

# Gemeinwohl / Demokratie für die Wirtschaft und Unternehmer\*innen



## Inhalt

Visionen .....	3
Warum sollten sich Unternehmen mit gemeinwohl-orientierter Unternehmensführung beschäftigen? .....	4
Unternehmerische Führung .....	7
Wachstum von Unternehmen nach dem Vorbild der Natur .....	9
Wie ist das nun in einem Unternehmen umzusetzen? .....	10
"Corporate Social Responsibility" (CSR) .....	11
Fazit: .....	16
Anhang - Weiterführende Links: .....	17
Unternehmerische Verantwortung – Corporate Social Responsibility (CSR) .....	17
Unternehmerisches Bürger-Engagement – Corporate Citizenship (CC) .....	17
Abgrenzung der Begriffe: CR, CSR, CC, CS und CG .....	17
Richtlinie für nicht-finanzielle Informationen (NFI) .....	17
Der Nachhaltigkeitsrat .....	18
Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex .....	18
Global Reporting Initiative (GRI) .....	18
Wirtschaft .....	18
Nachhaltiges Wirtschaften .....	18
Internationale Handelskammer (ICC) .....	18
Empfehlungen für nachhaltiges Wirtschaften .....	18
Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) .....	18
UN Global Compact .....	18
OECD-Leitsätze .....	18
ISO 26000 .....	18
European Foundation for Quality Management (EFQM) .....	18
Environment Social Governance (ESG) .....	19
Gute und transparente Unternehmensführung – .....	19
Corporate Governance (CG) .....	19
Einhaltung von Recht und Gesetzen - Compliance .....	19
Unternehmerische Ansätze zur Armutsbekämpfung – Social Business (SB) .....	19
Unternehmen und Agenda 21 .....	19
Interessen- und Anspruchsgruppen – Stakeholder .....	19
Wertschöpfungsketten .....	19
Wachstum: .....	19

Der Begriff "Gemeinwohl-Ökonomie" fokussiert u.a. eine sozial-ökologische Industriepolitik. Politik wird heute weit mehr als aus anderen Politikfeldern von der Wirtschaft stark beeinflusst. Spätestens mit den Ergebnissen der Stiglitz-Sen-Fitoussi-Kommission 2008/2009<sup>1</sup> geht es in der Konsequenz um nachhaltige und systemrelevante Veränderungen in der Wirtschaft, also um eine ganz andere Art und Weise das Kerngeschäft zu betreiben, beispielsweise:

- umweltverträglich,
- ethisch und sozial verantwortlich, und zugleich
- ökonomisch erfolgreich.

und damit insgesamt darum, so nachhaltig wie möglich und gemeinwohlorientiert zu wirtschaften.

Mit ihrem Engagement bei der GWÖ ([www.ecogood.org](http://www.ecogood.org)) oder der Unterzeichnung der Win-Charta BW ([www.win-bw.com](http://www.win-bw.com)) zeigen Sie, dass es Ihnen wichtig ist, nachhaltiges Wirtschaften in Industrie, Handel und Dienstleistung regional zu verankern – Sie beweisen regionale Zugehörigkeit. Durch den öffentlichkeitswirksamen Einsatz des GWÖ-Logos können Sie Ihre Glaubwürdigkeit hinsichtlich Ihrer Nachhaltigkeitsanstrengungen zusätzlich untermauern. Auch für eine regionale Pressearbeit oder zur Nachwuchsgewinnung lässt sich das Logo gut einsetzen.

Die Autoren der Studie "[Total Societal Impact – A New Lens for Strategy](#)"<sup>2</sup> kommen zu dem Ergebnis, dass die Unternehmen, die sich sozial engagierten, das Risiko verringerten, Opfer von negativen Ereignissen zu werden – wie etwa von Produktunfällen, Rufmordkampagnen oder Verkaufsskandalen. Zudem würden die Unternehmen durch das soziale Engagement neue Themenfelder und neue Absatzmöglichkeiten er-

---

<sup>1</sup> Die **Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress** (CMEPSP), nach ihren Leitern als **Stiglitz-Sen-Fitoussi-Kommission** bezeichnet, war eine Expertenkommission, die im Auftrag der französischen Regierung unter Nicolas Sarkozy untersuchte, mit welchen Mitteln sich Wohlstand und sozialer Fortschritt messen ließen, ohne sich einseitig auf Einkommensgrößen wie das Bruttosozialprodukt zu stützen.

<sup>2</sup> Für die Untersuchung "[Total Societal Impact – A New Lens for Strategy](https://www.bcg.com/publications/2017/total-societal-impact-new-lens-strategy.aspx)" wurden Firmen aus den Branchen "Allgemeine Konsumgüter", "Pharmazeutische Produkte", "Öl und Gas", "Business Banking" und "Technologie" befragt. Insgesamt wurden mehr als 300 Unternehmen nach deren sozialem und umweltpolitischen Engagement gefragt sowie 200 repräsentative Personen aus 20 Unternehmen.  
<https://www.bcg.com/publications/2017/total-societal-impact-new-lens-strategy.aspx>

schließen. Firmen mit sozialem Bewusstsein würden flexibler und zukunftsorientierter agieren. Außerdem würden Kunden das soziale Engagement mit Vertrauen und stabiler Kundenbindung belohnen, etwa wenn Produkthersteller biologisch abbaubare Ressourcen verwendeten. Auch seien Unternehmen mit sozialem Bewusstsein besonders attraktiv für talentierte, neue Mitarbeiter. Das positive Image wirke sich positiv auf die Wirtschaftsleistung aus, weil es den Unternehmen gelinge, sich im Kampf um neue Mitarbeiter besser durchzusetzen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass es eine klare Verbindung zwischen sozialem Engagement und der finanziellen Performance eines Unternehmens gibt:

Je mehr sich ein Unternehmen

- sozial engagiert,
- auf Umweltfragen achtet
- mit Nichtregierungsorganisationen zusammenarbeitet,

desto besser schneidet auch seine Wirtschaftsleistung ab.

