



**GOOD PRACTICES
GEMEINWOHL-
BILANZIERTER
UNTERNEHMEN
NACH MATRIXTHEMEN**



#econgoodpractices

**GELEBTE
GEMEINWOHL-
ÖKONOMIE**



GOOD PRACTICES GEMEINWOHL-BILANZIERTER UNTERNEHMEN NACH MATRIXTHEMEN

VORWORT | DIE DREI QUELLEN DER INSPIRATION

Die Unternehmen und Organisationen, die eine Gemeinwohl-Bilanz erstellen, tragen durch ihre Praxis grundlegend zur Weiterentwicklung und Verbreitung der Gemeinwohl-Ökonomie (GWÖ) bei. Gleichzeitig sind sie inspiriert von der Theorie und der Werte-Orientierung der GWÖ.

Die Good Practices verbinden drei Ebenen:

Das theoretische Modell der Gemeinwohl-Ökonomie, die Anwendung der Gemeinwohl-Bilanz und die jahrelange Arbeit der Praktiker*innen.

Die Theorie der Gemeinwohl-Ökonomie bietet eine ganzheitliche Orientierung, wie sich unternehmerische Zwecke mit einem Beitrag zum Gemeinwohl verbinden lassen. Die vielen realen Beispiele von Unternehmen, bei denen Verantwortungsbereitschaft und Gestaltungsfreiheit miteinander einhergehen und welche die Existenzbedingungen von Menschen und Natur respektieren, machen das Konzept der GWÖ so überzeugend.

Mit der Gemeinwohl-Bilanz bietet die GWÖ eine Methode, mit der ein Unternehmen seinen Beitrag zum Gemeinwohl vollständig und systematisch entlang der GWÖ-Matrix mit 20 Gemeinwohl-Themen bewerten und verbessern kann. Diese Themen entstehen aus der holistischen Betrachtung der Wirkung des Unternehmens auf Berührungsgruppen. Durch die Veröffentlichung des Gemeinwohl-Berichts werden vorbildliche Vorgehensweisen von Unternehmen bekannter und andere Unternehmen dadurch inspiriert. **Die Good Practices zeigen:**

Gemeinwohl in Betrieben ist machbar und erfolgreich! Es gibt in der Praxis viele Abwägungen und Konflikte, in denen mutig und erfinderisch gehandelt werden muss, um die unternehmerischen Aktivitäten in sinnvoller Balance mit Gesellschaft und Natur zu halten. Die Bewegung der Gemeinwohl-Ökonomie, weltweit ECONGOOD genannt, setzt sich deshalb für

die Weiterentwicklung und Verbreitung gemeinwohlorientierter Unternehmenspraktiken sowie für grundsätzlich veränderte Rahmenbedingungen in der Wirtschaft ein. Die gemeinwohl-bilanzierenden Unternehmen und Organisationen sind dabei eine maßgebliche Kraft.

*Akteur*innenkreis Unternehmen*



GOOD PRACTICES NACH DEN 20 THEMEN DER GEMEINWOHL-MATRIX 5.0

WERT	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
BERÜHRUNGSGRUPPE				
A: LIEFERANT*INNEN	A1 Menschenwürde in der Lieferkette	A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Lieferkette	A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Lieferkette	A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Lieferkette
B: EIGENTÜMER*INNEN & FINANZPARTNER*INNEN	B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln	B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung	B4 Eigentum und Mitentscheidung
C: MITARBEITENDE	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz	C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge	C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden	C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz
D: KUND*INNEN & MITUNTERNEHMEN	D1 Ethische Kund*innenbeziehungen	D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen	D3 Ökologische Auswirkung von Produkten & Dienstleistungen	D4 Kund*innenmitwirkung und Produkttransparenz
E: GESELLSCHAFTLICHES UMFELD	E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen	E2 Beitrag zum Gemeinwesen	E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen	E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

EINLEITUNG

Auf Augenhöhe mit allen Beteiligten der Lieferkette? Mitentscheidung bei der Ausgestaltung der Arbeitsverträge oder gar bei der Wahl der Führungskräfte? Solidarität mit der Konkurrenz? Gewinne fürs Gemeinwohl? Die Branche verändern durch politische Arbeit? **Diese Sammlung von Good Practices zeigt, dass viele der Unternehmen und Organisationen, die nach der Gemeinwohl-Ökonomie bilanzieren, auf ihrem eigenen Weg und in ausgewählten Bereichen der Gemeinwohl-Orientierung vorbildlich sind. Zwanzig Vorzeigebispiele – für jedes der Gemeinwohl-Themen aus der Matrix – inspirieren mit bereitwillig geteilten Erfahrungen.**

Zum direkten Mitlesen dessen, was die Gemeinwohl-Ökonomie als Maßstab für vorbildliche Unternehmenspraxis ansetzt, finden sich Auszüge aus dem Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanz links von jeder Good Practice. Fünf Jahre nach der ersten Publikation freuen wir uns, eine vollständig aktualisierte Fassung zu veröffentlichen. Sieben Good Practice-Beiträge wurden aktualisiert und mitunter in anderen Feldern platziert. 13 Good Practices kommen neu hinzu. Die Reihe repräsentiert auszugsweise jene Unternehmen, die langfristig mit der Gemeinwohl-Bilanz arbeiten und sie als Werkzeug zur Transformation nutzen. Die Good Practices sollen wieder allen in gedruckter und digitaler Version zur Verfügung stehen.

Redaktionsteam #econgogoodpractices, Juni 2026

INHALT

GOOD PRACTICES | VORWORT, EINLEITUNG, INHALT | 2-3

GOOD PRACTICES | KURZFASSUNGEN KOMPAKT | 4-7

A1 | Menschenwürde in der Zulieferkette **WERTSCHÖPFUNG MIT WERTSCHÄTZUNG** | 8

A2 | Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette **DER RUNDE TISCH GETREIDE** | 10

A3 | Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette **HAUSEIGENER INDEX FÜR ALLE PRODUKTE** | 12

A4 | Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette **NACHVOLLZIEHBARE NACHHALTIGKEIT** | 14

B1 | Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln **FINANZETHIK ALS GELEBTE UNABHÄNGIGKEIT** | 16

B2 | Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln **WERTEBASIERTE ZUKUNFTSSTIFTUNG** | 18

B3 | Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung **BAUPLAN FÜR MORGEN** | 20

B4 | Eigentum und Mitentscheidung **GEMEINSAM ÖKOLOGISCH HANDELN** | 22

C1 | Menschenwürde am Arbeitsplatz **MENSCHENWÜRDE ALS BETRIEBSSYSTEM** | 24

C2 | Ausgestaltung der Arbeitsverträge **ARBEIT NACH EIGENEM ERMESSEN** | 26

C3 | Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden **STREUOBST POLITISCH** | 28

C4 | Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz **MITEINANDER FÜR NATURFRISEUR*INNEN** | 30

D1 | Ethische Kund*innenbeziehungen **MIT MENSCHLICHKEIT WOHNRAUM SCHAFFEN** | 32

D2 | Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen **KOOPERATION IM CARSHARING** | 34

D3 | Ökologische Auswirkung von Produkten und Dienstleistungen **NACHHALTIGKEIT IM SYSTEM** | 36

D4 | Kund*innenmitwirkung und Produkttransparenz **TRANSPARENTER BIOPRODUKTION** | 38

E1 | Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen **MISSION: MAXIMALES GEMEINWOHL** | 40

E2 | Beitrag zum Gemeinwesen **BERGFREUNDSCHAFT ALS WÄHRUNG** | 42

E3 | Reduktion ökologischer Auswirkungen **ROADMAP TO ZERO** | 44

E4 | Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung **GELEBTE DEMOKRATIE** | 46

GOOD PRACTICES | KURZFASSUNGEN KOMPAKT

A1 Menschenwürde in der Lieferkette

WERTSCHÖPFUNG MIT WERTSCHÄTZUNG

Seit 1988 verarbeitet und verkauft **SONNENTOR** biologisch erzeugte Kräuter und Gewürze, die direkt von den Bio-Bauernhöfen bezogen werden, ohne Zwischenhandel und in respektvollen Partnerschaften. **SONNENTOR** bietet fachliche Beratung, prüft aber auch die Produktionsbedingungen. Ein eigens entwickelter Verhaltenskodex gilt für alle an **SONNENTOR** liefernden Unternehmen. Jährlich finden in Österreich und Tschechien Anbautreffen statt, bei denen die Landwirt*innen Kontakte knüpfen und sich austauschen können. **SONNENTOR** lebt auch das Prinzip der 'Direct Trade'-Partnerschaft mit Bäuerinnen und Bauern in Afrika und Südamerika.

A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette

DER RUNDE TISCH GETREIDE

Märkisches Landbrot sichert seit 1992 durch den Runden Tisch Getreide faire, solidarische Partnerschaften mit Lieferant*innen: Gemeinsam werden Preise, Mengen und Qualität im Konsens festgelegt. So schützt die Bäckerei sich und ihre Höfe vor Marktschwankungen. In Krisenzeiten zeigten sich die Landwirt*innen solidarisch, indem sie vorübergehend auch niedrigere Preise akzeptierten – was für die Existenzsicherung von Märkisches Landbrot ein entscheidender Faktor war. Mit eigenen Mühlen und regionalem Bezug versucht Märkisches Landbrot möglichst unabhängig zu bleiben – für faires, regionales und ökologisches Brot.

A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette

HAUSEIGENER INDEX FÜR ALLE PRODUKTE

Die **Yogamanufaktur Bausinger** verbindet seit 1977 Regionalität und Nachhaltigkeit bei der Produktion von Yoga-Artikeln: Die Manufaktur entwickelt u.a. Yogamatten aus Schurwolle, bewertet ihre Produkte mit einem eigenen Nachhaltigkeits-Index und setzt auf faire, regionale Lieferketten. Recycling-Projekte und neue Bio-Beschichtungen sollen Kunststoffe weiter ersetzen. Mehr Eigenfertigung und die Wiederverwendung heimischer Schurwolle sind dabei wichtige Faktoren für die zukünftige Ausrichtung.

A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette

NACHVOLLZIEHBARE NACHHALTIGKEIT

followfood aus Friedrichshafen steht für transparente, nachhaltige Lebensmittel und deren vollständige Rückverfolgbarkeit in der Lieferkette. Das Unternehmen arbeitet eng mit Lieferant*innen zusammen, prüft und gestaltet Lieferketten aktiv und verbindet ökologische mit sozialen Standards. Die 2021 gegründete Impact-Abteilung identifiziert die entscheidenden Hebel entlang der Lieferketten, entwickelt konkrete Maßnahmen zur Optimierung von Produktions- und Verarbeitungsprozessen und macht deren Wirkung für Partner*innen und Kund*innen nachvollziehbar. Transparenz ist dabei gelebte Kultur und Motor für Wandel und Zusammenarbeit.

B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln

FINANZETHIK ALS GELEBTE UNABHÄNGIGKEIT

Greenpeace setzt sich seit über 40 Jahren mit unabhängigen, gewaltfreien Aktionen für den Schutz von Klima und Artenvielfalt und für den Frieden ein – getragen allein von über 600.000 Fördermitgliedern. Die Organisation nutzt Geld nicht als Selbstzweck, sondern verantwortungsvoll zur Sicherung ihrer Arbeit. Strenge Ausschlusskriterien, nachhaltige Finanzpartner*innen und transparente Prozesse prägen das Finanzmanagement. So bleibt Greenpeace politisch unabhängig, glaubwürdig und handlungsfähig – auch in herausfordernden Zeiten.

B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln
WERTEBASIERTE ZUKUNFTSSTIFTUNG

Die **STIFTUNG 3FO** aus Solothurn fördert die Persönlichkeitsentwicklung durch Umweltbewusstsein, Kooperation und Erziehung. Sie betreibt drei Kindertagesstätten und unterstützt externe Projekte, die einen signifikanten Beitrag zum gesellschaftlichen Wohl leisten. Finanziell sichert sich die Stiftung durch eine langfristige Vermögensplanung ab, die strengen ESG- und SDG-Kriterien folgt. Als Arbeitgeberin bietet sie überdurchschnittliche Sozialleistungen und investiert in ökologische Immobilien mit Photovoltaik. Transparenz und eine wertebasierte Beschaffung prägen den Betrieb.

B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung
BAUPLAN FÜR MORGEN

OeAD student housing bietet nachhaltigen Wohnraum für internationale Studierende und ist ein Pionier für Passivhaus-Heime. Bei der Einrichtung setzt man auch auf langlebige Möbel heimischer Tischlereien. Als gemeinnütziges Unternehmen der Republik Österreich schüttet es sämtliche Überschüsse nicht als Dividenden aus, sondern investiert sie direkt in gesellschaftlich wertvolle Projekte. Jährlich fließen zudem 50.000 Euro in Stipendien für Sommeruniversitäten zu nachhaltigem Bauen und ethischem Finanzmanagement.

B4 Eigentum und Mitentscheidung
GEMEINSAM ÖKOLOGISCH HANDELN

Der **bio verlag** publiziert Medien zu Nachhaltigkeit und Bio-Ernährung und ist seit 2011 vollständig in Mitarbeiterhand. So ging es los: Eine Gruppe junger Menschen, allesamt unter 30, wollte Ende der 70er, Anfang der 80er Jahre ein gemeinsames Projekt verwirklichen, das ökologischen Alltag, Leben, Arbeiten und faires Wirtschaften möglich macht. Alle sollten an Entscheidungen und am materiellen Ertrag beteiligt sein – auch diejenigen, die später hinzukommen. Aus dieser Idee, ist im Laufe von über 40 Jahren der bio verlag geworden, wie er sich heute darstellt. Die letztverbliebene Gründerin ist 2023 von Bord gegangen, aber die Vision bleibt und wird aktiv gelebt.

C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz
MENSCHENWÜRDE ALS BETRIEBSSYSTEM

Das Sozialunternehmen **sozKom** stellt den Menschen ins Zentrum und nutzt zur Mitbestimmung das Modell der „sozKomKratie“. Entscheidungen werden in der Organisation nach dem Konsentprinzip getroffen, was die Eigenverantwortung der Teams stärkt. Gelebte Menschenwürde zeigt sich in einem hohen Vertrauensvorschuss, flexiblen Teilzeitmodellen und einer intensiven betrieblichen Gesundheitsförderung. Ein eigener Stipendien-Topf unterstützt die individuelle Weiterqualifizierung der rund 140 Mitarbeitenden. Transparenz-Tools sichern ein respektvolles Miteinander.

C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge
ARBEIT NACH EIGENEM ERMESSEN

Friedrich „Fiete“ Ellmer und Tobias Dillig haben 2017 ihr IT-Unternehmen **Frachtwerk** als „New-Work-Organisation“ gegründet. Einen gesellschaftlichen Mehrwert ziehen sie dem Streben nach Gewinnmaximierung vor. Und sie definieren vieles neu. Darunter das Menschenbild in der Arbeitswelt. Dem entspringen außergewöhnliche Arbeitsbedingungen mit Vorbildcharakter in den Büros in Berlin und Karlsruhe sowie remote. Dazu zählen vielfältige Mitentscheidungskompetenzen für die Mitarbeitenden, eine sinnvolle Verteilung von Verantwortung, das eigene „New-Pay“-Vergütungsmodell, eine außerordentlich geringe Gehaltsspreizung und: Urlaub nach eigenem Ermessen.

GOOD PRACTICES | KURZFASSUNGEN KOMPAKT

C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden

STREUOBST POLITISCH

Voelkel ist Deutschlands führender Biosafthersteller und agiert als Familienunternehmen konsequent in Verantwortungseigentum. Gewinne werden zu 90 Prozent reinvestiert oder für gemeinnützige Projekte gespendet, um ökologische Nachhaltigkeit zu fördern. Die Belegschaft profitiert von subventionierter Bio-Verpflegung, JobRad-Angeboten und Fortbildungen durch den Demeter-Verein. Das Unternehmen unterstützt politisches Engagement, etwa durch Freistellungen für Klimademos. Trotz ländlicher Lage arbeitet Voelkel an nachhaltigen Mobilitätskonzepten und pflegt faire Partnerschaften.

C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz

MITEINANDER FÜR NATURFRISEUR*INNEN

CULUMNATURA bietet hochwertige, bio-zertifizierte Naturkosmetik an und engagiert sich konsequent für ein gesundes Naturfriseurhandwerk. Das Unternehmen geht dabei innovative Wege in der Unternehmenskultur: Als soziokratisch geführte Organisation werden richtungsweisende Entscheidungen im Konsent getroffen. In einem gemeinsamen Leitungskreis arbeiten die Geschäftsführung und gewählte Delegierte auf Augenhöhe zusammen. Die Verankerung als Stiftung garantiert, dass die langfristige Vision des Gründers sicher bewahrt wird.

D1 Ethische Kund*innenbeziehung

MIT MENSCHLICHKEIT WOHNRAUM SCHAFFEN

Die Wohnbaugenossenschaft **Alpenland** orientiert sich am Gemeinnützigkeitsgesetz und stellt den Nutzen für die Gemeinschaft über den Profit. Wohnraum wird zum Selbstkostenpreis vermietet. Das Unternehmen setzt auf Transparenz bei der Preisgestaltung und moderne Ticket-Systeme für die Mieterkommunikation. Schon in der Bauphase können Kund*innen durch Partizipation Einfluss auf die Ausstattung ihrer Wohnungen nehmen. Zudem wird die Lebensqualität mit Fokus auf Barrierefreiheit und soziale Projekte nachhaltig gestärkt.

D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen

KOOPERATION IM CARSHARING

stadtmobil Rhein-Neckar zählt zu den Carsharing-Pionieren Deutschlands und bietet seit 1992 eine flexible, ökologische Alternative zum eigenen Auto. Über 14.000 Nutzer*innen teilen heute mehr als 650 Fahrzeuge und leisten damit einen Beitrag zur Verkehrswende. Kooperation statt Konkurrenz prägt das Selbstverständnis: stadtmobil arbeitet eng mit anderen Anbietern zusammen, fördert soziale Projekte und stärkt so Gemeinwohl und klimafreundliche Mobilität in der Rhein-Neckar-Region.

D3 Ökolog. Auswirkung von Produkten & Dienstleistungen

NACHHALTIGKEIT IM SYSTEM

Was mit einer einfachen Kostenfrage begann, wurde zu einem klar strukturierten Nachhaltigkeitskonzept: Das **Landgut Stober** verbindet ökologische Maßnahmen mit wirtschaftlicher Strategie. Eigene Energieerzeugung, durchdachtes Wassermanagement, langlebige Materialien und angepasste Prozesse senken dauerhaft Betriebskosten – und zeigen, dass Nachhaltigkeit im Hotelbetrieb praktikabel und wirtschaftlich sinnvoll umsetzbar ist.

D4 Kund*innenmitwirkung und Produkttransparenz

TRANSPARENTE BIOPRODUKTION

Ökofrost ist seit 1996 Pionier für Bio-Tiefkühlkost und setzt auf die Transparenzinitiative „Das Ganze verstehen“. Kund*innen können Produktionsprozesse der Biopolar-Produkte nachvollziehen, inklusive sozialer, ökologischer und Tierwohl-Aspekte sowie möglicher Schattenseiten wie Konzernstrukturen oder Transportwege. Neu ist die stärkere Einbeziehung der Kund*innen durch Beratung und Feedback bei Neuprodukten. Trotz Lieferketten- und Rohstoffproblemen arbeitet das Unternehmen an zukunftsorientierten Lösungen wie etwa durch die Entwicklung ballaststoffreicher Bio-Produkte.

E1 Sinn und Wirkung der Produkte und Dienstleistungen.

