

# Forum

## Nachhaltig Wirtschaften

Das Entscheider-Magazin



**Eine starke Rolle**  
Prinz Charles als Bio-Bauer

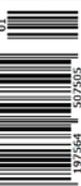
**Filme verändern die Welt**  
Regisseure, Filme, Festivals

**Grünes Reisen im Trend**  
Business Trip und Luxusurlaub

**Rentner retten die Wirtschaft**  
Silver Worker packen an

**Pioniere der Nachhaltigkeit**  
Vision, Inspiration, Innovation

**Gesund leben und arbeiten**  
Tipps für Mensch und Unternehmen



Die

# GEMEINWOHL-BILANZ

Unternehmen sollen Nutzen stiften, nicht nur Rendite. Mit einer Gemeinwohl-Bilanz\* können gerade kleine und mittelständische Unternehmen erheben, wie sozial, ökologisch und insgesamt nachhaltig sie sind. Die Werkzeuge, um diese neue Art der Bilanz zu erstellen, sind kostenlos verfügbar. Derzeit wächst die Gemeinwohl-Bewegung schnell, und es zeigt sich: Das Streben nach Gemeinwohl nutzt nicht nur Umwelt und Gesellschaft, sondern auch dem Unternehmen und seinen MitarbeiterInnen!\*\*

Von Dr. Oliver Viest

Vom Deutschen Nachhaltigkeitskodex über EMAS bis zu den OECD-Grundsätzen: Wenn es um das Thema Nachhaltigkeit geht, stehen Unternehmen zahlreiche Wege, Verfahren, Orientierungsrahmen und Prüfungen zur Verfügung. Allerdings überfordern diese Standards vor allem kleine und mittlere Unternehmen. Die Auditierungs- und Lizenzierungskosten sind hoch, und oft liegt der Fokus eher auf der öffentlichen Wahrnehmung denn auf einer gezielten, wertebasierten, nachhaltigen Entwicklung. Die Frage nach dem langfristigen Nutzen zeit- und kostenaufwändiger Berichterstattungen liegt nahe.

## Eine grundlegende Werteorientierung

Die Gemeinwohl-Bilanz hilft ein Unternehmen konsequent in allen Bereichen wertorientiert und nachhaltig auszurichten. Sie ist mehr als ein Geschäftsbericht; sie ist anspruchsvoll und inspirierend zugleich. Während für gewöhnlich der Unternehmenserfolg nur in monetären Größen gemessen und in der Finanzbilanz als Gewinn ausgedrückt wird, beurteilen Gemeinwohl-Unternehmen ihren Erfolg zusätzlich nach Beziehungs- und Verfassungswerten, die das Gemeinwohl fördern. Die Idee dahinter: Unternehmen, die durch ihre wirtschaftliche Tätigkeit zum Gemeinwohl beitragen, sollten belohnt werden.

## Eine Benchmark des Gemeinwohls

Die Zielpunkte für das Gemeinwohl werden anhand von Best-Practice-Beispielen gesetzt, die der vergleichenden Bewertung sämtlicher Aktivitäten des eigenen Unterneh-

mens dienen. Das verdeutlicht im direkten Vergleich rasch die Schwachstellen, Potentiale und Leistungen. Dies einmal systematisch für alle Bereiche des Unternehmens darzulegen, ist für Eigentümer und Mitarbeitende häufig ein Aha-Effekt. Kern der Gemeinwohlabilanzierung ist eine Analysematrix mit 17 Indikatoren, welche auf einer einzigen A4-Seite Platz finden. Sie verbindet gelebte Werte wie ökologische Verantwortung, Gerechtigkeit, sowie Mitbestimmung und Transparenz für Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Investoren und Gesellschaft. Ein Punktesystem ermöglicht die Einordnung des Engagements und bildet die Grundlage für eine konsequente Nachhaltigkeitsstrategie. Ergänzt wird die Analysematrix von einem dazugehörigen Handbuch, das Anregungen und Best-Practice-Beispiele enthält. Sowohl die „Matrix“ als auch das Handbuch sind kostenlos erhältlich, so dass jedes Unternehmen umgehend mit einer Bestandsaufnahme beginnen kann.