## **Visionen für Unternehmer**

- ✓ Stellen Sie sich vor, Sie können ihr Unternehmen von einer einseitigen Fokussierung auf Rendite und Effizienz befreien.
- ✓ Stellen Sie sich vor, ihre Firma entwickelt sich weiter, ohne dem Zwang zu weiterem Wachstum unterworfen zu sein.
- ✓ Stellen Sie sich vor, Sie kooperieren mit Unternehmen, gegen die sie heute noch glauben konkurrieren zu müssen.
- ✓ Stellen Sie sich vor, Sie legen eine Finanzbilanz nur noch als Nebenbilanz, stattdessen einer ganzheitlichen Gemeinwohlbilanz als Hauptbilanz vor.
- ✓ Stellen Sie sich vor, der Staat fördert gemeinwohlorientierte Orientierung ihres Unternehmens.
- ✓ Stellen Sie sich vor, es entfallen komplett, ohne jeden Steuertrick, für ihr Unternehmen die Unternehmenssteuern.

- ✓ Stellen Sie sich vor, Sie müssen an ihren Mitarbeitern keine "Einsparungen" mehr vornehmen.
- ✓ Stellen Sie sich vor, Ihre Mitarbeiter kommen gerne zur Arbeit und machen sich "ihre" Arbeit zu eigen, ohne vor etwas Angst haben zu müssen.
- ✓ Stellen Sie sich vor, Ihrer unternehmerischen Kreativität werden weniger bürokratische Hürden in den Weg gestellt.

## **Warum sollten sich Unternehmen mit gemeinwohlorientierter Unternehmensführung beschäftigen?**

Unternehmen können schon heute mit einem modernen Nachhaltigkeitsmanagement Konzepte und Instrumente zur Verbesserung der Performance eines Unternehmens in Bezug auf ökologische, soziale und ethische Aspekte (Good Governance) umsetzen. Diese Aspekte sollen in enger Zusammenarbeit mit internen und externen Stakeholdern in die Aktivitäten des Unternehmens, insb. in das Kerngeschäft, integriert werden. So verstandenes Nachhaltigkeitsmanagement geht über Spendenaktionen hinaus. Es handelt sich um eine enge und langfristige Verknüpfung von sozialen und ökologischen Zielen mit den wirtschaftlichen Zielen eines Unternehmens.

Nachhaltiges Wirtschaften erzeugt einen **gemeinsamen Mehrwert** („shared value“), d. h. es stiftet sowohl Ihrem Unternehmen als auch der Umwelt und der Gesellschaft Werte. Kosteneinsparungen sind häufig das überzeugendste Argument für die Einführung eines systematischen Nachhaltigkeitsmanagements.

Durch einen bewussteren Umgang mit Ressourcen (Energie, Wasser, Material, etc.) lassen sich z. T. erhebliche Kosten einsparen. Darüber hinaus verlangen Konsumenten zunehmend Produkte und Dienstleistungen mit dem Prädikat „nachhaltig“. Nachhaltiges Wirtschaften kann also unter Umständen Absatz und Kundenbindung stärken und die Zufriedenheit Ihrer Kunden erhöhen. Die Berücksichtigung gesellschaftlicher oder ökologischer Fragestellungen kann die Innovationsfähigkeit und damit auch die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens fördern.

Nicht wenige Produkt- und Prozessinnovationen sind in den vergangenen Jahren so entstanden.

Durch Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann Ihr Unternehmen die Lebensqualität der Mitarbeiter verbessern und so deren Motivation und Leistungsbereitschaft steigern.

Zudem kann dies Ihrem Unternehmen helfen, sich als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren – ein großer Vorteil in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels.

Als Summe all dieser und weiterer Faktoren steht die gesellschaftliche Akzeptanz Ihres Unternehmens, im regionalen Umfeld wie auch gegenüber den Behörden.

## **Die Vorteile von Nachhaltigkeitsmanagement**

- Kosten einsparen.
- Absatz- und Kundenbindung fördern.
- Innovationsfähigkeit stärken.
- Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter steigern.
- Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber positionieren.
- Gesellschaftliche Akzeptanz sichern.

Die ca. 200 Unternehmen, welche bis Ende 2014 neben der Finanzbilanz eine Gemeinwohl-Bilanz erstellt haben, gaben folgende Motive für ihr Engagement an:<sup>3</sup>

- Es macht Sinn, für Mitarbeiter\*innen, Kunden, Lieferanten !
- Sie erleben die Matrix als vollwertiges Organisationsentwicklungsinstrument, das einen 360 Grad-Blick auf sämtliche, nicht nur die ethischen unternehmerischen Aktivitäten ermöglicht.
- Die Pionier-Unternehmen bilden eine Kooperationsplattform, über die sie sich gegenseitig helfen und miteinander lernen.

---

<sup>3</sup> Christian Felber, Die Gemeinwohl-Ökonomie, Deuticke im Paul Zsolnay-Verlag, Aktualisierte und erweiterte Auflage, Wien, 2010, 2012 und 2014, S 185.

- Sie ziehen ethische Mitarbeiter an : Bei einer Pionier-Bank verdoppelte sich die Zahl der Blind-Bewerbungen schlagartig bei Bekanntgabe der Gemeinwohl-Bilanz.
- Sie ziehen ethisch orientierte Kunden an.
- Schon jetzt beginnen erste Förderungen durch öffentliche Stellen bis hin zu Landesregierungen und voraussichtlich bald auch in Nationalstaaten. In Österreich fördern 4 Landesregierungen (Wien, Steiermark, Salzburg und Vorarlberg) die Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz; in Weiz, Graz und Mannheim laden die Stadtverwaltungen die kommunalen Betriebe ein, die Gemeinwohl-Bilanz zu erstellen; in Chile ist eine Förderung auf Staatsebene in Vorbereitung.
- Am Tag der "ethischen Schubumkehr" auf den Märkten infolge der Umpolung des Anreizrahmens werden die gegenwärtigen Wettbewerbsnachteile aufgrund ethischen Verhaltens zu Vorteilen – wer frühzeitig mit an Bord ist, erzielt dann den "*first mover advantage*".