MISSION: MAXIMALES GEMEINWOHL

Dem Freiburger Mobilfunkanbieter **WEtell** reicht es nicht, sich „nur“ in Sachen Klimaschutz, Datenschutz und Kundenservice von der Konkurrenz abzuheben. Die Mission lautet: Maximierung des Gemeinwohls. Dafür will WEtell ein gesellschaftliches Bewusstsein schaffen, die eigene Branche zum Wandel bewegen und auch für Unternehmen anderer Branchen ein gutes Beispiel sein. Ein starkes Zeichen setzte WEtell im Jahr 2022 mit der Umstrukturierung in Verantwortungseigentum. Darüber hinaus investiert WEtell aus jedem Vertrag der mittlerweile 28.000 Kund*innen 1 Euro monatlich in Klimaschutzprojekte und ermöglicht mit dem „FAIRstärker“-Modell auch Finanzschwächeren die Teilhabe daran.

E2 Beitrag zum Gemeinwesen

BERGFREUNDSCHAFT ALS WÄHRUNG

Als genossenschaftliche Partnerin der Region füllt die **Raiffeisenbank Lech** den Geist der „Bergfreundschaft“ mit Leben. Ein zentraler Pfeiler dieses Engagements ist die „Initiative Lebensraum Lech“, über die Gewinne direkt in lokale, soziale und ökologische Projekte zurückfließen. So unterstützt die Bank beispielsweise die regionale Energiewende durch die Gründung einer Energiegemeinschaft oder junge Start-ups durch die Bereitstellung von Ladenflächen. Auch das soziale Miteinander wird aktiv gefördert, indem Mitarbeitende für ehrenamtliche Einsätze bei Blaulichtorganisationen freigestellt werden.

E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen

ROADMAP TO ZERO

Mit der Initiative „Roadmap to ZERO“ hat sich das Familienunternehmen **Schachinger Logistik** das Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2040 klimaneutral zu wirtschaften. Um dieses Vorhaben zu realisieren, setzt der Betrieb verstärkt auf den Ausbau von Photovoltaik und errichtet die größte Energiespeicheranlage Österreichs. Ein wesentlicher Meilenstein ist zudem das neue Biomasse-Heizwerk, welches 80 Prozent der bisherigen Gasinfrastruktur am Hauptstandort ersetzt. Auch in der Mobilität geht das Unternehmen neue Wege: Die Flotte wird konsequent auf E-Lkw und elektrische Firmenwagen umgestellt, um die Emissionen zu senken.

E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

GELEBTE DEMOKRATIE

Das Tiroler Sozialunternehmen **innovia** rückt Transparenz und die aktive Mitbestimmung benachteiligter Menschen in den Mittelpunkt seines Handelns. Nach dem Leitspruch „Nichts über uns – ohne uns!“ werden Zielgruppen direkt in die Entwicklung neuer Projekte und auch in Personalentscheidungen einbezogen. Um Transparenz zu gewährleisten, sind sämtliche Berichte des Unternehmens öffentlich zugänglich. Darüber hinaus engagiert sich innovia in politischen Netzwerken für Inklusion, setzt Impulse für Branchenstandards und verfolgt die Vision, bis zum Jahr 2030 eine vollständig partizipative Organisationsstruktur zu etablieren.

MENSCHENWÜRDE

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

A1 | Menschenwürde in der Zulieferkette

Die Produkte und Dienstleistungen, die ein Unternehmen zukaufte, sind mit einer Vielzahl an gesellschaftlichen Auswirkungen verbunden. Diese können sowohl positiv als auch negativ sein. Besonders wichtig sind die Arbeitsbedingungen aller Mitarbeitenden in der gesamten Zulieferkette. Ein Unternehmen ist für das Wohlergehen aller Menschen – auch bei seinen Lieferant*innen und Vorlieferant*innen – mitverantwortlich.

Ein GWÖ-Unternehmen ...
... bezieht Produkte und Dienstleistungen, welche unter menschenwürdigen Bedingungen hergestellt wurden.
... achtet auf Risiken in der Zulieferkette, bei welchen die Verletzung der Menschenwürde häufig vorkommt.
... setzt sich aktiv für ein menschenwürdigeres Verhalten in der Zulieferkette ein.

A | LIEFERANT*INNEN

SONNENTOR

WERTSCHÖPFUNG MIT WERTSCHÄTZUNG

Das Waldviertel in Niederösterreich gehört zum Böhmisches Massiv, einem Granit- und Gneis-Hochland mit wenig fruchtbaren Böden und einem rauen und kühlen Klima. Wer dort geboren ist und groß wird, wie **Johannes Gutmann, der Gründer von SONNENTOR**, der weiß, dass hier wenig wächst und man ständig dem Wind und der Bodenerosion trotzen muss. Doch für den Anbau von Kräutern ist das Waldviertel ideal. Das langsame Wachstum ist sogar von Vorteil. Die hohe Qualität ist sofort erkennbar, wenn man die Blätter der Kräuter zerreibt oder die Gewürze zerstößt. Das erkannte Gutmann und sah darin die Chance, sich in seiner Heimat eine Existenz aufzubauen. 1988 gründete er aus der Arbeitslosigkeit heraus SONNENTOR. **Die drei Bio-Bauernfamilien Kainz, Bauer und Zach, konnte Gutmann als seine ersten Lieferant*innen gewinnen.** „Mit Pfefferminze, Kamille, Brennessel, Käsepappel, Melisse, Salbei und sechs Kräuterteemischungen wurde gestartet. Jede der drei Bauernfamilien sollte zwei einzelne Kräuter und zwei Mischungen beisteuern. Ich war für Organisation, Transport und Vermarktung zuständig. Alle konnten nach ihrem Talent und Können zum Gelingen des Ganzen beitragen. **Das war für mich Koopera-**

tion auf Augenhöhe. So ist Wertschöpfung mit Wertschätzung entstanden“, beschreibt Gutmann seine Anfänge im Waldviertel. Alle SONNENTOR Landwirt*innen erhalten einen Anbau- und Liefervertrag, in dem die Anbaufläche und -mengen für die jeweilige Rohware fixiert sind. Das Ziel der Preisgestaltung bei SONNENTOR ist es, faire Preise



© SONNENTOR

für Rohwaren zu gewährleisten und eine gerechte Entlohnung der Produzent*innen sicherzustellen. Die alljährliche Anbaubesprechung findet sowohl in Österreich als auch in Tschechien an den jeweiligen Firmenstandorten statt. Ein wichtiges Treffen, um alle Partner*innen zu vernetzen, aktuelle Projekte zu präsentieren und miteinander Wissen und Erfahrungen zu teilen. Vor der Anbaubesprechung erfolgt über

A1 | Menschenwürde in der Zulieferkette

#eongoodpractice

SONNENTOR Kräuterhandels GmbH

Branche: Lebensmittel-Handel

Mitarbeitende (VZÄ): 272 (AT), 155 (CZ), 6,5 (RO)

Ort: Sprögnitz (AT) | Čejkovice (CZ) | Reghin (RO)

www.sonnentor.com

Status: Neunte Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit

den Winter hinweg die Anbauplanung gemeinsam mit SONNENTOR. Dabei wird **absolute Rücksicht darauf genommen, welcher Bio-Betrieb welche Pflanze am besten kultivieren kann und möchte.**

SONNENTOR steht im ständigen fachlichen Austausch mit den Landwirt*innen und ist immer wieder vor Ort, berät und unterstützt. Dabei werden etwa das Erntemanagement und der Umgang mit Beikräutern gemeinsam besprochen und die Verpackungsräume auf die Einhaltung der Hygienestandards kontrolliert. Im Geschäftsjahr 2024/25 bezog SONNENTOR insgesamt 1.450 Tonnen unterschiedlicher Rohwaren am Standort Sprögnitz, wobei rund ein Drittel aus Österreich kam. **Mehr als 60 Prozent der Rohwaren werden über den direkten Handel aus unterschiedlichen Anbaugebieten weltweit bezogen.** Durch die biologische Anbauweise und die Ernte von Hand bleibt die Wertschöpfung zudem vor Ort und es werden die natürlichen Voraussetzungen für langfristige, fruchtbare Ernten gestärkt. Diese biologische Haltung geht über das eigene Unternehmen hinaus: Als Reaktion auf die EU-Entscheidung, Glyphosat weiterhin zu gestatten, unterstützte Gutmann die



Jährliche Anbaubesprechung mit Bio-Landwirt*innen im Kräuterdorf in Sprögnitz. © SONNENTOR

internationale Kampagne "Ackergifte? Nein Danke!" **In Österreich gründete er mit den SONNENTOR Bio-Landwirt*innen den „Verein zur Förderung einer enkeltauglichen Umwelt“. Sie alle geben einen kleinen Teil der eigenen Erlöse als Solidarbeitrag ab, womit der Verein einzelne Bio-Höfe unterstützen kann, wenn es durch Pestizideinsatz auf Nachbargründen zu Schäden und Qualitätsmängeln auf eigenen Feldern kommt.** SONNENTOR ist heute international tätig und bezieht den Großteil aller Rohwaren weiterhin direkt von Bio-(Klein)betrieben. Die durchschnittliche Dauer der Geschäftsbeziehungen liegt bei sieben Jahren. **Mehr als 1.000 Bäuer*innen bauen für SONNENTOR in ca. 50 Ländern Kräuter und Gewürze an. Angesichts dieser globalen Dimension ist eine verbindliche ethische Basis essenziell. Um faire Lebens- und Arbeitsbedingungen in der Lieferkette zu sichern, wurde im März 2021 der SONNENTOR Verhaltenskodex definiert.** Darin sind die SONNENTOR-Grundwerte und internationale Standards wie die UN-Menschenrechte, ILO-Arbeitsnormen, die OECD-Richtlinien eingebettet. Mit ihrer Unterschrift stimmen Partnerbetriebe zudem

einem Vor-Ort-Audit zu. Dieses Audit basiert auf den Kerninhalten des Verhaltenskodex und ist auf die Dimension eines landwirtschaftlichen Betriebes ausgerichtet. Bei Rohwaren, bei denen kein direkter Bezug möglich ist, arbeitet SONNENTOR ebenfalls eng mit seinen Lieferant*innen zusammen. Diese müssen den Verhaltenskodex auch unterzeichnen und erhalten Besuche aus Österreich. Beispielsweise in Anbauregionen in Südindien, wo der Schwarztee wächst. Mit dem Wachstum von SONNENTOR steigt die Komplexität der Lieferkette, daher **startete der Kräuterexperte im Jahr 2022 ergänzend zu den Audits eine strukturierte CSR-Risikoanalyse seiner Lieferkette.** Außerdem übernimmt SONNENTOR auch soziale Verantwortung und finanzierte 2024 eine neue Sanitäreinrichtung für die Matombo Primary School in Tansania, um die hygienischen Bedingungen für die rund 500 Kinder und das Lehrpersonal nachhaltig zu verbessern. All dieses Engagement basiert auf einer klaren Vision des Gründers: **Gutmann ist überzeugt, „dass wir uns alle auf dieser Welt nachhaltig und biologisch ernähren können, wenn wir die Kreisläufe des Lebens achten und danach leben.“**

SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

A2 | Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette

Das heutige Wirtschaftsleben ist geprägt durch Verdrängungswettbewerb, egoistisches Streben nach Maximierung der Marktmacht und in globalen Zulieferketten oftmals durch ausbeuterische Geschäfts- und Arbeitsverhältnisse. Unternehmen tragen im Umgang mit direkten Lieferant*innen die Verantwortung für eine faire und solidarische Interaktion. Darüber hinaus trägt jedes Unternehmen im Rahmen seiner Möglichkeiten der Einflussnahme auch in der Zulieferkette eine Mitverantwortung für einen fairen und solidarischen Umgang aller Beteiligten miteinander.

Ein GWÖ-Unternehmen ...
... sorgt für faire und solidarische Geschäftsbeziehungen zu seinen direkten Lieferant*innen.
... erkennt seine Mitverantwortung für Solidarität und Gerechtigkeit in der gesamten Zulieferkette und gestaltet sein unternehmerisches Handeln entsprechend.

A | LIEFERANT*INNEN

MÄRKISCHES LANDBROT

DER RUNDE TISCH GETREIDE

Märkisches Landbrot ist seit 1992 eine Demeter-zertifizierte Bäckerei und zugleich Mitglied der Mühlenvereinigung Berlin-Brandenburg e.V.

Mit den eigenen Mühlen vor Ort werden nach wie vor rund 75 Prozent der täglich verarbeiteten Getreidemenge direkt im Betrieb zu Vollkornschrot und -mehl vermahlen. Diese Unabhängigkeit in der Verarbeitung ermöglicht es, Getreide direkt von Landwirt*innen zu beziehen – vorrangig aus Brandenburg. Sollte dort die Ernte einmal nicht ausreichen, unterstützen Partnerbetriebe in Sachsen sowie ein Hof in Juchowo an der polnischen Grenze. Die enge Zusammenarbeit mit den Höfen ist seit jeher geprägt von Vertrauen und regelmäßigen Besuchen. Märkisches Landbrot besucht seine Lieferant*innen jedes Jahr direkt auf den Höfen und nutzt diese Treffen für den Austausch über aktuelle Herausforderungen und gemeinsame Perspektiven. Erst wenn der Bedarf der langjährigen Partnerbetriebe nicht vollständig gedeckt werden kann, wird möglichst regional nach ergänzenden Lieferant*innen gesucht. Einmal im Jahr kommen alle Getreidelieferant*innen beim Runden Tisch Getreide zusammen.

Dort werden Qualitäten, erwartete Erntemengen und zu verarbeitende Mengen abgestimmt; die Entscheidungen werden im Konsens getroffen. Diese Runde steht auch anderen Demeter-Bäckereien offen und gilt vielen als beispielhaft für faire Handelsbeziehungen. Durch frühzeitig ausgehandelte Festpreise können



sich die Höfe von stark schwankenden Marktpreisen unabhängiger machen. So soll gewährleistet werden, dass Landwirt*innen von ihrer Arbeit gut leben können – und Märkisches Landbrot zugleich bestes Ge-

A2 | Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette

#econgopractice

Märkisches Landbrot GmbH

Branche: Lebensmittel-Herstellung

Mitarbeitende: 63 (VZÄ)

Ort: Berlin (DE)

www.landbrot.de

Status: Fünfte Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit



Runder Tisch Getreide 2019 © Märkisches Landbrot

treide zu verlässlichen und fairen Konditionen erhält. Doch in den letzten Jahren blieb auch hier nichts, wie es war. Die Corona-Pandemie hat Märkisches Landbrot wirtschaftlich noch gut überstanden, doch die anhaltend hohe Inflation hat die Biobranche hart getroffen. Viele Bioläden, die für Märkisches Landbrot ein zentrales Absatzfeld darstellen, mussten Umsatzrückgänge verzeichnen – einige verloren bis zu 20 Prozent ihrer Kund*innen. Auch bei Märkisches Landbrot selbst gingen die Umsätze daher zurück, während die Kosten für Rohstoffe und Energie weiter stiegen. In dieser Situation hat sich der Runde Tisch Getreide bewährt – wenn auch in ungewohnter Richtung: **Wo früher die Landwirt*innen von gemeinsam festgelegten Preisen weit über Marktdurchschnitt profitierten, war in der Krise plötzlich Solidarität von ihrer Seite gefragt. Um Märkisches Landbrot zu entlasten und deren Existenz zu sichern, akzeptierten die Höfe einen wesentlich niedrigeren Preis für ihre Ernte** (der aber weiterhin über den durchschnittlichen Marktpreisen lag). So konnte Märkisches

Landbrot allein im Getreideeinkauf rund ein Drittel der notwendigen Einsparungen realisieren, ohne die Beziehung zu den Lieferant*innen zu gefährden. Der Runde Tisch Getreide besteht also auch in Krisenzeiten weiter und es wird dabei stets gemeinsam entschieden: Wer braucht was? Wer kann wie viel liefern? Was ist machbar – und was nicht? Auch die Klima- und Umweltkrise ist bei diesen Treffen längst ein zentrales Thema. Immer häufiger setzen Wetterextreme den Feldern zu. Hitzeperioden, zu wenig Wasser oder plötzlicher Hagel können die Ernte innerhalb weniger Stunden ruinieren. Umso wichtiger sind **standortgerechte, widerstandsfähige Sorten, die Märkisches Landbrot zusammen mit den Landwirt*innen gezielt fördert**. Alte Roggensorten zum Beispiel haben sich als robuster erwiesen, auch wenn sie nicht den höchsten Ertrag bringen. Wo es nötig ist, unterstützt die Bäckerei ihre Partnerbetriebe zusätzlich mit zinslosen Darlehen oder Vorauszahlungen auf zukünftige Lieferungen. Damit solche Partnerschaften langfristig bestehen können, stellt sich Märkisches

Landbrot auch intern neu auf: Zum Beispiel mit dem Aufbau eines zweiten Standbeins – etwa durch die Eröffnung eines eigenen Ladens und dem Vertrieb der Backwaren durch ein eigenes Verkaufsfahrzeug. Die Hoffnung ist groß, so unabhängiger von kriselnden Bio-Supermärkten zu werden. **Die Grundidee bleibt: faire, stabile und auf Solidarität beruhende Beziehungen mit den Lieferant*innen**. Auch über die Region hinaus stößt dieses Modell inzwischen auf großes Interesse: In Sachsen und im Norden Deutschlands sind bereits ähnliche Initiativen entstanden. Ein weiterer wichtiger Schritt für die Zukunft ist für Märkisches Landbrot die Neuausrichtung der Unternehmensstruktur: **So wurde das Unternehmen mittlerweile in eine Stiftung in Verantwortungseigentum überführt**. Das soll sicherstellen, dass die Bäckerei auch über Generationen hinweg ihrem Anspruch treu bleiben kann – Brot zu backen, das nicht nur gut schmeckt, sondern auch fair, regional und ökologisch verantwortungsvoll hergestellt wird.

ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT

Auszug aus dem Arbeitsbuch Gemeinwohl-Bilanz 5.0 A3 | Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette

Jedes Unternehmen ist mit Umwelt- auswirkungen in der Zulieferkette konfrontiert und kauft diese mit den bezogenen Rohwaren, Produkten und Dienstleistungen mit ein. Unternehmen sind daher für die ökologische Nachhaltigkeit in ihrer Zulieferkette mitverantwortlich. Das Ziel ist es, zur Reduktion der Umweltauswirkungen in der gesamten Zulieferkette beizutragen.

Ein GWÖ-Unternehmen ...

.... evaluiert den Lebensweg bzw. die Zulieferkette der Produkte und Dienstleistungen nach negativen ökologischen Auswirkungen.

... wählt im Einkauf die ökologisch verträglichsten Optionen.

... verzichtet weitestgehend auf Produkte und Dienstleistungen mit sehr hohen Umweltauswirkungen.

