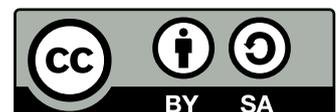


---

# HANDBUCH ZUR GEMEINWOHL-BILANZ

Version 4.1 (CreativeCommons)  
Stand 01. April 2015



## INHALT

DANKSAGUNG	6
ERLÄUTERUNGEN ZUR GEMEINWOHLMATRIX	7
DIE GEMEINWOHLMATRIX	19
<b>DIE INDIKATOREN</b>	
<b>A1</b> – ETHISCHES BESCHAFFUNGSWESEN	21
<b>B1</b> – ETHISCHES FINANZMANAGEMENT	32
<b>C1</b> – ARBEITSPLATZQUALITÄT UND GLEICHSTELLUNG	45
<b>C2</b> – GERECHTE VERTEILUNG DER ERWERBSARBEIT	60
<b>C3</b> – ÖKOLOGISCHES VERHALTEN DER MITARBEITER	68
<b>C4</b> – GERECHTE EINKOMMENSVERTEILUNG	76
<b>C5</b> – INNERBETRIEBLICHE DEMOKRATIE UND TRANSPARENZ	81
<b>D1</b> – ETHISCHE KUNDENBEZIEHUNG	96
<b>D2</b> – SOLIDARITÄT MIT MITUNTERNEHMEN	113
<b>D3</b> – ÖKOLOGISCHE GESTALTUNG DER PRODUKTE & DIENSTLEISTUNGEN	120
<b>D4</b> – SOZIALE GESTALTUNG DER PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN	127
<b>D5</b> – ERHÖHUNG DES SOZIALEN UND ÖKOLOGISCHEN BRANCHEN- STANDARDS	133
<b>E1</b> – SINN UND GESELLSCHAFTLICHE WIRKUNG DER PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN	138
<b>E2</b> – BEITRAG ZUM GEMEINWESEN	149
<b>E3</b> – REDUKTION ÖKOLOGISCHER AUSWIRKUNGEN	162
<b>E4</b> – GEMEINWOHLORIENTIERTE GEWINNVERTEILUNG	167
<b>E5</b> – GESELLSCHAFTLICHE TRANSPARENZ UND MITBESTIMMUNG	172

## DIE NEGATIVKRITERIEN

<b>N1</b> – VERLETZUNG DER ILO-ARBEITSRECHTE/NORMEN/MENSCHENRECHTE	185
<b>N2</b> – MENSCHENUNWÜRDIGE PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN	186
<b>N3</b> – MENSCHENUNWÜRDIGE PRODUKTE UND DIENSTBESCHAFFUNG BEI BZW. KOOPERATION MIT UNTERNEHMEN, WELCHE DIE MENSCHEN- WÜRDE VERLETZEN	188
<b>N4</b> – FEINDLICHE ÜBERNAHME	189
<b>N5</b> – SPERRPATENTE	190
<b>N6</b> – DUMPINGPREISE	191
<b>N7</b> – ILLEGITIME UMWELTBELASTUNGEN	192
<b>N8</b> – VERSTÖSSE GEGEN UMWELTAUFLAGEN	193
<b>N9</b> – GEPLANTE OBSOLESZENZ	194
<b>N10</b> – ARBEITSRECHTLICHES FEHLVERHALTEN SEITENS DES UNTERNEHMENS	195
<b>N11</b> – ARBEITSPLATZABBAU ODER STANDORTVERLAGERUNG TROTZ GEWINN	196
<b>N12</b> – UMGEHUNG DER STEUERPFLICHT	197
<b>N13</b> – UNANGEMESSENE VERZINSUNG FÜR NICHT MITARBEITENDE GESELLSCHAFTER	199
<b>N14</b> – NICHTOFFENLEGUNG ALLER BETEILIGUNGEN UND TOCHTERUNTERNEHMEN	201
<b>N15</b> – VERHINDERUNG EINES BETRIEBSRATS	202
<b>N16</b> – NICHTOFFENLEGUNG ALLER FINANZFLÜSSE AN LOBBYISTEN UND LOBBY-ORGANISATIONEN / NICHT-EINTRAGUNG INS LOBBY-REGISTER DER EU	203
<b>N17</b> – EXZESSIVE EINKOMMENSSPREIZUNG	204
EXKURS: WIRTSCHAFTLICHE RESILIENZ	205

**Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.**

---

*Nachdem ich die Gemeinwohl-Ökonomie von Christian Felber gelesen habe, war mir klar, dass nur mit solchen innovativen und Äusserst kreativen Ideen ein gerechteres Zusammenleben der Menschen erreicht werden kann.*

*Das kapitalistische System ist - und das ist meine ganz persönliche Meinung - am Ende, und wir müssen den Mut haben etwas Neues zu entwickeln, ohne immer wieder zu versuchen den sterbenden und wild um sich schlagenden Patienten künstlich am Leben zu erhalten.*

*Diese Vision einer nachhaltigen sozialen Gesellschaft, des bedarfsgerechten Lebens für alle Lebewesen halte ich für notwendig. Was mir besonders an Felbers Idee gefällt ist, dass sie kein geschlossenes Denksystem ist, sondern geradezu einfordert - so habe ich es verstanden - dass das Konzept weiterentwickelt, verändert, verbessert wird.*

*Nur so bleibt eine Idee lebendig. Nur so kann sich Demokratie bewahren.*

Konstantin Wecker

## DANKE

Vielen Dank an

**alle RedakteurInnen**, die ehrenamtlich und fundiert gearbeitet haben

**Christian Loy** und **Christian Rüter**, die jeweils mehr als einen Indikator betreut haben

**Dominik Sennes**, der unser Hüttenwochenende so wunderbar organisiert hat und die Endfassung in stundenlanger Kleinarbeit zusammengestellt hat

**Christian Loy** für die Initiative ein Wiki einzurichten und die wertvolle Aufbau-Arbeit

**Christian Rüter**, der allen so liebevoll wie möglich auf die Füße getreten ist und den Prozess koordiniert hat

**Christian Felber** für den Start der Initiative und die tatkräftige Mitarbeit im Redaktionsteam – ohne ihn hätten wir das Handbuch nicht

**Sophie Gudenus**, für lektorische und gestalterische Mitarbeit am Handbuch

**Cornelia Vretska**, **Michaela Maywald** und **Daniel Forchheim**, die alle weitere Indikatoren ehrenamtlich lektoriert haben

**Julia Löw** (<http://www.weiderand.net>) für die ehrenamtliche Gestaltung der Matrix und der Testate

**Thomas Krickl** (<http://www.krickl.at>) für das Wiki

**Franz Baumann** für die großzügige Spende für das Redaktionsteam

**allen Experten**, die ihr Wissen bei den einzelnen Indikatoren eingebracht haben

**allen externen Feedbackgebern** für Eure Inspirationen und Rückmeldungen

## ERLÄUTERUNGEN ZUR GEMEINWOHLMATRIX

### DIE GEMEINWOHLBILANZ – DAS HERZSTÜCK

Die Gemeinwohlabilanz ist das „Herzstück“ der Gemeinwohl-Ökonomie. Sie stellt den Menschen und alle Lebewesen sowie das Gelingen der Beziehungen zwischen ihnen in den Mittelpunkt des Wirtschaftens. Sie überträgt die heute schon gültigen Beziehungs- und Verfassungswerte auf den Markt, indem sie die WirtschaftsakteurInnen dafür belohnt, dass sie sich human, wertschätzend, kooperativ, solidarisch, ökologisch und demokratisch verhalten und organisieren.

Sie macht die Werte der Gesellschaft zu den Werten der Wirtschaft.

### FUNKTION DER GEMEINWOHLBILANZ

Die Gemeinwohlabilanz misst unternehmerischen Erfolg in einer neuen Bedeutung. Die Wirtschaft soll dem Gemeinwohl dienen und auf der Unternehmensebene kann das durch die Bilanz (zusammen mit dem Gemeinwohlbericht) belegt werden. Der Finanzgewinn ist zu aussageschwach in Bezug auf die eigentlichen Ziele des Wirtschaftens: Schaffung von Nutzwerten, Bedürfnisbefriedigung, Sinnstiftung, Teilhabe aller, Mitbestimmung, Geschlechterdemokratie, ökologische Nachhaltigkeit, Lebensqualität.

Der Finanzgewinn sagt nichts über die Mehrung des Gemeinwohls aus. Er kann steigen, wenn die Lieferantenpreise gedrückt werden, MitarbeiterInnen trotz Gewinn entlassen, Steuern vermieden, Frauen diskriminiert werden oder die Umwelt ausgebeutet wird. Der Finanzgewinn wird nur in Geld gemessen und Geld kann nur Tauschwerte messen, jedoch keine Nutzwerte – deren Verfügbarmachung und Verteilung doch der eigentliche Zweck des Wirtschaftens ist.

Finanzgewinn ist in der Gemeinwohl-Ökonomie nur noch Mittel zum Zweck. Der Zweck: die Gemeinwohlmehrung. Finanzgewinn darf nicht mehr maximiert und nicht mehr um jeden Preis erhöht werden. Er muss dem neuen Zweck als Mittel dienen.

Mit der Gemeinwohlabilanz wird endlich das gemessen, was wirklich zählt. Die Gemeinwohlmatrix „schneidet“ mehrheitsfähige Grund- und Verfassungswerte – Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit und Demokratie – mit den Berührungsgruppen (Stakeholdern) des Unternehmens: Beschäftigte, Zulieferer, KundInnen, GeldgeberInnen, Souverän, zukünftige Generationen, Natur. Die an den Schnittstellen formulierten 17 Gemeinwohllindikatoren sollen eine Beurteilung von unternehmerischem Verhalten bzw. dessen Beitrag zum Gemeinwohl ermöglichen.

Derzeit erfolgt die methodische Erfassung mittels Gemeinwohlpunkte, welche für proaktives Verhalten bei den 17 Indikatoren vergeben werden. Mit exakten Punkten soll

nicht suggeriert werden, dass eine millimetergenaue Messung des unternehmerischen Gemeinwohlbeitrages möglich ist. Zielsetzung ist eine nachvollziehbare, plausible und konsistente Einschätzung, wo sich ein Unternehmen auf dem Weg zum Gemeinwohl befindet. Mit der derzeitigen Matrix stehen wir am Anfang der Entwicklung eines Messinstruments, welches regelmäßig zu evaluieren, zu präzisieren und an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen ist.

## GEMEINWOHLMATRIX, -BERICHT UND -TESTAT

Die **Gemeinwohlmatrix** bietet eine einseitige Übersicht über die 17 Bilanzindikatoren sowie die Negativkriterien und dient der pädagogischen, politischen Arbeit sowie der Öffentlichkeitsarbeit. Sie ist nicht Teil des eigentlichen Bilanzerstellungsprozesses von Unternehmen, Vereinen oder Institutionen.

Das Paket des Bilanzierungsprozesses besteht aus zwei Elementen: dem Gemeinwohlbericht und dem Testat (Audit- oder Peer-Evaluierung).

Der **Gemeinwohlbericht** ist eine umfassende Dokumentation der Gemeinwohlorientierung eines Unternehmens, in dem es seine Aktivitäten zu jedem der 17 Indikatoren nach einer vom Verein entwickelten Vorlage beschreibt.

Das **Testat** dokumentiert im grafischen Design der Matrix (eine gut übersichtliche DinA4-Seite) eine extern evaluierte Punktevergabe. Dabei kann derzeit zwischen einem Peer-Testat und einem Audit-Testat unterschieden werden. Beim Peer-Testat bewerten sich nach einem gemeinsamen Lernprozess die Pionier-Unternehmen in einer Gruppenevaluation untereinander, beim Audit-Testat wird das Unternehmen/die Organisation von einer unabhängigen externen AuditorIn bewertet.

Der Gemeinwohlbericht und das Testat ergeben zusammen die **Gemeinwohlbilanz**.

Die Rechentabelle zur Ermittlung der Bilanzzahl heißt nun **Bilanzrechner**. Er ist ein Hilfsmittel für die Selbsteinschätzung von Unternehmen und für die Arbeit der AuditorInnen und nicht Teil der Gemeinwohlbilanz.

## VERGABE VON GEMEINWOHLPUNKTEN

Die Gemeinwohlpunkte werden für 17 messbare Gemeinwohlintikatoren vergeben, wobei Unternehmen freiwillig entscheiden, welche der Indikatoren sie in welchem Maß verwirklichen. Das bedeutet, dass die Punkte nur für freiwillige Leistungen vergeben werden, die prinzipiell über den gesetzlichen Mindeststandards liegen. Die Absicht dahinter ist folgende: Heute sind die meisten Unternehmen sehr weit vom Gemeinwohlideal (bestmöglicher Umwelt- und Klimaschutz, Mitbestimmung aller, Verteilungsgerechtigkeit, Geschlechtergleichheit, höchstmögliches Maß der Wahrung der Menschenwürde) entfernt. Theoretisch kann man von heute auf morgen durch die Formulierung entsprechender gesetzlicher Standards Unternehmen dazu zwingen, sich annähernd „ideal“ zu verhalten. Doch genau

das würde nicht gelingen, weil das Eigennutzstreben (der Egoismus) der Unternehmen so weit reicht, dass sie sich gegen höhere verbindliche Standards mit aller Macht zur Wehr setzen – zumindest im gegenwärtigen demokratischen System, in dem Profit das Ziel ist. Die Methode, höhere Standards unter Freiwilligkeit zu stellen, diese jedoch bei Erreichung rechtlich spürbar zu belohnen (über Steuern, Zölle, Zinsen, Aufträge etc.) könnte diese verfahrenre Situation lösen. Zum Beispiel können fünf erreichbare Stufen definiert, farblich gekennzeichnet und belohnt werden, etwa durch fünf unterschiedliche Mehrwertsteuerklassen. Zum Beispiel:

-1000 bis 0 Punkte	rot	80 % MWSt
1 bis 250 Punkte	orange	60 % MWSt
251 bis 500 Punkte	gelb	40 % MWSt
501 bis 750 Punkte	hellgrün	20 % MWSt
751 bis 1000 Punkte	grün	0 % MWSt

Durch diesen Anreiz würden sich immer mehr Unternehmen beteiligen und für diese schonende politische Umsteuerung des unternehmerischen Strebens in Richtung Gemeinwohl stark machen. Die Gemeinwohlbilanz würde einen Prozess herbeiführen, der die Unternehmen beim heutigen Ist-Zustand abholt und ohne direkten Zwang „marktkonform“ in Richtung Soll-Zustand motiviert und lenkt.

In diesem Prozess wirkt die Gemeinwohlbilanz als Katalysator: Je mehr Unternehmen nach Gemeinwohlkriterien wirtschaften und sich mehr und mehr den Gemeinwohlzielen annähern und diese erreichen, desto mehr Kriterien können aus der Gemeinwohlbilanz in gesetzliche Mindeststandards umgewandelt werden und den Platz frei machen für neue oder verfeinerte freiwillige Gemeinwohlkriterien. So bewegt sich die gesamte Unternehmenslandschaft auf dem Zeitvektor in Richtung Gemeinwohl. Das Zurückbleiben in der „alten Werte-Welt“ geht dann mit steigender Konkursgefahr für Unternehmen einher, weil sie immer höhere Steuern, Zölle und Zinsen zahlen und keine öffentlichen Aufträge mehr bekommen. Die PionierInnen-Unternehmen, die „Gemeinwohlmaximierer“, haben es dagegen immer leichter, weil Gemeinwohlverhalten zum Erfolg führt.

## GEMEINWOHLFARBE FÜR KONSUMENTINNEN

Um die Sichtbarkeit des Gemeinwohlerfolgs zu erhöhen, könnten zum Beispiel fünf oder zehn Gemeinwohlstufen mit ebenso vielen Farben kenntlich gemacht werden. Das hilft insbesondere den KonsumentInnen, denn die Gemeinwohlbilanz soll in Zukunft auf allen Produkten und Dienstleistungen aufscheinen, ähnlich dem Strichcode. An der Gemeinwohlfarbe erkennt die KonsumentIn sofort, in welcher „Liga“ das Erzeugerunternehmen spielt. In der Farbe könnte zusätzlich die Gemeinwohlpunktzahl enthalten sein. Wer es genauer

wissen will, kann mit dem Handy über den Strichcode fahren und kann sofort online die gesamte Gemeinwohlbilanz abrufen. Die Gemeinwohlbilanz ist öffentlich. Damit erfüllt die Gemeinwohl-Ökonomie ein bisher uneingelöstes Versprechen der Marktwirtschaft: das nach vollständiger und symmetrischer Information aller Marktteilnehmenden.

## 17 INDIKATOREN, IHRE BEWERTUNG UND DIE ERLÄUTERUNGEN IM HANDBUCH

Die Matrix/Bilanz 4.1. setzt sich schon wie die Vorgängerin 4.0. aus 17 Indikatoren zusammen, die auf die fünf universale Werte (Menschenwürde, Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit, demokratische Mitbestimmung & Transparenz) aufgeteilt werden.

Jeder Indikator wird in einen bis vier Subindikatoren mit den unterschiedlichen Relevanzstufen niedrig, mittel und hoch unterteilt. Jeder Subindikator beschreibt einen inhaltlichen oder organisatorischen Aspekt der Frage:

„Wie kann Wert X in Bezug auf die Berührungsgruppe Y gelebt werden?“

Die Bewertung eines Indikators und seiner sämtlichen Subindikatoren erfolgt in vier Abstufungen: Erste Schritte (1–10 %), Fortgeschritten (11–30 %), Erfahren (31–60 %) und Vorbildlich (61–100 %).

Wir versuchen mit den Subindikatoren einen Wert möglichst umfassend zu beschreiben. Allerdings haben sowohl das Unternehmen als auch der Auditor darüber hinaus den Spielraum, weitere Aspekte zu beschreiben und zu bewerten.

### Z.B. A1 Ethisches Beschaffungsmanagement

Subindikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
<b>Regionale, ökologische und soziale Aspekte / höherwertiger Alternativen werden ... berücksichtigt</b> (Relevanz: hoch)	... punktuell bei Produkten mit negativen sozialen und / oder ökologischen Auswirkungen (Öko-Strom) ...	... bei einigen wesentlichen P/ D ...	... bei einem Großteil an wesentlichen P/D ... + klare Reduktion bei kritischen Stoffe ohne höherwertige Alternative	... allen wesentlichen, zugekauften P/D ... + innovative Lösungen zur Vermeidung kritischen Stoffe ohne höherwertige Alternative
<b>Aktive Auseinandersetzung mit den Auswirkungen zugekaufter P/D und Prozesse zur Sicherstellung sowie. Ausmaß und Form der Nachweisführung</b> (Relevanz: mittel)	Interne Auseinandersetzung durch aktives Einholen von Informationen zu der Thematik  Integration sozialer und ökologischer Aspekte in das Vertragswesen (Code of Conduct/Ethik-Kodex)	Internes Audit bei Risiken und wichtigsten Lieferanten  Schulungen (Seminare, Workshops, Zeitbudgets für ExpertInnenengespräche) aller MitarbeiterInnen im Einkaufsprozess	Regelmäßige Evaluierung sozialer/ökologischer Auswirkungen und Alternativen  Sicherstellung durch unabhängiges Audit (z.B. nach soz./ökol. Gütesiegeln zertifizierte P/D, Kooperation mit NGOs)	Multi-Stakeholder-Initiative (z.B. mit Marktpartnern, NGOs etc.) hinsichtlich sozialer und ökologischer Aspekte

<p><b>Strukturelle Rahmenbedingungen zur fairen Preisbildung</b> (Relevanz: niedrig)</p>	<p>Verzicht auf rein preisgetriebene Beschaffungsprozesse (u.a. Auktionen, Ausschreibungsverfahren) Kein vom Einkaufspreis abhängiges Bonussystem für Einkäufer</p>	<p>Langfristige, kooperative Beziehungen werden wechselnden, kostenorientierten vorgezogen</p>	<p>Evaluierung des Verhaltens der Einkäufer durch regelmäßige Mitarbeitergespräche mit Fokus auf die Herausforderungen, die sich durch eine ethische Beschaffung ergeben</p>	<p>Innovative Strukturen im Beschaffungswesen (z.B. Partizipation an Alternativwährungskonzepten, ökonomische Ansätze der Solidarischen Landwirtschaft etc.)</p>
--	---	--	--	--

Die Gesamtsumme des Indikators wird in 10-Prozent-Schritten angegeben, z.B. ist A1 „Ethisches Beschaffungsmanagement“ zu 10 %, 30 % oder 70 % erfüllt.

Im letzten Jahr gab es unterschiedliche Übertreibungen in Richtung Mathematisierung der Matrix mit ausgeklügelten Excel-Sheets und einer Gemeinwohl-Zahl mit zwei Kommastellen. Diese Messbarkeit ist in der Wirtschaft weit verbreitet, schafft allerdings häufig nur eine Scheinsicherheit und -präzision. Unserer Meinung nach lässt sich das Gemeinwohl zwar *bewerten* aber noch nicht *exakt messen*.

Sobald die Gemeinwohl-Ökonomie über einen Wirtschaftskonvent Gesetz geworden ist, muss natürlich die Punktezahl aussagekräftig werden und ggf. vor Gericht standhalten. Darauf arbeiten wir hin und erinnern daran, dass auch jedes kleine Kind Zeit zum Wachsen und Entwickeln braucht. Die Matrix ist jetzt gerade einmal zwei Jahre alt und erst – oder eigentlich: schon – ein Rohdiamant.

Alle Dokumente finden sich auf unserer Website unter der Rubrik Unternehmen/PionierInnen: [www.gemeinwohl-oekonomie.org/unternehmen/pionier-unternehmen/](http://www.gemeinwohl-oekonomie.org/unternehmen/pionier-unternehmen/)

## KREATIVITÄTS- UND BEWERTUNGSSPIELRAUM

Die in der Matrix enthaltenen Gemeinwohlindikatoren sollen Unternehmen nicht davon abhalten, selbst Mittel und Wege zu suchen, dem Gemeinwohl zu dienen. Deshalb sollen sie sich neben der Erfüllung der einzelnen Indikatoren immer die „Globalfrage“ stellen:

*„Wie kann ich den Wert X in Bezug auf die Berührungsgruppe Y am besten erfüllen und fördern?“*

Durch das gemeinsame Suchen (lat. „com-petere“) werden laufend neue und präzisere Indikatoren, Kriterien und Beispiele gefunden. Die Matrix erleichtert diese Suche durch die Formulierung von 17 Indikatoren: Diese formulieren Ziele (z.B. „Innerbetriebliche Demokratie“) und geben für die konkrete Umsetzung nur Beispiele an (z.B. „Soziokratie“ in diversen Abstufungen), belassen aber die Möglichkeit, eigene, neue, gleichwertige Umsetzungsschritte zu finden. Dadurch wird den Unternehmen ein gewisser Kreativitätsspielraum und den Gemeinwohl-AuditorInnen (s.u.) ein gewisser Bewertungsspielraum

belassen. Die Bilanz gibt damit nicht nur „starre“ Kriterien vor, sondern erlaubt auch ein gewisses Maß an Flexibilität, damit die Unternehmen ihren Beitrag zur Weiterentwicklung der Idee leisten können. Wichtig ist, dass die Richtung stimmt.

## MAXIMUM 1000 PUNKTE

In Summe ergeben alle Kriterien maximal 1000 Punkte. Pro Kriterium können maximal 90 Gemeinwohlpunkte erreicht werden. Die Gemeinwohlbilanz wurde so entwickelt, dass sie für Unternehmen a) jeder Größe, b) jeder Branche und c) jeder Rechtsform anwendbar ist – vom EPU und gemeinnützigen Verein über den mittelständischen Familienbetrieb bis zum börsennotierten Konzern oder der öffentlichen Universität.

Das derzeit angewandte Punktebewertungsverfahren ist möglicherweise nicht die beste Methode zur Messung des Gemeinwohls, u.a. weil es Kompensationseffekte (z.B. Aufwiegen ökologischer Schäden durch zusätzliche soziale Maßnahmen) möglich macht, was in der Nachhaltigkeitsdiskussion kritisch hinterfragt wird. In Zukunft wollen wir diese Bedenken bei der Weiterentwicklung des Instruments berücksichtigen.

Im ersten und zweiten Bilanzjahr hatten die „besten“ Unternehmen zwischen 550 und 675 Punkte. Wir gehen davon aus, dass ein „normales“ Unternehmen, das sich bisher nicht besonders um das Gemeinwohl gekümmert hat, wahrscheinlich zwischen minus 100 bis plus 100 Punkte bekommen würde. Das scheint uns ein realistischer Vergleichsmaßstab zu sein. Kein Unternehmen ist in allen Bereichen vorbildlich und es sollten im Hinblick auf die Gesamtpunktzahl von 1000 keine überhöhten Erwartungen gestellt werden.

In den ersten Jahren wollen wir zudem nicht die Punktzahl in den Vordergrund stellen, weil

- der Prozess und Bericht Vorrang haben vor der Bepunktung,
- sowohl die Indikatoren als auch die Punkteverteilung sich in den ersten Jahren noch signifikant verändern,
- auch der Auditprozess sich noch verfeinert und die AuditorInnen dazulernen.

Aus diesem Grund haben wir bei der Matrix 4.1 einige Verbesserungen vorgenommen, die eine Mathematifizierung verhindern sollen:

- Die Gewichtung der Subindikatoren erfolgt nicht mehr in Prozenten, sondern in drei Relevanzstufen: niedrig, mittel und hoch.
- Das Ergebnis pro Indikator wird nur noch in 10-Prozent-Abstufungen angegeben, also z.B. 10 %, 20 % oder 30 %.

Für die Matrix 5.0 wird das Thema „Bepunktung“ generell überarbeitet: Derzeit gibt es unterschiedliche Vorstellungen, von der völligen Abkehr von jeglicher Punkteverteilung und stattdessen einer rein farblichen Bewertung bis hin zur Beibehaltung einer genauen Bepunktung. Wir werden dieses Thema dann eingehend mit möglichst umfassendem Einbezug aller Beteiligten diskutieren.

## NEGATIVKRITERIEN

Das Problem, dass manche extrem gemeinwohlschädigenden Verhaltensweisen derzeit rechtlich legal sind, wird durch Negativkriterien gelöst: Wer zum Beispiel die Menschenrechte oder ILO-Kernarbeitsnormen verletzt, feindliche Übernahmen durchführt, Atomstrom erzeugt, Gewinne in Steueroasen deklariert und dadurch Steuern minimiert, Saatgut gentechnisch manipuliert oder Großkraftwerke in ökologisch sensiblen Regionen baut, erhält zwischen 100 und 200 Minuspunkte.

## UNTERSCHIEDLICHE UNTERNEHMEN

Um eine Versionen-Flut zu vermeiden, gibt es derzeit nur eine einzige Bilanz, die für alle Unternehmenstypen gilt: EPU, Bauernhof, Dienstleister, Familienbetrieb, Mittelständler, öffentliches Unternehmen oder Weltkonzern.

Da es jedoch eine Vielfalt an Besonderheiten bei jedem Unternehmen gibt und diese zu berücksichtigen sind, haben wir begonnen, innerhalb jedes Indikators zu differenzieren. Bei der aktuellen Matrix 4.1 hat diese Differenzierung nach sechs Aspekten begonnen, wobei dies erst mit der Matrix 5.0 konsequent umgesetzt wird:

- nach der **Unternehmensgröße** (orientiert an der Definition der EU-Kommission)
- nach Schwellenwerten für **Umsatz** und **Jahresbilanzsumme**
- nach **Branche** (Orientierung an NACE-Sektorenaufteilung<sup>1</sup>)
- nach **regionalen Risiken**
- nach der **Position in der Wertschöpfungskette** (B2B, B2C etc.)
- nach der **Marktmacht** des Unternehmens

Desweiteren werden Leitfäden für besondere AnwenderInnengruppen erarbeitet. Derzeit gibt es schon einen Leitfaden für EPU (Ein-Personen-Unternehmen). Zusätzlich gibt es zwei Arbeitsgruppen für Universitäten und Gemeinden.

Im Laufe der Zeit werden aus den Leitfäden besondere Handbücher, welche die Übersetzung der Universalbilanz/-matrix auf besondere Anwendungsfelder vornehmen.

Hier ist auch die Mitarbeit der jeweiligen PionierInnen gewünscht. Derzeit bestehen diese Arbeitsgruppen aus jeweils einer RedakteurIn, einer AuditorIn und einer VertreterIn der besonderen Branche.

Die Matrix selbst soll eine Universalbilanz bleiben, d.h. eine Matrix für alle Unternehmen und Organisationen.

<sup>1</sup> <https://wiki.gwoe.net/display/Redaktion/Diskussionsstand+branchenspezifische+Aspekte+Matrix+5.0>

## GEMEINWOHLAUDIT & GEMEINWOHLBILANZPRÜFERIN

Wie wird die Bilanz kontrolliert? Ganz analog zur WirtschaftsprüferIn, die heute die Finanzbilanz prüft: von einer neuen freien Berufsgruppe, der GemeinwohlauditorIn. Zunächst wird die Bilanz unternehmensintern erstellt und geprüft (Controlling, interne Revision) und dann zum – externen – Audit gebracht, wo die Bestätigung, das Testat, erfolgt. Erst wenn dieses vorliegt, „gilt“ die Bilanz. Im Gegensatz zur Finanzbilanz bietet die Gemeinwohlbilanz zahlreiche Vorteile:

- Sie ist für alle verständlich, weil die Kriterien einfach und menschlich sind.
- Sie ist öffentlich und für alle einsehbar.
- Zahlreiche Berührungsgruppen haben ein handfestes Interesse an der Korrektheit der Bilanz, wodurch viele wachsame Augen auf sie gerichtet sind. Jeder Fälschungsversuch würde rasch auffliegen. Sofern dem Gemeinwohlauditor im Falle einer (wiederholten) Bestätigung einer gefälschten Bilanz der Entzug der Berufslizenz droht, ist die Wahrscheinlichkeit von Betrug und Korruption minimal.
- Unternehmen haben ein Eigeninteresse, eine möglichst hohe Gemeinwohlpzahl zu erreichen, weil dadurch Vorteile locken. Dennoch ist der Erreichungsgrad bei allen Indikatoren „freiwillig“, weshalb neben dem Audit-System keine prüfende Behörde und keine Bürokratie nötig ist: Die Gemeinwohlbilanz steuert das Verhalten von Unternehmen marktkonform, ohne eine zusätzliche Regulierungsorgie auszulösen.

Analog zur Trennung des Beratungsgeschäftes von der Prüfungstätigkeit bei der Finanzbilanz müssen auch das Audit und die Beratung von Unternehmen, welche die Gemeinwohlbilanz erstellen, gesetzlich getrennt werden.

Ferner ist denkbar, dass aufgrund der Komplexität der Materie zumindest bei größeren Unternehmen Audit-Teams Einzelpersonen ablösen. Das würde das Prüfergebnis weiter verbessern und noch unbestechlicher machen. Gegenwärtig arbeitet der sich bereits konsolidierende AkteurInnenkreis der AuditorInnen mit einem Doppelverfahren durch Erst- und ZweitauditorIn. Außerdem gibt es periodisch Hausbesuche in den Unternehmen, analog zur periodischen Steuerprüfung von (größeren) Unternehmen.

Um einen langsamen Einstieg in den Bilanzprozess zu ermöglichen, können Unternehmen sich in den ersten Jahren gegenseitig evaluieren („Peer-Evaluierung“) und mit einem kostenpflichtigen Audit noch zuwarten. Die AuditorInnen erstellen auch für jede Peer-Evaluierung ein eigenes Testat, das sich aber vom Audit-Testat klar unterscheidet.

## DAS REDAKTIONSTEAM

Die bisherige Auswahl der Indikatoren sowie die aktuellen Versionen der Erläuterungen und des Handbuches sind der Beginn einer langen Arbeit, an der viele Menschen mit Erfahrung, Expertise und Kreativität mitwirken sollen. Das 2012 auf 16 Personen angewachsene Redaktionsteam arbeitet seit Anfang unverändert zu 100 % ehrenamtlich, was

bis auf weiteres auch so bleiben soll. Nur die KoordinatorIn erhält eine geringe Aufwandsentschädigung. Ziel für 2013 ist, dass es für jeden der 17 Indikatoren eine verantwortliche Redakteurin gibt, die wiederum ein kleines „Indikatorteam“ um sich scharft, das den jeweiligen Indikator mit allen Unterlagen weiterentwickelt. Auf jeder Erläuterung ist diese RedakteurIn als Ansprechperson angegeben, die sich über Rückmeldungen für die weitere Bearbeitung und Verbesserung freut. Ziel des Gesamtprozesses ist nach Integration zahlreicher Meinungen und Erfahrungen die Mündung in einen urdemokratischen Prozess, einen direkt gewählten Wirtschaftskonvent. Näheres dazu auf der Webseite unter „Die Idee“/„Geschichte“.



Redaktionsteam bei Hüttenklausur im Dezember 2012

## GESCHICHTLICHE ENTWICKLUNG UND WIE WEITER?

**Matrix 1.0:** wurde von den Attac-UnternehmerInnen erstellt, sie ist in der Erstauflage des Buches „Die Gemeinwohl-Ökonomie“ (Deuticke, 2010) veröffentlicht.

**Matrix 2.0:** Weiterentwicklung der ersten Version bis Februar 2011 – vom Redaktionsteam nach einer ersten Feedbackwelle infolge des Symposiums „Unternehmen neu denken“ am 6. Oktober 2010. Die Kriterienanzahl betrug damals noch über 50.

**Matrix 3.0:** wurde vom Redaktionsteam auf 18 Zielindikatoren (damals noch „Kriterien“) reduziert, nach der ersten „Berührung“ der Pionierunternehmen mit der Version 2.0, die versuchten, diese anzuwenden und zu berechnen. Sie war die Grundlage für die Entscheidung der ersten knapp 60 Unternehmen, die Gemeinwohlbilanz 2011 erstmals freiwillig zu erstellen.

**Matrix 4.0:** ist die gültige Bilanz für 2012 und Anfang 2013 und Basis für die Gemeinwohlberichte und die Bilanzpressekonferenz am 24. April 2013. Der frühere Indikator Gleichstellung und Umgang mit Benachteiligten (C5 in der Matrix 3.0) wurde in C1 Arbeitsplatzqualität integriert.

**Matrix 4.1:** ist eine Verbesserung der Matrix 4.0. mit einigen Maßnahmen der Abschwächung der Mathematisierung der Bewertung. Sie wird am 1. März 2013 veröffentlicht und ist ab dann gültig. Bis Ende Juni 2013 gilt eine Übergangsfrist, in der auch auf Basis der Matrix 4.0. auditiert/peer-evaluiert werden darf. Ab 1. Juli 2013 werden nur noch Berichte auf Basis der Matrix 4.1 angenommen.

**Matrix 5.0:** wird noch weiter weg von den Punktezahlen gehen, eventuell könnte die Gesamtpunktzahl wegfallen. Gleichzeitig werden mehr Branchen- und Größenaspekte berücksichtigt und einzelne Leitfäden und Handbücher entstehen. Die Bilanz wird mehrere Jahre lang einmal jährlich angepasst: der Rohdiamant wird geschliffen. Ziel ist, dass die Expertise, Erfahrungen und Meinungen von Tausenden von UnternehmerInnen, Privatpersonen, WissenschaftlerInnen, Organisationen und anderen AkteurInnen einfließt.

**Nach rund fünf Jahren** soll ein demokratisch gewählter Wirtschaftskonvent aus unserer Vorarbeit ein Gesetz machen. Die dort formulierte und vom demokratischen Souverän (eventuell durch systemisches Konsensieren) angenommene Version wird die erste für alle Unternehmen rechtsverbindliche Gemeinwohlbilanz.

## MITARBEIT BEI DER WEITERENTWICKLUNG DER MATRIX

Die Matrix lebt – und wir möchten sie gerne inhaltlich weiterentwickeln. Dazu brauchen wir Mitarbeit und Rückmeldungen. Seit Mitte 2012 ist ein Wiki eingerichtet, in dem jetzt die gültigen Versionen Matrix 4.0 und 4.1 online zugänglich sind. Jedes Unternehmen, jede BeraterIn, jede AuditorIn und AktivistIn ist herzlich eingeladen, ihr/sein Wissen im Wiki zu teilen. Dafür bitten wir, die Kommentarfunktion zu verwenden und die Anregungen unterhalb des jeweiligen Indikators hinzuzufügen.

- <https://wiki.gwoe.net/display/Redaktion/Home>

## NEUERUNGEN DER MATRIX 4.1

Bei der Verarbeitung der Rückmeldungen gab es einige wesentliche Veränderungen: Der Begriff „Kriterien“ wurde durch den Begriff „Subindikatoren“ ersetzt, der Begriff „Gemeinwohlbilanz“ wird jetzt für den extern auditierten Gemeinwohlbericht inklusive dem Testat verwendet und nicht mehr für das Rechenprogramm zur Punktevergabe.

Weitere Veränderungen zur letzten Matrix sind:

- Gewichtung der Subindikatoren in niedrig, mittel und hoch.
- Wegfall der „Basisdokumentation“ und Vereinheitlichung des Handbuchs.
- Präzisierung der einzelnen Indikatoren.

- Erweiterung des Redaktionsteams von sechs auf sechzehn RedakteurInnen.
- Angebot eines Schnelltests („Quicky“) für Unternehmen.
- Entwicklung einer Einstiegsbilanz für Unternehmen, die eine einfache Version des Gemeinwohlberichtes erstellen möchten.
- Auf der Subindikator-Ebene haben sich folgende Indikatoren leicht oder wesentlich verändert: B1, C1, C4, C5, D1, D4, E1, E4.

## INFOS ZUM PROZESS DER BILANZERSTELLUNG

- Der Berichtszeitraum kann vom Unternehmen selbst bestimmt werden, entweder das Kalenderjahr oder davon abweichend das Geschäftsjahr.
- Jedes Pionierunternehmen kann zwischen drei Formen der Bilanzerstellung wählen:
  - **1 Sämchen:** Das Unternehmen erwirbt eine Mitgliedschaft beim Verein oder leistet eine Spende in mindestens gleicher Höhe; es ist berechtigt, das Service der Gemeinwohl-Ökonomie zu nutzen, und erstellt eine hausinterne Bilanz, die nicht veröffentlicht wird. Logo/Web-Banner: Unterstützendes Unternehmen der Gemeinwohl-Ökonomie oder Mitglied der Gemeinwohl-Ökonomie.
  - **2 Sämchen:** Das Unternehmen erwirbt eine Mitgliedschaft beim Verein und erstellt in einer Peer-Gruppe mit anderen Unternehmen eine Gemeinwohbilanz. Nach der wechselseitigen Prüfung kann die Bilanz mit der Kennzeichnung „Peer-Evaluierung“ veröffentlicht werden. Das Unternehmen kann an der Bilanz-Presskonferenz teilnehmen. Logo/Webbanner: Pionierunternehmen der Gemeinwohl-Ökonomie mit peer-evaluierter Gemeinwohbilanz
  - **3 Sämchen:** Das Unternehmen wird Mitglied beim Verein und erstellt (idealerweise in einer Peer-Gruppe) eine Bilanz, die es extern auditieren lässt und verpflichtend veröffentlicht. Es kann außerdem an der Bilanz-Presskonferenz teilnehmen. Logo/Webbanner: Pionierunternehmen der Gemeinwohl-Ökonomie mit auditierter Gemeinwohl-Bilanz.
- Es gibt einen Leitfaden zur Berichtserstellung sowie eine Word-/Libre-Office-Vorlage für die Erstellung eines GWÖ-Berichtes.

Alle wesentlichen Informationen und Dokumente sind auf <http://www.gemeinwohl-oekonomie.org> und im Redaktions-Wiki auf <https://wiki.gwoe.net/display/Redaktion/Home> zu finden

## WEITERE RESSOURCEN

- Christian Felber: „Gemeinwohl-Ökonomie“, Deuticke, 2. Auflage, Februar 2012.

- Frankfurt Hohenheim Leitfaden<sup>2</sup>: Leitfaden zur ethischen Bewertung von Unternehmen
- Vergleich GWÖ-GRI<sup>3</sup> – gute Übersicht für Unternehmen, die bisher einen Nachhaltigkeitsbericht erstellt haben und jetzt umsteigen möchten
- „Delta-Dokument“, das die Veränderungen zwischen Matrix 4.0 und 4.1. detaillierter dokumentiert
- Angebote der BeraterInnen zur Unterstützung bei der Berichterstellung<sup>4</sup>

---

2 [http://www.cric-online.org/images/individual\\_upload/div\\_infos/fhl-d-05.pdf](http://www.cric-online.org/images/individual_upload/div_infos/fhl-d-05.pdf)

3 <https://wiki.gwoe.net/pages/viewpage.action?pageId=1540419>

4 <http://economia-del-bene-comune.it/de/content/beratung-zur-bilanz-erstellung> (die Adresse kann sich über die Zeit verändern)

# GEMEINWOHL-MATRIX 4.1

Diese Version gilt für alle Bilanzen, die ab dem 15. März 2013 für das zurückliegende Bilanzjahr eingereicht werden.

WERT BERÜHRUNGSGRUPPE	Menschenwürde	Solidarität	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Demokratische Mitbestimmung & Transparenz
<b>A) LieferantInnen</b>	<b>A1: Ethisches Beschaffungsmanagement</b> Aktive Auseinandersetzung mit den Risiken zugekaufter Produkte / Dienstleistungen, Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl von LieferantInnen und DienstleistungsmehrerInnen				<b>90</b>
<b>B) GeldgeberInnen</b>	<b>B1: Ethisches Finanzmanagement</b> Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl der Finanzdienstleistungen; gemeinwohlorientierte Veranlagung und Finanzierung				<b>30</b>
<b>C) MitarbeiterInnen inklusive EigentümerInnen</b>	<b>C1: Arbeitsplatzqualität und Gleichstellung</b> mitarbeiterorientierte Organisationskultur und -strukturen, Faire Beschäftigungs- und Entgeltspolitik, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung einschließlich Work-Life-Balance/ flexible Arbeitszeiten, Gleichstellung und Diversität <b>90</b>	<b>C2: Gerechte Verteilung der Erwerbsarbeit</b> Abbau von Überstunden, Verzicht auf All-inclusive-Verträge, Reduktion der Regelarbeitszeit, Beitrag zur Reduktion der Arbeitslosigkeit <b>50</b>	<b>C3: Förderung ökologischen Verhaltens der MitarbeiterInnen</b> Aktive Förderung eines nachhaltigen Lebensstils der MitarbeiterInnen (Mobilität, Ernährung), Weiterbildung und Bewusstsein schaffende Maßnahmen, nachhaltige Organisationskultur <b>30</b>	<b>C4: Gerechte Verteilung des Einkommens</b> Geringe innerbetriebliche Einkommensspreizung (netto), Einhaltung von Mindesteinkommen und Höchsteinkommen <b>60</b>	<b>C5: Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz</b> Umfassende innerbetriebliche Transparenz, Wahl der Führungskräfte durch die Mitarbeiter, konsensuale Mitbestimmung bei Grundsatz- und Rahmenentscheidungen, Übergabe Eigentum an MitarbeiterInnen. Z.B. Soziokratie <b>90</b>
<b>D) KundInnen / Produkte / Dienstleistungen / Mitunternehmer</b>	<b>D1: Ethische Kundenbeziehung</b> Ethischer Umgang mit KundInnen, KundInnenorientierung/ - mitbestimmung, gemeinsame Produktentwicklung, hohe Servicequalität, hohe Produkttransparenz <b>50</b>	<b>D2: Solidarität mit Mitunternehmen</b> Weitergabe von Information, Know-how, Arbeitskräften, Aufträgen, zinsfreien Krediten; Beteiligung an kooperativem Marketing und kooperativer Krisenbewältigung <b>70</b>	<b>D3: Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen</b> Angebot ökologisch höherwertiger Produkte/Dienstleistungen; Bewusstsein schaffende Maßnahmen; Berücksichtigung ökologischer Aspekte bei der KundInnenwahl <b>90</b>	<b>D4: Soziale Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen</b> Informationen/Produkten/Dienstleistungen für benachteiligte KundInnen-Gruppen. Unterstützung förderungswürdiger Marktstrukturen. <b>30</b>	<b>D5: Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards</b> Vorbildwirkung, Entwicklung von höheren Standards mit MitarbeiterInnen, Lobbying <b>30</b>
<b>E) Gesellschaftliches Umfeld:</b> Region, Souverän, zukünftige Generationen, Zivilgesellschaft, Mitmenschen und Natur	<b>E1: Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte/Dienstleistungen</b> P/DL decken den Grundbedarf oder dienen der Entwicklung der Menschen /der Gemeinschaft/der Erde und generieren positiven Nutzen. <b>90</b>	<b>E2: Beitrag zum Gemeinwesen</b> Gegenseitige Unterstützung und Kooperation durch Finanzmittel, Dienstleistungen, Produkte, Logistik, Zeit, Know-How, Wissen, Kontakte, Einfluss <b>40</b>	<b>E3: Reduktion ökologischer Auswirkungen</b> Reduktion der Umweltauswirkungen auf ein zukunftsfähiges Niveau: Ressourcen, Energie & Klima, Emissionen, Abfälle etc. <b>70</b>	<b>E4: Gemeinwohlorientierte Gewinnverteilung</b> Sinkende/ keine Gewinnausschüttung an Externe, Ausschüttung an Mitarbeiter, Stärkung des Eigenkapitals, sozial-ökologische Investitionen <b>60</b>	<b>E5: Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung</b> Gemeinwohl- oder Nachhaltigkeitsbericht, Mitbestimmung von regionalen und zivilgesellschaftlichen Berührungsräumen <b>30</b>
<b>Negativ-Kriterien</b>	Verletzung der ILO-Arbeitsnormen/ Menschenrechte <b>-200</b> Menschenwürdige Produkte, z.B. Tretminen, Atomstrom, GMO <b>-200</b> Beschaffung bei / Kooperation mit Unternehmen, welche die Menschenwürde verletzen <b>-150</b>	Feindliche Übernahme <b>-200</b> Sperrpatente <b>-100</b> Dumpingpreise <b>-200</b>	Illegitime Umweltbelastungen <b>-200</b> Verstöße gegen Umweltauflagen <b>-200</b> Geplante Obsoleszenz (kurze Lebensdauer der Produkte) <b>-100</b>	Arbeitsrechtliches Fehlverhalten seitens des Unternehmens <b>-200</b> Arbeitsplatzabbau oder Standortverlagerung bei Gewinn <b>-150</b> Umgehung der Steuerpflicht <b>-200</b> Keine unangemessene Verzinsung für nicht mitarbeitende Gesellschafter <b>-200</b>	Nichtoffenlegung aller Beteiligungen und Töchter <b>-100</b> Verhinderung eines Betriebsrats <b>-150</b> Nichtoffenlegung aller Finanzflüsse an Lobbies / Eintragung in das EU-Lobbyregister <b>-200</b> Exzessive Einkommensspreizung <b>-100</b>

Detaillierte Beschreibung zu den Indikatoren finden sich im Handbuch zur Gemeinwohlbilanz auf [www.gemeinwohl-oekonomie.org](http://www.gemeinwohl-oekonomie.org) und im Redaktionswiki unter <https://wiki.gwoe.net/display/Redaktion/Home>. Rückmeldungen an die jeweiligen Redakteure sind sehr erwünscht.



## A1 – ETHISCHES BESCHAFFUNGSWESEN

### A) ZIEL DES INDIKATORS

Zielsetzung dieses Indikators ist es, dass die Unternehmen ihre Verantwortung für die vorgelagerten Wertschöpfungsschritte voll wahrnehmen und nur gemeinwohlorientierte Zulieferer auswählen. Ein gemeinwohlorientiertes Unternehmen setzt sich aktiv mit den Problemstellungen bezogener Produkte/Dienstleistungen auseinander und versucht den Ressourcenverbrauch insgesamt sowie dessen soziale und ökologischen Folgewirkungen durch aktive Maßnahmen „bis zur Wiege“ zurück zu minimieren. Je nach beschafftem Gut können sehr unterschiedliche Aspekte von Relevanz sein (siehe Hintergrund sowie Umsetzung). Mit seinen Lieferanten und Dienstleistungspartnern strebt es eine langfristige und faire Zusammenarbeit an, wobei das Gemeinwohl betreffende Aspekte in einem möglichst kooperativen Prozess aktiv adressiert werden. In diese Prozesse können auch MitwerberInnen und externe Stakeholder/Berührungsgruppen (z.B. NGOs, Multi-Stakeholder-Initiativen) eingebunden werden (siehe auch D2 und D5). Belohnt wird sowohl die aktive Auseinandersetzung als auch der tatsächliche Bezug sozial und ökologisch höherwertiger Produkte und Dienstleistungen (=P/D). Zu berücksichtigende Aspekte können vielfältiger Natur sein:

- Arbeitsbedingungen: existenzsicherndes Einkommen, Gesundheit und Sicherheit, ArbeitnehmerInnenrechte etc.
- Ökologische Aspekte: ökologische Qualität der eingesetzten Inputstoffe im Vergleich zu Alternativen, Einsatz der besten verfügbaren Technologie, in der Produktion eingesetzte Energieträger, Vermeidung von Risikostoffen, Emissionen in Luft/Boden/Wasser etc.
- Soziale Auswirkungen auf andere Berührungsgruppen: direkte Belastung der AnrainerInnen durch Schadstoffe, Konflikte um Rohstoffe, Korruption, Menschenrechtsverstöße, Verstöße gegen geltendes Recht, kontroverse Unternehmenspolitik, Ausnutzen der Marktmacht etc.
- Verfügbarkeit und Existenz von Alternativen: Vermeidung, lange Gebrauchsdauer bzw. wiederverwendete Güter, Alternativrohstoffe, nach sozialen oder ökologischen Kriterien zertifizierte Produkte/Dienstleistungen etc.

Die reine Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen<sup>1</sup>, wenngleich diese in vielen Branchen und Regionen noch immer laufend verletzt werden, ist als Anspruch an eine sozial und

---

<sup>1</sup> siehe: <http://de.wikipedia.org/wiki/Kernarbeitsnorm>

ökologisch zukunftsfähige Wirtschaft zu wenig. Über negative Auswirkungen hinausgehend können die Inhalte der Gemeinwohl-Matrix als gutes Hilfsmittel für eine umfassende Auseinandersetzung mit positiven Elementen der Beziehung zu den LieferantInnen herangezogen werden. Der Bio-Apfel aus einem regionalen, solidarischen Landwirtschaftsbetrieb ist voraussichtlich konsistenter mit den gesellschaftlichen Vorstellungen einer zukunftsfähigen Wirtschaft (faire Aufteilung der Wertschöpfung, Arbeitsbedingungen etc.) als der Bio-Apfel einer LEH (Lebensmitteleinzelhandel)-Kette. Ein Gut gemeinschaftlich zu nutzen, wiederzuverwenden bzw. gar nicht zu benötigen ist in vielen Fällen über die Auswahl eines effizienten Neuproduktes zu stellen.

## B) IMPULSFRAGEN

- Welche wesentlichen Produkte und Dienstleistungen werden seitens des Unternehmens bezogen (Energie, Rohstoffe, Materialien, Komponenten, Investitionsgüter, Dienstleistungen, Handelswaren etc.) und wie hoch ist deren ungefährender Anteil an der gesamten Beschaffung? Welcher regionalen Herkunft sind die wesentlichen Lieferanten bzw. wer sind diese?
- Welche sozialen und ökologischen Risiken (Arbeitsbedingungen, ökologische Auswirkungen) werden in der gesamten Supply Chain systematisch evaluiert? Welche sozialen und ökologischen Kriterien (Arbeitsstandards, ökologische Kennzahlen etc.) werden für Auswahl angewandt? Wie erfolgt die Erhebung und Überprüfung dieser Kriterien (Zertifizierung, Fragebogen, internes/externes Audit)? Gibt es Kooperationsprogramme mit Lieferanten, die soziale und ökologische Aspekte beinhalten?
- Welcher Anteil der Güter und Dienstleistungen erfolgt unter Berücksichtigung welcher sozialen/ökologischen Kriterien? In welchem Ausmaß wird auf welche Label mit sozial- und/oder ökologisch-orientierten Inhalten oder vergleichbare externe Zertifizierungen zurückgegriffen? Existieren höherwertige Alternativen? Wenn ja, welche?

## C) BEWERTUNGSTABELLE

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
<b>Regionale, ökologische und soziale Aspekte/höherwertiger Alternativen werden ... berücksichtigt</b> (Relevanz: hoch)	... punktuell bei Produkten mit negativen sozialen und/oder ökologischen Auswirkungen (Öko-Strom)	... bei einigen wesentlichen P/D	... bei einem Großteil an wesentlichen P/D ... + im Vergleich sehr geringer Verbrauch bzw. klare Reduktion bei kritischen Stoffe ohne höherwertige Alternative (siehe FAQ)	... allen wesentlichen, zugekauften P/D ... + innovative Lösungen zur Vermeidung kritischer Stoffe ohne höherwertige Alternative
<b>Aktive Auseinandersetzung mit den Auswirkungen zugekaufter P/D und Prozesse zur Sicherstellung sowie Ausmaß und Form der Nachweisführung</b> (Relevanz: mittel)	Interne Auseinandersetzung durch aktives Einholen von Informationen zu der Thematik  Integration sozialer und ökologischer Aspekte in das Vertragswesen (Code of Conduct/Ethik-Kodex)	Internes Audit bei Risiken und wichtigsten Lieferanten  Schulungen (Seminare, Workshops, Zeitbudgets für ExpertInnengespräche) aller Mitarbeiter im Einkaufsprozess	Regelmäßige Evaluierung sozialer/ökologischer Auswirkungen und Alternativen  Sicherstellung durch unabhängiges Audit (z.B.: nach soz./ökol. Gütesiegeln zertifizierte P/D, Kooperation mit NGOs)	Multi-Stakeholder-Initiative (z.B.: mit Marktpartnern, NGOs etc.) hinsichtlich sozialer und ökologischer Aspekte
<b>Strukturelle Rahmenbedingungen zur fairen Preisbildung</b> (Relevanz: niedrig)	Verzicht auf rein preisgetriebene Beschaffungsprozesse (u.a. Auktionen, Ausschreibungsverfahren)  Kein vom Einkaufspreis abhängiges Bonussystem für Einkäufer	Langfristige, kooperative Beziehung werden wechselnden, kostenorientierten vorgezogen	Evaluierung des Verhaltens der Einkäufer durch regelmäßige Mitarbeitergespräche mit Fokus auf die Herausforderungen, die sich durch eine ethische Beschaffung ergeben	Innovative Strukturen im Beschaffungswesen (z.B.: Partizipation an Alternativwährenskonzepten, ökonomische Ansätze der Solidarischen Landwirtschaft etc.)

## D) BESONDERHEITEN BEI DER BEWERTUNG

**Marktmacht:** mit zunehmender Marktmacht (korreliert oftmals mit Unternehmensgröße) steigt die Bedeutung der fairen Preisbildung, da dies mit einem stärkeren Einfluss auf die Gestaltung des Prozesses einhergeht.

**Unternehmensgröße:** Mit zunehmender Größe des Unternehmens steigt der Anspruch an Institutionalisierung und Qualität des Managements

**Regionale Risiken:** Ökologische Aspekte sind tendenziell von höherer Bedeutung. Je höher der Bezug aus Ländern/Branchen mit niedrigen sozialen Standards ist, desto stärker sind soziale Aspekte zu gewichten.

### **Branchenaspekte:**

Auch wenn es sich nicht verallgemeinern lässt, ist die Herangehensweise von Produktionsunternehmen, Handel und Dienstleistungsunternehmen zu unterscheiden. Die Aufteilung hängt mit den unterschiedlichen Schwerpunkten in der Beschaffung zusammen: klassische Roh- und Hilfsstoffe (z.B.: bei einem Stahlerzeuger Erz, Kohle, bei einem Laptophersteller eine Vielzahl an Bauteilen), Handel und Vertrieb verarbeiteter Produkte im Handel (z.B.: im Lebensmitteleinzelhandel die vertriebenen Lebensmittel, in einer Handelskette die elektronischen Geräte) sowie sonstige Betriebsmittel (IT; Büroausstattung, Betriebsgebäude, Maschinen etc.). Darüber hinaus sind für alle Unternehmen die jeweiligen Investitionsgüter (Fabrik, Firmenwagen, IT-Hardware etc.) relevant.

- **Produktionsunternehmen:** Produktionsunternehmen sind oft durch eine enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten ihrer wesentlichen Rohstoffe gekennzeichnet. Die Existenz von zertifizierten Produkten ist im Vergleich zum Endkonsumentenmarkt geringer und Möglichkeiten zur Verbesserung je nach Rohstoff unterschiedlich (direkte Kooperation mit den LieferantInnen bezüglich sozialer und ökologischer Aspekte; Ethik-Audits durch Dritte etc.).
- **Handel:** Der Handel verfügt zumeist über ein breites Sortiment unterschiedlichster Produkte und bezieht diese mehrheitlich von einer großen Anzahl an LieferantInnen. Aufgrund dessen ist gerade für den Handel eine systematische Herangehensweise von sehr hoher Bedeutung (bei der Auswahl welcher Handelsgüter werden soziale/ökologische Kriterien angewandt und überprüft?). Orientierungspunkte sind von der Branche abhängig. Im Lebensmittelbereich kann beispielsweise bereits auf eine Vielzahl bestehender Labelprozesse zurückgegriffen werden (Bio, Demeter, Fair Trade etc.), in anderen Bereichen ist eine individuelle Herangehensweise zielführender (Kriterienkatalog, Audits etc.).
- **Dienstleistungsunternehmen (z.B. Architekturbüro):** Nachstehend einige Beispiele für das typische Beschaffungswesen eines Dienstleistungsunternehmens und mögliche Orientierungspunkte: Raumnutzung (z.B.: Energieeffizienz anhand des Energieausweises oder Energiekennzahlen kWh/m<sup>2</sup>), Strom (Ökostrom), Wärme (ökologische Qualität des Energieträgers), soziale Risiken (z.B.: ein wesentlicher Anteil des Erdgases in Österreich und Deutschland wird vom aus ethischer Perspektive durchaus kritisch zu beurteilenden Gazprom-Konzern bereitgestellt – damit ist auch ein kleines Büro in Wien oder Berlin Teil der Wertschöpfungskette einer sehr kritischen Branche), IT-Hardware (gebraucht > Neukauf, überdurchschnittliche Nutzungsdauer, Energieeffizienz), Reinigungs- und sonstige Personaldienstleistungen (Arbeitsbedingungen des Anbieters, u.a. Entlohnung), IT-Services (GreenHosting), Mobilitätsdienstleistungen (Vermeidung > Auswahl sanfter Transportmittel), Papier (Umweltzeichen, Recycling, FSC etc.), Einrichtung (gebraucht > Neukauf); Fuhrpark (Vermeidung > CarSharing > Kauf eines energieeffizienten Fahrzeuges).