Die [Novethic-Studie "Profile of Responsible Investors in Europe" vom Dezember 2013](#) ergab, dass die Institutionellen Investoren besser als früher das Konzept verantwortliches Investierens umsetzen. Befragt wurden 165 langfristig orientierte Investoren (Pensionsfonds, Versicherer, Pensionskassen u.a.) in 12 Ländern, die mehr als 5000 Milliarden Euro verwaltetes Vermögen repräsentieren. Von ihnen kombinieren 60 Prozent mehrere nachhaltige Anlagestrategien - Auswahl von Emittenten auf Basis von ESG-Kriterien (Schlüsselkriterien für Umwelt, Soziales und Unternehmensführung / Governance), Ausschluss von Titel aus Risikogründen u.a.-, um auf die Emittenten von Aktien oder Anleihen einen stärkeren Druck auszuüben. Das Management von Risiken werde immer mehr zur entscheidenden Motivation, ESG-Aspekte zu beachten, so die Studie. Heute sage bereits ein Drittel der Befragten, ESG habe eine potenzielle „materielle“ Bedeutung für sie.

Die aktuelle [Novethic-Nachfolge-Studie vom 14.12.2015](#) umfasst 181 langfristige Investoren (Pensionskassen, Versicherungsunternehmen etc.) in zwölf europäischen Ländern mit einem Vermögen von über 7,4

Billionen Euro. Schwerpunkt dieser Studie war die Berücksichtigung von **ESG-Kriterien** bei Investments. 90% der befragten Teilnehmer gaben an, im Jahr 2015 einen der drei Ansätze Nachhaltiger Geldanlagen zu verfolgen: Ausschluss, ESG-Selection und Shareholder-Engagement. 40% gaben an, alle drei Ansätze miteinander kombiniert umzusetzen. Auch andere Nachhaltigkeitsstrategien finden immer mehr Anklang bei europäischen Asset-Managern. 78% der Asset-Manager haben inzwischen formale Nachhaltigkeitsrichtlinien etabliert. (Quellenangaben zu ESG und den Novethic-Studien im Anhang).

## Unternehmerische Führung

Um das Unternehmen in Richtung Industrie 4.0 umzustrukturieren, müssen Mitarbeiter mit ins Boot geholt werden. Dabei helfen Zusammenarbeit und Kommunikation gewürzt mit Empathie. Dabei müssen hohe Hürden genommen werden: eingeübtes Konkurrenz-Denken und energie- und ressourcenraubendes Konkurrenzverhalten, einhergehend mit permanenten Druck und Zeitmangel.

Ein Unternehmen funktioniert wie ein Organismus, namentlich "Ganzheitlich". Das Funktionieren hängt von den Beziehungen seiner Organe untereinander ab und davon, wie das Blut im Körper fließt. Das macht ein unternehmerisches Denken plausibel, das letztlich Mitarbeiter\*innen ermöglicht, ihre Stärken einzubringen und sich im Betrieb zu weiter zu entwickeln.

Liest man die aktuellen vielzitierten Studien<sup>4</sup> zum Thema Führung 4.0 und Digitale Transformation, finden Sie wiederholt Kernanforderungen für das Miteinander in Arbeitsprozessen. Es werden auch gravierende Hindernisse und Blockaden genannt, dazu zählen vor allem das Silo- und Konkurrenzdenken in Unternehmen und darüber hinaus der zunehmende Druck im Kerngeschäft: immer schneller, flexibler und inno-

---

<sup>4</sup> In der schnelllebigen Wirtschaft ist Führung der zentrale stabilisierende Faktor. Mit Abstand als größte Herausforderung für Führungskräfte sehen 72 Prozent das **Managen von Veränderungen** an. An zweiter Stelle steht der **Umgang mit der steigenden Komplexität** (52 %) in Unternehmen, gefolgt von der **Wahrnehmung der Vorbildfunktion** (44 %). An der Umfrage beteiligten sich dieses Jahr 665 Entscheider aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Analog zu der Durchführung des HR-Reports in den vergangenen Jahren wurden die Entscheider außerdem zu den Themen Mitarbeitergewinnung und -bindung, Beschäftigungsfähigkeit und Diversity befragt; Quelle: Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) / Hays AG, HR-Report 2014/2015. Schwerpunkt Führung, Nov. 2014, <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2014-2015-schwerpunkt-fuehrung>

vativer zu sein. Was kann also den großen Wandlungsprozess zum Unternehmen 4.0 voran bringen oder erleichtern?

Mehr Empathie und Wertschätzung wäre in Unternehmen wie die empathische Kommunikation eine wichtige Basis. Das Sich-Hineinfühlen in andere bewirkt, dass die Perspektive des anderen stärker wahrgenommen und im Denken und Handeln berücksichtigt wird.

Zunächst steht das Bewusstwerden sensitiver Wahrnehmung des eigenen Umfeldes und anderer Menschen im Vordergrund. Dies stärkt das Vertrauen in die Wahrnehmung. Eine gute Führungskraft ist als Regisseur ein Coach, der seine Mitarbeiter ermutigt. Durch einfühlsames Kommunikation mit wertfreiem Feedback wird das Entstehen von Blockaden vermieden, um auf diese Weise das Optimum aus den Künstlern heraus. Man könnte fast sagen: er lockt es freundlich hervor und inspiriert sie. Dennoch hält der Regisseur steuernd die Richtung und führt seine Truppe im Sinne seiner Vision, der fertigen Inszenierung, zum gewünschten Ziel.