A | LIEFERANT*INNEN

YOGAMANUFAKTUR BAUSINGER

HAUSEIGENER INDEX FÜR ALLE PRODUKTE

Im Jahre 1975 wurde **Frieder Bausinger, Yogalehrer und Textilingenieur aus Reutlingen**, gefragt, ob es denn nicht die Möglichkeit einer warmen und körperfreundlichen, dabei aber rutschfesten Yogamatte gäbe. Er **entwickelte die erste Schurwollmatte mit einer Latex-Unterseite, das Urmotiv der heutigen Schurwollmatten. 1977 wurde die Firma gegründet, heute wird sie in dritter Generation geleitet.** Geblieben ist der Anspruch, regionale Produktion, möglichst **sozial-ökologische Lieferketten und einen hohen Bio-Anteil** zu verbinden. **Dafür nutzt Bausinger seit Jahren den hauseigenen Bausinger-Nachhaltigkeits-Index (BNI), mit dem jedes Produkt nach 38 Kriterien bewertet wird.** Für jeden neuen Artikel wird der BNI vorab berechnet – von Rohstoffen über Fertigungsschritte bis zur Lieferkette. Dazu gehören etwa Kriterien wie regionale Wertschöpfung oder die ökologische Belastung der Materialgewinnung. Zukäufe müssen mindestens 150 von 300 möglichen Punkten erreichen. Bausinger verschafft sich dafür fundierte Kenntnisse über Herstellungspro-

zesse und Transportwege. Die Analysen führen oft zu überraschenden Ergebnissen, etwa beim Vergleich von Naturkautschuk- und PVC-Matten, deren tatsächliche Nachhaltigkeitsprofile gängigen Annahmen teils widersprechen. Die Kombination aus **Umsatzrückgängen, verursacht durch die Corona-Pandemie, Kostensteigerungen und fragilen Lieferketten bildete eine große Herausforderung.** Trotzdem blieb man der Linie treu, noch stärker auf eigene Fertigung zu setzen und die Abhängigkeit von Zukäufen zu verringern. 2024 folgte ein Meilenstein: **Die Firma zog in ein eigenes Fabrikgebäude, finanziert von einer regionalen Genossenschaftsbank.** Mit eigenen Produktionsflächen kann Bausinger nun flexibler produzieren und das eigene Sortiment stärker um den Bereich Textilfertigung ergänzen. Zudem können Produktion und Lieferketten so noch stärker nach den eigenen Werten bio, fair und nah gestaltet werden. Große Herausforderungen bleiben die Materialien selbst. Naturkautschuk gilt zwar als Naturrohstoff, entpuppte sich in Bausingers BNI-Analyse aber als problematisch:

A3 | Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette

#ecogoodpractice

Bausinger GmbH

Branche: Handel und Gewerbe

Mitarbeitende: 8 (VZÄ)

Ort: Straßberg (DE)

www.bausinger.de

Status: Dritte Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit



Bewertung nach Bausinger-Nachhaltigkeits-Index (BNI) © Bausinger

Monokulturen, Pestizideinsatz und eine geringe Haltbarkeit relativieren den „grünen Ruf“. PVC-Matten schneiden unter Nachhaltigkeitsaspekten mitunter besser ab, weil sie in Deutschland produziert werden können, deutlich länger halten, Schadstoffprüfungen bestehen und die Transportaufwände erheblich geringer sind. Doch Kunststoffe bleiben ein Knackpunkt. Ein Recycling-Programm für alte Yogamatten läuft seit einigen Jahren, ist aber aufwendig: Viele eingesandte Matten stammen von anderen Herstellern und sind nicht recycelbar, die Kosten relativ hoch, die Resonanz der Kund*innen überschaubar. **Erste Pilotprojekte mit Partnerorganisationen aus Belgien, Deutschland und Recyclingunternehmen versuchen dennoch, Materialien wie PVC über chemisches Recycling wieder in den Rohstoffkreislauf zurückzuführen.** Für Naturkautschuk- und Korkmatten gibt es ebenfalls Ideen, doch die Umsetzung ist zäh – auch weil der Markt für recycelte Yogamatten klein und das Sammeln teuer ist. **Bei aller Skepsis gegenüber Kunststoffen bleibt Schurwolle das**

Herzstück. Hier will Bausinger neue Wege gehen: Die rutschfeste Beschichtung der Matten soll künftig mit einem biologisch abbaubaren Schaum umweltfreundlicher werden. Parallel arbeitet die Manufaktur daran, heimische Wolle wieder stärker zu nutzen. Was viele nicht wissen: **Große Mengen regionaler Wolle gelten rechtlich als Abfall und werden verbrannt, weil es kaum noch Waschkapazitäten gibt.** Bausinger engagiert sich deshalb für ein **Wollenetzwerk, das heimische Wolle aufwertet, verarbeiten lässt und so einen fast vergessenen Rohstoff zurück in den Kreislauf holt.** Der Bausinger-Nachhaltigkeits-Index selbst hat sich dabei gewandelt: Er bleibt ein wichtiges Auswahlwerkzeug, liefert aber immer weniger Überraschungen. Viele Erkenntnisse sind längst in den Alltag eingeflossen. Statt auf CO₂-Kompensation setzt das Unternehmen heute lieber auf konkrete regionale Projekte, etwa das Zeichnen von Anteilen bei einer bäuerlichen Verwertungsgenossenschaft, die den Aufbau von Streuobstwiesen und bäuerliches Handwerk fördert. Für

Bausinger ist das wesentlich sinnvoller und entspricht dem Anspruch, soziale Verantwortung mit lokaler Wertschöpfung zu verbinden. **In Zukunft soll der Einsatz neuer Maschinen, darunter ein Textildrucker, dabei helfen, mehr Textilien selbst zu fertigen und Handelsware weiter zu reduzieren.** Die Zusammenarbeit mit den Partnerbetrieben in Deutschland und Italien bleibt auch in Zukunft wichtig. Die Yogamanufaktur will sich bewusst von austauschbarer Masseware abheben – auch wenn das Thema Nachhaltigkeit bei den Kund*innen nicht mehr den Boom erlebt wie noch vor einigen Jahren. „Überleben“ lautet daher das Ziel für die kommenden fünf Jahre. **Mit klarer Haltung, regionalem Fokus und einem wachen Blick** für die Details will Bausinger Yogaprodukte und Textilien anbieten, die nicht nur gut aussehen, sondern auch **möglichst ökologisch produziert** sind und eine **lange Nutzungsdauer ermöglichen.**

TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG

A | LIEFERANT*INNEN

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

A4 | **Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette**

Transparenz in der Zulieferkette ist eine Grundvoraussetzung für ethisches Beschaffungsmanagement, da nur das Bekannte aktiv gesteuert werden kann. Transparente Informationen über die Zulieferkette dienen dazu, dass auch andere Berührungsgruppen zurückverfolgen können, von wem und unter welchen Bedingungen Produkte hergestellt werden. Transparenz ist darüber hinaus die Grundlage für die Mitentscheidung der Lieferant*innen bei Themen, die sie betreffen.

Ein GWÖ-Unternehmen ...
... schafft Transparenz gegenüber Lieferant*innen und sorgt für eine angemessene Mitbestimmung der Lieferant*innen in Bereichen oder bei Entscheidungen, die diese betreffen.
... erkennt seine Mitverantwortung für Transparenz und gemeinsame Entscheidungsfindung in der gesamten Zulieferkette und gestaltet sein unternehmerisches Handeln entsprechend.

FOLLOWFOOD

NACHVOLLZIEHBARE NACHHALTIGKEIT

followfood versteht sich als Bewegung für eine regenerative Lebensmittelwelt – entstanden aus einem kleinen Startup am Bodensee, das 2007 mit der damals ambitionierten Idee startete, Fischprodukte vollständig nachhaltig und bis zum Ursprung rückverfolgbar zu machen. Die Gründer*innen wollten nicht nur bessere Produkte entwickeln, sondern einen Wandel in der Branche anstoßen. Aus followfish wurde followfood, aus dem ersten Tracking-Code der Branche ein Markenzeichen für Transparenz. Heute beschäftigt das Unternehmen über 70 Mitarbeitende in Friedrichshafen, Hamburg und Berlin und vereint unter einem Dach ein breites Sortiment – von Fisch über Gemüse bis Pizza oder Suppen. Für followfood ist Wachstum kein Selbstzweck, sondern ein Indikator dafür, dass sich Markt und Konsum schrittweise in Richtung nachhaltigerer Produkte bewegen. Dabei will das Unternehmen eine Pionierrolle einnehmen und Standards setzen, zur Nachahmung inspirieren und zeigen, dass Wirtschaften im Sinne des Gemeinwohls möglich ist. Die 2021 gegründete Impact-Abteilung

dient dabei als strategischer Motor: Sie identifiziert die größten Hebel in den Lieferketten, entwickelt Verbesserungspotenziale und macht Fortschritte sichtbar. Zentral ist bei followfood die Überzeugung, dass Transparenz ein Schlüssel für Veränderung ist. **Seit der Gründung verfolgt die Organisation den Anspruch, dass Verbraucher*innen, Handel und Partner nachvollziehen können, wie ein Produkt entsteht und welche Auswirkungen damit verbunden sind.** Prozesse werden daher so aufgebaut, dass Lieferketten detailliert offengelegt, überprüft und bei Bedarf gemeinsam mit den Partnern weiterentwickelt werden können. Aus einem Alleinstellungsmerkmal ist ein Prinzip geworden, das den gesamten Betrieb prägt. Transparenz bedeutet hier nicht nur Offenlegung wichtiger Daten, sondern auch Dialog und gemeinsame Verantwortung. In der Praxis zeigt sich das in klaren Strukturen, kontinuierlichen Abläufen und enger Zusammenarbeit mit den Lieferant*innen. followfood arbeitet mit detaillierten Vorlagen, Prozessbeschreibungen und spezialisierten Mit-

A4 | Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette

#econgoodpractice

Followfood GmbH

Branche: Nahrungsmittel/Land-/Forstwirtschaft

Mitarbeitende: 63 (VZÄ)

Ort: Friedrichshafen (DE)

<https://followfood.de>

Status: Zweite Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit



Die Gründer*innen wollten nicht nur bessere Produkte entwickeln, sondern einen Wandel in der Branche anstoßen, indem sie eng mit den Menschen vor Ort zusammenarbeiten. © Followfood

arbeitenden für das Tracking. Lieferant*innen erhalten regelmäßig abgestimmte Abfragen, die vertraglich verankert sind und durch persönliche Gespräche ergänzt werden. In diesem Zusammenhang **fragt das Unternehmen beispielsweise auch die entsprechenden Informationen für ihre Öko- und Klimabilanzen an. Transparenz funktioniert nur, wenn alle Seiten verstehen, was und warum etwas gebraucht wird.** Schon bei der Auswahl neuer Partner*innen spielt dies eine zentrale Rolle – in Fischerei, Landwirtschaft oder Verarbeitung. Informationen müssen verfügbar sein und Partner*innen müssen bereit sein, sie zu teilen. Gleichzeitig achtet followfood darauf, den Aufwand gering zu halten, Abfragen zu bündeln oder telefonisch zu unterstützen. Partnerschaftlich arbeitet das Unternehmen auch bei Produktentwicklung, Preisverhandlungen oder Nachhaltigkeitsanforderungen. Ohne eigene Produktion ist followfood vollständig auf enge Kooperation angewiesen und bezieht Einkauf, Produktentwicklung, Impact, Marketing und Vertrieb in fortlaufende Abstimmun-

gen ein. Lieferant*innen werden früh eingebunden – etwa wenn alternative Fangmethoden diskutiert oder getestet werden. Wo klare Grenzen bestehen, werden sie offen kommuniziert: **Fangmethoden mit Grundschleppnetzen sind beispielsweise für neue Fischgattungen ausgeschlossen. Auch soziale Anforderungen sind klar festgelegt, etwa durch Zertifikate und Auditberichte in Risikoländern.** Hinweise auf problematische Arbeitsbedingungen werden systematisch geprüft und fließen in konkrete Maßnahmen ein, wie Prozessanpassungen, intensivere Zusammenarbeit oder alternative Sourcing-Entscheidungen. Regelmäßig entstehen aber auch Herausforderungen und Zielkonflikte – zwischen Anspruch und Machbarkeit, Aufwand und Marktgegebenheiten. followfood begegnet ihnen mit Dialog und Pragmatismus: Informationen werden nur abgefragt, wenn sie notwendig sind, gleichzeitig zeigt die Erfahrung, dass Austausch wirkt. **Viele Partner entwickeln dadurch ein stärkeres Verständnis für ökologische und soziale Anforderungen und passen**

Produktionsprozesse an. Die Einbindung vorgelegter Stufen bleibt herausfordernd. Besonders bei komplexen Produkten mit vielen Zwischenhändlern stößt das Unternehmen an Grenzen. Ein Direktbezug ist nicht immer möglich, Preisunterschiede können Produkte unverkäuflich machen, und gesetzliche Vorgaben erhöhen den Aufwand. Dennoch bemüht sich followfood, die Informationen besser zu strukturieren, Abläufe übersichtlicher zu gestalten und rechtliche Vorgaben verständlich zu erklären. Ziel ist es, Transparenz nicht nur einzufordern, sondern als Service anzubieten. So zeigt sich: **Transparenz ist für followfood keine Checkliste, sondern gelebte Kultur. Sie entsteht im Kleinen – bei Verpackungsfragen ebenso wie bei der Bewertung sozialer Risiken.** Sie wird glaubwürdig, wenn sie sichtbar und stetig weiterentwickelt wird. Für followfood ist sie ein Hebel der Transformation, Lernprozess und Angebot zur Zusammenarbeit.

MENSCHENWÜRDE

Auszug aus dem Arbeitsbuch Gemeinwohl-Bilanz 5.0 B1 | Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln

Eine werte- und gemeinwohl-orientierte Haltung mit daraus abgeleiteter Finanzethik versteht Geld nur als Mittel des Zahlungsverkehrs und die Vermehrung von Geld nicht als Endzweck. Sie fordert vielmehr einen Umgang damit ohne Druck und unter Achtung der Menschenwürde. Die Wirkungen von Finanzierungsformen und Finanzprodukten auf die Interessen aller Beteiligten werden kritisch hinterfragt.

Ein GWÖ-Unternehmen ...
... führt sein Finanzmanagement nach kritischen ethischen Grundsätzen.
... wird an einer Struktur seiner Finanzierung arbeiten, die diese ethische Orientierung sichert.
... bemüht sich um ein beständiges Erhöhen des Eigenkapitalanteils und das Ergänzen der Eigenmittel durch Mittel von Partner*innen, die ebenso an der Unabhängigkeit und Selbstbestimmung des Unternehmens interessiert sind.

GREENPEACE

FINANZETHIK ALS GELEBTE UNABHÄNGIGKEIT

Seit mehr als vier Jahrzehnten ist **Greenpeace** eine der prägenden Stimmen im Umwelt- und Naturschutz. Die Organisation **setzt auf gewaltfreie Aktionen, faktenbasierte Kampagnenarbeit und politische Einflussnahme, um Klima, Artenvielfalt und globale Lebensgrundlagen zu schützen.** Dass Greenpeace dabei konsequent unabhängig bleibt – von Regierungen, Parteien und Unternehmen – ist nicht nur Prinzip, sondern Ausdruck einer tief verankerten finanzethischen Haltung. Als gemeinnütziger Verein versteht Greenpeace Geld nicht als Zielgröße, sondern als Mittel, um ökologische und gesellschaftliche Wirkung zu erzielen. Dieser Ansatz ist historisch gewachsen und fest in der Satzung verankert: Der Zweck der Organisation bestimmt den Umgang mit finanziellen Mitteln, nicht umgekehrt. Diese Werte prägen auch das tägliche Finanzmanagement. Spenden bilden einen Großteil der Einnahmequellen – 2023 waren es rund 84 Millionen Euro – und gerade deshalb achtet die Organisation besonders auf verantwortungsvolle Rücklagenbildung und Risikosteuerung. Politische

Gegenreaktionen können Einfluss auf die Spendenbereitschaft nehmen, weshalb finanzielle Stabilität notwendig ist, um Arbeitsplätze zu sichern und handlungsfähig zu bleiben. Rücklagen dienen also nicht der Kapitalvermehrung, sondern der **Absicherung der gemeinwohl-orientierten Arbeit.** Ein Beispiel für die konsequente Umsetzung dieser Werte ist die neu eingeführte betriebliche Altersvorsorge: Über



zwei Jahre wurde ein Modell entwickelt, das konsequent nur nachhaltige Fonds zulässt – auch wenn dies geringere Renditen bedeutet als bei konventionellen Anlagen. Entscheidend ist für Greenpeace, dass die

B1 | Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln

#econgoodpractice

Greenpeace e.V.

Branche: Dienstleistung

Mitarbeitende: 323 (VZÄ)

Ort: Hamburg (DE)

www.greenpeace.de

Status: Dritte Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit



Protest für die Fortführung des Deutschlandtickets © Verena Brüning/Greenpeace

eigene Wirkung nicht durch Anlagen konterkariert wird, die Mensch oder Umwelt schaden. Finanzielle Unabhängigkeit ist für Greenpeace mehr als ein Ideal – sie ist die Grundlage der politischen Arbeit. **Mehr als 600.000 Fördermitglieder tragen die Organisation**, die meisten von ihnen als Kleinspender*innen mit individuell wählbaren Beiträgen. **Spenden werden ausschließlich von Privatpersonen angenommen, staatliche Förderung, Unternehmenskooperationen oder Sponsoring sind ausgeschlossen.** Diese Regelung ist festgeschrieben und schützt die Organisation davor, Interessenkonflikte einzugehen oder sich in ihrer Kritik an Wirtschaft oder Politik einschränken zu müssen. Dadurch kann Greenpeace Misstände klar benennen und konsequent gegen Akteure vorgehen, die Umwelt oder Menschenrechte gefährden. Auch bei der Auswahl von Finanzpartner*innen gelten strenge Kriterien. Greenpeace arbeitet vor allem mit der GLS Bank, der Ethikbank und der Bank für Sozialwirtschaft – Institute, die hohe sozial-ökologische Standards erfüllen und deren Gesamtprofile den Prinzipien der

Organisation entsprechen. **Ein klarer Ausschluss gilt für Banken mit fossilen, atomaren oder rüstungsbezogenen Geschäftsfeldern; ein „Best-in-Class“-Ansatz reicht daher nicht aus.** Einige ältere Konten bei konventionellen Banken (unter 1 Prozent des Finanzvolumens) bestehen noch, um Fördermitglieder nicht zu verlieren, sollen aber nach und nach abgelöst werden. Der Umgang mit digitalen Zahlungsmethoden wird intern immer wieder diskutiert. PayPal, Kreditkarte oder Sofortüberweisung sind bequem und werden von vielen Spender*innen erwartet, gleichzeitig sind ihre Datenschutz- und Geschäftsmodelle kritisch zu betrachten. Greenpeace wägt hier zwischen ethischen Ansprüchen und Wirkung ab: Um Menschen zu erreichen, die sonst nicht spenden würden, bietet die Organisation diese Wege an – mit dem Wissen, dass dies ein Spannungsfeld bleibt und alternative, datenschutzfreundlichere Lösungen notwendig sind. Transparenz ist fest in der Organisationskultur verankert. **Eine jährliche freiwillige Wirtschaftsprüfung, der veröffentlichte Jahresbericht und die Gemein-**

wohl-Bilanzierung bieten umfassende Informationen zur Praxis der Organisation sowie über Einnahmen und Ausgaben und schaffen damit eine hohe Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Auch intern wird über Finanzfragen offen diskutiert; Mitarbeitende bringen ihre Haltung aktiv in Budgetprozesse und strategische Entscheidungen ein. Durch diese Kultur entsteht ein hohes Bewusstsein für die Verantwortung, die mit Spenden verbunden ist. Die finanzethische Praxis von Greenpeace wirkt nach innen und außen: Sie stärkt die Glaubwürdigkeit der Organisation, ermöglicht mutige Kampagnen und zeigt, dass finanzielle Stabilität und radikale Unabhängigkeit sich nicht widersprechen. Aktuell arbeitet Greenpeace daran, verbleibende Alt-Konten abzulösen – gleichzeitig bleibt der Fokus auf der Stabilisierung der Organisation in schwierigen politischen Zeiten. **So schafft Greenpeace die Grundlage, auch künftig unbequem sein zu können, wenn es notwendig ist, und Lösungen aufzuzeigen, wo sie möglich sind.**

SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT

Auszug aus dem Arbeitsbuch

Gemeinwohl-Bilanz 5.0

B2 | Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln

Ein zentrales Ziel ist das Erreichen von Fairness gegenüber allen Berührungsgruppen. Die Ausgaben des Unternehmens werden dabei zu „Einkommen“ der Lieferant*innen, Mitarbeitenden und der Gesellschaft. Bei der Verwendung des verbleibenden Mittelüberschusses stehen der Einsatz für das Weiterbestehen und die Weiterentwicklung des Unternehmens und die Bildung notwendiger Risikorücklagen im Vordergrund. Eine Ausschüttung von Kapitalertrag sollte erst nach ausreichender Zukunftsvorsorge erfolgen.

Ein GWÖ-Unternehmen ...

... verfügt durch die Zahlungsbereitschaft seiner Kund*innen über ausreichende Mittel, um nach der Sicherung ausgewogener Einkommen der mitleistenden Berührungsgruppen auch die eigene Zukunftssicherung zu bestreiten.

... hat Eigentümer*innen, die der Weiterentwicklung des Unternehmens Vorrang vor der Realisierung eigener Kapitalerträge geben.