### Abgrenzungen zu anderen Indikatoren

A1 zu D3/D4/E1: Eine Abgrenzung des ethischen Beschaffungswesens zu den Indikatoren der Produktgestaltung und -wirkung ist nicht sinnvoll, da die beschafften Produkte/Dienstleistungen Teil des gesamten Lebenszyklus sind. Der Effekt von A1 auf diese Indikatoren ist abhängig von der Relevanz der vorgelagerten Wertschöpfungsschritte (z.B.: bei einem reinen Handelsunternehmen sehr hoch, da die Effekte mehrheitlich bei den LieferantInnen entstehen, bei einem Architekten niedriger, da die eingesetzten Güter – klassischer Bürobedarf – nur ein Hilfsmittel der geplanten Häuser sind).

A1 zu E3: Die Abgrenzung hierbei hängt von davon ab, welche ökologischen Effekte wo in der Wertschöpfungskette durch ethisches Beschaffen erzielt werden (siehe FAQ: Geschäftswagen).

A1 zu C3/D3/E3: Eine grafische Darstellung wird in den kommenden Wochen ins WIKI gestellt.

### FAQ

**Informationsbeschaffung:** Wo kann man Informationen über die ethische Qualität eines Lieferanten bekommen? Nach welchen Kriterien/Zertifikaten/Siegeln kann man unterscheiden, ob der jeweilige Zulieferer sauber ist?

**Antwort:** Dies hängt jeweils von den spezifischen Produkten bzw. Dienstleistungen ab. Generelle Hintergrundinformationen zu Produkten/Dienstleistungen lassen sich zumeist relativ schnell im Internet recherchieren (z.B.: ökologische Aspekte auf Seiten von Umwelt-NGOs). Für die Beurteilung der Label kann es hilfreich sein, auf Informationen unabhängiger Initiativen zurückzugreifen (z.B.: <http://www.label-online.de/>: Label-Datenbank mit Hintergrundinfos und Bewertung; Ökotest etc.). Bei einer intensiven Beziehung zu den LieferantInnen kann auch die direkte Erhebung bei diesen zielführend sein.

**Rolle monetärer Aspekte in der GWÖ:** Eine monetäre Bewertung kann den GWÖ Zweck umkehren. Ein nur nach Preisen orientiertes Einkaufsverhalten kann zu einer besseren Bewertung führen. Wäre es hier nicht sinnvoller, die GWÖ komplett von monetären Elementen zu lösen? (Anfrage aus einem Peer-Group-Treffen in Stuttgart)

**Antwort:** Die monetäre Ebene wird hier nur aus „pragmatischen“ Gründen angewandt, um so die Relevanz der beschafften Güter bzw. das Ausmaß, in welchen Bereichen gehandelt wird, grob einschätzen zu können. Alternativ könnte man eine physische Maßeinheit wählen (z.B. Gewicht, wie beispielsweise in Material und Stoffstromanalysen). Wichtig ist eine grobe „Quantifizierung“, um die wesentlichen beschafften Güter herauszufiltern. (Ob 1 Euro für Bleistifte in einem Jahr ausgegeben werden oder 500 Euro für Papier lässt meist auch Rückschlüsse darauf zu, bei welchem der beiden Güter die Berücksichtigung sozialer oder ökologischer Aspekte in der Beschaffung einen größeren Effekt hat). Monetär sind diese Daten vorhanden (Bilanz, Buchhaltung) und können für eine erste Auseinandersetzung mit dem Thema genutzt werden. Es sollte selbstverständlich nicht so verstanden werden, dass dies nur auf eine einzige Einheit (sei es monetär, physisch etc.) heruntergebrochen werden soll, sondern auch auf die Branche bzw. die Rahmenbedingungen des Unternehmens eingegangen werden kann. Die Gefahr eines rein nach

Preisen orientierten Einkaufsverhaltens sollte bei der Beurteilung aufgrund der expliziten sozialen und ökologischen Beschaffungskriterien keine positive Bewertung nach sich ziehen können.

**Wesentlichkeit:** Ab welcher Summe/welchem Anteil am Gesamtvolumen ist ein P/D wesentlich? (Bäckerei: Getreide oder Backöfen etc.) Wo fängt die Wesentlichkeit an?

**Antwort:** Eine allgemeine Antwort zu dieser Frage ist schwierig, die Letztverantwortung liegt bei den AuditorInnen bzw. ProzessbegleiterInnen. Vielfach existieren sehr kleine (sowohl monetär als auch physisch) Güterflüsse, die von hoher Relevanz geprägt sind (z.B.: Tantal in der Telekommunikationsindustrie; viele seltene Metalle und nicht-metallische Rohstoffe). Eine „reduktionistische Variante“ rein auf eine monetäre Größe ist folglich kritisch zu beurteilen. Die monetäre Basis ist lediglich eine Ausgangsbasis, wobei man sich an der Strukturierung in ABC-Güter orientieren könnte (bei der ABC-Analyse wird oft 80 %, 15 %, 5 % oder ähnliches vorgeschlagen). Ergänzt werden sollte dies um eine Analyse potentieller Risikogüter (insbesondere beim verschwindenden Rest).

**Gewichtung der einzelnen Sub-Indikatoren:** Unterscheidung zwischen ökologisch und sozial ist hier nicht messbar und einteilbar, da die beiden Schwerpunkte **\*\*innerhalb\*\*** eines Kriteriums liegen. Wie gehen wir mit der Gewichtung um? Kann ein Auditor die Gewichtung ändern? Nach welcher Grundlage sollte das Unternehmen die Gewichtung vornehmen?

**Antwort:** Der/Die AuditorIn sollte sich mit dem Beschaffungsportfolio des Unternehmens auseinandersetzen und im Rahmen der vorgeschlagenen Schranken die Gewichtung nach seinem/ihrer Ermessen durchführen, orientiert daran, ob entweder soziale oder ökologische Aspekte im jeweiligen Fall von höheren Risiken gekennzeichnet sind (siehe auch weiter oben).

**Regionalität:** Unser Unternehmen bezieht fast ausschließlich von regionalen Lieferanten und Dienstleistungsunternehmen. Es gibt kaum Risiken. Ist dieser Aspekt für unser Unternehmen relevant? (Rückmeldung von Pionierunternehmen)

**Antwort:** Auch regional bezogene Produkte und Dienstleistungen beruhen auf Vorleistungen (z.B.: auch der regionale Tischler bezieht seine Rohstoffe von irgendwo), die potentiellen Auswirkungen liegen oftmals nur weiter hinten in der Wertschöpfungskette. Darüber hinaus gibt es auch im deutschsprachigen Raum noch viele Branchen mit prekären Arbeitsbedingungen, weshalb sich negative Auswirkungen nicht per se aufgrund der Region ausschließen lassen (z.B. Baugewerbe, Personaldienstleistungen, Handel etc.).

**Anlagevermögen (Anschaffungsjahr – Abschreibungen):** Wie wird das Anlagevermögen bewertet? Auch hier stellen sich durchaus GWÖ-Aspekte. So führt die Nutzung von Maschinen über ihre steuerliche AFA-Dauer hinaus zu Abfallvermeidung. Auch sollten bei der Anschaffung die sozialen/ökologischen Auswirkungen entscheidungsrelevant sein. Wie werden Anschaffungen berücksichtigt: nur im Anschaffungsjahr, auf die Jahre abgeschrieben oder gar nicht? (Anfrage aus einem Peer-Group-Treffen in Stuttgart).

**Antwort:** Anschaffungen werden selbstverständlich als Teil der „beschafften Betriebsmittel“ mitberücksichtigt. Für die Fragen nach Anschaffungsjahr bzw. Abschreibungen gibt es noch keine festgeschriebene Regel. Es ist schwierig, sich für A oder B zu entscheiden.

Im Jahr des Anschaffungsprozesses fällt die Entscheidung für das Produkt und den Lieferant, folglich ist zu diesem Zeitpunkt die Möglichkeit am größten, soziale und ökologische Aspekte bei der Beschaffung zu berücksichtigen. Eine reine Fokussierung auf den Anschaffungszeitraum verfälscht jedoch das Bild der „Betriebsmittel“ eines Unternehmens. Abschreibungen liefern hierbei ein ausgewogeneres Bild des „sozialen und ökologischen Rucksackes“ vergangener Beschaffungsprozesse.

**Reduktion bei kritischen Stoffen ohne höherwertige Alternative:** Was ist unter „höherwertige Alternative“ zu verstehen?

**Antwort:** Damit sind Stoffe gemeint, die nicht (technisch oder ökonomisch sinnvoll) durch andere – ökologisch/sozial/ethisch nachhaltigere – Stoffe ersetzt werden können. Nehmen wir zum Beispiel Tantal, einen Konfliktrohstoff, der in der Telekommunikationsindustrie von hoher Bedeutung und nicht ersetzbar ist; es existiert keine ökologisch/sozial höherwertige stoffliche Alternative. Die Branche hat sich zusammengesetzt und versucht als ersten Schritt durch Prozesse in der Beschaffungskette „Conflict-Free“ Tantal sicherzustellen. Das Dilemma ist jedoch, dass wir als Gesellschaft Tantal in einem extrem hohen Ausmaß benötigen. Am besten wäre es, wenn die notwendigen Mengen des Stoffes verringert würden (z.B.: forcierte Verlängerung der tatsächlichen Nutzungsdauer von Mobiltelefonen, Forschung zur Nutzung von Sekundärrohstoffen). Dies wäre aus ethischer Perspektive zielführender als die reine Sicherstellung konfliktfreier Rohstoffe.

**Geschäftswagen:** Wo gehört die Bewertung des Geschäftswagens hin, in A1, in C3?

**Antwort:** Diese würde sowohl unter die Kriterien A1 (mit dem Fokus auf die Effekte der vorgelagerten Prozesse, z.B. Herstellung) als auch D3 (mit dem Fokus auf die Nutzungsaspekte, z.B. Verbrauchsdaten) fallen. In C3 ist ausschließlich der Arbeitsweg und nicht Dienstreisen und ähnliches berücksichtigt, folglich würde er nur dann im geringem Maße miteinfließen, wenn der Kauf im konkreten Zusammenhang mit dem Arbeitsweg steht (z.B.: Geschäftswagen wird für Car Sharing und Mitfahrgelegenheiten für die MitarbeiterInnen genutzt).

## E) DEFINITIONEN + HINTERGRUND

Der Umgang mit und die Auswahl von Lieferanten und ihren Produkten/Dienstleistungen stellt für viele Unternehmen eine bedeutende Einflussosphäre zur Steigerung des Gemeinwohles dar. Das Spektrum der zu berücksichtigenden Aspekte reicht hierbei von positiven Elementen (u.a. Kooperation, langfristige Zusammenarbeit, gemeinsame Erarbeitung von Lösungsstrategien für soziale und ökologische Aspekte) hin zu sozialen und ökologischen Risiken (z.B.: Arbeitnehmerrechte, Umweltbelastung), welche – teils aufgrund eines Preiskampfes – in den vorgelagerten Wertschöpfungsketten aufzufinden sind.

Die mit der Globalisierung und Spezialisierung einhergehende Arbeitsteilung hat komplexe Strukturen in den Wertschöpfungsketten der Weltwirtschaft zur Folge (siehe beispielsweise Südwind-Studie: Die Wertschöpfungskette bei Handys).

Deshalb ist es wichtig, dass jede AkteurIn die vorgelagerten WertschöpferInnen kennt bzw. Informationen aktiv einholt, um nach ethischen Prinzipien auswählen zu können. Jede/r ist für die gesamte Supply Chain (mit)verantwortlich. Derzeit wird diese Sichtweise nur bei bestimmten kritischen Produktparten (etwa Kaffee und Kakao) berücksichtigt. Zunehmend geraten spezifische Rohstoffe (z.B.: Coltan) und komplexere Produkte (z.B. Elektronikprodukte) ins Blickfeld wirtschaftsethischer Diskussionen. Derartige Risiken können nicht, wie der erste Blick vermuten lässt, auf Länder mit niedrigen gesetzlichen und/oder gelebten Standards reduziert werden, da sie auch oft in westlichen Ländern (z.B.: prekäre Arbeitsbedingungen im Handel, bei Reinigungsdienstleistern, im produzierenden Gewerbe, in der Baubranche etc.) aufzufinden sind. Bisher sind Maßnahmen vielfach erst durch Druck seitens unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen (u.a. Zivilgesellschaft, KonsumentInnen, Gewerkschaften) als reaktiver Prozess eingeleitet worden bzw. bleibt ein aktiver Zugang zu ethischen Aspekten im Beschaffungswesen auf Nischenanbieter beschränkt. Neben sozialen und ökologischen Aspekten werden Beschaffungsverfahren vielfach von kompetitiven, preisgetriebenen Einkaufsprozessen begleitet. MitarbeiterInnen des Beschaffungswesens werden durch variable Entlohnungskomponenten zur Minimierung der Einkaufspreise angeregt – Rahmenbedingungen (z.B. diesbezügliche Weiterbildung) und Anreizstiftung für ein ethisches Beschaffungswesen sind derzeit nur bedingt auffindbar. Video: Story of Stuff<sup>2</sup> (allgemeine Awareness-Info über den Lebenszyklus von Produkten mit vielen Aspekten zur Wertschöpfungskette)

## F) HILFEN FÜR DIE UMSETZUNG

Für die Auseinandersetzung mit dem ethischen Beschaffungswesen braucht es zunächst eine systematische Auflistung aller bezogenen Produkte/Dienstleistungen gemäß ihrem monetären Anteil am gesamten Beschaffungsvolumen sowie ihrer Herkunft nach Region und Unternehmen. Dann werden die sozialen und ökologischen Auswirkungen evaluiert und Handlungsalternativen ermittelt. Dabei hilft eine Einstufung der Produkte/Dienstleistungen nach ihren positiven/negativen sozialen und ökologischen Auswirkungen und Risiken. Nachfolgende Tabelle soll nur eine der vielen möglichen Darstellungsformen skizzieren:

Darstellung der Beschaffungsausgaben (Rohstoffe, Hilfsstoffe, Miete, Strom, fossile Energieträger etc.):

---

2 <https://www.youtube.com/watch?v=UCQLgACc6fQ>

Bezogene/s Produkt/ Dienstleistung (% der gesamten Beschaffungs- ausgaben)	Relevante soziale und ökologische Risiken	Status Quo + Zielset- zungen (berücksichtigte Faktoren)	Potentiale (höherwertige Alternativen, Einfluss- möglichkeiten etc.)
Rohstoffe A1 (rd. x % der Ausgaben) von Unterneh- men XY			
Rohstoffe A2 (rd. x % der Ausgaben) von Unterneh- men XY			
Strom B1 (rd. x % der Ausgaben) von Unterneh- men XY			

Auflistung der wichtigsten Investitionsgüter der letzten Jahren (Maschinen, Fuhrpark, Gebäude, Ausstattung, IT-Hardware etc.) und ethischer Aspekte, die bei der Beschaffung berücksichtigt wurden.

Investitionsgüter (% der gesamten Investitionen)	Relevante soziale und ökologische Risiken	Status Quo + Zielset- zungen (berücksichtigte Faktoren)	Potentiale (höherwertige Alternativen, Einfluss- möglichkeiten etc.)
Anschaffungskosten			
Investitionsgut A1 (rd. x % der Investitionsausgaben) von Unternehmen XY			
Investitionsgut A1 (rd. x % der Investitionsausgaben) von Unternehmen XY			

Beispielhaft sollen nachfolgend einige potentiell kritische Branchen detaillierter dargestellt werden um das Bewusstsein für relevante Aspekte zu schärfen:

- **Rohstoffgewinnung:** massive Verletzung von Arbeitnehmer- und Menschenrechten, Emissionen von Schwermetallen und Chemikalien in Wasser und Boden, Schwächung der Kontrolle der Kommunen über Land und Ressourcen, Verlust der traditionellen Lebensgrundlagen ansässiger Bevölkerung etc.
- **Lebensmittelindustrie:** Folgewirkungen konventioneller Landwirtschaft (Bodenerosion, Folgewirkungen von Pestizideinsatz, Landnutzungswandel, Verlust der Arten-

vielfalt etc.), Arbeitsbedingungen (Entlohnung, Kinderarbeit, Zeitarbeit, gesundheitliche Schäden durch Pestizideinsatz etc.)

- **Fossile Energieträger:** politische Konflikte um Ressourcen, Korruption, massive Belastung von Ökosystemen durch Austritt fossiler Stoffe bei Exploration und Transport etc.
- **Elektronikindustrie:** massive Verletzung von Arbeitnehmer- und Menschenrechten (u.a. Wanderarbeiter), gefährliche Inhaltsstoffe (u.a. Polyvinylchlorid, bromierte Flammschutzmittel, Phthalate), Konflikt-Rohstoffe (z.B.: Coltan) etc.

## G) GOOD PRACTISES

Hier könnten je nach Branche eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Beispiele genannt werden, weshalb der Fokus auf Label-Prozesse, Multi-Stakeholder-Initiativen und ähnliches gelegt wird (siehe H).

## H) LITERATUR/LINKS/EXPERTEN

- Einen übersichtlichen Einstieg in die Thematik bietet das Self-Assessment-Tool<sup>3</sup> der Ethical-Trading-Initiative sowie die Publikation „CSR in der Supply Chain“<sup>4</sup>. Weitere Hintergrundinformationen zu ethischen Aspekten konzentrieren sich in den meisten Fällen auf branchenspezifische Problemfelder und verfügen demnach über einen oftmals spezifischen Fokus. Beispielsweise regelt das Eco Label der EU für Papier neben der ökologischen Qualität der Rohstoffe unter anderem den Einsatz umwelt- und gesundheitsschädlicher Stoffe, jedoch nicht, welche Art der Energie (erneuerbare Energie oder Strom aus Kohle- oder Atomkraftwerken) beim energieintensiven Produktionsprozess eingesetzt wird. Jedoch auch bei Labels und sonstigen Zertifizierungen gilt es zu berücksichtigen, dass oftmals nur ethische Teilaspekte berücksichtigt werden und Anspruchsniveau und inhaltliche Breite stark variieren können. Bei der zukünftigen Weiterentwicklung der Matrix bzw. der Aufbereitung von Hintergrundinformation gilt es auf Branchenebene differenziert auf etwaige Potentiale und Risiken einzugehen.
- Übersicht über sozial- und/oder ökologisch orientierte Label: <http://www.bewusstkaufen.at/label-kategorien.php> sowie <http://www.label-online.de/>
- Label-Datenbank: Eine Übersicht über Labels inklusive Hintergrundinfos und Bewertung ist in folgender Label-Datenbank zu finden: <http://www.label-online.de/>

---

3 Self-Assessment-Tool: <http://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/resources/ETI%20Management%20benchmarks.pdf>

4 Loew (2006): CSR in der Supply Chain; [http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew\\_2006\\_CSR\\_in\\_der\\_Supply-Chain.pdf](http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew_2006_CSR_in_der_Supply-Chain.pdf)

- Broschüre der Werkstatt Ökonomie Heidelberg: Sozialverantwortliche Beschaffung: Wegweiser für den Einstieg
- BS8903: die Britische Norm „SustainableProcurement“ – jedoch kostenpflichtig
- Sonstige Zertifizierungsprozesse: z.B.: SA8000, AA1000
  
- Nachfolgende Auflistung soll nur exemplarisch Initiativen darstellen, welche abseits von bekannten Label-Initiativen als Informationsquelle für Beschaffungsvorgänge dienen könnten:
- Südwind-Kampagne Clean-IT: <http://www.clean-it.at>
- Greenpeace Green IT: <http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/climate-change/cool-it/Guide-to-Greener-Electronics/>
- Greenpeace Marktcheck: <http://marktcheck.greenpeace.at/>
- Clean Clothes: <http://www.cleanclothes.at/>

*Redakteur:* Christian Loy [christian.loy@gmx.at](mailto:christian.loy@gmx.at)

## B1 – ETHISCHES FINANZMANAGEMENT

### A) ZIEL DES INDIKATORS

Dem Finanzsystem kommt hinsichtlich des Gemeinwohls eine besondere Bedeutung zu. Das heute weit verbreitete Renditedenken, die Annahme, dass systemisch „aus Geld mehr Geld“ gemacht werden könnte sowie damit einhergehende riskante Anlageverhalten gefährden nicht nur die systemische Stabilität des Finanzsystems und die Staatsfinanzen, sondern stehen auch den Werten Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit, Menschenwürde oder Demokratie entgegen.

Unternehmen können den Wandel der Finanzmärkte in Richtung Gemeinwohlorientierung mitgestalten. Der Wechsel zu einer nicht gewinnorientierten Bank und die Inanspruchnahme ethisch-nachhaltiger Finanzdienstleistungen (z.B. bei Rückstellungen für Pensionen) fördert Verteilungsgerechtigkeit sowie den sinnstiftenden und nachhaltigen Einsatz finanzieller Ressourcen. Überdies können finanzmarktferne Formen der Finanzierung ins Auge gefasst werden: Leihe, Schenkung, Erbschaft (im Sinne einer demokratischen Mitgift), die Gewährung eines (zinslosen) Darlehens zwischen Unternehmen auch über Kreditplattformen oder die Finanzierung des Unternehmens über KundInnen und regionale AnlegerInnen, soweit es die nationalen Gesetze erlauben. Gesetzesänderungen können aber auch angeregt werden.

Wesentliche Elemente eines gemeinwohlorientierten Finanzmanagements sind einerseits der teilweise oder vollständige Zins- oder Dividendenverzicht sowie die Investition in gemeinwohlorientierte Projekte und Unternehmen.

Das Geld soll der Erde und dem Menschen dienen, nicht umgekehrt.

### B) IMPULSFRAGEN

- Welche Finanzdienstleistungen werden durch Ihr Unternehmen von welchem Finanzdienstleister in Anspruch genommen (Firmenkonto, Kredite, Veranlagung von Rückstellungen etc.)? Werden bei der Veranlagung bzw. bei der Auswahl des Finanzdienstleisters explizit soziale oder ökologische Kriterien berücksichtigt (Anwendung von Ausschlusskriterien bei der Veranlagung, sonstige Kriterien der nachhaltigen Veranlagung, Unternehmenspolitik etc.)? Wofür werden etwaige Zinserträge verwendet?
- Initiiert oder beteiligt sich das Unternehmen an Finanzierungsinitiativen mit Berührungsgruppen (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten etc.)?

- Durch welche Maßnahmen wird die finanzielle Stabilität (insbesondere bei stagnierenden bzw. schrumpfenden Umsätzen) gewährleistet? Werden soziale oder ökologische Folgewirkungen (etwaiger) wirtschaftlicher Krisen durch pro-aktive Herangehensweise bereits im Vorfeld evaluiert und versucht zu adressieren (z.B. Erhaltung der Arbeitsplätze)?
- Wie erfolgt die Finanzierung des Unternehmens (Eigenkapitalfinanzierung, Kredite etc.)? In welcher Rechtsform ist das Unternehmen organisiert? Fördert die gewählte Rechtsform das Gemeinwohl?
- Welchen Stellenwert hat ethisches Finanzmanagement in Ihrem Unternehmen?

## C) BEWERTUNGSTABELLE

Belohnt werden drei unterschiedliche Aspekte des Finanzmanagements eines Unternehmens:

- Institutionalisierung, Relevanz: mittel
- Gemeinwohlorientierte Veranlagung (u.a. Tagesgeldkonto, Veranlagung von Rückstellungen), Relevanz: hoch
- Ethisch-ökologische Qualität des Finanzdienstleisters, Relevanz: niedrig
- Gemeinwohlorientierte Unternehmensfinanzierung, Relevanz: niedrig

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
<b>Institutionalisierung</b> (Relevanz: mittel)	Verankerung des ethischen Finanzmanagements im Unternehmensleitbild	Umsetzung des ethischen Finanzmanagements in einzelnen Unternehmensaktivitäten <sup>1*</sup>	Umsetzung des ethischen Finanzmanagements in einer Vielzahl von Unternehmensaktivitäten	Umsetzung des ethischen Finanzmanagements in allen Unternehmensaktivitäten
<b>Ethisch-nachhaltige Qualität des Finanzdienstleisters</b> (Relevanz: niedrig)	Konventionelle Bank mit eigenen ethisch-nachhaltigen Finanzprodukten (< 5 % am Kredit- bzw. Sparvolumen) Keine Involvierung in kritische Projekte <sup>2*</sup>	Konventionelle Bank mit einer breiten Palette ethischer Finanzprodukte (>5 % am Kredit- bzw. Sparvolumen)	Mehrheitlich auf ethisch-nachhaltige Finanzdienstleistungen spezialisierte Bank	Ausschließlich ethisch-nachhaltiger Finanzdienstleister
<b>Gemeinwohlorientierte Veranlagung<sup>3*</sup></b> (Relevanz: hoch)	Teilweise Veranlagung in ethisch-nachhaltige Projekte, jedoch <u>nicht</u> nach dem Best-in-Class-Ansatz	Mehrheitliche Veranlagung in ethisch-nachhaltige Projekte <sup>4*</sup> Negativkriterien + Verwendung von Kapitalerträgen für soziale/ökologische Investitionen	Ausschließliche Veranlagung in ethisch-nachhaltige Projekte Negativkriterien + teilweiser Zins- und/oder Dividendenverzicht bei Veranlagungen	Ausschließliche Veranlagung in ethisch-nachhaltige Projekte Shareholder Advocacy + vollständiger Zins- und/oder Dividendenverzicht im Fall von Veranlagungen
<b>Gemeinwohlorientierte Unternehmensfinanzierung</b> (Relevanz: niedrig)	Keine Eigenkapitalfinanzierung über Kapitalgeber ohne Mitarbeit im Unternehmen <sup>5*</sup>	Versuch der Finanzierung über Berührungsgruppen oder aus Bankkredit aus nicht gewinnausschüttender Bank	Erfolgreicher Beginn der Finanzierung über Berührungsgruppen <sup>6*</sup> oder aus Bankkrediten, die zu teilverzichteten Zinsen führen	Zinsfreie Finanzierung überwiegend mithilfe von Berührungsgruppen oder Bankkrediten, die zu keinen Sparzinsen mehr führen

1\* Z.B. Ethik-Schulung der Mitarbeiter im Finanzcontrolling; themenbezogene Informationsveranstaltung für Mitarbeiter etc.

2\* Als Quelle zur Recherche zu großen Finanzinstituten kann u.a. Banktrack (<http://www.banktrack.org>) dienen.

3\* Z.B. durch transparente Finanzierungspolitik der Bank, Definition klarer Ausschlusskriterien etwa anhand des Frankfurt-Hohenheimer-Leitfadens, Mitunternehmen, KundInnen, LieferantInnen, keine Verwendung spekulativer Finanzderivate etc.

4\* Z.B. Kredite für ethisch-ökologische Projekte, Investition in erneuerbare Energien, thermische Sanierung, gemeinwohlorientierte Forschung und Entwicklung,

5\* Z.B. Begebung von handelbaren Aktien, Beteiligung stiller GesellschafterInnen mit Intention der Vorbereitung einer Aktienemission.

6\* Mitarbeiter- und Bürgerbeteiligung (z.B. lokale Bürgerbeteiligungen im Bereich nachhaltiger Energie).

## D) BESONDERHEITEN BEI DER BEWERTUNG

### Abgrenzung zu anderen Indikatoren

Bei einer Finanzierung über Berührungsgruppen kann es Überschneidungen mit folgenden Indikatoren geben:

- A1 LieferantInnenkredite
- D1 Finanzierungsmodelle, die KundInnen miteinbeziehen
- D2 Kooperation mit MitunternehmerInnen
- E2 Kooperation durch Finanzmittel
- E5 transparente Finanzberichterstattung
- Gerechte Gewinnverteilung Private-Equity-Firmen, Venture Capital und Business Angels wird in E4 beschrieben.

### FAQ

*Welche Auswahlstrategien gibt es für gemeinwohlorientierte Veranlagung?*

In der Regel wird zwischen zwei Ansätzen unterschieden, um ethisch-nachhaltige – pro futuro – auch gemeinwohlorientierte Aspekte in Kapitalanlagen zu berücksichtigen.

Die passiven Ansätze umfassen

- Positivkriterien (Best-in-Class-Ansatz): kann auch ethisch-nachhaltig problematische Branchen inkludieren (z.B. den ethisch-nachhaltig „besten“ Atomkraftbetreiber der Branche). Diese Anlagevariante erzielt keine Gemeinwohl-Punkte.
- Negativkriterien: schließt ethisch-nachhaltige Branchen komplett aus dem Anlageportfolio aus. Diese Anlagevariante wird positiv berücksichtigt (fortgeschritten bzw. erfahren).
- Shareholder Advocacy: konstruktiver Dialog der AktionärInnen mit der Unternehmensleitung im Rahmen der Jahreshauptversammlung. Diese Anlagevariante erzielt die höchste Kategorie an Gemeinwohl-Punkten (vorbildlich).

Gegenwärtig existiert kein Angebot für die von meinem Unternehmen benötigten Finanzdienstleistungen. Wieso werde ich für das fehlende Angebot bei der Bewertung bestraft? Die Gemeinwohl-Ökonomie sieht keine „Bestrafung“ vor. Bei fehlendem Angebot insbesondere in Österreich ist lediglich mit einem Punkteabzug zu rechnen bzw. bei Vorliegen eines Negativkriteriums mit Negativpunkten.

Der Indikator „Ethisches Finanzmanagement“ soll primär der Bewusstseinsbildung dienen, dass die von Unternehmen in Anspruch genommenen Finanzdienstleistungen teils desaströse Auswirkungen auf die Umwelt, die Finanzmärkte und schließlich auf die Lebensqualität direkt und indirekt Betroffener haben können. Ferner versteht sich dieser Indikator als Anreizinstrument, sich für ethisches und nachhaltiges Banking einzusetzen, indem etwa ethisch-nachhaltige Finanzprodukte bei der Hausbank des Unternehmens nachgefragt werden. Durch diese und ähnliche Initiativen kann das Angebot ethischer Finanzdienstleistungen stetig wachsen.

Manche Unternehmen ziehen die Unternehmensfinanzierung über Mitunternehmen der Finanzierung über ethische Banken vor. Ist diese Form der Finanzierung sinnvoll bzw. realistisch? Wie wird sie bewertet?

Beide der hier angesprochenen Formen der Unternehmensfinanzierung sind gegenwärtig Randerscheinungen. Unternehmensfinanzierung über Mitunternehmen basiert primär auf einem Vertrauensverhältnis und wird unter befreundeten UnternehmerInnen praktiziert. Unternehmensfinanzierung über Ethik-Banken ist ebenfalls schwierig zu praktizieren, da in Österreich das entsprechende Angebot weitgehend fehlt. Eine ausländische Ethik-Bank wird einem österreichischen Unternehmen nur unter erschwerten Bedingungen einen Kredit gewähren. (Stichwort: Besicherung des Kredits. Ausländische Banken haben in der Regel keine Möglichkeit der Ranganmerkung im Grundbuch od. Firmenbuch). Zudem wird die ausbezahlte Kreditsumme geringer ausfallen, da ein erhöhtes Zahlungsausfallrisiko angenommen wird, und die Kreditkosten werden für das Unternehmen höher sein als bei einer österreichischen Bank.

Die Zielvorstellung der Gemeinwohl-Ökonomie geht davon aus, dass Unternehmensfinanzierung über Mitunternehmen höher beurteilt wird als Unternehmensfinanzierung über Ethik-Banken, weil erstere Finanzierungsform dem Grundgedanken der GWÖ – nämlich Kooperation zu leben – näher liegt. Zur Frage, ob dies realistisch ist: nicht weniger realistisch, als dass die GWÖ eines Tages Wirklichkeit wird.

### *Wie steht die Gemeinwohl-Ökonomie zur Unternehmensfinanzierung über Kleindarlehen durch Privatpersonen?*

Diese Form der Unternehmensfinanzierung ist bislang rechtlich ungeklärt. Die Finanzmarktaufsichtsbehörden in Österreich (FMA) und Deutschland (BaFin) stehen dem Thema skeptisch bis ablehnend gegenüber, weil die Unternehmensfinanzierung über private Anleger in Form von Kleindarlehen ein den Banken vorbehaltenes konzessionspflichtiges Einlagengeschäft darstellen kann.<sup>1</sup>

Nach derzeitiger Gesetzeslage (Stand Februar 2013) empfiehlt es sich, entweder eine Genossenschaft zu gründen oder die Ausnahmeetatbestände zur Prospektpflicht des österreichischen Kapitalmarktgesetzes bzw. des deutschen Verkaufsprospektgesetzes zu nutzen. Beide Gesetze sehen Ausnahmen von der kostenintensiven Prospekterstellung und Prospektveröffentlichung vor.

- Österreichischer Genossenschaftsverband<sup>2</sup>
- Österreichisches Kapitalmarktgesetz<sup>3</sup>

1 Auf den Einlagenbegriff nach österreichischem Bankwesengesetz kann in diesem Rahmen nicht eingegangen werden.

2 [http://www.oegv.info/ware/genossenschaft\\_und\\_buergergesellschaft](http://www.oegv.info/ware/genossenschaft_und_buergergesellschaft)

3 <http://www.ris.bka.gv.at/Ergebnis.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Kundmachungsorgan=&Index=&Titel=kmg&Gesetzesnummer=&VonArtikel=&BisArtikel=&VonParagraf=&BisParagraf=&VonAnlage=&BisAnlage=&Typ=&Kundmachungsnummer=&Unterzeichnungsdatum=&FassungVom=01.02.2013&NormabschnittnummerKombination=Und&ImRisSeit=Undefined&ResultPageSize=100&Suchworte=&Position=1>

Sowohl die Gründung einer Genossenschaft als auch die Begebung von Wertpapieren wird für viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) keine gangbare Alternative darstellen. Im Wesentlichen gilt es zunächst festzustellen, ob sich die Finanzierung über ein Bankdarlehen oder einen Förderkredit z.B. des Austria Wirtschaftsservice für KMU in den letzten Jahren tatsächlich dahingehend verschlechtert hat, dass diese Gefahr laufen in die Kreditklemme zu tappen. Wenn diese Frage mit einem Ja zu beantworten ist, gilt es als nächsten Schritt die entsprechenden gesetzlichen Änderungen anzuregen. Münden die Anregungen in ein Gesetz, dann wäre es im Sinne des Gemeinwohls, Rechtssicherheit für KMU in Hinblick auf alternative Finanzierung zu geben.

#### *Welche weiteren Möglichkeiten der alternativen Unternehmensfinanzierung gibt es?*

Eine weitere Finanzierungsmöglichkeit liegt in einem (atypischen) Darlehensvertrag. Einem Unternehmen wird eine bestimmte Summe überlassen, die es zu einem vereinbarten Zeitpunkt in Sachwerten, beispielsweise Lebensmittel oder Gebrauchsgüter, zurückerstattet.

Ferner können Genussscheine Einsatz finden. Das Genussrecht ist die Beteiligungsform an einem Unternehmen. Es handelt sich um eine zeitlich befristete Beteiligung (meist 7 bis 10 Jahre) mit einem geringen Betrag (meist 500 bis 2.000 €). Ein Unternehmen verkauft Genussscheine an KundInnen. Herkömmliche Genussscheine sind verzinst. Die Zinszahlung erfolgt einmal jährlich in Form eines Warengutscheins des jeweiligen Unternehmens. Am Ende der Laufzeit erhalten die AnlegerInnen ihr Kapital in voller Höhe zurück.

- Bürgerbeteiligungsmodell der MCE Gruppe: <http://www.mce-gruppe.at/>

#### *Was ist Crowdfunding?*

Unter Crowdfunding (crowd = Menge, Masse) versteht man die Finanzierung einer Geschäftsidee oder eines Projektes durch eine Vielzahl von meist unbekanntem Geldgebern. Crowdfunding wird in der Regel über das Internet abgewickelt.

Bisher ist das Crowdfunding aber vor allem im Bereich der Finanzierung künstlerischer und zivilgesellschaftlicher Projekte und im Social Business verbreitet.

Anzumerken ist, dass in Österreich das Thema Crowdfunding einen rechtlichen Graubereich darstellt. Prüfende Behörde ist die FMA.

- Start-Next<sup>4</sup> (Crowdfunding Plattform in Deutschland)
- [Respekt.net](http://www.respekt.net/)<sup>5</sup> (Crowdfunding Plattform in Österreich)
- Myc4<sup>6</sup> (Crowdfunding für afrikanische Kleinunternehmen)<sup>7</sup>

4 <http://www.startnext.at/>

5 <http://www.respekt.net/>

6 <http://www.myc4.com/>

7 Vgl. den Artikel in Brand eins 07/2009 von Johannes Dieterich: Geschäfte statt Geschenke <http://www.brandeins.de/magazin/bewegt-euch/geschaefte-statt-geschenke.html>

*Wie wird eine Genossenschaft unter dem Gesichtspunkt der gemeinwohlorientierten Unternehmensfinanzierung beurteilt?*

Die Genossenschaft hat ihren Ursprung im Gedanken der Selbsthilfe. Wirtschaftlich Schwache vereinigen sich zur gemeinsamen Erfüllung eines bestimmten Zwecks. Im Modell der Gemeinwohl-Ökonomie stellt dies eine willkommene Form der direkten Unternehmensfinanzierung dar. Sofern es die Satzung nicht anders vorsieht, sind alle Mitglieder der Genossenschaft gleichberechtigt. Sie haben unabhängig von der Höhe des Geschäftsanteils eine Stimme.

Ein Blick auf die Unternehmenslandschaft zeigt, dass in Österreich lediglich 0,2 % der Unternehmen in der Rechtsform einer Genossenschaft organisiert sind. Den Großteil machen Einzelunternehmen (72 %) und GmbHs (19 %) aus.<sup>8</sup>

Im Gegensatz zu einer GmbH oder Aktiengesellschaft kennt die Genossenschaft keine Stammkapitalvorschriften. Die Kapitalaufbringung erfolgt im Zuge der Übernahme von Geschäftsanteilen durch die Mitglieder der Genossenschaft. Eine Veräußerung des Anteils ist nicht möglich. Die Mitgliedschaft erlischt durch Austritt unter Rückzahlung des Anteils. Die Tatsache, dass Genossenschaftsanteile nicht handelbar sind, ist positiv zu bewerten, weil dadurch ein personalistisches (und kein kapitalistisches) Element in den Vordergrund tritt.

Ein weiteres – soziales – Merkmal der Genossenschaft ist der Förderauftrag. Daraus ist abzuleiten, dass die Genossenschaft nicht in erster Linie auf Gewinnerzielung ausgerichtet ist. Gewinnstreben ist nicht Hauptzweck, sondern ein (wichtiger) Nebenzweck. Insgesamt ist auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Gewinnerzielung und Förderung der Mitglieder zu achten. Überschüsse können an Mitglieder jährlich rückvergütet werden. Die Rechtsform eines Unternehmens ist nicht ausschlaggebend für eine bestimmte Anzahl an Gemeinwohl-Punkten. Tendenziell wird sie positiv bewertet.

*Kann eine Genossenschaft das Eigenkapital durch KundInnen/MitarbeiterInnen erhöhen?*

Zunächst kennt die Genossenschaft kein gesetzlich vorgeschriebenes Stamm- oder Grundkapital. Sogar fehlen gesetzliche Vorschriften zur Kapitalerhöhung und es gelten die Regeln aus der Satzung der Genossenschaft. Diese müssen die Nachschusspflicht vorsehen.

Ferner kann jede Genossenschaft ihre Anteile an Kunden und Mitarbeiter verkaufen und damit die Eigenkapitalquote erhöhen. Je vertrauenswürdiger ein Unternehmen ist, je sinnstiftender die Produkte und Dienstleistungen sind (vgl. E2), desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass KundInnen und MitarbeiterInnen Genossenschaftsanteile übernehmen und sich aktiv am Unternehmen beteiligen.

---

8 <http://portal.wko.at>

Beispiele sind die TAZ Berlin<sup>9</sup>, die GLS-Bank<sup>10</sup> oder Sparda Bank München<sup>11</sup> und andere.

### Wie kann die Eigenkapitalausstattung bewertet werden?

Die Eigenkapitalquote wird beim Subindikator Finanzierung positiv bewertet. Sie spiegelt die Höhe des Eigenkapitals im Verhältnis zum Fremdkapital wider. Somit ist sie eine der wichtigsten Bilanzkennzahlen und gibt Aufschluss über die Stabilität und die Krisenfestigkeit<sup>12</sup> eines Unternehmens. Die Matrix 4.1. berücksichtigt und bewertet erstmals die Eigenkapitalausstattung. Die Unternehmensgröße und ein Branchenvergleich zur Eigenkapitalausstattung wird in zukünftigen Versionen der Matrix Eingang finden.

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
<b>Ergänzender Aspekt bei der Unternehmensfinanzierung</b>	Eigenkapitalquote im Branchen- und Größenvergleich bis 50 % höher	Eigenkapitalquote im Branchen- und Größenvergleich 50–100 % höher	Eigenkapitalquote im Branchen- und Größenvergleich bis 100–200 % höher	Eigenkapitalquote im Branchen- und Größenvergleich 200–400 % höher

Laut Wirtschaftsblatt Wien wiesen 2012 kleine Unternehmen eine durchschnittliche Eigenkapitalquote von 19,5 % auf und mittelgroße Unternehmen 32 %.<sup>13</sup> Für die Jahre 2003/4 gibt es eine sehr detaillierte Aufschlüsselung der Eigenkapitalquoten in Österreich nach Branchen. Auffällig ist hierbei, dass die Eigenkapitalquote tendenziell mit der Umsatzhöhe korreliert, d.h. je höher der Umsatz, desto höher ist die Eigenkapitalquote.<sup>14</sup>

Laut Wirtschaftswoche ist die Eigenkapitalquote bei deutschen mittelständischen Unternehmen in einem Jahr von 2010 auf 2011 von 15,1 % auf 18,3 % gestiegen.<sup>15</sup>

### Kann ich den Gewinnfreibetrag gemeinwohlorientiert nutzen?

Ja. Die Entscheidung obliegt dem Unternehmen. Herkömmlich wird der Gewinnfreibetrag meist in Wertpapieren veranlagt. Eine Investition in das Unternehmen als solches, wie etwa der Kauf nachhaltig erzeugter Büromöbel, wird positiv bewertet.

9 Infos zur Taz-Genossenschaft: <http://www.taz.de/zeitung/genossenschaft/> vgl. die Taz-Panther-Stiftung, die auch über Gelder der Berührunggruppen finanziert wird: <http://www.taz.de/zeitung/taz-panther-stiftung/>

10 Vgl. kritische Info über stille Gesellschafter bei der GLS Bank <http://www.sakida.de/der-schwarze-fleck-der-gls-bank/> sowie die kritische Betrachtung der Ausschüttung von Dividenden an die Genossen: <http://www.taz.de/!83829/>. Hingegen positive Berichterstattung bei Brand eins: <http://www.brandeins.de/magazin/eine-frage-der-haltung/die-bank-die-geld-verschenkt.html>

11 <https://www.sparda-m.de/>.

12 Siehe auch den Exkurs zur ökonomischen Resilienz.

13 <http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/oesterreich/1291297/Kleinund-Mittelbetriebe-steigern-Eigenkapitalquote> (26.01.2013)

14 Vgl. [http://www.wko.at/uns/dokumente/hb\\_ratingkennz\\_gewerbe\\_industrie.pdf](http://www.wko.at/uns/dokumente/hb_ratingkennz_gewerbe_industrie.pdf)

15 <http://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/kapitalreserve-mittelstand-hat-2011-die-eigenkapitalquote-stark-erhoeht/6090500.html>

*Kann ich den erzielten Gewinn gemeinwohlorientiert investieren?*<sup>16</sup>

Siehe hierzu die Ausführungen beim Indikator E 4.

*Wie sieht das Verhältnis von Aktiengesellschaft und Gemeinwohlorientierung aus?*

Der Gesetzeswortlaut des österreichischen Aktiengesetzes kennt den Begriff des „öffentlichen Interesses“, unter welchem im Sinne eines volkswirtschaftlichen Gesamtinteresses das Gemeinwohl verstanden wird. Ein Haftbarmachen von Vorstandsmitgliedern für gemeinwohlschädigendes Verhalten kann aus dieser Bestimmung jedoch nicht abgeleitet werden.

Das österreichische Aktiengesetz und das Arbeitsverfassungsgesetz kennen, ebenso wie das deutsche Recht, den Begriff der betrieblichen Mitbestimmung. In Österreich hat der Vorstand die Interessen der Arbeitnehmer von Gesetzeswegen zu berücksichtigen. Beide Rechtsordnungen sehen die Entsendung von ArbeitnehmervertreterInnen zur Wahrung ihrer Interessen in den Aufsichtsrat vor.<sup>17</sup>

*Kann ein Aktionär auf den Gewinnanspruch (Dividende) zur Förderung des Gemeinwohls verzichten?*

Siehe hierzu die Ausführungen beim Indikator E 4.

*Welchem Subindikator sind Mitarbeitervorsorgekassen (Pensionskassen, Versicherungen) zuzuordnen und wie erfolgt die Bewertung?*

Die Auswahl der Vorsorgekasse und anderer anlagerelevanten Versicherungen wird bei dem Subindikator Veranlagung berücksichtigt.

Eines der zentralen Problemfelder, das sich in Zusammenhang mit Mitarbeitervorsorgekassen auftut, ist die Frage nach der RisikoträgerIn für die betriebliche Altersvorsorge. Potenzielle RisikoträgerInnen können die ArbeitgeberIn, die ArbeitnehmerIn oder die Vorsorgekasse sein. Die zu tragenden Risiken sind das Kapitalmarkt-, das Inflations- und das „Langlebigkeitsrisiko“.

Die Volatilität der Finanzmärkte zeigt Auswirkungen auf die Veranlagung von Pensionsbeiträgen. Im Jahr 2008 (Finanzkrise) waren etliche BezieherInnen von Pensionskassenpensionen mit Kürzungen von über 20 % konfrontiert.

In Österreich gibt es keine explizite Verpflichtung des Staates etwa in Form einer Ausfallhaftung bei Verlusten in der betrieblichen Altersvorsorge. Auch der ArbeitgeberIn kommt gesetzlich keine Verantwortung zu, etwa in Form der Übernahme von Finanzierungsverantwortung bei Unterdeckung. Sohin obliegt das Risiko der Kapitalveranlagung und der versicherungstechnischen Risiken allein den Anwartschafts- bzw. den Pensionsberechtigten.

---

<sup>16</sup> Heindl, Wenn Gewinn Sinn und Leben stiftet in ypsilon 6/2012, S. 14f.

<sup>17</sup> Ähnlich: Gesetzesentwurf der europäischen Kommission vom November 2012 für eine Frauenquote in Aufsichtsräten.

Positiv bewertet wird die Übernahme bzw. das Teilen von Verantwortung (z.B. Finanzierungsverantwortung bei Unterdeckung) und die qualitative Beschränkung auf ethisch-nachhaltige und risikoarme Finanztitel sowie die Auswahl einer Vorsorgekasse, die mehrheitlich ethisch-nachhaltig veranlagt.<sup>18</sup> In die Auswahl der Vorsorgekasse kann der Betriebsrat eingebunden werden (vgl. auch C5, innerbetriebliche Mitbestimmung).

*Wie wird die Mitwirkung in Tauschkreisen bewertet?*

Historisch hat sich der Kaufvertrag aus dem Tauschvertrag entwickelt. Dieser geht wiederum auf die Schenkung zurück. Gemischte Verträge, die Elemente des Kaufs und des Tauschs enthalten od. Tauschverträge werden positiv berücksichtigt. Ebenso die Schenkung.

*Wieso ist ein totaler Zinsverzicht vorbildlich und nicht ein Inflationsausgleich?*

Siehe hierzu die Ausführungen beim Indikator E 4.

## E) GOOD PRACTISES

Zuerst werden für einige europäische Länder ethisch-nachhaltige Banken genannt, die als Finanzdienstleister vorbildlich und bei der Veranlagung fortgeschritten zu bewerten sind.

Anschließend werden einige innovative Projekte und Ideen vorgestellt.

Ethisch-nachhaltig orientierte Banken

Deutschland:

- Umweltbank: <http://www.umweltbank.de>
- GLS Bank: <http://www.gls.de/>
- Ethikbank: <http://www.ethikbank.de/>
- Triodos Bank: <http://www.triodos.de/de/privatkunden/>
- Steyler Bank: <http://www.steyler-bank.de>

Österreich:

- Schellhammer & Schattera: <http://www.schelhammer.at/>
- Steyler Bank: <http://www.steyler-bank.at> (derzeit nur Geldanlage, Girokonto ab 2013)
- Oikokredit – Veranlagung in Mikrokredite: <http://www.oikocredit.org>

Schweiz:

<sup>18</sup> Problematisch: Gemäß der EU-Pensionsfonds-Richtlinie muss der nationale Gesetzgeber einen bis zu 70%igen Aktienanteil erlauben.

- Alternative Bank Schweiz: <http://www.abs.ch/>
- Freie Gemeinschaftsbank Schweiz: <http://www.gemeinschaftsbank.ch/>

#### Italien:

- Banca Etica: <http://www.bancaetica.com/>
- Banca Popolare Etica: <http://zoes.it/bancaetica/git>

#### Spanien:

- Banca ética y sostenible/Triodos Bank: <http://www.triodos.es/es/particulares/>
- Caixa de la Colonya/Colonya Caixa Pollença <http://www.colonya.es>
- Caixa de Ontinyent: <http://www.caixaontinyet.es>
- Projekt ähnlich der Demokratischen Bank: Cooperativa de Autofinanciación Social en Red

#### Positiv- und Negativkriterien für ethisch-orientierte Geldanlage/Finanzierung

- Ethikbank-Sarazin-Fond<sup>19</sup>
- Steyler-Bank
- Frankfurt-Hohenheim-Leitfaden: Der FHL basiert auf 800 Kriterien der Kultur- Sozial- und Naturverträglichkeit. Er stellt einen Leitfaden zur Auswahl von Nachhaltigkeitskriterien für ethisch-orientierte Fonds dar.
- Bewegungsstiftung Deutschland
- Die Sparda Bank München ist der erste Finanzdienstleister mit einem extern geprüften Gemeinwohlbericht 2011 und damit Pionier-Unternehmen. Erzielte 332 Gemeinwohl-Punkte.
- In Österreich gibt es seit drei Jahren das Projekt Demokratische Bank. Christian Felber hat das Projekt angestoßen. Es gilt als eine geistige Schwester der Gemeinwohl-Ökonomie.

---

<sup>19</sup> <http://www.ethikbank.de/privatkunden/investmentfonds/ausschlusskriterien/ausschlusskriterien-sarasin-fonds.html>

## F) LITERATUR/LINKS/EXPERTEN

Beispiele für Alternativ-Banken:

- Global Alliance for Banking on Values: <http://www.gabv.org/>

Hintergrundinformationen Finanzsystem

- Erklärung von Bern: Hintergrundinformationen <http://www.evb.ch/geld>
- Weltwirtschaft, Ökologie und Entwicklung: Finanzsystem und Finanzmarktregulierung <http://www.weed-online.org/themen/finanzen/index.html>
- Bankentrack: <http://www.banktrack.org> – Informations-Plattform zu kritischen Finanzierungsprojekten.

Übersicht Anlageformen

- <http://www.bewegungsstiftung.de/portfolio0.html?&L=0>

Bücher

- Aßländer (Hrsg), Handbuch Wirtschaftsethik, Metzler, Stuttgart, 2011.
- Bernau, Wir gründen eine Bank – Das Salzburger Modell. Dokumentation zur Uraufführung am Salzburger Landestheater, 2012.
- Dohmen, Good Bank – Das Modell der GLS Bank, Orange Press, Freiburg, 2011.
- Felber, Neue Werte für die Wirtschaft: Eine Alternative zu Kommunismus und Kapitalismus, Deuticke, Wien, 2008. (Insbesondere Kapitel 9: S. 242/243; 266–270).
- Felber, Retten wir den Euro!, Deuticke, Wien, 2012.
- Gabriel, Nachhaltigkeit am Finanzmarkt. Mit ökologisch und sozial verantwortlichen Geldanlagen die Wirtschaft gestalten, München, 2007.
- Holzinger, Neuer Wohlstand: Leben und Wirtschaften auf einem begrenzten Planeten, JBZ, Salzburg, 2012.
- Huber, Welche Bedeutung hat die Rechtsform der Unternehmen für die Transferzeit zwischen Veränderungen gesellschaftlicher Wertvorstellungen und der Änderung unternehmerischer Ziele, Duncker, Berlin, 1975.
- Koslowski, Ethik der Banken und der Börse, Mohr Siebeck, Tübingen, 1997.
- Reifer/Ford, Banking for People, de Gruyter, Berlin, 1992.
- Schumacher, Die Rückkehr zum menschlichen Maß: Alternativen für Wirtschaft und Technik, Rowohlt, Hamburg, 1977.

Zeitschriften

- Brien, Reconsidering the Common Good in a Business Context in Journal for Business Ethics, 2009.
- Emunds, Renditedruck der Finanzmärkte in zfwu, Heft 2, 2011.
- Heindl, Wenn Gewinn Sinn und Leben stiftet in ypsilon Heft 6, 2012.

- Janssen, Unternehmertum statt Ehrenamt in Brand eins Heft 7, 2010. (Alternative Finanzierungsformen für Sozialunternehmen). <http://www.brandeins.de/magazin/beziehungswirtschaft/unternehmertum-statt-ehrenamt.html>
- Pennekamp, Der Utopist in Brand eins, Heft 8, 2011. (Portrait des Vorstandsvorsitzenden der Sparda Bank München).
- Pfeiffer, Start Kapital in Brand eins Heft, 2002. (Artikel über Risiko-Kapital-Firmen und Jungunternehmer). <http://www.brandeins.de/magazin/selbststaendig-werden/start-kapital.html>
- Walcher, Interview mit Gerd Walger: Kapital gegen Unternehmer in Brand eins, Heft 1, 2010. <http://www.brandeins.de/magazin/-744dc669da/kapital-gegen-unternehmer.html>
- Willenbrock, Bauern, schlau! Genussgemeinschaften in Brand eins, Heft 12, 2012. (Alternative Formen der Unternehmensfinanzierung, wenn dem Landwirt das Kapital fehlt, dem Städter das Land, dann bringen Genussgemeinschaften beide zusammen).

*Redakteure:* Gisela Heindl [gisela.heindl@gemeinwohl-oekonomie.org](mailto:gisela.heindl@gemeinwohl-oekonomie.org) *Mitarbeit:* Christian Felber, Christian Loy, Christian Rüter

# C1 – ARBEITSPLATZQUALITÄT UND GLEICHSTELLUNG

## A) ZIEL DES INDIKATORS

Von den Grundrechten ist kein Lebensbereich ausgenommen. Die in ihnen festgeschriebenen Werte der Unantastbarkeit der Menschenwürde, das Recht auf Unversehrtheit, Freiheit und freie Entfaltung der Persönlichkeit sowie auf Gleichberechtigung gelten somit uneingeschränkt auch für das Arbeitsleben.

Am Arbeitsplatz (im Arbeitsverhältnis) zeigt sich Menschenwürde durch die Gleichwertigkeit und Chancengleichheit aller im Unternehmen arbeitenden Personen und dem Ziel möglichst gesunder, freier und kooperativer Arbeitsbedingungen. Das Gegenteil sind Ausbeutung zugunsten des Gewinns Einzelner, Verweigerung von Mitbestimmung, Diskriminierung oder Schädigung der Gesundheit.

Insgesamt ist ein Arbeitsplatz in seiner Qualität vorbildlich, wenn er dauerhaft und umfassend in größtmöglichem Ausmaß den Bedürfnissen aller im Unternehmen Arbeitenden, auch in ihrer individuellen Verschiedenheit, gerecht wird.

Hohe Arbeitsplatzqualität in diesem Sinn schafft die Grundlage dafür, dass sich die MitarbeiterInnen gleichermaßen als Individuen weiterentwickeln und gesundheitserhaltend, sinnerfüllt, kompetent, selbstverantwortlich und in Abstimmung mit anderen Organisationsmitgliedern einen aus der Sicht aller wertvollen Beitrag zur Entwicklung des Unternehmens leisten können.

Aufgrund der aktuell noch ganz wesentlich bestehenden Benachteiligung von Personen, die nicht der gesamtgesellschaftlich dominanten Gruppe angehören, spielen betriebliche Gleichstellungsmaßnahmen im Unternehmen, die die Realisierung von Chancengleichheit zum Ziel haben, sowie die proaktive Förderung von Heterogenität eine besonders wichtige Rolle für hohe Arbeitsplatzqualität im obigen Sinn.