Eine Anlehnung an diese Art des Arbeitens und Kommunizierens könnte in Unternehmen den gesamten Wandlungsprozess positiv beeinflussen. Denn eine einfühlsamere Kommunikation öffnet die Menschen und sie verstehen die anstehenden Veränderungen leichter, was Blockaden und Widerstände reduziert. Diese Qualität sollte zum Beispiel vor allem von den Führungskräften praktiziert werden, weil deren Verhalten in alle Bereiche strahlt. Die Mitarbeiter hierbei mitzunehmen und gut zu trainieren ermöglicht, dass sie insgesamt offener miteinander umgehen. Einfühlungsvermögen in der Kommunikation und im Handeln erleichtert die Arbeit, fördert den Teamgeist und wird in den meisten Fällen zu besseren Ergebnissen führen. In Verbindung mit einer offenen Informationspolitik würde dies den laufenden Transformationsprozess zum Unternehmen 4.0 erleichtern, denn die Mehrheit wird den Wandlungsprozess stärker mittragen, weil Hemmschwellen und Ängste vor Überforderung abgebaut werden. Außerdem mindert Empathie das Konkurrenzdenken.

Dies in Unternehmen zu etablieren und auszuüben, benötigt wieder das Zauberwort "Üben", denn Sie können nicht einfach den Schalter umlegen und Ihr Verhalten ändert sich. Das Üben impliziert das Fehler-Machen-dürfen und verhindert Frustration.

## Wachstum von Unternehmen nach dem Vorbild der Natur

Eine wertvolle Einsicht zum Thema Wachstum stammt aus der Lehre des "Wirtschaftens" der Natur und in diesem Zusammenhang ein Zitat von *Leopold KOHR*: "Wachstum ist in der Natur ein Mittel zur Erreichung der optimalen Größe".<sup>5</sup> Genau darum sollte es auch in der Wirtschaft gehen: um das Anstreben der optimalen Größe eines Unternehmens. Heute ist Wachstum ein Ziel an sich, morgen nur noch ein Mittel: Wenn etwas zu klein ist, darf es gerne größer werden. Dieses Naturprinzip ist auch auf Unternehmen übertragbar. Bis zum Erreichen der optimalen Größe wächst organisches Leben materiell. An einem gewissen Zeitpunkt ist damit Schluss. Wenn die Größe ein Unternehmen einen kritischen Punkt des Wachstums überschreitet, wie zu Beispiel eine systemrelevante Bank, kommt hyperhertrophes Wachstum, das zur optimalen Größe führt, gemessen an ökonomischen und menschlichen Bedürfnissen, zunehmend zu negativen Effekten.

Statt eines quantitativen Wachstums nur ein qualitatives Wachstum oder ein Nullwachstum zu fordern, könnte immer noch zu kurz greifen. Die grundsätzlich positive Belegung des Begriffs Wachstum hängt ja nicht zuletzt damit zusammen, dass Wachstum ein zentraler, mit dem Leben zusammenhängender Begriff ist, sowohl bezogen auf das Wachstum von Individuen im Laufe ihres Lebens als auch auf das Wachstum von Lebensgemeinschaften. Dabei unterscheidet sich jedoch das Wachstum junger Systeme von dem reifer Systeme durch erheblich größere Wachstumsraten der jungen Systeme, während ältere Systeme eine erheblich größere biologische Vielfalt aufweisen: Nur in den frühen Phasen der Ökosystementwicklung fließt ein großer Teil der verfügbaren Energien in neues Wachstum. Mit zunehmender Reifephase der Ökosysteme wird die Energie jedoch benötigt, um deren Strukturen zu erhalten, während für die Nettoproduktion zunehmend weniger Energie zur Verfügung steht. Die Nahrungsketten werden komplexer, die Stoffkreisläufe geschlossener. Die Arten solcher Gesellschaften verfügen über differenzierte Anpassungsstrategien an einzelne Teillebensräume mit begrenzten Ressourcen, sie bevölkern spezialisierte Nischen und haben längere und komplexere Lebensabläufe.

---

<sup>5</sup> Kohr, Leopold, *Small ist beautiful*, Ausgewählte Schriften aus dem Gesamtwerk, Deutliche-Verlag, Wien 1995, S. 43 ff.

Die weitere Entwicklung verlagert sich auf nicht-materielle Dimensionen, namentlich auf emotionale, soziale, geistige und spirituelle Reifung. Eine stärkere Kooperation zwischen verschiedenen Arten gewinnt gegenüber dem bloßen Fortpflanzungspotential an Bedeutung, wenn das Ökosystem reift.<sup>6</sup> Übertragen auf Unternehmen gleicht dies einem Prozess des Wandels vom Prinzip des konkurrenzierenden Wirtschaftens hin zum kooperativen Wirtschaften, auch mit der ehemaligen Konkurrenz.

Menschen, wie auch Unternehmen sind deswegen nicht weniger erfolgreich, weil sie ihren Lebens-/Unternehmenserfolg nicht im Wachstum ihrer Körper-/Firmenmasse messen.<sup>7</sup> Zukunftsfähige Unternehmen steigen ab einem gewissen Punkt vom rein quantitativen Wachstum auf qualitatives und selektives Wachsen um.

Das Anstreben eines Wachstums, nicht als Selbstzweck, sondern mit dem spezifischen Ziel der "optimalen Größe" des Unternehmens, sollte die Bereitschaft vieler Unternehmen zur Kooperation erhöhen. Dabei sind kooperative Interaktionsmuster der bestimmende Mechanismus für die weitere Evolution dieser Unternehmen - Kooperation als "Chefarchitektin der Evolution".<sup>8</sup> Dabei fällt es einem Unternehmen, das seine optimale Größe erreicht hat, sehr viel leichter, sein Know-how offenzulegen oder einen Auftrag weiterzuleiten.