.... hat Eigentümer*innen mit maßvollen Ansprüchen an Kapitalerträge, die in jedem Fall eine Ausschüttung auf Kosten einer Neuverschuldung vermeiden.

STIFTUNG 3FO

WERTEBASIERTE ZUKUNFTSSTIFTUNG

Die Stiftung 3FO, eine im Jahr 2007 von Reinhold Mathys ins Leben gerufene gemeinnützige Organisation mit Sitz in Solothurn, **verfolgt eine ganzheitliche Strategie zur Förderung der Persönlichkeitsentwicklung**. Ihr Fokus liegt dabei **auf den drei zentralen Säulen Umweltbewusstsein, Kind/ Eltern-Beziehungen sowie Kooperation**. Diese Zielsetzung wird nicht nur theoretisch verfolgt, sondern findet ihre direkte Entsprechung in der operativen Arbeit der Stiftung, welche drei Kindertagesstätten in Solothurn und Riedholz betreibt. **Die Stiftung versteht sich zunehmend als ein Zentrum für Themenzentrierte Interaktion (TZI nach Ruth Cohn) in der Schweiz**. Über den eigenen Betrieb hinaus engagiert sich die Stiftung als Förderin externer Projekte, Organisationen und Einzelpersonen, sofern diese einen signifikanten Beitrag zum gesellschaftlichen Wohl leisten. **Ein markantes Alleinstellungsmerkmal der Stiftung 3FO ist ihre finanzielle Architektur, die ökonomische Stabilität konsequent mit dem Stiftungszweck verknüpft**. Um

sich von kurzfristigen, oft volatilen Marktschwankungen unabhängig zu machen, agiert die Stiftung auf Basis einer langfristigen Strategie. Während das operative Handeln in Fünfjahreszyklen geplant wird, ist die strategische Vermögensplanung auf zehn Jahre ausgelegt. Diese Weitsicht sichert nicht nur den laufenden Betrieb der Kitas, sondern garantiert auch die finanzielle Absicherung externer Förderzusagen. **Zur Sicherstellung einer korrekten Mittelverwendung überwacht eine unabhängige Vermögensverwaltung sämtliche Finanzbewegungen und erstellt hierzu monatliche Berichte, die eine externe Kontrolle ermöglichen**. In ihrer Anlagepolitik strebt die Stiftung eine Zielrendite von 4,5 Prozent pro Jahr an. Dieser finanzielle Erfolg ist strikt an qualitative und ethische Kriterien gebunden. **Die Investitionen müssen sowohl den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen als auch den Umwelt-, Sozial- und Governance-Standards entsprechen**. Dies führt zu einem konsequenten Ausschluss von Wirtschaftszweigen wie Investitionen in Rüstungsgüter, Kinderarbeit oder

B2 | Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln

#econgoodpractice

Stiftung 3FO

Branche: Sonstige Dienstleistungen

Mitarbeitende: 50 (VZÄ)

Ort: Solothurn (CH)

www.3fo.ch

Status: Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit und intensiver Einstiegsphase über das Tool ECONGOOD Business Canvas

fossile Energieträger wie Öl. Da die Stiftung keinen externen Eigentümer*innen verpflichtet ist, trägt der Stiftungsrat die volle Verantwortung für das Vermögen, welches ausschließlich dem Stiftungszweck dient. Besondere Bedeutung kommt der sozialen Verantwortung gegenüber Projektpartnerschaften zu. Um Förderempfänger ein Maximum an Planungssicherheit zu bieten, wendet die Stiftung ein spezielles bilanzielles Verfahren an: **Sobald ein Fördervertrag unterzeichnet wird, verbucht die Organisation die gesamte zugesagte Summe – inklusive aller Begleitkosten – unmittelbar als feste „Verpflichtung gegenüber Dritten“.** Die Auswahl der Projekte erfolgt dabei nach einer strengen Prüfung der Wirkungsplausibilität. Nach der Zusage bleibt die Stiftung durch Delegierte im engen Austausch mit den Projektleitungen, um Fortschritte auch über Jahre zu begleiten und Berichte zu evaluieren. In ihrer Rolle als Arbeitgeberin setzt die Stiftung 3FO ebenfalls auf überdurchschnittliche soziale Standards. Während sich die Grundgehälter an regionalen Durchschnittswerten orientieren, bietet die



Ein Meilenstein zur Erlangung finanzieller Autonomie war die Schenkung eines eigenen Gebäudes. © Stiftung 3FO

Stiftung Zusatzleistungen, die über das marktübliche Maß hinausgehen. Ein Beispiel hierfür ist der **Arbeitgeberbeitrag an die Pensionskasse, der mit 70 Prozent deutlich über dem gesetzlichen oder branchenüblichen Standard von 50 Prozent** liegt. Hinzu kommen eine freiwillige Familienzulage sowie vertraglich zugesicherte, kostenfreie Weiterbildungstage für alle Mitarbeitenden. **Die im Jahr 2023 errichtete Immobilie erging als Schenkung an die Stiftung und bietet ihr finanzielle Autonomie.** Das Gebäude beherbergt neben Büro- und Seminarräumen auch eine Kita im Erdgeschoss. **Durch das Eigentum entzieht sich die Stiftung den Unwägbarkeiten des Mietmarktes, was die Stabilität der Kita-Plätze langfristig sichert. Beim Bau und der Bewirtschaftung setzt die Stiftung konsequent auf mehrdimensionale Nachhaltigkeit.** Zum Einsatz kommen unter anderem Recycling-Beton, Photovoltaik-Anlagen und Erdwärme. Auch die Außenanlagen werden nach ökologischen Gesichtspunkten mit einer insektenfreundlichen Bepflanzung gestaltet. Die Stiftung sieht

sich hierbei in einer Vorbildrolle und gibt ihre Erfahrungen aktiv an Dritte weiter, um skalierbare Lösungen für ressourcenschonendes Bauen aufzuzeigen. **Diese ökologische und soziale Grundhaltung setzt sich in der täglichen Beschaffungslogik fort.** Besonders in den Kindertagesstätten wird durch die Zertifizierung des Programms „Ama Terra“ sichergestellt, dass die angebotene Verpflegung hochwertig, gesund und regional ist. Auch Mitarbeitende sind in dieses Konzept eingebunden und nehmen am gemeinsamen Mittagessen teil. **Ein gelenkter Einkauf stellt sicher, dass in den Büros und den Kitas nachhaltige Produkte bevorzugt werden.** Mitarbeitende finden selbständig die Balance zwischen ökologischem Bewusstsein und ökonomischer Vernunft, um eine hohe Qualität bei gleichzeitiger Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten. Die Stiftung 3FO nutzt ihre Ressourcen systematisch, um mit Transparenz und langfristiger Planung die eigene Infrastruktur und ein weitreichendes soziales Netzwerk für die Zukunft ethisch und gut abzusichern.

ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

B3 | Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung

Die Transformation zu einer ökologisch nachhaltigen Gesellschaft verlangt die Berücksichtigung ökologischer Aspekte bei allen Investitionen, insbesondere die gezielte Umlenkung von Finanzflüssen zu ökologisch stark wirksamen Investitionen. In Unternehmensgruppen sind die Investitionen gruppenweit zu betrachten. Standorte zu gründen oder zu halten, um dort geringere ökologische Auflagen zu nutzen, entspricht nicht einer gemeinwohl-orientierten Haltung. Ebenso können Veranlagungen direkt in sozial-ökologische Projekte oder über Finanzdienstleistungen erfolgen. Oft gehen die Wirkungen in beide Richtungen, sowohl sozial als auch ökologisch, und können daher gemeinsam betrachtet werden.

Ein GWÖ-Unternehmen ...

... nimmt in seine Investitionsentscheidungen regelmäßig die Prüfung auf beständige Reduktion des ökologischen Fußabdruckes auf.

... achtet auch bei Investitionen in immaterielles Vermögen und Finanzanlagen auf mögliche sozial-ökologische Auswirkungen.

... veranlagt überschüssige Finanzmittel mit Ausnahme einer Liquiditätsreserve in sozial-ökologische Projekte.

OEAD STUDENT HOUSING

BAUPLAN FÜR MORGEN

Die OeAD-Wohnraumverwaltungs GmbH, nach außen als OeAD student housing auftretend, verdeutlicht, dass finanzielle Mittelverwendung weit über die bloße Instandhaltung von Gebäuden hinausgehen kann. Als gemeinnützige Tochtergesellschaft der OeAD-GmbH, die zu 100 Prozent im Eigentum der Republik Österreich steht, **entzieht sich das Unternehmen konsequent privaten Gewinninteressen.**

Diese besondere Eigentümerstruktur ermöglicht eine Ausrichtung der Investitionsstrategie am Gemeinwohl, **da sämtliche Überschüsse nicht als Dividenden ausgeschüttet werden, sondern direkt in gesellschaftlich wertvolle Projekte zurückfließen.** Wer die Gästehäuser in Wien, Graz, Leoben oder Innsbruck betritt, erkennt, dass hier Kapital als Hebel für ökologische Exzellenz genutzt wird. Das Unternehmen gilt als weltweiter Pionier im Bereich der Passivhaus-Studierendenheime und hat diesen Standard bereits 2005 mit dem ersten großvolumigen Heim dieser Art eingeführt. **Mittlerweile wohnen bereits 71 Prozent**

der Studierenden in hocheffizienten Passivhäusern, was den ökologischen Fußabdruck der Bewohnenden deutlich reduziert. Diese Vorgehensweise ist Ausdruck einer klaren internen Vorgabe: Neue Projekte werden nur dann realisiert, wenn mindestens der Passivhausstandard erreicht wird. **Dabei gehen die Investitionen oft noch einen Schritt weiter, wie das „GreenHouse“ in der Seestadt Aspern beweist, das als weltweit erstes nahezu Energie-PLUS-Studierendenheim fungiert.** Diese Leuchtturmprojekte setzen architektonisch wie energetisch Maßstäbe und dienen der Branche als Demonstrationsobjekte für zukunftsfähiges Bauen. **Ein besonderes Augenmerk gilt dabei den „PopUp dorms“, einem preisgekrönten modularen Wohnkonzept, das zeigt, wie flexibel und kreislauffähig ökologische Investitionen heute sein können.** Doch die sozial-ökologische Qualität der Mittelverwendung endet nicht bei der Gebäudehülle, sondern zeigt sich auch in der Detailplanung der Innenausstattung.

B3 | Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung

#ecogoodpractice

OeAD-Wohnraumverwaltungs GmbH (OeAD student housing)

Branche: Wohnraumschaffung und -verwaltung
für internationale Studierende

Mitarbeitende: 56 (VZÄ)

Ort: Wien (AT)

www.oeadstudenthousing.at

Status: Siebte Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit

Für die Einrichtung der Gästehäuser kalkuliert das Unternehmen ein überdurchschnittliches Budget von rund 7.000 Euro pro Heimplatz ein. Diese bewusste Entscheidung ermöglicht es, auf Billigimporte zu verzichten und stattdessen österreichische Tischlereien zu beauftragen, die langlebige, schadstofffreie und regional produzierte Möbel fertigen. Die Devise „Langlebigkeit vor Label“ verdeutlicht dabei den Fokus auf Ressourcenschonung: **Reparatur und Weiternutzung haben stets Vorrang vor einer Neuanschaffung, wodurch die Lebenszyklen der Produkte maximiert werden.** Besonders innovativ zeigt sich die Organisation bei der Reinvestition ihrer Mittel in die Köpfe künftiger Generationen. Ein bedeutender Teil von OeAD student housing sind die **Sommeruniversitäten „Green.Building.Solutions.“ (GBS) und „Alternative Economic and Monetary Systems“ (AEMS).** Diese Programme vermitteln Studierenden aus aller Welt fundiertes Wissen über nachhaltiges Bauen und alternative Wirtschafts-



Über 1.150 Alumni aus 109 Ländern verbreiten ihr Wissen über nachhaltiges Bauen und alternative Wirtschaftssysteme.

© OeAD student housing

systeme, wobei OeAD student housing jährlich rund 50.000 Euro für Stipendien bereitstellt. Damit wird sichergestellt, dass auch Teilnehmende aus sozio-ökonomisch benachteiligten Regionen Zugang zu dieser Bildung erhalten und als Multiplikator*innen wirken können. Bisher haben bereits über 1.150 Alumni aus 109 Ländern dieses Wissen global verbreitet. Auch im klassischen Finanzmanagement bleibt das Unternehmen seinen ethischen Werten treu und meidet spekulative Finanzprodukte, die rein auf „Geld aus Geld“ basieren. Stattdessen wurde bei der Wahl der Mitarbeitenden-Vorsorgekasse konsequent auf Nachhaltigkeit geachtet; die gewählte NÖVK ist seit Jahren mit der ÖGUT-Gold-Auszeichnung für ihre ökologische Veranlagung zertifiziert. Dieses finanzielle Verantwortungsgefühl manifestiert sich nicht zuletzt in der Wahl der Partnerinstitute: **Seit 2021 führt das Unternehmen ein Gemeinwohlkonto beim Umweltcenter der Raiffeisenbank Gunkirchen. Ein exklusives Angebot für Mitglieder**

der Genossenschaft für Gemeinwohl und ein klares Signal gegen anonyme Finanzströme. Auch im Kleinen beweist die Organisation Mut zur Suffizienz. Der bewusste Verzicht auf Klimaanlage ist kein Sparzwang, sondern eine ökologische Notwendigkeit, während ausgemusterte IT-Hardware durch Spenden an bedürftige Familien einen zweiten Lebenszyklus erhält. Die Innovationskraft wird durch die Entscheidung gestärkt, die Lebenszyklen der Gebäude durch vorausschauende Planung zu optimieren. **OeAD student housing macht sichtbar, dass nachhaltiger Wohnbau und soziale Leistbarkeit einander nicht ausschließen, sondern sich durch eine wertebasierte Ausrichtung der Finanzflüsse gegenseitig stärken.** Damit entsteht ein Verständnis von Kapital, das nicht auf kurzfristige Rendite reduziert wird, sondern einer klimagerechten und sozial verantwortlichen Zukunft dient.

TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG

B | EIGENTÜMER*INNEN & FINANZPARTNER*INNEN

Auszug aus dem Arbeitsbuch Gemeinwohl-Bilanz 5.0

B4 | Eigentum und Mitentscheidung

Ein Unternehmen lebt vom gemeinsam getragenen Sinn der unternehmerischen Tätigkeit, dem daraus entwickelten gemeinsamen Zukunftsbild und guter Zusammenarbeit. Dies gelingt vor allem durch gemeinsames Entscheiden, Mitgestalten und damit Mitverantworten – am besten durch Mitunternehmerschaft. Dieses Ziel kann durch eine passende Rechtsform unterstützt werden, die das Übernehmen oder Übertragen von Eigentumsanteilen im Sinne echter Mitunternehmerschaft erleichtert. Die Beteiligung weiterer Berührungsgruppen kann die Gemeinschaft stärken und die weitere Unternehmensentwicklung widerstandsfähiger gestalten.

Ein GWÖ-Unternehmen ...

... ermöglicht die Teilnahme an Entscheidungen durch bestmögliche Transparenz über die unternehmerische Tätigkeit und geplante Ziele.

... bereitet relevante Berührungsgruppen auf die Übernahme von Miteigentum gezielt vor.

... entwickelt als lernende Organisation gemeinsame Entscheidungsprozesse stetig weiter.

BIO VERLAG

GEMEINSAM ÖKOLOGISCH HANDELN

Die Produkte des Aschaffener Medienhauses bio verlag GmbH handeln von Nachhaltigkeit, biologischer Ernährung und fairem Handeln. Damit haben die Gründer*innen den Unternehmensfokus und die Weichen für die Ausrichtung des Unternehmens gelegt. Das zweite zentrale Anliegen des Unternehmens ist es von jeher, die Beteiligung der Mitarbeitenden dauerhaft zu etablieren; **nach mehreren Zwischenschritten ist der bio verlag seit 2011 auch rechtlich in Mitarbeitendenhand: Mit diesem Modell der Beteiligung der Mitarbeitenden sichert der bio verlag die langfristige Ausrichtung des Unternehmens, seine Unabhängigkeit und die Mitbestimmung.** Mitarbeitende sind nicht nur Angestellte, sondern auch Mit-eigentümer*innen und aktiv in Entscheidungsprozesse eingebunden. Die Mitarbeitenden beteiligen sich mittels der Beteiligungs-KG am Unternehmen – (abhängig von Arbeitszeit und Position in der bio verlag GmbH). Die Beteiligungs-KG gibt das Kapital in Form von Genussrechten an die bio verlag GmbH. Die Verzinsung



B4 | Eigentum und Mitentscheidung

#ecogoodpractice

bio verlag GmbH

Branche: Verlagswesen

Mitarbeitende: 58 (VZÄ)

Ort: Aschaffenburg (DE)

www.bioverlag.de

Status: Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit



Die Mitarbeiter*innen und Gesellschafter*innen verbindet das Leitmotiv: gemeinsam ökologisch handeln. © bio verlag

der Genussrechte geht an die Beteiligungs-KG und von dort an die Mitarbeitenden. **Um den individuellen Kapitalaufbau zu fördern, erfolgt zusätzlich von der bio verlag GmbH jährlich unentgeltlich eine steuer- und sozialversicherungsfreie Vermögensüberlassung in Form einer stillen Beteiligung.** Während die Stiftungen über die Gesellschaftsanteile verfügen und ihnen das Eigentum obliegt, wird die operative Entscheidungsgewalt über das Stimmrecht geregelt. Die bio verlags Stiftung verfügt über 74,9 Prozent der Stimmrechte, wodurch die Mitarbeitenden eine maßgebliche Mitentscheidung über die Unternehmensführung haben. Das Kuratorium der bio verlags Stiftung setzt sich aus gewählten Mitarbeitenden, Mitarbeitenden des Planungsteams und der Geschäftsführung zusammen. Entscheidungen bedürfen formal der Zustimmung von mindestens zwei dieser Gruppen, um eine ausgewogene und faire Entscheidungsfindung zu gewährleisten. In der Praxis sollen Entscheidungen gemeinsam getragen werden und alle Gruppen mit

den Entscheidungen einverstanden sein. Die gemeinnützige Stiftung *natur mensch kultur* hält 25,1 Prozent der Stimmrechte, um zentrale Unternehmensentscheidungen abzusichern oder – sollten sie gegen die grundsätzliche Ausrichtung des bio verlags verstoßen – auch zu verhindern. **Mit diesem Modell will das Unternehmen eine partizipative und verantwortungsvolle Mitgestaltung ermöglichen, die flexibel auf Veränderungen reagiert und die gemeinsame Verantwortung für den langfristigen Erfolg des Unternehmens stärkt.** Ausdauer und Standhaftigkeit und viele Jahre der Entwicklung waren nötig, von einer Eigentümerstruktur einer partizipativ geführten GmbH mit Gründungsgesellschafter*innen hin zu einem durch die Mitarbeitenden geführten Unternehmen:
1980–1999: Der Verlag wurde von fünf gleichberechtigten Gründer*innen ins Leben gerufen.
1999–2010: Einführung der stillen Beteiligung für Mitarbeitende ab zwei Jahren Betriebszugehörigkeit
Ab 2011: Die Mehrheitsgesellschafter*innen entschie-

den sich gegen einen externen Verkauf und boten den Mitarbeitenden an, das Unternehmen zu übernehmen. Dieses Angebot wurde angenommen, und das neue Modell der Beteiligung über Stiftungen und die KG wurde etabliert. Mit dem Ausscheiden der letzten Gründer-Persönlichkeit und aktuellen Geschäftsführerin im März 2024, wurde als letzter Schritt die intensive Neugestaltung der Funktion des Kuratoriums mit „normativer Inhaberrolle“ notwendig. Dies geschah gemeinsam mit allen Mitarbeitenden im Rahmen eines zweitägigen Teamentwicklungstages (TET) im Jahr 2022, unter Anleitung von zwei Vertreter*innen der „Stiftung Verantwortungseigentum“. **Mit seinen Medien und Dienstleistungen macht das Unternehmen gemeinwohl-orientiertes, nachhaltiges Wirtschaften sichtbar – und leistet so gemeinsam mit seinen Partnern einen Beitrag zu einer lebenswerten Zukunft für Mensch, Tier und Umwelt.**

MENSCHENWÜRDE

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

C1 | Menschenwürde am Arbeitsplatz

Gelebte Menschenwürde zeigt sich in einer mitarbeitendenorientierten Unternehmenskultur, die auf Respekt, Wertschätzung und Vertrauen aufbaut. Vielfalt in der Belegschaft wird als Chance gesehen und genutzt. Es wird ein gesundheitsförderndes Arbeitsumfeld geschaffen. Der Mensch steht im Mittelpunkt und wird nicht als Produktionsfaktor gesehen.