## B) IMPULSFRAGEN

### **Impulsfragen zur Erhebung und Reflexion**

Fragen zu *mitarbeiterorientierter Organisationskultur und -strukturen* (Aus- und Weiterbildung, Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation und Führungsstil, Aufgabenklarheit, Aufgabenvielfalt, Handlungsspielraum und Autonomie, Wertschätzung, Umgang mit Fehlern, Kommunikation und Kooperation)

- Wie werden MitarbeiterInnen bei internem Wechsel oder Neueinstieg eingeschult?
- Inwiefern können die MitarbeiterInnen bei Belangen der täglichen Arbeit mitbestimmen? Welche Entscheidungsbefugnisse haben sie? Wie hoch ist der Grad der Selbstorganisation? Was können die MitarbeiterInnen selbst entscheiden?

- Wie sieht die Beziehung zwischen MitarbeiterInnen und deren Vorgesetzten im Unternehmen idealtypisch aus?
- Welche Angebote gibt es für MitarbeiterInnen im Hinblick auf gezielte berufliche Weiterbildung einerseits und allgemeine berufliche Weiterentwicklung (z.B. Karriereentwicklungsprogramme, Mentoring etc.) andererseits?
- Welche Aus- und Weiterbildungsprogramme (einschließlich Lehrlingsausbildung) gibt es im Unternehmen und wodurch zeichnen sie sich aus?
- Haben MitarbeiterInnen die Möglichkeit, ihre Situation im Unternehmen, ihre Entwicklungsmöglichkeiten etc. zu besprechen, Feedback zu geben und zu bekommen (z.B. in Form von Mitarbeitergesprächen)?
- Wie hierarchisch ist das Unternehmen strukturiert? Wie ist die Führungsstruktur? Welche Möglichkeiten haben MitarbeiterInnen, ihre Anliegen, Wünsche und Beschwerden im Unternehmen einzubringen?
- Gibt es Mitarbeiterbefragungen? Wie und durch wen werden diese organisiert und durchgeführt? Wie und nach welchen Kriterien wird mit den Ergebnissen verfahren?
- Wie ist der Ablauf, wenn Probleme auftreten? Welche vertraulichen Anlaufstellen gibt es? Welche Beratungsmöglichkeiten wie Supervision, Mediation und Coaching gibt es?
- Wie sieht die interne Kommunikationsstruktur und Informationspolitik aus?

Fragen zu *fairer Entgelt- und Beschäftigungspolitik* (sicheres und faires Entgelt, faire Beschäftigungspolitik, Zukunftsperspektiven)

- Gibt es ein transparentes, verbindliches Entgeltschema? Wie kommt dieses zustande? (In welcher Form) werden ArbeitnehmervertreterInnen bei der Festlegung des Entgelts eingebunden?
- Von welchen Leitlinien ist die Beschäftigungspolitik des Unternehmens geprägt? Welche Rolle spielt die interne Qualifizierung von MitarbeiterInnen (Lehrlinge, Facharbeiter, aber auch Aufstiegsmöglichkeiten)?
- Wird die Personalplanung des Unternehmens an die MitarbeiterInnen kommuniziert? Welche Maßnahmen sind im Falle einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens vorgesehen, insbesondere im Hinblick auf die Beschäftigten?
- Welche freiwilligen Sozialleistungen gibt es im Unternehmen? Stehen diese allen ArbeitnehmerInnen gleichermaßen, unabhängig von der Art ihres Beschäftigungsverhältnisses und ihrer Tätigkeit im Unternehmen, zur Verfügung?

Fragen zu *Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung*, einschließlich Work-Life-Balance/flexible Arbeitszeiten (Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und -ort, Sicherheit am Arbeitsplatz und gesundheitsensible Arbeitsgestaltung, betriebliche Gesundheitsförderung)

- Wie werden die Arbeitszeiten eingeteilt? Gibt es flexible Arbeitszeitmodelle? Welche? Wer entscheidet, wann und wie viel er/sie arbeitet? Wie hoch ist der Grad der Selbstorganisation? Besteht die Möglichkeit zur Nutzung von Homeoffice?

- Wie viele Tage pro Mitarbeiter pro Jahr können zur psychischen und physischen Gesundheitsvorsorge genutzt werden? Welche Angebote stehen zur Auswahl?
- Wie sicher und ergonomisch sind die Arbeitsplätze gestaltet? Durch welche Maßnahmen und Abläufe wird die Erreichung und Erhaltung optimaler Arbeitsplatzsicherheit und -ergonomie gesichert?
- Sind die Arbeitsplätze barrierefrei zugänglich?
- Gibt es zusätzliche Entspannungsräume für die MitarbeiterInnen?
- Welche Maßnahmen zur physischen Gesundheit gibt es? Gibt es ein Programm zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge und was umfasst es?

Fragen zu *Gleichstellung und Diversität* (Vielfalt als Querschnittsthema und konkrete Maßnahmen zur Förderung und Sicherung von Chancengleichheit)

- Welche Bedeutung kommt der Verschiedenheit von MitarbeiterInnen (Diversität) im Unternehmen zu? Gibt es Maßnahmen zur Förderung von Verschiedenheit, insbesondere im Recruiting-Bereich (z.B. anonymisierte Bewerbung)? Gibt es spezifische Fördermaßnahmen für MitarbeiterInnen mit speziellen Bedürfnissen (z.B. Patenprogramm, Sprachförderung)?
- Welche Maßnahmen zur Gleichstellung von Männern und Frauen gibt es im Unternehmen? Wird für gleiche Leistung in allen Unternehmensbereichen und auf allen Hierarchieebenen Männern und Frauen derselbe Lohn bezahlt? Gibt es eine/n Gleichstellungsbeauftragte/n, einen Gleichstellungsbericht, Gender-Budgeting? Wie hoch ist der Anteil an Männern/Frauen im gesamten Betrieb, wie hoch bei den Führungskräften? Welche Weiterbildungsmaßnahmen in welchem Umfang gibt es zu Genderfragen?
- Welche Maßnahmen zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung sind geplant und umgesetzt? Inwieweit wird die gesetzliche Quote erfüllt?
- Gibt es Schulungen zu Anti-Diskriminierung und Bewusstseinsbildung in diesem Bereich?

### Relevante Kennzahlen

Folgende Kennzahlen sollten sowohl absolut in Relation zum erwünschten Zielzustand als auch im unternehmensinternen Vergleich (z.B. nach Beschäftigtengruppen oder Betriebssparten), im unternehmensinternen Entwicklungsvergleich<sup>1</sup> in Bezug zu den Vorjahren und im (wenn möglich regionalen) Branchenvergleich interpretiert werden:

- Aufschlüsselung aller Beschäftigten nach Beschäftigtengruppe, Beschäftigungsverhältnis (Art des Arbeitsvertrages) und nach Geschlecht
- Fehlzeiten nach Beschäftigtengruppen und – wenn anwendbar – Standort, im Branchenvergleich

<sup>1</sup> Die angeführten Kennzahlen können so dazu verwendet werden, um die Wirksamkeit von Interventionen zu prüfen.

- Fluktuation nach Altersgruppe, Geschlecht, sowie weiteren Diversitätskriterien (gegebenenfalls auch nach Niederlassung)
- Durchschnittlich in Anspruch genommene Fortbildungszeit pro MitarbeiterIn pro Jahr, nach Geschlecht und Beschäftigtengruppe (Grobeinteilung nach Position im Unternehmen)
- Durchschnittlicher Zeitumfang der in Anspruch genommenen Angebote zur freiwilligen, betrieblichen physischen und psychischen Gesundheitsvorsorge pro MitarbeiterIn pro Jahr, nach Geschlecht und Beschäftigtengruppe
- Rückkehrquote (ab 12 Monate nach Wiedereinstieg)<sup>2</sup> nach Elternkarenz nach Geschlecht
- Anteil von Frauen im gebärfähigen Alter bei Beförderungen
- Anzahl der Arbeitsunfälle, Langzeitkrankenstände und Frühpensionierungen infolge Arbeitsunfähigkeit nach Beschäftigtengruppe

### Hinweise zur Erhebung

Zusätzlich zu den genannten statistischen Daten, die im Unternehmen verfügbar sind, können folgende Quellen die Einschätzung von Arbeitsplatzqualität und Gleichstellung ergänzen:

- Mitarbeiterbefragungen, wenn sie zumindest in enger Abstimmung mit oder durch ArbeitnehmervertreterInnen organisiert und durchgeführt wurden<sup>3</sup>
- Berichte von ArbeitnehmervertreterInnen und Gleichbehandlungsbeauftragten
- Betriebsvereinbarungen

Optimal wäre es darüber hinaus, den MitarbeiterInnen und deren VertreterInnen die Möglichkeit von anonymen Stellungnahmen zum Selbstbericht des Unternehmens einzuräumen.

---

2 Um von einer tatsächlichen Rückkehr sprechen zu können, muss die gesetzlich vorgeschriebene Behaltefrist nach der Karenz deutlich überschritten sein und sich die Vereinbarkeit im Arbeitsalltag soweit bewährt haben, dass die Stelle nicht innerhalb eines Jahres nach der Rückkehr aufgegeben wurde.

3 Die zwei goldenen Regeln für Mitarbeiterbefragungen werden von Erich Laminger (Managing Partner *Great Place to Work*) benannt mit a) Befragung an Externe vergeben und b) Ergebnisse intern diskutieren. (<http://derstandard.at/1358303910774/Mitarbeiterbefragung-Nur-gut-von-extern>)

## C) BEWERTUNGSTABELLE

Abkürzungen in der Tabelle: AN = ArbeitnehmerInnen, BGF = betriebliche Gesundheitsförderung, BR = Betriebsrat, FK = Führungskräfte, GF = Geschäftsführung, MA = MitarbeiterInnen

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
<b>Mitarbeiterorientierte Organisationskultur und -strukturen</b> <sup>1*</sup> (Relevanz: mittel)	Erste Maßnahmen; Planung weiterer Maßnahmen (ideal: Einbettung in ein Gesamtkonzept) mit konkretem Umsetzungsplan	Umsetzung der Gesamtmaßnahmen; deutliche Maßnahmen zur Anpassung von Strukturen, Prozessen und Haltung der FK	Gesamtmaßnahmen sind etabliert und werden in Umsetzung und Wirkung evaluiert; Evaluationsergebnisse werden eingearbeitet und umgesetzt	Durch Evaluation abgesichertes Gesamtkonzept ist vollständig umgesetzt und strukturell verankert, alle FK leben eine MA-orientierte Organisationskultur
<b>Faire Beschäftigungs- und Entgeltpolitik</b> (Relevanz: mittel)	Prekäre Beschäftigungsverhältnisse bestehen nur bei nachweislicher betrieblicher Notwendigkeit  vorausschauende, transparente Personalplanung in Abstimmung mit BR	Die Möglichkeit einer für den/die AN besseren Vertragsform wird geprüft (interne Prüfroutine) und es gibt ein umgesetztes Konzept zur nachhaltig positiven Arbeitsplatzgestaltung für Arbeitskräfte in Kurzzeitverträgen  Gesamtkonzept zur Integration aller Beschäftigtengruppen im Unternehmen (z.B. gleiche Rechte auf freiwillige betriebliche Sozialleistungen und Förderungen, Abstimmung von Abläufen, Terminen, Kommunikationswegen)		nachhaltige Beschäftigungsangebote/-perspektiven für alle MA, z.B. durch überbetriebliche Kooperationen  Chancengleichheit bezüglich Möglichkeiten zur aktiven Teilhabe, Rechte auf unternehmensinterne Sozialleistungen etc.
	Transparentes, verbindliches Gehaltsschema, das im Unternehmen unter Einbeziehung der MitarbeiterInnen (oder deren VertreterInnen) festgelegt wird			Gehalt wird von den MA als fair empfunden und sichert ein gutes Leben
<b>Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung einschließlich Work-Life-Balance/flexible Arbeitszeiten</b> (Relevanz: mittel)	Erstellung eines Gesamtkonzepts zur BGF inkl. Umsetzungsplan  Verfügbarkeit von flexiblen Arbeitszeiten und Teilzeitmodellen zur Unterstützung einer gesunden Work-Life-Balance der MA  Ergonomische Arbeitsplätze, Erfüllung des Arbeitsschutzes	Umsetzung des Gesamtkonzepts zur BGF in wesentlichen Teilen (zu mind. 50%) MA können konkrete Angebote wahrnehmen  Inanspruchnahme flexibler Arbeitszeiten und Teilzeitmodelle, die zur Unterstützung der Work-Life-Balance der MA beitragen können, für mind. 50 % der MA möglich	Umsetzung des Gesamtkonzepts zur BGF bis zu 75 %, und Einführung von Qualitätssicherungsmaßnahmen; MA können vielfältige und innovative Angebote wahrnehmen  Flexible Arbeitszeiten und Teilzeitmodelle für alle MA möglich und strukturell unterstützt, Homeoffice wird nach Möglichkeit unterstützt	BGF ist vollständig im Unternehmen verankert und in die Strukturen und Abläufe des Unternehmens integriert; Führungskräfte agieren als Multiplikatoren  Die unterschiedlichen Arbeitszeitangebote sind strukturell integriert und kulturell akzeptiert, die organisationsweite Nutzung (auch in hierarchisch höheren Positionen, auch bei Männern) wird unterstützt

1\* Konkret in den Dimensionen: Klarheit über Aufgaben und Verantwortlichkeiten (und ihre Grenzen), Wertschätzungskultur, Führungskultur, konstruktiver Umgang mit Problemen, Kommunikationskultur inkl. MA-Befragungen und Aus- und Weiterbildung.

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
Gleichstellung und Diversität (Relevanz: mittel)	<p>Erhebung qualitativer und quantitativer Informationen im Hinblick auf Diversität und Ableitung von Zielsetzungen zur Förderung von Gleichstellung und Diversität</p> <p>Beschäftigungsquote<sup>2*</sup>: Gesetzliche Teilerfüllung von mind. 75 %</p> <p>Aktive Berücksichtigung von Gleichstellung und Diversität bei jeder Stellenbesetzung</p>	<p>Gesamtkonzept zur Verankerung von Diversität und Gleichstellung im Unternehmen (inkl. konkretem Umsetzungsplan) ist vorhanden</p> <p>Gesetzliche Quote wird zu 100 % erfüllt, keine Ausgleichszahlungen</p> <p>Angepasste Personalsuche und Stellenbesetzung (unterrepräsentierte Gruppen werden bevorzugt)</p>	<p>Gesamtkonzept zur Verankerung von Diversität und Gleichstellung im Unternehmen ist in wesentlichen Teilen umgesetzt.</p> <p>Kompetenz und Motivation von FK hinsichtlich Diversität und Gleichstellung wird gezielt und nachdrücklich gefördert<sup>3*</sup></p> <p>Anzahl der diversen MA (auch in Fach- und Führungspositionen) liegt über dem Branchendurchschnitt</p>	<p>Gesamtkonzept zu 100 % umgesetzt, d.h. es ist strukturell in allen Organisationsbereichen verankert und wird von allen FK mitgetragen und gelebt</p> <p>Anzahl der diversen MA (auch in Fach- und Führungspositionen) liegt weit über der Branchendurchschnitt</p>

2\* In Österreich und Deutschland gibt es Mindestquoten für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung. Wenn diese unterschritten werden, müssen relativ geringe Ausgleichsabgaben geleistet werden, was die Nichterfüllung leicht macht. Daher bewerten wir hier bei ersten Schritten schon Quoten unterhalb der gesetzlichen Vorschrift positiv.

3\* Zum Beispiel in Form von umfassenden Fortbildungsmaßnahmen (Diversity-Trainings, Gleichstellungsworkshops, Gender-Trainings), die die Sensibilisierung für Diversität und den Aufbau von Gleichstellungskompetenzen zum Ergebnis haben.

## D) BESONDERHEITEN BEI DER BEWERTUNG

Folgende Aspekte sind (neben Mitbestimmung, die in C5 behandelt wird) für mitarbeiterorientierte Organisationskultur und -strukturen zentral:

- Klarheit über Aufgabe und Verantwortung (und deren Grenzen)
- Wertschätzungskultur, d.h. Prozesse und Strukturen der betrieblichen Wertschätzung auch jenseits von Geldzahlungen
- Führungskultur der Klarheit und offenen Rückmeldungen, Möglichkeit zu regelmäßigen Feedback- und Entwicklungsgesprächen
- Unabhängige Beratungsangebote bzw. Anlaufstelle für Anliegen oder bei Problemen – z.B. Supervision, Coaching, Teamentwicklung
- Kommunikationskultur: klare Kommunikationswege, Mitarbeiterbefragungen werden regelmäßig durchgeführt und die Ergebnisse umgesetzt
  - Vorbildlich: jährliche Mitarbeiterbefragungen, die von Externen durchgeführt und über den Betriebsrat abgewickelt werden; die Rückmeldungen der MitarbeiterInnen münden in konkrete Maßnahmen
- Umfassende, qualitativ hochwertige Aus- und Weiterbildung

- Vorbildlich: Auswahl von Fortbildungen erfolgt in Absprache, die tatsächliche Nutzung ist in hohem Ausmaß in allen Organisationsbereichen gegeben

Wesentliche Aspekte für eine erfolgreiche betriebliche Gesundheitsförderung sind (wiederrum neben Partizipation, die in C5 behandelt wird) die folgenden<sup>4</sup>:

- Ganzheitlichkeit: Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen (erstere sind auf die MitarbeiterInnen, zweitere auf die Arbeitsbedingungen bezogen). Neben der Verminderung von Gesundheitsrisiken werden gleichzeitig Schutzfaktoren und Gesundheitsressourcen gesteigert. Es geht sowohl um physische als auch um psychische Gesundheit.
- Integration: Betriebliche Gesundheitsförderung muss bei allen bedeutenden Entscheidungen in allen Bereichen des Unternehmens Berücksichtigung finden.
- Projektmanagement: systematische Umsetzung aller Maßnahmen

### **Einschränkung für Einpersonenunternehmen**

Für Einpersonenunternehmen gilt der Sub-Indikator Gleichstellung und Diversität nicht.

### **Abgrenzungen zu anderen Indikatoren**

Der Indikator C1 behandelt mit Gleichstellung ein Thema, das sich als Querschnittsmaterie durch sämtliche unternehmerische Aktivitäten erstreckt.

Umgekehrt werden für den Indikator C1 relevante Aspekte auch in den Indikatoren C2, C3, C4 und C5 behandelt:

Das gemeinsame Thema mit dem Indikator C2 ist die *Arbeitszeit*, wobei der Fokus in C2 auf der gerechten Verteilung der vorhandenen Arbeit liegt, während in C1 die Arbeitszeiten und die zur Verfügung stehenden Arbeitszeitmodelle für die bereits im Unternehmen beschäftigten Personen im Zentrum stehen.

Eine Überschneidung mit dem Indikator C3 besteht im Bereich der *gesundheitsförderlichen Aspekte*, die Teil umweltbewusstseinssteigernder Maßnahmen und Handlungen (z.B. Rad fahren, verringerte Arbeitslast und mehr Zeit für Erholung, biologische Nahrungsmittel) sein können.

Auch C4, *die gerechte Verteilung des Einkommens*, kann sich indirekt auf die Arbeitsplatzqualität auswirken. Es gibt eine Reihe von Untersuchungen<sup>5</sup>, die auf positive Effekte hinweisen, wenn die Differenz zwischen den unteren Einkommen/Vermögen und oberen Einkommen/Vermögen gering ist. Je gleicher das Einkommen/ Vermögen, desto positivere Auswirkungen hat das auf die Gesellschaft. Diese Ergebnisse können durchaus auch auf die Arbeitswelt übertragen werden.

4 Siehe ENWHP (Hrsg.) (2007): Die Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union. ENWHP. Verfügbar unter: [http://www.netzwerkbfg.at/mediaDB/677704\\_Luxemburger%20Deklaration%20Fassung%202007%20deutsch.pdf](http://www.netzwerkbfg.at/mediaDB/677704_Luxemburger%20Deklaration%20Fassung%202007%20deutsch.pdf)

5 Vgl. Pickett, Kate/Wilkinson, Richard: Gleichheit ist Glück. Warum gerechte Gesellschaften für alle besser sind, Zweitausendeins, 2010 + Websites zu dem Thema: <http://www.equalitytrust.org.uk/> + <http://inequalitywatch.eu/?lang=en>

*Mitbestimmung* als ein wesentlicher Aspekt positiver Arbeitsplatzqualität wird allein im Indikator C5 behandelt.

## E) DEFINITIONEN + HINTERGRUND

Gleichstellung und Diversität wird in den folgenden Ausführungen nur zur Wahrung besserer Übersichtlichkeit in einem eigenen Abschnitt erläutert. Im Sinne der Chancengleichheit müssen jedoch alle Maßnahmen zur Wahrung und Steigerung der Arbeitsplatzqualität auch darauf hin überprüft werden, ob sie (tatsächlich) allen MitarbeiterInnen gleichermaßen zur Verfügung stehen.

### **Arbeitsplatzqualität**

Hohe Arbeitsplatzqualität und die damit einhergehende Arbeitszufriedenheit sind nicht allein wegen ihrer positiven Auswirkungen auf Leistung, sondern auch „aufgrund der hohen Korrelation zur Lebenszufriedenheit und zur psychischen und physischen Gesundheit (Stress) erstrebenswert.“<sup>6</sup> Schlechte Arbeitsbedingungen hingegen können zu Leistungsminderung, Krankheit sowie psychischen wie physischen Störungen führen.<sup>7</sup>

Für die Beschreibung von Arbeitsplatzqualität sind sowohl Zufriedenheitsmaße als auch allgemein gültige Qualitätsmerkmale relevant<sup>8</sup>. Erstere spiegeln dabei das subjektive Erleben wider, die letzteren stellen die strukturelle Dimension der Arbeit in den Vordergrund. Für eine Einschätzung der Höhe von Arbeitsplatzqualität sind Zufriedenheitsmaße wegen ihrer mangelnden Eindeutigkeit und Stabilität weniger gut geeignet. Die Bewertungstabelle bezieht sich daher auf folgende konkrete Teilaspekte von Arbeitsplatzqualität<sup>9</sup>:

- 1) Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation und Führungsstil
- 2) Ausbildung und Weiterbildung („Disponibilität und Lernen“)
- 3) Handlungsspielraum: Tätigkeitsspielraum und Entscheidungs- und Kontrollspielraum, Klarheit
- 4) Betriebsklima: Kommunikation und Kooperation

Diese Teilaspekte (1–4) wurden zusammengefasst im Sub-Indikator *Mitarbeiterorientierte Organisationskultur und -strukturen*.

6 Thommen, Jean-Paul (2004): Lexikon der Betriebswirtschaft. Managementkompetenz von A bis Z. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich: Versus Verlag AG, S. 47

7 Ebd., S. 40

8 Vgl. Schreyögg, Georg (2006): Arbeitsqualität. In: Handelsblatt (Hrsg.): Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2006, S.420f.

9 Alle angeführten Dimensionen von Arbeitsplatzqualität sind Teil der Ausführungen zum Thema Arbeitsplatzqualität und zugeordneter Schlagworte (z.B. Arbeitsbedingungen) im Handelsblatt Wirtschaftslexikon des Schäffer-Poeschel Verlags (2006) und im Lexikon der Betriebswirtschaft des Versus Verlags (2004).

Das Betriebsklima ist Ausdruck subjektiver Zufriedenheit und kann daher nur aus der Sicht der Mitarbeitenden beurteilt werden<sup>10</sup>. Eine mitarbeiterorientierte Organisationskultur ist in diesem Sinn geprägt von einer generellen Orientierung sowie entsprechenden konkreten Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit.

Positiv auf das Betriebsklima wirken einerseits zunehmende Dauer und Regelmäßigkeit des gegenseitigen Kontakts (hoher Grad an Kommunikation und Kooperation), Aufgabenklarheit und individuelle Entwicklungs- sowie Mitgestaltungsmöglichkeiten. Ein umfassendes Konzept, das diese Aspekte behandelt, beinhaltet notwendig<sup>11</sup>

- Maßnahmen zur positiven Gestaltung von Arbeitsinhalten<sup>12</sup>
- Maßnahmen zur sozialen und organisatorischen Integration neuer Mitarbeitender in die Arbeitsgruppe und in das Gesamtunternehmen (Personaleinführung)
- Maßnahmen zur Personalentwicklung, die über die klassische Aus- und Weiterbildung hinausgehen, indem sie auch Elemente der Mitarbeitermotivation und -führung (z.B. Coaching, Mentoring) enthalten sowie zusätzlich Karriereplanung und -entwicklung miteinschließen.

Anreizsysteme hingegen können mitunter einen negativen Einfluss auf das Betriebsklima haben, wenn sie auf individuelle Nutzenmaximierung ausgerichtet sind und zu Konkurrenzsteigerung und opportunistischem Verhalten führen.<sup>13</sup>

- 5) Entlohnung
- 6) Organisatorische Rahmenbedingungen
- 7) Soziales Umfeld und Rückkoppelung

Diese Teilaspekte (5–7) finden sich im Sub-Indikator *Faire Entgelt- und Beschäftigungspolitik*.

Im Fokus dieses Sub-Indikators steht die innerbetriebliche Entgelt- und Beschäftigungspolitik. Entwicklungsmöglichkeiten, Fairness und Transparenz bilden in diesem Bereich die wesentlichen Eckpfeiler für hohe Arbeitsplatzqualität.

So ist eine nachhaltige Beschäftigungsstrategie geprägt von Sicherheit im Sinne langfristiger Perspektiven durch unbefristete Beschäftigungsverhältnisse (im Gegensatz zu Temporär- oder Leiharbeit), ideal in Verbindung mit Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten für die MitarbeiterInnen. Im Bereich der Entgeltpolitik ist zusätzlich zu transparenten und

10 Thommen, Jean-Paul (2004): Lexikon der Betriebswirtschaft. Managementkompetenz von A bis Z. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich: Versus Verlag AG, S. 94

11 Ebd., S. 94 und S. 484

12 Z.B. entlang der Dimensionen: Handlungsspielraum (Tätigkeitsspielraum und Entscheidungs- und Kontrollspielraum), Aufgabenvielfalt, Ganzheitscharakter der Aufgabe, Bedeutungsgehalt der Aufgabe, Autonomie des Handelns, Rückkoppelung, Vermeidung von Über- bzw. Unterforderung. (nach Hackman, J. & Oldham, G. (1980): *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley)

13 Wolff, Brigitta & Lucas, Sven (2006): Anreizsysteme. In: Handelsblatt (Hrsg.): Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S.242ff.

verbindlichen Richtlinien (gleiche Entgelthöhe für gleiche Arbeit) das Erbringen freiwilliger betrieblicher Sozialleistungen eine Möglichkeit zur Verbesserung der Arbeitsplatzqualität. Auch in diesem Bereich soll Fairness bestehen, indem alle MitarbeiterInnen – unabhängig von Beschäftigungsausmaß, Art des Vertragsverhältnisses, Beschäftigtengruppe etc. – gleichermaßen Anspruch auf diese Leistungen haben.

- 8) Arbeitszeit- und Pausengestaltung
- 9) Arbeitsplatzgestaltung
- 10) Arbeitsplatztechnologie, Arbeitsumfeld und Arbeitssicherheit

Diese Teilaspekte (8–10) werden abgebildet im Sub-Indikator *Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung* einschließlich Work-Life-Balance/flexible Arbeitszeiten.

Im Rahmen der Arbeitsplatzgestaltung sollen für die MitarbeiterInnen optimale Arbeitsbedingungen geschaffen werden, indem die Arbeit und die Arbeitsbedingungen an den Mitarbeitenden angepasst werden (Ergonomie). Dazu werden zusätzlich zu Maßnahmen zum Ausbau der Arbeitssicherheit (z.B. durch Schulungen) auch Arbeitsabläufe, Arbeitsmittel, Arbeitsplätze, das unmittelbare und erweiterte Arbeitsumfeld und Arbeitszeiten auf ihre Auswirkungen auf die umfassende und dauerhafte Gesundheitserhaltung der MitarbeiterInnen geprüft und weiterentwickelt. Im Bereich Arbeitszeit geht es dabei sowohl um eine angemessene Arbeitszeit- und Pausengestaltung als auch um Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung<sup>14</sup> als Beitrag zu einer gesunden und damit gesundheitserhaltenden Work-Life-Balance. In Gesamtkonzepten zur betrieblichen Gesundheitsförderung werden sämtliche Themen, die die Gesunderhaltung der MitarbeiterInnen betreffen berücksichtigt. Das Hauptarbeitsfeld der Schaffung gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen (= bedingungsbezogene Interventionen) wird dabei durch die Verbesserung des individuellen Gesundheitsverhaltens der MitarbeiterInnen (= verhaltensbezogene Interventionen) ergänzt.<sup>15</sup>

14 „Unter Arbeitszeitflexibilisierung versteht man eine differenzierte Regelung der Arbeitszeit, die [...] die Optimierung des individuellen, betrieblichen und gesellschaftlichen Gesamtnutzens aus der Arbeit zum Ziel hat. Durch eine solche Regelung wird eine starre und einheitliche Gestaltung der Arbeitszeit vermieden, und es können die Bedürfnisse von Arbeitnehmern und Arbeitgebern berücksichtigt werden.“ (Thommen, Jean-Paul (2004): Lexikon der Betriebswirtschaft. Managementkompetenz von A bis Z. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich: Versus Verlag AG, S. 46) Dazu zählen unter anderem gleitende Arbeitszeiten, gleitende und flexible Pensionierung, zeitlich begrenzte Freistellungen von der Arbeit (Sabbatical), Teilzeitarbeit, Job Sharing, Bandbreitenmodelle und Teilzeit à la carte.

15 Kohlbacher, M. & Meggeneder, O. (2006): Zehn Jahre Betriebliche Gesundheitsförderung in Österreich. In: Meggeneder & Hirtenlehner (Hrsg.): Zehn Jahre Betriebliche Gesundheitsförderung in Österreich. Forschungsstand – Strukturen – Entwicklungen. Frankfurt am Main: Mabuse-Verlag. S. 17–36.

## Gleichstellung

Das Recht aller Menschen auf Gleichberechtigung bedeutet zunächst, dass Diskriminierung verboten ist. Zugleich umfasst es aber auch eine Verpflichtung dazu, bestehende Nachteile zu beseitigen<sup>16</sup>. Organisationen, die in diesem Sinn aktive Gleichstellungsarbeit leisten,

- erkennen bestehende diskriminierende oder gleichstellungshinderliche Gegebenheiten,
- sind sich ihrer verantwortlichen Rolle zur Realisierung von Chancengleichheit bewusst und
- nutzen ihre Gestaltungsmacht gezielt zur aktiven Förderung von Chancengleichheit. Diese proaktive Gestaltung zugunsten von Vielfalt erfordert die Schaffung eines kultursensiblen Arbeitsumfeldes, das alle MitarbeiterInnen gleichermaßen schätzt und ihnen so ermöglicht, sich voll in der Organisation einzubringen<sup>17</sup>. Dazu gilt es
  - Stereotypen und Stigmatisierung zu verhindern, indem statt der Errichtung neuer Programme für „Minderheiten“ oder „Benachteiligte“, bestehende Privilegien und Bevorzugung in Frage gestellt werden.
  - das Commitment und das Engagement von einflussreichen Akteuren und Akteurinnen in der Organisation zu gewinnen und zu sichern, sowie deren Gleichstellungskompetenz zu erhöhen.
  - das Denken in Mehrheiten und Minderheiten zu überwinden und zu erreichen, dass sozio-kulturelle Faktoren keine Rolle mehr für Lebens-, Arbeits- und Karrierechancen spielen.
  - Chancengleichheit beim Zugang zu und in Fach- und Führungspositionen zu realisieren.<sup>18</sup>

Für wirksame Gleichstellungsarbeit im Unternehmen müssen diese Grundsätze in allen Unternehmensstrukturen und -prozessen berücksichtigt sein, das heißt Gleichstellung ist eine Dimension bei der Gestaltung sämtlicher Praktiken im Unternehmen<sup>19</sup>. Dies gilt insbesondere für Maßnahmen im Bereich der Personalarbeit (z.B. Rekrutierung, Personalentwicklung, Arbeitszeitregelungen) und Organisationsstrukturen.

16 So umfasst beispielsweise der Artikel 3 im Deutschen Grundgesetz – das Recht auf Gleichheit aller Menschen – explizit die Selbstverpflichtung des deutschen Staates zur Förderung der Beseitigung bestehender Nachteile {Art.3 (2)}.

17 Vgl. Danowitz, Mary Ann; Hanappi-Egger, Edeltraud & Mensi-Klarbach, Heike (2012): Diversity in Organizations: Concepts and Practices. Palgrave Macmillan. S. 26.

18 In Ergänzung zu Danowitz, Mary Ann et al. (2012): Krell, Gertraude (2011): Grundlegend: Ecksteine, Gleichstellungscontrolling, Verständnis und Verhältnis von Gender und Diversity. In: Krell, Gertraude et al. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern. Wiesbaden: Gabler. S. 1–24.

19 Thommen, Jean-Paul (2004): Lexikon der Betriebswirtschaft. Managementkompetenz von A bis Z. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich: Versus Verlag AG, S. 234f.

Betriebe, die diese Ziele durchgängig in ihren Strukturen, Praktiken und Handlungen leben, leisten einen wichtigen Beitrag zu Fairness und Chancengleichheit, nicht nur am Arbeitsmarkt, sondern auch darüber hinaus<sup>20</sup>.

## F) HILFEN FÜR DIE UMSETZUNG

Die Durchführung von MitarbeiterInnenbefragungen kann wesentliche Anhaltspunkte für die Identifikation von Handlungsfeldern liefern, insbesondere wenn die Befragung organisationsextern durchgeführt und intern über den Betriebsrat abgewickelt wird.

Besonders wichtig für Gleichstellungsarbeit im Unternehmen ist die gezielte Auswertung von Daten (z.B. Fluktuation, Krankenstandstage, Langzeitkrankenstände, Höhe des Entgelts) nach verschiedenen Kriterien (z.B. Geschlecht, Art des Beschäftigungsverhältnisses, Arbeitsbereich im Unternehmen). Eine solche Auswertung ist eine wichtige Grundlage für das Erkennen eventuell bestehender Privilegien, Bevorzugungen und Benachteiligungen innerhalb des Betriebes.

Grundsätzlich hilfreich für positive Entwicklungen im Bereich Arbeitsplatzqualität und Gleichstellung ist eine durchgängige, gute und offene Kooperation mit verschiedenen MitarbeiterInnenvertreterInnen (z.B. BetriebsrätInnen, Gleichbehandlungsbeauftragte, TeamleiterInnen, Vertrauenspersonen).

Ergebnisse sollten im Sinne von Transparenz und Verbindlichkeit festgehalten und den MitarbeiterInnen kommuniziert werden – beispielsweise in Form einer Betriebsvereinbarung.

## G) LITERATUR/LINKS/EXPERTEN

### Allgemein

- Arbeitsplatzqualität bei Semco + DM + Google + Zappos
- New economic foundation: Well being at work (Selbstevaluation + Infos) <http://www.well-beingatwork.net/index.html>
- Mitarbeitermotivation + Arbeitgebervergleichsstudien (PPT-Präsentation) <http://sfbb.berlin-brandenburg.de/sixcms/media.php/5488/Vortrag%20U.%20Kall%2004.pdf>
- Gallup-Engagement-Index <http://www.gallup.com/strategicconsulting/158162/gallup-engagement-index.aspx>
- Tower-Watson-Global Workforce Study <http://towerswatson.com/assets/pdf/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study.pdf>

<sup>20</sup> Neben betriebswirtschaftlichen Zielen stehen auch gesamtwirtschaftliche Ziele im Zentrum unternehmerischen Handelns. Letztere „stehen im Dienst allgemeiner gesellschaftlicher Ziele“, wofür „ein respektvoller Umgang mit anderen Menschen, Lebensformen und Kulturen [...] eine Grundmaxime“ ist. (Vgl. Thommen, Jean-Paul (2004): Lexikon der Betriebswirtschaft. Managementkompetenz von A bis Z. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich: Versus Verlag AG, S. 235 und 692)

- DGB-Index Gute Arbeit <http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/>
- GfK-Studie zu Leben und Arbeiten [http://www.gfk-compact.de/index.php?article\\_id=228&clang=0](http://www.gfk-compact.de/index.php?article_id=228&clang=0)
- Wiki Gute Arbeit (gewerkschaftlicher Hintergrund) <http://www.wiki-gute-arbeit.de/index.php/Hauptseite>
- Sieben Dimensionen der Arbeitsplatzqualität [http://www.boeckler.de/pdf/wsi-mit\\_2005\\_04\\_siebern.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/wsi-mit_2005_04_siebern.pdf)
- Die Zukunft der Arbeit – Audio-Sendung von SWR <http://www.youtube.com/watch?v=M4qF77vy0tc>

### **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-11816978.html>

### **Arbeitszeit**

- 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)

### **Familie und Beruf**

- 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>

### **Work-Life-Balance**

- 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](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](http://www.btq-kassel.de/upload/Work_Life_Balance_BTQ.pdf)
- Umfassende Link-Sammlung zu Work-Life-Balance <http://www.perwiss.de/links-zu-work-life-balance.html>

### **Sinnstiftung/Organisationskultur/MA-Befragungen**

- Initiative von Gerald Hüthers Sinnstiftung für einen Kulturwandel in Organisationen <http://www.kulturwandel.org/>
- Wikipedia-Eintrag zur Mitarbeiter-Befragung <http://de.wikipedia.org/wiki/Mitarbeiterbefragung>
- PPT-Präsentationen zu Mitarbeiter-Befragungen (Uni Paderborn) [http://groups.uni-paderborn.de/psychologie/scha\\_Groupen-Teams\\_Mitarbeiterbefragung.pdf](http://groups.uni-paderborn.de/psychologie/scha_Groupen-Teams_Mitarbeiterbefragung.pdf)
- Surveymonkey Musterumfrage Mitarbeiterzufriedenheit <https://www.surveymonkey.com/s/65MGCBJ>

### **Gesundheitsmanagement**

- Oppholder, Alfred: Gesundheitsmanagement im Betrieb. Integration und Koordination menschengerechter Gestaltung der Arbeit, Hamburg: VSA-Verlag, 2006
- Schneider, Cornelia: Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz. Nebenwirkung Gesundheit, Bern: Hans Huber, 2012
- Gesundheit: Fond Gesundes Österreich <http://www.fgoe.org/> + Netzwerk Gesundes Österreich [http://www.netzwerk-bgf.at/portal27/portal/bgfportal/start/startWindow?action=2&p\\_menuid=64784&p\\_tabid=1](http://www.netzwerk-bgf.at/portal27/portal/bgfportal/start/startWindow?action=2&p_menuid=64784&p_tabid=1)
- Broschüre Gesundes Unternehmen für KMUs [http://www.fgoe.org/hidden/BGF\\_Broschuere.pdf](http://www.fgoe.org/hidden/BGF_Broschuere.pdf)
- Gesundheitsförderung Schweiz [http://www.gesundheitsfoerderung.ch/pages/Betriebliche\\_Gesundheitsfoerderung/Allgemeines/index.php](http://www.gesundheitsfoerderung.ch/pages/Betriebliche_Gesundheitsfoerderung/Allgemeines/index.php)
- Good practises EU Stressreduktion + Gesundheit am Arbeitsplatz <http://www.chance4change.eu/images/AT-NEWS/eu27.pdf>
- Kurzfilm über Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz (ITG Salzburg) <http://www.youtube.com/watch?v=tY9ag9PfAQU>
- Gesundheit am Arbeitsplatz – Beispiele aus Baden (SWR) <http://www.youtube.com/watch?v=zRVkLvHzU8M>
- Beispiel der Sparda Bank München (Pionier der GWÖ) <http://www.youtube.com/watch?v=fOFvCzl2GOo>
- Nutzen der betrieblichen Gesundheitsförderung (AOK) <http://www.youtube.com/watch?v=Jegs6wV0Jiw>

## Diversität – Gleichstellung und Umgang mit Benachteiligten

- Bendl, Regina/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha: Diversität und Diversitätsmanagement, Wien: Facultas, 2012
- Krell, Getraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara [Hrsg]: Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, Gabler, 2011
- Pauser, Norbert/Wondrak, Manfred [Hrsg]: Praxisbuch Diversity Management, Wien: Facultas, 2011
- WKO Charta der Vielfalt [http://portal.wko.at/wk/startseite\\_dst.wk?dstid=9502](http://portal.wko.at/wk/startseite_dst.wk?dstid=9502)
- Norbert Pauser: Leitfaden Diversity Management [http://portal.wko.at/wk/dok\\_detail\\_file.wk?angid=1&docid=1865183&conid=631609&stid=673435&titel=Leitfaden%2c%22Diversity%2cManagement%22](http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?angid=1&docid=1865183&conid=631609&stid=673435&titel=Leitfaden%2c%22Diversity%2cManagement%22)
- Broschüre Vielfalt am Arbeitsplatz für EPU/KMUs <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=3976&langId=de>
- Studie: Diversity-Management in KMUs – positive Umsetzungsbeispiele [http://www.pe-system-berlin.de/index.php/projektinformationen/downloads?download=67%3Astudie\\_diversity\\_management-in\\_kleinen\\_und\\_mittleren\\_unternehmen\\_erfolgreiche\\_umsetzungsbeispiele](http://www.pe-system-berlin.de/index.php/projektinformationen/downloads?download=67%3Astudie_diversity_management-in_kleinen_und_mittleren_unternehmen_erfolgreiche_umsetzungsbeispiele)
- brand eins-Artikel: Wirtschaftsfaktor Frau (07/2005) <http://www.brandeins.de/magazin/nie-wieder-vollbeschaeftigung/wirtschaftsfaktor-frau.html>
- brand eins-Artikel: Heller Wahnsinn (12/2005 – Deutschlands größte Behindertenwerkstatt) <http://www.brandeins.de/magazin/wann-es-des-guten-zu-viel-ist-und-was-nuetzt/heller-wahnsinn.html>
- Good practises zur Integration von Menschen mit Behinderung am Arbeitsplatz <http://www.arbeitundbehinderung.at/de/best-practice/index.php>

*Redakteurin:* Gabriela Edlinger [gabriela@abcd.co.at](mailto:gabriela@abcd.co.at) basierend auf der Vorarbeit von Christian Rüter und Christine Amon

*ExpertInnen:* Norbert Pauser ([www.diversity-inclusion.at](http://www.diversity-inclusion.at)), Michael Metzl (Leitung Personal & Organisation Redmail), Eva Höttl (Leitung Gesundheitsmanagement Erste Bank), Manfred Auer (Institut für Organisation und Lernen, Universität Innsbruck)

## C2 – GERECHTE VERTEILUNG DER ERWERBSARBEIT

### A) ZIEL DES INDIKATORS

Erwerbsarbeit ist ein wertvolles Gut und ein wichtiges Element gesellschaftlicher Teilhabe. Dennoch arbeiten derzeit die einen zu viel („leben um zu arbeiten“) und andere gar nicht („arbeitslos“). Vorrangiges Ziel des Indikators ist deshalb die gerechte Verteilung des Arbeitsvolumens auf alle erwerbsfähigen Menschen. Die Unternehmen sorgen ihrerseits gemeinsam dafür, dass alle Menschen einen gerechten Anteil am Erwerbsarbeitskuchen bekommen – niemand zu wenig und niemand zu viel. Sie bauen dazu sukzessive Überstunden ab und danach sogar „Unterstunden“ auf und nehmen damit eine weitere Verkürzung der gesetzlichen Regelarbeitszeit vorweg.

Laut Umfragen wünschen sich Menschen in ganz Europa, für die Erwerbsarbeit pro Woche nur 26–39 Wochenstunden aufzuwenden.<sup>1</sup> Der britische Think Tank „nef“ (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 CO<sub>2</sub>-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.<sup>2</sup>

### B) IMPULSFRAGEN

- Wie wird Arbeitszeit bzw. arbeitsfreie Zeit im Unternehmen erfasst (im Speziellen in EPU)?
- Gibt es Transparenz bzgl. möglicher Arbeitszeitmodelle im Unternehmen?
- Welche Vorstellung haben die MitarbeiterInnen von einem sinnvollen Einsatz ihrer Arbeitszeit? Welche Arbeitszeitgestaltung wäre aus ihrer Sicht in Zukunft erstrebenswert?
- Gilt bei Ihnen im Unternehmen überwiegend die Formel „Arbeitszeit = Lebenszeit“?
- Werden Weiterbildungen zu Selbst- und Zeitmanagement angeboten?
- Trauen Sie Ihren MitarbeiterInnen zu, eigenverantwortlich mit Arbeitszeit umzugehen?
- Beschäftigen Sie ZeitarbeiterInnen? Wenn ja, mit welcher Begründung?

1 [http://www.boeckler.de/pdf/impuls\\_2011\\_03\\_4-5.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2011_03_4-5.pdf)

2 [http://www.neweconomics.org/sites/neweconomics.org/files/21\\_Hours.pdf](http://www.neweconomics.org/sites/neweconomics.org/files/21_Hours.pdf)

- Welchen Wert hat „nicht-entlohnte“ Arbeit für Sie?

### Relevante Kennzahlen

- Quote der All-Inclusive-Arbeitsverträge
- Geleistete Überstunden je MitarbeiterIn
- Zeitarbeitsquote
- Teilzeitquote
- Neueinstellungen
- Mitarbeiterbefragung zu Arbeitszeit und Arbeitszeitmodellen

## C) BEWERTUNGSTABELLE

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
<b>Senkung der Normalarbeitszeit</b> (Relevanz: hoch)	Anteil von Verträgen mit Überstundenpauschale um 50 % reduziert; im Jahresschnitt maximal 10 Überstunden pro BeschäftigteR/ Monat Erste Neueinstellungen aufgrund des Abbaus von Überstunden	Anteil von Verträgen mit Überstundenpauschale um 75 % reduziert; im Jahresschnitt maximal 5 Überstunden pro BeschäftigteR/ Monat Neueinstellungen äquivalent zum Abbau von Überstunden	Keine Verträge mit Überstundenpauschale mehr; keine Überstunden im Jahresschnitt je BeschäftigteR Neueinstellungen äquivalent zum Abbau von Überstunden	Die durchschnittliche Arbeitszeit je Beschäftigtem ist um 10 % niedriger als die Branchenarbeitszeit oder maximal 38,5 Stunden Neueinstellungen aufgrund allgemeiner Arbeitszeitverkürzung
<b>Erhöhung des Anteils der Teilzeit-Arbeitsmodelle und Einsatz von Zeitarbeit (bei adäquater Bezahlung)</b> (Relevanz: mittel)	bis 10 % der MitarbeiterInnen können Teilzeit in Anspruch nehmen Zeitarbeit nur bei gleichwertiger Bezahlung Anteil < 10 % aller Mitarbeiter längstens ein Jahr	bis 25% der MitarbeiterInnen können Teilzeit in Anspruch nehmen Zeitarbeit nur bei gleichwertiger Bezahlung Anteil < 5 % aller Mitarbeiter längstens ein Jahr	bis 50 % der MitarbeiterInnen können Teilzeit in Anspruch nehmen Zeitarbeit nur bei gleichwertiger Bezahlung Anteil < 2,5 % aller Mitarbeiter längstens ein halbes Jahr	mehr als 50 % der MitarbeiterInnen können Teilzeit in Anspruch nehmen Zeitarbeit nur bei gleichwertiger Bezahlung und betriebsbedingter Begründung längstens ein halbes Jahr
<b>Bewusster Umgang mit (Lebens-) Arbeitszeit</b> (Relevanz: mittel)	Regelmäßiges Aus- und Weiterbildungsangebot in Selbst- und Zeitmanagement	Regelmäßige Mitarbeiterbefragung zu „optimaler“ Arbeitszeit und Arbeits(zeit)modellen	4-Tage <sup>1*</sup> -Woche (bei vollem Lohnausgleich) auf begründete Anfrage möglich	MitarbeiterInnen bestimmen eigenverantwortlich ihre Arbeitszeit(-modelle)

1\* Ausgangswert: 8 Stunden pro Tag

## D) BESONDERHEITEN BEI DER BEWERTUNG

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

### **Einschränkung für EPU**

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 eine gute Grobeinschätzung, ob Selbstausschöpfung (Burn-Out-Gefahr) vorliegt.

Der Sub-Indikator *Erhöhung des Anteils der Teilzeit-Arbeitsmodelle und Einsatz von Zeitarbeit* trifft nicht zu.

Der Sub-Indikator *Bewusster Umgang mit (Lebens-)Arbeitszeit* trifft in Anlehnung an das Selbstverständnis (vorliegende Konzeptualisierung?) des Selbstständigen zu.

### **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 Hilfskräfte zu erheben und anzugeben.

### **Hinweise für neu gegründete Unternehmen**

(Bsp. Start-Up, SelbstständigeR)

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

zusetzen). 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.

### **Abgrenzung zu anderen Indikatoren**

Der Indikator ist eng gekoppelt an den Indikator C1 (Arbeitsplatzqualität) und C4 (Gerechte Einkommensverteilung). Weder Indikator C1 noch C4 können losgelöst von C2 betrachtet werden.

Die Indikatoren C2 und C4 versuchen sich der Wert-Problematik eines gerechten „Arbeits-Zeit-Lohns“ von zwei verschiedenen Seiten anzunähern. C2 legt den Fokus auf die zeitliche Ausgestaltung eines Arbeitsverhältnisses, während C4 auf eine entsprechende Entlohnung für die geleistete Arbeitszeit abzielt. Im Besonderen bei EPU ergibt sich hier ein Sonderfall, da ein geringes Einkommen (bei entsprechender Auftragslage) durch erhöhten Zeitaufwand aufge bessert werden kann. In diesem Fall wäre zu überprüfen, ob eine gerechte Entlohnung stattfindet (Stundenlohn vs. Gesamtlohn). Lösungen liegen hier zum einen im individuellen Empfinden und Wertverständnis (z.B. frei verfügbare Zeit hat höheren Stellenwert als abhängige Erwerbsarbeitszeit) oder in einem entsprechend höheren Einkommen (bedürfnisorientierte Gespräche mit AuftraggeberInnen als ein möglicher Ansatzpunkt). Sollte beides nicht möglich sein, muss ehrlich und ggf. unter Zuhilfenahme externer Betrachtung das Geschäftsmodell analysiert und ggf. angepasst werden.

Die Indikatoren C2 und C1 haben als Überschneidungsbereich die Life-Balance, die stark von der zeitlichen Ausgestaltung eines Arbeitsvertrages abhängt. Der Indikator C2 führt dies nicht in der Breite aus (siehe C1), sondern betrachtet lediglich die Seite der Erwerbsarbeitszeit.

## E) DEFINITIONEN + HINTERGRUND

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 Vollzeitarbeitsplätze geschaffen werden.<sup>3</sup>

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.).<sup>4</sup> Längere Arbeitszeiten haben per se keine direkte Qualitätssteigerung zur Folge. Zudem verliert die menschliche Arbeitszeit durch Geringschätzung an Wert (Zeitverschwendung).<sup>5</sup>

Um bei einer stagnierenden Wirtschaftsleistung bei gleichzeitig steigender Produktivität Arbeitsplätze zu erhalten (sofern dies weiterhin als oberstes Ziel angesehen wird), muss

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

4 [http://www.boeckler.de/pdf/impuls\\_2007\\_17\\_6.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2007_17_6.pdf)

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

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.<sup>6</sup>

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.<sup>7</sup>

### **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 ZeitmitarbeiterInnen länger als ein Jahr beschäftigt oder übersteigt der prozentuale Anteil mehr als 10 %, so sollte eine Festanstellung erfolgen.

### **Definition „Bewusster Umgang mit (Lebens-)Arbeitszeit“**

Dieser Punkt ist zum Teil auch in C1 abgebildet, wird aber im Kontext von C2 bzgl. dem Zeitaspekt konkretisiert.

- 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 Lohn<sup>8</sup>) zu reduzieren. Sie bedarf eines erhöhten organisatorischen Aufwands (zu Beginn) und

6 [http://doku.iab.de/mittab/1977/1977\\_4\\_MittAB\\_Kunz\\_Mueller.pdf](http://doku.iab.de/mittab/1977/1977_4_MittAB_Kunz_Mueller.pdf)

7 [http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd59.pdf;jsessionid=B737F2202A66E01C5616230FC8A861E7.1\\_cid253?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd59.pdf;jsessionid=B737F2202A66E01C5616230FC8A861E7.1_cid253?__blob=publicationFile&v=4)

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

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. Die MitarbeiterInnen können die 4-Tage-Woche nach Nachweiserbringung (bei ihren Vorgesetzten beantragen). Spielraum besteht auch dann, wenn anstelle einer Lohnerhöhung einvernehmlich eine Arbeitszeitverkürzung tritt. Die Realisierung ist abhängig von der Branche unterschiedlich schwierig.

- MitarbeiterInnen bestimmen eigenverantwortlich die Arbeitszeit, die sie zur Erreichung ihrer Arbeitstätigkeit oder ihrer Projektziele benötigen.

## F) HILFEN FÜR DIE UMSETZUNG

- 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.
- Wie wollen Sie mit ihrer Produktivitätssteigerung umgehen? (Arbeitszeitverkürzung, Lohnsteigerung, Produkt- und Servicequalität (Investition), Kostenreduktion, Gewinnausschüttung)

## G) GOOD PRACTISES

Es gibt bisher erst wenige Beispiele, bei denen Unternehmen in ihrer Vorbildfunktion zu diesem Thema wahrgenommen werden. Ein viel zitiertes (daher stellenweise problematisches) Beispiel ist die brasilianische Firma SEMCO, die ihren MitarbeiterInnen das Vertrauen entgegenbringt, dass sie nebst dem verantwortungsvollen Ausführen ihres Tätigkeitsbereiches auch verantwortungsvoll mit ihrer Zeiteinteilung umgehen.

## H) LITERATUR/LINKS/EXPERTEN

- Böckler Impuls 17/2007: Arbeitszeiten. Kurze Arbeitszeit, hohe Produktivität. [http://www.boeckler.de/pdf/impuls\\_2007\\_17\\_6.pdf](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](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-entgleisende-Arbeitszeitkultur>
- Haug, Frigga : Die Vier-in-einem-Perspektive. [http://www.friggahaug.inkrit.de/documents/DA291\\_fh.pdf](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](http://doku.iab.de/mittab/1977/1977_4_MittAB_Kunz_Mueller.pdf)
- Lehdorff, 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](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](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. [http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd59.pdf;jsessionid=B737F2202A66E01C5616230FC8A861E7.1\\_cid253?\\_blob=publicationFile&v=4](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd59.pdf;jsessionid=B737F2202A66E01C5616230FC8A861E7.1_cid253?_blob=publicationFile&v=4)

*Redakteur:* Dominik Sennes [dominik.sennes@gmail.com](mailto:dominik.sennes@gmail.com) basierend auf der Vorarbeit von Christan Felber

## C3 – ÖKOLOGISCHES VERHALTEN DER MITARBEITER

### A) ZIEL DES INDIKATORS

Zielsetzung eines gemeinwohlorientierten Unternehmens ist es, das ökologische Bewusstsein zu forcieren bzw. ökologisches Verhalten innerhalb des Betriebes zu ermöglichen, u.a. Rahmenbedingungen zu schaffen, Vorbilder zu finden, Projekte auszuloben etc. Zu wesentlichen ökologischen Aspekten werden aktiv Maßnahmen gesetzt, Unternehmenskultur und interne Prozesse tragen zu einer tatsächlichen Umsetzung bei.

### B) IMPULSFRAGEN

#### **Ernährung während der Arbeitszeit**

- Welchen Wert legen Mitarbeiter auf die ökologisch-regionale Herkunft ihrer Lebensmittel am Arbeitsplatz und wie sieht das in der tatsächlichen Ausgestaltung aus?
- Welche Angebote gibt es (wenn vorhanden) in der Kantine/Küche (Kochmöglichkeit)/Belieferung (Catering z.B. direkt vom Bauernhof)?

#### **Mobilität zum Arbeitsplatz**

- Welche Verkehrsmittel benützen Mitarbeiter um zu ihrem Arbeitsplatz zu gelangen?
- Welche Möglichkeiten gibt es für Mitarbeiter, ihren Arbeitsweg umweltschonender zurückzulegen?
- Welche Anreize für umweltbewussteres Mobilitätsverhalten stellt das Unternehmen bereit?

#### **Organisationskultur, Sensibilisierung und unternehmerische Prozesse**

- Inwieweit spielen ökologische Aspekte in Weiterbildungsangeboten eine Rolle?
- Welche Sensibilisierungshandlungen finden innerhalb dieses Rahmens statt?
- Welche Strategie verfolgt das Unternehmen im Hinblick auf das ökologische Verhalten der Mitarbeiter?