### **Wie ist das nun in einem Unternehmen umzusetzen?**

Es gibt zunehmend wachstumsneutrale Privatunternehmen, die so gut sind, dass sie es sich leisten können, nicht wachsen zu müssen. Aber sie sind noch die Ausnahme. Grundsätzlich ist der Wachstumsdruck bei Kapitalgesellschaften am höchsten, vor allem bei Aktiengesellschaften. Bei Personengesellschaften, also vor allem bei mittelständischen Familienbetrieben, ist er im Regelfall niedriger, weil es bei den Anteilseignern im Regelfall eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen gibt. Bei Genossenschaften, Stiftungsunternehmen oder Sozialbetrie-

---

<sup>6</sup> Weiger, Hubert, Nachhaltiges Wirtschaften wie geht das?, Die Frage nach dem rechten Maß, Natur + Umwelt, Bund&Naturschutz-Magazin, Heft 2-2015, 97. Jahr, 2. Quartal, Bund Naturschutz in Bayern e.V., S. 15.

<sup>7</sup> Felber, a.a.O., S. 61.

<sup>8</sup> Novak, Martin / Highfield, Roger, Kooperative Intelligenz, Das Erfolgsgeheimnis der Evolution, C.H. Beck, München, S. 17.

ben steht der Zweck im Mittelpunkt, nicht so sehr das Wachstumsziel. Das gilt auch für kommunale Unternehmen, die der Öffentlichen Daseinsvorsorge zu dienen haben und nicht einem abstrakten Wachstumsziel.

Es gibt schon zahlreiche Unternehmen, Städte und Kommunen, die sich an einem neuen Leitstern orientieren. Das sind Prinzipien, die auch Beziehungen gelingen lassen, die beweisen, dass an der noch vorherrschenden Marktlogik der Konkurrenz etwas nicht stimmt, denn die universalen Prinzipien, die Beziehungen gelingen lassen, sind ökonomisch erfolgreicher als ein Antriebsmotor mit dem vermeintlichen Kraftstoff Konkurrenz mit dem Fundament Angst. Das sind Unternehmer\*innen, sogar von Banken, die eine erfolgreiche Metamorphose ihrer Unternehmen hinter sich gebracht haben, beispielsweise die Geschäftsführerin des Bergsport-Ausrüsters VAUDE, *Antje von DEWITZ*<sup>9</sup>, oder der Vorstandschef der SPARDA-Bank, *Helmut LIND*, deren Unternehmen als zertifizierte Gemeinwohl-Unternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft ausstrahlen.<sup>10</sup>

### "Corporate Social Responsibility" (CSR)

Die Wurzel eines modernen Gemeinwohl-Unternehmens bildet eine zukunftsfähige Unternehmensorganisation ohne die üblichen Hierarchieebenen. Sie bilden hierarchiefreie, konzentrische Kreise. An die Stelle der hierarchischen Steuerung und Kontrolle tritt die Selbstorganisation der Gruppen und Partizipation der Beschäftigten im Unternehmen:

- Vertrauen statt Kontrolle,
- Mitbestimmung statt autoritärer Führung
- Entbürokratisierung.

---

<sup>9</sup> Video: Statement von Antje von Dewitz zur Gemeinwohl-Ökonomie, [https://www.youtube.com/watch?v=AumH\\_-VWDzI](https://www.youtube.com/watch?v=AumH_-VWDzI)

<sup>10</sup> Diese Unternehmen ließen sich nach Erstellung einer "Gemeinwohl-Bilanz" des Vereins "Gemeinwohl-Ökonomie e.V." als "Gemeinwohl-Unternehmen" zertifizieren. Die "Gemeinwohl-Bilanz" gilt als der radikalste aller Nachhaltigkeitsberichte, erstellt von externen Auditoren: [www.ecogood.org](http://www.ecogood.org)

Die Rolle als Führungskraft übernimmt eine Person aufgrund der Achtung der Geführten (Teamleadership). Es existiert kein Organigramm des Unternehmens (vgl. Semco-System<sup>11</sup>).

Für diese Art und Weise das Kerngeschäft nachhaltig erfolgreich zu bewältigen, hat sich der Begriff "**Corporate Social Responsibility**" (CSR) herausgebildet. CSR berührt im Zuge der Globalisierung überall auf der Welt ökonomische und soziale Umweltzustände. Eine wörtliche Übersetzung greift zu kurz: es ist nicht nur die soziale Verantwortung von Unternehmen gemeint, sondern ihre gesamtgesellschaftliche Verantwortung, also auch ökologische Verantwortung.

Der Fachbegriff ist international in Unternehmen, Verbänden, Politik und Interessengruppen seit Jahren etabliert – jedoch gibt es sehr unterschiedliche Definitionen und häufig wird er nach eigenem Gutdünken, das Image fördernd, und teils auch irreführend ausgelegt. Um Missverständnissen gleich vorzubeugen, sprechen einige Unternehmen daher von "**Corporate Responsibility**" (CR), der Verantwortung für die Folgen der unternehmerischen Aktivitäten.

Bei Corporate "Social Responsibility" geht es darum, wie Gewinne erwirtschaftet werden und nicht, was mit ihnen geschieht. Es geht nicht um Stiften, Spenden, Sponsern oder so genannte gute Taten. Sondern das Kerngeschäft zeigt, dass soziale und ökologische Unternehmensverantwortung sowie nachhaltig ausgerichtetes Wirtschaften mit ökonomischem Erfolg einhergehen.

Hingegen "**Corporate Citizenship**" (CC) beschreibt eine ‚zusätzliche‘ Aktivität des Unternehmens und nicht wie CSR, die Art und Weise, wie das Kerngeschäft betrieben wird.