Ein GWÖ-Unternehmen ...

... lebt eine respektvolle und offene Unternehmenskultur und Kommunikation.

... sorgt für einen Einsatz der Mitarbeitenden nach ihren persönlichen Stärken, schafft Handlungsspielräume für Selbstorganisation und fördert die persönliche und berufliche Entwicklung aller Mitarbeitenden.

... sieht Diversität als Ressource.

C | MITARBEITENDE

SOZKOM

MENSCHENWÜRDE ALS BETRIEBSSYSTEM

In der modernen Arbeitswelt werden Werte wie Wertschätzung und Augenhöhe oft plakativ an Bürowände gestrichen, doch hinter der Fassade regieren starre Hierarchien und ökonomischer Druck. **Dass es auch anders geht, zeigt das österreichische Sozialunternehmen sozKom, das seit seiner Gründung im Jahr 2007 den Menschen ins Zentrum stellt.** Was als Verein von vier Erziehungshelfenden begann, hat sich zu einer Organisation mit rund 140 Mitarbeitenden entwickelt, die im Bereich soziale Dienstleistungen tätig ist und dabei eine innovative Unternehmenskultur lebt. **Das Herzstück dieser Entwicklung ist die Verankerung der Menschenwürde am Arbeitsplatz.** Gelebte Menschenwürde zeigt sich hier in einer Kultur, die auf Respekt, tiefem Vertrauen und einer konsequenten Abkehr von klassischen Machtstrukturen basiert. **sozKom entwickelte eine eigene Form der Soziokratie – die sozKomKratie, um Partizipation und Transparenz im gesamten Unternehmen zu verankern.** Diese Struktur er-

möglicht es, dass Entscheidungen dort getroffen werden, wo die Kompetenz liegt – oft direkt in den Teams vor Ort oder in spezifischen Arbeitskreisen. Unternehmensrelevante Themen wandern in den sogenannten Entscheidungskreis, in dem neben der Geschäftsführung auch delegierte Mitarbeitende aus verschiedenen Projekten sitzen und nach dem Konsentprinzip abstimmen. Dabei zählt nicht die einfache Mehrheit, sondern das Ausbleiben von schwerwiegenden Einwänden, was die „Weisheit der Vielen“ nutzt und die Identifikation mit dem Unternehmen stärkt. Ein Aspekt dieser Kultur ist der hohe Vertrauensvorschuss, den neue Mitarbeitende bereits am ersten Tag erhalten. Dieses Vertrauen wird **durch einen strukturierten Onboarding-Prozess** untermauert, **bei dem nicht nur fachliche Inhalte, sondern vor allem die „DNA“ des Unternehmens, die Entscheidungsformate und die Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung vermittelt werden.** In den regelmäßig stattfindenden Entwicklungsgesprächen 2.0

C1 | Menschenwürde am Arbeitsplatz

#econgopractice

sozKom GmbH & Co KG

Branche: Soziale Dienstleistungen

Mitarbeitende: 84 (VZÄ)

Ort: Krottendorf (AT)

www.sozkom.at

Status: Vierte Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit



Zusammenkommen, vernetzen, weiterdenken: das sozKom-Team beim jährlichen Come Together © sozKom

wird zudem auf ein innovatives Modell gesetzt: **Mit der Methode „Stars, Moons und Batteries“ reflektieren Mitarbeitende und Führungskräfte gemeinsam über individuelle Stärken, Routineaufgaben und jene Faktoren, die im Arbeitsalltag Energie rauben.** Dieser Fokus auf die persönliche Entwicklung wird durch einen eigenen **Stipendien-Topf von jährlich etwa 5.000 Euro** unterstützt, **der es den Beschäftigten ermöglicht, sich über klassische Fortbildungen hinaus höher zu qualifizieren**, etwa durch Fachhochschulstudien oder pädagogische Zusatzausbildungen. Dass Menschenwürde auch bedeutet, in schwierigen Zeiten füreinander einzustehen, zeigt der proaktive Umgang mit Konflikten und psychischer Gesundheit. sozKom hat in seiner DNA verankert, dass Mitarbeitende bei physischer oder psychischer Unpässlichkeit konsequent zu Hause bleiben sollen, um gesund zu werden, anstatt Präsentismus zu fördern. Die betriebliche Gesundheitsförderung ist dabei kein bloßes Lippenbekenntnis: **Das Unterneh-**

men stellt allen Mitarbeitenden Zeit für gesundheitsfördernde Aktivitäten zur Verfügung, was faktisch etwa sieben bezahlte Arbeitsstunden pro Jahr entspricht. Das Angebot reicht von Resilienz-Workshops über Schritte-Zähler-Challenges bis hin zu Achtsamkeitsübungen im digitalen Adventskalender. **In der Kommunikation setzt sozKom auf Gewaltfreie Kommunikation und schult Führungskräfte gezielt in diesem Bereich.** Ein besonderes Instrument der Wertschätzung sind die Feedback-Postkarten, die dazu einladen, Beobachtungen und Gefühle auf Augenhöhe zu teilen. **Innovativ ist der „Ablauf zur Verhinderung von Dienstgeberkündigungen“, der eingeleitet wird, wenn es zu gravierenden Werteverstößen kommt.** Hierbei wird in einem strukturierten Prozess nach Lösungen gesucht, um das Arbeitsverhältnis zu retten, bevor eine Trennung ausgesprochen wird – ein Ansatz, der die Ernsthaftigkeit der sozialen Nachhaltigkeit unterstreicht. Auch im Bereich Diversität zeigt sich das Unternehmen vor-

bildlich: In dem frauendominierten Betrieb sind Führungspositionen zur Hälfte mit Frauen besetzt, und flexible Teilzeitmodelle sind der Standard, um unterschiedlichen Lebensphasen gerecht zu werden. Die Inklusion zeigt sich zudem in multikulturellen Teams, etwa durch ukrainisch- oder russischsprachige Fachkräfte in der Schulassistenz, die Kinder in ihrer Muttersprache begleiten. **Um die Balance zwischen maximaler Transparenz und notwendigem Schutz persönlicher Daten zu wahren, nutzt sozKom ein eigens entwickeltes Transparenz-Check-Tool, das jede Veröffentlichung von Informationen kritisch hinterfragt.** All diese Maßnahmen führen dazu, dass Arbeit bei sozKom nicht als bloßer Produktionsfaktor, sondern als sinnstiftende Lebenszeit verstanden wird, in der jede Person in ihrer Einzigartigkeit respektiert und gefördert wird.

SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT

Auszug aus dem Arbeitsbuch Gemeinwohl-Bilanz 5.0

C2 | Ausgestaltung der Arbeitsverträge

Arbeitsverträge regeln die Zusammenarbeit zwischen Organisation und Mitarbeitenden. Die Ausgestaltung und Zuweisung von Ressourcen wie Verdienst, Zeit, Sicherheit oder Balance hat einen erheblichen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft, das Sicherheitsempfinden und das Wohlergehen der Mitarbeitenden. Die individuelle Ausgestaltung der Arbeitsverträge bei gleichzeitiger und weitgehender Selbstbestimmung der Mitarbeitenden ist erklärtes Ziel.

Ein GWÖ-Unternehmen ...

... verbessert die vertraglich geregelten Arbeitskonditionen fortwährend.

... ermöglicht eine hohe Individualität in der vertraglichen Ausgestaltung.

... diskutiert die Grundlagen der Arbeitskonditionen offen mit allen Mitarbeitenden.

... ermächtigt Mitarbeitende, weitreichende Entscheidungen selbst zu treffen.

C | MITARBEITENDE

FRACHTWERK

ARBEIT NACH EIGENEM ERMESSEN

Gesellschaftlicher Mehrwert statt Gewinnmaximierung. Bereitstellung von Open-Source-Software. Transparenz in Unternehmenskennzahlen und Mitentscheidungskompetenzen für die Mitarbeitenden. Das ist Friedrich „Fiete“ Ellmer, Mitgründer des IT-Unternehmens Frachtwerk, sehr wichtig. Er hat in seiner Arbeitsvergangenheit schlechte Konzern-erfahrungen gemacht, woraus er Konsequenzen zog. **Im Jahr 2017 gründeten er und Tobias Dillig das New-Work-Unternehmen Frachtwerk.** Im Fokus: grundsätzliches Verständnis von Arbeit neu zu erkunden. **Weg vom „Befehle ausführenden Lohnsklaven“ hin zu einer partizipativ angelegten Organisation.** So nennt Ellmer die Frachtwerk GmbH auch nicht „Unternehmen“, sondern eben eine „Organisation“. „Wir versuchen, vieles umzudefinieren.“ Auch das in der Arbeitswelt kulturell tief verankerte Menschenbild. **„Es ist total sinnvoll, die Verantwortung auf mehrere Menschen zu verteilen.** Wir wollen nicht zu viele Rollen bei Einzelpersonen

verankern“, sagt Ellmer, „vielmehr filetieren wir, was eine Führungsperson so tut, und verteilen das auf mehrere Personen.“ Damit einhergehen eigenverantwortliche Teams sowie fachliche „Gilden“, die spezifische Themen teamübergreifend bearbeiten. **Alle zwei Wochen haben die Mitarbeitenden zudem über Delegierte die Möglichkeit, Anträge zur Organisationsentwicklung zu stellen.** In der Vergütungsstruktur geht Frachtwerk, angelehnt an „New Work“, den Weg des „New Pay“. Dieses Modell basiert wie ein Tarifvertrag auf Gehaltsstufen. „Nur, dass eine Stufe nicht an der Stelle hängt, sondern an der Person“, so Ellmer. Jede Stufe baut auf den Dimensionen „Ergebnisorientierung“, „Kommunikation“, „Fachwissen und Methodik“, „Weiterbildung“, „Unternehmertum“ und „Erfahrung“ auf. **Mitarbeitende können durch Erfüllen und Ausbau dieser Kriterien ihre Gehaltsentwicklung aktiv beeinflussen, indem sie einen entsprechenden Antrag nebst Selbsteinschätzung einreichen.** Über diesen

C2 | Ausgestaltung der Arbeitsverträge

#econgopractice

Frachtwerk GmbH

Branche: IT

Mitarbeitende: 38 (VZÄ)

Ort: Berlin und Karlsruhe (DE)

www.frachtwerk.de

Status: Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit



Gemeinsam neue Wege gehen: Frachtwerk definiert Arbeitswelt neu. © Frachtwerk

entscheidet dann das Gehalts-Gremium, das aus vier jährlich gewählten Mitgliedern sowie den beiden gesetzlichen Vertretern besteht. Hinzu kommt eine relativ hohe jährliche Gewinnausschüttung. **Drei Viertel des Unternehmenserfolgs gehen in die Rücklagen, ein Viertel erhalten die Mitarbeitenden. In der Regel beträgt dieser Bonus eineinhalb bis zweieinhalb Monatsgehälter.** Wenn die Ausschüttung den Faktor 2,75 überschreitet, werden die Grundgehälter erhöht. **Das New-Pay-Modell bringt zudem eine bemerkenswerte Gehaltsspreizung** (Verhältnis vom Höchst- zum Mindestverdienst) **hervor. Ende 2025 lag sie bei einem Wert von lediglich 1,55.** Auch in weiteren Kernfragen verfolgt Frachtwerk eine eigene Linie. Ellmer: „**Bei uns hat noch nie jemand Überstunden angeordnet.**“ **Die Grundidee basiere auf komplett eigener Verantwortung. Alle dürfen Stunden schreiben, wie sie oder er mag – und verantworten könne. Einerseits vor den Kund*innen und andererseits vor**

den Kolleg*innen. Bei Frachtwerk können alle die Stundenzahlen der anderen einsehen. Nur in Extremfällen schreitet das New-Pay-Gremium ein. „Dies komme jedoch sehr selten vor“, sagt Ellmer. Große Freiheit haben die knapp 50 Mitarbeitenden auch in ihrer Arbeitszeitgestaltung. Etwa ein Drittel arbeitet regelmäßig im Berliner, ein Drittel im Karlsruher Büro. Die anderen arbeiten remote, also standortunabhängig. „**Wir haben keine Office-Pflicht**“, sagt Ellmer. Frachtwerk bietet überdies die Möglichkeit zu zeitlich begrenzter Wokation – also die Kombination aus Arbeit und Urlaub an attraktiven Plätzen dieser Erde. **Kernarbeitszeiten gibt es bei Frachtwerk nicht.** Und bei Teilzeitverträgen können die Mitarbeitenden den Prozentsatz selbst und frei wählen. „Auch wenn das für die Buchhaltung manchmal herausfordernd sein kann.“ Geradezu unrealisierbar mag ein weiterer New-Work-Pfeiler für einige klingen: „Urlaub nach eigenem Ermessen“. Doch Frachtwerk macht es wahr. Ellmer: „Es ist ganz simpel. **Du nimmst Dir so viel**

Urlaub, wie Du denkst, was gut für Dich ist und was Du vor der Organisation verantworten kannst. Zum Beispiel nach einem stressigen Projekt.“ Die Urlaubstage werden bewusst nicht begrenzt. Und sie werden bezahlt. „**Bei größeren Blöcken gibt’s auch die Möglichkeit, unbezahlten Urlaub zu nehmen – aber auch das liegt im eigenen Ermessen**“, sagt Ellmer. In blauäugige Gefilde begibt sich Frachtwerk damit jedoch nicht gänzlich. „Bei Extremen fragen wir schon nach.“ Bei Missbrauch habe die Organisation das Recht, diese Möglichkeit zu entziehen. „Aber das ist noch nie vorgekommen. Alle gehen verantwortungsbewusst mit dieser Regelung um.“ Eher müsse das Gremium ab und zu einzelne Mitarbeitende anhaken, nicht unter dem gesetzlichen Minimum zu bleiben. So landet Frachtwerk im Schnitt bei knapp 35 Tagen Urlaub im Jahr.

ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

C3 | Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden

Pionierunternehmen sind wesentliche Multiplikatoren zur Stärkung des ökologischen Bewusstseins der Mitarbeitenden. Daher kommt der Vorbildfunktion und der Anreizpolitik von Unternehmen zur Förderung des ökologischen Bewusstseins und Verhaltens im beruflichen Alltag der Mitarbeitenden eine Schlüsselrolle zu.

Ein GWÖ-Unternehmen ...

... entwickelt ökologisches Bewusstsein und fördert ökologisches Verhalten der Mitarbeitenden.

... schafft Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Projekten, die nachhaltiges Verhalten fördern.

... trägt durch seine Unternehmenskultur sowie interne Prozesse zur Umsetzung von Maßnahmen zu wesentlichen ökologischen Aspekten bei.

C | MITARBEITENDE

VOELKEL

STREUOBST POLITISCH

Aus dem Traum vom freien Leben auf dem Lande und einer mobilen Saftpresse in den 1920er Jahren entstand Voelkel, heute Deutschlands Biosafthersteller Nummer eins. Mit Gleichgesinnten aus der Reform-Bewegung der „Wandervögel“ siedelten die Urgroßeltern der jetzigen Unternehmergegeneration Margret und Karl Voelkel auf den Hühbeck, einen dünn besiedelten Landstrich im niedersächsischen Wendland: Ihr romantischer Traum von einem einfachen Leben mit vier Kindern im Einklang mit der Natur wurde besonders in den Wintern hart auf die Probe gestellt. Das Mosten des Fallobsts ermöglichte darum ein willkommenes zusätzliches Einkommen. **Die Familie blieb dem Standort bis heute treu und bietet inzwischen über 450 Menschen in der strukturschwachen Region des Wendlands sichere Arbeitsplätze.** Die Voelkels bepflanzten und bewirtschafteten ihren Obstgarten schon damals nach biodynamischen Gesichtspunkten und verankerten so im Familienunternehmen das Bewusstsein einer Verantwortung für Mensch und Natur, die weit über das Unternehmen hinausreicht. Die Voelkel GmbH

erwirtschaftete 2025 rund 160 Millionen Euro Umsatz. **2011 wurde das Familienunternehmen in Verantwortungseigentum überführt und in der Satzung die Förderung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit als oberstes Ziel verankert.** Voelkel ist damit vor Übernahmen durch Investor*innen geschützt und es kann kein privates Kapital entnommen werden. **90 Prozent des Gewinns fließen jährlich direkt zurück ins Unternehmen und werden in energieeffiziente Anlagen oder Arbeitsplätze reinvestiert.** Die verbleibenden 10 Prozent gehen an gemeinwohl-orientierte Projekte. Besonders am Herzen liegen Voelkel der Umweltschutz, die gesellschaftliche Vielfalt und die Geflüchtetenhilfe. **Im Jahr 2024 wurden rund 60 Organisationen mit mehr als 400.000 Euro unterstützt.** Vor allem aber fördert Voelkel durch langfristige Verträge und faire Preise die Bio- und Demeter-Landwirtschaft in Deutschland und der Welt. Als eine der führenden deutschen Biomarken versteht sich Voelkel als Botschafter einer ethisch, sozial und ökologisch nachhaltigen Wirtschaftsweise. Daher kommuniziert das Unternehmen die verschie-

C3 | Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden

#econgoodpractice

Voelkel GmbH

Branche: Lebensmittel-Herstellung

Mitarbeitende: 450 (VZÄ)

Ort: Höhbeck (DE)

www.voelkel.bio

Status: Zweite Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit

denen Aspekte seiner ökologischen Verantwortung – vom nachhaltigen Einkauf der Rohwaren über eigene sozial verantwortliche Anbauprojekte bis hin zur Qualität der Rohwaren und Endprodukte – nicht nur nach außen, sondern auch immer nach innen. Ideen für Neuprodukte kommen von Mitarbeitenden aus allen Bereichen und werden gemeinsam bewertet. Das Bewusstsein für Nachhaltigkeit wird bereits im Bewerbungsprozess angesprochen, sodass ökologisches Denken allen Mitarbeitenden vertraut ist. **Mitarbeitende werden regelmäßig online und offline fortgebildet, etwa in Kurz- und Intensivschulungen des Demeter-Vereins.** Im ganzen Werk verteilte Bildschirme informieren die Belegschaft laufend über neueste Entwicklungen im Werk. Ergänzt wird dies durch die „Saftpresse“, einen monatlichen Newsletter für alle Mitarbeitenden. **Die Belegschaft und ihre Familien werden durch eine Vielzahl an Maßnahmen beim bewussten und nachhaltigen Ernähren unterstützt.** Voelkel Mitarbeitende erhalten pro Arbeitstag eine gewisse Menge an Freeware und generell Rabatt für den Personaleinkauf. Der Einkauf im örtlichen,



Voelkel unterstützt ökologisches Verhalten der Mitarbeitenden strukturell am Arbeitsplatz: Bio-Kantine, Bioladen-Subvention, kostenlose Bio-Getränke, Fortbildungsangebote und JobRad-Leasing gehören ebenso dazu wie die Freistellung für Klimademos. © Voelkel

unabhängigen Bioladen wird zu zwanzig Prozent subventioniert. **In der hauseigenen Bio-Kantine werden vornehmlich Speisen aus ökologischem Anbau zu stark subventionierten Preisen angeboten.** Jeden Tag wird frisch gekocht, und es gibt neben einer Mahlzeit mit Fleisch oder Fisch stets eine vegetarische oder vegane Alternative. Bio-Getränke und frisches Obst stehen während der Arbeitszeit kostenlos zur Verfügung. Moderne, voll ausgestattete Küchen in nahezu allen Bürogebäuden ermöglichen zusätzlich eine auf individuelle Bedürfnisse ausgerichtete Ernährung. Das Firmengelände wurde gemeinsam mit dem NABU naturnah und insektenfreundlich umgestaltet. **Inmitten von Streuobstwiesen, Teichen und Blühwiesen und unter luftigen Sonnensegeln wird Mittag gegessen oder werden Angebote der Firma wie Yoga und Massagen wahrgenommen.** Die Verbundenheit zur Natur ist selbstverständlicher Bestandteil der Arbeit bei Voelkel. Mitarbeitende, die sich für Naturbelange einsetzen möchten, werden auch während der Arbeitszeit unterstützt – so entsendet Voelkel ein Team zur jährlichen „Wir haben es satt“-Demo in Berlin oder unter-

stützt den Atomwiderstand in Gorleben mit Freeware und persönlichem Engagement. Auch nachhaltiges Mobilitätsverhalten der Mitarbeitenden wird gefördert. Ein Großteil der Firmenflotte besteht aus E-Autos. Über JobRad können Mitarbeitende Fahrräder oder E-Bikes zur Hälfte subventioniert leasen – privat nutzbar und vollkaskoversichert. Dennoch musste Voelkel gerade im wichtigen Bereich der Mobilität die eigenen Grenzen erkennen und feststellen, dass die Mitarbeitenden für ihren Arbeitsweg weiterhin überwiegend das Auto nutzen (über 90 Prozent), da das ÖPNV-Angebot in der Region nahezu vollständig fehlt. Ein Versuch mit einer digitalen Mitfahr-Plattform scheiterte an mangelnder Praktikabilität und zu geringem Interesse seitens der Belegschaft. Bei Firmenstandorten im ländlichen Raum lässt sich dieses Problem nicht aus eigener Kraft lösen – es braucht kommunale und überregionale Konzepte für eine Verkehrswende. **Das Beispiel Voelkel zeigt: Es geht nicht darum, in allen Bereichen perfekt zu sein, sondern darum, Defizite zu identifizieren und nach bestem Wissen und nach Möglichkeit daran zu arbeiten.**

TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

C4 | Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz

Das Unternehmen bzw. die Organisation ist ein Ort der aktiven Teilhabe und Mitwirkung für alle Mitarbeitenden. Sämtliche Mitarbeitende können ihre Ideen, Anregungen oder Impulse einbringen und so Mitverantwortung übernehmen und zum Wohl des Unternehmens beitragen. Die Identifikation mit dem Unternehmen bzw. der Organisation steigt, und die Weisheit der Vielen wird genutzt.