## Eine Idee setzt sich durch

Bislang haben rund 200 Unternehmen in Mitteleuropa eine Gemeinwohlabilanz und den dazugehörigen Bericht erstellt. Darunter der Event-Dienstleister Satis&fy AG aus Karben, der Outdoor-Ausstatter VAUDE Sport GmbH aus Tettngang und der Automobildienstleister Kirchner Konstruktionen GmbH aus Weingarten. Aber auch viele kleine und Kleinunternehmen haben sich der Gemeinwohl-Ökonomie angeschlossen. „Wir werden immer öfter von Kunden angesprochen, die von unserer Philosophie begeistert sind“, sagt Uwe Treiber,

\* Der Ausdruck Gemeinwohl-Bilanz steht für die Erstellung eines Gemeinwohl-Berichtes auf Basis der Gemeinwohl-Matrix.

\*\* Auf Wunsch der Gemeinwohl-Bewegung verwenden wir exklusiv in diesem Beitrag die männliche und weibliche Form.

► Fortsetzung von S. 78

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

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.

Geschäftsführer der Druckerei Sonnendruck GmbH aus Wiesloch. Er hat seine Aktivitäten in Form des Gemeinwohl-Berichtes dokumentiert und veröffentlicht. Ein solcher Bericht schaffe zudem eine neue, persönlichere Kommunikationsebene im Gespräch mit Geschäftskunden, findet auch Florian Gerull, Geschäftsführer von Ökofrost aus Berlin. Man werde vom reinen Lieferanten zum Partner und Mitmenschen: „Wir nutzen den Bericht im Kontakt zu Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden.“ Und Christine Miedl, Direktorin Unternehmenskommunikation der Sparda-Bank München, stellt fest: „Besonders bei den Azubi-Bewerbungen spielt unser Einsatz für die Gemeinwohl-Ökonomie eine große Rolle.“ Bei vielen Gemeinwohl bilanzierenden Unternehmen verdoppelte sich die Anzahl der Blindbewerbungen nach Veröffentlichung des Berichts.

### Von der Analyse zur Erkenntnis

Gut kommuniziert, führt eine Gemeinwohl-Bilanzierung zu einer stärkeren Kundenbindung, höheren Mitarbeitermotivation und zu mehr und qualitativ hochwertigeren BewerberInnen. Darüber sind sich alle bilanzierenden Unternehmen einig. Die nachhaltigste Auswirkung entsteht indes durch den Erhebungs- und anschließenden Optimierungsprozess selbst.

### Ein neues Wirtschaftsmodell

Die Gemeinwohl-Ökonomie sieht sich als praktische Umsetzungsbewegung zur Weiterentwicklung des Wirtschaftssystems in Richtung einer ethischen und liberalen Marktwirtschaft mit denselben „Grundwerten, die unsere Beziehungen gelingen lassen: Vertrauensbildung, Wertschätzung, Kooperation, Solidarität und Teilen.“ Mitbegründer der Idee ist der Österreicher Christian Felber – siehe **forum 4/2014**. Unterstützer sind derzeit 1737 Unternehmen, 221 Vereine, Gemeinden und Universitäten sowie 62 PolitikerInnen.

### So können Sie bilanzieren und berichten

-  Ein Unternehmen wird Mitglied und erstellt hausintern, also nicht-öffentlich, eine Gemeinwohl-Bilanz.
-  Unternehmen erstellen gemeinsam in einer „Peer-Gruppe“ (mind. 3 Unternehmen) eine Gemeinwohl-Bilanz für ihr Unternehmen. Abschließend bewerten sie sich gegenseitig, moderiert von einem zertifizierten GWÖ-Berater oder Auditor.
-  Ein Unternehmen erstellt (ggf. mit Hilfe von GWÖ-BeraterInnen) eine Gemeinwohl-Bilanz, lässt diese auch extern auditieren und veröffentlicht sie.