## C) BEWERTUNGSTABELLE

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
<b>Ernährung während der Arbeitszeit</b> (Relevanz: hoch)	Erste Ansätze zur Förderung nachhaltiger Ernährungsmuster (z.B.: Angebot einer vegetarischen Option bzw. Vergünstigungen in biologischen Restaurants)	Klares Bekenntnis im Unternehmen zu nachhaltigen Ernährungsgewohnheiten (deutlich reduzierter Konsum tierischer Produkte in der Betriebskantine)	Ernährung mehrheitlich vegetarisch/vegan + Lebensmittel vorwiegend lokal, saisonal und biologisch zertifiziert + Fleisch aus lokaler Weidehaltung	Ernährung überwiegend vegetarisch/vegan + Lebensmittel vorwiegend lokal, saisonal, biologisch zertifiziert, wenn möglich aus Community Supported Agriculture (CSA) + Fleisch aus lokaler Weidehaltung
<b>Mobilität zum Arbeitsplatz</b> (Relevanz: Hoch)	Erste Ansätze einer nachhaltigen Mobilitätspolitik (z.B.: finanzielle Anreizsysteme für die Benutzung ÖPNV; festgeschriebene Dienstwagenpolitik: <130 g CO <sup>2</sup> /km, Trainings für treibstoffsparendes Fahren)	Konsequente nachhaltige Mobilitätspolitik: (z.B.: wenn keine ÖPNV verfügbar: aktives Car-Sharing-Angebot; Mitarbeiter-Parkplätze nur für Car Sharing, Erreichbarkeit bei Standortwahl wesentliches Entscheidungskriterium, Bereitstellung von Dienstfahrrädern), Partizipation bei externen Fahrradinitiativen <sup>1*</sup>	Durch betriebsinterne Anreizpolitik benutzt die Mehrheit der MitarbeiterInnen ÖPNV/ Bus/Zug/Rad/Car Sharing, Teleworking optional	Durch betriebsinterne Anreizpolitik benutzen nahezu alle MitarbeiterInnen ÖPNV/ Rad/ Car Sharing oder Teleworking optional
<b>Organisationskultur, Sensibilisierung und unternehmensinterne Prozesse</b> (Relevanz: Mittel)	Punktueller Thematisierung ökologischer Aspekte (z.B.: Newsletter etc.) Geschäftsführung lebt ökologisches Verhalten vor (z.B.: kein prestigeträchtiger Dienstwagen bzw. Ausnahmeregelungen wie z.B häufige Flüge)	Punktueller Integration ökologischer Aspekte in Weiterbildungsprogramme Mitarbeiter werden in ökologische Belange einbezogen (regelmäßige Thematisierung, Info-Veranstaltungen, Hinweisschilder in Büroräumlichkeiten etc.)	Regelmäßige Integration ökologischer Aspekte in Weiterbildungsprogramme Mitarbeiter werden regelmäßig in ökol. Entscheidungsprozesse einbezogen (z.B.: ökologisches Vorschlagswesen, Budgettopf für externe ökologische Projekte)	Institutionalisierte Awarenessprogramme für jeden Mitarbeiter (z.B.: regelmäßige Erhebung zum/Thematisierung des ökologischen Verhaltens; Footprint-Workshops), Innovative Ansätze: z.B.: „grüne Sozialleistungen“

1\* z.B. [www.radeltzurarbeit.at](http://www.radeltzurarbeit.at)

## D) BESONDERHEITEN BEI DER BEWERTUNG

- **Unternehmensgröße:** Während bei KleinstunternehmerInnen 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 umweltschonender Mobilität (z.B. Forcieren von Fahrgemeinschaften, Ladestationen für E-Bikes mit Ökostrom) sollte bei Firmen im ländlichen Gebiet besonders berücksichtigt werden.

### Abgrenzungen zu anderen Indikatoren

Es besteht eine Überschneidung mit Punkt C1/Physische Gesundheit und Sicherheit, ergo verstärkte Aufmerksamkeit auf Mobilität und Ernährung wirkt sich tendenziell positiv auf die physische Gesundheit der Mitarbeiter aus.

Betriebsinterne Mobilität (Geschäftsreisen) wird unter E3 behandelt.

### Abgrenzung zu anderen Indikatoren

Der Indikator ist eng gekoppelt an den Indikator C1 (Arbeitsplatzqualität) und C4 (Gerechte Einkommensverteilung). Weder Indikator C1 noch C4 können losgelöst von C2 betrachtet werden.

### FAQ

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. Da vielleicht am allerwenigsten. Aber ist Essen tatsächlich eine rein private Angelegenheit?<sup>1</sup>

Der Jahresverbrauch des Durchschnittsösterreicherers an Fleisch stieg von ca. 25 kg im Jahr 1950 auf fast 67 kg Fleisch<sup>2</sup>, während der Fleischverbrauch eines Bewohners eines Entwicklungslandes durchschnittlich 32,7 kg Fleisch beträgt.<sup>3</sup> 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.

1 Erklärung von Bern (2010), Fleisch – Weniger ist mehr, [http://www.evb.ch/cm\\_data/2010\\_2\\_Doku-Fleisch\\_def.pdf](http://www.evb.ch/cm_data/2010_2_Doku-Fleisch_def.pdf)

2 <http://www.nutritionecology.org>

3 Bund für Umwelt- und Naturschutz, Le Monde diplomatique (2013), Fleischatlas – Daten und Fakten über Tiere als Nahrungsmittel, [http://www.bund.net/fileadmin/bundnet/publikationen/landwirtschaft/130108\\_bund\\_landwirtschaft\\_fleischatlas.pdf](http://www.bund.net/fileadmin/bundnet/publikationen/landwirtschaft/130108_bund_landwirtschaft_fleischatlas.pdf)

Die industrielle Massentierhaltung hat sich (im Gegensatz zu konsequenter Weidehaltung) weitgehend von der unmittelbar verfügbaren Fläche eines Landes entkoppelt, Futtermittel werden großteils am Weltmarkt zugekauft. Laut der FAO werden bereits 40 % der Getreideproduktion sowie  $\frac{1}{3}$  der verfügbaren Landfläche für die Produktion von tierischen Proteinen aufgewendet.<sup>4</sup>

Weitere Informationen finden Sie unter I) Exkurs.

### **Was ist der ökologische 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.“<sup>5</sup>

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 Footprintrechnern 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.<sup>6</sup>

## **E) DEFINITIONEN + HINTERGRUND**

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

4 FAO (2006), Livestock's Long Shadow, <http://www.fao.org/docrep/010/a0701e/a0701e00.HTM>

5 <http://www.footprintrechner.at/footprint/faq>

6 <http://www.footprintnetwork.org>

die Integration auf Organisationsebene (Weiterbildung & Awareness, Organisationskultur) beurteilt werden.

- **Ernährung während der Arbeitszeit:** Etwa ein Drittel des durchschnittlichen ökologischen Fußabdruckes ist auf Nahrungsmittel zurückzuführen.<sup>7</sup> Eine ökologische Wende ohne Veränderung der Ernährungsgewohnheiten ist äußerst unwahrscheinlich. Auch wenn keine Betriebsküche vorhanden ist, können positive Anreizfaktoren gesetzt werden (z.B. Kooperation mit bio-vegetarischen Lokalen oder lokalen Reformhäusern etc.). Dies wirkt sich positiv im Sinne einer betrieblichen Gesundheitsvorsorge aus.
- **Mobilität zum/am Arbeitsplatz:** Rund ein Fünftel des ökologischen Fußabdruckes ist dem Personenverkehr zuzuordnen, wovon mehr als 90 % auf Flugverkehr und Auto fallen. Die Mobilität zum Arbeitsplatz stellt einen Einflussfaktor zur Reduktion der hieraus entstandenen Emissionen dar. Je nach Rahmenbedingungen (Produktionsstandort am Stadtrand, Büro im urbanen Zentrum, abgelegener Standort etc.) bestehen unterschiedlichste Möglichkeiten, Anreizfaktoren zu setzen bzw. sanfte Mobilität zu forcieren (ÖPNV-Tickets, Substitution durch Infotechnik, Teleworking, Werklinienverkehr, Begünstigung von Fahrgemeinschaften, Bereitstellung von Dienstfahrrädern und überdachten, geschützten Fahrradparkplätzen, Vermeidung von Dienstwägen etc.).
- **Organisationskultur, Sensibilisierung und unternehmensinterne Prozesse:** Dies kann auf unterschiedlichsten Ebenen erfolgen und lässt großen Freiraum für Kreativität und Innovationsfähigkeit: z.B. Integration ökologischer Aspekte in das betriebliche Vorschlagswesen, Budgettopf für externe ökologische Projekt(vorschläge) der MitarbeiterInnen, „grüne Sozialleistungen“ (z.B. finanzielle Unterstützung privater Aktivitäten – Wärmedämmung, Eigenheim statt Dienstwagen). Für eine Umsetzung im Unternehmen ist die Bereitschaft der MitarbeiterInnen von entscheidender Bedeutung. Bewusstsein für und Kenntnisse von ökologischen Auswirkungen gilt es durch gezielte Maßnahmen zu fördern, u.a. Integration ökologischer Aspekte in die Weiterbildung, Footprint-Workshops für Mitarbeiter. Während größere Unternehmen v.a. bei Ernährung und Mobilität durch einen höheren Ausdifferenzierungsgrad (z.B. Kantine, Shuttle-Busse) höhere Einflussnahme verzeichnen können, ist dieser Punkt für Unternehmen größenunabhängig gleichwertig zugänglich.

<sup>7</sup> Eine vegetarische Ernährung (3 x wöchentlich Milch und Milchprodukte) hat im Vergleich zu derzeitigen Ernährungsgewohnheiten (5 x wöchentlich Fleisch, Milch und Milchprodukte) einen um  $\frac{2}{3}$  niedrigeren ökologischen Fußabdruck, eine vegane Ernährung in etwa um  $\frac{3}{4}$ .

## F) HILFEN FÜR DIE UMSETZUNG

Nachfolgend finden Sie Hintergrundinfos zu betriebsökologischen Themen:

- **Plattform Footprint<sup>8</sup>**: Vielfältigste Informationen rund um den ökologischen Fußabdruck
- **Fairmove<sup>9</sup>**: U.a. ist eine Übersicht über den CO<sub>2</sub>-Ausstoß aller Verkehrsmittel zu finden. Folgende Angaben sind pro Personenkilometer mit Besetzungsgrad 1,17 (bei Pkw). Wenn die Person immer alleine fährt, wird der Wert entsprechend höher, wenn immer zu zweit, entsprechend niedriger.<sup>10</sup>

Verkehrsmittel	gCO <sub>2</sub> /pkm (Personenkilometer)
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

## G) GOOD PRACTISES

**Swiss Re:** „The COYou2 Reduce and Gain Programme“ als Beispiel für grüne Sozialleistungen<sup>11</sup>

## H) LITERATUR/LINKS/EXPERTEN

- Nachhaltig handeln im beruflichen und privaten Alltag: Leitfaden für Unternehmen des Institutes für sozial-ökologische Forschung: [http://www.isoe.de/fileadmin/redaktion/Downloads/Corporate\\_Sustainability/naha-handbuch-2011.pdf](http://www.isoe.de/fileadmin/redaktion/Downloads/Corporate_Sustainability/naha-handbuch-2011.pdf)
- Mobitool: Schweizer Plattform zur nachhaltigen Mobilität in Unternehmen inkl. Tools zur Berechnung vom mobilitätsbezogenen Emissionen: <http://www.mobitool.ch>

8 <http://www.footprint.at>

9 <http://www.fairmove.at>

10 Die Emissionen beinhalten Fahrzeug-, Kraftstoff-, Stromherstellung, direkte Emissionen, Entsorgung und Infrastruktur und beziehen sich auf Durchschnittsfahrzeuge.

11 [http://www.swissre.com/corporate\\_responsibility/coyou2\\_programme.html](http://www.swissre.com/corporate_responsibility/coyou2_programme.html)

- Mimona: Mitarbeitermotivation zu Nachhaltigkeit (Datenbank mit Praxisbeispielen) - <http://www.mimona.de>
- Mitarbeitermotivation für umweltbewusstes Verhalten: Ein Leitfaden für Umweltbeauftragte in Unternehmen des Bayerischen Landesamtes für Umwelt: [http://www.bestellen.bayern.de/application/applstarter?APPL=STMUG&DIR=stmug&ACTIONxSETVAL%28index.htm,APGxNODENR:16564,USERxBODYURL:artdtl.htm,AARTxNR:lfu\\_agd\\_00058%29=X](http://www.bestellen.bayern.de/application/applstarter?APPL=STMUG&DIR=stmug&ACTIONxSETVAL%28index.htm,APGxNODENR:16564,USERxBODYURL:artdtl.htm,AARTxNR:lfu_agd_00058%29=X)

## I) EXKURS: FLEISCH

Insbesondere Soja wird aufgrund der günstigen Zusammensetzung und des niedrigen Preises gerne als Krafffutter für die europäische Nutztierhaltung verwendet. Über 80 % dieser Importe stammen aus Südamerika, welches flächenmäßig der kleinen EU weit überlegen ist.

Die EU-Mitgliedsländer beanspruchen durch diese Importe indirekt eine Fläche von fast 15 Mio. ha, wovon fast 13 Mio. ha in Südamerika liegen.<sup>12</sup>

Die durch die Monokultur erzeugten Probleme wie der Verlust an Biodiversität, fortschreitende Bodenerosion, großflächige Rodungen bewaldeter Flächen, Beeinträchtigung des regionalen Wasserhaushaltes, Entsorgung tierischer Fäkalien, Landkonflikte, Enteignungen und Vertreibungen werden damit aus dem geographischen Blickwinkel des hiesigen Konsumenten geschoben und haben dennoch massive Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Globalbevölkerung.<sup>13</sup>

Ein Blick auf die Gesamtbilanz der Nutztierhaltung verdeutlicht die Dramatik der Situation. Nach Angaben der FAO sind ca. 18 % der weltweiten Treibhausgasemissionen auf die Nutztierhaltung zurückzuführen.

Untenstehende Tabelle vergleicht die Treibhausgas-Emissionen tierischer und pflanzlicher Lebensmittel.

Tierische Lebensmittel <sup>1*</sup>	CO <sub>2</sub> -Äquivalente (g/kg LM)	Pflanzliche Lebensmittel <sup>1*</sup>	CO <sub>2</sub> -Äquivalente (g/kg LM)
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

12 Von Witzke, Harald; Noleppa, Stefan; Zhirkova, Inga (2011), Fleisch frisst Land, WWF, [http://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF\\_Fleischkonsum\\_web.pdf](http://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF_Fleischkonsum_web.pdf)

13 [http://www.cdc.gov/nceh/ehs/docs/understanding\\_cafos\\_nalboh.pdf](http://www.cdc.gov/nceh/ehs/docs/understanding_cafos_nalboh.pdf)

<b>Tierische Lebensmittel<sup>1*</sup></b>	<b>CO<sub>2</sub>-Äquivalente (g/kg LM)</b>	<b>Pflanzliche Lebensmittel<sup>1*</sup></b>	<b>CO<sub>2</sub>-Äquivalente (g/kg LM)</b>
Eier (Freiland)	2.570	Weizenkörner	415
Frischkäse	1.930	Kartoffeln	200
Milch	940	Gemüse	150

1\* Erzeugung (konventionell) + Verarbeitung + Handel, Deutschland

Redakteurin: Julia Grosinger [julia\\_gros@yahoo.de](mailto:julia_gros@yahoo.de)

## C4 – GERECHTE EINKOMMENSVERTEILUNG

### A) ZIEL DES INDIKATORS

Das Ziel ist eine gerechte Einkommensverteilung. Die Entlohnung soll sich an Leistung (= gleiche Anstrengung pro Arbeitszeit), Verantwortung, Risiko und Bedarf orientieren.

### B) IMPULSFRAGEN

- Was ist der niedrigste bzw. höchste Lohn im Unternehmen?
- Wie hoch ist das Medianeinkommen?
- Gibt es ein innerbetrieblich transparentes Entgeltsystem?

### C) BEWERTUNGSTABELLE

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
<b>Innerbetriebliche Bruttoeinkommensspreizung in Unternehmen</b> (Relevanz: hoch)	Spreizung max: Bis 20 MA: 1:8 20 bis 200 MA: 1:10 Über 200 MA: 1:12	Spreizung max: Bis 20 MA: 1:5 20 bis 200 MA: 1:7 Über 200 MA: 1:9	Spreizung max: Bis 20 MA: 1:4 20 bis 200 MA: 1:5 Über 200 MA: 1:6	Spreizung max: Bis 20 MA: 1:2 20 bis 200 MA: 1:3 Über 200 MA: 1:4
<b>Mindesteinkommen</b> (Relevanz: mittel)	Die Mindesteinkommen müssen bezogen auf die Lebenshaltungskosten eines Landes und einer Region auskömmlich sein (living wages). Als Richtwerte gelten für Österreich und Deutschland € 1.330 (netto) <sup>1*</sup> und in der Schweiz CHF 3.500 (netto). <sup>2*</sup>			
<b>Transparenz und Institutionalisation</b> (Relevanz: niedrig)	Innerbetriebliche Transparenz der 10 niedrigsten und 10 höchsten Einkommen	Living Wages an allen Standorten; zusätzlich öffentliche Transparenz anhand statistischer Ungleichverteilungsmaße <sup>3*</sup>	Verbindliche Festlegung einer Maximalspreizung in Richtung vorbildlich (siehe oben)	Umsetzung aller Ziele, gemeinsame Festlegung der Gehälter durch die Beschäftigten (siehe Good-Practice-Beispiele), Veröffentlichung aller Gehälter

1\* Bezogen auf einen Ein-Personen-Haushalt. Der Wert eines monatlichen Nettoeinkommens von € 1.330,- orientiert sich an den Referenzbudgets (bzw. „living-wages“), welche z.B. von der ASB (Dachorganisation der staatlich anerkannten Schuldnerberatungen) erstellt wurden (siehe ausführliche Definition weiter unten).

2\* Der Wert wurde von den Schweizer Pionier-Unternehmen vorgeschlagen. Berücksichtigt wurde dabei, dass etwa der Migros-Genossenschaftsbund als einer der größten Arbeitgeber in der Schweiz einen Minimallohn von CHF 3.500,- einführt. Im Weiteren ist eine Volksabstimmung für die gesetzliche Verankerung eines Minimallohnes von CHF 4.000,- in Vorbereitung. Vergleiche dazu die ausführliche Argumentation der Mindestlohn Initiative Schweiz: [http://www.mindestlohn-initiative.ch/category/aktuell/fragen\\_und\\_antworten/](http://www.mindestlohn-initiative.ch/category/aktuell/fragen_und_antworten/)

3\* Wie Höchst-, Niedrigsteinkommen, Median, Anteil der Einkommen der 10 % der höchsten Einkommen und der 10 % der niedrigsten Einkommen. Eine Berechnung des Gini-Koeffizienten erschien uns nach genauer Prüfung als zu aufwendig.

## D) DEFINITIONEN + HINTERGRUND

Die Einkommensschere geht immer weiter auf. In Österreich beträgt die Einkommensspreizung zwischen dem Höchst- und Mindesteinkommen 1:800, in Deutschland 1: 5000 und in den USA das 350.000-fache des dortigen gesetzlichen Mindestlohnes.<sup>1</sup> Auch innerbetrieblich geht die Schere immer weiter auf: Im Jahr 2011 betrug die durchschnittliche Vorstandsvergütung eines DAX-Unternehmens das 54-fache des durchschnittlichen Bruttobezugs eines Beschäftigten dieser Unternehmen.<sup>2</sup> Mit Leistung oder Verantwortung haben diese Unterschiede nichts mehr zu tun.

Zahlreiche sozialmedizinische Studien belegen, dass Gesellschaften umso „kränker“, unsicherer und krimineller werden, je größer die Ungleichheit ist.<sup>3</sup> Während Wertschöpfung und BIP kräftig gewachsen sind, stagnieren in Deutschland und Österreich die durchschnittlichen Nettoeinkommen.<sup>4</sup>

Mindestens sieben weitere Gründe sprechen gegen eine übermäßige Ungleichheit bei den Einkommen:

- **Leistung.** Der Leistungsgedanke ist in der Wirtschaft ein zentrales Bewertungskriterium. Einkommensunterschiede in tausendfacher Höhe sind jedoch nicht mehr durch Leistung zu rechtfertigen.
- **Chancengleichheit.** Wenn Einzelpersonen Multimilliarden akkumulieren oder erben und 50 % der Jugendlichen arbeitslos sind, wie in Spanien, oder 37 % in Hartz-IV-Haushalten aufwachsen, wie in Berlin, dann ist es mit dem liberalen Prinzip der gleichen Chancen aller vorbei. Von 30 DAX-CEOs ist einer ein Arbeiterkind.

1 Felber, Christian: „Gemeinwohl-Ökonomie“, Neuauflage, Deuticke, Wien 2012.

2 Quelle: <http://www.berliner-zeitung.de/wirtschaft/manager-wie-viel-gehalt-ist-auch-verdient-,10808230,21520006.html> vgl. zu Österreich auch Wieser, Christina/Oberrauter, Markus: Vorstandsvergütung und Ausschüttungspolitik der ATX Unternehmen 2008. Studie der AK Wien 2009, S. 1. Abrufbar im Internet: link Stand: 07.0.2.2012.

Weitere Beispiele exzessiver Gehaltsspreizung:

- Jahreseinkommen Andreas Treichl/ Erste Bank 2010 – 2,8 Mio Euro, d.h. etwa 150-fache des vorgeschlagenen Mindesteinkommens von € 1.330.- <http://derstandard.at/1304552024822/Portraet-Andreas-Treichl-Oesterreichs-frechster-Banker>
  - Jahreseinkommen Peter Löscher/Siemens 2011 - 8,74 Mio Euro, d.h. das 336 fache des geringsten Jahrestariflohns in der Metall- und Elektroindustrie <http://www.berliner-zeitung.de/wirtschaft/manager-wie-viel-gehalt-ist-auch-verdient-,10808230,21520006.html>
  - Jahreseinkommen Josef Ackermann/ Deutsche Bank 2010 – 9 Mio Euro, d.h. das 483-fache des vorgeschlagenen Mindesteinkommens <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/dax-top-verdiener-ackermann-rutscht-ab-a-751040.html>
  - Jahreseinkommen John Paulson/ Hedgefond-Manager 2010 – 2,5 Mrd \$, d.h. 134.264-fache des vorgeschlagenen Mindesteinkommens (bei \$ Kurs 0,75 €) <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/fuenf-milliarden-dollar-hedgefonds-manager-sprengt-verdienstrekkord-a-742268.html>
- 3 Wilkinson, Richard/Pickett, Kate: „Gleichheit ist Glück. Warum gerechte Gesellschaften für alle besser sind“, Tolkemitt Verlag, Berlin 2009.
- 4 Brenke, Karl/Grabka, Markus M.: Schwache Lohnentwicklung im letzten Jahrzehnt. In: DIW Wochenbericht. Real-löhne 2000–2010: Ein Jahrzehnt ohne Zuwachs. Bericht 45/2011, S. 3–15. [http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.388565.de/11-45.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.388565.de/11-45.pdf)

- **Demokratie.** Ökonomische Macht spiegelt sich auch in politischer Einflussnahme wieder. Die politischen Teilhabe- und Mitgestaltungsmöglichkeiten aller geht verloren, wenn wenige das Vieltausendfache der anderen verdienen.
- **Gender.** Das statistische Bundesamt (Destatis) gibt an, dass Frauen bei gleicher Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse und gleichem Bildungsgrad im Schnitt acht Prozent weniger Gehalt beziehen als ihre männlichen Kollegen.<sup>5</sup>
- **Gesundheit.** Wenn die Ungleichheit ein gewisses Maß übersteigt, nehmen in allen Bereichen der Gesellschaft Erkrankungen, Depressionen, Selbstmorde, Drogenkonsum und Kriminalität sprunghaft zu und die Lebenserwartung ab. Richard Wilkinson hat beeindruckendes statistisches Material publiziert, wie ein Übermaß an Ungleichheit die Lebensqualität aller senkt.<sup>6</sup>
- **Glück.** Ab einem gewissen Grad des materiellen Wohlstandes bringt ein noch höheres Einkommen keinen weiteren Zuwachs an Lebenszufriedenheit. Mehr vom Vielen macht unfrei und trennt uns von den dahinterliegenden Bedürfnissen, die wir damit zu befriedigen versuchen.
- **Ökologie.** Extreme Ungleichheit treibt eine Spirale des Immer-mehr-Wollens voran, doch die ökologische Tragfähigkeit des Planeten ist begrenzt. Wenn wir allen Menschen ein gleiches Daseinsrecht zugestehen, können die einen nicht das Vieltausendfache anderer kassieren, besitzen und verkonsumieren.

Umfragen zufolge empfinden rund 90 % der Menschen in Österreich, Deutschland oder Großbritannien die gegenwärtige soziale Ungleichheit als zu groß.<sup>7</sup> Auch in der Wirtschaft wird der Ruf nach einer Begrenzung von exzessiven Gehältern immer lauter.<sup>8</sup>

### Definition Mindesteinkommen und living wages

Nachdem die Lebenserhaltungskosten in einzelnen Ländern und Regionen stark variieren ist es nicht sinnvoll, einen einheitlichen Betrag festzulegen. Zur Orientierung dient ein Mindestlohn von € 1.330,- (netto) monatlich in Deutschland und Österreich. Dieser orientiert sich an den Referenzbudgets für notwendige Ausgaben für soziale Teilhabe. Referenzbudgets berechnen für ein jeweiliges Land, wie hoch das verfügbare Einkommen sein muss, um einen menschenwürdigen Lebensstandard sicherzustellen und alle wichtigen Grundbedürfnisse zu decken. Hierzu zählt unter anderem eine Wohnmöglichkeit, Wärme, Essen, Transport, Gesundheitsversorgung. Für Österreich ergeben sich für eine

5 Siehe [https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VerdiensteArbeitskosten/VerdienstunterschiedeMaennerFrauen/Aktuell\\_Verdienstunterschied.html?nn=50690](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VerdiensteArbeitskosten/VerdienstunterschiedeMaennerFrauen/Aktuell_Verdienstunterschied.html?nn=50690)

6 Siehe: <http://www.youtube.com/watch?v=cZ7LzE3u7Bw> od. Wilkinson, Richard / Pickett, Kate: „Gleichheit ist Glück. Warum gerechte Gesellschaften für alle besser sind“, Tolkemitt Verlag, Berlin 2009.

7 Hinz, Thomas/Liebig, Stefan, et al.: „Bericht zur Studie. Einkommensgerechtigkeit in Deutschland“, 2010, S. 5. <http://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/liebig/pdf/Studie-Einkommensgerechtigkeit-2010.pdf>

8 So forderte beispielsweise der Gründer des Weltwirtschaftsforums, Klaus Schwab, die Beschränkung von Vorstandsbezügen auf ein 20- bis 40-Faches der Mindestlöhne im jeweiligen Unternehmen. <http://www.berliner-zeitung.de/wirtschaft/manager-wie-viel-gehalt-ist-auch-verdient-,10808230,21520006.html> In der Schweiz und Deutschland werden Möglichkeiten zur Beschränkung von Vorstandsbezügen diskutiert. <http://www.reuters.com/article/2013/01/21/reutersmagazine-davos-swiss-rich-idUSL1E9CHHA220130121>

Person im Alter von 25 bis 51 in einem Ein-Personen-Haushalt zur Deckung der Grundbedürfnisse bei voller Anstellung im Jahr 2012 netto € 1.330,—, für einen Haushalt mit einem Erwachsenen und einem Kind (8) € 1.840,—<sup>9</sup>

In Regionen mit abweichenden Lebenshaltungskosten ist ein entsprechend angepasster Wert heranzuziehen bzw. die gültigen Mindestlöhne, wo diese höher liegen.<sup>10</sup>

### Definition Einkommen

Im Hinblick auf die Einkommensverteilung sind unter Einkommen nur jene Geld- und Sachwertflüsse zu verstehen, die zu einem endgültigen Abfluss beim Unternehmen und einem Zufluss in der Privatsphäre des/der MitarbeiterIn führen. Gezählt werden dabei alle Einkommensbestandteile: fixe und variable Entlohnung, Zulagen, Boni, Gewinnausschüttungen. Wo nicht anders vermerkt, handelt es sich bei allen Gehaltsangaben um 12 Netto-Monateinkommen. In Ländern/Unternehmen in denen ein 13. oder 14. Gehalt ausbezahlt wird, muss dieses aliquot den 12 Monatsgehältern hinzugerechnet werden.

## E) GOOD PRACTISES

### Beispiele für innerbetriebliche Gehaltsdemokratie

- Bezüglich einer gemeinsamen Festlegung von Gehältern ist das Beispiel Ökofrost interessant: <http://www.kulturwandel.org/projekte/die-belegschaft-erarbeitet-eigene-gehaltsstruktur/index.html>
- Weitere Beispiele finden sich vor allem für Unternehmen unter 100 Mitarbeitern. Eine kritische Übersicht: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,879451,00.html>

### Beispiele für vorbildliche innerbetriebliche Gehaltsspreizung

- Gea/Waldviertler 1:2 (2011 Umsatz 15,5 Mio €/ 120 MA bei Waldviertler)
- Gugler Cross Media 1:4 (2010 – Umsatz 6,8 Mio €/ 76 MA Äquivalent)
- Sonnentor 1:4 (2011 – Umsatz 24,7 Mio €/ 170 MA Kopfzahl)

### Öffentlicher Dienst als positives Beispiel

Die Gehälter der öffentlich Bediensteten sind weitgehend transparent und die innerbetriebliche Einkommensspreizung vergleichsweise gering. Vgl. etwa link

9 Für eine genaue Aufschlüsselung für Österreich siehe: [http://www.referencebudgets.eu/budgets/images/conference09/austria\\_poster-handout.pdf](http://www.referencebudgets.eu/budgets/images/conference09/austria_poster-handout.pdf) sowie allgemein: [http://en.wikipedia.org/wiki/Living\\_wage](http://en.wikipedia.org/wiki/Living_wage) Diese ursprünglich für 2008/09 errechneten Werte wurden mit 2 % p.a. gesteigert. Regional unterschiedliche Lebenshaltungskosten werden dabei noch nicht berücksichtigt.

10 Über höhere Mindestlöhne verfügt Luxemburg (€ 1.800/Monat), Belgien, Irland, Niederlande und Frankreich (Daten Eurostat, Juli 2012). In der Schweiz existieren unterschiedliche Mindestlöhne für einzelne Branchen. 2011 wurde im Kanton Neuchâtel erstmals ein Mindestlohn in einer Verfassung verankert. Für eine gute Übersicht siehe: [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=earn\\_mw\\_cur&lang=de](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=earn_mw_cur&lang=de)

## F) LITERATUR/LINKS/EXPERTEN

- Wilkinson, Richard/Pickett, Kate: „Gleichheit ist Glück. Warum gerechte Gesellschaften für alle besser sind“, Tolkemitt Verlag, Berlin 2009. Siehe auch <http://haffmans-tolkemitt.de/programm/gleichheit-ist-glueck/> und <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buecher/rezensionen/sachbuch/richard-wilkinson-und-kate-pickett-gleichheit-ist-glueck-es-schwankt-das-fundament-des-gluecks-1943073.html>
- Negativbeispiele und Hintergrundinfos
- Zweiseitige Übersicht über die Vermögens- und Einkommenssituation in Österreich [www.politischebildung.com/pdfs/33\\_t5.pdf](http://www.politischebildung.com/pdfs/33_t5.pdf)
- Blogartikel mit wissenschaftlichen Hintergrund zur gerechten Einkommensverteilung <http://pro-gsiberger.blogspot.co.at/2009/09/rezept-gegen-die-krise-gerechte.html> <http://>
- Gonzalo Daniel Martner: Ist eine bessere Einkommensverteilung möglich? <http://library.fes.de/pdf-files/iez/08577.pdf>
- Frontal: Was Manager verdienen [http://www.youtube.com/watch?v=vn6YC\\_VcUN4](http://www.youtube.com/watch?v=vn6YC_VcUN4)
- Präsentation Studie Managementgehälter 2012 <http://www.youtube.com/watch?v=qO88WbzbvQI>
- brand eins-Artikel: Billig kommt teuer (04/2012) – Lohngefüge bei einem privaten Postdienstleister <http://www.brandeins.de/magazin/kapitalismus/billig-kommt-teuer.html>
- ARD Panorama: Lohndumping <http://www.youtube.com/watch?v=b9sB4jqI0LM>
- SWR-Report Mainz: Lohndumping dank Zeitarbeit <http://www.youtube.com/watch?v=Zt6kL1Uq15c>
- ZDF 37 Grad: Schuften und doch kein Geld <http://www.youtube.com/watch?v=DqCOXjUQJpM>
- Böckler Stiftung: Schwächung der Wirtschaft durch Einkommenskluft [http://www.boeckler.de/pdf/impuls\\_2009\\_13\\_2.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/impuls_2009_13_2.pdf)

*Redakteure:* Nonno Breuss, Christian Felber, Christian Rüter, Otto Galehr, Jan Hunnius, Dominik Senes, [info@gemeinwohl-oekonomie.org](mailto:info@gemeinwohl-oekonomie.org)

## C5 – INNERBETRIEBLICHE DEMOKRATIE UND TRANSPARENZ

### A) ZIEL DES INDIKATORS

Rechtlich gesehen leben wir in einer Demokratie, tatsächlich sind die Mitwirkungs-möglichkeiten der BürgerInnen jenseits der Wahlen alle 4-5 Jahre sehr begrenzt oder kaum bekannt.

In der Wirtschaft kommen die demokratischen Prinzipien noch weniger zum Tragen. Die Führungskräfte entscheiden, während die MitarbeiterInnen nur sehr eingeschränkte Rechte zur betrieblichen Mitsprache und Mitbestimmung haben. Diese besteht im Kern im Recht der ArbeitnehmerInnen sich gewerkschaftlich zu organisieren und einen Betriebsrat zu wählen, der die Interessen der Beschäftigten vor dem Arbeitgeber vertritt (repräsentative Mitbestimmung).

Faktisch gleicht das System Wirtschaft einer Monarchie, die je nach Führungskraft unterschiedliche Formen der Einflussnahme zulässt.

Unser Ideal ist eine möglichst hohe Form der MitarbeiterInnen-Mitbestimmung bei allen wesentlichen Entscheidungen (zumindest im eigenen Arbeitsbereich) und eine Legitimation der Führungskräfte durch eine Wahl von den MitarbeiterInnen.

Eine wesentliche Voraussetzung für jede Form der Demokratie ist eine umfassende Transparenz innerhalb des Unternehmens, damit die MitarbeiterInnen 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. Dafür gibt es genügend Beispiele – siehe Good practises.

Studien belegen, dass in wirklich demokratisch organisierten Unternehmen die MitarbeiterInnen zufriedener, engagierter, innovativer und produktiver als in traditionellen Organisationsstrukturen sind.

### B) IMPULSFRAGEN

- Wieviel % vor allem der kritischen Daten (Vorstandsprotokolle, Gehälter, interne Kostenrechnung, Entscheidungen über Entlassungen/Einstellungen) sind unternehmensintern von allen Mitarbeitern einsehbar?
- Welche EDV-Unterstützung gibt es betriebsintern zum Thema Transparenz? Wer hat online welchen Zugriff auf welche Informationen?

- Wie werden Führungskräfte legitimiert? Wer entscheidet über die Einstellung/ Beförderung? Welchen Anteil haben die neuen Mitarbeiter an der Entscheidung? Wie transparent ist der Entscheidungsprozess?
- Wie läuft der Prozess bei der Einstellung neuer Mitarbeiter ab? Wie hoch ist die Mitbestimmung des jeweiligen Teams dabei?
- Bei welchen Entscheidungen werden die MitarbeiterInnen gehört, bei welchen können sie bei der Entscheidungsfindung mitwirken, bei welchen mitentscheiden und welche Entscheidungen werden ausschließlich von den MitarbeiterInnen getroffen?
- Wie werden gemeinsame Entscheidungen getroffen? Welchen Entscheidungsprozess und welche Entscheidungsform gibt es (Mehrheitsbeschluss, Systemisches Konsensieren, Konsent, Konsens<sup>1</sup>)?
- Welchen Anteil der Mitbestimmung haben die Mitarbeiter bei der Gewinnverteilung?
- Wie viel Prozent des Eigentums liegt in MitarbeiterInnenhand? Welche mitarbeiternahe Rechtsform gibt es (z.B. MitarbeiterInnenstiftung, Genossenschaft)? Unter welchen Bedingungen kann jeder Mitarbeiter Gesellschafter werden? Welche Bemühungen werden unternommen, aus Mitarbeitern EigentümerInnen zu machen?

---

1 Konsent = Es gibt keinen schwerwiegenden Einwand gegen einen Vorschlag im Hinblick auf das gemeinsame Ziel, Konsens = Zustimmung

## C) BEWERTUNGSTABELLE

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
<b>Grad der Transparenz</b> (Relevanz: gering)	Erste Maßnahmen zu mehr Transparenz	Einige kritische Daten <sup>1*</sup> transparent	Wesentliche kritische Daten transparent	Alle Daten transparent, für jeden Mitarbeiter abrufbar
<b>Legitimierung der Führungskräfte</b> (Relevanz: mittel)	Anhörung/ Konsultation bei Bestellung neuer FK	Vetorecht bei der Bestellung neuer FK, in einer Testphase <sup>2*</sup> bis zu 25% gewählt	25-75% der FK regelmäßig gewählt	76-100% der FK regelmäßig gewählt
<b>Mitbestimmung bei Grundsatz- und Rahmen- Entscheidungen</b> (Relevanz: hoch)	Anhörung/ Konsultation + Begründung, Konzept demokrat. Mitbestimmung vorhanden	Testphase, - 25% der Entscheidungen demokratisch, teilweise konsensual, inkl. Gewinn	25-75% der Entsch. demokratisch, davon mind. 25% konsensual, inkl. Gewinn	76-100% der Entsch. demokratisch, davon mind. 50% konsensual, inkl. Gewinn
<b>Mit-Eigentum der MitarbeiterInnen</b> (Relevanz: mittel)	Gesamtkonzept und Selbst-Verpflichtung der bisherigen Eigentümer, erste Maßnahmen in die Richtung	Mitarbeiter halten bis zu 25% des Eigentums	Mitarbeiter halten bis 25,1-75% des Eigentums	Mitarbeiter halten bis 76-100% des Eigentums

1\* Kritische Daten sind die Protokolle der Führungsgremien, Gehälter, Interne Kostenrechnung, Entscheidungen über Einstellungen/ Entlassungen

2\* Testphase = Zeit, in der demokratische Entscheidungsformen „getestet“ werden, d.h. die Führungskraft verzichtet in dieser Zeit auf ihre alleine Entscheidungsmacht zugunsten einer gemeinsamen Entscheidungsform

**Weitere Einzel-Maßnahmen (demokratische Mitbestimmung)**

- Team wählt/ entscheidet über Einstellung der eigenen Führungskraft
- Anonyme Führungskräfte-Beurteilung, alle Ergebnisse sind online lesbar (Semco)
- Großgruppenmeeting für Strategie-Entscheidungen, die dann auch in der Großgruppe entschieden werden (in Richtung Basisdemokratie).
- Einzelne Methoden für Meeting/ Treffen, die auf hohe Mitarbeit/ Gleichwertigkeit Wert legen wie z.B. World-Cafe, Openspace, Dynamic facilitation.
- Hohe Selbstorganisation am Arbeitsplatz (vgl. C1 Arbeitsplatzqualität)
- Systemisches Konsensieren<sup>2</sup> oder andere Formen der Gruppenentscheidung bei einzelnen Themen/ Fragen
- Präventive Konfliktberatung/ -klärung mit konsensualen Lösungen

2 vgl. <http://www.sk-prinzip.eu/> und <http://www.konsensieren.eu/>

## D) BESONDERHEITEN BEI DER BEWERTUNG

### **Abgrenzung zu anderen Indikatoren**

In der Matrix 4.0. gab es noch Überschneidungen von C1 und C5, die jetzt minimiert wurden.

Die Mitbestimmung/Transparenz den Kunden gegenüber findet sich in D1 wieder, gegenüber Mit-Unternehmen in D2 und D5, gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld in E5.

### **Unternehmensspezifische Besonderheiten**

Je kleiner das Unternehmen, desto leichter lassen sich innerbetriebliche Transparenz und Demokratie leben.

Innerbetriebliche Demokratie ist wesentlich mehr als die Mitbestimmung durch den Betriebsrat und umfasst vor allem die Entscheidungen im eigenen Team und zumindest dort die Grundsatz- und Rahmenentscheidungen, das heißt grundsätzliche Unternehmensentscheidungen.

### **Genossenschaften**

Bei den meisten Genossenschaften sind die Kunden auch Genossen. Damit kann das Verhältnis Kunden/ Mitarbeiter bei den Genossenschaftsmitgliedern sehr unterschiedlich sein. Hier wird gewertet, wie viel % der stimmberechtigten Anteile die Mitarbeiter haben. Gemäß dieser Prozentzahl erfolgt die Bewertung in der Tabelle, z.B. 35% der stimmberechtigten Genossen sind Mitarbeiter = fortgeschritten.

Genossenschaften sind Organisationsformen, die von der Eigentümerstruktur sehr gemeinwohl-orientiert sind. Der Anteil der stimmberechtigten Kunden in % kann bei D1 Kundenmitbestimmung positiv gewertet werden.

### **Fehlender Betriebsrat**

Wenn es keinen Betriebsrat gibt, sollte man immer skeptisch sein und hinterfragen, ob und wie eine Betriebsratsgründung aktiv gefördert wird. Wird sie nicht aktiv gefördert oder gab es schon Bestrebungen im Unternehmen, die nicht unterstützt wurden, kann der erste Schritt in Richtung Verhinderung erfolgt sein. Semco z.B. hat in seiner Geschichte gewerkschaftliche Betätigung begrüßt, aktiv mit einem Betriebsrat zusammengearbeitet und diese Form der Zusammenarbeit als einen wichtigen Firmengrundsatz etabliert.

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.

Prinzipiell kann ein fehlender Betriebsrat auch mit einem Abzug von 10-20% bewertet werden

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. Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates in Österreich<sup>3</sup>:

Natürlich kann es länderspezifisch unterschiedliche Regelungen für den Betriebsrat geben. Prinzipiell wird der gesetzliche Standard mit 0 Punkten bewertet.

In der EU sind entsprechende EU-Rechte als gesetzlicher Standard für alle anzusehen.

Die wichtigsten Beteiligungsrechte des Betriebsrates lt. BetrVG 1972:

Gegenstand / Intensität	Soziale Angelegenheiten	Personelle Angelegenheiten	Wirtschaftliche Angelegenheiten
(erzwingbare) Mitbestimmungsrechte	§ 87: Beginn u. Ende der tgl. Arbeitszeit; Urlaubsgrundsätze/ Urlaubsplan; Lohngestaltung; Akkord- und Prämiensätze	§ 94: Personalfragebogen § 95: Auswahlrichtlinien § 98: Betriebliche Bildungsmaßnahmen	§ 94: Sozialplan
Widerspruchsrechte	§ 91: menschengerechte Gestaltung der Arbeit (nach »gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen«)	§ 99: Einstellung/ Eingruppierung/ Umgruppierung/ Versetzung	
Mitwirkungsrechte (Informations-, Anhörungs-, Beratungsrechte)	§ 89: Arbeitsschutz/ Unfallverhütung	§ 102: Kündigung § 92: Unterrichtung und Beratung über Personalplanung § 102: Anhörung vor Kündigung	§ 90: Unterrichtung über Planung/ Beratung über Auswirkungen von Neu-, Um-, und Erweiterungsbauten; techn. Anlagen; Arbeitsverfahren/ Arbeitsabläufe; Arbeitsplätze § 106: Wirtschaftsausschuß § 111: Unterrichtung bei Betriebsänderungen

(Müller-Jentsch, 1997, S. 270)

3 [http://netzwerke.oegb.at/fladnitz/data/upload/ppt\\_Mitbestimmungsrechte\\_Betriebsrats.pdf](http://netzwerke.oegb.at/fladnitz/data/upload/ppt_Mitbestimmungsrechte_Betriebsrats.pdf)

[http://www.precht.wiso.uni-erlangen.de/download/ar/uebung/ar2\\_02\\_Beteiligungsrechte\\_BR.pdf](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>

## E) DEFINITIONEN + HINTERGRUND

MitarbeiterInnenbeteiligung bedeutet, dass die Mit-ArbeiterInnen mit-entscheiden können und nicht nur informiert oder gehört werden, sondern auch eine Möglichkeit zur Einflussnahme besitzen. Qualitativ zu unterscheiden sind unterschiedliche Formen der demokratischen Mitbestimmung. Diese reichen von Mehrheits- bis hin zu konsensualen Entscheidungen.

Leider ist das Feld der Wirtschaftsdemokratie kaum bekannt und wenig erforscht. Oftmals wird Demokratie mit Basisdemokratie gleichgesetzt, bei der alle MitarbeiterInnen bei allen Entscheidungen mitwirken und die Organisation so lähmen. Es gibt aber Mittel und Wege die MitarbeiterInnen demokratisch mit einzubinden und gleichzeitig produktiv den Unternehmenszweck zu erfüllen. Beispiele dafür sind in den „Good Practises“ zu finden. .

Wir glauben, dass es mehrfach positive Effekte einer starken MitarbeiterInnenbeteiligung gibt<sup>4</sup>:

- Empowerment und dadurch höhere Motivation der MitarbeiterInnen
- Mehr Identifikation mit dem Unternehmen und folglich geringere MitarbeiterInnen-Fluktuation
- Menschliches Korrektiv zu dem Shareholder-Value Ansatz
- Wandel der Unternehmenskultur in Richtung partnerschaftliche Aufgabenteilung
- Kreativere Lösungen, weil die Sichtweise aller Beteiligten gehört wird
- Engagiertere Mitarbeiter und bessere Ergebnisse.

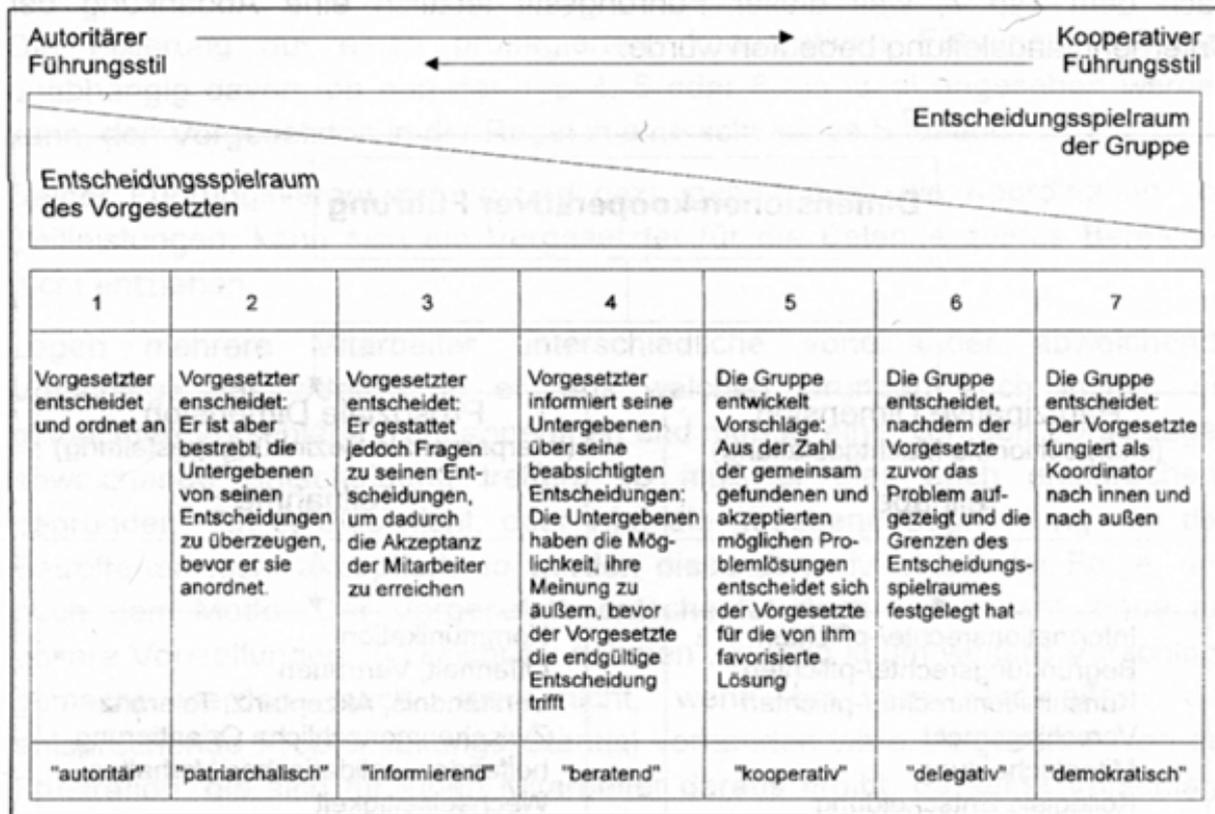
Wolfgang Georg Weber hat im Forschungsprojekt ODEM mit anderen Kollegen mehrere demokratische Organisationen untersucht und ist zu folgenden Ergebnissen gekommen<sup>5</sup>: „Je demokratischer die Organisationsstrukturen in einem Unternehmen sind,

- umso bereiter sind die Mitarbeiter/innen, hilfsbereit, solidarisch und gesellschaftlich verantwortlich zu handeln,
- umso stärker tendiert das Ethikbewusstsein der Mitarbeiter/innen in Richtung humanistischer Wertorientierungen,
- umso stärker ist deren Bereitschaft zu demokratischem und gesellschaftlichem Engagement,
- umso stärker ist die gefühlsmäßige Bindung der Mitarbeiter/innen an den Betrieb.“

4 Vgl. Wegge, Jürgen [u.a.]: Work Motivation, 2010, S.162ff.

5 Weber, Wolfgang G. [u.a.]: Handeln, 2007, S.34/5

Dabei kann die innerbetriebliche Demokratie strukturell oder bei einzelnen Entscheidungen verwirklicht werden. Von Tannenbaum/Schmidt<sup>6</sup> 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 Beteiligung der MitarbeiterInnen er zulässt oder ermöglicht.

Wolfgang G. Weber sowie das internationale Forschungsnetzwerk OPEN<sup>7</sup> zitieren folgende Abstufungen der MitarbeiterInnenbeteiligung, die eine gute Groborientierung geben<sup>8</sup>:

- 1) Keine Partizipation
- 2) Information
- 3) Anhörung (= Konsultation)
- 4) Mitwirkung
- 5) Mitbestimmung, Mitentscheidung
- 6) Selbstbestimmung

6 R. Tannenbaum, W.H. Schmidt (1958): How to choose a leadership pattern. In: „Harvard Business Review“. 36/1958, pg. 95-102

7 Organizational Participation in Europe Network (OPEN)

8 Vgl. Weber, Wolfgang: Demokratie, 1994, S.272; Wegge, Jürgen: Motivation, 2010, S. 159.

### Bereiche der Mitbestimmung

- 1) Operationale Entscheidungen (Tagesgeschäft, Einzelfälle innerhalb der Vorgaben)
- 2) Taktische Entscheidungen (z.B. Einstellung/ Entlassungen)
- 3) Strategische Entscheidungen (z.B. Budgets, gravierende Umstrukturierungen)

Lewin, Lippit und White 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<sup>9</sup>:

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

Marshall Rosenberg, Begründer der Gewaltfreien Kommunikation, stellt gerne folgende zwei Fragen:

- 1) Was möchte ich, dass mein Gegenüber tut?
- 2) Aus welcher Motivation möchte ich, dass mein Gegenüber das tut?

Ein autoritärer Führungsstil basiert meistens auf Angst, Bestrafungen und Kontrolle und motiviert extrinsisch, ein demokratischer Führungsstil basiert auf Kooperation, Inklusion, Gemeinschaft und motiviert intrinsisch.

## F) HILFEN FÜR DIE UMSETZUNG

Es gibt das Modell der Soziokratie, das einen nachvollziehbaren Ablauf vom Erstgespräch über die Installierung eines Pilotkreises bis hin zur völligen Transformation der Organisation hat.

Ansonsten bräuchte es einen umfassenden Prozess der Klärung, welche demokratischen Elemente wo und wie eingeführt werden können. Am besten ist dieser Prozess schon demokratisch organisiert.

Wichtig ist bei der Einführung, dass EigentümerIn/ oberste Führungsspitze voll dahinter steht und den Prozess über einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren begleitet/ unterstützt. Zuerst bildet sich eine Steuerungsgruppe aus externen BeraterInnen/ ExpertInnen, Mitgliedern des Vorstandes sowie weiteren Schlüssel- Mitgliedern der Organisation, die den Prozess der Implementierung begleitet:

<sup>9</sup> Vgl. Manfred Becker: Personalentwicklung, S. 226, Tabelle wörtlich übernommen.

- Welche Form der demokratischen Mitbestimmung passt zu uns?
- Wie können wir den Prozess selbst demokratisch gestalten?
- Was könnte ein Prototyp sein, wo könnten wir innerhalb des Betriebes experimentieren und dann auswerten, ob es erfolgreich war?
- Was macht den Erfolg demokratischer Mitbestimmung für uns aus – auch jenseits der Gewinn-und-Verlust- Rechnung? Wie können wir das messen?
- Wie kann der Einstieg gut kommuniziert werden?
- Welche Unterstützung brauchen wir von wem innerhalb des Unternehmens?

Prinzipiell geht es entweder radikal mit einem Schritt (a la Semco) oder besser nach und nach über einzelne Kreise/ Teilbereiche des Unternehmens (a la Soziokratie).

## G) GOOD PRACTISES

Bei den Good Practises wurden ein erfolgreiches Demokratie-Modell sowie zwei Unternehmen angeführt, die die demokratische Mitbestimmung auf ihre spezielle Weise verwirklicht haben. Alle eint eine umfassende innerbetriebliche Transparenz, weil das erst die Voraussetzung für wirkliche demokratische Mitbestimmung ist. Sowohl bei Enderburg Elektrotechnik, das Pionier-Unternehmen der Soziokratie als auch bei Semco gehört zu der Transparenz die Schulung der MitarbeiterInnen, damit sie die Unternehmenszahlen auch lesen und verstehen können.<sup>10</sup>

Mit Wagner & Co Solartechnik haben wir einen Solar-Pionier aus Deutschland als „Good practise“, der schon auf eine mehr als 30jährige demokratische Geschichte zurückblicken kann.

### **Soziokratie**

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.

<sup>10</sup> Vgl. Semler, Ricardo: Maverick, 1993, Kap. 17, S.128-129.

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	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
<b>Bsp. Soziokratie</b>	Pilotkreis Soziokratie	Bis 100% Kreisstruktur <sup>3*</sup>	Vollständige Kreisstruktur Soziokratie seit 2-3 Jahren	Soziokratie ist rechtlich verankert, institutionalisiert

3\* 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.

Aus der Soziokratie ist in den letzten Jahren der Ansatz der Holacracy hervorgegangen, 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 Holacracy 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.<sup>11</sup>

### 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>
- Portrait von Endenburg Electronics (Skript/ Buch) [http://books.google.at/books?id=zc\\_jw8hsoFIC&lpg=PP1&hl=de&pg=PP1#v=onepage&q&f=false](http://books.google.at/books?id=zc_jw8hsoFIC&lpg=PP1&hl=de&pg=PP1#v=onepage&q&f=false)
- Brandeins-Artikel (Endenburg/ Reykx) <http://www.brandeins.de/magazin/-afc796490a/die-ideale-welt.html>
- Umfassende Materialsammlung zur Soziokratie <http://soziokratie.org/was-ist-soziokratie/>

11 Vgl. die Unterschiede zwischen Soziokratie und Holacracy <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2012/11/Vergleich-Soziokratie-Holakratie1.1.pdf>

**Semco**<sup>12</sup>

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 Regulativ 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%.<sup>13</sup>

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,-mahl-t-zuerst-Prinzip“ besetzt werden. Diese einmaligen Mitglieder haben das gleiche Stimmrecht, wie die permanenten

12 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 abgefedert werden konnten oder diese Elemente in der Krise heruntergefahren wurden, dazu fehlen mir im Moment die Quellen.

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

Mitglieder in dem Gremium. Die Protokolle können von jedem eingesehen werden, allerdings im Vorstands-Büro und nicht via Intranet.<sup>14</sup>

### **Weitere Ressourcen über Semco**

- Umfassender Artikel mit Materialsammlung <http://christianruether.com/2011/03/ricardo-semmler-und-semco-behandle-deine-mitarbeiter-wie-erwachsene/>
- 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>
- Homepage von Semco <http://www.semco.com.br/en/content.asp?content=3&contentID=605>

### **WAGNER SOLAR**

Wagner & Co Solartechnik ist ein Pionier auf dem Gebiet der Solartechnologie, da sie schon seit gut 30 Jahren aus einer Umweltinitiative heraus gegründet auf dem Markt sind.

Wagner & Co besteht aus zwei Gesellschaften:

- Solartechnik GmbH, die den Vertrieb, die Entwicklung und Produktion von Anlagen für Solarwärme, Solarstrom und Pellet Heiztechnik (effektive Holzverbrennung) organisiert
- Immobilien GmbH, die die Firmengrundstücke – und gebäude besitzt.

Daneben gibt es Niederlassungen in Spanien, Frankreich, Italien, Großbritannien und den USA.

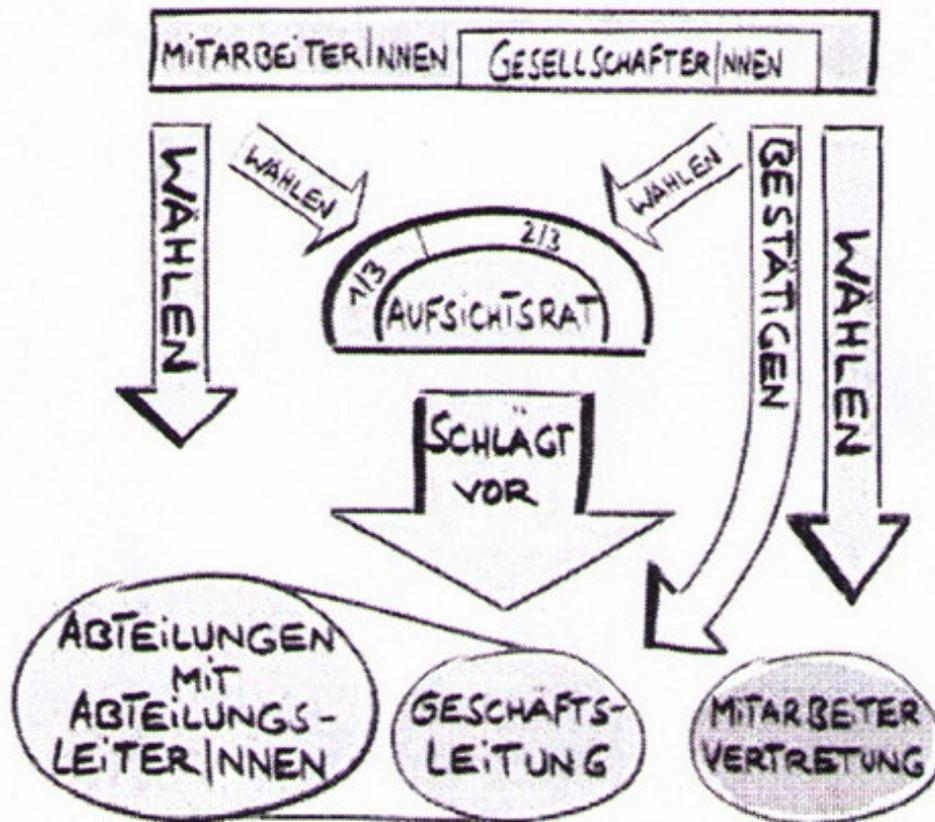
Wagner & Co ist seit seiner Gründung ein MitarbeiterInnenunternehmen, d.h.