---

<sup>11</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Das\\_Semco\\_System](https://de.wikipedia.org/wiki/Das_Semco_System)

Diese Sichtweise teilt mit führenden Ökonomen<sup>12</sup> inzwischen auch die EU-Kommission, auch wenn von dort durchaus widersprüchliche Impulse ausgehen. Sie hat Ende Oktober 2011 ihre CSR-Strategie bis 2014 vorgelegt und erstmals rechtliche Maßnahmen angekündigt, um die „Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ zu stärken (vgl. [Richtlinie für nicht-finanzielle Informationen \(NFI\)](#)).

Die Richtlinie für nicht-finanzielle Informationen (NFI) stellte mit einer erstmals neuen Sichtweise zu "Corporate Social Responsibility (CSR)" eindeutig klar, dass es bei CSR nicht nur um gesellschaftliches Engagement abseits des Kerngeschäfts eines Unternehmens geht. Dennoch haben die Unternehmen auch noch nach dem Inkrafttreten des CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetzes im Jahre 2017 mit neuen Berichtspflichten, insbesondere für große börsennotierte Unternehmen, neben dem klassischen Geschäftsbericht, immer noch einen sehr weiten Spielraum, weil sie die bilanzierten Informationen zur Nachhaltigkeit in einer nach eigenen Ermessen verwendeten Form einarbeiten können. Wie bei anderen Nachhaltigkeitsstandards, wie beispielsweise dem UN Global Compact, OECD-Leitsätzen, ISO 26000, handelt es sich auch beim DNK um nicht mehr als einen unverbindlichen Bericht, dessen Gestaltung den Unternehmen frei überlassen bleibt. Unternehmen können sich dabei wahlweise nach internationalen, europäischen oder nationalen Leitlinien richten, so nach dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK), European Foundation for Quality Management (EFQM), dem Eco-Management and Audit Scheme (EMAS), .... usw.

---

<sup>12</sup> vgl. die Ergebnisse der "Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress" (CMEPSP), nach ihren Leitern als "**Stiglitz-Sen-Fitoussi-Kommission**" bezeichnet - war eine Expertenkommission, die im Auftrag der französischen Regierung unter Nicolas Sarkozy untersuchte, mit welchen Mitteln sich Wohlstand und sozialer Fortschritt messen ließen, ohne sich einseitig auf Einkommensgrößen wie das Bruttosozialprodukt zu stützen. Die Kommission wurde im Februar 2008 gebildet und Joseph E. Stiglitz zu ihrem Vorsitzenden ernannt. Amartya Sen fungierte als wissenschaftlicher Berater, und die Koordination übernahm der französische Ökonom Jean-Paul Fitoussi:  
<https://de.wikipedia.org/wiki/Stiglitz-Sen-Fitoussi-Kommission>

Die derzeit anwendbaren Nachhaltigkeits-Standards ermöglichen im Vergleich mit der GWÖ-Bilanz eine Zusammenfassung relevanter und nützlicher Informationen über die jeweilige Unternehmens-Strategie, zu Risiken und Ergebnissen wie beispielsweise

- Umwelt
- soziale und Arbeitnehmerbelange
- Menschenrechte
- Bekämpfung von Korruption und Bestechung
- Diversität in den Leitungs- und Kontrollorganen
- Der Standard dieses Berichtes bleibt jedoch vorerst noch den Unternehmen überlassen.

Die verwendete Form der Nachhaltigkeitsberichte bleiben jedoch vorerst noch den Unternehmen frei überlassen. Die Unternehmen haben damit noch ausreichend Spielraum, die maßgeblichen Informationen in der nach ihrem Dafürhalten sinnvollsten Form oder in einem getrennten Bericht offenzulegen. Sie können sich dabei nach internationalen, europäischen oder nationalen Leitlinien, [UN Global Compact](#), [OECD-Leitsätze](#), [ISO 26000](#), [Deutscher Nachhaltigkeitskodex \(DNK\)](#), [oder EFQM](#), [EMAS](#), ... usw., richten. Diese neue Definition für CSR stellt eindeutig klar, dass CSR nicht einfach gesellschaftliches Engagement abseits des Kerngeschäfts ist.

Die EU-Kommission führt eine Vorschrift zur Offenlegung von sozialen und ökologischen Informationen durch Unternehmen aller Branchen ein. Zudem beabsichtigt sie, von allen Investmentfonds und Finanzinstitutionen zu fordern, all ihre Kunden über genutzte Kriterien zu Ethik, verantwortlichen Investieren oder anderen Standards und Kodizes zu informieren. Mit diesem Vorstoß relativiert die EU Kommission ihre bisherige CSR-Politik, die auf rein freiwilligen Ansätzen basierte, und geht auch weiter als der CSR-Aktionsplan der deutschen Bundesregierung, die noch auf Freiwilligkeit der Unternehmen setzt.

Für unternehmerische Verantwortung sind neue Geschäftsmodelle erforderlich. CSR fordert freiwillige Maßnahmen und eine Neuorientierung des Kerngeschäfts auf Nachhaltigkeit, die sowohl im Inland, als auch im Ausland deutlich über gesetzliche Vorgaben hinausgehen.

Soziale, ökologische und ethische Belange in die Unternehmensführung und -tätigkeit sowie die Wechselbeziehungen mit Stakeholdern sind zu integrieren. Das Konzept verlangt, dass Unternehmen heimische und meist gesetzlich verankerte Umwelt- und Sozial- und Governance-Standards konzernweit anwenden. Kreislaufwirtschaft ("cradle to cradle"-Prinzip) sollte auch in Entwicklungsländern angestrebt und Kahlschlag von Urwäldern sowie Kinderarbeit passé sein.