► Fortsetzung auf S. 83

► Fortsetzung von S. 80

Fast alle bilanzierenden Unternehmen haben, inspiriert durch die Berichtserstellung, damit begonnen, an wichtigen Punkten zu arbeiten und ihr Tun zu systematisieren. Dies betrifft häufig Unternehmens- und Entscheidungskultur sowie Produktinnovationen. „Die Mitarbeitenden hatten dabei die zentrale Rolle. Sie haben das Ganze erarbeitet und setzen es jetzt gemeinsam mit dem Management um“, beschreibt Vorstandsmitglied Georg Gundolf von der Raiffeisenbank Lech am Arlberg den Prozess. Eine Bilanz dient aber nicht nur als Instrument zum (Personal-)Marketing, zur Kulturentwicklung und Innovationsförderung. Vielmehr werden die Unternehmen zu Impulsgebern einer gemeinwohlorientierten Wirtschaft und somit zu gesellschaftlichen Gestaltern. Als bislang einziger Standard legt die Gemeinwohlbilanz klar definierte Werte der Gesellschaft als Maßstab an Unternehmen an.

**Fit für die Zukunft**

Noch können sich die bilanzierenden Unternehmen als „Pioniere“ – mit entsprechend öffentlicher Aufmerksamkeit – bezeichnen, denn die Idee der Gemeinwohl-Ökonomie wurde erst 2010 geboren. Neben mittelständischen Unternehmen entdecken derzeit immer mehr Gemeinden und öffentliche Einrichtungen die Gemeinwohl-Bilanz als Strategie- und

Steuerungsinstrument mit klarer Vision. Viele Bilanzen sind hier gerade in Arbeit.

Neben den unmittelbar positiven Auswirkungen einer Bilanzierung lohnt sich der Aufwand auch mit Blick auf die künftige Rechtsprechung, denn alle Zeichen stehen auf Transparenz: Laut Beschluss des EU-Parlaments müssen Unternehmen ab 500 Mitarbeitenden künftig über nichtfinanzielle Leistungsindikatoren (z.B. Umwelt- und Arbeitnehmerbelange) in Form eines eigenständigen Nachhaltigkeitsberichts Rechenschaft ablegen. Die Gemeinwohl-Ökonomie bietet schon heute Werkzeuge dazu – auch für kleine Unternehmen. ■

**DR. OLIVER VIEST**

ist Geschäftsführer der Kommunikationsagentur em-faktor, zertifizierter Gemeinwohl-Berater, Dozent für Nachhaltigkeit und CSR an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen sowie Ausbilder zum CSR- Manager an der Deutschen Fundraising Akademie.

**Weitere Infos**

- [www.gemeinwohl-oekonomie.org](http://www.gemeinwohl-oekonomie.org)
- [www.ecogood.org](http://www.ecogood.org)
- [www.em-faktor.de](http://www.em-faktor.de)



# Zukunft gestalten

Top informiert mit dem Entscheider-Magazin für nachhaltiges Wirtschaften und Corporate Social Responsibility!

Jetzt abonnieren  
[WWW.FORUM-CSR.NET/ABO](http://WWW.FORUM-CSR.NET/ABO)  
Nur 30 EUR pro Jahr  
für Studenten nur 20 EUR

**Forum**  
Nachhaltig Wirtschaften

Jetzt für 7,50 EUR am Kiosk oder unter [www.forum-csr.net/magazin](http://www.forum-csr.net/magazin).  
Auch als e-Magazin oder PDF.  
Tel.: +49 (0)89 / 74 66 11 - 0  
Mail: [abo@forum-csr.net](mailto:abo@forum-csr.net)