- das Unternehmen gehört nur MitarbeiterInnen, es gibt keine externen Eigentümer.
- das Unternehmen ist demokratisch organisiert, d.h. die Führungskräfte werden demokratisch gewählt und die Entscheidungen werden in den Teams so dezentral wie möglich getroffen.

Derzeit gibt es 400 MitarbeiterInnen und 100 GesellschafterInnen. Nach zwei Jahren Betriebszugehörigkeit kann ein Mitarbeiter einen Antrag bei der Aufnahmekommission stellen, die aus neun gewählten GesellschafterInnen und dem Personalbeauftragten besteht. Die Gesellschaftsanteile wachsen genau wie die Gewinnbeteiligung mit steigender Dauer der Betriebszugehörigkeit.

Es gibt also eine enge Verzahnung von Mitarbeit, Eigentum und Gewinnbeteiligung.

<sup>14</sup> Vgl. Semler, Ricardo: 7day, 2003, S.223.



(Abbildung aus: Wagner & Co – Eine kleine Unternehmensgeschichte, S. 3.)

Das oberste Entscheidungsgremium ist die Gesellschafterversammlung, die mindestens zweimal im Jahr tagt und die Grundsatz- und Richtungsentscheidungen trifft. Dazu gehören auch die Entscheidungen nach dem Gesellschaftsvertrag wie z.B. die Gewinnverwendung, weitreichende Finanzentscheidungen sowie Änderung von Strukturen. Die Stimmabgabe erfolgt nach Köpfen und unabhängig von Kapitalanteilen.

GesellschafterInnen und MitarbeiterInnen wählen alle zwei Jahre einen zwölfköpfigen Aufsichtsrat. Dieser wird zu  $\frac{2}{3}$  von den GesellschafterInnen und zu  $\frac{1}{3}$  von den MitarbeiterInnen gewählt. Der Aufsichtsrat benennt und kontrolliert die siebenköpfige Geschäftsleitung. Die einzelnen Mitglieder der Geschäftsleitung werden vom Aufsichtsrat vorgeschlagen und mit einfacher Mehrheit der GesellschafterInnen bestätigt. Die Geschäftsleitung führt die Geschäfte der Firma Wagner & Co und erarbeitet die Strategien. Drei Mitglieder treten nach außen als Geschäftsführer auf.

Neben der Geschäftsleitung und dem Aufsichtsrat gibt es die Mitarbeitervertretung, die sich um die Belange der MitarbeiterInnen kümmert und bei Personalfragen hinzugezogen wird. Sie MitarbeitervertreterInnen werden auf einer mind. einmal jährlichen Mitarbeiterversammlung von den festangestellten MitarbeiterInnen ohne Funktion im Aufsichtsrat oder Geschäftsleitung gewählt.

Unterhalb der Geschäftsleitung und den einzelnen GeschäftsleiterInnen zugeordnet gibt es 22 Abteilungen. Die jeweiligen AbteilungsleiterInnen werden von ihren MitarbeiterInnen gewählt.

Auf Abteilungs- und Teamebene gibt es eine Kultur der demokratischen Entscheidungsfindung. Allerdings ist das nicht genau festgelegt und der Abteilungsleiter/die Abteilungsleiterin könnte auch autokratisch entscheiden. Die Frage ist dann, ob er dann von den MitarbeiterInnen wiedergewählt wird.

Über die Gewinnverteilung wird jährlich von den GesellschafterInnen entschieden. Nach einer festen Regel werden abhängig von der Umsatzrendite ein 13., 14. und ggf. auch weitere Monatsgehälter an die MitarbeiterInnen gezahlt. Der Gewinn selbst wird so aufgeteilt, dass alle GesellschafterInnen mit zehn Jahren oder mehr Gesellschafterzugehörigkeit einen `Vollanteil` erhalten und wer kürzer dabei ist entsprechend weniger, z.B. wer seit vier Jahren Gesellschafter ist, erhält 4/10 vom Vollanteil.

#### **Weitere Ressourcen über Wagner Solar<sup>15</sup>**

Homepage: <http://www.wagner-solar.com/>

Kleine Unternehmensgeschichte von Wagner-Solar <http://www.gemeinwohl-oekonomie.org/wp-content/uploads/2011/08/4-WS-Kleine-Unternehmensgeschichte.pdf>

Auszug Mitarbeiterbefragung 2010 <http://www.gemeinwohl-oekonomie.org/wp-content/uploads/2011/08/3-WS-Auszug-Mitarbeiterbefragung-2010.pdf>

Kleine Geschichte von Unternehmensstrukturen <http://www.gemeinwohl-oekonomie.org/wp-content/uploads/2011/08/2-WS-KleineGeschichtevonUnternehmensstrukturen.pdf>

---

15 Ältere DVD über Wagner Solar mit dem Titel: Organisationale Demokratie im Unternehmen. Wie Mitbestimmung zu wirtschaftlichen Erfolg beitragen kann (Bm:bwk) kann bei Wolfgang Weber kostenlos bestellt werden: [wolfgang.weber@uibk.ac.at](mailto:wolfgang.weber@uibk.ac.at)

## H) LITERATUR/LINKS/EXPERTEN

- Bontrup, Heinz: Wirtschaftsdemokratie statt shareholder value <http://www.linksnet.de/de/artikel/19818>
- Demokratie in Organisationen: Wiki-Seite der Soziologischen Fakultät der Uni München <http://wiki.soziologie.uni-muenchen.de/organisation/dokuwiki/doku.php>
- Fenton, Traci: The democratic Company. Four Organizations Transforming our Workplace and our World, 2002 – (kostenloses PDF)
- Naphtali, Fritz: Wirtschaftsdemokratie: ihr Wesen, Weg und Ziel (1928), Frankfurt/M 1966
- Rüter, Christian: Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis, 2. korrigierte Auflage, 2010 – <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf>
- Semler, Ricardo: [7 day, 2003] The Seven-Day Weekend. A better way to work in the 21st century, 2003
- Semler, Ricardo: [Maverick, 1993] Maverick! The success story behind the world's most unusual workplace, 1993
- 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](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>
- Wegge, J (u.a.): [Motivation, 2010] Promoting Work Motivation in Organizations: Should Employee Involvement in Organizational Leadership Become a New Tool in the Organizational Psychologist's Kit? Journal of Personnel Psychology, 9 (4), 154-171.

*Redakteur:* Christian Rüter [chrisruether@gmail.com](mailto:chrisruether@gmail.com), *Experten:* Wolfgang Weber, Bernhard Mark-Ungericht

## D1 – ETHISCHE KUNDENBEZIEHUNG

### A) ZIEL DES INDIKATORS

In der Beziehung zu Kunden klaffen Anspruch und Wirklichkeit häufig auseinander. Der Kunde, der im Mittelpunkt der Bemühungen eines Unternehmens steht, wird nicht als „König“ 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, statt auf Sinnhaftigkeit oder Nachhaltigkeit.

Verkauf und Marketing sind notwendig, um die eigenen Produkte und Dienstleistungen an den Mann und die Frau zu bringen. Ohne diese Aktivitäten gibt es keinen oder wenig Umsatz. Es ist also keine Frage des „ob“, sondern nur des „wie“. Und da sollen die Hinweise hier in dem Handbuch eine Orientierung geben, wie das „wie“ ethisch ausschauen kann. Insbesondere sinnvolle/ nachhaltige Produkte und Dienstleistungen (vgl. E1) sollen möglichst häufig verkauft werden, insofern ist es auch für ein GWÖ-Unternehmen wichtig, da wirksam zu werden.

Es geht bei diesem Indikator allerdings nicht nur ums „Verkaufen“, sondern die gesamte Kundenbeziehung. KundInnen werden als gleichwertige PartnerInnen angesehen, es wird ein Kontakt auf Augenhöhe gestaltet und die Hauptintention ist das Wohlergehen und die optimale Bedürfniserfüllung der KundInnen – und zwar in allen Phasen der Kundenbeziehung und notfalls auch gegen die eigenen Geschäftsinteressen.

Dieser Indikator setzt eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Thema voraus und ermöglicht einen gewissen Spielraum in der individuellen Ausgestaltung. Grundlegend ist ein eigenes Konzept, eine eigene Ethik im Umgang mit den Kunden:

- 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?
- Wie hoch ist unsere Qualität und Lebensdauer unserer Produkte/ Dienstleistungen? (D3)
- Wie fair ist unsere Preisgestaltung? (D2)

Bei diesen Fragen wird schon deutlich, dass nicht alle Aspekte der ethischen Kundenbeziehung in D1 abgehandelt werden, sondern es Überschneidungen zu den anderen Indi-

katoren der Matrix gibt. Die Aspekte Qualität und Lebensdauer werden in D3 behandelt, die soziale Preisstafflung in D4 und die Sinnhaftigkeit/ gesellschaftliche Wirkung in E1.

Der Indikator „Ethische Kundenbeziehung“ kann wie folgt näher unterteilt werden:

- Gesamtheit der Maßnahmen/ Institutionalisierung/ Gesamtkonzept/ Prinzipien
- Produkttransparenz, Fairer Preis und ethische Auswahl von KundInnen
- KundInnen-Mitbestimmung/ Marktforschung/ gemeinsame Produktentwicklung
- Servicequalität

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.

## B) IMPULSFRAGEN

Die Grundfragen wurden schon oben behandelt, jetzt versuchen wir sie etwas differenzierter zu betrachten:

### **Gesamtheit der Maßnahmen**

- Was sind unsere Werte/Prinzipien in der Kundenbeziehung?
- Was ist das Grundkonzept der ethischen Kundenbeziehung? Und wie versuchen wir es im Unternehmen in Strukturen/Prozessen/bei der Haltung der MitarbeiterInnen zu verankern?
- Wie leben wir diese Werte/Prinzipien in den unterschiedlichen Phasen des Verkaufs? (Produktentwicklung/Marketing-Verkauf/Service nach dem Verkauf)

### **Produkttransparenz, Fairer Preis und ethische Auswahl der KundInnen**

- Wie transparent sind wir bei unseren Produkten/ Dienstleistungen?
- Welche Angaben zu den Produkten/ Dienstleistungen sind nicht transparent und aus welchem Grund?
- Wie kalkulieren wir die Preise und was davon können wir transparent machen – Preistransparenz?
- Was ist ein fairer Preis für unsere Produkte mit angemessener Berücksichtigung der Rücklagen/ Investitionen und des Gesamtportfolios? Wie würden Kunden/ Mitbewerber das beurteilen, wenn alle Zahlen offen gelegt werden würden?
- Was sind mögliche unethische Kunden? Wie können wir sie feststellen und sie von unseren Produkten/Dienstleistungen ausschließen? (Nicht-Kooperation)

### **KundInnen-Mitbestimmung/ Marktforschung/ gemeinsame Produktentwicklung**

- Wie binden wir unsere Kunden bei der Produktentwicklung mit ein?
- Welche konkreten Mitsprachemöglichkeiten haben unsere Kunden?

- Wo können wir durch die Zusammenarbeit mit unseren Kunden unsere Produkte/ Dienstleistungen verbessern? Welche Potentiale gibt es dort und wie können wir das konkret umsetzen?

### Servicequalität

- Was ist unser Servicekonzept? Was sind unsere Werte da?
- Wie sichern wir eine optimale Servicequalität dem Kunden gegenüber?
- Wie binden wir Kunden möglichst langfristig an uns und fördern Empfehlungsmarketing?

## C) BEWERTUNGSTABELLE

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
<b>Gesamtheit der Maßnahmen für eine ethische Kundenbeziehung (ethisches Marketing + Verkauf)</b> (Relevanz: hoch)	Gesamtkonzept für ethische Kundenbeziehung und Selbstverpflichtung der Geschäftsführung	Umsetzung des Gesamtkonzeptes zu mind. 50 %, deutliche Maßnahmen zur Änderung von Strukturen, Prozessen und Haltung der Mitarbeiter, Gehalt unabhängig von Verkaufszahlen	Umsetzung des Gesamtkonzeptes bis zu 75 %, umfangreiche Maßnahmen zur Änderung von Strukturen, Prozessen und Haltung der MA	Gesamtkonzept 100%ig umgesetzt und strukturell verankert, alle MA leben die Haltung der ethischen Kundenbeziehung
<b>Produkttransparenz<sup>1*</sup>, Fairer Preis und ethische Auswahl der KundInnen</b> (Relevanz: mittel)	Konzept zur Verbesserung der Produkttransparenz/ fairen Preisgestaltung + zur ethischen Auswahl von KundInnen	Produkttransparenz über dem Branchendurchschnitt Transparente Preiskalkulation ethische Evaluation aller Kunden	Produkttransparenz weit über dem Branchendurchschnitt Angemessener Preis im Branchenvergleich Ausschluss einiger unethischer Kunden	+ (elektronische) Verknüpfung GWÖ-Bericht Ausschluss aller unethischen Kunden
<b>Umfang der KundInnen-Mitbestimmung/ gemeinsame Produktentwickl/ Marktforschung</b> (Relevanz: mittel)	Erste Maßnahmen zum Beirat angedacht, + Pilotprojekte gemeinsame Produktentwicklung	Beirat vorhanden, Transparenz der Ergebnisse + bis 25% der Produkte gemeinsame Produktentwicklung	Beirat = Umsetzung der Empfehlungen bis 50% + bis 50% gemeinsame Produktentwicklung	Beirat Umsetzung bis 75%, mind. monatliche Treffen + bis 75% gemeinsame Produktentwicklung
<b>Service-Management</b> (Relevanz: mittel)	Gesamtkonzept für Service-Management + Testphase, mind. Hotline	Beschwerdestelle vorhanden, einfaches Reklameprozedere	+ umfassende Servicemaßnahmen	+ Sanktionsmaßnahmen bei Beschwerden + transparentes Reporting

1\* Damit sind Angaben über Inhaltstoffe, Schadstoffe, Gefahren und Benutzerhinweise nach den höchsten verfügbaren Standards gemeint.

## D) BESONDERHEITEN BEI DER BEWERTUNG

### **Unternehmensspezifische Besonderheiten**

In dieser Tabelle wird jetzt nicht unterschieden, ob es sich um Produkte oder Dienstleistungen handelt, ob der Kunde Endverbraucher oder gewerblicher Abnehmer ist, ob es sich um ein kleines Unternehmen handelt oder einen multi-nationalen Konzern.

Daher müssen die jeweiligen Aspekte konkret auf Angebot, Unternehmensgröße und Zielgruppe angewandt und argumentiert werden. Sollte ein Kriterium nicht zutreffen, wird es einfach aus der Bewertung gestrichen.

Prinzipiell gelten Empfehlungsmarketing und Werbung über eine rechtlich einwandfreie Homepage als vorbildlich, solange sie ohne Provisionszahlungen erfolgen (kein Multi-Level-Marketing). Jeder ungefragte Kundenkontakt sowie Maßnahmen, die nicht den gesetzlichen Bestimmungen entsprechen gelten als unethisch und können zu Prozent-Abzügen bei dem jeweiligen Sub-Indikator führen.

Der KundInnenbeirat gilt vor allem für Unternehmen mit Produkten für Endverbraucher, während die gemeinsame Produktgestaltung auch schon bei Kleinstunternehmen bedeutsam werden kann (und in der Regel zum Normalfall gehört).

Werden mehr als 75 % der Produkte gemeinsam entwickelt, gibt es hauptsächlich Empfehlungsmarketing und Werbung über Homepage, Infoveranstaltungen sowie geringen Printmedieneinsatz, dann können Kleinstunternehmen schon nah an die Stufe „vorbildlich“ herankommen.

Bei vielen Genossenschaften haben Kunden als Genossen auch Mitbestimmungsrechte. Das kann beim Subindikator „Kundenmitbestimmung/ gemeinsame Produktentwicklung/ Marktforschung“ positiv mitbewertet werden.

### **Abgrenzung zu anderen Indikatoren**

Die ethische Kundenbeziehung im weiteren Sinne umfasst mehr Aspekte als über diesen Indikator behandelt werden können, wobei einige schon oben genannt wurden:

- Qualität und Lebensdauer eines Produktes (D3)
- Faire Preisgestaltung und Transparenz im Markt, d.h. möglichst vergleichbare Angebote erstellen (D2)
- Sinnhaftigkeit und gesellschaftliche Wirkung (E1)
- Dazu kommen noch
- Kooperatives Marketing – Zusammenarbeit mit Mitbewerbern – Transparenz in Richtung MitbewerberInnen (D2)
- Soziale Preisgestaltung und barrierefreier Zugang zu den Produkten/Dienstleistungen (D4)

Der Wert Transparenz und Mitbestimmung ist auch in D1 gerückt, weil D5 sich vor allem auf die Zusammenarbeit in Richtung besserer Branchenstandards bezieht.

Es wird als die Transparenz/Mitbestimmung im Bezug zur Berührungsgruppe Kunde behandelt. In D2 wird die Transparenz/Mitbestimmung in Richtung Mit-Unternehmen/Kon-

kurrenz behandelt. Weitere Stakeholder werden in anderen Indikatoren berücksichtigt: Lieferanten (A1), Finanzgeber (B1), Mitarbeiter (C5), restliche Berührungsgruppen (E5).

## E) DEFINITIONEN + HINTERGRUND

### Ethische Kundenbeziehung

Der Begriff „Ethische Kundenbeziehung“ soll ganz umfassend alle Maßnahmen im Kontakt mit einem Kunden bezeichnen und ein Überbegriff für diesen Indikator sein. 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.

Philip Kotler unterscheidet drei verschiedenen Formen von Marketing<sup>1</sup>:

	<b>Marketing 1.0 Produktorientiertes Marketing</b>	<b>Marketing 2.0. Verbraucherorientiertes Marketing</b>	<b>Marketing 3.0 Wertorientiertes Marketing</b>
<b>Ziel</b>	Produkte verkaufen	Verbraucher zufriedenstellen und binden	Die Welt verbessern
<b>Triebkräfte</b>	Industrielle Revolution	Informationstechnologie	New-Wave-Technologie
<b>Wie Unternehm. den Markt sehen</b>	Massenkäufer mit physischen Bedürfnissen	Klügere Konsumenten mit Herz und Verstand	Ganze Menschen mit Kopf, Herz und Human Spirit
<b>Zentrales Marketing-Konzept</b>	Produktentwicklung	Differenzierung	Werte
<b>Marketingpolitik der Unternehmen</b>	Produktspezifizierung	Positionierung von Unternehmen und Produkten	Mission, Vision und Werte des Unternehmens

<sup>1</sup> Kotler, Philip/Kartajaya, Haermanawan/Setiwan, Iwan: Dimension, 2010, S.24.

	<b>Marketing 1.0 Produktorientiertes Marketing</b>	<b>Marketing 2.0. Verbraucherorientiertes Marketing</b>	<b>Marketing 3.0 Wertorientiertes Marketing</b>
<b>Wertangebot</b>	Funktional	Funktional und emotional	Funktional, emotional und spirituell
<b>Interaktion mit dem Verbraucher</b>	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.

Thomas Maak/Peter Ulrich unterscheiden zwischen manipulativem und integrem (ethischem) Marketing<sup>2</sup>:

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

Eine weitere Übersicht von Maak und Ulrich beschreibt Werte/Tugenden und ihre konkrete Bedeutung für das Marketing<sup>3</sup>:

<sup>2</sup> Maak, Thomas/Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 288.

<sup>3</sup> Maak, Thomas/Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 290 (etwas zusammengefasst).

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

### Ethisches Marketing und ethischer Verkauf (Wege zum Kunden)

Beide Begriffe sind nicht klar voneinander zu trennen und unterscheiden. Tendenziell ist Marketing der umfassendere Begriff, der die Gesamtstrategie umfasst, ergänzende Maßnahmen, Produktentwicklung, während der Verkauf meistens alle direkten Kunden-

kontakte bezeichnet. Hier werden beide unter dem Begriff „Ethische Kundenbeziehung“ zusammengefasst.

### **Marketing:**

- Schriftliche Werbeunterlagen, wie Flyer, Infobroschüren, Postkarten, Visitenkarten, Imagebroschüren, Mailings etc.
- Online-Medien, wie Webseite, Blogs, Onlineportale, Newsletter (mit leichter Abmeldfunktion)
- PR-Maßnahmen, wie Fachartikel, redaktionelle Beiträge, Imagemaßnahmen, Pressekonferenzen
- Empfehlungsmarketing – „Mund-zu-Mund-Propaganda“
- Verkauf/ Vertrieb:
  - Schriftliche Unterlagen per Brief/ Email (soweit gesetzlich erlaubt)
  - Persönlicher Kontakt durch vereinbarte Haus-/Vertreterbesuche, Netzwerkveranstaltungen, Messen
  - Telefonische Kontaktabwicklung im B2B-Bereich (soweit gesetzlich erlaubt)
  - Kostenlose Infoveranstaltungen mit Mehrwert für die Kunden

Unethisch sind zum einen alle Werbemaßnahmen, die gesetzlich verboten sind. Im Graubereich liegen „aufdringliche“ Formen, die für den Kunden belästigend wirken oder denen er sich nicht leicht entziehen kann, wie z.B.:

- Ansprachen auf der Straße
- Unangemeldete Vertreter-/Hausbesuche
- Werbung im Radio/ Fernsehen oder Printmedien

In Sao Paulo/Brasilien gibt es nach einer Volksabstimmung seit 2007 keine Werbung mehr im öffentlichen Raum – das ist für uns ein interessantes positives Beispiel!<sup>4</sup>

### **Produkttransparenz, fairer Preis und ethische Auswahl der KundInnen/ Bewusstseinsbildung bei den Kunden**

Wir wünschen eine umfassende Produkttransparenz bei der alle Inhaltsstoffe deutlich gekennzeichnet sind und auch die wesentliche Hintergründe bei der Preisfestsetzung und Kalkulation preisgegeben werden. So lässt sich leicht ein „fairer“ Preis feststellen. Die Produkttransparenz gilt natürlich auch für Dienstleistungen, soweit sie durchführbar sind. Der faire Preis ist nicht leicht zu bestimmen. Als ersten Schritt setzten wir auf Kostentransparenz, eine kritische Selbsteinschätzung, einen Branchenvergleich und die Einschätzung durch einen möglichen KundInnen-Beirat/ Verbraucherschutz.

Die ethische Auswahl der KundInnen verlangt eine Auseinandersetzung mit den eigenen Kunden und wie meine Produkte/ Dienstleistungen weiter verwendet werden. Das wird sicherlich nicht bei jedem Produkt/Dienstleistung notwendig sein, dennoch möchten wir die-

4 Vgl.: Artikel in der Wirtschaftswoche <http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/werbefreies-so-paulo-rueckkehr-der-nacht/5341932.html> und in einem privaten Blog mit weiteren Links <http://rolfgeneratedcontent.com/2012/02/09/sao-paulo-stadt-mit-werbeverbot-im-offentlichen-raum/>

sen Aspekt auch im Verantwortungsbereich eines Unternehmens berücksichtigt sehen. Dabei ist diese Auswahl vor allem im B2B-Bereich also mit Firmen als Kunden relevant. Ein Positiv-Beispiel dafür ist der LieferantInnen-Boykott von der Bio-Supermarktkette Basis, als Lidl als Großaktionär einstieg.<sup>5</sup>

Gemeinsame Produktentwicklung, Marktforschung und KundInnen-Mitbestimmung  
Diese Aspekte können noch weiter dreigeteilt werden in

- gemeinsame Produktentwicklung
- Marktforschung
- KundInnen-Mitbestimmung

#### Gemeinsame Produktentwicklung = Co-Creation/Prosumption/Lead-User

Co-Creation, Prosumption und das Lead-User-Modell<sup>6</sup> beschreiben eine enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und (bestimmten) Kunden. In einem gemeinsamen Prozess werden Produkte und Dienstleistungen gestaltet, getestet und verbessert. Die Kunden bringen sich aktiv ein und tragen so zu Innovationen bei und identifizieren sich mehr mit dem Unternehmen und den Produkten. Daneben führt es zu Mundpropaganda und damit sehr preiswerter und nachhaltiger Werbung. Die Grenzen zwischen intern und extern verschwimmen dabei etwas.

#### Marktforschung

Gesamtheit aller Maßnahmen, die dem Unternehmen dienen, um Aufschluss über Kundenbedürfnisse und das Kaufverhalten ihrer Zielgruppen zu erhalten. Unter ethischen Gesichtspunkten dient die Marktforschung vor allem dem Zweck, die Bedürfniserfüllung zu optimieren.

Marktforschung dient dazu, herauszufinden, wie sich Märkte verhalten, welche Kundenbedürfnisse es gibt und wie sich diese beeinflussen lassen. Marketingmaßnahmen werden auf ihrer Grundlage gesetzt.

Marktforschung unter ethischen Aspekten müsste auf die Optimierung der Kundenbedürfnisse abzielen und die manipulativen Elemente so weit reduzieren, dass durch die geschaffene Transparenz der Kunde eine eigenständige Entscheidung treffen kann.

Der Versuch, Manipulation vollkommen abzuschaffen, ist zwecklos – dazu müsste man Werbung komplett unterlassen.

Der Umgang mit den erhobenen Daten sollte einem höchstmöglichen Schutz für den Kunden unterliegen und mindestens den rechtlichen Datenschutzkriterien entsprechen.

5 Vgl. Artikel in der Welt: <http://www.welt.de/wirtschaft/article1356851/Machtkampf-bei-Basic-nach-Lidl-Ausstieg.html>

6 Vgl. Kap. 5 „Die Prosumenten“ in Tapscot, Don/William, Anthony D: Wikinomics, S. 123–148, für Lead-User Eric van Hippel: Democratizing innovation, ebs. die Wikipedia-Artikel zu den Themen.

### KundInnen-Mitbestimmung

Wolfgang G. Weber sowie das internationale Forschungsnetzwerk OPEN<sup>7</sup> zitiert folgende Grade der MitarbeiterInnenbeteiligung, die auch für die KundInnenmitbestimmung gelten können<sup>8</sup>:

- 1) Keine Partizipation
- 2) Information
- 3) Anhörung (= Konsultation)
- 4) Mitwirkung
- 5) Mitbestimmung, Mitentscheidung
- 6) Selbstbestimmung

Bisher ist mir kein Instrument bekannt, das das gesamte Feld von KundInnendemokratie/-beirat abdeckt. Dennoch gibt es einzelne Maßnahmen mit unterschiedlichen Beteiligungsqualitäten:

- KundInnenbeirat, der bei allen/bestimmten Unternehmensentscheidungen gehört wird oder zustimmen muss (Vetorecht)
- KundInnendelegierte, die in unterschiedlichen Gremien sitzen und aktiv mitarbeiten und mitentscheiden (Mehrheitsabstimmung, Konsent-Entscheidungen)
- Wahl des Beirates/Delegierten öffentlich per Internet; wahlberechtigt sind langfristige KundInnen, die mindestens 0,5 Mal so lange KundIn sind, wie die Wahlperiode dauert
- Kundenvertreter als Teil eines Stakeholderdialogs, bei dem die Geschäftsleitung zusammen mit den Stakeholdern Konsent/Konsens-Entscheidungen trifft, die auch im Unternehmen ausgeführt werden
- Öffentliche Vorstandssitzungen mit Kundendelegierten oder Frage-/Mitsprachemöglichkeiten aus dem KundInnenpublikum

### **Service-Management**

Umfasst alle Maßnahmen zur Kundenbetreuung ab dem Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung. Je nach Angebot kann dieses folgende Punkte umfassen:

- Gute Erreichbarkeit
- Individuelles Eingehen auf Wünsche und Bedürfnisse
- Kompetenter und serviceorientierter Umgang mit Reklamationen
- Auftragsabwicklung erfolgt so, wie im Verkaufsprozesse vereinbart
- Lieferfristen werden eingehalten
- Versprochene Qualität wird geliefert
- Sorgsamer Umgang mit Kundendaten
- Bei Verzögerungen oder Problemen wird der Kunde schnell und aktiv informiert

<sup>7</sup> Organizational Participation in Europe Network (OPEN).

<sup>8</sup> Vgl. Weber, Wolfgang: Demokratie, 1994, S. 272; Wegge, Jürgen: Motivation, 2010, S. 159.

- Streitigkeiten werden idealerweise im Dialog gelöst, sollte dies nicht möglich sein, über ein Mediationsverfahren und erst im letzten Schritt vor Gericht
- Respektvoller Umgang in der gesamten Kommunikation

### Produkttransparenz

Wir wünschen eine umfassende Produkttransparenz, bei der alle Inhaltsstoffe deutlich gekennzeichnet sind und auch die wesentliche Hintergründe bei der Preisfestsetzung und Kalkulation preisgegeben werden. So lässt sich leicht ein „fairer“ Preis identifizieren.

## F) HILFEN FÜR DIE UMSETZUNG

Kurzhilfe:

- 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 integrierten Marketings eine Auseinandersetzung und Reflexion ethischer Leitfragen, regelmäßige Dialogforen mit Stakeholdern (vgl. E5: Mitbestimmung der Gesellschaft) und die Festlegung eines „Code of Marketing Ethics“ vor.

Leitfragen und Tests für Marketing-Entscheidungen sind demnach<sup>9</sup>:

Dimension	Leitfragen
<b>Compliance Test</b>	Verletzt die beabsichtigte Marketing-Aktivität rechtliche Normen, z.B. Konsumentenrechte, oder unternehmensinterne Richtlinien (insb. Code of Marketing Ethics, Reihe unten)?
<b>Konsequenzen-Test</b>	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?
<b>Verpflichtungs-Test</b>	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)?
<b>Gerechtigkeits-Test</b>	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?
<b>Common Decency-Test</b>	Könnte unser Handeln bzw. Produkt Prinzipien allgemein anständigen Verhaltens verletzen (z.B. Treu und Glauben, Wohlwollen, Ehrlichkeit)?

9 Maak, Thomas/Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 300/01 – diese Fragen könnten für viele ethische Entscheidungen im Unternehmen herangezogen werden. Bei diesen Leitfragen werden auch weitere Kriterien der Gemeinwohl-Matrix angesprochen, ein gutes Beispiel dafür, wie die einzelnen Bereiche ethisch zusammenhängen.

Dimension	Leitfragen
<b>Tugend-Test</b>	Entspricht unser beabsichtigtes Handeln den elementaren Marketing-Tugenden (Respekt, Ehrlichkeit, Offenheit, Verantwortung etc.) und stimmt es mit unseren Werten überein?
<b>Integritäts-Test</b>	Gefährden unsere Absichten unsere Integrität, indem sie von den Prinzipien unserer Geschäftsethik „abgespalten“ sind?

Neben diesen Leitfragen zur eigenen Reflexion gehören 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<sup>10</sup> 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. Der Nachteil ist, dass es viel Ausdauer und Fehlertoleranz bedarf, um in den Gebieten weiter voranzuschreiten.

## G) GOOD PRACTISES

### Kundenorientierung

Neben Zappos ist z.B. auch Southwest Airlines ein Betrieb, der sich durch eine sehr positive Kundenorientierung auszeichnet. Beide Beispiele stammen aus dem US-amerikanischen Raum und sind durchaus kritisch zu bewerten. Die Flugindustrie ist ein großer CO2 Produzent und ein Online-Schuh-Versandhandel ist nicht mehr als ein konventioneller Handelsbetrieb mit tw. negativen Randerscheinungen<sup>11</sup>

Wir suchen noch positive Beispiele aus dem deutschsprachigen/ europäischen Raum und sachdienliche Hinweise sind sehr willkommen.

<sup>10</sup> <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/Statement%20of%20Ethics.aspx>

<sup>11</sup> Vgl. die Leiharbeiter-Problematik bei Amazon in Deutschland, ARD: Ausgeliefert, Leiharbeiter bei Amazon auf <http://www.youtube.com/watch?v=lylInWGaPaE>

## Zappos

Zappos ist ein Schuhversand aus den USA, der im letzten Jahr von Amazon aufgekauft wurde, aber rechtlich eine hohe Selbstständigkeit beibehält. Zappos legt den Hauptschwerpunkt auf exzellenten Kundenservice und hat folgende Maßnahmen/Leitsätze installiert:

- 1) Mache Kundenservice zu einer Hauptpriorität für das gesamte Unternehmen, nicht nur für eine Abteilung. Diese Einstellung zum Kundenservice muss von oben kommen.
- 2) Mache „Wow“ zu einem Wort im täglichen Sprachgebrauch in deinem Unternehmen.
- 3) Ermächtige/ermutige deine Kundenservice-RepräsentantInnen und vertraue ihnen. Vertrau, dass sie großartigen Service bieten werden, weil sie es auch wirklich tun.
- 4) Es ist auch in Ordnung, Kunden zu verlieren, die nie zufrieden sind oder deine Mitarbeiter missbrauchen.
- 5) Überwache die Anrufzeiten nicht, zwinge deine Mitarbeiter nicht, zusätzlich zu verkaufen, und benutze keine Skripten.
- 6) Verstecke deine kostenlose Hotline nicht. Das sendet eine Botschaft – nicht nur an deine Kunden, sondern auch an deine Mitarbeiter.
- 7) Betrachte jeden Anruf als Investment in Kundenzufriedenheit, nicht als Kostenfaktor, den man zu minimieren sucht.
- 8) Lass das gesamte Unternehmen guten Service feiern. Erzähle allen im Unternehmen Geschichten von Wow-Erfahrungen.
- 9) Stelle die Mitarbeiter ein, die sich jetzt schon leidenschaftlich für guten Kundenservice engagieren
- 10) Biete allen großartiges Service: Kunden, Mitarbeitern und Zulieferern.<sup>12</sup>

Weiterführende Ressourcen

<http://www.zappos.com>

Tony Hsieh: Delivering happiness, 2010

Internetplattform zu dem Buch: <http://www.deliveringhappiness.com/>

Artikel zu Zappos und weiterführende Links <http://christianruether.com/2010/12/zappos-fun-and-family-2/>

## Southwest Airlines (SWA)

Ich zitiere hier einfach die Mission von SWA:

„Die Mission von Southwest Airlines

Die Mission von Southwest Airlines ist die Hingabe/Verpflichtung zur höchsten Qualität beim Kundenservice, der mit Wärme, Freundlichkeit, individuellem Stolz und im Spirit/Geist des Unternehmens gelebt wird.“

---

<sup>12</sup> Übersetzung von mir aus Tony Hsieh: Delivering happiness, 2010, S. 147.

„An unsere MitarbeiterInnen

Wir fühlen uns verpflichtet unseren Mitarbeitern eine stabile Arbeitsumgebung sicherzustellen mit gleicher Möglichkeit, zu lernen und sich persönlich weiterzuentwickeln. Kreativität und Innovation werden sehr erwünscht, um die Effektivität von Southwest Airlines zu verbessern. Über allem steht: MitarbeiterInnen erhalten die gleiche Unterstützung, Fürsorge und Respekt innerhalb der Organisation, die von ihnen gegenüber jedem Kunden von Southwest Airlines erwartet wird.“<sup>13</sup>

In einigen Publikationen<sup>14</sup> wird immer wieder auf den gelebten Kundenservice von SWA hingewiesen, sodass hier offensichtlich Worte und Taten übereinstimmen. Genauer ausgeführt wird dieser Kundenservice in dem Buch Nuts! und einen kleinen Einblick kann man in vielen Youtube-Videos bekommen, wie z.B. dem Flugbegleiter-Rap.

SWA würde bei einer Gemeinwohl-Bilanz für den Wert Ökologie sicherlich wenige Punkte bekommen, dafür im Vergleich zu anderen Fluglinien bei verschiedenen anderen Werten besser abschneiden. Deshalb ist das Beispiel vielleicht nicht optimal, aber kaum ein Unternehmen schafft es derzeit, in allen Wertspalten hohe Ausprägungen zu erhalten.

Weiterführende Ressourcen

Freiberg, Kevin & Jackie: Nuts! Southwest Airlines Crazy recipe for Business and personal success, Bard Press, 1996

Kleine Fallstudie über SWA: <http://www.echeat.com/essay.php?t=27535>

Bücher über SWA: [http://www.southwest.com/about\\_swa/press/bibliography.pdf](http://www.southwest.com/about_swa/press/bibliography.pdf)

Flugbegleiter-Rap bei SWA: <http://www.youtube.com/watch?v=tnOxvbGOTbM>

### **Kundinnenmitbestimmung**

Neben SMUD sind uns jetzt keine so umfassende Mitbestimmungsmöglichkeiten bekannt mit Ausnahme der CSA/ Solidarischen Landwirtschaft, auch hier bitten wir um Inspirationen und good practices.

Im deutschsprachigen Raum gibt es schon einzelne Erfahrungen mit KundInnenbeiräten, die allerdings alle nur eingeschränkte Transparenz und Auswirkungen auf die Entscheidungen im Unternehmen hatten. Natürlich ist das Genossenschaftswesen und die Mitbestimmung der Kunden als Genossen hier positiv zu bewerten.

13 <http://www.southwest.com/html/about-southwest/index.html> (abgerufen 10.08.2011, übersetzt von mir: The Mission of Southwest Airlines: The mission of Southwest Airlines is dedication to the highest quality of Customer Service delivered with a sense of warmth, friendliness, individual pride, and Company Spirit. To Our Employees: We are committed to provide our Employees a stable work environment with equal opportunity for learning and personal growth. Creativity and innovation are encouraged for improving the effectiveness of Southwest Airlines. Above all, Employees will be provided the same concern, respect, and caring attitude within the organization that they are expected to share externally with every Southwest Customer.)

14 Vgl. Niels Pfläging/Förster & Kreuz und im besonderen Freiberg, Kevin & Jackie: Nuts! Southwest Airlines Crazy recipe for Business and personal success, Bard Press, 1996

## SMUD

SMUD (sacramento municipal utility district, <http://www.smud.org>) ist ein lokaler Energieanbieter in Sacramento/Kalifornien mit ca. 600.000 Kunden und 2.000 Mitarbeitern, der sich mehr und mehr auf erneuerbare Energien konzentriert.

SMUD bezieht die Kunden, die in der Region leben, bei wesentlichen Entscheidungen mit ein. Sie können den Vorstand wählen und es gibt vielfältige Mitsprachemöglichkeiten über Workshops und Feedback. Die Sitzungen des Vorstandes sind öffentlich und finden alle zwei Wochen statt.<sup>15</sup>

„Als eine kundenorientierte, nicht nur auf Profit ausgerichtete Institution versucht SMUD, seine Geschäftstätigkeit als offenen öffentlichen Prozess zu gestalten, und ermutigt alle Kunden, Workshops zu besuchen oder schriftliches Feedback zu geben.“<sup>16</sup>

Die Kundenzufriedenheit ist dadurch sehr hoch: „In jedem der letzten acht Jahre ist SMUD die Nummer eins bei der Kundenzufriedenheit im Staat Kalifornien auf Basis des Ratings von J.D. Power and Associates. Und SMUD hat 2010 US-weit den zweiten Rang bei der Kundenzufriedenheit im kommerziellen Sektor belegt.“<sup>17</sup>

## Community supported Agriculture (CSA) – Solidarische Landwirtschaft

„Als Solidarische Landwirtschaft [...] wird der Zusammenschluss einer Gruppe von Verbrauchern mit einem Partner-Landwirt bezeichnet.

Die Verbraucher geben eine Abnahmegarantie (für 6 Monate oder ein Jahr) für die Produktion des Landwirtes und erhalten im Gegenzug Einblick und Einfluss auf die Produktion (zumeist biodynamisch oder anderweitig ökologisch). In einigen Fällen geben die Verbraucher dem Landwirt auch ein zinsgünstiges Darlehen, um den Aufbau des Hofes oder die Umstellung auf ökologische Produktion zu ermöglichen. Diese Partnerschaft unterstützt eine lokale Produktion und eine lokale Ernährung.“<sup>18</sup>

Hier verschwimmen die Rollen, da Kunden zum einen Investoren, Finanzier, Eigentümer und auch Mitarbeiter sein können.

Dabei gibt es eine Vielzahl von Varianten und Einflussmöglichkeiten, die von der konkreten Mitarbeit im Hof (Ochsenherz) bis zum einfachen Kundendasein und dem Bezug von z.B. Biokisten geht.

### Beispiele + weiterführende Ressourcen

Ochsenherz in Wien, <http://www.ochsenherz.at/csa.html>

15 <http://www.smud.org/en/community-environment/Pages/index.aspx> (abgerufen 25.05.2011)

16 <http://www.smud.org/en/about/connections/Documents/ConnectionsMay2011.pdf> (abgerufen 25.05.2011, übersetzt von Christian Rüter, „As a customer-owned not-for-profit utility, SMUD seeks to conduct business in an open public process and encourages all customers to attend a workshop or hearing or to provide written feedback.“)

17 <http://www.smud.org/en/about/Pages/index.aspx> (abgerufen am 24.05.2011, übersetzt von Christian Rüter: „For each of the last eight years, SMUD has received the highest customer satisfaction ratings of any utility in the state in the J.D. Power and Associates survey. SMUD received the second-highest score in the nation for commercial customer satisfaction in 2010.“)

18 Direktzitat aus Wikipedia: [http://de.wikipedia.org/wiki/Solidarische\\_Landwirtschaft](http://de.wikipedia.org/wiki/Solidarische_Landwirtschaft)

<http://www.solidarische-landwirtschaft.org/>

Überblicksartikel über CSA-Betriebe in Deutschland: [http://www.kritischer-agrarbericht.de/fileadmin/Daten-KAB/KAB-2012/vanElsen\\_Kraiss.pdf](http://www.kritischer-agrarbericht.de/fileadmin/Daten-KAB/KAB-2012/vanElsen_Kraiss.pdf)

## H) LITERATUR/LINKS/EXPERTEN

- 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 <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/Statement%20of%20Ethics.aspx>
- Dietl, 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“
- 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]
- 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 EPU's 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 <http://www.brandeins.de/magazin/jetzt-geht-es-erst-richtig-los/nackt-und-fit.html>
- Umfassender Artikel zum KundInnenbeirat auf Business-Wissen.de <http://www.business-wissen.de/marketing/kundenbeirat-die-meinung-und-ideen-der-kunden-aktiv-einbeziehen/>

- Verschiedene Formen des KundInnendialogs <http://www.stakeholder-dialog.com/Kundendialog.html>
- Willingham, Ron: [Integrity, 2003] Integrity selling for the 21st century. How to sell the way people want to buy, Currency/Doubleday, 2003

*Redakteure:* Claudia Dietl [info@claudia-dietl.de](mailto:info@claudia-dietl.de) und Christian Rütter [chrisruether@gmail.com](mailto:chrisruether@gmail.com)

## D2 – SOLIDARITÄT MIT MITUNTERNEHMEN

### A) ZIEL DES INDIKATORS

Die Gemeinwohl-Ökonomie baut auf systemischer Kooperation auf, der Kooperation mit Menschen und mit der Natur. Daraus ergibt sich die Solidarität mit Mitunternehmen als ein grundlegender Wert für unternehmerisches Handeln. Das Ziel sind überlebensfähige Verhaltensweisen, die Krisen, anstatt sie zu produzieren, solidarisch abfedern helfen. Wir brauchen einander. Mit dem Wahrnehmen der Verbundenheit aller und der daraus resultierenden Kooperation werden Unternehmen ihre Kreativität besser entfalten, am Markt neue Möglichkeiten und mehr Chancen erfahren sowie Krisen besser abfedern können als in einer konkurrierenden Ellbogengesellschaft. Unternehmen werden für kooperatives und solidarisches Verhalten belohnt. Aus Kontrakurrenz wird eine Lern-, Entwicklungs- und Solidargemeinschaft der Unternehmen.

### B) IMPULSFRAGEN

- In welchen Bereichen arbeiten wir mit anderen Unternehmen zusammen? In der eigenen Branche, in anderen Branchen?
- Was bedeutet es für unser Unternehmen, vom herrschenden Konkurrenzdenken abzuweichen und in möglichen Kooperationen zu denken?
- Welche Beispiele für solidarisches Handeln mit Mitunternehmen gibt es bei uns? Wie stehen wir zu kooperativer Krisenbewältigung?
- Welche Möglichkeiten der gegenseitigen finanziellen Unterstützung mit Mitunternehmen werden praktiziert?
- Wie weit werden finanzielle und technische Informationen offengelegt? In welcher Form?
- Welche Überlegungen gibt es zu kooperativem Marketing mit anderen Unternehmen?
- In welchen Bereichen wird Wissen weitergegeben, um gegenseitiges Lernen zu unterstützen?

## C) BEWERTUNGSTABELLE

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
<b>Offenlegung von Informationen + Weitergabe von Technologie</b> (Relevanz: mittel)	Offenlegung finanzieller und technischer Information	Umfassende Offenlegung von Kostenkalkulation, Bezugsquellen und Technologie	Zusätzlich: Kostenlose Weitergabe einzelner Technologien	Vollständige Transparenz und Open-Source-Prinzip
<b>Weitergabe von Arbeitskräften, Aufträgen und Finanzmitteln; kooperative Marktteilnahme</b> (Relevanz: hoch)	Kooperation nur auf Anfrage	Kooperation in Randbereichen des Geschäfts	Kooperation im gesamten Geschäftsbereich	Kooperation im gesamten Geschäftsbereich + Beteiligung an kooperativer Marktteilnahme (Branchentisch)
<b>Kooperatives Marketing</b> (Relevanz: mittel)	Verzicht auf Diskreditierung der Konkurrenz	Verzicht auf massenmediale Werbung (TV, Radio, Plakate)	Mitaufbau eines gemeinsamen Produktinformationssystems (PIS)	Mittragen der Brancheninitiative für ethisch-kooperatives Marketing

### Belohnt werden:

- 1) kooperatives Marketing, z.B. Aufbau eines gemeinsamen Produktinformationssystems
- 2) die Offenlegung relevanter Information (z.B. Kostenkalkulation, Zulieferquellen)
- 3) die Weitergabe von Know-how (Open-Source-Prinzip)
- 4) die Überlassung von Arbeitskräften bei schwacher Auftragslage
- 5) die Weiterreichung von Aufträgen
- 6) die Unterstützung mit kostenlosen Krediten
- 7) die Beteiligung an einer kooperativen Krisenbewältigung („Branchentisch“)

## D) BESONDERHEITEN BEI DER BEWERTUNG

Der Indikator gilt für alle Branchen und Unternehmensgrößen, eine weitere Typisierung erfolgt nicht.

Bei der Bewertung ist zu berücksichtigen, dass die Umsetzung der Ideen umso schwieriger wird, je branchennäher und je näher die Unternehmen einander in Angebot und Preis sind. Es ist ein großer Unterschied, ob ein Hotel bei Überbuchung seine Gäste in ein anderes Hotel schickt (das könnte man noch unter Kundenservice einordnen) oder ob ein Einzelhändler seine Kunden zum nächsten Einzelhändler schickt.

Bei der Weitergabe von Technologie und Know-how ist zwischen technischem Know-how bzw. Patenten und Soft Skills zu unterscheiden. Es ist leichter, eine Schulung für Gewaltfreie Kommunikation umzusetzen als Produktformeln oder ähnliches zu veröffentlichen. Letzteres kann ein Unternehmen sehr verwundbar machen, vor allem in der Übergangszeit vom jetzigen Wirtschaftssystem hin zu einer echten Kultur des Gemeinwohls. Dies ist in der Bewertung zu berücksichtigen.

Bei der Weitergabe von Aufträgen an Mitunternehmen werden als Ausgleich bisweilen Provisionen bezahlt, um angefallene Akquisekosten abzudecken. Eine Provision bis zu 10 % des Auftragsvolumens ist denkbar. Dies wird geringer bewertet als die Weitergabe von Aufträgen ohne Provision, weil es nicht dazu führt, dass der Auftrag zur ProduzentIn/ DienstleisterIn mit der besten Qualität bzw. Gemeinwohlbilanz kommt.

### **Abgrenzungen zu anderen Indikatoren**

Der Indikator ist verbunden mit dem Indikator D1 (Ethischer Verkauf) – Mittragen der Brancheninitiative für ethisch-kooperatives Marketing.

## **E) DEFINITIONEN + HINTERGRUND**

Konkurrenz (Definition: „einander ausschließende Zielerreichung“, z.B. wenn ein Unternehmen Marktanteile erhöht, muss ein anderes Unternehmen zwingend Marktanteile abgeben) ist im gegenwärtigen Wirtschaftssystem einer der höchsten Werte. Im Koalitionsvertrag der deutschen Bundesregierung (geschlossen 2009) kommt das Wort „Wettbewerb“ 81-mal vor, der Wert Menschenwürde dreimal und der Wert Solidarität viermal. Konkurrenz führe zu mehr Leistung, Effizienz, Innovation und Wohlstand, so das herrschende Verständnis. Zahlreiche Studien bestätigen das Gegenteil: Das Gegeneinander ist weniger effizient als ein Miteinander. 87 % von fast 500 ausgewerteten Studien kommen zum Ergebnis, dass Kooperation Menschen stärker motiviert und zu höheren Leistungen führt als Konkurrenz (s. KOHN, 205).

Die stärksten Motive im Rahmen der Kooperation sind Wertschätzung, Anerkennung und das Gelingen von Beziehungen; in Rahmen der Konkurrenz ist das stärkste Motiv die Angst (s. KOHN).

In der Gemeinwohl-Ökonomie wird Konkurrenz keineswegs abgeschafft: Alle dürfen frei in den Markt eintreten und ebenso frei ausscheiden. Das ist sogar eine „liberalere“ Marktwirtschaft als heute, wo a) die marktbeherrschenden Unternehmen allerlei Tricks anwenden, um Start-ups vom Markteintritt abzuhalten und vor allem b) als „systemrelevant“ eingestufte Banken und Industriebetriebe gar nicht aus dem Markt ausscheiden können. In der Gemeinwohl-Ökonomie haben alle die gleiche Freiheit, in den Markt einzutreten

und aus dem Markt auszuschneiden. Der entscheidende Unterschied wird der sein, dass im Markt Unternehmen einerseits für aggressives Wettbewerbsverhalten, das die Schädigung anderer oder das alleinige Triumphieren des eigenen Unternehmens zum Ziel hat, durch Negativkriterien (z.B. feindliche Übernahme, Dumpingpreise oder Sperrpatente) stark benachteiligt werden und sich so in Konkursgefahr begeben, und dass sie andererseits umso stärker belohnt werden, je mehr sie sich gegenseitig helfen und solidarisch verhalten. Wer anderen hilft, dessen Gemeinwohl-Bilanz verbessert sich.

## F) HILFEN FÜR DIE UMSETZUNG

### Allgemein:

Kooperationswissen und die theoretischen Grundlagen zu Konkurrenz und Kooperation sollten von allen Menschen im Betrieb angeboten werden. Anbieten würde sich eine Kooperationsbeauftragte oder besser ein Team für Kooperationsfragen und Solidarität: im Unternehmen, innerhalb der Branche, in der Zulieferkette und in der gesamten Wirtschaft. Zu den einzelnen Aspekten:

- 1) **Werbung/Marketing:** Die Pionier-Unternehmen der Gemeinwohl-Ökonomie könnten den Beginn machen und über die IT-Gruppe und später die IT-Unternehmen unter den PionierInnen erste Prototypen in Auftrag geben. Diese Prototypen können für alle Branchen entwickelt und ausdifferenziert werden. Denkbar ist sogar eine gesetzliche Grundlage, jedenfalls aber Branchenvereinbarungen.
- 2) **Transparente Kostenkalkulation:** Sämtliche Bezugsquellen und die bezahlten Einkaufspreise werden offengelegt.
- 3) **Know-how:** Offenlegung des Quellcodes sowie der technischen Grundlagen von Innovationen, auch von sozialen Technologien. Wer die anderen gar einschult, von Betriebsführungen und brancheninternen Fortbildungen bis hin zu Gewaltfreier Kommunikation und Soziokratie, erhält Gemeinwohl-Punkte.
- 4) **Arbeitskräfte:** Je nach Auftragslage überlassen sich befreundete Unternehmen gegenseitig Arbeitskräfte. Auf diese Weise lernen einander die Mitunternehmen auch besser kennen.
- 5) **Aufträge:** Ein einfaches Beispiel: Die meisten Hotels einer Stadt sind ausgebucht. Anstatt den anfragenden KundInnen zu sagen „Wir sind voll“, wird das nächstgelegene Hotel mit einem freien Zimmer genannt. Wenn Unternehmen für einen Auftrag nicht so kurzfristig zusätzliche Arbeitskräfte einstellen können, wissen sie stets, welches befreundete Unternehmen den Auftrag stattdessen übernehmen könnte, oder – „höchste Stufe“ – Unternehmen könnten zwar weitere Arbeitskräfte einstellen und wachsen, wollen dies aber nicht, weil sie ihre „optimale Größe“ erreicht haben. Sie geben zusätzliche Aufträge lieber an Mitunternehmen weiter.
- 6) **Finanzmittel:** Bei saisonal schwankender Liquidität können sich Unternehmen gegenseitig stützen und über das Jahr einen Liquiditätsausgleich praktizieren; bei

konstant hoher Liquidität können an Mitunternehmen auch zinsfreie Kredite vergeben werden oder AnteilseignerInnen (ohne Dividendenanspruch), was die Abhängigkeit der Unternehmen von Banken und Börsen und damit die Kapitalkosten verringert.

- 7) **Kooperative Krisenbewältigung:** Bricht der Markt ein (Nachfragerückgang) oder treten plötzlich mehrere neue Anbieter auf (Angebotsschwemme), reagieren Unternehmen heute mit einer Verschärfung des Wettbewerbs. In Zukunft könnten sie sich an einem Branchentisch versammeln und gemeinsam nach Lösungen suchen, wie zum Beispiel: a) Reduktion der Arbeitszeit aller, b) Abbau einzelner Arbeitsplätze bei allen, c) solidarische Umschulung eines Teils der Beschäftigten, d) solidarische Spezialisierung eines Betriebes, e) unterstützte Schließung eines Betriebes, ...

## G) GOOD PRACTISES

- 1) **Werbung/Marketing:** Die Berliner Bäckerei Märkisches Landbrot spricht nicht von Konkurrenz, sondern von Bäckerkollegen, mit denen sie kooperieren. Auf Werbung im klassischen Sinne wird vollständig verzichtet: Marketing (etwa 3 % des Umsatzes) beschränkt sich auf den Versuch zur Transparenz.
- 2) **Transparente Kostenkalkulation:** Märkisches Landbrot beteiligt sich an dem Produktinformationssystem „Bio mit Gesicht“ und bietet transparente Informationen und Details zur regionalen Lieferkette sowie zur Herkunft der verwendeten ökologischen Rohstoffe: Informationen über Lieferanten sind hier ersichtlich und dadurch auch die Zulieferquellen von Märkisches Landbrot offengelegt. Die am „Runden Tisch Getreide“ gemeinsam mit den Bauern verhandelten Preise werden auf der Website genannt. Auch das Ergebnisprotokoll vom „Runden Tisch Getreide“ wird auf der Website veröffentlicht.
- 3) **Know-how:** Open Source, free software und free hardware, z.B. Internet-Browser Firefox, E-Mail-Programm Thunderbird, Betriebssystem Ubuntu/Linux, Online-Enzyklopädie Wikipedia. Der Erfinder der Impfung gegen Kinderlähmung, Dr. Jonas, schenkte das Patent der UNO. Rhomberg Bau GmbH in Vorarlberg hat das Patent für seine Holz-Hochhäuser freigegeben. Die Bäckerei Märkisches Landbrot stellt ihr Wissen interessierten Laien sowie Menschen vom Fach zur Verfügung. Das geschieht in Form von Betriebsführungen, beim jährlichen Bäckerwandern gemeinsam mit anderen Öko-Bäckern, in der AG „Gutes Brot“, bei Demeter-Bäckertreffen und in der Runde der Bäcker des Märkischen Wirtschaftsverbands fair & regional. Auch wissenschaftliche Ergebnisse werden frei zur Verfügung gestellt. So auch die Ergebnisse einer gemeinsam mit dem Forschungsinstitut biologischer Landbau (FiBL) durchgeführten Studie zu Verarbeitungsprozessen von Keimlingen oder die detaillierte Methodik zur Berechnung des Product Carbon Footprint für die eigenen Brote, die in einem Buch veröffentlicht wurden. Märkisches Landbrot nimmt zum Austausch von Wissen und Erfahrungen regelmäßig Bäcker aus anderen Bäcker-

reien als Gastbäcker auf, ebenso tauschen sie 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.