Für die EU- Kommission umfasst CSR alle entsprechenden Leistungen im Kerngeschäft: Arbeitsbedingungen, Umweltschutz, Verbraucherschutz, integrierte Produktpolitik und sozial-ökologische Standards in der Zuliefererkette. Diese Interpretation entspricht weitgehend einer nachhaltigen Firmenführung.

Hinweise darauf, auf was Unternehmen zu achten haben, gibt auch der vom [Rat für Nachhaltige Entwicklung \(RNE\)](#) im Oktober 2011 beschlossene Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK). Er enthält 20 Anforderungen für nachhaltiges Wirtschaften an Unternehmen aller Größen und Rechtsformen, mit denen sie ihre Leistungen messen und darstellen können. Als ein Standard für mehr Transparenz über Nachhaltigkeitsleistungen soll er sie vergleichbarer machen und Analysten die Beurteilung extra-finanzieller Risiken erleichtern. Er fußt auf den Kriterien der [Global Reporting Initiative \(GRI\)](#) und den Schlüsselkriterien für Umwelt, Soziales und Unternehmensführung ([Environment Social Governance – \(ESG\)](#)) der Europäischen Finanzprofi-Organisation EFFAS. Der Kodex wurde 2011 von Unternehmen mit einem Marktwert von rund 463 Milliarden Euro einem ersten Praxistest unterzogen.

Der Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE) übergab den Deutschen Nachhaltigkeitskodex an die Bundesregierung und empfahl ihn als freiwilliges Instrument. Dies blieb jedoch hinter den Erwartungen von Experten zurück, die eine rechtliche Verankerung ähnlich der des Corporate-Governance-Kodex für sinnvoll erachteten. Der Rat dokumentiert DNK-Entsprechungserklärungen von Unternehmen auf einer eigenen Plattform. Inzwischen haben sich bereits einige große Börsenkonzerne sowie nicht notierte Mittelständler dazu bekannt.

Die Gemeinwohlbilanz des Vereins "Gemeinwohl-Ökonomie" e.V. geht weiter als sonstige Nachhaltigkeitsberichte, Leitfäden und Standards in diesem Bereich, die manches Mal bürokratisch und technokratisch

empfunden werden, wie die vorgenannten und empfohlenen Leitlinien und Standards. Die Gemeinwohlbilanz bildet anhand standardisierter Fragen das Wirken der Unternehmen nach und kann es ganzheitlich nachweisen. Die Unternehmen, welche eine Gemeinwohl-Bilanz vorlegen können, gewinnen zunehmend Neukunden.<sup>13</sup>

## Fazit:

Das noch vorherrschende Erfolgs- und Wohlstandsverständnis versucht vergeblich die exponentielle Vermehrung der Geldmengen durch immer höhere Schulden auszugleichen und ignoriert die natürlichen Grenzen wirtschaftlichen Wachstums wie auch ökologische und soziale Aspekte. Die Verengung der gesellschaftlichen Leitsterne auf Konsum und materiellen Wohlstand wird sich lockern (müssen), um sich durch immaterielle Aspekte zu erweitern. Dies erfordert einen Paradigmenwechsel, der mit gewohnten Denk- und Verhaltensweisen und somit mit den tradierten Strukturen und Prozessen bricht. Zunehmend werden in allen entwickelten Industriegesellschaften wieder Werte und Normen einbezogen werden müssen, die eine Gesellschaft verändern, in dem sich der Einzelne wie auch Unternehmen wieder stärker mit ihrem Umfeld auseinandersetzen und dieses selbst aktiv mitgestalten. Konsumenten, Politik und die Wirtschaft tragen für eine Transformation in eine zukunftsfähige Welt eine gemeinsame Verantwortung. Der aktuelle Zustand von Armuts- wie auch Wohlstandsgesellschaften setzt dabei unumstritten eine kulturelle Erneuerung einer ausgeprägten Konsumkultur voraus, von der schon aus rein ökonomischen Gründen auch Unternehmen keineswegs ausgeschlossen sind. Auf den Beitrag jedes Einzelnen kommt es an. Die Beiträge der vielen ergeben ein höheres Bewusstsein im gemeinschaftlichen Besitz aller, sogenannte Allmenden. Der Politik kommt die Aufgabe zu, verbindliche Rahmenbedingungen zu setzen, die für alle gleichermaßen, der Wirtschaft und Konsumenten, diese Transformation ermöglichen. Moderne Staats- und Unternehmensverfassungen wie auch die Einstellung der Verbraucher werden sich in absehbarer Zeit dem Leitstern eines verfassungsstaatlichen Gemeinwohlverständnisses immer weiter annähern. Dieses Gemeinwohlverständnis ist hart an den "Gemeinwohlwerten" des deutschen

---

<sup>13</sup> Lind, Helmut, Geschäftsführer der Sparda-Bank München.

Grundgesetzes, der Menschenwürde, Freiheit, Rechtssicherheit, Frieden orientiert. Diese bilden den Boden für einen gelebtes Rechtsstaats-, Sozialstaats- und Demokratieverständnis. Sie sind das Fundament für die vielen Individuen in einem neuen kollektiven Ganzen.<sup>14</sup> Und so besteht die Aussicht in eine Zeitalter mit einer verbundenen, materiellen und geistigen neuen Lebensqualität.