Ein GWÖ-Unternehmen ...

... macht alle wesentlichen und kritischen Daten für Mitarbeitende transparent, leicht einsehbar und verständlich.

... lässt die Führungskräfte durch die Mitarbeitenden legitimieren und evaluieren.

... ermöglicht den einzelnen Teams ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit.

... ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich mit ihren Interessen, Beiträgen oder Impulsen einzubringen und mitzuentscheiden.

C | MITARBEITENDE

CULUMNATURA

MITEINANDER FÜR NATURFRISEUR*INNEN

Bei CULUMNATURA im niederösterreichischen Ernstbrunn gehen wirtschaftlicher Erfolg und ethisches Handeln Hand in Hand. Ein wesentlicher Meilenstein für die langfristige Sicherung der Vision für „ein gesundes Friseurhandwerk“ war die Gründung einer Stiftung, in deren Eigentum das Unternehmen steht. Diese Struktur sichert die Basis, auf dem das Unternehmen wächst, und das untrennbar mit der Haltung seines Gründers Willi Luger verbunden ist. Als junger Friseur erlebte Luger hautnah das Leid vieler Kolleg*innen, die aufgrund von berufsbedingten Hautkrankheiten, wie dem Friseur-Ekzem oder Asthma, ihre Ausbildung abbrechen mussten. **Getrieben von der Suche nach gesunden Alternativen entwickelte er über Jahrzehnte eine eigene Linie bio-zertifizierter Naturkosmetik und gründete schließlich 1996 CULUMNATURA.** Heute beliefert CULUMNATURA über 1.000 Naturfriseur*innen in Deutschland, Österreich, Schweiz, Italien, Polen, Frankreich und Luxemburg. Darüber hinaus hat CULUMNATURA eine eigene Akademie gegründet und unterrichtet selbst ein gesundes Naturfriseur-

handwerk. Das große Ziel, einen eigenen Berufszweig oder eine Fachrichtung „Naturfriseur*in“ zu schaffen, hat sich noch nicht erfüllt. Aber an der Landesberufsschule Geras in Niederösterreich gibt es bereits einen eigenen Lehrsalon für die Auszubildenden im Naturfriseurhandwerk. **CULUMNATURA vergibt auch jährlich ein Stipendium an Friseur*innen, die ihren Beruf aufgrund berufsbedingter Hautkrankheiten nicht mehr ausüben können. Mit dem Ergebnis, dass sie nach der Ausbildung wieder in ihren ursprünglichen Beruf zurückkehren können.** Von Beginn an prägte eine tiefe ethische Haltung das Unternehmen: Um kleine, selbstständige Friseursalons wirtschaftlich zu schützen, verzichtet Luger konsequent auf Preisnachlässe für Großabnehmer, auf Online-Handel und auf den Direktverkauf ab Werk. Diese Haltung der Fairness, die auch eine Volldeklaration aller Inhaltsstoffe in deutscher Sprache beinhaltet, bildet die Basis für eine interne Unternehmenskultur, die sich nun in einer soziokratischen Struktur widerspiegelt. Im Jahr 2019 hat das Unternehmen systematisch begonnen, die Verantwortung

C4 | Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz

#econgoodpractice

CULUMNATURA® Wilhelm Luger GmbH

Branche: Handel und Gewerbe

Mitarbeitende: 27 (VZÄ)

Ort: Ernstbrunn (AT)

www.culumnatura.com

Status: Dritte Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit



Der Entscheidungsprozess im Leitungskreis sorgt dafür, dass jede Stimme gehört wird, ohne den Zeitrahmen zu sprengen. © CULUMNATURA

auf viele Schultern zu verteilen. **Das operative und strategische Herzstück dieser Mitentscheidung bildet der soziokratische Leitungskreis. Er fungiert als Zentrum der Organisation und setzt sich aus der Geschäftsführung sowie aktuell vier gewählten Delegierten der verschiedenen Teams zusammen.**

Um eine effiziente Kommunikation zu gewährleisten, sind kleinere Abteilungen zu Clustern zusammengefasst. **In diesem Gremium, das sich alle sechs Wochen trifft, werden Grundsatzentscheidungen nach dem Konsentprinzip getroffen.** Das bedeutet, dass eine Entscheidung als angenommen gilt, wenn kein schwerwiegender und sachlich begründeter Einwand mehr vorliegt. Dieser Prozess stellt sicher, dass die Perspektiven aller Abteilungen – vom Kundenservice über den Versand bis zum Produktmanagement – kontinuierlich in die Unternehmenssteuerung einfließen. Damit diese Form der Mitentscheidung funktioniert, bildet Transparenz die unverzichtbare Basis für gegenseitiges Vertrauen. Echte Teilhabe erfordert Wissen, weshalb bei CULUMNATURA viele wesentlichen Daten für die Mitarbeitenden leicht

einsehbar und verständlich aufbereitet sind. Die Protokolle, Agenden und Logbücher der soziokratischen Kreise sind für das Team zugänglich. Aber es gibt auch Bereiche, die auf Wunsch des Teams nicht offengelegt werden. Dies belegt, dass sich die Informationspolitik stets an den realen Bedürfnissen und dem Schutz der betroffenen Menschen orientiert. Die soziokratische Struktur führt keineswegs zu endlosen Debatten, sondern beweist ihre Effizienz durch klare Strukturen. **Der Entscheidungsprozess ist methodisch in Informations-, Frage-, Meinungs- und schließlich Entscheidungsrunden unterteilt. Das sorgt dafür, dass jede Stimme gehört wird, ohne den Zeitrahmen zu sprengen.** Die Praxistauglichkeit zeigte sich während der Krisenbewältigung in der Coronazeit. Durch die Rücksprache im Kreis konnten schnelle Entscheidungen ohne zeitraubende Einzelgespräche getroffen werden. **Die Moderation und Protokollführung im Leitungskreis werden von den Delegierten abwechselnd durchgeführt. Auch die Legitimierung von Führungskräften erfolgt partizipativ.** So wird der Leitungskreis bei

der Suche nach einer neuen Geschäftsführung beratend hinzugezogen, um fachliche und soziale Anforderungsprofile zu definieren. Diese Mitwirkung bewirkt beispielsweise, dass die Belegschaft bewusst auf einen Betriebsrat verzichtet, da bereits alle Teams durch die Anbindung über Delegierte im Leitungskreis die Möglichkeit haben, Themen wirksam einzubringen. **Unterstützt wird dieses lebendige System durch eine durchdachte Meeting-Landschaft, die verschiedene Zeithorizonte und Themenbereiche abdeckt.** Dazu gehört der wöchentliche „Jour fixe“, bei dem alle Teams berichten. Alle zwei Monate findet zudem eine Betriebsbesprechung für das gesamte Team statt, die der Information über aktuelle Projekte und der Stärkung der Gemeinschaft dient. **Für die langfristige strategische Ausrichtung existiert der vierteljährliche Implementierungskreis, in dem die Mitglieder des Stiftungsvorstandes gemeinsam mit der Geschäftsführung zukunftsorientierte Projekte konzipieren.**

MENSCHENWÜRDE

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

D1 | Ethische Kund*innenbeziehungen

Kund*innen als Menschen mit ihren Bedürfnissen und Wünschen stehen im Vordergrund, nicht deren Potenzial als Umsatzträger*innen. Ziel ist die optimale Erfüllung des wirklichen Kund*innennutzens. Dies reicht von der kund*innenorientierten Produktentwicklung über die offene Kommunikation auf Augenhöhe bis hin zur Barrierefreiheit bei sämtlichen Kontaktpunkten mit Kund*innen. Ethische Kund*innenbeziehungen umfassen auch den Verzicht auf Umsatz oder Gewinn, wenn es im Interesse der Kund*innen ist.

Ein GWÖ-Unternehmen ...

... achtet auf eine Kund*innenbeziehung auf Augenhöhe sowie Transparenz und Ehrlichkeit, um Wohlergehen und Bedürfniserfüllung partnerschaftlich zu ermöglichen.

... gestaltet die Produkte und Dienstleistungen sowie die Kommunikation bewusst barrierefrei – von der Nutz- und Bedienbarkeit des Produktes bzw. der Dienstleistung über den Zugang zu Informationen bis zum Ort des Verkaufs.

... verzichtet auf unlautere Werbung, die durch Beschönigen, Verschleiern und Verkaufsdruck illegitime Marktvorteile bewirkt.

ALPENLAND

MIT MENSCHLICHKEIT WOHNRAUM SCHAFFEN

Für die gemeinnützige Bau-, Wohn-, und Siedlungsgenossenschaft Alpenland aus St. Pölten ist Wohnen weit mehr als ein herkömmliches Wirtschaftsgut; es ist **ein menschliches Grundbedürfnis, das Sicherheit, Freiheit und Autonomie ermöglicht**. Als gemeinnütziger Wohnbauträger agiert das Unternehmen am freien Markt, folgt dabei jedoch den strengen **Prinzipien des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes, welches den Nutzen für die Gemeinschaft über die individuelle Gewinnmaximierung stellt**. In der Praxis bedeutet dies, dass Wohnraum nicht zu marktabhängigen Höchstpreisen, sondern nach dem Prinzip der Kostendeckung zum Selbstkostenpreis vermietet oder verkauft wird. **Sämtliche erwirtschafteten Gewinne sind zweckgebunden und fließen direkt wieder in den wohnwirtschaftlichen Kreislauf zurück. So wird leistbares Wohnen auch für künftige Generationen abgesichert und schafft einen gerechten Ausgleich**. In der Kommunikation mit den über 12.000 Mitgliedern der Genossenschaft setzt Alpenland auf Authentizität,

Ehrlichkeit und Transparenz. Die Ansprache verzichtet bewusst auf manipulative Werbeversprechen. Sie konzentriert sich auf die Vermittlung fundierter Fakten über eine informative Homepage sowie crossmediale Kanäle. Dies ermöglicht potenziellen Kund*innen, eine gut informierte Entscheidung für ihr künftiges Zuhause zu treffen. Die Preisgestaltung ist dabei nachvollziehbar: **In den Mietverträgen werden sämtliche Komponenten detailliert aufgeschlüsselt**, und bei geförderten Bauprojekten unterliegt jede Preisfindung einer strengen externen Kontrolle durch die Wohnbauförderstelle des Landes Niederösterreich. Ein zentraler Pfeiler der Unternehmensphilosophie drückt sich in dem Credo aus: „So viel Miete wie notwendig, so viel Eigentum wie möglich!“. **Durch Modelle wie die „Miete mit Kaufoption“ ermöglicht Alpenland auch Menschen mit mittleren oder niedrigeren Einkommen den Aufbau von privatem Vermögen und eine verlässliche Altersvorsorge durch Eigentumbildung**. Die Beziehung zu den Bewohner*innen endet keinesfalls mit der feierlichen Schlüsselüber-

D1 | Ethische Kund*innenbeziehungen

#econgoodpractice

Alpenland Gemeinnützige Bau-, Wohn- und Siedlungsgenossenschaft

Branche: Immobilien

Mitarbeitende: 86 (VZÄ)

Ort: St. Pölten (AT)

www.alpenland.ag

Status: Zweite Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit



Teamarbeit und Kommunikation auf Augenhöhe von der Planung bis hin zur Immobilienverwaltung. © Rainer Friedl

gabe; regionale Verwaltungsteams betreuen die Kund*innen oft über Jahrzehnte und Generationen hinweg. **Um Anliegen effizient, transparent und auf Augenhöhe zu bearbeiten, nutzt Alpenland ein modernes Ticket-System** auf JIRA-Basis. **Darüber werden jährlich rund 30.000 Anfragen erfolgreich abgewickelt.** Jede Meldung – ob Instandhaltungsbedarf oder Beschwerde – ist für alle am Prozess beteiligten Mitarbeitenden zeitgleich einsehbar, was die Bearbeitungsdauer verkürzt und die Servicequalität nachhaltig sichert. **Das Unternehmen verfolgt dabei das Ziel einer Rückmeldung bzw. E-Mail-Beantwortung innerhalb von 24 Stunden, ergänzt durch eine 24-h-SOS-Nummer für Notfälle.** Das Prinzip „One Face to the Customer“ sorgt dafür, dass Vertriebsmitarbeitende während der gesamten Bauphase als zentrale Koordinationsstelle fungieren und Kund*innen individuell begleiten. Bereits in der Bauphase gibt es Partizipation. Die Kund*innen haben bis zu einem definierten Zeitpunkt die Möglichkeit, aktiv Sonderwünsche für die bauliche Ausstattung einzubringen,

sofern diese baurechtlich umsetzbar sind. Dies stärkt die persönliche Identifikation mit dem neuen Wohnobjekt. **Bei der Übergabe garantieren mehrstufige Qualitätskontrollen und finale Begehungen, dass Mängel frühzeitig erkannt und konsequent behoben werden.** Im dritten Jahr nach Einzug erfolgt eine finale Gewährleistungsbegehung durch hauseigene Techniker*innen. Ethische Kundenbeziehungen bedeuten bei Alpenland zudem den systematischen Abbau von Hürden in jeder Dimension. Neubauten werden vorrangig barrierefrei oder barrierefrei anpassbar geplant, inklusive rollstuhlgerechter Liftanlagen, die von der Tiefgarage bis in jedes Stockwerk reichen. Doch Barrierefreiheit geht über die Architektur hinaus: Informationen werden in verständlicher Sprache aufbereitet, und die Website wird sukzessive für Screenreader optimiert, um auch Menschen mit Sehbehinderungen einen uneingeschränkten Zugang zu ermöglichen. Zusätzlich unterstützt das Unternehmen einkommensschwächere Haushalte aktiv bei der Beantragung staatlicher Wohnzuschüsse, um finan-

zielle Barrieren abzubauen. **Gezielte Kooperationen mit Organisationen wie der Caritas oder dem Verein Wohnen kann Alpenland spezielle Angebote für Besiedlungsmanagement, „Begleitetes Wohnen“ sowie hocheffektive Maßnahmen zur Delogierungsprävention anbieten.** Ein besonderes Beispiel für gelebtes Gemeinwohl ist das Projekt „Unser Garten“ in Wiener Neustadt, in das Alpenland 100.000 Euro investierte, um durch partizipative Landschaftsplanung die sozialen Beziehungen und die Lebensqualität der Bewohner*innen nachhaltig zu fördern. **Alpenland zeigt, dass wirtschaftliche Stabilität und eine tief verwurzelte Ethik gegenüber den Kund*innen kein Widerspruch sein müssen, sondern die Basis für ein zukunftsfähiges Bau- und Wohnwesen bilden.**

SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

D2 | Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen

Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen basieren auf einer wertschätzenden Grundhaltung sowie einem Verhalten auf Augenhöhe gegenüber anderen Unternehmen. Wettbewerb wird als sportliche Herausforderung in transparenter, respektvoller Weise und nicht als feindliche Verdrängung betrachtet und gelebt.

Ein GWÖ-Unternehmen ...

... sieht direkte Mitunternehmen als Ergänzung am Markt.

... arbeitet gemeinsam mit anderen Unternehmen an Lösungen und Angeboten, die die Bedürfnisse der Kund*innen erkennen und bedienen.

... bietet anderen Unternehmen uneigennützige Unterstützung in Notsituationen an.

D | KUND*INNEN & MITUNTERNEHMEN

STADTMOBIL RHEIN-NECKAR

KOOPERATION IM CARSHARING

stadtmobil Rhein-Neckar gehört zu den Pionieren des Carsharings in Deutschland. Seit 1992 bietet das Unternehmen Menschen in der Region eine flexible, bedarfsgerechte und umweltfreundliche Alternative zum privaten Auto. Über 18.000 Kund*innen nutzen heute mehr als 800 Fahrzeuge – und leisten damit einen Beitrag zur Verkehrswende. Studien zeigen: **Ein Carsharing-Auto ersetzt bis zu 20 Privatfahrzeuge und führt dazu, dass Nutzer*innen insgesamt weniger fahren und häufiger auf den öffentlichen Nahverkehr oder das Fahrrad umsteigen.** Von Beginn an versteht sich stadtmobil nicht nur als Mobilitätsdienstleisterin, sondern als gemeinwohl-orientiertes Unternehmen. In der Satzung ist festgehalten, soziale und ökologische Ziele in besonderem Maße zu verfolgen. Dieser Anspruch prägt auch den Umgang mit anderen Akteuren der Branche. Für stadtmobil ist klar, dass Wettbewerb nicht in erster Linie zwischen Carsharing-Anbietern stattfindet, sondern vor allem mit dem privaten Pkw. Die Branche ist klein, die

Zahl der Privatfahrzeuge dagegen immens – rund 43.000 Carsharing-Autos stehen etwa 49 Millionen privaten Autos gegenüber. Kooperation mit anderen Carsharing-Anbietern ist daher seit jeher Teil des Selbstverständnisses. stadtmobil pflegt schon lange partnerschaftliche Beziehungen zu anderen Anbietern, etwa durch Wissens- und Erfahrungsaustausch sowie unentgeltliche, gegenseitige Unterstützung. Echte Kooperationen prägen auch den Alltag: **Viele Anbieter lassen die Quernutzung ihrer Fahrzeuge zu, was für alle ein Nullsummenspiel ist, aber spürbare Vorteile für Kund*innen schafft.** Sie erhalten Zugang zu mehr Standorten und Fahrzeugtypen, ohne dass die Anbieter Umsatzeinbußen fürchten müssen. Regelmäßige **Austauschgespräche helfen, politische Hürden, softwaretechnische Fragen, Branchenstandards und die Nutzung von Förderprogrammen gemeinsam zu bearbeiten.** Auch elektrische Fahrzeugflotten werden oft im kollegialen Austausch weiterentwickelt. Die Anbieter tauschen

D2 | Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmern

#econgoodpractice

Stadtmobil Rhein-Neckar AG

Branche: Verkehr / Transport / Logistik

Mitarbeitende: 25 (VZÄ)

Ort: Mannheim (DE)

www.stadtmobil.de

Status: Zweite Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit



Gelebte Kooperation findet in regelmäßigen Austauschgesprächen statt. Sie helfen, politische Hürden, softwaretechnische Fragen, Branchenstandards und die Nutzung von Förderprogrammen gemeinsam zu bearbeiten. © Stadtmobil Rhein Neckar

sich mindestens einmal im Monat aus, zusätzlich finden regionale Treffen sowie zwei größere Klausuren im Jahr statt. Der Interessenvertretungsverband der Branche fungiert dabei ebenfalls als wichtiger Ort, um gemeinsame Positionen zu entwickeln und politische Anliegen auch auf Bundesebene zu vertreten.