- 4) **Arbeitskräfte:** Im Baskenland sind derzeit (April 2012) 21 Unternehmen in der Gruppe NER („Nuevo estilo de relaciones“, „Neuer Beziehungsstil“) zusammengeschlossen. Sie unterstützen einander in der derzeitigen Krise in Spanien mit unterschiedlichsten Mitteln. Die Unternehmen überlassen einander Arbeitskräfte, weshalb diese weder gekündigt werden müssen noch das Unternehmen in Finanznöte gerät.
- 5) **Aufträge:** Die sechs AAP-Architekten bearbeiten Aufträge kooperativ. Märkisches Landbrot empfiehlt regelmäßig andere ökologische Bäcker-Kollegen bei überregionalen Anfragen, die nicht auf den eigenen Touren liegen – denn das Firmenziel ist nach Möglichkeit der regionale Vertrieb in Berlin-Brandenburg.
- 6) **Finanzmittel:** Einige der im „Blumauer Manifest“ zusammengeschlossenen Familienunternehmen praktizieren einen Liquiditätsausgleich: 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. Märkisches Landbrot gewährt Bauern aus der fair&regional-Gruppe zinslose Kredite in Bedarfssituationen, z.B. bei Ernteausschlägen. Weiters wurden an Mitunternehmer, wie den Fuhrunternehmer und den Elektroinstallateur, zinsvergünstigte Kredite vergeben. Eine Kollegen-Bäckerei erhielt einen zinsvergünstigten Kredit für den Kauf eines Backofens.
- 7) **Kooperative Krisenbewältigung:** In der größten Genossenschaft der Welt, Mondragón, fließt in „fetten“ Jahren ein Teil der Überschüsse in einen Krisenfonds, aus dem Unternehmen, denen es schlecht geht, gestützt werden.

## H) LITERATUR/LINKS/EXPERTEN

### Bücher zu Grundlagen:

- Alfie Kohn: „No Contest. The Case against Competition. Why we lose in our race to win“, Houghton Mifflin Company, Boston/New York.
- Joachim Bauer: „Das Prinzip Menschlichkeit“, Hoffmann und Campe, Hamburg.
- Joachim Bauer (2008): „Das kooperative Gen. Abschied vom Darwinismus“, Hoffmann und Campe, Hamburg.
- Gerald Hüther (2009): „Was wir sind und was wir sein könnten“, S. Fischer, Frankfurt a. Main.

**Bücher zu Solidarischer Ökonomie:**

- Sven Giegold/Dagmar Embshoff (Hg) (2009): „Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus“, VSA, Hamburg.
- Elisabeth Voß/Netz für Selbstverwaltung und Selbstorganisation (Hg.) (2010): „Wegweiser Solidarische Ökonomie. Anders Wirtschaften ist möglich“, AG Spak, Wasserburg.

**Links:**

- Solidarische Ökonomie: [http://de.wikipedia.org/wiki/Solidarische\\_%C3%96konomie](http://de.wikipedia.org/wiki/Solidarische_%C3%96konomie)
- Multi-Kooperative Mondragón: <http://www.mondragon-corporation.com>
- Blumauer Manifest: <http://www.blumau.com/manifest.html>

*Redakteurin:* Eva Nagl-Pölzer [consulting@nagl-poelzer.com](mailto:consulting@nagl-poelzer.com) (basierend auf der Vorarbeit von Christian Felber) *ExpertInnen:* Elisabeth Voß, Dagmar Embshoff, Sven Giegold, Paul Singer

## D3 – ÖKOLOGISCHE GESTALTUNG DER PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN

### A) ZIEL DES INDIKATORS

„Es gilt zumindest ein Quartett von Bedingungen der ökologischen Nachhaltigkeit zu beachten: Konsistenz, Effizienz, Suffizienz und Resilienz. Unter Konsistenz-Bedingung wird die Notwendigkeit verstanden, alle (wirtschaftlichen) Tätigkeiten so zu gestalten, dass sie sich mittelfristig in natürliche Kreisläufe einfügen können, also ungiftig, erneuerbar, abbaubar,... sind. (Kreislaufwirtschaft, Cyclonomy oder das „cradle to cradle-Konzept“ (C2C) konzentrieren sich auf diese Aspekte.) Unter Effizienz-Bedingung wird die Notwendigkeit verstanden, Energie, Material, Flächen (und Geld-Mittel) effizient einzusetzen, d.h. möglichst viel Nutzung pro eingesetztem Gut zu erzielen, da diese begrenzt sind. Unter Suffizienz-Bedingung (siehe Exkurs weiter unten) wird die Notwendigkeit verstanden, mit dem physisch Vorhandenen auszukommen. Dies kann pro Haushalt, pro Nationalstaat, aber am sinnvollsten natürlich pro Planet betrachtet werden. Unter Resilienz-Bedingung wird die Notwendigkeit verstanden, das Puffervermögen unserer Systeme (natürliche wie technische oder wirtschaftliche) soweit zu festigen, dass die Systeme auch bei Störungen halbwegs stabil bleiben können. Zur Resilienz der Ökosysteme tragen ganz entscheidend Artenvielfalt, Boden- und Wasserqualität bei. Auch bei technischen und wirtschaftlichen Systemen ist Vielfalt ein stabilisierender Faktor, ebenso wie Transparenz und der Grad der Beteiligung aller Betroffenen.“ (Plattform Footprint: Die vier Säulen - Zukunftsfähig statt nachhaltig!)

Das Produkt / Dienstleistungsportfolio eines Unternehmens sollte folglich diesen Anforderungen mit folgender grober Zielsetzung entsprechen: Unternehmen bieten im Branchenvergleich ökologisch hochwertige Produkte / Dienstleistungen an und ermöglichen und fördern eine möglichst suffiziente, maßvolle Nutzung sowie sinnvolle Anwendung Ihrer Produkte und Dienstleistungen. Belohnt wird eine aktive Herangehensweise in Bezug auf alle drei Kriterien, wobei Unternehmens- und Branchenspezifika große Bedeutung für die Relevanz der einzelnen Aspekte haben (siehe weiter unten).

- **Hinsichtlich ökologischer Aspekte überdurchschnittliche Produkte / Dienstleistungen im Vergleich zu anderen MitwerberInnen bzw. alternative Möglichkeiten mit vergleichbarer Bedürfnisbefriedigung (Effizienz und Konsistenz):** Zu berücksichtigende Aspekte reichen von Ressourcen- und Energieverbrauch, der Vermeidung kritischer Substanzen, Rezyklierbarkeit bis hin zur Schließung von Produktions-Stoffkreisläufen, etc. Hier gilt es, diese Produkte immer im Vergleich

---

1 <http://www.footprint.at/index.php?id=8032>

zu sämtlichen Alternativen, die auf eine ähnliche Bedürfnisbefriedigung abzielen zu bewerten Ein Sprit sparender SUV kann folglich nicht mit schonenderen Mobilitätsvarianten konkurrieren (z.B.: Zug, Bahn öffentliche Verkehrsmittel, Zug und Bahn ist mEA das Gleiche ). Gewisse Produkte und Dienstleistungen können unter diesem Gesichtspunkt auch bei entsprechender Gestaltung aufgrund den Produkten / Dienstleistungen inhärenten ökologischen Folgewirkungen kaum eine positive Beurteilung nach sich ziehen (z.B.: Fernreisen). Demgegenüber sind Produkte und Dienstleistungen mit einer per se ökologischen Grundausrichtung dementsprechend hoch zu bewerten (Erzeugnisse aus biologischer Landwirtschaft, Erneuerbare Energien, Null-Energiehäuser, Umweltforschung- und beratung; etc.)

- **Aktive Gestaltung der Rahmenbedingungen für suffiziente Konsummuster (Suffizienz):** Hierunter fallen Aspekte, welche eine suffiziente Bedürfnisbefriedigung in den Vordergrund rücken (Verlängerung der Produktnutzung, Forcierung gemeinschaftliche Produktnutzung, Integration der Kunden in Re- und Upcycling-Prozesse, Vermeidung kritischer Einsatzgebiete der Produkte und Dienstleistungen). Produkte /Dienstleistungen, die in den Absatzmärkten des Unternehmens durch eine Übernutzung charakterisiert sind (z.B.: fossile Energieträger, tierische Produkte) können demnach nur mit einer geringen Punktezahl bewertet werden. Umgekehrt sind Produkte und Dienstleistungen, denen eine suffiziente Nutzung inhärent ist, positiv zu beurteilen (z.B.: Geschäftsmodelle, welche auf gemeinschaftlicher Nutzung, Re- und Upcycling und ähnlichem basieren)
- **Aktive Kommunikation ökologischer Aspekte:** Bewusstsein über ökologische Aspekte von Produkten und Dienstleistungen den KundInnen gegenüber ist gegenwärtig schwach ausgeprägt. Eine aktive Kommunikationspolitik, die die KundInnen mit einbezieht, kann einen kulturellen Wandel zusätzlich stimulieren. Die transportierten Informationen sollten jedoch konsistent mit der ökologischen Qualität der Produkte / Dienstleistungen sein und sich klar von Methoden des Green Washing<sup>2</sup> distanzieren.

Je nach Branche können hierbei unterschiedliche Aspekte in ihrer Gewichtung von Bedeutung sein: Bei Produkten beispielsweise die Reduktion der ökologischen Auswirkungen in der Herstellung und Nutzung (Energieverbrauch, Emissionen) oder die Erhöhung der Lebensdauer durch langlebige Konstruktionen sowie umfassende Reparaturdienstleistungen. Dienstleister verfügen, wenngleich durch einen geringeren direkten Ressourcenverbrauch gekennzeichnet, über eine großes ökologisches Gestaltungspotential. Bei einer Bank beispielsweise über das „was“ finanziert wird, bei einem Unternehmensberater darüber, „wer“ in „welchen inhaltlichen Fragestellungen“ beraten wird, bei Weiterbildungsprogrammen und Veranstaltungen etwa über die Mobilitätsauswirkungen der TeilnehmerInnen oder die konkreten Bildungsinhalte. Zukünftig gilt es die relativ vage umschriebenen Messkriterien auf Branchen- und Produktebene näher zu definieren.

<sup>2</sup> Produktwerbung zwischen Wahrheit und Täuschung [http://www.verbraucherfuersklima.de/cps/rde/xchg/projekt-klima/hs.xsl/blicken\\_sie\\_noch\\_durch.htm](http://www.verbraucherfuersklima.de/cps/rde/xchg/projekt-klima/hs.xsl/blicken_sie_noch_durch.htm)

## B) IMPULSFRAGEN

- Welche ökologischen Aspekte sind bei den Produkten / Dienstleistungen von hoher Relevanz?
- Welche Maßnahmen werden gesetzt, um die ökologischen Auswirkungen der Produkte (Energie, Ressourcenverbrauch, Emissionen, Biodiversität, Langlebigkeit, etc.) über den gesamten Lebenszyklus zu reduzieren?
- Welche ökologischen Aspekte werden bei der Gestaltung der Dienstleistung berücksichtigt (ökologische Inhalte, ökologische Aspekte in der Kundensphäre, etc)?
- Inwiefern unterscheiden sich die Produkte / Dienstleistungen hinsichtlich ökologischer Aspekte von MitwerberInnen?
- In welchem Zusammenhang stehen die Produkte und Dienstleistungen mit nachhaltiger Nutzung und suffizientem Konsum?
- Welche ökologischen Aspekte werden den Kunden wie kommuniziert?

### C) BEWERTUNGSTABELLE

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
<b>Produkte / Dienstleistungen (P / D) sind im ökol. Vergleich zu Produkt / Dienstleistungen von MitwerberInnen bzw. Alternativen von gleichem Nutzen</b> (Relevanz: hoch)	sind durch einen im Vergleich geringeren ökologischen Fußabdruck bzw. durch erste Ansätze einer überdurchschnittlichen, ökol. Gestaltung gekennzeichnet	Das Unternehmen verfügt über eine klare, nachvollziehbare Strategie und erkennbare Maßnahmen zur Ökologisierung der Produkte / Dienstleistungen	P / D weit über Branchendurchschnitt (z.B.: BAT = Best Available Technology)	P / D branchenführend (z.B.: Cradle-to-Cradle)
<b>SUFFIZIENZ (siehe Exkurs weiter unten): Aktive Gestaltung für eine ökol. Nutzung und suffizienten Konsum</b> (Relevanz: mittel)	Das Unternehmen setzt sich mit nicht-suffizienten / potentiell schädlichen Anwendungsgebieten seiner P / D aktiv auseinander (z.B.: interne Analyse der eigenen Produkte / Dienstleistungen)  Produkte sind nicht widersprüchlich zu einem suffizienten Lebensstil	Erste Maßnahmen für suffiziente Lebensstile (Anwendung von Ausschlusskriterien, P/D für ökologisch orientierte Absatzmärkte)	Das Unternehmen fördert eine nachhaltige Nutzung aktiv durch bessere Konditionen und Services (z.B.: (Preisvorteile, Anreizsysteme, längere Gewährleistung, kostengünstige Reparatur)	Umfassende Förderung eines ökologisch suffizienten Kundenverhaltens: (Preisvorteile & Anreizsysteme Reparatur, Wiederverwendung und gemeinschaftliche Nutzung wesentlicher Bestandteil des Geschäftsmodells)
<b>KOMMUNIKATION: Aktive Kommunikation ökologischer Aspekte den KundInnen gegenüber</b> (Relevanz: mittel)	Das Unternehmen weist aktiv auf höherwertige Alternativen (auch bei MitwerberInnen) hin  Die in der Kommunikation dargestellten ökologischen Aspekte sind nicht irreführend (siehe Green-Washing)	Explizite und umfassende Informationen über die ökologischen und Lebensstil-Aspekte der P / D hin	Von Kunden wird aktiv Feedback zu ökologischen und Lebensstil-Aspekten eingeholt (z.B.: Nutzungsverhalten, Verbesserungspotentiale, etc. )	Ökologische und Lebensstil-Aspekte wesentlicher Inhalt der KundInnenbeziehungen

### D) BESONDERHEITEN BEI DER BEWERTUNG

- B2B (Business to Business) / B2C (Business to Customer): Die Kommunikation ökologischer Aspekte den KundInnen ist im B2C Bereich tendenziell von höherer Relevanz als im B2B.

### **Branchenspezifische Aspekte**

Es ist - trotz der hohen Relevanz - sehr schwierig Produkte / Dienstleistungen im Branchenvergleich zu beurteilen und belegbare Informationen hierzu zu erlangen. Im GWÖ-Wiki<sup>3</sup> findet sich eine Tabelle, welche einen ersten Versuch darstellt, das Thema für einzelne Branchen zu spezifizieren. Zug um Zug sollen bewertungsrelevante Aspekte, Branchenspezifika und Hintergrundinformationen ergänzt werden und können fürs erste keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Die angeführten Studien beziehen sich oft nur auf einen Aspekt und dürften nicht als alleiniges Kriterium verstanden werden. In den nächsten Jahren sollen durch die Integration vieler Akteure wesentliche Studien gesammelt und wesentliche Erkenntnisse zusammengetragen werden:

### **Abgrenzung zu anderen Indikatoren**

D3 zu C3 / E3 / A1: Eine grafische Darstellung wird in den kommenden Wochen ins WIKI gestellt

## **E) DEFINITIONEN + HINTERGRUND**

Die derzeit global angebotenen und nachgefragten Produkte und Dienstleistungen übersteigen die vorhandenen Ressourcen und die ökologische Tragkraft und Regenerierbarkeit der Erde. Bisher auf Effizienz und Teilaspekte (z.B.: Einsatz nachwachsender Rohstoffe) abzielende Maßnahmen zeigen bisher nur kosmetische Effekte, welche unter anderem auf den sogenannten Rebound-Effekt<sup>4</sup> zurückzuführen sind. Die notwendige Trendwende im Sinne einer massiven und absoluten Reduktion von Ressourcenverbrauch, Emissionen und Rückständen findet nicht statt.

Ökologische Aspekte spielen zur Zeit in der globalisierten Wirtschaft aufgrund von Konkurrenzdruck, mangelnder Nachfrage seitens der KonsumentInnen, noch nicht vorhandenem Bewusstsein sowie begrenzten ökonomischen und zeitlichen Ressourcen eine sekundäre Rolle in der Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen. Eine reine „Ökologisierung“ des gegenwärtig konsumierten Ausmaßes an Gütern und Dienstleistungen alleine würde das Problem des globalen Überkonsums nicht lösen. Ein Wandel hin zu einer ökologisch tragfähigen Wirtschaft muss auch in der KundInnensphäre liegende Aspekte im Sinne einer maß- und sinnvollen Nutzung (siehe auch E1) sowie eine absolute Reduktion der konsumierten Gütern mit einschließen.

---

3 <https://wiki.gwoe.net/pages/viewpage.action?pageId=1540280>

4 Madlener, R; Alcott, B. 2007: Steigerung der Effizienz: Problem oder Lösung; Energiewirtschaftliche Tagesfragen 57. Jg, Heft 10; <http://www.blakealcott.org/pdf/et-problem-oder-loesung.pdf>

Belastungsgrenzen des Planeten: Studie des Stockholm Resilienz Centre und der Australian National University - wikipedia-Eintrag<sup>5</sup> ;TED-Talk mit Johan Rockstrom<sup>6</sup>

## F) HILFEN FÜR DIE UMSETZUNG

Auseinandersetzung und Umsetzung müssen an die Unternehmensdeterminanten angepasst werden: Für einen produzierenden Betrieb stehen andere Fragestellungen im Vordergrund als für ein Dienstleistungsunternehmen. Ansätze zur Evaluierung produktökologischer Aspekte sind breitgefächert. Eine Übersicht bietet das Handbuch „Produktbezogene Umweltinformationssysteme (PUIS) in Theorie und Praxis“ des Programmes „Fabrik der Zukunft“ des österreichischen BMVIT (<http://www.fabrikderzukunft.at/puis/>). Jedes Unternehmen sollte sich mit den ökologischen Aspekten seiner Produkte / Dienstleistungen auseinandersetzen und wesentliche Schwerpunkte identifizieren.

## G) GOOD PRACTISES

Cradle to Cradle: Artikel zum Konzept <http://reset.to/knowledge/cradle-cradle-recycling-rund-gemacht>

## H) LITERATUR/LINKS/EXPERTEN

- In der Weiterentwicklung wird insbesondere zu diesen Indikatoren eine Differenzierung auf Branchenebene angestrebt – siehe weiter oben. Weiters können ökologische Branchenstandards (Label, etc.) zu einer Orientierung hilfreich sein: u.a. <http://www.bewusstkaufen.at/label-kategorien.php> <http://www.label-online.de/> <http://www.buy-smart.info/downloads/downloads4> (für weitere siehe A1 - Ethisches Beschaffungswesen)
- Webportal ProBas: Bibliothek für Lebenszyklusdaten des deutschen Umweltbundesamtes <http://www.probas.umweltbundesamt.de/php/index.php>
- Business Ressource Intensity Index des SERI <http://www.brix-index.net/brix-lca-software.php>

## I) EXKURS: SUFFIZIENZ

„Suffizienz meint im Grunde eine Zügelung der Gier zugunsten der gerechten Verteilung der Güter zur Befriedigung der (Grund)Bedürfnisse. Suffizienz meint zugleich einen sorgsamen und haushälterischen Umgang mit den Naturgütern zugunsten eines Erhalts der

5 [http://en.wikipedia.org/wiki/Planetary\\_boundaries](http://en.wikipedia.org/wiki/Planetary_boundaries)

6 [http://www.ted.com/talks/lang/en/johan\\_rockstrom\\_let\\_the\\_environment\\_guide\\_our\\_development.html](http://www.ted.com/talks/lang/en/johan_rockstrom_let_the_environment_guide_our_development.html)

Naturproduktivität auch für nachfolgende Generationen. Daher können Effizienz- und Konsistenzstrategien nur dann Nachhaltigkeit fördern, wenn ihnen Suffizienzziele vorangestellt werden.“ (<http://www.project21.ch/projekte/studiosus/studiosus-10/418-94>)

Von nichts zu viel - Suffizienz gehört zur Zukunftsfähigkeit - Wuppertal Papers 125<sup>7</sup>

*Redakteur:* Christian Loy [christian.loy@gmx.at](mailto:christian.loy@gmx.at)

---

<sup>7</sup> [http://wupperinst.org/uploads/tx\\_wupperinst/WP125.pdf](http://wupperinst.org/uploads/tx_wupperinst/WP125.pdf)

## D4 – SOZIALE GESTALTUNG DER PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN

### A) ZIEL DES INDIKATORS

In diesem Indikator wird dargestellt, wie sehr sich ein Unternehmen in sozialen Aspekten seiner KundenInnensphäre engagiert. Abgebildet wird die Übernahme sozialer Verantwortung in der Vertriebspolitik eines Unternehmens.

Maßgebend sind dabei diese beiden Fragestellungen:

1) V.a. für Unternehmen im B2C-Bereich:

Biete ich benachteiligten KundInnen-Gruppen einen vereinfachten und passenden Zugang zu den von mir angebotenen Informationen, Produkten und Dienstleistungen?

Benachteiligte KundInnen-Gruppen sind im Verbraucherbereich beispielsweise einkommensschwache Haushalte, Menschen mit Lernschwierigkeiten<sup>1</sup>, Menschen mit körperlichen Beeinträchtigungen, ältere Menschen, MigrantInnen, queere Menschen<sup>2</sup>.

Sonstige benachteiligte KundInnen-Gruppen sind beispielsweise NGOs, gemeinnützige Einrichtungen, zivilgesellschaftlichen Projekte und Initiativen. Und in einem erweiterten Sinne geht es um jegliche Arten von nichtkommerziellen Einrichtungen aus den Bereichen Bildung, Gesundheits- und Sozialwesen.

2) Für Unternehmen im B2B-Bereich:

Unterstütze ich durch meine Vertriebspolitik förderungswürdige Strukturen?

Die Vertriebspraxis in vielen Unternehmen ist, dass Großkunden Konditionen eingeräumt bekommen und Serviceleistungen erhalten, die über die positiven Skaleneffekte<sup>3</sup> hinausgehen. Damit erhalten diese großen Strukturen einen weiteren Wettbewerbsvorteil gegenüber den kleinen und mittelständischen Abnehmern. Förderungswürdige Marktstrukturen im Sinne der Gemeinwohl-Ökonomie sind kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), regionale Unternehmen und Unternehmen, die sich besonders für das Gemeinwohl engagieren.

---

1 Der von SelbstvertreterInnen gewünschte Begriff für „Menschen mit geistiger Behinderung“

2 Begriffsklärung „queer“ siehe: <http://queer-lexikon.net/queer/queer>

3 positive Skaleneffekte liegen dann vor, wenn mit steigender Menge die Grenzkosten sinken. Mehr dazu siehe: <http://de.wikipedia.org/wiki/Skaleneffekt>

## B) IMPULSFRAGEN

### Vor allem für B2C

- Wie gelangen (potentielle) KundInnen ohne Barrieren an Informationen, Produkte und Dienstleistungen meines Unternehmens? (In den 4 Dimensionen: physisch, visuell, sprachlich und intellektuell)
- Welche benachteiligten KundInnen-Gruppen könnten von meinen Produkten und Dienstleistungen profitieren? Und für welche davon ist mein Angebot sehr relevant?
- Sind meine Produkte/Dienstleistungen für die speziellen Belange dieser relevanten KundInnen-Gruppen angepasst worden?
- Welche Maßnahmen werden umgesetzt, um dieser relevanten KundInnen-Gruppe einen einfacheren Zugang zu meinen Produkten und Leistungen zu ermöglichen?
- Welchen vereinfachten Zugang biete ich einkommensschwachen Haushalten? Gibt es eine soziale Preisstaffelung oder ein adäquates Angebot?
- Wie hoch ist der Anteil an Ressourcen im Vertrieb, Marketing und im Produktmanagement, der für benachteiligte KundInnen-Gruppen generell eingesetzt wird? Liegt der Anteil höher als der Umsatzanteil, der mit diesen KundInnen getätigt wird?

### Ausschließlich für B2B

- Erhalten förderungswürdige Marktstrukturen (KMU) und gemeinwohl-engagierte Unternehmen mindestens gleichwertige Konditionen wie Großunternehmen? (Messbarkeit durch Vertriebsergebnisrechnung: Kunden in Konzernstrukturen/ Großabnehmer bringen dem Unternehmen ein gleichgutes Ergebnis als Kunden aus dem Bereich der KMU / der Gemeinwohl engagierten Unternehmen?)
- Erhalten diese Unternehmen einen Service (inkl. Kundenbetreuung), der mindestens gleichwertig ist, wie der für Großunternehmen in der KundInnensphäre?

## C) BEWERTUNGSTABELLE

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
<b>Erleichterter Zugang zu Informationen/Produkten/Dienstleistungen für benachteiligte KundInnen-Gruppen<sup>1*</sup></b> (Relevanz: hoch)	Das Unternehmen hat die relevanten benachteiligten KundInnen-Gruppen identifiziert und Informationszugang für die relevantesten Gruppen besteht	+ Vertrieb ist geschult in Umgang/Lösungen für die relevantesten KundInnen-Gruppen und es werden angemessene Ressourcen für Betreuung zur Verfügung gestellt + Lösungen für die größten Barrieren für die relevantesten KundInnen-Gruppen bestehen und werden eingesetzt (zum Beispiel gibt es eine soziale Preisstaffelung oder adäquate Zugangserleichterungen für die KundInnen-Gruppe der einkommensschwachen Haushalte) + bestehende P/D werden speziell für Anforderungen der relevantesten KundInnen-Gruppen angepasst		
<b>Förderungswürdige Strukturen<sup>2*</sup> werden durch Vertriebspolitik unterstützt</b> (Relevanz: mittel)	KundInnen aus förderungswürdigen Strukturen erhalten relativ gleichwertige Konditionen und Serviceleistungen wie Großunternehmen / Großabnehmer	+ spezielle Servicemaßnahme(n) unterstützen diese KundInnen + spezielle Kondition(en) unterstützen diese KundInnen + sonstige Maßnahme(n) unterstützen diese KundInnen		

Jedes zusätzlich erfüllte Kriterium führt zu einer Höherstufung des Unternehmens in dem entsprechenden Sub-Indikator.

- 1\* Benachteiligte KundInnen-Gruppen: beispielsweise einkommensschwache Haushalte, Menschen mit Lernschwierigkeiten, Menschen mit körperlichen Beeinträchtigungen, ältere Menschen, MigrantInnen, queere Menschen. Und auch: NGOs, gemeinnützige Einrichtungen, zivilgesellschaftliche Projekte und Initiativen. Und auch: nicht-kommerzielle Einrichtungen aus den Bereichen Bildung, Gesundheits- und Sozialwesen.
- 2\* Förderungswürdige Strukturen: kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), regionale Unternehmen und Unternehmen, die sich besonders für das Gemeinwohl engagieren

## D) BESONDERHEITEN BEI DER BEWERTUNG

### Anwendung/Relevanz

Das erste Kriterium (Zugang zu Informationen, Produkten, Dienstleistungen) gilt für alle Unternehmen,

- mit einem direkten Kontakt zu VerbraucherInnen
- die Konsumgüter in Verkehr bringen / Dienstleistungen anbieten, die direkt von VerbraucherInnen genutzt werden können, die aber über Zwischenhändler verkauft werden und daher keinen direkten Kontakt zu VerbraucherInnen haben
- die Produktionsgüter / reine B2B-Dienstleistungen anbieten, die auch von NGOs, gemeinnützigen Einrichtungen, zivilgesellschaftlichen Projekten und Initiativen, und nicht-kommerziellen Einrichtungen aus den Bereichen Bildung, Gesundheits- und Sozialwesen genutzt werden können.

Entsprechend hat das Kriterium eine geringere Relevanz in reinen B2B-Branchen.

Die Anwendung des zweiten Kriteriums (Unterstützung förderungswürdiger Strukturen) findet in allen B2B-Bereichen Anwendung, auch

- bei Unternehmen, die ihre P/D über Zwischenhändler verkaufen,
- bei Vorlieferanten oligopolisierter Märkte.

Der Aspekt „gleichwertige Konditionen für KundInnen aus förderungswürdigen Strukturen“ meint, dass diese KundInnen das gleiche prozentuale Vertriebsergebnis liefern wie Großunternehmen. Somit soll sichergestellt werden, dass Großkunden nicht überproportional gefördert werden.

### **Branchenbesonderheiten**

Eine besondere Bedeutung hat dieser Indikator beim Einzelhandel, der naturgemäß die gesamte Breite der benachteiligten und nicht-benachteiligten Konsumentengruppen bedient. Für Einzelhandelsunternehmen gilt es, sich aktiv mit der Frage auseinanderzusetzen, für welche benachteiligte KundInnen-Gruppe sind die von mir angebotenen Waren besonders nützlich und wie kann ich dieser KundInnen-Gruppe einen einfacheren Zugang bieten: Wie kann ich also beispielsweise mein Ladenlokal so gestalten, dass sich Menschen mit körperlichen Beeinträchtigungen gut darin bewegen können.

Für Anbieter wichtiger Dienstleistungen (Banken, Energie, technische Kommunikationslösungen) ist der Indikator gleichermaßen von hoher Relevanz.

### **Abgrenzung zu anderen Indikatoren**

- Ethische Aspekte in den KundInnenbeziehungen (D1)
- Umgang mit ethisch bedenklichen KundInnen (D1)
- Informationen und Warnhinweise zur Verwendung der Produkte (D1)
- Ethische Aspekte des Produktlebenszyklus (E1)
- gesundheitliche Auswirkungen der angebotenen Leistungen (E1)
- Ethische Aspekte der Produktgenese (A1 - Lieferanten) (C1, C2, C4 - Mitarbeiter)
- Engagement in sozialen/zivilgesellschaftlichen Bewegungen, auch Spenden (E2)

## **E) DEFINITIONEN + HINTERGRUND**

Zum Kriterium: Zugang zu Informationen, Produkten, Dienstleistungen

Generell geht es darum

- die KundInnen-Gruppen, die es schwerer haben, einen Zugang zu für sie nützlichen Informations-, Produkt- und Leistungsangeboten zu erhalten, überhaupt kennenzulernen.
- die KundInnen-Gruppen zu identifizieren, für die das Angebot besonders nützlich sein könnte.
- und für diese KundInnen-Gruppen Zugangserleichterungen zu schaffen.

Das kann in der Praxis auf sehr unterschiedliche Art und Weise passieren:

Beispiel 1: Sind meine Produkte bspw. für Menschen mit Sehschwäche besonders nützlich, dann ist eine Website mit skalierbarer Schrift und gut strukturiertem Text wichtig und die Angabe von Verkaufsstellen, die für Menschen mit Sehschwäche besonders geeignet sind. Ggf. kann ich durch Modifikationen an meinem Produkt / an der Verpackung eine noch bessere Bedienbarkeit für diese KundInnen-Gruppe erreichen. Und all das ist idealerweise im Vertrieb geschult worden und die Betreuung dieser KundInnen-Gruppen ist gelebter Alltag, dem auch angemessene Ressourcen zur Verfügung stehen.

Beispiel 2: Biete ich einen besonders stromsparenden Kühlschrank an, der für einkommensschwache Haushalte attraktiv ist, dann kann ich für diese KundInnen ein Finanzierungsmodell entwickeln, wie die eingesparten Stromkosten zur Finanzierung des Kühlschranks genutzt werden können.

Die KundInnen-Gruppe einkommensschwacher Haushalte ist für die meisten Anbieter von Produkten und Dienstleistungen für Konsumenten relevant und muss daher in besonderem Maße bedacht werden. Im Sinne eines gemeinwohlorientierten Wirtschaftens ist es nicht zielführend, ein Billigangebot zu kreieren, das andere Nachhaltigkeitsaspekte über Bord wirft. Vielmehr geht es darum, einen intelligenten Zugang zu guten Produkten zu bieten.

Zu den vier Dimensionen von Barrierefreiheit:

Generell betrifft die Barrierefreiheit den Zugang zu Informationen, den Ort und Vorgang des Kaufs und die Nutz- und Bedienbarkeit des Produktes/der Dienstleistung.

- physische Dimension
- relevant für KundInnen mit Mobilitätseinschränkungen / körperlichen Behinderungen. Fragen dazu: ist mein Ladenlokal rollstuhlgerecht? Kann ein Mensch mit Bewegungseinschränkungen das Produkt uneingeschränkt bedienen und nutzen (und die Verpackung öffnen)?
- visuelle Dimension
- relevant für KundInnen mit Sehschwäche. Fragen dazu: Kann ein Mensch mit Sehschwäche sich gut über mein Produkt informieren? Kann er das Produkt uneingeschränkt bedienen und nutzen?
- sprachliche Dimension
- relevant für KundInnen mit eingeschränktem Sprech- und Hörvermögen. Relevant auch für Menschen mit Migrationshintergrund. Fragen dazu: Biete ich Menschen, die sich nur über Gebärdensprache oder schriftlich verständigen können, die Möglichkeit, sich gut über meine Produkte zu informieren und einen guten Service im Verkauf? Ebenso Menschen, die nicht die Landessprache sprechen?
- intellektuelle Dimension
- relevant für KundInnen mit Lernschwierigkeiten. Frage dazu: sind die Informationen zu meinen Produkten so aufbereitet, dass sie von Menschen mit Lernschwierigkeiten verstanden werden können?

Hinsichtlich der aufstrebenden Form des „Social Entrepreneurship“<sup>4</sup> gibt es einige Überschneidungen. Produkte und Dienstleistungen, welche oben angesprochene Barrieren reduzieren sind vielfach im Geschäftsmodell von Social Entrepreneurs verankert und erfüllen somit wesentliche Teilaspekte. Dennoch kann und soll dieser Indikator nicht generell mit Social Entrepreneurship gleichgesetzt werden, da derartige Geschäftsmodelle oftmals auch auf sozialen oder ökologischen Aspekten abseits der KundInnenosphäre beruhen bzw. generalisierend auf sämtliche Branchen übertragbar sind / übertragen werden sollen.

## F) HILFEN FÜR DIE UMSETZUNG

- In den Dialog mit den Interessengruppen treten und so eine Sensibilisierung der internen Kontaktstellen schaffen und mit den Interessengruppen gemeinsam an einer Verbesserung des Zugangs arbeiten. Dazu könnten Veranstaltungen mit den KundInnen-Gruppen dienen.
- Eine Sensibilisierung in den internen Kontaktstellen zum Markt (Vertrieb, Marketing, PR) für diese KundInnen-Gruppen zu schaffen

## H) LITERATUR/LINKS/EXPERTEN

Barrierefreiheit: generell

- German UPA, Arbeitskreis Barrierefreiheit: <http://www.germanupa.de/aktivitaeten/arbeitskreise/barrierefreiheit/>
- Initiative barrierefreies Internet <http://www.einfach-fuer-alle.de/>

Barrierefreiheit: intellektuelle Dimension

- Wörterbuch der leichten Sprache: <http://www.hurraki.de>
- Studie zum Projekt „EasyWeb“ <http://www.ki-i.at/fileadmin/pdf/Studie%20Easy-Web%20final.pdf>
- Infoseite der Plattform „Inclusion Europe“ zum Thema „Menschen mit geistiger Behinderung als Kunden von Hilfeangeboten“: [http://inclusion-europe.org/images/stories/documents/Project\\_Consumers/DE/index.htm](http://inclusion-europe.org/images/stories/documents/Project_Consumers/DE/index.htm)

Dialog-Veranstaltungen mit den identifizierten Kundengruppen

- Das Prinzip von „Living Books“ bietet hierzu spannende Anregungen: [www.livingbooks.at](http://www.livingbooks.at)

Redakteur: Christoph Spahn [spahn@christophspahn.de](mailto:spahn@christophspahn.de)

4 social entrepreneurship: Unternehmen, die sich durch ihr Tun für einen positiven sozialen und/oder ökologischen Wandel der Gesellschaft einsetzen. Bei ihrem unternehmerischen Handeln steht das Gewinnstreben gleichrangig zu den gesetzten gesellschaftlichen Zielen. Mehr dazu: [http://de.wikipedia.org/wiki/Social\\_Entrepreneurship](http://de.wikipedia.org/wiki/Social_Entrepreneurship)

## D5 – ERHÖHUNG DES SOZIALEN UND ÖKOLOGISCHEN BRANCHENSTANDARDS

### A) ZIEL DES INDIKATORS

Ziel ist, dass Unternehmen einer Branche bezüglich der für sie relevanten sozialen und ökologischen Aspekte kooperieren, innovative Lösungen finden bzw. bereits bestehenden Initiativen (z.B.: Label, freiwillige Branchenstandards) beitreten und diesbezügliche Informationen transparent anderen MitwerberInnen zugänglich machen, um hiermit zu einer Erhöhung der Standards beizutragen. Auf politischer Ebene setzen sie sich mit Massnahmen, die ihrer Größe und Wichtigkeit entsprechen, transparent für höhere und feinere gesetzliche Rahmenbedingungen ein.

Zwei unterschiedliche Ansätze finden hinsichtlich der Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards Berücksichtigung: Die Zielerreichung kann über 1) Kooperationen mit MitwerberInnen und Wertschöpfungspartnern sowie die 2) aktive, transparente Partizipation am politischen Prozess erfolgen.

- 1) Kooperation mit MitwerberInnen und Wertschöpfungspartnern: Zu einer Erhöhung der sozialen und ökologischen Standards innerhalb der Branche können unterschiedlichste Maßnahmen beitragen, u.a. gemeinsame Verpflichtung zu höheren Standards mit anderen Marktpartnern, Partizipation an qualitativen Label-Prozessen, Forschung&Entwicklung. Aktive Kommunikation dieser Aktivitäten, hohe Transparenz sowie Sicherstellung der Einhaltung, beispielsweise durch Kooperationen mit zivilgesellschaftlichen Initiativen, spielen eine wesentliche Rolle. Die Kooperation beschränkt sich hierbei nicht allein auf direkte MitwerberInnen, sondern kann und soll ebenfalls vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen mit einbeziehen (potentielle Überschneidung mit A1, D1, D4). Sind die höheren Standards inhärenter Bestandteil des Geschäftsmodells (z.B.: Nischenanbieter sozial / ökologisch führender Produkte / Dienstleistungen), ist dies ebenfalls positiv anzurechnen, wenn ein weit über dem Standard liegendes Angebot geschaffen wurde.
- 2) Aktiver Beitrag zur Erhöhung legislativer Standards (Responsible Lobbying): Je nach Unternehmensgröße und Branchencharakteristika können unterschiedliche Wege erfolgreich auf eine Erhöhung der legislativen Standards auf kommunaler, staatlicher oder supranationaler Ebene wirken. „Responsible Lobbying“ unterscheidet sich von der klassischen Form des Lobbyismus vor allem dadurch, WIE mit politischen Entscheidungsträgern kooperiert wird (Prozess) und WAS Inhalt der Lobbyarbeit ist (Inhalte). Verantwortliche Lobbyarbeit erfüllt zwei Kriterien:
  - Prozesse: Die politische Kommunikation eines Unternehmens muss transparent und konsistent sein. Die Ziele, die ein Unternehmen mit der Lobbyarbeit

verfolgt, und die genutzten Werkzeuge müssen klar erkennbar sein. Allen Gesprächspartnern gegenüber muss die gleiche Botschaft kommuniziert werden.

- Inhalte: Die Ziele der Lobbyarbeit müssen mit gesamtgesellschaftlichen Zielen vereinbar sein und dürfen nicht dem Erwerb von Privilegien dienen. Sie müssen mit der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens im Einklang stehen.“

Unternehmensgröße sowie Größe und Fragmentierung der Branche, vom Oligopol hin zum Polypol, spielen eine wesentliche Rolle bei der Beurteilung, welche Strategie sinnvoll und durchführbar ist. Weiters sind Initiativen zur Erhöhung der Branchenstandards, sowohl hinsichtlich ihrer unternehmensinternen Reichweite, als auch ihrer inhaltlichen Qualität zu beurteilen. Reichweite ist hierbei im Sinne des Umsatz-, Produktions- oder Leistungsanteils der Produkte / Dienstleistungen, für welche die höheren Standards tatsächlich gelten, zu verstehen. Hinsichtlich der inhaltlichen Qualität geht es um Breite und Tiefe beinhaltende Aspekte – handelt es sich nur um einzelne soziale und / oder ökologische Randaspekte der Branche oder werden mehrere, branchenrelevante Risiken durch die Standarderhöhung adressiert.

## B) IMPULSFRAGEN

- Welche Aktivitäten setzt das Unternehmen zur Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards (z.B.: Kooperation mit Marktpartner; Partizipation an Labelprozessen)? Welche konkreten Inhalte betreffen diese Maßnahmen?
- Welche Aktivitäten setzt das Unternehmen zur Erhöhung legislativer Standards sozialer und ökologischer Natur (z.B.: Kooperation mit NGOs; Lobbying)? Welche konkreten Inhalte betreffen diese Maßnahmen?

## C) BEWERTUNGSTABELLE

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
<b>Kooperation mit MitwerberInnen und Partnern der Wertschöpfungskette</b> (Relevanz: hoch)	Erste Pilotprojekte zur gemeinsamen Entwicklung höherer Standards mit Marktpartnern (z.B.: F&E-Kooperation)  Keine wesentlichen Konflikte mit Zivilgesellschaft bezügl. der Standards  Aktive Kommunikation höherer Standards nach Außen (z.B.: Webseite)	Regelmäßige, etablierte Mechanismen zur gemeinsamen Entwicklung höherer Standards  Höhere Standards wesentlicher Bestandteil der Kommunikationspolitik des Unternehmens	Selbstverpflichtung auf Branchenebene	Sicherstellung und Überprüfbarkeit der höheren Standards (z.B.: externe Audits und unabhängige Kontrollen; Kooperation mit NGOs)
<b>Aktiver Beitrag zur Erhöhung legislativer Standards</b> (Relevanz: mittel)	Transparente Offenlegung der politischen Aktivitäten  Kein Widerstand gegen höhere soziale und ökologische legislative Standards	Brancheninternes Engagement für höhere legislative Standards (z.B.: in Kooperation mit Branchenvertretung)	Über die Branche hinausgehendes Engagement für höhere legislative Standards (z.B.: Kooperation mit NGOs)	Transparente, wesentliche Berührungsgruppen inkludierender Lobbying-Prozess (z.B.: Ausformulierte Gesetzesinitiativen)
<b>Reichweite, inhaltliche Breite und Tiefe</b> (Relevanz: hoch)	Ein sozialer oder ökologischer Randaspekt betroffen	Ein wesentlicher sozialer oder ökologischer Aspekt betroffen  Tatsächliche Umsetzung höherer Standards betrifft > 25% des Umsatzes	Mehrere, wesentliche soziale oder ökologische Aspekte betroffen  Tatsächliche Umsetzung höherer Standards > 50%	Alle wesentlichen sozialökologischen Aspekte  Erhöhung der Branchenstandards ist inhärenter Bestandteil der Unternehmenspositionierung (> 90%)

## D) BESONDERHEITEN BEI DER BEWERTUNG

- **Unternehmensgröße / Marktmacht des Unternehmen:** Mit zunehmender Unternehmensgröße und zunehmendem -einfluss gewinnt der aktive Beitrag zur Erhöhung legislativer Standards bzw. der Einsatz für branchenweit höhere Standards über die Branchenvertretung an Gewichtung. Vice versa, je kleiner das Unternehmen bzw. je geringer die Marktmacht ausgeprägt ist, desto geringer ist die Bedeutung der positiven Beeinflussung legislativer Aspekte (insbesondere für EPU's und KMUs sind die Einflussmöglichkeiten sehr eingeschränkt möglich).
- **Abgrenzung zu D2:** Bei der Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards ist die Kooperation mit anderen Marktteilnehmern, worunter neben LieferantInnen, KundInnen und NGOs vor allem auch Unternehmen derselben Branchen fallen, von Bedeutung. Folglich sind Redundanzen bei den Indikatoren D2 und D5

möglich. D5 fokussiert auch jene Aspekte der Kooperation, welche zu einer tatsächlichen Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards führen.

- **Anspruchsniveau und Effektivität der Initiativen:** Bei der Bewertung gilt es, die Qualität der Prozesse und das Anspruchsniveau freiwilliger höherer Standards kritisch zu reflektieren. Einige gegenwärtige Initiativen sind stark von der Industrie beeinflusst, beziehen nur eingeschränkt zivilgesellschaftliche Akteure mit ein und sind durch geringe Effektivität bei der Adressierung an ethische Herausforderungen der Branche gekennzeichnet (siehe beispielhaft: Roundtable on Sustainable Palm Oil - [http://de.wikipedia.org/wiki/Roundtable\\_on\\_Sustainable\\_Palm\\_Oil#Kritik](http://de.wikipedia.org/wiki/Roundtable_on_Sustainable_Palm_Oil#Kritik) bzw. Global Compact: [http://de.wikipedia.org/wiki/Global\\_Compact#Kritik](http://de.wikipedia.org/wiki/Global_Compact#Kritik)). Hier spielt die Effektivität eine wesentliche Rolle. Inwiefern trägt die Initiative zu einem tatsächlichen Wandel bei den Herausforderungen (der Branchen) bei. Unternehmensgetriebene Initiativen sind hierbei Multistakeholder-Initiativen meist vom inhaltlichen Anspruchsniveau, der Zielsetzung und der Effektivität der Umsetzung unterlegen.

## E) DEFINITIONEN + HINTERGRUND

Viele Faktoren erschweren eine Umsetzung höherer sozialer und ökologischer Branchenstandards, wobei meist die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes - im Falle lokaler, nationaler oder supranationaler Regelungen - bzw. die ökonomischen Restriktionen bei Unternehmen - im Falle von Branchenstandards - eine wesentliche Rolle spielen. Die Erhöhung von Standards benachteiligt oftmals jene AkteurInnen, welche im Wettbewerbsumfeld Bereitschaft zeigen, höhere ökologische oder soziale Standards umsetzen zu wollen. Ein Entgegenwirken kann hierbei durch Kooperation der Marktpartner untereinander im Rahmen freiwillig höherer Standards erfolgen. Dass derartige Prozesse vielfach auch massiver Kritik ausgesetzt sind, wird am Beispiel des „Roundtable on Sustainable Palm Oil“ ersichtlich. Bei Konflikten rund um derartige und ähnliche Initiativen gilt es gegebenenfalls die Meinung von Experten und Vertretern der Zivilgesellschaft einzuholen, um die inhaltliche Qualität beurteilen zu können. Der Entstehungsprozess legislativer Rahmenbedingungen wird durch Unternehmen sowie Branchenvertretungen, welche gegenwärtig Regulierung vielfach entgegenstehen, mitgeprägt. Transparentes, aktives Eintreten für die Etablierung höherer Standard auf legislativer Ebene, insbesondere durch größere Branchenvertreter, kann dieser Dynamik entgegenwirken.

## F) HILFEN FÜR DIE UMSETZUNG

Je nach Unternehmensgröße, Branchengröße / -struktur können sehr unterschiedliche Wege zu dieser Zielsetzung beitragen. In stark fragmentierten Branchen beispielsweise durch die aktive Suche gleichgesinnter MitwerberInnen und das Schaffen einer gemeinsamen Plattform, in hochkonzentrierten Branchen ein die legislativen Rahmenbedingungen

betreffender transparenter, branchenübergreifender Prozess in Kooperation mit NGOs und zivilgesellschaftlichen Initiativen.

Auf inhaltlicher Ebene kann neben der Definition höherer Standards auch ein **Austausch von Wissen und Know-How** zu Aspekten der Nachhaltigkeit, als auch ein **Benchmarking** mit anderen Marktteilnehmern (z.B.: ökologischer Kennzahlen) hilfreich sein, um die eigenen Aktivitäten im Branchenkontext zu vergleichen und besser einschätzen zu können.

Auf Ebene von Großunternehmen kann auch die Partizipation an sogenannten „**Draft Norms**“ zu Erhöhung legislativer Standards beitragen.

## G) GOOD PRACTISES

Hier könnten viele kleine Initiativen, Unternehmen, Kooperationsprojekte angeführt werden. Nachfolgende drei sind nur beispielhaft:

- Finanzbranche: Global Alliance for Banking on Values - globaler Zusammenschluss unterschiedlicher Ethikbanken <http://www.gabv.org/>
- Gugler Cross Media: Kooperation bei der Entwicklung eines Cradle-to-Cradle-Produktes <http://csr-blog.at/2012/03/27/cradle-to-cradle-innovated-by-gugler-so-wurde-die-natur-drucken/>
- Interface Inc<sup>1</sup>.: der amerikanische Teppichproduzent wird oftmals als positives Beispiel für das Verhalten von börsennotierten Konzern angeführt. - Interview mit Ray Anderson (siehe WIKI) <http://grist.org/article/2009-10-19-ray-anderson-sustainability-interview-book/>

## H) LITERATUR/LINKS/EXPERTEN

- Dossier „Responsible Lobbying“ von CSR Weltweit: <http://www.csr-weltweit.de/im-fokus/dossiers/responsible-lobbying/index.nc.html>

*Redakteur:* Christian Loy [christian.loy@gmx.at](mailto:christian.loy@gmx.at)

---

<sup>1</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Interface\\_Inc.](http://de.wikipedia.org/wiki/Interface_Inc.)

## E1 – SINN UND GESELLSCHAFTLICHE WIRKUNG DER PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN

### A) ZIEL DES INDIKATORS

Produkte und Dienstleistungen stiften bis dato primär für Kunden und Kundinnen Nutzen. Bei Betrachtung des Gesamtsystems unseres Planeten kann eine reine Nachfragebefriedigung nicht einziges Ziel gemeinwohlorientierter Unternehmen sein. Es gilt, die gesellschaftliche Wirkung sowie die Sinnhaftigkeit der Produkte und Dienstleistungen zu bewerten.

Zielsetzung der Gemeinwohl-Ökonomie ist, dass global nur noch das produziert wird, was die Menschen für eine suffiziente (genügsame) Lebensführung wirklich benötigen, und das auf so ökologisch schonende Weise wie möglich. Unternehmen sollen Impulse erhalten, sinnvolle und sozial wie ökologisch schonende Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und anzubieten. Zweck der Gemeinwohl-Unternehmen ist es, sämtliche Mitglieder der Gesellschaft mit dem rechten Maß an nützlichen, d.h. für ein physisch und psychisch gesundes und suffizientes Leben nötigen Produkten und Dienstleistungen zu versorgen und diese so sozial und ökologisch wie möglich zu erzeugen.

Darüber hinaus bewirken Gemeinwohl-Unternehmen mit ihrem Angebot einen sozio-kulturellen Wandel zur Lösung der größten Herausforderungen der Menschheit wie Armutsbekämpfung, Ernährung für alle Menschen, Bildung, Gesundheit und Lösungen für soziale Missstände.

Die konkrete Sinnhaftigkeit von Produkten und Dienstleistungen kann mit der allgemeinen Frage beantwortet werden, welches Grundbedürfnis ein Produkt/eine Dienstleistung direkt und indirekt befriedigt und welche möglichen und tatsächlichen negativen Folgewirkungen bei der Herstellung, Verwendung oder Entsorgung entstehen.

Ebenso ist zu berücksichtigen, an welche Kundengruppe in der Bevölkerungs-pyramide das Produkt oder die Dienstleistung gerichtet ist. Günstige Angebote zur Deckung des Grundbedarfs für benachteiligte, untere soziale Gruppen, sind von der gesellschaftlichen Wirkung höher zu bewerten als ein Angebot für die gehobene soziale Schicht mit dem Motiv „nice to have“.

Bei der Bewertung der gesellschaftlichen Wirkung von Produkten und Dienstleistungen sind nach John Croft drei Ebenen zu berücksichtigen<sup>1</sup>:

- 1) Persönliches Wachstum der Menschen
- 2) Stärken der Gemeinschaft
- 3) Lebensgrundlage der Erde

Heutige Konsummuster, Produktnutzungen und Energiebedarf sind unter dem Aspekt limitierter Ressourcen, sozialer persönlicher und globaler Auswirkungen sowie ökologischer Folgewirkungen zu betrachten. Neben dem grundsätzlichen Produktsinn kommt hierbei der sinnvollen und der maßvollen Nutzung (Suffizienz) eine wesentliche Bedeutung zu.

Bei der Bewertung und Neuentwicklung von Produkten und Dienstleistungen sind Unternehmen gefordert, Lösungen für zukunftsfähige Produktions- und Lebensweisen zu finden, um die notwendige soziale und ökologische Transformation zu bewältigen.

## B) IMPULSFRAGEN

Für eine systematische Auseinandersetzung können folgende Fragestellungen den Diskurs im Unternehmen unterstützen:

- Welche Bedürfnisse erfüllen die Produkte/Dienstleistungen (P/D) bei KundInnen?
- Welche der neun Grundbedürfnisse (nach Manfred A. Max-Neef, siehe weiter unten) werden vom jeweiligen P/D positiv, mehrfach positiv oder negativ erfüllt?
- Welche Art der Nutzenstiftung erfolgt durch die P/D des Unternehmens? (siehe weiter unten)
- Zu welcher Bedürfnisbefriedigung tragen die P/D angesichts der Kundenstruktur indirekt bei?
- In welcher Form dient das P/D dem persönlichen Wachstum der Menschen?
- In welcher Form hilft das P/D, die Gemeinschaft im Privat- und Berufsleben der Menschen zu fördern?
- In welcher Relation stehen die Produkte zu Wachstumsgrenzen auf unserem Planeten?
- Wie ist die gesamte Wertschöpfungskette sozial und ökologisch zu bewerten?

---

<sup>1</sup> John Croft: The Great Turning and Deep Ecology, Workshop Wien 2012

### C) BEWERTUNGSTABELLE

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
<b>Produkte/ Dienstleistungen decken den Grundbedarf oder dienen der Entwicklung der Menschen/ der Gemeinschaft/ der Erde und generieren positiven Nutzen</b> (Relevanz: hoch)	Bis zu 25% der P/D decken Grundbedarf oder haben positive + nachgewiesene Auswirkungen auf Menschen/ Gemeinschaft/Erde; max. 25% der P/D erfüllen hemmenden/ pseudo-/ Negativ-Nutzen	Bis zu 50% der P/D decken Grundbedarf oder haben deutlich positive + nachgewiesene Auswirkungen auf Menschen/ Gesellschaft/Erde; keine P/D erfüllen hemmenden/ pseudo-/ Negativ-Nutzen	Bis zu 75% der P/D decken Grundbedarf oder haben deutlich positive + nachgewiesene Auswirkungen auf Menschen/ Gesellschaft/Erde	Bis zu 100% der P/D decken Grundbedarf oder haben deutlich positive + nachgewiesene Auswirkungen und lösen wesentliche gesellschaftliche Probleme
<b>Ökologischer und sozialer Vergleich der Produkte/ Dienstleistungen mit Alternativen mit ähnlichem Endnutzen</b> (Relevanz: mittel oder hoch)	Punktuelle Ansätze: z.B. das Unternehmen bietet soziale und ökologische Nischenprodukte an	Das Unternehmen bietet hinsichtlich sozialer/ ökologischer Aspekte überdurchschnittliche P/D	Hinsichtlich sozialer und ökologischer Aspekte wesentlich besser als Branchendurchschnitt	Im Vergleich zur Alternative sozial und ökologisch hochwertigste P/D, z.B. Energie: Ökostrom; Mobilität: Zug/Bus/Solarantrieb

#### Bewertungshilfe

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

Top 5 angebotene Produkte/ Dienstleistungen (in % des Umsatzes)	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

## D) BESONDERHEITEN BEI DER BEWERTUNG

### Abgrenzung zu anderen Indikatoren

Die gesellschaftliche Wirkung 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 Indikatoren der ökologischen Nachhaltigkeit (A1/D3/E3) sowie sozialen Indikatoren (D4/E2). Die Sinnhaftigkeit kann speziell bewertet werden durch

- den sozialen Vergleich (Sozial- und Kulturverträglichkeit) und
- den ökologischen Vergleich (Naturverträglichkeit, Suffizienz, Genügsamkeit)

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 etc.). Betrachtet werden 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.

## E) DEFINITIONEN + HINTERGRUND

Um der Komplexität dieses Indikators gerecht zu werden, gilt es, die Produkte und Dienstleistungen aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten:

**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<sup>2</sup> gibt Hilfestellung zur Messung von neun Grundbedürfnissen des Menschen sowie zur Klassifizierung unterschiedlicher Arten von Nutzen (Details siehe unten).

**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. Hier ist andererseits die **Sozial- und Kulturverträglichkeit** zu beachten, wie beispielsweise Einsatzbereich, Gesundheitswirkung, Suchtgefahr oder nutzungsferme Statusfunktion. Andererseits die

<sup>2</sup> Max-Neef, Manfred A.: Human Scale Development: Conception, application and further reflections: [http://www.max-neef.cl/download/Max-neef\\_Human\\_Scale\\_development.pdf](http://www.max-neef.cl/download/Max-neef_Human_Scale_development.pdf)

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

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.

Darüber hinaus 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 (Sozial Business Enterprise). Dies gelingt durch wirksame Problemlösungen für die unteren, benachteiligten sozialen Schichten.<sup>3</sup>

**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, giffreie Druckprodukte etc.

**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

<sup>3</sup> Kotler, Philip u.a.: Die neue Dimension des Marketings, Vom Kunden zum Menschen, Campus, 2010

der AbnehmerInnen, andererseits tragen diese indirekt zur Leistung des Unternehmens und damit indirekt zur Wirkung seiner Produkte/Dienstleistungen bei.

### Grundbedürfnisse

Lt. Max-Neef sind folgende **neun Grundbedürfnisse** der Menschen weltweit feststellbar und werden beispielsweise befriedigt durch:

- 1) **Lebensgrundlage:** z.B. Nahrung, Wohnen, Arbeiten
- 2) **Schutz, Sicherheit:** z.B. soziale Sicherheit, Gesundheitssystem, Arbeitsplatzsicherheit
- 3) **Beziehung:** z.B. Partnerschaft, Familie, Naturverbundenheit
- 4) **Bildung:** z.B. Literatur, Bildungssystem, Kommunikation
- 5) **Mitwirkung:** z.B. Rechte, Verantwortung, Arbeit
- 6) **Freizeit, Entspannung:** z.B. Spiele, Sport, Clubs
- 7) **Kunst, Gestaltung:** z.B. Fähigkeiten, Know-how
- 8) **Identität:** z.B. Sprache, Religion, Tradition, Werte
- 9) **Freiheit, Menschenwürde:** z.B. Gleichberechtigung

### Art der Nutzenstiftung

Nach Max-Neef können wir über die Bedürfniserfüllung hinaus fünf grundsätzliche Wirkungen bzw. Nutzenstiftungen von Produkten und Dienstleistungen unterscheiden:

- 1) Das Produkt/die Dienstleistung erfüllt mehrfachen Nutzen, z.B. das Stillen eines Babys erfüllt nicht nur das Grundbedürfnis nach Nahrung, sondern auch das Bedürfnis nach Zuwendung, Nähe und Geborgenheit.
- 2) Das Produkt/die Dienstleistung erfüllt einen einfachen Nutzen, z.B. eine Sportveranstaltung erfüllt NUR den Nutzen einer Freizeitgestaltung.
- 3) Hemmender Nutzen, z.B. TV-Sendungen erfüllen das Bedürfnis nach Freizeitgestaltung, können aber die Kreativität und das eigenständige Schaffen hemmen.
- 4) Pseudo-Nutzen, z.B. Mechanische 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.
- 5) Negativnutzen von Produkten/Dienstleistungen, die sogar die Erfüllung von Grundbedürfnissen behindern, wie z.B. Atomkraftwerke, Waffen, Spielautomaten oder Zensuren.