## Anhang - Weiterführende Links:



### Das ganzheitliche Wirtschaftsreformmodell der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ)

[www.ecogood.org](http://www.ecogood.org)

### Die Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit des Landes Baden-Württemberg

[www.win-bw.com](http://www.win-bw.com)

### Unternehmerische Verantwortung – Corporate Social Responsibility (CSR)

<https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate-social-responsibility-unternehmerische-1499.htm>

<http://csr-news.net/main/about/bestellung-csr-magazin/>

### Unternehmerisches Bürger-Engagement – Corporate Citizenship (CC)

<https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate-citizenship-1036.htm>

### Abgrenzung der Begriffe: CR, CSR, CC, CS und CG

<https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/abgrenzung-cs-csr-cc-1501.htm>

### Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)

Die Dow Jones Sustainability Indexes (kurz DJSI, deutsch: Dow Jones Nachhaltigkeits-Indizes) sind eine Familie von **Aktienindizes**, welche neben ökonomischen auch ökologische und soziale Kriterien berücksichtigen. Damit heben sich die DJSI sowohl von klassischen Aktienindizes als auch von rein ökologieorientierten Indizes ab. Somit ist der Dow Jones Sustainability Index der erste globale Index, der die weltweit führenden Unternehmen in Bezug auf unternehmerische Nachhaltigkeit jährlich abbildet.

[https://de.wikipedia.org/wiki/Dow\\_Jones\\_Sustainability\\_Index](https://de.wikipedia.org/wiki/Dow_Jones_Sustainability_Index)

### Richtlinie für nicht-finanzielle Informationen (NFI)

<sup>14</sup> vgl. Herbert von Arnim: *Gemeinwohl und Gruppeninteressen*, 1977, S. 22 ff.

[http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/non-financial-reporting/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/non-financial-reporting/index_de.htm)

### **Der Nachhaltigkeitsrat**

<http://www.nachhaltigkeitsrat.de/>

### **Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex**

<http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/>

### **Global Reporting Initiative (GRI)**

<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

### **Wirtschaft**

[https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/grundlagen\\_1476.htm?sid=ohu20od802stvku0mdgsq3qu22](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/grundlagen_1476.htm?sid=ohu20od802stvku0mdgsq3qu22)

### **Nachhaltiges Wirtschaften**

[https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltiges\\_wirtschaften\\_sustainable\\_business\\_n\\_1498.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltiges_wirtschaften_sustainable_business_n_1498.htm)

### **Internationale Handelskammer (ICC)**

#### **Empfehlungen für nachhaltiges Wirtschaften**

<http://www.iccgermany.de/icc-regeln-und-richtlinien/icc-verhaltensrichtlinien/icc-sustainable-development.html>

### **Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)**

EMAS ist ein freiwilliges Instrument der Europäischen Union, das Unternehmen und Organisationen jeder Größe und Branche dabei unterstützt, ihre Umweltleistung kontinuierlich zu verbessern. <http://www.emas.de/home/>

### **UN Global Compact**

<http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/globalisierung/52823/un-global-compact>

### **OECD-Leitsätze**

<http://www.oecd.org/corporate/mne/48808708.pdf>

### **ISO 26000**

[http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Pool/Broschueren/csr\\_iso26000\\_broschuere\\_bf.pdf](http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Pool/Broschueren/csr_iso26000_broschuere_bf.pdf)

### **European Foundation for Quality Management (EFQM)**

Der EFQM Excellence Ansatz hat unter Qualitätsmanagern inzwischen einen hohen Bekanntheitsgrad. Er ist eine moderne europäische Umsetzung der alten Total-Quality-Management-Idee. Alle drei Jahre, zuletzt 2012, überarbeitet die EFQM. "Excellence" bedeutet hier: herausragende Ergebnisse durch vorbildliche

Vorgehensweisen zu erzielen. <http://www.dgq.de/dateien/EFQM-Excellence-Modell-2013.pdf>

### **Environment Social Governance (ESG)**

ESG betrifft Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. Der Begriff ist international in Unternehmen als auch in der Finanzwelt etabliert, um auszudrücken, ob und wie bei Entscheidungen von Unternehmen und der unternehmerischen Praxis sowie bei Firmenanalysen von Finanzdienstleistern ökologische und sozial-gesellschaftliche Aspekte sowie die Art der Unternehmensführung beachtet beziehungsweise bewertet werden.

[https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/esg\\_1609.htm?sid=t8i7qbnd2g25cm1npsba5rguk1](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/esg_1609.htm?sid=t8i7qbnd2g25cm1npsba5rguk1)

[https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/dvfa\\_schluessekriterien\\_zur\\_nachhaltigkeit\\_esg\\_k\\_1630.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/dvfa_schluessekriterien_zur_nachhaltigkeit_esg_k_1630.htm)

[https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/esg\\_1609.htm?sid=q4e3lcv42083oeu7lcr3p9l9k2](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/esg_1609.htm?sid=q4e3lcv42083oeu7lcr3p9l9k2)

### **Gute und transparente Unternehmensführung – Corporate Governance (CG)**

[https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate\\_governance\\_kodex\\_1046.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate_governance_kodex_1046.htm)

### **Einhaltung von Recht und Gesetzen - Compliance**

[https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/compliance\\_1503.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/compliance_1503.htm)

### **Unternehmerische Ansätze zur Armutsbekämpfung – Social Business (SB)**

[https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/social\\_business\\_1504.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/social_business_1504.htm)

### **Unternehmen und Agenda 21**

[https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/wirtschaft\\_775.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/wirtschaft_775.htm)

### **Interessen- und Anspruchsgruppen – Stakeholder**

[https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/stakeholder\\_anspruchsgruppen\\_1505.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/stakeholder_anspruchsgruppen_1505.htm)

### **Wertschöpfungsketten**

[https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/wertschoepfungsketten\\_1738.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/wertschoepfungsketten_1738.htm)

### **Wachstum:**

[http://www.factory-magazin.de/fileadmin/magazin/media/wachstum/factory\\_2012\\_1\\_wachstum.pdf](http://www.factory-magazin.de/fileadmin/magazin/media/wachstum/factory_2012_1_wachstum.pdf)

## **Sustainable Development Goals (SDG's) der Vereinten Nationen**

Quelle: [UN SDGs Proposal](#) (Deutsche Übersetzung)

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1579SDGs%20Proposal.pdf>