Solidarität zeigt sich auch im Bereich gesellschaftlichen Engagements. stadtmobil unterstützt seit Jahren soziale, kulturelle und ökologische Projekte, indem Fahrzeuge zeitlich begrenzt ohne Zeitkosten zur Verfügung gestellt werden. Dazu gibt es interne Leitlinien, die sicherstellen, dass diese Unterstützung Projekten zugutekommt, die einen klaren Gemeinwohlbezug haben. Seit der Coronapandemie wurde dieses Engagement ausgebaut: Kund*innen können für Förderprojekte spenden und eigene Vorschläge einreichen. Auf Grundlage klarer Leitlinien wird anschließend ausgewählt, welche Projekte unterstützt werden. Die gesammelten Spenden rundet stadtmobil auf bis zu fünfstelligen Beträge auf. **Gefördert**

werden ausschließlich freie Träger, etwa Frauenhäuser, Mädchen-Notrufstellen oder Demokratieinitiativen. Die aktive Beteiligung der Kund*innen stärkt die Identifikation mit dem Unternehmen und unterstreicht dessen gemeinwohl-orientierte Ausrichtung. Auch Partnerschaften über die eigene Branche hinaus spielen eine Rolle, wenn auch nicht so umfassend wie ideell gewünscht. Die Integration von öffentlichen Verkehrsmitteln, Fahrradverleihsystemen und Carsharing bleibt organisatorisch und technisch herausfordernd und führt bisher nicht zu deutlichen Zugewinnen. **Dennoch bleibt die Kooperation mit weiteren Carsharing-Anbietern dauerhaft bestehen, da klar ist, dass weniger Autos in Städten und damit auch weniger Klimabelastung nur mit einem starken öffentlichen Nahverkehr möglich sind.** An der Vision einer vollständigen Vernetzung aller Mobilitätsformen hält stadtmobil fest, auch wenn sie in der Praxis nur schrittweise realisierbar ist. Mit Blick auf die Zukunft sieht stadtmobil große Potenziale in

einer branchenweiten Standardisierung. Derzeit prägen zwei große Softwareanbieter*innen den Markt, deren Systeme jedoch nicht vollständig kompatibel sind. **Einheitliche Standards könnten Kooperationen erleichtern, Prozesse vereinfachen und die Nutzung für Kund*innen intuitiver machen.** Langfristig träumt stadtmobil sogar von der Schaffung eines neuen Ausbildungsberufs: „Carsharing-Kauffrauen und -männer“, der die Professionalisierung und Sichtbarkeit der Branche weiter voranbringen könnte. **Trotz niedriger Gewinnmargen, intensivem politischem Ringen und einer überwältigenden Zahl privater Autos bleibt stadtmobil überzeugt, dass Carsharing ein zentrales Element nachhaltiger Mobilität ist.** Kooperation, Solidarität und Gemeinwohl-Orientierung bilden dafür das Fundament – und machen deutlich, wie geteilte Mobilität Schritt für Schritt eine größere Rolle in der Verkehrswende der Rhein-Neckar-Region spielen kann.

ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

D3 | Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen

Die Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen zieht oft negative ökologische Wirkungen nach sich, welche jedoch so weit wie möglich reduziert werden sollten. Konkret geht es um jene Auswirkungen, die bei Kund*innen und Konsument*innen durch Nutzung (Energieverbrauch, Emissionen etc.) bis hin zum Recycling oder der endgültigen Entsorgung entstehen.

Ein GWÖ-Unternehmen ...

... stellt den ökologischen Lebensweg der Produkte und Dienstleistungen betreffend Nutzung und Entsorgung dar.

... ist bestrebt, die ökologischen Auswirkungen von Nutzung und Entsorgung möglichst genau zu kennen und diese zu minimieren.

... bietet Produkte und Dienstleistungen an, deren ökologische Auswirkungen durch Nutzung und Entsorgung geringer sind als bestehende Alternativen.

... setzt sich mit den Nutzungs- und Entsorgungsbedingungen durch Kund*innen auseinander und versucht diese im Sinne einer maßvollen Nutzung (Suffizienz) zu beeinflussen.

LANDGUT STOBER

NACHHALTIGKEIT IM SYSTEM

Was heute als bewährte Praxis für nachhaltiges Wirtschaften gilt, entstand beim Landgut Stober nicht aus reinem Idealismus, sondern auch aus einer nüchternen betriebswirtschaftlichen Frage: Wie lässt sich ein Hotel- und Veranstaltungsbetrieb so gestalten, dass er in der Betriebsphase möglichst geringe laufende Kosten verursacht und zugleich dauerhaft wirtschaftlich tragfähig bleibt? Aus dieser Überlegung **entwickelte sich über Jahre hinweg ein konsequent ökologisch ausgerichtetes Geschäftsmodell, das ökologische Wirkung, wirtschaftliche Stabilität und unternehmerische Unabhängigkeit miteinander verbindet und strategisch absichert.** Das Landgut Stober, gelegen vor den Toren Berlins, ist heute das erste Bio-Hotel in Berlin und Brandenburg und gilt als eines der nachhaltigsten Hotels Europas. Grundlage dafür war eine umfassende bauliche und energetische Transformation des historischen Areals. Eine denkmalgerecht integrierte Photovoltaikanlage erzeugt mehr Strom, als das Biohotel selbst benötigt. Die Wärmeversorgung erfolgt über zwei Hackschnitzel-Heizungsanlagen mit

jeweils 500 Kilowatt Leistung. Rund 85 Prozent der benötigten Biomasse stammt aus dem eigenen, 15 Hektar großen Wald. Dadurch werden fossile Energieträger fast vollständig vermieden und der Betrieb deutlich unabhängiger von volatilen Energiepreisen und externen Versorgungsrisiken. Ein weiteres zentrales Handlungsfeld ist der Umgang mit Wasser. **Sämtliches Regenwasser wird gesammelt und in drei 400 Kubikmeter großen Reservoirs gespeichert. Über ein Sekundärwassersystem werden alle 361 Toilettenanschlüsse versorgt.** Ergänzt durch Wasserdruckerhöhungsanlagen, Regulierventile und Perlatoren konnte der Frischwasserverbrauch auf etwa 25 Prozent eines vergleichbaren konventionellen Hotels reduziert werden. Diese Einsparung wirkt langfristig doppelt: Sie schont eine knappe „Ressource“ und senkt dauerhaft die Betriebskosten und infrastrukturellen Aufwendungen. Auch bei Ausstattung und Materialien wird der Lebenszyklus konsequent mitgedacht und strategisch berücksichtigt. In den Gästezimmern finden sich massive Eichendielen, die nicht industriell begradigt, sondern in ihrer natürlichen

D3 | Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen

#econgoodpractice

Landgut Stober

Branche: Tourismus / Hotel / Gastronomie

Mitarbeitende: 70 (VZÄ)

Ort: Nauen OT Groß Behnitz (DE)

www.landgut-stober.de

Status: Zweite Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit

Form verarbeitet wurden – was den Verschnitt bei der Herstellung um rund 20 Prozent reduziert. Teppiche aus nahezu hundert Prozent Maisfasern können nach ihrer Nutzung weiterverwertet, statt entsorgt zu werden. **Bio-Bettwäsche, Fair-Trade-Textilien, Naturkosmetik sowie elektrosmogreduzierte Zimmer sind Standard und Teil eines ganzheitlichen Qualitätsanspruchs.** Ein weiteres Beispiel für die ökologische Gestaltung der Produkte bzw. Dienstleistungen sind die eingesetzten Betten des Herstellers COCO-MAT. Deren Anschaffungspreis für ein Doppelbett liegen erheblich über dem Branchendurchschnitt. Dafür sind sie aber reparier- und recycelbar, langlebig und bieten einen gesundheitlichen Mehrwert, der von Gästen regelmäßig positiv rückgemeldet wird. Die Investition zahlt sich nicht nur über die Nutzungsdauer aus, sondern auch über höhere Zufriedenheit, Wiederbesuche und Empfehlungen sowie eine stärkere Kund*innenbindung. Suffizienz wird beim Landgut Stober nicht als moralischer Appell im Sinne von Verzicht gedacht, sondern als Teil der betrieblichen Logik und strategischen Ausrichtung.



1: Historisches Erbe trifft auf radikale Transformation © Michael Dlugosch; 2: Ressourceneffizienz in Perfektion © Peter Stumpf
3: Nachhaltigkeit als gelebte Unternehmenskultur © Landgut Stober

So wurde in der Gastronomie das Buffetkonzept grundlegend verändert: **Statt mehrerer Fleischoptionen gibt es heute, wenn überhaupt, nur noch eine Fleisch- oder Fischkomponente, ergänzt durch vegetarische und vegane Komponenten.** Gleichzeitig stiegen Umsatz und Akzeptanz. Fingerfood und Häppchen sind inzwischen überwiegend fleischlos, ohne dass Gäste dies als Einschränkung wahrnehmen. Überschüssige Lebensmittel werden an die Nauener Tafel weitergegeben, Verpackungsmüll durch Großgebilde und konsequente Trennung reduziert. Auch interne Prozesse wurden konsequent auf Ressourcenschonung umgestellt. Angebote, Rechnungen und Gästeinformationen werden nahezu vollständig digital abgewickelt. Papierverbrauch, Druckkosten und interne Aufwände konnten so insgesamt deutlich gesenkt werden, auch bei leicht steigendem Energieverbrauch, beispielsweise durch elektronische Mehrnutzung. Initiativen für weitere Einsparungen entstehen häufig aus der Mitarbeiterschaft selbst – etwa mit dem Ziel eines vollständig papierfreien Hotelbetriebs und optimierter digitaler Abläufe. Die

ökologischen Wirkungen werden systematisch erfasst und regelmäßig ausgewertet. Seit 2013 bilanziert das Landgut Stober seinen CO₂-Verbrauch und optimiert Nutzung und Entsorgung kontinuierlich weiter. Ergänzt wird dies durch externe Prüfungen, unter anderem im Rahmen des Global Sustainable Tourism Council (GSTC) als „leader“ und als Certified Green Hotel. Mit 2.430 von 2.500 möglichen Punkten liegt der Betrieb hier weit über dem Branchendurchschnitt und dokumentiert damit seine konsequente Ausrichtung. Das Landgut Stober zeigt exemplarisch, dass Nachhaltigkeit keine Zusatzaufgabe ist, sondern eine tragfähige unternehmerische Strategie mit langfristiger Perspektive. Investitionen in ökologische Qualität senken langfristig Kosten, erhöhen Resilienz und stärken die Glaubwürdigkeit gegenüber Gästen, Mitarbeitenden und Geschäftspartner*innen. Nachhaltigkeit wird hier nicht als Marketinginstrument verstanden, sondern als Grundlage wirtschaftlichen Handelns – intrinsisch motiviert und zugleich betriebswirtschaftlich sinnvoll sowie strategisch verankert.

TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG

D | KUND*INNEN & MITUNTERNEHMEN

Auszug aus dem Arbeitsbuch Gemeinwohl-Bilanz 5.0

D4 | Kundenmitwirkung und Produkttransparenz

Die Mitwirkung von Kund*innen kann Hinweise auf öko-soziale und nachhaltige Produktverbesserungen, Produkt- und Service-Innovationen sowie die künftige Entwicklung des Absatzmarktes geben. Kund*innen können ihre Erfahrungen dem Unternehmen direkt mitteilen oder untereinander teilen, wodurch der Einfluss der Kund*innen steigt. Transparente Informationen über die Inhaltsstoffe und Preisbestandteile machen die (Höher-)Wertigkeit deutlich und ermöglichen fundierte Kaufentscheidungen der Konsument*innen und die Meinungsbildung der interessierten Öffentlichkeit.

Ein GWÖ-Unternehmen ...

... fördert den direkten Kontakt zu seinen Kund*innen und bindet sie bei der Produktentwicklung mit ein.

... nutzt den Dialog mit Kund*innen, um Produkte und Dienstleistungen nachhaltiger zu machen und einen suffizienten Gebrauch zu unterstützen.

... schafft umfassende Produkttransparenz und Rückverfolgbarkeit in der Zulieferkette.

ÖKOFROST

TRANSPARENTE BIOPRODUKTION

Ökofrost ist seit 1996 Spezialgroßhändlerin für Bio-Tiefkühlkost und beliefert den Bio-Einzel- und Großhandel sowie den konventionellen Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland und teilweise im europäischen Ausland. Neben dem klassischen Großhandelsgeschäft entwickelt Ökofrost unter seinen Hausmarken BioPolar und BioCool innovative und moderne Tiefkühlprodukte für unterschiedliche Absatzkanäle. **Das Sortiment besteht ausschließlich aus zertifizierten Bio-Lebensmitteln und Fisch aus nachhaltigem Fang. Etwa 40 Prozent der Produkte entsprechen den strengeren Kriterien von Anbauverbänden wie Naturland, Bioland oder Demeter.** Seit 2023 wird das Unternehmen neben Florian Gerull von Anke Frenzel mitgeleitet. Damit besetzen Frauen nahezu alle Leitungspositionen – mit Ausnahme der Vertriebsleitung. Bio hat sich verändert: Strukturen, die einst als Gegenbewegung zur industriellen Landwirtschaft entstanden, sind selbst größer geworden.

Die steigende Nachfrage und die Möglichkeit, mit Bio-Qualität Gewinne zu erzielen, fördern Entwicklungen hin zu Strukturen industriellen Formats. Vielen Kund*innen ist dies nicht bewusst. „Der Bio-Markt ist komplexer geworden“, so Gerull. „Bio-Qualitäten unterscheiden sich stärker, das Geschäft wird internationaler, Konzerne übernehmen kleinere Bio-Betriebe – und gleichzeitig häufen sich kritische Medienberichte.“ **Die Initiative „Das Ganze verstehen“ bildet für Ökofrost daher weiterhin das A & O. Sie wurde erstmals 2013 mit dem Ziel, mehr Transparenz zu schaffen, entwickelt und wird seither konsequent genutzt.** Auf einer eigenen Webseite finden Kund*innen detaillierte Steckbriefe zur Erzeugung und Verarbeitung fast aller Biopolar-Produkte. Dort wird beschrieben, wo und wie Pizza, Fertiggerichte oder Fischprodukte hergestellt werden. Auch Produzierende und Standorte werden – sofern möglich – gezeigt. Ziel ist es, komplexe Lieferketten nachvollziehbar und

D4 | Kund*innenmitwirkung und Produkttransparenz

#econgoodpractice

Ökofrost GmbH

Branche: Lebensmittel-Handel

Mitarbeitende: 22 (VZÄ)

Ort: Berlin (DE)

www.oekofrost.de

Status: Fünfte Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit



Team Ökofrost: Seit 1996 steht Ökofrost für Bio-Tiefkühlkost mit Transparenz, persönlicher Beratung und Verantwortung entlang der gesamten Lieferkette. © Ökofrost

verständlich darzustellen, schrittweise sollen zudem mehr Informationen zu Transport, Lagerung, Verpackung und Logistik folgen. **Neu ist, dass Kund*innen heute deutlich intensiver einbezogen werden.** Die Beratung wurde nach der Coronazeit stark ausgebaut: Ökofrost ruft alle Bestellenden aktiv an – ein Service, der vielerorts nicht mehr selbstverständlich ist. Dabei wird nicht nur der Mindestbestellwert überprüft, sondern auch der konkrete Inhalt der Bestellung besprochen, passende Alternativen empfohlen und frühzeitig informiert, falls Produkte nicht lieferbar sind. So können Versorgungslücken vermieden werden, bevor sie entstehen. Die Resonanz ist positiv: In rund 75 Prozent der Fälle bestellen Kund*innen mehr, weil sie sich durch die persönliche Beratung besser unterstützt fühlen. Gleichzeitig steigen gezielte Nachfragen, etwa zur Herkunft und den sozialen Standards bei der Fischerei von Lachs. **Auch bei der Produktentwicklung werden Kund*innen stärker beteiligt.**

Großkund*innen werden bereits in frühen Konzeptphasen einbezogen, wie etwa bei der Entwicklung der Biopolar-Trüffelpizza. Ideen werden gemeinsam diskutiert, Testläufe durchgeführt und Rückmeldungen systematisch ausgewertet. Einmal jährlich findet zudem ein fester Austausch mit Kund*innen statt. **Im Rahmen der Transparenz-Initiative werden alle Informationen weiterhin im Schema „Licht“ und „Schatten“ dargestellt – etwa regionale Zutaten und erneuerbare Energien auf der Lichtseite oder lange Transportwege und Plastikverpackungen auf der Schattenseite.** „Es gibt Kompromisse und ethische Spannungsfelder – auch bei uns“, sagt Frenzel. „Aber Bio bleibt die beste Alternative zu konventioneller Ware.“ **Herausfordernd bleiben Themen wie Rohstoffversorgung, Lieferkettenprobleme oder Preissteigerungen, sowie die inflationsbedingt sinkende Nachfrage.** Der Krieg in der Ukraine und damit verbundene Rohstoffknapp-

heiten wirken weiterhin nach. Ökofrost begegnet diesen Entwicklungen durch enge Kooperationen in der Tiefkühllogistik und mit einer starken Vernetzung im deutschen Großhandel. Für die Zukunft plant das Unternehmen unter anderem ein Forschungsprojekt mit der Hochschule Bremerhaven und der Universität Göttingen: **„ProBallast“ soll den Ballaststoffgehalt in Bio-Lebensmitteln erhöhen – insbesondere in Fertiggerichten und der Außer-Haus-Verpflegung. Ziel ist es, geschmackvolle Produkte mit höherem ernährungsphysiologischen Wert zu entwickeln, beispielsweise salzreduzierte und ballaststofffreie Convenience- und Fertiggerichte.** Über einen mehrjährigen Zeitraum sollen nun neue Rezepturen getestet und wissenschaftlich begleitet werden. Damit möchte Ökofrost Menschen ansprechen, die sich bewusst ernähren wollen, ohne im Alltag auf Genuss zu verzichten.

MENSCHENWÜRDE

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

E1 | Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen

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

Ein GWÖ-Unternehmen ...

... leistet mit seinem Angebot einen Beitrag für das gute Leben aller und deckt den Grundbedarf möglichst vieler Menschen – auch den benachteiligter, unterer sozialer Gruppen.

... fördert mit seinen Produkten und Dienstleistungen die Gesundheit bzw. die persönliche Entwicklung der Menschen und der Gemeinschaft.

... verzichtet auf Produkte und Dienstleistungen mit sozialen, ökologischen und gesundheitlichen Risiken.