### 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

1\* Vgl. die Unterscheidung Grundbedürfnisse/Wahlbedürfnisse auf [http://www.verlag-fuchs.ch/\\_dokumente/VW\\_Kapitel\\_01\\_maisinger](http://www.verlag-fuchs.ch/_dokumente/VW_Kapitel_01_maisinger)

- 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

### Weitere Unterscheidungsformen

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 <sup>1)</sup>	Statussymbole

Folgende Impulsfragen 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“ und gehört in den weiteren Matrix-Versionen ergänzt und überarbeitet.

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<sup>4</sup> 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.

### **Ein Social-Business-Unternehmen – was ist das?<sup>5</sup>**

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.

### **Globale Probleme lösen**

Um sich zu einem Sozialunternehmen zu entwickeln, ist es zweckmäßig, die acht Millenniums-Entwicklungsziele der Vereinten Nationen aufzugreifen und für die größten Herausforderungen unseres Planeten Lösungen anzubieten.

---

4 Vgl. Urteil des deutschen BGH, dass Internet zur Lebensgrundlage gehört: <http://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/bgh-urteil-schadenersatz-bei-internet-ausfall-vom-provider-a-879481.html>

5 Vgl. Wikipedia-Eintrag für Social Business: [http://de.wikipedia.org/wiki/Social\\_Business](http://de.wikipedia.org/wiki/Social_Business)

Die Millenniums-Entwicklungsziele sind<sup>6</sup> :

- 1) Bekämpfung von extremer Armut und Hunger
- 2) Primärschulbildung für alle
- 3) Gleichstellung der Geschlechter, Stärkung der Rolle der Frau
- 4) Senkung der Kindersterblichkeit
- 5) Verbesserung der Gesundheitsversorgung der Mütter
- 6) Bekämpfung von HIV/AIDS, Malaria und anderen Krankheiten
- 7) Ökologische Nachhaltigkeit
- 8) 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<sup>7</sup>:

- 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

## **F) GOOD PRACTISES**

### **Grameen Bank<sup>8</sup> – Mikrokredite für die Armen**

Eine solidarische Wirtschaftsinitiative entstand in einem der ärmsten Länder der Welt. Die Grameen Bank (bengalisch etwa: dörfliche Bank) wurde 1983 von dem Ökonomen Mu-

6 Vgl. Wikipedia-Eintrag zu den Millenniumszielen: <http://de.wikipedia.org/wiki/Millennium-Entwicklungsziele>

7 Vgl. die Liste der suffizienter Produkte/Dienstleistungen

8 <http://www.grameen-info.org/>

hammad Yunus gegründet, um der armen Bevölkerung eine Startfinanzierung für kleine Unternehmungen zu geben. Dabei gehen ca. 97% der Kredite an Frauen, und ca. 98% werden zurückgezahlt. Gleichzeitig werden KreditnehmerInnen Mitglieder – also MiteigentümerInnen – der Bank. Die Grameen Bank gehört zu 94% ihren KundInnen und zu sechs Prozent dem Staat. Das Konzept der Bank wird heute in sechzig Entwicklungsländern kopiert und angewandt.

Allerdings gibt es zur Grameen Bank selbst und zu ähnlichen Mikrokredit-Modellen auch kritische Stimmen, die sagen, dass nur ein Fünftel der Schuldner der Sprung in den wirtschaftlichen Erfolg gelinge, während der Rest im Kreislauf der Schuldknechtschaft gefangen bleibe. Dazu würden Kreditvermittler teilweise provisionsbezogen arbeiten und Kunden so zu Mikrokrediten drängen.<sup>9</sup>

### **R.U.S.Z.<sup>10</sup> - 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.

### **Gabarage - upcycling**

Kooperation mit dem Geschäftszweck, aus alten, scheinbar wertlosen Gegenständen neue Designprodukte zu gestalten, wie beispielsweise aus alten Bücher einen Schreibtisch. Ziel sind einerseits die Müllvermeidung und Wiederverwertung, andererseits Arbeitsplätze für und Qualifizierung von benachteiligten Menschen.

### **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, giftingreier Naturmaterialien, Bezahlung fairer Preise entlang der gesamten Wertschöpfungskette mit Modedesign, das in der anspruchsvollen westlichen Welt gefragt ist.

### **Gemeinschaftsbüros – The Hub-Vienna<sup>11</sup>**

Es gibt eine wachsende Anzahl von Einzel-Unternehmen, cultural creatives, die meistens nur alleine oder in Netzwerken arbeiten. Um einer Vereinzelung vorzubeugen und Res-

9 Vgl. kritische Stimmen im Artikel vom Südwind-Magazin <http://www.suedwind-magazin.at/start.asp?ID=242237&rubrik=7&ausg=201012>, im Wikipedia-Artikel [http://de.wikipedia.org/wiki/Grameen\\_Bank](http://de.wikipedia.org/wiki/Grameen_Bank) sowie die Buchrezension in Spiegel Online zu einem kritischen Mikrokredit-Buch: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/mikrokredite-hugh-sinclair-rechnet-in-seinem-buch-mit-der-branche-ab-a-841303.html>

10 <http://www.rusz.at/>

11 <http://vienna.the-hub.net/>

sources bei der Anmietung von Büroräumlichkeiten zu sparen, haben sich weltweit Gemeinschaftsbüros entwickelt. In Wien ist die Mutter der Co-Working-Spaces die Schraubenfabrik<sup>12</sup>, die seit 2002 besteht. Im Jahr 2010 wurde das HUB-Vienna gegründet als lokaler Zweig der weltweiten HUB-Bewegung, die zusätzlich zu den Gemeinschaftsbüros auch einen kreativen Raum für Social Entrepreneurs schaffen möchte. Der Großteil der Mitglieder sind Social-Business-Unternehmen, und es werden umfassende Schulungen und Vernetzungsmöglichkeiten angeboten.

## G) LITERATUR/LINKS/EXPERTEN

- Ashoka Fellows – 2000 Social Entrepreneurs, die von Ashoka ausgezeichnet und unterstützt wurden <http://austria.ashoka.org/ashoka-fellows-0>
- 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 <http://www.well-beingindex.com/methodology.asp>

*Redakteurin:* Angela Drosig-Plöckinger [a.drosig@mehrwerte.at](mailto:a.drosig@mehrwerte.at), basierend auf der Vorarbeit von Christian Loy, *Mitarbeit:* Christian Rüther

<sup>12</sup> <http://www.schraubenfabrik.at/Home/>

## E2 – BEITRAG ZUM GEMEINWESEN

### A) ZIEL DES INDIKATORS

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.<sup>1,2</sup>

Im Detail betrachtet wird darunter oftmals ein territorial abgegrenztes Gebiet (Stadtteil, Dorf, Region) verstanden oder ein homogenes Gesamtganzes, 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.“<sup>3</sup>

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.

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.

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

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<sup>4</sup> 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. Der Faktor *Intensität* schließlich bewertet Tiefe und Nachhaltigkeit des Engagements des Unternehmens sowie die konkrete Art der Verantwortungsübernahme.

## B) IMPULSFRAGEN

- Welche Form des gesellschaftlichen Engagements betreiben wir? Wie viel an Geld, Ressourcen und konkreter Arbeitsleistung wird dafür aufgewendet? (Erstellung einer Liste aller Aktivitäten mit geldwertem Umfang)
- Betreiben wir Kooperationen mit Non-Profit-Organisationen?
- Wie hoch ist unser Eigeninteresse an diesen Aktivitäten? Haben wir durch unser Engagement einen (bewusst geplanten) Zusatznutzen? Welche Maßnahmen schaffen es in die Medien oder werden medial vermarktet?
- Was sind die Auswirkungen unseres Tuns? Welche gesellschaftlichen Effekte erzielen wir (individuell, strukturell)? Bewirken unsere Aktivitäten nachhaltige Veränderungen oder lindern sie vorwiegend Symptome?
- Wie gut sind diese Themen bei uns verankert? Wer kümmert sich um die Gesamtkoordination und welchem Unternehmensbereich ist sie zugeordnet (Marketing, Stabsstelle Vorstand)? Wer entscheidet über die Mittelvergabe? Wie viel an Erfahrung haben wir damit bereits gesammelt? Wie stabil ist unser Engagement?
- Gibt es eine Gesamtstrategie oder Vision für unser ehrenamtliches Engagement? Was sind da unsere Grundsätze und Besonderheiten?

---

<sup>4</sup> Darunter werden heute üblicherweise Boden, Kapital, Arbeit und Wissen verstanden.

## C) BEWERTUNGSTABELLE

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
<b>Leistungen</b> <sup>1*</sup> (Relevanz: hoch)	0-0,5%	0,5-1,5%	1,5-2,5 %	> 2,5%
<b>Wirkungen</b> (Relevanz: hoch)	Vereinzelt spürbare Wirkungen mit vorwiegendem Symptomcharakter	Vertiefte Wirkungen ohne Nachhaltigkeit oder erste breitenwirksame Maßnahmen	Vertiefte und nachhaltige Wirkung in einzelnen Feldern	Nachhaltige Wirkung in mehreren Feldern
<b>Intensität</b> (Relevanz: niedrig)	Vereinzelte Maßnahmen, nicht institutionalisiert, geringe Verantwortungsübernahme	Regelmäßig einzelne Maßnahmen, erste Strategie erkennbar, Verantwortlichkeit erkennbar	Umfassende Strategie, institutionalisierte Umsetzung, weitgehende Verantwortungsübernahme	Dementsprechende Praxis seit mind. drei Jahren

1\* Geldwerter Umfang aller Maßnahmen (% vom Jahresumsatz bzw. der bezahlten oder verrechenbaren Arbeitszeit)

## D) 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 Gemeinwohlleistung zu einer Einkommenschmälerung 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. Diese Unterschiede sind vor allem beim Subindikator „Intensität“ zu berücksichtigen.

### **Abgrenzungen zu anderen Indikatoren**

Der Indikator E2 berücksichtigt nur Leistungen für das Gemeinwesen, die nicht mit dem unmittelbaren Unternehmenszweck zu tun haben. Insofern ist die Abgrenzung zu anderen Indikatoren einfach zu treffen, da dort das wirtschaftliche Tun der Unternehmen im Vordergrund steht.

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

### **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 Gemeinwohlökonomie-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.

## E) DEFINITIONEN + 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.<sup>5</sup>

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.<sup>6</sup> 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 gesamt 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 Polterauer unterscheidet z.B. bei der Betrachtung des Corporate-Citizenship-Engagements eines Unternehmens folgende Bereiche<sup>7</sup>:

### Engagementformen

- Instrumente: Spenden, Freistellungen, weitere Instrumente

<sup>5</sup> OECD [2004]

<sup>6</sup> Weltbank [2002]

<sup>7</sup> Polterauer, Judith: Unternehmensengagement, 2010, S. 212/13.

- 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-Ver-eine 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.<sup>8</sup> 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<sup>9</sup>:

Personalentwicklung

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

Marketing und Vertrieb

- Produktinnovationen

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).

- 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<sup>10</sup>):

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<sup>11</sup> bestätigt, die eine detailliertere Auflistung macht:

<b>Umsatz der Unternehmen</b>	<b>Anteil des finanziellen/geldwerten Aufwands am Jahresumsatz im Durchschnitt</b>
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%

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-buerger-schaft.de/wp\\_files/StudienBerichte/bg\\_forsa\\_csr\\_in\\_deutschland\\_2005.pdf](http://www.aktive-buerger-schaft.de/wp_files/StudienBerichte/bg_forsa_csr_in_deutschland_2005.pdf)

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.<sup>12</sup>

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.<sup>13</sup> 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

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)

- 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).<sup>14</sup>

## F) HILFEN FÜR DIE UMSETZUNG

Dresewski sieht drei Einstiegsmöglichkeiten für die Umsetzung<sup>15</sup>:

- 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<sup>16</sup>: 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,

14 Mehr Infos hier: [http://www.bitc.org.uk/community/communitymark/about\\_the\\_communitymark/about\\_the.html](http://www.bitc.org.uk/community/communitymark/about_the_communitymark/about_the.html) und [http://www.bitc.org.uk/community/community\\_footprint/index.html](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

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.

## G) GOOD PRACTISES

Good Practises, 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 Kleinstunternehmen (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“ (<http://www.onepercentfortheplanet.org>) spendet. Diese vereint Unternehmen, welche ihre Verantwortung für die natürliche Umwelt als integralen Bestandteil ihrer Geschäftstätigkeit betrachten.<sup>17</sup> 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.<sup>18</sup>

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>.

## H) LITERATUR/LINKS/EXPERTEN

- 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

<sup>17</sup> Vgl. Maak, Thomas/ Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 299

<sup>18</sup> 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)

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](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“: <http://www.onepercentfortheplanet.org>
- UPJ – deutsches Corporate-Citizenship-Netzwerk: <http://www.upj.de/>
- OECD [2004]: Vom Wohlergehen der Nationen, gratis Download unter <http://www.oecd-bookshop.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>

*Redakteur:* Manfred Kofranek [manfred.kofranek@inode.at](mailto:manfred.kofranek@inode.at), mit Dank an den Ersteller Christian Rütter

## E3 – REDUKTION ÖKOLOGISCHER AUSWIRKUNGEN

### A) ZIEL DES INDIKATORS

Ein gemeinwohlorientiertes Unternehmen setzt sich

- 1) aktiv mit seinen ökologischen Auswirkungen auseinander
- 2) erhebt und dokumentiert seine direkten und indirekten Umweltauswirkungen der Unternehmensgröße/-aktivitäten angemessen
- 3) hat ein Programm, um seine negativen Auswirkungen kontinuierlich zu reduzieren
- 4) hat ein Programm, um seine positiven Auswirkungen zu verstärken und bekannt zu machen

Die Unternehmensaktivitäten sollen dem „Quartett der Nachhaltigkeit“<sup>1</sup> 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.

### B) IMPULSFRAGEN

- Wie werden potenziell schädliche Umweltwirkungen erkannt und vermieden?
- Welche konkreten ökologischen Zielsetzungen und Strategien existieren?
- Welche ökologischen Aspekte werden aktiv gesteuert?
- Welche Maßnahmen werden gesetzt, um die ökologischen Auswirkungen zu reduzieren?
- Zu welchen ökologischen Aspekten liegen Kennzahlen vor, und wie ist deren Trend über die vergangenen Jahre (Materialeinsatz, Energie- und Wasserverbrauch, Emissionen, Abfall, Mobilitätskennzahlen)? Gelten diese für das gesamte Unternehmen oder nur für Teilbereiche?
- Welche Energieformen werden genutzt?

<sup>1</sup> Vgl. <http://www.footprint.at/index.php?id=8032>

- Besteht eine Zertifizierung nach ISO 14001, EMAS oder Vergleichbarem?
- Werden Umweltdaten erfasst und veröffentlicht?
- Gibt es ein System, mit dem ökologische Fußabdrücke ermittelt werden?

### C) BEWERTUNGSTABELLE

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
<b>Absolute Auswirkungen*</b> <b>Das Unternehmen ...</b> (Relevanz: mittel)	... kennt die Nutzung seiner P/D und die Herkunft seiner Hilfsstoffe und Produktionsmittel	+ kennt seine Ressourcennutzung und seine Emissionen (OEF1-Guide Punkte 4 und 5 oder äquivalent)	+ führt regelmäßig eine OEF-Analyse durch (OEF-Guide Punkte 6-9 oder äquivalent)	+ veröffentlicht die Daten und tritt mit den Ergebnissen in Kooperation zu anderen Unternehmen der Branche
<b>Relative Auswirkungen:</b> <b>Im Branchenvergleich liegt das Unternehmen bzgl. Stand der Technik und Gesetzesvorgaben...</b> (Relevanz: hoch)	... hinsichtlich einiger ökolog. Auswirkungen über dem Branchendurchschnitt	... hinsichtlich einiger ökolog. Auswirkungen über dem Branchendurchschnitt mit klar erkennbaren Maßnahmen zur Verbesserung	... hinsichtlich wesentlicher ökolog. Auswirkungen über dem Branchendurchschnitt mit klar erkennbaren Maßnahmen zur Verbesserung	... hinsichtlich wesentlicher ökolog. Auswirkungen weit über dem Durchschnitt (Innovationsführer, Branchenleader, etc.)
<b>Management und Strategie</b> <b>Das Unternehmen...</b> (Relevanz: hoch)	... setzt erste Schritte zur Identifikation der wesentlichen ökologischen Auswirkungen und Risiken (klare Verantwortlichkeiten, institutionalisierte Prozesse, identifizierte Umweltkonten)	+ ... erhebt zu seinen Umweltkonten entsprechend Kennzahlen und verfügt über Optimierungsstrategien	+ ... wie neben, nur: langfristige Reduktions- bzw. Substitutionsstrategien	wie neben + eindeutige Beurteilung des „Quartetts der Nachhaltigkeit“ bzgl. der Umweltkonten

1\* Die Beurteilung folgt dem ökologischen Fußabdruck für Unternehmen oder äquivalenten Umweltkonten, OEF=Ökologischer Fußabdruck für Unternehmen.  
Auf EU-Ebene ([http://ec.europa.eu/environment/eussd/corporate\\_footprint.htm](http://ec.europa.eu/environment/eussd/corporate_footprint.htm)) ist ein EOF-Guide (Leitfaden zur Bestimmung eines Umwelt-Fußabdrucks für Unternehmen) veröffentlicht: [http://ec.europa.eu/environment/eussd/pdf/footprint/OEF%20Guide\\_final\\_July%202012\\_clean%20version.pdf](http://ec.europa.eu/environment/eussd/pdf/footprint/OEF%20Guide_final_July%202012_clean%20version.pdf)

### D) BESONDERHEITEN BEI DER BEWERTUNG

Für die Bewertung sind sowohl die absoluten Umweltauswirkungen als auch die relativen (im Branchenvergleich bzw. im Vergleich zum Nutzen für die Gesellschaft) zu beachten.

- Ressourcen: Absoluter Materialeinsatz (Rohstoffe, Vorprodukte, Papier etc.), Einsatz Sekundärrohstoffe, Substitution durch ökologisch höherwertige Rohstoffe, Wasserverbrauch, Recycling und stoffliche Wiederverwendung etc.

- Energie & Klima: Treibhausgas-Emissionen im Branchenvergleich; %-Satz erneuerbarer Energieträger; Reduktion Energieverbrauch pro Mitarbeiter; Mobilitätsstatistiken
- Sonstige Emissionen in Luft, Wasser und Boden: SO<sub>2</sub>; NO<sub>x</sub>, VOC, PM, Schwermetalle, Kanzerogene/Mutagene/Radioaktive Stoffe, Allergene, Dioxine, Furane etc.
- Abfälle wie Restmüll, Bioabfall, Altglas, Altpapier, Verpackungen, Elektronikschrott, Sondermüll, Schadstoffe, radioaktiver Abfall, Produktionsabfälle, Schlachtabfälle etc.

Der jeweilige Branchenhintergrund, der Stand der Technik sowie die jeweilige Gesetzeslage vor Ort werden herangezogen und führen zu den Einstufungen bei den Bewertungen. Die Beurteilung der absoluten Auswirkung folgt dem ökologischen Fußabdruck für Unternehmen (OEF, die Methode steckt jedoch noch in den Kinderschuhen) oder äquivalenten Umweltkonten.

### **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 (D5).

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.

Bei der absoluten Wirkung (SI1) kann man ein „Pro-Kopf-Äquivalent“ heranziehen, um Unternehmen verschiedener Größe miteinander zu vergleichen. SI2 und SI3 orientieren sich größenunabhängig am technischen (Branchen-)Standard.

Richtig ist, dass Unternehmen in unterschiedlichen Branchen unterschiedlich „leicht“ zu GWÖ-Punkten kommen können, innerhalb einer Branche sollte das jedoch Beachtung finden, ggf. müssen sich Auditoren abstimmen.

### **Abgrenzungen zu anderen Indikatoren**

#### C3 Förderung ökologischen Verhaltens der MitarbeiterInnen

C3 betrifft das ökologische Verhalten der MitarbeiterInnen. 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 Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen

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.

#### E1 gesellschaftliche Wirkung der Produkte/Dienstleistungen

E1 bewertet hauptsächlich die Produktebene und den gesamten Lebenszyklus im Branchenvergleich, berücksichtigt jedoch auch die Herstellmethoden – hier gibt es Überschneidungen.

#### D5 Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards

In E3 ist nicht der Standard das Entwicklungsziel, sondern die Reduzierung von Umweltwirkungen.

## E) DEFINITIONEN + HINTERGRUND

Sowohl auf globaler als auch regionaler Ebene haben gesellschaftliche Aktivitäten zur Störung und zum Teil zur Degradation von Ökosystemen<sup>2</sup> beigetragen. Um dem nachhaltig entgegenzuwirken, müssen Maßnahmen ergriffen werden, die eine Reduktion von Ressourcenverbrauch und Emissionen (insbesondere Treibhausgase<sup>3</sup>) sowie eine Einschränkung der Nutzung gefährlicher Substanzen, Technologien, Prozesse und Tätigkeiten zum Ziel haben.

Für eine Transformation vom jetzigen Zustand zu einer ökologisch nachhaltigen Ökonomie ist deswegen jede Branche und jedes Unternehmen gefordert, seine ökologischen Auswirkungen zu kennen und im Sinne des Gemeinwohls Verbesserungen zu realisieren.<sup>4</sup> Schädigende Umweltwirkungen („Umweltverschmutzungen“) sind z.B.: Gewässerverschmutzung, Luftverschmutzung, Bodenverschmutzung, Lichtverschmutzung, Akustische Verschmutzung. Beispiele für umweltverschmutzende Stoffe sind: Chemikalien (allgemein), Schwermetalle, Mineralstoffe wie Asbest, Öl, Dünger und Pflanzenschutzmittel bei unsachgemäßer Anwendung, Abgase, Arzneimittel, Antibiotica, ...<sup>5,6</sup>

## F) HILFEN FÜR DIE UMSETZUNG

„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:

2 Siehe u.a. das Millennium Ecosystem Assessment des UNEP (United Nations Environmental Program) - <http://www.maweb.org/>

3 siehe z.B. Treibhausgase – die Seite des Bundes Umweltamts (D) <http://www.umweltbundesamt-daten-zur-umwelt.de/umweltdaten/public/theme.do;jsessionid=876E31E3183D4CDBDC276D60D0A89539?nodeid=2346>

4 z.B.: Verringerung der klimawirksamen Emissionen in Mitteleuropa um > 75% (vgl. Sondergutachten 2009 des WBGU; <http://www.wbgu.de>), absolute Reduktion des Ressourcenverbrauchs bzw. dessen Auswirkungen (vgl. UNEP 2011, Decoupling Natural Resource Use and Environmental Impacts from Economic Growth; <http://www.unep.org>), Vermeidung von Risiko-Stoffen (vgl. The International Chemical Secretariat; <http://www.sinlist.org/>) etc.

5 siehe auch: <http://de.wikipedia.org/wiki/Umweltverschmutzung>

6 siehe auch REACH – Verordnung, insbesondere Kapitel 57

- **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 (enthält ISO 14001:2004): <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:342:0001:0001:EN:PDF>
- **easyEMAS:** ein auf die Bedürfnisse von KMUs zugeschnittenes, an EMAS orientiertes Umweltmanagement: <http://www.emaseasy.eu>

Für EPU's und Kleinstunternehmen 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.

Nachfolgend einige Hintergrundinformationen zu wesentlichen Standards

Beste Verfügbare Technik (Best Available Technology): EU BAT - <http://eippcb.jrc.es/reference/> <http://www.bvt.umweltbundesamt.de/>

CO2-Rechner: Tools zur Berechnung betrieblicher CO2 Emissionen [http://www.izu.bayern.de/praxis/detail\\_praxis.php?pid=0203010100217](http://www.izu.bayern.de/praxis/detail_praxis.php?pid=0203010100217)

Öko-Business-Plan der Stadt Wien: <http://www.wien.gv.at/umweltschutz/oekobusiness/>  
Abfallvermeidung (<http://www.umweltbundesamt.at>)

## G) GOOD PRACTISES

## H) LITERATUR/LINKS/EXPERTEN

ökologischer Fußabdruck:

- ARTE: Mit offenen Karten – der ökologische Fußabdruck <http://www.youtube.com/watch?v=uK9vv-0-iPE>
- Broschüre zum Ökologischen Footprint [http://www.footprint.at/fileadmin/zf/dokumente/footprint\\_brosch\\_v3LM.pdf](http://www.footprint.at/fileadmin/zf/dokumente/footprint_brosch_v3LM.pdf)
- verschiedene meist private Footprint-Rechner für Österreich (für EPU's) <http://www.footprint.at/index.php?id=rechner>

Webseiten zu Wasseräquivalenten

- <http://www.wasserfussabdruck.org/?page=files/home>
- <http://www.waterfootprint.org/?page=files/home>

*Redakteure:* Lutz Knakrügge [lutz@mail.pcom.de](mailto:lutz@mail.pcom.de) basierend auf der Vorarbeit von Christian Loy, Mitarbeit: Christian Rüter [chrisruether@gmail.com](mailto:chrisruether@gmail.com)

## E4 – GEMEINWOHLORIENTIERTE GEWINNVERTEILUNG

### A) ZIEL DES INDIKATORS

Die Verwendung der Gewinne von Unternehmen ist einer der heißesten Diskussionspunkte in der Wirtschaft. Die Debatte entzündet sich an den steigenden Ausschüttungsquoten börsennotierter Aktiengesellschaften – auf Druck der globalisierten Finanzmärkte. 2010 schütteten sieben der dreißig DAX-Konzerne mehr Geld an die AktionärInnen aus, als sie im Vorjahr Gewinn gemacht hatten. Auch kleinere Unternehmen können einen Teil oder sogar ein Vielfaches des Gewinnes an die EigentümerInnen ausschütten, selbst wenn diese gar nicht (mehr) mitarbeiten.

Ziel ist, dass die Gewinne eines Unternehmens so gerecht, sinnstiftend und gemeinwohlfördernd wie möglich verteilt/reinvestiert werden. Einkommen sollen grundsätzlich an Arbeitsleistungen gekoppelt werden. Kapitalbesitz soll nicht mehr zu einem Anspruch auf ein Einkommen führen. (Ausnahme: GründerInnen, die eine „GründerInnen-Rente“/„GründerInnen-Pension“ für eine gleich lange Zeitspanne erhalten, in der sie das Unternehmen durch ihre aktive Arbeit aufgebaut haben.)

### B) IMPULSFRAGEN

- Was ist das Ziel eines Unternehmens?
- Was bedeutet „Leistung“ für uns?
- Soll Kapital grundsätzlich einen Vermehrungsanspruch stellen dürfen?
- Welche systemischen Folgen haben Kapitalrenditen (aus Geld wird mehr Geld ohne Arbeitsleistung)?
- Sehen wir einen Zusammenhang zwischen der Gewohnheit von Kapitalrenditen und Wachstumszwang in der Wirtschaft?

## C) BEWERTUNGSTABELLE

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
<b>Außenausschüttung</b> (Relevanz: hoch)	5-Jahresschnitt: Dividende nicht höher als Inflation plus 5%	5-Jahresschnitt: Dividende nicht höher als Inflation plus 2,5%	5-Jahresschnitt: Dividende nicht höher als Inflation	Keine Gewinnausschüttung an externe EigentümerInnen
<b>Gemeinwohlorientierte Gewinnverwendung: Ausschüttung and „Arbeit-Gebende“, Stärkung des Eigenkapitals sowie ökosoziale Reinvestitionen</b> (Relevanz: hoch)	50-70% des Gewinnes (davon mind. 50% sozial-ökologische Investitionen)	71-80% des Gewinnes (davon mind. 50% sozial-ökologische Investitionen)	81-90% des Gewinnes (davon mind. 50% sozial-ökologische Investitionen)	91-100% des Gewinnes (davon mind. 50% sozial-ökologische Investitionen)

## D) BESONDERHEITEN BEI DER BEWERTUNG

<b>Ausnahme: „GründerInnen-Rente“<sup>1*</sup></b>	Maximal das 3-fache des Durchschnittslohnes/-gehaltes	Maximal das 2-fache des Durchschnittslohnes/-gehaltes	Maximal das 1,5-fache des Durchschnittslohnes/-gehaltes	Maximal der Durchschnittslohn/-gehalt
<b>Ausnahmen: PE-/ Venture-Kapital, Business Angels<sup>2*</sup></b>	5-Jahresschnitt: Dividende nicht höher als Inflation plus 10%	5-Jahresschnitt: Dividende nicht höher als Inflation plus 5%	5-Jahresschnitt: Dividende nicht höher als Inflation plus 2,5%	5-Jahresschnitt: Dividende nicht höher als Inflation

1\* Begründung: Manche GründerInnen nehmen sich jahre- oder jahrzehntelang nur ein geringes Einkommen aus dem Unternehmen heraus (UnternehmerInnenlohn), damit sich dieses gut entwickeln kann und damit sie später an den Früchten teilhaben wollen, manchmal auch zum Zweck der Renten-/Pensionsvorsorge. Der Geltungszeitraum ist derselbe, in dem sie das Unternehmen aktiv aufgebaut haben. Wer von jung auf ein Unternehmen aufgebaut hat, erhält eine Rente bis zum Tod. Wer das Unternehmen erst fünf Jahre vor Pensionsantritt gegründet hat, eben nur fünf Jahre lang.

2\* Begründung: Manche Unternehmen sind noch zu jung oder klein, um an der Börse Kapital zu erhalten oder von den Banken Kredit zu bekommen. Auf den „Risikokapitalmärkten“ sind hohe Kapitalrenten üblich; das Redaktionsteam möchte Start-ups und Unternehmen, die keinen Zugang zu Banken haben, entgegen kommen, das Thema aber gut im Auge behalten.

## FAQ

Wie sieht das Verhältnis von Aktiengesellschaft und Gemeinwohl-Orientierung aus?

Der Gesetzeswortlaut des österreichischen Aktiengesetzes kennt den Begriff des „öffentlichen Interesses“, unter welchem im Sinne eines volkswirtschaftlichen Gesamtinteresses das Gemeinwohl verstanden wird. Ein Haftbarmachen von Vorstandsmitgliedern für gemeinwohl-schädigendes Verhalten kann aus dieser Bestimmung jedoch nicht abgeleitet werden.

Das österreichische Aktiengesetz und das Arbeitsverfassungsgesetz kennt, ebenso wie das deutsche Recht, den Begriff der betrieblichen Mitbestimmung. In Österreich hat der Vorstand die Interessen der Arbeitnehmer von Gesetzeswegen zu berücksichtigen. Beide Rechtsordnungen sehen die Entsendung von Arbeitnehmervertretern zur Wahrung ihrer Interessen in den Aufsichtsrat vor<sup>1</sup>.

*Kann ein Aktionär auf den Gewinnanspruch (Dividende) zur Förderung des Gemeinwohls verzichten?*

Das österreichische und deutsche Aktienrecht entbehren einer Regelung zur Zulässigkeit und zur Umsetzung des Verzichts auf den Gewinnanspruch. Ein Dividendenverzicht müsste in der Satzung der Aktiengesellschaft verankert werden. Dies kann weitere rechtliche Fragestellungen aufwerfen, wie etwa ob der Verzicht dem Wesen der Aktiengesellschaft zuwider läuft.

### **Abgrenzung zu anderen Indikatoren**

GläubigerInnen: Ethisches Finanzmanagement B1

„Arbeit-Gebende“: Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz E5

Demokratisches Gemeinwesen/Zivilgesellschaft: Beitrag zum Gemeinwesen E2

## **E) DEFINITIONEN + HINTERGRUND**

Drei Gründe lassen Kapitaleinkommen i. d. S., dass „aus Geld mehr Geld wird“ (ohne Arbeit) grundsätzlich in Frage stellen:

- **Wachsende Ungleichheit:** Ein wachsender Anteil des Volkseinkommens stammt aus (arbeitslosen) Kapitaleinkommen und ein sinkender Anteil aus Arbeitseinkommen (Löhne, Gehälter). Da das Finanzvermögen in den Händen einer Minderheit konzentriert ist (zwanzig Prozent besitzen in Österreich rund 80 Prozent des Finanzvermögens), bezieht diese Minderheit den Großteil aller Kapitaleinkommen. Die Mehrheit wird zu Gunsten der KapitalbesitzerInnen strukturell enteignet – über Zinsen, Dividenden und Kursgewinne. Das gilt auch schon für den „Inflationsausgleich“ auf Sparbüchern. Dieser muss finanziert werden – systemisch ist es die Gesamtheit der KonsumentInnen, welche die Kreditkosten über den Kauf von Produkten und Dienstleistungen finanzieren; aus den Kreditzinsen bezahlen Banken die Sparzinsen. 80 – 90 Prozent der Bevölkerung bezahlen jedoch mehr Kreditzinsen, als sie an Sparzinsen erhalten – uns sei es auch nur der „Inflationsausgleich“. Bei 10 – 20 Prozent der Bevölkerung ist es umgekehrt. Sie profitieren umso mehr, je höher die Sparzinsen sind. Der Zins ist ab dem ersten Prozentpunkt ein Umverteilungsmechanismus von der großen Mehrheit zu einer kleinen Minderheit.

<sup>1</sup> Abarahnlich: Gesetzesentwurf der europäischen Kommission vom November 2012 für eine Frauenquote in Aufsichtsräten. Dieser Vorschlag findet sich auch bei [C.Felber](#), Gemeinwohl-Ökonomie, 2. Auflage

- **Wachstumszwang:** Wenn Kapital verzinst werden muss, entsteht ein – systemischer – Wachstumszwang. Doch die Wirtschaft kann nicht ewig wachsen. Von daher ist es sinnvoll, aus der Wachstumsspirale auszusteigen, indem Kapital grundsätzlich nicht verzinst wird.
- **Mathematik:** Langfristig ist eine Verzinsung des gesamten Finanzvermögens mathematisch gar nicht möglich, wenn dieses ein immer größeres Vielfaches der Wirtschaftsleistung (BIP) ausmacht; denn Finanzvermögen können nur vermehrt werden, wenn sie in die „reale“ Wirtschaft investiert werden und der Kapitalertrag von der real erbrachten Wertschöpfung abgezweigt wird. Übersteigt jedoch das Finanzvermögen die reale Wirtschaft um ein Vielfaches, kann das gesamte Finanzvermögen gar nicht mehr investiert – und verzinst – werden.

## F) HILFEN FÜR DIE UMSETZUNG

Studium von Bürgerbeteiligungsmodellen wie der Regionalwert AG in Freiburg, der taz („tageszeitung“), diverser Energiegenossenschaften oder des Projekts Demokratische Bank.

Neugestaltung der Investor-Relations-Beziehungen in Richtung Sensibilisierung für die Auswirkungen von Kapitalrenditen und des Zinssystems.

## G) GOOD PRACTISES

Die in Gründung befindliche Demokratische Bank will „grundsätzlich keine Gewinne ausschütten“ (Auszug aus der Vision): <http://www.demba.at>

Die Regionalwert AG weist eine Fülle nichtmonetärer Gewinnaspekte aus: [http://www.regionalwertag.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=15:gewinn&catid=29:aktie&Itemid=15](http://www.regionalwertag.de/index.php?option=com_content&view=article&id=15:gewinn&catid=29:aktie&Itemid=15)

Düsselsolar: <http://www.buefem.de/duessel-solar>

## H) LITERATUR/LINKS/EXPERTEN

Zum Thema Wachstumszwang

- De-growth-Bewegung: <http://www.degrowth.net>
- Casse: <http://steadystate.org>
- Nico Paech: „Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie“, oekom 2012.
- Irmi Seidl / Angelika Zahrnt (Hg): „Postwachstumsgesellschaft. Konzepte für die Zukunft“, Metropolis 2010.
- Tim Jackson: „Wohlstand ohne Wachstum. Leben und wirtschaften in einer endlichen Welt“, oekom 2011.

Zum Thema Finanzvermögen

- World Wealth Report: <http://www.capgemini.com/services-and-solutions/by-industry/financial-services/solutions/wealth/worldwealthreport/>
- Global Wealth Report: <https://infocus.credit-suisse.com/app/article/index.cfm?fuseaction=OpenArticle&aoid=368967&lang=EN>

*Redakteur:* Christian Felber [info@christian-felber.at](mailto:info@christian-felber.at) *Mitarbeit:* Nonno Breuss, Harro Colshorn, Angela Drosig-Plöckinger, Gisela Heindl, Christian Loy, Christian Rütter.

## E5 – GESELLSCHAFTLICHE TRANSPARENZ UND MITBESTIMMUNG

### A) ZIEL DES INDIKATORS

Unternehmen existieren nicht im luftleeren Raum, sondern wirken durch ihr wirtschaftliches Tun auf das gesellschaftliche Umfeld der Region. Interne Unternehmensentscheidungen können einen nachhaltigen Einfluss auf externe Berührungsgruppen haben, wie z.B. die Anrainer/ Menschen der Region, die Zivilgesellschaft, zukünftige Generationen sowie die Natur (Tier- und Pflanzenwelt). Sie sind betroffen von den Standort- und Produktentscheidungen und sollten als Betroffene auch mitentscheiden können.

Für eine stärkere Mitbestimmung ist eine umfassende Transparenz eine unerlässliche Grundvoraussetzung. Zwar gibt es eine steigende Nachhaltigkeitsberichterstattung, meistens werden aber wesentlichen Aspekte ausgeblendet oder nur teilweise berücksichtigt. Eine externe Verifizierung der publizierten Daten bleibt in den sensiblen Bereichen (z.B. Standorte in kritischen Ländern etc.) häufig aus.

Ein gemeinwohlorientiertes Unternehmen informiert umfassend und aktiv die Öffentlichkeit über alle wesentlichen Aspekte ihrer geschäftlichen Tätigkeiten. Damit haben alle Berührungsgruppen (Zivilgesellschaft, Anrainer, etc.) einen Einblick ins Unternehmen und können ihre Interessen einbringen und das Unternehmen im Sinne des Gemeinwohls positiv beeinflussen. Die Glaubwürdigkeit dieser Transparenz steigt, wenn die Angaben extern verifiziert werden können oder unabhängige Institutionen einen uneingeschränkten Zugang zu den Informationen haben.

Die Mitbestimmung des gesellschaftlichen Umfeldes ist bei allen wesentlichen Grundsatz- und Rahmenentscheidungen notwendig, die massive Auswirkungen auf die Berührungsgruppen haben. Dabei geht das Unternehmen aktiv vor der Entscheidungsfindung auf die betroffenen Berührungsgruppen zu und bindet sie konsensual ein. Eine breite Beteiligung bei alltäglichen, operativen Entscheidungen erscheint uns weder praktikabel noch zielführend.

### B) IMPULSFRAGEN

#### **Impulsfragen Transparenz**

- Welche Form der Berichterstattung haben wir? Welche wesentlichen und kritischen Daten geben wir wie an die Öffentlichkeit?

- Was sind die kritischen Informationen für die gesellschaftlichen Berührungsgruppen? Wie hoch ist da unsere Transparenz? Welche Gründe gibt es für ein transparentes/ intransparentes Vorgehen?

### **Impulsfragen Mitbestimmung**

- Welche Berührungsgruppen haben bei welchen Unternehmensentscheidungen welche Auswirkungen zu spüren? Wie wird das beurteilt?
- Welche Formen der Stakeholder<sup>1</sup>-Einbindung haben wir? Wie viele Stakeholder-Gespräche haben wir im Berichtszeitraum geführt? Wie sind sie dokumentiert? Und aus welchen Gründen machen wir welche Form der Berührungsgruppen-Mitbestimmung?
- Bei welchen Entscheidungen ist es sinnvoll, eine Außensicht einzuholen oder die Stakeholder einzubeziehen? Bei welchen Entscheidungen ist es notwendig?
- Welchen Grad der Mitbestimmung haben wir? Was hindert uns daran, die Stakeholder intensiver einzubinden? Welche positiven Erfahrungen gibt es in unserer Branche? Was sind die Hinderungsgründe für eine vermehrte Einbindung der Berührungsgruppen?
- Wie kann eine Einbindung einerseits konsensual sein, schon im Vorfeld starten und gleichzeitig effektiv und möglichst wenig Ressourcen binden?

## **C) BEWERTUNGSTABELLE**

### **Transparenz**

Die Transparenz wird im wesentlichen über einen GWÖ-Bericht oder Nachhaltigkeitsbericht erfüllt. Wenn es andere Veröffentlichungen gibt (Homepage/Broschüren), dann gelten die Bewertungsmaßstäbe analog zu dem GWÖ- und Nachhaltigkeitsbericht (Umfang/Tiefe).

---

<sup>1</sup> Mit Stakeholder sind die relevanten Berührungsgruppen gemeint, hier die regionalen oder zivilgesellschaftlichen Berührungsgruppen

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
<b>Umfang GWÖ-Bericht</b> (Relevanz: hoch)	GWÖ-Bericht mit weniger als drei aussagekräftigen Sätzen zu jedem Subindikator	GWÖ-Bericht mit drei aussagekräftigen Sätzen zu jedem Subindikator	Detaillierte Beschreibung jedes Subindikators, direkter Link von der Startseite	+ alle kritischen <sup>1*</sup> Aspekte genannt, direkter Link von der Startseite, aktive Werbung für den GWÖ-Bericht

1\* Kritische Daten sind z.B. Beteiligungen an anderen Unternehmen und Tochtergesellschaften in Steueroasen, Lobbyingzahlungen an politische Entscheidungsträger/ - institutionen (Parteien/ Verbände)

Sollte im letzten Jahr kein GWÖ-Bericht erstellt worden sein, dann kann es für einen Nachhaltigkeitsbericht folgende Bewertung geben:

GRI Level <sup>2*</sup>	GRI Level C	GRI Level B	GRI Level A	GRI Level A und Sector Supplement
<b>Verifizierung</b>	Punktuell, indirekt extern verifiziert	Externe Evaluation der Risiken	Externe Verifikation aller wesentl. Kriterien, „low level of assurance“	Externe Verifikation aller wesentlicher Kriterien, „high level of assurance“ + + umfassende Kooperation mit NGOs

2\* Auf Basis der Vorgaben des GRI = Global Reporting Initiative – derzeitiger Standard in der Nachhaltigkeitsberichterstattung, siehe auch <http://www.globalreporting.org>

## Mitbestimmung

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
<b>Art der Mitbestimmung + Dokumentation</b> (Relevanz: hoch)	Reaktiv: Anhörung von Beschwerden + Reaktion	Aktiv: Dialog mit den relevanten EntscheidungsträgerInnen des Unternehmens + umfassende Dokumentation	Aktiv +: Konsensorientierte Entscheidungen, Dokumentation mit Konsequenzen öffentlich zugänglich	Innovativ: mind. 50% Konsensuale Entscheidungen
<b>Umfang der Mitbestimmung + einbezogener Berührungsgruppen</b> (Relevanz: mittel)	Einzelne Maßnahmen/ Projekte über begrenzte Zeit Einige Berührungsgruppen	Immer wieder umfassende Mitbestimmungsprozesse Die wichtigsten Berührungsgruppen	Regelmäßige Einbeziehung bei wichtigen Themen/ strategischen Entscheidungen Alle Berührungsgruppen	Permanenter Dialog und Mitbestimmung bei wesentlichen Themen/ strategischen Entsch. Alle Berührungsgruppen

## D) BESONDERHEITEN BEI DER BEWERTUNG

### Prozentuale Gewichtung Transparenz/ Mitbestimmung nach Unternehmensgröße

Prinzipiell gilt: Je größer das Unternehmen ist, desto höher ist die Bewertung der wirklichen Mitbestimmung im Vergleich zur Transparenz.

Mitarbeiterzahl	Gewichtung Transparenz	Gewichtung Mitbestimmung
1-2	80 -100%	0-20%
3-10	70-90%	10-30%
11-50	60-80%	20-40%
51-250	50-70%	30-50%
251-1.000	40-60%	40-60%
Über 1.000	30-50%	50-70%

Auch hier wäre noch detaillierter zu differenzieren, ob es sich um Dienstleistungs- oder Produktionsbetriebe handelt. Dienstleistungsunternehmen haben prinzipiell eher geringere Auswirkungen auf die Umwelt als Produktionsunternehmen. Ausnahmen sind z.B. Architekten, Banken und PR-Agenturen.

Auch muss bei jedem Unternehmen konkret geschaut werden, welche Entscheidungen mögliche Stakeholder beeinflussen könnten und bei wie vielen davon welche Art von Mitbestimmungsmöglichkeit angewendet wurde.

### Kritische Daten/ Entscheidungen

Hier folgt eine Liste von kritischen Daten/ Entscheidungen, bei denen Transparenz und Mitbestimmung höchst erwünscht sind:

- Bauvorhaben aller Art; Umweltverträglichkeitsprüfungen
- Produktionsprozesse mit Risikostoffen sowie potentiellen Beeinträchtigungen der Anrainer durch Emissionen (in Luft, Wasser, Boden), Lärm, Geruch, Lichtverschmutzung etc.
- Eingriffe in die Natur
- Standortverlagerungen und der damit im Zusammenhang stehende Arbeitsplatzabbau
- Beteiligungen an anderen Unternehmen und Tochtergesellschaften in Steueroasen
- Lobbyingzahlungen an politische Entscheidungsträger/ - institutionen (Parteien/ Verbände)

### Unternehmensspezifische Besonderheiten

Sowohl für EPU's als auch für alle anderen Unternehmen kann ein umfassend ausgefüllter Gemeinwohl-Bericht bis zu 100% des Transparenz-Anteiles ausmachen.

Für EPUs kommt der Aspekt der Mitbestimmung kaum in Betracht, weil die Auswirkungen von EPUs sehr gering sind. Je kleiner ein Unternehmen, desto unwesentlicher ist der Aspekt der gesellschaftlichen Mitbestimmung.

Der GWÖ-Bericht kann entweder in einen GRI-Nachhaltigkeitsbericht integriert werden, wobei die GWÖ-spezifischen Indikatoren konkret ausgearbeitet werden sollten, oder der GWÖ-Bericht kann anstelle eines Nachhaltigkeitsbericht stehen.

Fehlende Website gibt 20% Minus in der Gesamtpunktzahl.

Gibt es weder einen GWÖ-Bericht noch einen Nachhaltigkeitsbericht aus dem letzten Jahr, dann können es max. erste Schritte sein, es sei denn es liegen Dokumentationen/ eine Homepage vor, die inhaltlich/ vom Umfang her mit beiden Berichten vergleichbar sind.

### **Abgrenzung von anderen Indikatoren**

Die Einbindung von Berührungsgruppen geschieht in unterschiedlichen Indikatoren

- A1 = Lieferanten
- B1 = Geldgeber
- C5 = Mitarbeiter
- D1 = Kunden
- D2 = Mitbewerber

Für E5 bleiben dann noch folgende Gruppen übrig:

- Regionale Berührungsgruppen (Anrainer/ Gemeinde/ Staat)
- Zivilgesellschaftlich betroffene NGOs, wobei diese auch die zukünftigen Generationen sowie Umwelt und Natur vertreten.

## **E) DEFINITIONEN + HINTERGRUND**

Wolfgang G. Weber sowie das internationale Forschungsnetzwerk OPEN<sup>2</sup> zitiert folgende Abstufung der (MitarbeiterInnen) Beteiligung, die auch für diesen Indikator angewandt werden kann<sup>3</sup>:

- 1) Keine Partizipation
- 2) Information
- 3) Anhörung (= Konsultation)
- 4) Mitwirkung
- 5) Mitbestimmung, Mitentscheidung
- 6) Selbstbestimmung

Je höher der Grad der Mitbestimmung ist, desto positiver wird dies in diesem Indikator bewertet. Dabei geht es nicht nur darum, den Wert der „Demokratie“ auf möglichst viele

<sup>2</sup> Organizational Participation in Europe Network (OPEN)

<sup>3</sup> Vgl. Weber, Wolfgang: Demokratie, 1994, S.272; Wegge, Jürgen: Motivation, 2010, S. 159.

gesellschaftliche Bereiche zu erweitern (Demokratisierung), sondern auch um das Einbeziehen der kollektiven Intelligenz. Diese Form der Mitbestimmung trägt dazu bei, dass die unterschiedlichen Tätigkeiten eines Unternehmens weiser, nachhaltiger und „besser“ werden.

Es gibt zwei Hauptmotive für die Einbeziehung der Berührungsgruppen:

- 1) **Eigeninteresse des Unternehmens:** Unternehmerische Ziele können mit höherer Bestimmtheit erreicht werden, wenn die Berührungsgruppen adäquat und effektiv eingebunden werden. Auch gegen mögliche juristische Spätfolgen (wie Klagen oder Schadenersatzansprüche von Anwohnern oder Geldgebern) wirkt Stakeholderpartizipation präventiv.
- 2) **Verpflichtung gegenüber der Gemeinschaft:** Mitbestimmung wird als Wert an sich betrachtet und daher wird ein relevanter Anteil der Unternehmensentscheidungen öffentlich diskutiert und so umfassend und effektiv wie möglich konsensual entschieden.

Voraussetzung für eine Mitwirkung des gesellschaftlichen Umfeldes ist eine umfassende Transparenz über interne Entscheidungsprozesse und deren mögliche Auswirkungen sowie ein leichter Zugang zu diesen Informationen.

Auf der Ebene der Unternehmenstransparenz hat sich im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung der Standard der Global Reporting Initiative (GRI) etabliert. Trotz stetig steigenden Anforderungen des GRI-Standards sind dennoch Themen von ethischer Relevanz nur lückenhaft adressiert.

Der Gemeinwohl-Bericht der GWÖ ist eine weitere Möglichkeit, diese gesellschaftliche Transparenz herzustellen.

Ein detaillierter Vergleich zwischen GWÖ-Indikatoren und GRI-Standards ermöglicht es Unternehmen, die bisher ihre Nachhaltigkeitsberichte nach GRI-Normen geschrieben haben, leichter auf die GWÖ-Berichte umzusteigen.<sup>4</sup>

GWÖ-Berichte werden bei diesem Indikator für das Kriterium Transparenz höher bewertet, weil sie uns umfassender erscheinen und zudem immer von unabhängigen AuditorInnen überprüft werden.

### **Mitbestimmung/Stakeholder-Partizipation**

Maack/ Ulrich unterscheiden von der Motivation und Ausprägung her zwei Formen des Stakeholder-Engagements<sup>5</sup>:

<b>„Altertümliches“ Stakeholder Management</b>	<b>„Modernes“ Stakeholder Management</b>
Strategisch motiviert (Primat der 'Erfolgs-rationalität')	Ethisch-reflektiert (Primat der Legitimität)
Technokratisch-manipulativ	Verständigungsorientiert

<sup>4</sup> Dieser Vergleich ist auf unseren Wiki abrufbar: <https://wiki.gwoe.net/pages/viewpage.action?pageId=1540419>

<sup>5</sup> Maack, Thomas/ Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 177.

„Altertümliches“ Stakeholder Management	„Modernes“ Stakeholder Management
Management von Einflusspotenzialen	Beziehungsgestaltung
Immunisierung gegen Kritik machtvoller Stakeholder (‘Schutzschild-Ansatz)	Aufbau von Vertrauen und Erschließung von Kooperati- onsmöglichkeiten
‘Kurz- & mittelfristige Gewinne’	Langfristigeitperspektive
Motto: `... weil es gefordert wird – oder sich rechnet...	Motto: `weil es das Richtige ist’) und unserem Verständ- nis als verantwortungsbewussten Bürgers entspricht)

Diese Übersicht gibt eine erste Hilfe für die Unterscheidung, ob das Stakeholder Management nachhaltig und beziehungsorientiert ist oder ob es nur eine weitere Maßnahme für die Steigerung des „Shareholder-Values“ ist. Die Mitbestimmung nach unserem Verständnis geht noch deutlich über das „Moderne Stakeholder Management“ hinaus.

Ein erster Schritt in die Richtung mehr Mitbestimmung sind Stakeholder-Dialoge, wobei für die Bewertung derselben wesentlich ist, inwieweit die Berührungsgruppen wirklich mitentscheiden können bzw. deren Anregungen umgesetzt werden. Reden ohne zu Handeln wird maximal als „Erste Schritte“ bewertet.

Für den Stakeholder-Dialog gibt es laut Maak/Ulrich folgende Leitideen, die auch für andere Maßnahmen als Orientierung gelten könnten<sup>6</sup>:

- Wechselseitige Achtung und Anerkennung
- Verständigungsbereitschaft
- Inklusion aller Betroffenen
- Chancengleichheit
- Begründungsorientierung – Auseinandersetzung auf Basis von Argumenten
- Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit
- Reflexionsbereitschaft
- Zuhören – Argumentationszugänglichkeit
- Zwanglosigkeit der Gesprächssituation

### **Mögliche Vor- und Nachteile von Stakeholder-Dialogen/ Management**

Maak/Ulrich formulieren folgende Vorteile für ein aktives Stakeholder-Management<sup>7</sup>:

- Risikominimierung
- Verbesserte Entscheidungsqualität
- Wechselseitiges Verständnis
- Tragfähige Beziehungen
- Verdiente Reputation
- Vertrauen

6 Vgl. Maak, Thomas/ Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 184-5.

7 Vgl. Maak, Thomas/Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 178-80.

Natürlich gibt es auch mögliche Nachteile, wie z.B.:

- Längere Dauer von Entscheidungsprozessen
- Erhöhter Aufwand an interner/externer Kommunikation
- Problematik der Auswahl der Themen, über die mitbestimmt werden kann
- Aufwand für den Prozess an sich

Etwas umfassender werden die Vorteile in einem Manual zur Durchführung von Stakeholder-Dialogen dargestellt, das vom Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit in Deutschland in Auftrag gegeben wurde:

- „Kompetenzen werden gebündelt. Die Herausforderungen, beispielsweise durch wachsende Armut, Klimawandel, HIV/AIDS, Korruption und Globalisierung, erfordern eine Bündelung der Expertise verschiedener Akteure.
- Die Zusammenarbeit in Stakeholder-Dialogen fördert eine effizientere Nutzung von Mitteln und Ressourcen, da diese gemeinsam eingesetzt werden.
- Die in Kooperation erreichten Ergebnisse sind oft belastbarer, tragfähiger und nachhaltiger als Einzellösungen und werden daher von den beteiligten Stakeholdern eher angenommen. Auch das Umfeld der Stakeholder akzeptiert sie eher. Dies fördert die Akzeptanz und Reputation der Zusammenarbeit.
- Stakeholder-Dialoge steigern die Kapazität von komplexen Systemen, Lösungen zu finden. Das Zusammenführen unterschiedlicher Kompetenzen und eine gemeinsame Gestaltung erhöhen die Lernfähigkeit im Vergleich zu Aktivitäten nur in einer Institution oder nur in einem Sektor.
- Die Qualität und Glaubwürdigkeit von Meinungsbildungsprozessen steigt, wenn vielseitige Sichtweisen integriert und Interessen ausbalanciert werden. Die Kenntnis verschiedener Argumente verhindert starre Positionen. Allerdings fällt es häufig schwerer, Entscheidungen praktisch umzusetzen.
- Gemeinsam vereinbarte Strategien sind leichter umzusetzen, wenn sie in einem gleichberechtigten, transparenten Dialog entwickelt wurden. Dann müssen Stakeholder von den Beschlüssen nicht erst überzeugt werden, sondern identifizieren sich sofort mit den erarbeiteten Ergebnissen.
- Stakeholder-Dialoge erhöhen die Bereitschaft zur Selbstverpflichtung, da die beteiligten Akteure die Zukunftsgestaltung beeinflussen können. Sie fühlen sich mitverantwortlich, sind daher interessiert am gemeinsamen Erfolg und multiplizieren die Ergebnisse.
- Stakeholder-Dialoge lösen gesellschaftliche Starre und Konflikte. Aktive Beteiligung an Stakeholder-Dialogen fördert ein gemeinsames Ausloten von Zukunftsmöglichkeiten. Dies erweitert die Perspektiven der Beteiligten und eröffnet neue Handlungsmöglichkeiten für alle.“<sup>8</sup>

8 GIZ: Manual, S.5+6

Prinzipiell stehen einem höheren Aufwand für die Organisation und eine längere Zeit bis zur Umsetzung deutliche Vorteile gegenüber. Gemeinwohlorientiertes Verhalten kann auch wirtschaftlich erfolgreich sein!

### **Widerstände - Fragen**

Ähnlich wie bei der Innerbetrieblichen Mitbestimmung gibt es vielfache Einwände gegen die gesellschaftliche Mitwirkung. Hier sind einige Einwände aufgelistet und ein paar Antworten aus Sicht der Gemeinwohl-Ökonomie gegeben.

### **„Wieso soll es überhaupt eine Mitbestimmung von außen geben, warum sollen Externe über Interna entscheiden?“**

Demokratiopolitisch scheint es nachvollziehbar, dass die von einem Unternehmen betroffenen Umwelten eine direkte Mitsprachemöglichkeit haben. Indirekt funktioniert das über die lokalen und nationalen Regierungen, direkt ist es derzeit kaum möglich. Wirtschaften findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern hat ökologische, ökonomische und soziale Auswirkungen.

Sinnvoll können Stakeholder-Dialoge sein, wenn:

- ein Anliegen nur mit Unterstützung verschiedener Akteursgruppen und Entscheidungsträger umgesetzt werden kann,
- die nachhaltige Umsetzung die Akzeptanz bestimmter Anspruchsgruppen (Betroffene und Beteiligte) voraussetzt oder
- eine Veränderung des Status Quo angestrebt wird, die relevanten Akteure sich jedoch in Bezug auf Richtung, Ziel und Umsetzungsmodalitäten der Veränderung nicht einig sind.<sup>9</sup>

Für den einzelnen Unternehmer ist es ein Experimentierfeld, das derzeit nur dann erfolgreich sein kann, wenn das Unternehmen hinter den Grundgedanken der Demokratie steht und diese Mitbestimmungsprozesse auch positive Auswirkungen auf die Organisation selbst haben.

### **„Derzeit gibt es kaum eine gesellschaftliche Mitbestimmung in Unternehmen, wieso soll ich damit anfangen?“**

Für alle wesentlichen Neuerungen in der Gesellschaft braucht es Pioniere, die anfangen. Ohne diese „Anfänger“ gibt es keinen Wandel. Und so ein „Anfängerdasein“ ist oftmals mühselig, schwierig und ungewiss im Ausgang, gleichzeitig kann es sehr erfüllend sein, wenn der Pionier nach zehn Jahren zurückblickt und sagen kann: „Ich bin mir meinen Werten treu geblieben und habe trotz des Aufwandes einiges erreicht!“.

Und dieses Pionier-Denken ist prinzipiell unabhängig in welchem Bereich es verwirklicht wird.

9 GIZ: Stakeholderdialoge. Ein Manual, gefunden auf: <http://www2.gtz.de/dokumente/bib-2011/giz2011-0182de-stakeholder-dialoge.pdf>, S. 7. (03.08.2011)

## „Bei welchen Entscheidungen dürfen welche Berührungsgruppen mitentscheiden?“

Bei der Analyse der Stakeholder gibt es drei Kriterien, die eine erste Auswahl treffen helfen<sup>10</sup>:

- Die Betroffenheit/ das Interesse der Stakeholder: niedrig, mittel, hoch.
- Die vermutete/ wirkliche Reaktion auf die Maßnahmen/ das Projekt: positiv, neutral, negativ
- Die reale Macht der Stakeholder: niedrig, mittel, hoch.

Auf Basis dieser Kriterien kann das Unternehmen eine Matrix erstellen und so eine erste Differenzierung vornehmen. Letztendlich entscheidet das Unternehmen nach ihren Ressourcen und Interessen, welche Stakeholder es im Vorfeld einbezieht. Strategisch sollten die eingebunden werden, die durch ihren Widerstand einen negativen Einfluss auf das Unternehmen sowie das Image haben. Idealerweise sollten alle interessierten und betroffenen Berührungsgruppen eingebunden werden.

## F) HILFEN FÜR DIE UMSETZUNG

Kurzhilfe:

- Ist-Zustand erheben (wie transparent sind wir zuzeit? Bei welchen Entscheidungen werden die Berührungsgruppen wie eingebunden?)
- Soll-Zustand bestimmen (Vision/ Ziel) – nach Möglichkeit auf Basis einiger/aller Indikatoren
- Strategie wie dieser Sollzustand erreicht werden soll – klare Maßnahmen
- Durchführung erster Beteiligungsmaßnahmen und Bewertung an Hand der aufgestellten Indikatoren (Monitoring)

## G) GOOD PRACTISES

### The Body Shop

The Body Shop ist sicherlich ein sehr glaubwürdiges Beispiel für die Involvierung der Berührungsgruppen. Im Indikator D1 „Ethisches Verkaufen“ wird unter KundInnenmitbestimmung SMUD, ein regionaler Energieanbieter aus Kalifornien angeführt, der auch Pionier in dem Bereich der Einbindung seiner Berührungsgruppen ist.

<sup>10</sup> Vgl. 9:pm: Stakeholdermanagement. Ein Best-Practise-Ansatz, auf <http://www.virtualuniversity.ch/autor/weilacher/stakeholdermanagement.pdf> S.3+4 (03.08.2011)

Maak und Ullrich führen Anita Roddicks „Body Shop“ als ein Fallbeispiel für einen Pionier im Stakeholdermanagement an, das ich hier wörtlich zitieren möchte<sup>11</sup>:

„Anita Roddick gründete das Kosmetikunternehmen `The Body Shop` zunächst als `Ein-Frau-Geschäft` 1976 in Brighton (UK). Abgestoßen von Tierversuchen, Verpackungsmüll und falschen Versprechungen der Kosmetikindustrie setzte sie von Beginn an auf eine integrative Wertschöpfung, d.h. nicht nur auf ökonomische Performance, sondern auch und vor allem auf soziale und ökologische Kriterien. Von ihren zahlreichen Reisen inspiriert, erdachte sie eine Vielzahl an Naturkosmetikprodukten und setzte auf möglichst einfache und umweltfreundliche Verpackungen. Im später definierten Mission-Statement des Unternehmens heißt es: [...] mit der Geschäftstätigkeit streben wir nach sozialem und ökologischem Wandel.

Für soziale und gesellschaftliche Herausforderungen sensibilisiert, versuchte das Unternehmen früh, das integrative Wertschöpfungsmodell auch in geeignete Instrumente der Geschäftsführung zu übersetzen. Anita Roddick wusste als politisch aktive Unternehmerin, dass die Öffentlichkeit ein Recht auf Transparenz auch jenseits finanzieller Kennzahlen hatte. The Body Shop führte in den 90er-Jahren als Pionierunternehmen das Konzept des `Ethical Auditing` ein und erkannte, dass der Dialog mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens eine wichtige Funktion haben würde. In den drei Hauptbereichen `Ökologische Aspekte`, `Soziale Aspekte` und `Tierversuche` sollte gemeinsam mit den Stakeholdern beraten werden. Doch wer waren diese Stakeholder – wen sollte man zu Gesprächen einladen und wie diesen Diskurs vorbereiten?

Man wollte den Dialog von Beginn an so inklusiv wie nur möglich gestalten. Einen globalen Dialog anzustoßen - das Unternehmen war mittlerweile auch international sehr erfolgreich - hätte aber die Kapazitäten des Unternehmens gesprengt, und so einigte man sich darauf, zunächst im Heimatland Großbritannien zu beginnen. Als erstes wurden relevante Anspruchsgruppen aufgefordert, ihren Standpunkt zu der Unternehmenspolitik zu formulieren. Zu den identifizierten Stakeholdern gehörten: Angestellte, Franchise-Nehmer, Kunden, Zulieferer, Aktionäre, Vertreter lokaler Gemeinschaften und Nichtregierungsorganisationen. Nachdem die offensichtlichsten Probleme ermittelt waren, versandte The Body Shop Fragebögen mit dem Ziel, die Unternehmensleistung in Anbetracht der Stakeholderansprüche und der gesetzten Vorgaben (Mission Statement) zu evaluieren. Die Ergebnisse wurden von einer unabhängigen Organisation ausgewertet und schließlich publiziert. Anschließend wurde der Report an alle Beteiligten versandt mit der Bitte, Feedback zu den Ergebnissen abzugeben, welche dann in einem Folgetreffen diskutiert wurden.

Anschaulich wird dieser Prozess im Werte-Bericht 1997 von The Body Shop dargestellt, wobei sich die nachfolgende Abbildung 5-1 exemplarisch auf den Bereich `Soziale Aspekte` beschränkt. Eine ähnliche Methodik wurde in den Bereichen `Ökologische Aspekte`

11 Maak, Thomas/Ullrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S.173/4. Die Quellen von der Case-Study sind: „Centre for Stakeholding and Sustainable Enterprise (2002): `The Body Shop – Local Community Consultation`, Reserach Report Kingston University (UK); The Body Shop 1997 `Value Report`; The Body Shop Website (Quelle: <http://www.thebodyshopinternational.com>, abgerufen am 16.12.2004)“

sowie 'Tierversuche' angewendet. Innerhalb des Reports wurden die verschiedenen Stakeholder dazu aufgefordert, zu folgenden Punkten Stellung zu nehmen:

- 1) Das Vorgehen von The Body Shop im Dialog
- 2) Informationen der jeweiligen Stakeholder
- 3) Die Methodik der Konsultation
- 4) Die Ergebnisse des Konsultationsprozesses, sowie
- 5) Qualitative und quantitative Standards der Evaluation.

Um gemeinsam nächste Schritte zu kommunizieren, antwortete auf jede dieser Sektionen ein Mitglied der Geschäftsführung von The Body Shop.

Eine Verifikation der Ergebnisse wurde am Ende des Reports von führenden Audit-Institutionen in jedem der drei Hauptgebiete vorgenommen [...]. In einigen lokalen Gebieten wurden zudem Advisory Panels eingeführt. Lokalen Stakeholdern wurde darin die Möglichkeit geboten, als Berater vor Ort dem Unternehmen ihre Sichtweisen dazulegen und dafür zu sorgen, dass lokales Engagement des Unternehmens möglichst effektiv ist, sowie den Stakeholderdialog insgesamt zu verbessern.“

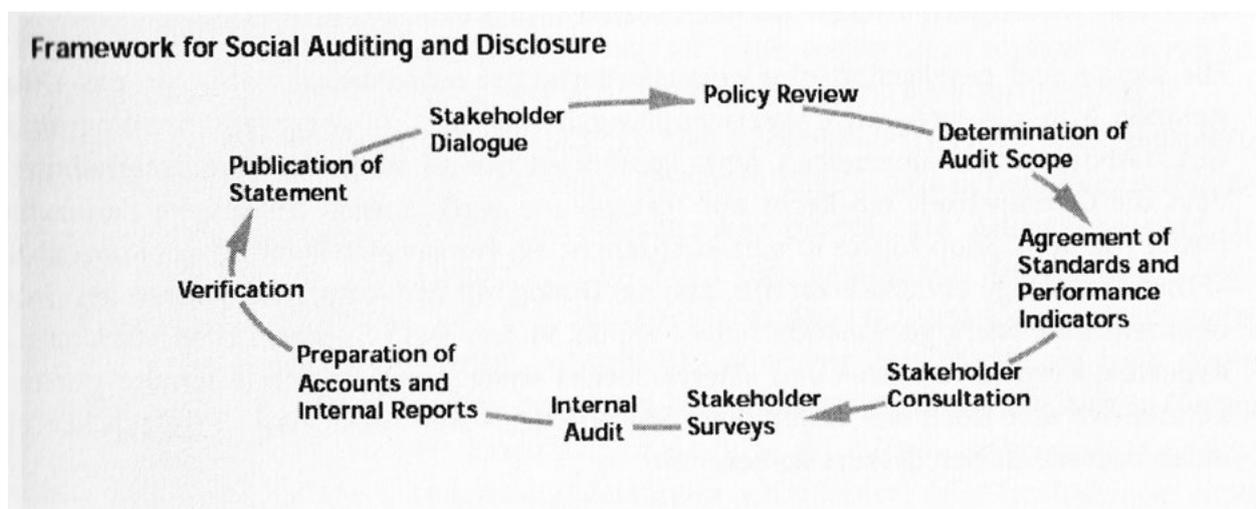


Abb. 5-1: Auditing Framework The Body Shop<sup>5</sup>

## REWE Group

In Kooperation von Global 2000 (E5-Stakeholder) & Caritas (E5-Stakeholder) wurde 2010 mit der REWE Group das „Pro Planet Siegel“ für konventionelle Landwirtschaftsprodukte entwickelt, um diese Produkte umweltfreundlicher und sozial verträglicher weiter zu verändern.

Dies ist ein erster Ansatz, bei dem die E5- Stakeholder nicht nur um ihre Meinung gefragt werden sondern auch Mitentwickeln.

Kritisch zu hinterfragen sind hier allerdings, wieso nicht stattdessen Bio-Landwirtschaft noch mehr gefördert wird, ob ein weiteres Siegel nicht zu mehr Verwirrung bei den Verbrauchern führt und was die konkreten, nachweisbaren Erfolge sind.

## H) LITERATUR/LINKS/EXPERTEN

- EU-Multistakeholder-Forum (Tipps für die Durchführung) [http://circa.europa.eu/irc/empl/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20roundtables.htm](http://circa.europa.eu/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20roundtables.htm)
- Freeman, R. Edward: Strategic Management. A stakeholder approach, 2010
- Freeman, R. Edward: Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success (Business Roundtable Institute for Corporate Ethics Series in), 2007
- GIZ: [Manual, 2011] Stakeholder-Dialoge. Ein Manual, 2011, online verfügbar auf: <http://www2.gtz.de/dokumente/bib-2011/giz2011-0182de-stakeholder-dialoge.pdf> (03.08.2011)
- Hansmann, Klaus-Peter (u.a.): Der Erfolg von Nachhaltigkeitsmanagement, Hamburg, 2003
- Health Canada Policy Toolkit for public Involvement in decision making [http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/pubs/\\_public\\_consult/2000decision/index-eng.php](http://www.hc-sc.gc.ca/ahc-asc/pubs/_public_consult/2000decision/index-eng.php)
- Julia Löhr (CSR-Forum): Leitfaden für einen Stakeholder-Dialog [http://www.csrforum.eu/basis/referate/Fo10\\_Loehr.pdf](http://www.csrforum.eu/basis/referate/Fo10_Loehr.pdf)
- Liste von Nachhaltigkeitsberichten aus DACH (Glocalist, unvollständig) <http://www.glocalist.com/nachhaltigkeitsberichte/>
- Maak, Thomas/ Ulrich, Peter: [Unternehmensführung, 2007] Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart: Schäffer/Poeschel, 2007
- Wikipedia-Eintrag zu Openbusiness [http://en.wikipedia.org/wiki/Open\\_business](http://en.wikipedia.org/wiki/Open_business)
- Osmer, Henning: Stakeholderdialoge und Unternehmenserfolg, <http://www.gelena.uni-oldenburg.de/download/WP-04-01.pdf>
- <http://www.partizipation.at> (Umfassende Datenbank zur BürgerInnenbeteiligung mit erprobten Methoden und Ansätzen, die auch für die Stakeholder-Mitbestimmung eingesetzt werden können)
- Stakeholder-Forum (weltweite Organisation, die sich für mehr Stakeholder-Demokratie einsetzt) <http://www.stakeholderforum.org/sf/>
- Überblick zum Stakeholdermanagement (15seitige Präsentation der SPOL AG) [http://www.projekt-marketing.ch/marketingwissen/pdf/02\\_Stakeholder.pdf](http://www.projekt-marketing.ch/marketingwissen/pdf/02_Stakeholder.pdf)
- Umfassende internationale Datenbank von Nachhaltigkeitsberichten (Corporate Register, Registrierung notwendig) <http://www.corporateregister.com/>
- WU Inst. für Unternehmensführung: Wettbewerbsvorteil Stakeholdermanagement [http://www.wu.ac.at/vw4/ifu/studium/diplom/spez/vk1/projektseminare/ss03\\_exe\\_unilever](http://www.wu.ac.at/vw4/ifu/studium/diplom/spez/vk1/projektseminare/ss03_exe_unilever)
- Wieland, Josef: Die Stakeholder-Gesellschaft und ihre Governance. Management, Netzwerke, Diskurse. Marburg: Metropolis Verlag, 2008

Redakteur: Christian Rüter [chrisruether@gmail.com](mailto:chrisruether@gmail.com)

## **N1 – VERLETZUNG DER ILO-ARBEITSRECHTE / NORMEN / MENSCHENRECHTE**

(MINUS 200 PUNKTE)

Menschenrechte und die Kernarbeitsnormen der ILO (International Labour Organization) bilden wesentliche gesellschaftliche Grundpfeiler des globalen Zusammenlebens. Eine globale Ratifizierung ist ebenso wie eine gelebte Umsetzung in vielen Staaten bis heute nicht gegeben.

In Staaten ohne Ratifizierung der Kernnormen (z.B. China, USA) ist demnach ein proaktiver Zugang des Unternehmens im Rahmen der lokalen Möglichkeiten notwendig, um deren Einhaltung sicherzustellen. Auch mögliche menschenrechtsverletzende Auswirkungen und Effekte von Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens sind zu berücksichtigen.

In jedem Fall sind die Beachtung des Grundsatzes „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ sowie die Einhaltung der Anti-Diskriminierungsnorm zu überprüfen. Nachweisliche Benachteiligungen auf Grundlage von ethnischer Abstammung, Hautfarbe, Geschlecht, Glaubensbekenntnis, politischer Meinung, nationaler Abstammung, sozialer Herkunft, Alter, sowie „jede andere Unterscheidung, Ausschließung oder Bevorzugung“ (ILO Übereinkommen 111, Artikel 1, Absatz 1b) sind ein gravierendes Negativkriterium.

Kernarbeitsnormen: <http://www.ilo.org/public/german/region/eurpro/bonn/kernarbeitsnormen/index.htm>

*Redakteurin: Gabriela Edlinger* [gabriela@abcd.co.at](mailto:gabriela@abcd.co.at)

## N2 – MENSCHENUNWÜRDIGE PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN

(MINUS 200 PUNKTE)

Wir bezeichnen P/D als menschenunwürdig, wenn sie negative direkte oder indirekte Auswirkungen haben auf:

- das Leben
- die Gesundheit von Lebewesen, sowohl physisch als auch psychisch
- die Freiheit von Menschen
- die Natur

Eine Orientierung bieten die Leitfäden für ein Ethisches Investment von Banken, z.B.

- Ethikbank-Ausschlusskriterien Sarasin-Fond<sup>1</sup>
- Steyler-Bank –Prinzipien der ethischen Geldanlage<sup>2</sup>
- Umweltbank – Index-Kriterien<sup>3</sup>
- GLS-Bank – Ausschlusskriterien<sup>4</sup>

Auf Basis dieser Vergleichquellen haben wir uns für folgende Ausschlusskriterien entschieden, wobei die Null-Toleranzgrenze beim Umsatz gilt. Sobald diese Güter einen Teil des Umsatzes ausmachen, werden folgende %-Zahlen der Gesamtminuspunkte abgezogen

Umsatzanteil der P/D	Abzug
Bis 1% des Umsatzes	50%
Bis 2% des Umsatzes	75%
Über 2% des Umsatzes	100%

Folgende Produkte und Dienstleistungen sind für uns menschenunwürdig<sup>5</sup> :

- Produkten und Dienstleistungen für das Militär insbesondere Hersteller geächteter Rüstungsgüter (lt. UN-Deklaration), CBRN-Waffen: chemisch, biologisch, radiologisch und Nuklear-, Streumunition (Clusterbomben), Antipersonenminen, Waffen mit Ausnahme von mehr als 90% ziviler oder polizeilicher Verwendung

1 <http://www.ethikbank.de/privatkunden/investmentfonds/ausschlusskriterien/ausschlusskriterien-sarasin-fonds.html>

2 [https://www.steyler-bank.de/mb606/Ethische\\_Geldanlagen.pdf](https://www.steyler-bank.de/mb606/Ethische_Geldanlagen.pdf)

3 [http://www.umweltbank.de/umweltbank/index\\_kriterien.html](http://www.umweltbank.de/umweltbank/index_kriterien.html)

4 <http://www.gls.de/die-gls-bank/ueber-uns/arbeitsweisen/ausschlusskriterien/>

5 Zusammengestellt aus den Ausschlusskriterien der Ethik-Bank und Steyler-Bank

- Bau und Betrieb von Kernkraftwerken, atomaren Wiederaufbereitungsanlagen oder atomaren Endlagern, Verbrennung von radioaktivem Material sowie Uranabbau
- Freisetzen von gentechnisch veränderten Organismen (Tiere und Pflanzen)
- Herstellen von Chlor, chlororganischen Grundstoffen und mit Hilfe von Chlor hergestellten Grundstoffen, besonders im Bereich Kunststoffe
- Herstellen von Agrochemikalien (Pestizide, Fungizide, Herbizide)
- Alkohol / Drogen / Tabak- und Rauchwaren: Hersteller dieser Produkte ausgenommen Wein, Bier sowie medizinisch genutzte Drogen
- Herstellen und Vertrieb von pornografischen Produkten
- Betrieb von Personen- oder Frachttransport auf dem Luftweg (wenn mehr als 10% des Geschäftes ausmachen)
- Produkte auf Basis von Tierversuchen, die nicht gesetzlich vorgeschrieben sind (z.B. Kosmetika, Waschmittel)
- Glücksspiel: Hersteller und Handel von Glücksspielen und -geräten sowie Wetten, bei denen Geld verloren werden kann
- Embryonenforschung
- Medien, deren Inhalt mit mehr als 75% NICHT der Weiterbildung/ kulturverträglichen/gewaltfreien Unterhaltung dienen
- Rohstoffproduktion mit zweifelhaften/ kontroversen Umweltauswirkungen, z.B. Schiefergas und Ölsande (N7/8)
- Herstellung oder Betrieb von Anlagen mit Emissionen von Giftstoffen oder Elektromagnets, z.B. Handymastbetreiber
- Konventionelle Produktion und Handel von Tierprodukten (Ausnahme: artgerechte und tierwürdige Haltung mind. nach EU-Bio-Standard).

Redakteurin Angela Drosig-Plöckinger: [a.drosg@mehrwerte.at](mailto:a.drosg@mehrwerte.at)

## **N3 – MENSCHENUNWÜRDIGE PRODUKTE UND DIENST- BESCHAFFUNG BEI BZW. KOOPERATION MIT UNTER- NEHMEN, WELCHE DIE MENSCHENWÜRDE VERLETZEN**

(MINUS 150 PUNKTE)

### **BESCHREIBUNG NEGATIV-KRITERIUM**

Die Produktion vieler Güter des täglichen Gebrauchs ist mit großen sozialen und ökologischen Problemen verbunden (z.B.: fossile Energieträger, agrarische Erzeugnisse, Telekommunikation und Elektronik). Folglich ist es für fast kein Unternehmen möglich, Verletzungen der Menschenwürde in der Lieferantensphäre auszuschließen.

### **BEWERTUNG + ABSTUFUNG**

Wann dieses Negativ-Kriterium als erfüllt gilt, ist von mehreren Faktoren und teilweise auch vom Einzelfall abhängig. Grundsätzlich gilt, dass dieses Negativ-Kriterium schlagend ist, sobald das Ausmaß an potentiell kritischen Gütern relativ (>5 % der Ausgaben, z.B.: die Auswahl des Kaffees ist bei einem Kaffeehaus von größerer Bedeutung als bei einem Beratungsunternehmen) oder absolut (hoher Einfluss des Unternehmens auf die vorhandenen Probleme) signifikant ist und eine Auseinandersetzung mit den Folgewirkungen nicht erkennbar ist bzw. Alternativen nicht wahrgenommen werden (z.B.: zertifizierte Rohstoffe, Teilnahme an Multi-Stakeholder-Initiativen). Mit hohen ethischen Risiken verbundene Güter und Dienstleistungen (Gas, Benzin, Laptop, Drucker, Handy), die in einem büro- bzw. haushaltstypischen Ausmaß konsumiert werden ist noch keine Erfüllung des Kriterium gegeben, da dies nahezu alle Unternehmen betrifft und eine Abgrenzung zu schwerwiegenderen „Tatbeständen“ sichergestellt werden soll. Das Negativ-Kriterium gilt ebenfalls als erfüllt, wenn die Existenz menschenunwürdiger Bedingungen in der Wertschöpfungskette bekannt ist (z.B.: Konflikte mit Anrainern und zivilgesellschaftlichen Initiativen) und das Unternehmen (insbesondere bei hoher Marktmacht) eine passive Haltung einnimmt oder nur kosmetische Maßnahmen durchführt (Förderung von CSR-Projekten statt konkrete Verbesserung in der Lieferantensphäre, Industrieinitiativen zur Vermeidung von Multi-Stakeholder-Initiativen).

*Redakteur:* Christian Loy – [christian.loy@gmx.at](mailto:christian.loy@gmx.at)

## N4 – FEINDLICHE ÜBERNAHME

(MINUS 200 PUNKTE)

Auf dem globalen Markt gilt derzeit „Fressen und gefressen werden“. Aktiengesellschaften beispielsweise können sowohl gegen den Willen der Geschäftsführung als auch der Beschäftigten „feindlich“ übernommen werden. In der Gemeinwohl-Ökonomie soll der Stärkere den Schwächeren nicht fressen dürfen. Eine einvernehmliche Verbindung ist hingegen kein Problem: Es müssen aber sowohl die Geschäftsführung als auch die Beschäftigten zustimmen. Liegt diese Zustimmung nicht vor, gilt die Übernahme als feindlich. Zur Begrifflichkeit siehe auch: [http://de.wikipedia.org/wiki/Feindliche\\_%C3%9Cbernahme](http://de.wikipedia.org/wiki/Feindliche_%C3%9Cbernahme)

*Redakteurin:* Eva Nagl-Pölzer [consulting@nagl-poelzer.com](mailto:consulting@nagl-poelzer.com) (basiert auf Artikel von Christian Felber)

## N5 – SPERRPATENTE

(MINUS 100 PUNKTE)

Manche Unternehmen melden sehr viel mehr Innovationen zum Patent an als sie kommerziell verwerten, mit dem Ziel, die Forschung um ihr Patent „rundherum“ zu blockieren. Das plakativste Beispiel sind Autofirmen, welche Patente für verbrauchsarme oder Solarautomobile seit Langem halten aber nicht verwerten, weil dies einem Paradigmenwechsel von der fossilen in die postfossile Ära einleiten und bestehende Machtstrukturen angreifen würde. Im Regelfall handelt es sich um weniger spektakuläre Fälle, die nur einen längeren und größeren Vorsprung zur Konkurrenz sichern. Die Effekte sind die Blockade von Innovation und die Schädigung anderer Unternehmen. Derzeit sind uns keine Methoden bekannt, durch die Sperrpatente ausfindig gemacht werden könnten, deshalb wollen wir als ersten Schritt das Bewusstsein für diese unsolidarische Praxis wecken.

Zur Begrifflichkeit siehe auch: <http://de.wikipedia.org/wiki/Sperrpatent>

*Redakteurin:* Eva Nagl-Pölzer [consulting@nagl-poelzer.com](mailto:consulting@nagl-poelzer.com) (basiert auf Artikel von Christian Felber)

## **N6 – DUMPINGPREISE**

(MINUS 200 PUNKTE)

Manche Unternehmen bieten Produkte in für sie neuen Märkten zu Preisen an, die unter den Produktionskosten liegen, um Marktanteile zu erobern. Das widerspricht der Kostenvahrheit und dem fairen Wettbewerb. Dumpingpreise könnten ausfindig gemacht werden, indem die Preise derselben Produkte an unterschiedlichen Standorten verglichen werden oder die Unternehmen ihre Kostenrechnung offenlegen.

Zur Begrifflichkeit siehe auch: <http://de.wikipedia.org/wiki/Dumpingpreis>

*Redakteurin:* Eva Nagl-Pölzer [consulting@nagl-poelzer.com](mailto:consulting@nagl-poelzer.com) (basiert auf Artikel von Christian Felber)

## N7 – ILLEGITIME UMWELTBELASTUNGEN

(MINUS 200 PUNKTE)

Unternehmen greifen durch ihre Aktivitäten in Ökosysteme ein. Wenn diese Eingriffe<sup>1</sup> unangemessen sind - im Sinne eines gesellschaftlichen Nutzens der regional betroffenen Bevölkerung und überwiegend privaten Interessen dienen, so sind bis zu 200 Punkte in Abzug zu bringen – unabhängig davon, ob das Vorgehen vor Ort legal ist oder nicht und insbesondere, wenn das Vorgehen am Standort des Mutterkonzerns illegal wäre.

Die Abstufung sollte am Nutzen-/Schadenverhältnis des Projekts bzw. des Unternehmens gemessen werden. Bei Illegalität am Mutterstandort verdoppelt sich der Abzug (bis max. 200 Punkte)

*Redakteur:* Lutz Knakrügge [lutz@mail.pcom.de](mailto:lutz@mail.pcom.de) basierend auf Vorarbeit von Christian Loy

---

<sup>1</sup> z.B.: Zerstörung wichtiger Lebensräume, Rodung, Rückstände in Wasser, Luft und Boden

## N8 – VERSTÖSSE GEGEN UMWELTAUFLAGEN

(MINUS 200 PUNKTE)

Das Kriterium kommt zur Anwendung, wenn ein Unternehmen gegen Umweltauflagen verstößt, wie z.B. durch

- Überschreiten (auch temporäres) von Grenzwerten<sup>1</sup>
- Nicht zulässige Nutzung von Chemikalien, die auf der Verbotsliste stehen (76/769/EWG)
- bekannte Rechtsverstöße

Die Abstufung folgt dem Schweregrad bzw. der Dauer der Überschreitungen nach Ermessen des Auditors bis zu 200 Punkte

*Redakteur:* Lutz Knakrügge [lutz@mail.pcom.de](mailto:lutz@mail.pcom.de) basierend auf Vorarbeit von Christian Loy

---

<sup>1</sup> Das könnte z.B. für Gemeinden auch ein Überschreiten der Ozongrenzwerte sein

## N9 – GEPLANTE OBSOLESZENZ

(MINUS 100 PUNKTE)

### BESCHREIBUNG NEGATIV-KRITERIUM

Unter „geplanter Obsoleszenz“ wird die produktionstechnisch vorgenommene Verkürzung der Lebensdauer von Produkten durch den Hersteller verstanden. Hierunter fällt neben der eigentlichen Gestaltung auch die Nicht-Reparierfähigkeit von Produkten. Bekanntestes Beispiel des 20. Jahrhunderts war das Phoebuskartell von Glühbirnen-Herstellern, dessen Zielsetzung es war, die Lebenszeit zwecks Umsatzsteigerung künstlich zu verkürzen. Als gegenwärtiges Beispiel wird häufig das iPhone genannt, bei welchem der Akku nicht ausgewechselt werden kann, weshalb sich die Nutzungsdauer auf die Funktionalität des Akkus beschränkt. Für weitere Beispiele für unterschiedlichste Formen geplanter Obsoleszenz siehe: Doku: Kaufen für die Müllhalde.<sup>1</sup>

### BEWERTUNG + ABSTUFUNG

Wann dieses Negativ-Kriterium schlagend wird, ist im Einzelfall zu entscheiden, die Nachweisführung erweist sich vielfach als problematisch. Anhaltspunkte können folgende Aspekte sein:

- Nichtaustauschbarkeit von Bauteilen mit kurzer Nutzungsdauer (z.B.: Akku)
- Verwendung von sich schnell verschleißenden Bauteilen, trotz Verfügbarkeit von Alternativen mit längerer Nutzungsdauer (z.B.: Plastikzahnräder).

Webseite zum Thema: <http://www.murks-nein-danke.de>

Redakteur: Christian Loy – [christian.loy@gmx.at](mailto:christian.loy@gmx.at)

<sup>1</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=zVFZ4Ocz4VA&sns=em>

## **N10 – ARBEITSRECHTLICHES FEHLVERHALTEN SEITENS DES UNTERNEHMENS**

(MINUS 200 PUNKTE)

Die Rechte und Pflichten von ArbeitgeberInnen gegenüber ihren MitarbeiterInnen sind umfassend geregelt. Aufzeichnungen der Arbeiterkammer belegen aber, dass diese Regelungen häufig – zum Schaden der ArbeitnehmerInnen – missachtet werden.

Durch die Anwendung dieses Negativkriteriums schlagen sich Verletzungen des Arbeitsrechtes, insbesondere des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes (ASchuG), durch das Unternehmen in der Gemeinwohlbilanz negativ nieder. Die Gemeinwohlbilanz will hier den Gesetzgeber nicht ersetzen, sondern ergänzen und verstärken.

In diesem Sinn ist arbeitsrechtliches Fehlverhalten seitens des Unternehmens belegbar durch:

- rechtskräftige Verurteilung des Unternehmens wegen Verletzungen des Arbeitsrechts.
- (wiederholte) Arbeitnehmerklagen vor dem Arbeitsgericht, die in einem Vergleich enden.
- mehrere dokumentierte Fälle von arbeitsrechtlichen Beschwerden, auch wenn diese außergerichtlich geeinigt werden konnten.

Insgesamt ist für die Beurteilung dieses Negativkriteriums in Österreich die Arbeiterkammer als gesetzliche Vertretung der ArbeitnehmerInnen eine wichtige Informationsquelle. Sie führt genaue Aufzeichnungen über arbeitsrechtlich relevante Vergehen (z.B. Übersicht der AK Oberösterreich für das Jahr 2011: [http://www.arbeiterkammer.com/bilder/d136/Schwarzbuch\\_20111.pdf](http://www.arbeiterkammer.com/bilder/d136/Schwarzbuch_20111.pdf)).

*Redakteurin:* Gabriela Edlinger [gabriela@abcd.co.at](mailto:gabriela@abcd.co.at)

## N11 – ARBEITSPLATZABBAU ODER STANDORTVERLAGERUNG TROTZ GEWINN (MINUS 150 PUNKTE)

### BESCHREIBUNG NEGATIV-KRITERIUM

Ein Unternehmen, das dem Gemeinwohl dient, wird bei stabiler Gewinnlage in Zeiten, in denen es eine signifikante Zahl von Arbeitssuchenden gibt, weder Arbeitsplätze abbauen noch Standorte schließen. Bei rein gewinnorientierten Unternehmen stehen solche Maßnahmen auf der Tagesordnung. Ein Beispiel von vielen: Das Semperit-Werk in Traiskirchen wurde 113 Jahre nach der Gründung geschlossen, obwohl es schwarze Zahlen schrieb – aber nicht die vom Mutterkonzern Conti angestrebte höhere Finanzrendite abwarf. Das Wohl der EigentümerInnen wird über das Wohl aller anderen Berührungsgruppen gestellt. Das sollte nicht sein, weil ein Unternehmen nicht dazu da ist, nur das Wohl einer bestimmten „Anspruchsgruppe“ zu maximieren.

### BEWERTUNG + ABSTUFUNG

Wird ein Standort trotz Gewinnlage verlagert oder geschlossen?  
Werden im Unternehmen trotz stabiler Gewinne Arbeitsplätze abgebaut?

*Redakteur:* Christian Felber [info@christian-felber.at](mailto:info@christian-felber.at)

## N12 – UMGEHUNG DER STEUERPF LICHT

(MINUS 200 PUNKTE)

### BESCHREIBUNG NEGATIV-KRITERIUM

Während der Indikator E2 freiwillige Leistungen von Unternehmen beschreibt, die über die Pflicht der Leistung von Steuern und Sozialabgaben hinausgehen, beschreibt das Negativkriterium N12 alle Aspekte des Handelns von Unternehmen, die auf die Umgehung dieser Verpflichtungen hinauslaufen.

Infolge der Globalisierung entstand ein Steuerwettbewerb zwischen verschiedenen Ländern. Die OECD listet eine Reihe von „harmful tax practices“ auf, die auf globaler Ebene dazu führen, dass Steuern in großen Stil hinterzogen werden und Korruption sich verbreitet (<http://www.oecd.org/tax/harmfultaxpractices/1904184.pdf>). Es gibt mehrere Auflistungen von Ländern, die solche Praktiken zumindest dulden oder sogar aktiv fördern, z.B. seitens der OECD ([http://www.oecd.org/document/57/0,3343,en\\_2649\\_33745\\_30578809\\_1\\_1\\_1\\_37427,00.html](http://www.oecd.org/document/57/0,3343,en_2649_33745_30578809_1_1_1_37427,00.html)) oder den Finanzschattenindex des „Global Tax Justice Networks“ (<http://www.taxjustice.net>, <http://www.financialsecrecyindex.com/2011results.html>).

Finanzschattenplätze zeichnen sich aus durch:

- Keine oder marginale Einkommens- bzw. Gewinnsteuern
- Nicht verfügbare Information oder fehlender Zugang zu Information
- Mangelhafter Informationsaustausch mit Behörden anderer Länder
- Fehlende Transparenz

Unternehmen, die diesen Wettbewerb nutzen, nehmen zwar die Leistungen des Gemeinwesens in Anspruch (z.B. Bildung, Infrastruktur, Gesundheitsdienste, Verwaltung, Rechtssystem), leisten aber keinen adäquaten Beitrag zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung dieser Gemeinschaftsleistungen.

Die Praktiken von Unternehmen, die als schädlich für das Gemeinwohl zu betrachten sind, umfassen unter anderem:

- 1) Die Verschiebung von Gewinnen innerhalb eines Konzerns in Länder mit geringeren Gewinnsteuern
- 2) Die Veranlagung von Geldern in Ländern mit niedrigeren Kapitalsteuern
- 3) Die Nutzung der Möglichkeiten von „Finanzschattenplätzen“ um Gewinne zu verschleiern
- 4) Die Verlagerung von Konzernzentralen, Zweigstellen oder sogar Gründung von „Briefkastenfirmen“ in „Finanzschattenplätzen“, auch um niedrige Ertragssteuern zu nutzen

## BEWERTUNG + ABSTUFUNG

Die Bewertung sollte sich am Anteil der tatsächlich geleisteten Steuern in einem Land in Relation zur theoretischen Steuerleistung, die sich aufgrund der Wertschöpfung ergeben würde, orientieren.

Da diese Daten im Normalfall aber nicht öffentlich zugänglich sind, müssen alle Aktivitäten eines Unternehmens, die zur Steuervermeidung geeignet erscheinen, kritisch geprüft werden. Für alle oben genannten Praktiken sollten jeweils 50 Punkte in Abzug gebracht werden (maximal -200).

*Redakteur:* Manfred Kofranek [manfred.kofranek@inode.at](mailto:manfred.kofranek@inode.at)

## N13 – UNANGEMESSENE VERZINSUNG FÜR NICHT MITARBEITENDE GESELLSCHAFTER

(MINUS 200 PUNKTE)

### BESCHREIBUNG NEGATIV-KRITERIUM

Kapitaleinkommen sind per se problematisch (s. Indikator E4), weil

- 1) sie die Wirtschaft zum Wachstum zwingen: Jede Erwartung für ein zur Verfügung gestelltes Kapital ein Einkommen zu erzielen, sei es auch nur im Ausmaß der Inflation zwingt, die Wirtschaft zum Wachstum; und
- 2) sich rund 80 Prozent des Finanzvermögens in den Händen von 20% der Bevölkerung befinden. Folglich strömen auch mindestens vier Fünftel der Kapitaleinkommen nur einem Fünftel der Bevölkerung zu. Es ist sogar ein höherer Anteil, weil die Kapitaleinkommen umso höher sind, je reicher jemand ist. Der Kapitalismus ist ein „positiv rückgekoppeltes System“: Je reicher jemand ist, desto leichter wird das weitere Reichwerden, auch wenn keine Arbeitsleistung erbracht wird. Die Mehrheit der Großvermögen wurde ererbt, nicht erarbeitet; und
- 3) je einseitiger Kapital nach dem Anreiz „Kapitalrendite“ eingesetzt wird, desto weiter entfernt es sich vom eigentlichen Zweck des Wirtschaftens: der Befriedigung von Bedürfnissen, Schaffung von Lebensqualität und Sinn, Mehrung des Gemeinwohls. Das ist eine systemische Fehllenkung von Kapital, die auch in Widerspruch zu mancher Verfassung steht, z. B. in der Bayerischen: „Kapitalbildung ist nicht Selbstzweck, sondern Mittel zur Entfaltung der Volkswirtschaft.“ (Art. 157 (1))

Der Wachstumszwang wird umso größer und die Verteilung umso ungerechter, je höher die Kapitaleinkommen sind. Im Durchschnitt können bei einem realen zweiprozentigen Wirtschaftswachstum alle Einkommen um zwei Prozent wachsen. Höhere Zuwachsraten sind in nur Ausnahmeunternehmen und -branchen möglich, aber nicht in Durchschnittsunternehmen und -branchen. Alle Unternehmen können einen Beitrag zur Lösung dieser Probleme leisten, indem sie das Kapitaleinkommen minimieren.

Extremes Zuwiderhandeln, wie etwa durch die dauerhafte Ausschüttung zweistelliger Renditen auf Eigen- und Fremdkapital nicht im Unternehmen tätiger GesellschafterInnen über einen Zeitraum von fünf Jahren, ist als Negativkriterium zu werten.

## BEWERTUNG + ABSTUFUNG

Berücksichtigt wird alles eingebrachte Kapital (Eigen- und Fremdkapital) nicht im Unternehmen tätiger Gesellschafter. Als Ausschüttung gilt die Summe der ausgezahlten fixen und variablen Zinsen und der ausgeschütteten Gewinnanteile.

Übersteigt im Durchschnitt der letzten fünf Jahre für einen oder mehrere nicht tätige Gesellschafter die Ausschüttung auf das eingebrachte Kapital die nachstehenden Renditen, so werden entsprechende Negativpunkt vergeben:

- Rendite auf eingebrachtes Kapital 10 - 12,5% = - minus 100 Punkte
- Rendite auf eingebrachtes Kapital 12,5 - 15% = - minus 150 Punkte
- Rendite auf eingebrachtes Kapital >15% = - minus 200 Punkte

*Redakteur:* Christian Felber [info@christian-felber.at](mailto:info@christian-felber.at) unter tatkräftiger Mitarbeit von Christoph Spahn

## **N14 – NICHTOFFENLEGUNG ALLER BETEILIGUNGEN UND TOCHTERUNTERNEHMEN**

(MINUS 100 PUNKTE)

Transparenz ist eine Grundvoraussetzung für Vertrauen, Kontrolle, Demokratie und die Verhinderung von Machtkonzentration. Unternehmenseigentum ist nicht reine Privatsache, sondern betrifft auch die Allgemeinheit. Es sollte offengelegt werden, welche Sub-Firmen überhaupt bestehen und wer (Mit-) Eigentümer welchen Unternehmens ist. Gibt es hier keine Transparenz, werden Steuerhinterziehung (z. B. anonyme Trusts oder Briefkastenfirmen in Steueroasen), Umweltzerstörung (z. B. Tankschiffe von EU-Unternehmen fahren unter panamesischer Flagge), Kriminalität (z. B. Korruption über Scheinfirmen) und Demokratieuntergrabung (z. B. versteckte Parteispenden) Tür und Tor geöffnet. Auch Unternehmen sind soziale Gebilde und an deren Regeln (Lizenzvergabe, Rechtsgrundlage für „juristische Personen“) gebunden - deshalb müssen sie sich transparent zeigen und deklarieren. Der Datenschutz hat hier Nachrang. Auch „natürliche Personen“ müssen ganz selbstverständlich ihren jeweiligen Wohnsitz den Behörden melden.

*Redakteur:* Christian Rüter [chrisruether@gmail.com](mailto:chrisruether@gmail.com) basierend auf der Vorarbeit von Christian Felber

## N15 – VERHINDERUNG EINES BETRIEBSRATS

(MINUS 150 PUNKTE)

Voraussetzung für die Errichtung eines Betriebsrats ist, dass in einem Betrieb (im Sinne des § 34 Abs. 1 ArbVG) mindestens fünf ArbeitnehmerInnen dauernd beschäftigt sind. Eine Verhinderung des Betriebsrates liegt vor, wenn die Geschäftsführung durch unterschiedliche Maßnahmen der Konstituierung bzw. Wahl eines Betriebsrates entgegenwirkt. Belegbar ist die Verhinderung nur teilweise:

- Hilfreich könnte eine anonyme MitarbeiterInnenbefragung sein, in der abgefragt wird, wer sich einen Betriebsrat wünscht, ob es Maßnahmen zur Verhinderung gab und wie mit MitarbeiterInnen umgegangen wurde, die sich dafür eingesetzt haben.
- Ebenso hilfreich sind Äußerungen von gekündigten MitarbeiterInnen, wenn sie in einem Zusammenhang mit einer Betriebsratsgründung sehen.
- Auch könnte man sich bei der Arbeiterkammer oder den jeweiligen Gewerkschaften informieren, ob gegen den Betrieb Beschwerden vorliegen oder einschlägige negative Erfahrungen dokumentiert sind.

Die Beweislast könnte aber auch umgekehrt werden, dass die Geschäftsführung beweisen muss, dass es keine Verhinderungen gab.

Letztendlich obliegt es dem Auditor, ein ausgewogenes Urteil zu fällen.

Skripten zum Arbeitsrecht/ Betriebsrat (VOEGB)<sup>1</sup>

Infoplattform des OEGB: <http://www.betriebsraete.at>

*Redakteur:* Christian Rüter [chrisruether@gmail.com](mailto:chrisruether@gmail.com)

---

<sup>1</sup> [http://www.voegb.at/servlet/ContentServer?pagename=S08/Page/Index&n=S08\\_2.7.5](http://www.voegb.at/servlet/ContentServer?pagename=S08/Page/Index&n=S08_2.7.5)

## **N16 – NICHTOFFENLEGUNG ALLER FINANZFLÜSSE AN LOBBYISTEN UND LOBBY-ORGANISATIONEN / NICHEINTRAGUNG INS LOBBY-REGISTER DER EU (MINUS 200 PUNKTE)**

Lobbying im Eigeninteresse – und nicht im Allgemeininteresse – ist eine der größten Bedrohungen der Demokratie. Ein wichtiger Schritt zur Offenlegung sämtlicher Lobbying-Aktivitäten ist die Offenlegung aller Finanzflüsse eines Unternehmens an Lobby-AkteurInnen. Wer dies nicht tut, unterstützt hier eine Praxis der Intransparenz zum Schaden der Demokratie. Unternehmen in der EU können diese Intransparenz beenden, indem sie sich in das EU-Lobbyregister eintragen. Falls dieses Register nicht zutreffen sollte, können – insbesondere kleinere Unternehmen – alternativ sämtliche Finanzflüsse offenlegen.

*Redakteur:* Christian Rüther [chrisruether@gmail.com](mailto:chrisruether@gmail.com) basierend auf der Vorarbeit von Christian Felber

## N17 – EXZESSIVE EINKOMMENSSPREIZUNG

(MINUS 100 PUNKTE)

Kein Einkommen bei voller Arbeitszeit überschreitet das Zwanzigfache des vorgeschlagenen Mindestlohnes des jeweiligen Landes (Siehe Indikator E4)

Konkret bedeutet dies für Österreich und Deutschland: kein Einkommen übersteigt € 26.600.- (netto) bzw. in der Schweiz € 70.000.- (netto).

Für Details zu Begründung von Maximaleinkommen siehe Indikator E4.

*Redakteur:* Nonno Breuss [nonno.breuss@gmail.com](mailto:nonno.breuss@gmail.com)

## EXKURS: WIRTSCHAFTLICHE RESILIENZ<sup>1</sup>

In den 17 Indikatoren wird das „Gemeinwohl“ gemessen, die „Ökonomie“ kommt nur bedingt in B1 und E4 vor.

Eine mögliche Beschreibung einer gemeinwohlorientierten „Ökonomie“ eines Unternehmens könnte der Begriff der „wirtschaftlichen Resilienz“ sein.

Unter ökonomischer Resilienz ist dabei die Toleranz gegenüber Störungen von innen oder außen zu verstehen. Die Kernfrage wäre:

„Wenn sich die Rahmenbedingungen verschlechtern oder besondere Störungen auftreten, kann das Unternehmen weiter überleben, darauf kreativ und situativ reagieren und gleichzeitig dem Gemeinwohl dienen?“

Mögliche Störungen können sein:

- Umsatzrückgang
- Kostensteigerungen z.B. durch sich verteuernde Ressourcen
- Gesamtwirtschaftliche Krisen (Finanz-, Eurokrise, Rezessionen...)

### Was genau umfasst eine wirtschaftliche Resilienz?

Die nachfolgende (unvollständige) Auflistung betriebswirtschaftlicher und gemeinwohlorientierter Kennzahlen versteht sich als Versuch der Begriffskonkretisierung. Einige Kennzahlen sind leicht zu quantifizieren, andere müssen qualitativ bewertet werden und können nicht so leicht in Zahlen gekleidet werden<sup>2</sup>:

#### Grundlage = Erste Schritte und fortgeschritten

- hohe Eigenkapitalquote (mehr als 100-200% im Branchenvergleich)
- Produktionsanlagen mit hohem interner Wert fürs Unternehmen (z.B. eine vollabgeschriebene Produktionsanlage, die für eine längere Zeit noch gut betriebsfähig ist, hat einen hohen internen Wert fürs Unternehmen)
- hohe Rücklagen
- Langfristig zur Verfügung stehendes Fremdkapital mit jederzeitiger Tilgungsmöglichkeit
- hohe Umsatzrentabilität
- hohe Cash-Flow-Quote
- hohe Auftragslage und Kapazitätsauslastung
- Qualität der Geschäftsführung + Führungskräfte (externe und internes Feedback)
- Bekanntheit in der jeweiligen Zielgruppe - Markenwert

1 Dieser Exkurs ist ein erster Aufschlag, eine Beta-Version der Beschreibung einer gwö-orientierten ökonomischen Resilienz. Wir betreten hier Neuland und freuen uns über jede Rückmeldung zu dem Exkurs oder andere Handbuchbeitragen in unserem Redaktionswiki: <https://wiki.gwoe.net/display/Redaktion/Home>

2 Vgl. WKO-Rating-Kennzahlen auf [http://portal.wko.at/wk/dok\\_detail\\_file.wk?angid=1&docid=644336 &co-nid=247313](http://portal.wko.at/wk/dok_detail_file.wk?angid=1&docid=644336 &co-nid=247313)

### Hohe Gemeinwohl-Orientierung/Resilienz = erfahren und vorbildlich<sup>3</sup>

- Hohe Arbeitsplatzqualität und Involvement der Mitarbeiter (C1/C5)
- geringe Gewinnausschüttung an Mitarbeiter/ Eigentümer und Geldgeber (max. Inflationsausgleich)
- nachhaltige Lieferanten-Beziehungen („treue LieferantInnen – Dauer der Zusammenarbeit“)
- nachhaltige Kunden-Beziehungen („treue Stammkundschaft – Anzahl der Stammkunden oder Wiederverkäufe“)
- hohe sozial-ökologische Investitionen (Anteil an Gesamtinvestitionen/ Gewinn)
- Nachhaltigkeits-/ GWÖ-Engagement der Firma (Gesamtwert der Matrix)
- Unabhängigkeit von seltenen Erden oder Peak-Rohstoffen
- Langfristige Planung der Geschäftstätigkeit im Hinblick auf Nachhaltigkeit und Gemeinwohlorientierung (anstelle des kurzfristigen Profitstrebens für externe Eigentümer)

### **Ökologische Verantwortung und Antwort auf die drastische Ressourcen-verknappung und -verteuerung**

In C3, D3 und E3 wird jeweils auf den ökologischen Fußabdruck des Unternehmens hingewiesen. Derzeit verbrauchen die Unternehmen und Menschen mehr Ressourcen als die Erde jährlich zur Verfügung stellt. Das führt zu einer deutlichen Verknappung der Ressourcen, wie z.B. Öl, seltene Erden und damit zu einer Verteuerung. Diese Entwicklung ist mittelfristig unbestritten<sup>4</sup>. So beschreibt das Zentrum für Transformation der deutschen Bundeswehr z.B. folgendes Szenario für die Öl-Verknappung: „Mittelfristig brähe das globale Wirtschaftssystem und jede marktwirtschaftlich organisierte Volkswirtschaft zusammen.“<sup>5</sup>

Wünschenswert wäre eine Kostenwahrheit bei den Ressourcen, wenn der Preis an die wirklichen „Kosten“ gekoppelt wird. In dem Modell werden die negativen Umweltauswirkungen von z.B. Öl in den jeweiligen Preis eingerechnet (Internalisierung der Kosten). Auch dies würde zu einer Verteuerung der Rohstoffe führen.

Sowohl die Post-Wachstums-Ökonomie als auch verschiedene Peak-Everything-Ansätze stehen dem Wirtschaftswachstum sehr kritisch gegenüber. Das Mantra des globalen, un-

3 lang ausgeschrieben: Hohe Gemeinwohlorientierung und Resilienz gegenüber dem ökologischen Wandel und Ressourcenverknappung (Peak-Everything)

4 Vgl. Am Beispiel von Treibhausgas-Emissionen skizziert der WBGU (Wissenschaftliche Beitrag für Global Umweltfragen der deutschen Bundesregierung - [http://www.bmbf.de/pubRD/wbgu\\_sn2009.pdf](http://www.bmbf.de/pubRD/wbgu_sn2009.pdf)) die notwendige Reduktion anhand des Budgetansatzes. Zur Erreichung des Zieles von 2,7 to CO<sup>2</sup> pro Bürger ([http://de.wikipedia.org/wiki/L%C3%A4nderliste\\_CO2-Emission](http://de.wikipedia.org/wiki/L%C3%A4nderliste_CO2-Emission)) ist eine drastische Reduktion der Emissionen notwendig (u.a. vielfach höhere Abgaben für CO<sup>2</sup>-Emissionen als beim gegenwärtigen Zertifikathandel). Dies ist mit ökonomischen Folgewirkungen verbunden (steigende Kosten für fossile Energieträger, Ressourcen und Vorprodukte, Investitionen in alternative Technologien, stark verminderte Nachfrage nach ressourcenintensiven Produkten, etc.).

5 Vgl. <http://www.peak-oil.com/effizienzrevolution-nach-peak-oil/peak-oil-studie-bundeswehr/> und <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/rohstoffknappheit-bundeswehr-studie-warnt-vor-dramatischer-oelkrise-a-714878.html>

differenzierten Wachstums gehört differenziert hinterfragt, weil weiteres Wachstum diesen Prozess der Ressourcenverknappung und den damit verbundenen negativen Effekte nur beschleunigt. Selbst ein ökologisches Wachstum kann nicht unbedingt diese negativen Auswirkungen aufhalten.

Einerseits braucht es zunächst eine geistige Wende (), dann eine Mischung aus

- persönlicher und unternehmerischer Bescheidenheit/ Suffizienz,
- einer optimalen ökologischen Größe eines Unternehmens,
- Wachstum in ausgewählten ökologischen Feldern und gleichzeitig
- das „Sterben“ umweltschädlicher Unternehmen,

um die Verantwortung für die Schöpfung/ Mutter Erde nach halbwegs wahrnehmen zu können. Das Prinzip des „Buen Vivir“, wie es in einigen lateinamerikanischen Verfassungen der Andenländer verankert ist und das der Umwelt einen hohen Status einräumt, kann als Vorbild dienen. Was als kognitive Wende begonnen hat, durch Gemeinwohl-Pioniere wirtschaftlich vorgelebt wird, braucht einen rechtlichen Rahmen mit entsprechenden Sanktionsmechanismen.

### Impulsfragen

- Welche Ansätze bestehen, um einen hohen Beitrag zum Gemeinwohl auch im Falle von schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (sinkende oder schwankende Umsätze, erhöhte Kosten, etc.) sicherzustellen? Wie stuft das Unternehmen seine eigene Krisenresistenz im Vergleich zu anderen Unternehmen ein?
- In welchen Bereichen seiner Tätigkeiten (z.B.: Beschaffung von Ressourcen, Abhängigkeit von fossilen Energieträgern, Arbeitsplatzschaffung und Erhaltung, ...) sieht das Unternehmen potentielle Konflikte zwischen ökonomischer und sozial-ökologischer Entwicklung?

### Mögliche Bewertung der ökonomischen Resilienz

Aufgebaut werden kann hier auf den etablierten Instrumenten und Konzepten der Unternehmensführung (z.B.: Risiko-Management). Belohnt wird in diesem Zusammenhang

- eine im Branchenvergleich besonders ausgeprägte ökonomische Krisenresistenz (z.B.: überdurchschnittliche EQ-Quote; geringere Kapital/Finanzierungskosten)
- eine aktive Auseinandersetzung mit der Wechselwirkung sozialökologischer Aspekte und ökonomischer Stabilität<sup>6</sup>
- eine hohe Flexibilität und geringe Abhängigkeit von Ressourcenverbrauch und generellen Marktschwankungen (z.B.: Diversität im Produktportfolio oder der Kundenstruktur)
- hohe Resilienz durch Kooperation und Teilen der Risiken entlang der Wertschöpfungskette (z.B.: innovative Finanzierungsformen z.B.: solidarische Landwirtschaft)

<sup>6</sup> Dies kann im Falle eines Unternehmensberater die Abhängigkeit von Mobilität sein, bei einem Handelunternehmen der Faktor Transport, bei einem Produzenten die Energiekosten, ein Kohleproduzent muss sein Geschäftsmodell aller Voraussicht nach hinterfragen.

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
Ökonomische Resilienz	Aktive Auseinandersetzung mit der Wechselwirkung betriebswirtschaftlicher und sozialökologischer Aspekte (z.B.: Integration sozialer und ökologischer Aspekte in Risikomanagement und Unternehmensführung)	über den Branchendurchschnitt gehende ökonomische Stabilität (z.B.: überdurchschnittliche EQ-Quote).  Das Unternehmen behält auch bei schwierigem Marktumfeld (Umsatzrückgang, etc.) seine ökonomische Stabilität und kann seinen Beitrag zum Gemeinwohl aufrechterhalten (z.B. keine Entlassungen notwendig) <sup>1*</sup>	Geringe Abhängigkeit von knappen Ressourcen (fossile Energieträger) bzw. deren steuerpolitischer Regulation  (Effekt einer ökologischen Steuerreform auf das Unternehmen)	Hohe Resilienz durch Kooperation und Teilen der Risiken entlang der Wertschöpfungskette (z.b.: innovative Finanzierungsformen – Fussnote!, solidarische Landwirtschaft)

<sup>1\*</sup> Tendenziell erst während oder nach einer Krise feststellbar; Umgang in der Finanzkrise (Banken zum Beispiel)

Eine vertiefende Betrachtung des Themas erfolgt mit der nächsten Überarbeitung.