E | GESELLSCHAFTLICHES UMFELD

WETELL

MISSION: MAXIMALES GEMEINWOHL

WEtell unterscheidet sich. Von den meisten Unternehmen – und vor allem: von anderen Mobilfunkanbietern. **Das Freiburger Unternehmen setzt seit der Gründung im Jahr 2019 auf umfassende Klimaschutzmaßnahmen.** Alle Tarife sind klimaneutral, WEtell investiert zusätzlich in erneuerbare Energien und in Start-ups, die zum Klimaschutz beitragen. WEtell verzichtet außerdem auf branchenübliche Lockangebote und Vertragsfallen. „Da wollen wir nicht mitmachen“, stellt Geschäftsführer Nico Tucher klar. **Sämtliche Verträge der mittlerweile rund 28.000 Kund*innen sind monatlich kündbar. Tarifliche Verbesserungen werden automatisch an Bestandskund*innen weitergegeben.** Und: Der Kundenservice sitzt nicht irgendwo, sondern im Freiburger Bürogebäude. „Unsere Service-Mitarbeitenden müssen keine Quoten erfüllen. Sie dürfen sich Zeit nehmen. Das macht einen großen Unterschied“, sagt Nico Tucher. Auch im Datenschutz geht WEtell andere Wege: Keinerlei Daten werden für Werbung weitergege-

ben beziehungsweise verkauft. WEtell erhebt nur so viele Daten wie nötig und löscht sie so früh wie möglich. Personendaten und detaillierte Daten zum Mobilfunkverhalten bleiben strikt getrennt: Der Mobilfunkbetreiber kennt den Namen nicht, WEtell kennt das Surfverhalten nicht. Der betriebene Klimaschutz wirkt weit über den Kundenkreis hinaus. Von Anfang an fließt aus jedem Vertrag 1 Euro monatlich in den Topf für Klimaschutzprojekte. Anfangs investierte WEtell ausschließlich in Solarenergie, nun auch in Windkraft. Gewinne aus diesen Investitionen werden wiederum in weitere Projekte gesteckt. **Zudem will WEtell ein gesellschaftliches Bewusstsein schaffen für den Zusammenhang zwischen digitalen Dienstleistungen und deren Auswirkungen auf Planet und Menschen.** Nico Tucher: „Mobilfunk ist so abstrakt – aber im Hintergrund wird ganz viel Energie verbraucht und CO₂ emittiert.“ Darüber macht das Unternehmen auf seinen Medienkanälen aufmerksam. „Wir kommunizieren teilweise sogar gegen unsere eigenen öko-

E1 | Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen

#econgoodpractice

WEtell GmbH

Branche: Mobilfunk

Mitarbeitende: 25 (VZÄ)

Ort: Freiburg (DE)

www.wetell.de

Status: Dritte Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit



WEtell macht Mobilfunk anders. © WEtell

nomischen Geschäftsinteressen, regen regelmäßig an, das Handy öfter mal wegzulegen. Und ebenso, sich einen kleineren Tarif zu holen, wenn der bestehende nicht ausgeschöpft wird.“ WEtell will auch anderen Anbietern zeigen, wie attraktiv und machbar nachhaltiger und fairer Mobilfunk ist, und hat dabei keine Angst vor künftiger Konkurrenz. Im Gegenteil: **Es ist ein explizites Ziel von WEtell, die Branche zum Wandel zu bewegen.** Aber auch für Unternehmen in anderen Branchen will WEtell Beispielunternehmen sein. „Wir wollen zeigen: Wenn wir es in der Mobilfunkbranche schaffen, dann könnt ihr das doch auch!“, sagt Nico Tucher. Man muss nur wollen – und entsprechende Maßnahmen ergreifen. Wie etwa den **FAIRstärker von WEtell. Die Idee: Wer kann und möchte, zahlt freiwillig 1, 3 oder 5 Euro mehr im Monat. Dafür erhalten andere ihren Tarif um 1, 3 oder 5 Euro günstiger. Dabei setzt WEtell auf Vertrauen.** Niemand soll sich dafür rechtfertigen müssen, den FAIRstärker in Anspruch zu nehmen. Wie sehr die

WEtell-Geschäftsführung hinter ihrer Mission steht, die sie mit der „Maximierung des Gemeinwohls“ beschreibt, zeigt sich auch hieran: **Die drei Geschäftsführenden Alma Spribille, Andreas Schmucker und Nico Tucher spenden ihre Veranstaltungshonorare regelmäßig in den FAIRstärker-Topf.** Ein weiteres, außergewöhnlich starkes Zeichen setzte WEtell im Jahr 2022 mit der Umstrukturierung in Verantwortungseigentum. Das bedeutet unter anderem: **Alle Gewinne fließen zurück ins Unternehmen und die nachhaltige Mission.** Nico Tucher: „Wir arbeiten also garantiert für unsere Ideale und nicht für das private Bankkonto von irgendjemandem.“ Und: **Entscheidungen über WEtell dürfen nur von den Menschen getroffen werden, die im Unternehmen arbeiten.** „Externe haben nichts zu melden.“ Außerdem darf WEtell nicht verkauft, vererbt oder sonstwie weitergegeben werden. Das Ganze lässt sich nicht mehr rückgängig machen. „Das bedeutet garantierte Selbstbestimmung für immer“, sagt Nico Tucher. Und:

„Das macht auch ganz viel mit dem Team.“ Aber warum eigentlich Mobilfunk? Hätte es nicht andere, für Nachhaltigkeit und Gemeinwohl-Engagement besser geeignete Branchen gegeben? Genau das ist der entscheidende Punkt, in der damaligen Ideenfindung, die zur Unternehmensgründung führte. Auf der Suche nach der richtigen Branche für nachhaltige Dienstleistungen fiel den Gründer*innen die bestehende Lücke Mobilfunk auf. Und die darin liegenden Möglichkeiten für ihre Mission. Nico Tucher: „Mobilfunk nutzen alle. Das Handy hat man täglich in der Hand. Außerdem ist Mobilfunk ein Kommunikationsprodukt. Beste Voraussetzungen, um wirklich viele Menschen zu erreichen und damit einen großen Hebel zu erhalten.“ Da war die Wahl getroffen. Und so kann man Nico Tucher glauben, wenn er sagt: **„WEtell macht Mobilfunk, um mehr Nachhaltigkeit zu erreichen – und nicht Nachhaltigkeit, um Mobilfunk zu verkaufen.“**

SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT

Auszug aus dem Arbeitsbuch Gemeinwohl-Bilanz 5.0

E2 | Beitrag zum Gemeinwesen

Jedes Unternehmen bzw. jede Organisation agiert in einem gesellschaftlichen Umfeld und innerhalb einer sozialen Gemeinschaft. Das Gemeinwesen (...) stellt wichtige Grundlagen für unternehmerisches Handeln zur Verfügung. Umgekehrt erwartet die Gesellschaft auch einen angemessenen Beitrag aller zur Erhaltung und Weiterentwicklung dieser Strukturen. Neben den gesetzlich vorgeschriebenen Steuern und Abgaben gibt es eine breite Palette materieller oder immaterieller Leistungen, die Organisationen erbringen und damit das Gemeinwesen entweder fördern oder auch schädigen.

Ein GWÖ-Unternehmen ...
(...)

... leistet über Steuern und Sozialabgaben einen fairen und angemessenen Beitrag zum Gemeinwesen entsprechend der Wertschöpfung in der jeweiligen Region.
(...)

... setzt seine spezifischen Fähigkeiten und Ressourcen ein, um zivilgesellschaftliche Initiativen innerhalb des Gemeinwesens jenseits von Eigeninteressen zu stärken.
(...)

E | GESELLSCHAFTLICHES UMFELD

RAIFFEISENBANK LECH AM ARLBERG

BERGFREUNDSCHAFT ALS WÄHRUNG

In einer Zeit, in der die Finanzmärkte oft den Bezug zur Realität verlieren und Gewinnmaximierung als höchstes Gut gilt, schlägt eine Genossenschaftsbank im Herzen der Alpen einen Weg ein, der ihre historischen Wurzeln mit den Herausforderungen der Zukunft verknüpft. **Die Raiffeisenbank Lech am Arlberg versteht sich nicht als klassisches Kreditinstitut, sondern als lebendiger Teil eines sozialen Gefüges, das auf den Prinzipien der Solidarität und der regionalen Mitverantwortung fußt.** Ihr Beitrag zum Gemeinwesen zeigt sich in einer speziellen Art der Partnerschaft, welche die Bank intern als „**Bergfreundschaft**“ bezeichnet: **Eine Beziehung auf Augenhöhe, die auf Vertrauen, Verlässlichkeit und gemeinsamen Zielen basiert und die Qualität des Miteinanders in den Mittelpunkt stellt.** Dieser Geist prägt das Handeln gegenüber jener Berührungsgruppe, die zwar nur mittelbar die Auswirkungen unternehmerischen Handelns spürt, für die jedoch ein regional verankertes Unternehmen eine besondere Verantwortung trägt. **Das Fundament dieses Engagements bildet die „Initiative Lebensraum Lech“, ein im Jahr 2006 gegründe-**

tes Geschäftsfeld, das sich ausschließlich der Stärkung der Region widmet. Hierbei wird ein Teil der erwirtschafteten Ergebnisse direkt in den Ort zurückgegeben, um soziale, kulturelle und ökologische Projekte zu realisieren, die über das klassische Bankgeschäft hinausgehen. Die Raiffeisenbank Lech agiert dabei als Impulsgeberin für einen lebenswerten Lebensraum, indem sie gezielt in die Gemeinschaft investiert. **Ein Beispiel für dieses Wirken ist der Pop-up-Store „MiMi“ (Miteinander & Mittendrin), der jungen Kunsthandwerker*innen und Start-ups aus der Region temporär eine Heimat bietet.** Da Verkaufsflächen in Lech rar und für Jungunternehmen oft unerschwinglich sind, stellt die Bank ihre Räumlichkeiten zeitlich begrenzt zur Verfügung, um kreative Ideen und nachhaltiges Handwerk zu fördern. Ergänzt wird dieses Angebot durch ein E-Carsharing-Modell, das sowohl Mitarbeitende als auch Einheimische und Gäste nutzen können. Ein weiterer Meilenstein ist die **Gründung der Erneuerbaren Energiegemeinschaft (EEG) Arlberg-Klostertal eGen.** Gemeinsam mit der Gemeinde Lech hat die Bank ein Modell entwickelt, bei dem vor Ort produzierte Energie aus erneuer-

E2 | Beitrag zum Gemeinwesen

#econgopractice

Raiffeisenbank Lech am Arlberg eGen

Branche: Finanzdienstleister, Genossenschaftsbank

Mitarbeitende: 22 (VZÄ)

Ort: Lech am Arlberg (AT)

www.lechbank.com

Status: Achte Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit



Die „Initiative Lebensraum Lech“ widmet sich ausschließlich der Stärkung der Region. © Raiffeisenbank Lech

baren Quellen auch direkt vor Ort verbraucht wird. Die Bank trägt dabei nicht nur die Gründungs- und Initialkosten, sondern **lädt die gesamte Bevölkerung ein, Teil dieser Energiewende zu werden, um langfristig eine Energieautarkie für die Region zu erreichen.** Solche Projekte verdeutlichen den Anspruch, Förderungen der öffentlichen Hand nur dann zu nutzen, wenn sie der langfristigen regionalen Wertschöpfung dienen. Der materielle Beitrag zum Gemeinwesen drückt sich zudem in einer ehrlichen Abgabepolitik aus. Mit einer Nettoabgabenquote von rund 39 Prozent leistet das Institut einen fairen Beitrag zur Finanzierung der staatlichen Infrastruktur, von der es als Unternehmen selbst profitiert. **Steuervermeidung oder das Verschieben von Gewinnen werden konsequent abgelehnt; Transparenz und Integrität stehen an oberster Stelle.** Diese Haltung setzt sich in der Korruptionsprävention fort, wo strenge Richtlinien zur Geschenkkannahme und verpflichtende Schulungen für alle Mitarbeitenden ein ethisch einwandfreies Verhalten sicherstellen. Die Bank nutzt ihre Kontakte zu Politik und Verwaltung nicht für Eigeninteressen, sondern um dem

Gemeinwohl zu dienen. Das Herzstück des sozialen Engagements sind jedoch die Menschen hinter dem Tresen. **Die Mitarbeitenden der Raiffeisenbank Lech leisteten im vergangenen Jahr rund 2.000 Stunden ehrenamtliche Arbeit in ihrer Freizeit für Vereine und Blaulichtorganisationen. Die Bank unterstützt dieses Engagement aktiv:** Wer bei der Feuerwehr, dem Roten Kreuz oder der Bergrettung tätig ist, wird während der Arbeitszeit für Einsätze freigestellt – ein unverzichtbarer Beitrag für die Sicherheit im alpinen Raum. Zudem dürfen Vereinstätigkeiten wie die Aufgaben eines Kassiers teilweise in den Bankräumlichkeiten erledigt werden. Diese Kultur des Gebens zeigt sich auch bei Finanzierungen: **Gute Ideen werden oft unbürokratisch unterstützt, manchmal ohne dass die Antragstellenden die im Bankwesen üblichen hohen Sicherheiten bringen müssen. Wenn Projekte einmal schiefgehen, lässt die Bank ihre Partner nicht im Stich, sondern steht ihnen beratend zur Seite – ein gelebtes Zeugnis der Bergfreundschaft.** Auch im Bildungsbereich setzt die Bank Akzente, etwa durch den „Finanzführerschein“, der Jugendlichen einen verantwortungsvollen Umgang

mit Geld vermittelt, oder durch die Förderung von Modulfächern wie Theater an der lokalen Mittelschule. **Projekte wie die SDG-Freiluftausstellung, welche die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen im Dorf erlebbar macht, sensibilisieren die Bevölkerung für globale Herausforderungen und lokale Lösungsansätze.** Die Bank versteht sich hierbei als Teil eines großen Ganzen, das durch das Engagement vieler kleiner Schritte zu einer nachhaltigen Veränderung führt. Durch die intensive Auseinandersetzung mit diesen Werten werden diese Leistungen nicht nur sichtbar gemacht, sondern systematisch weiterentwickelt. **Es ist der Versuch, sich wieder auf die genossenschaftlichen Wurzeln von 1901 zu besinnen: Die Linderung der Not und die Befriedigung der Bedürfnisse der Gemeinschaft.** In den Bergen bedeutet Freundschaft oft, sich bedingungslos aufeinander verlassen zu können. Indem die Raiffeisenbank Lech diesen Wert zur Grundlage ihres wirtschaftlichen Handelns macht, will sie einen lebenswerten Lebensraum für kommende Generationen sichern.

ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT

Auszug aus dem Arbeitsbuch Gemeinwohl-Bilanz 5.0

E3 | Reduktion ökologischer Auswirkungen

Unternehmen können durch Veränderung ihrer internen Produktions-, Verarbeitungs- und Arbeitsprozesse und der damit verbundenen Reduktionen der ökologischen Auswirkungen einen wesentlichen Beitrag leisten, um der Überschreitung planetarer Grenzen entgegenzuwirken. Im Lebensweg stehen hier die internen Abläufe zwischen der Übernahme der Vorprodukte von den Lieferant*innen und der Übergabe der Produkte an die Kund*innen im Fokus. Ebenso kann das Produktdesign zur Reduktion dieser Auswirkungen beitragen.

Ein GWÖ-Unternehmen ...

... stellt den Lebensweg seiner Produkte und Dienstleistungen innerhalb des Unternehmens dar und erhebt und dokumentiert die jeweiligen Umweltauswirkungen.

... setzt sich aktiv mit den ökologischen Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit auseinander.

... reduziert negative ökologische Auswirkungen kontinuierlich und gestaltet seine Verfahren und Prozesse schadstoffarm, ressourcenschonend und sparsam.

... kommuniziert seine Erkenntnisse und Fortschritte in der Branche und an andere interessierte Berührungsgruppen.

SCHACHINGER LOGISTIK HOLDING

ROADMAP TO ZERO

Im Herzen der Logistikbranche, die weltweit für über ein Drittel der Treibhausgasemissionen (THG) verantwortlich ist, positioniert sich die **Schachinger Logistik Gruppe als entschlossene Vorreiterin**. Für das familiengeführte Unternehmen ist Nachhaltigkeit ein fest verankerter, integraler Bestandteil der Unternehmensführung. Kernpunkt der strategischen Ausrichtung ist die **Klimastrategie „Roadmap to ZERO“**, die das ambitionierte Ziel verfolgt, die Geschäftstätigkeit bis 2040 vollständig zu **dekarbonisieren**. Um die Kompatibilität mit dem 1,5-Grad-Ziel des Pariser Abkommens wissenschaftlich zu untermauern, ist Schachinger der Science Based Targets initiative beigetreten und strebt eine jährliche THG-Reduktion von 6,3 Prozent an. Die übergeordneten Reduktionsziele sind klar definiert: Eine Senkung der THG in Scope 1 (direkte Emissionen wie eigener Fuhrpark und Gas), Scope 2 (indirekte Emissionen aus zugekaufter Energie) und ausgewählten Scope 3 (Emissionen der eigenen Wertschöpfungskette), um 50 Prozent bis 2035 und um 80 Prozent bis

2040. Die größten Herausforderungen und Hebel zur Emissionsreduktion liegen im Transportbereich, da die Verbrennung fossiler Kraftstoffe mehr als 90 Prozent der THG-Emissionen verursacht. **Schachinger setzt konsequent auf den Ausbau erneuerbarer Energie und eine maximale Energieeffizienz**. An den Eigenstandorten und Mietstandorten mit eigenem Energieeinkauf wird bereits zu 100 Prozent Umweltzeichen-zertifizierter Grünstrom bezogen. Aktuell sind 3.800 kWp Photovoltaikleistung auf rund 22.000 m² Dach-, Frei-, Carport- und Wandflächen installiert. Weitere 5.000 kWp sind in Umsetzung oder in Planung. Um diese Eigenstromerzeugung optimal zu nutzen und die gesamte Schachinger Gruppe energieautark betreiben zu können, wird derzeit **Österreichs größte Energiespeicheranlage mit 60 MWh gebaut**. Im Vergleich zu 2021 konnte der Stromzukauf bereits um 700.000 kWh reduziert werden. Ein wegweisender Schritt für die Wärmewende war die **Inbetriebnahme eines Biomasse-Heizwerks am Hauptstandort Hörsching** Ende 2024, das regionale Forstabfälle

E3 | Reduktion ökologischer Auswirkungen

#econgoodpractice

Schachinger Logistik Holding GmbH

Branche: Transport, Warehouse und Logistik

Mitarbeitende: 760 (VZÄ)

Ort: Hörsching (AT)

www.schachinger.com

Status: Zweite Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit



1: Betriebsgarten mit vielfältiger Pflanzenauswahl © Daniel Prieto Taladrid; 2: Neues Biomasse-Heizwerk ersetzt 80 Prozent der bisherigen Gasinfrastruktur © Werner-Kerschbaummayr; 3: Die PV-Anlage in Hörsching produziert Strom für 1.000 Haushalte. © Schachinger Logistik

nutzt. Dieses Heizwerk **ersetzt über 80 Prozent der bisherigen Gasinfrastruktur und führt zu einer jährlichen Einsparung von rund 600 Tonnen CO₂**. Die gesamte Gaseinsparung, einschließlich thermischer Sanierung und Optimierung, beträgt 3,5 Mio. kWh. Andere Maßnahmen zur Energieeffizienz umfassten die Dämmung und thermische Sanierung von rund 10.000 m² Dachfläche. **Schachinger stellt die gesamte Flotte auf E-Antriebe um** und forciert die Umstellung auf emissionsfreie Antriebe weit vor den gesetzlichen Vorgaben. **Bereits rund 60 Prozent der Firmen-Pkw sind elektrisch. Die ersten elektrischen Lkw und Vans wurden zwei Jahre früher als geplant in Betrieb genommen.** Ein zielführender Schritt ist dabei die Kooperation mit Knauf. **Hier wurde der erste vollelektrische Tridem-Lkw mit 35-Meter-Kran in Österreich in Betrieb genommen, was jährlich etwa 18.000 Liter Diesel (ca. 60 Tonnen CO₂) einspart.** Bis Frühjahr 2026 sollen bereits über 15 E-Lkw (40-Tonner) in der Flotte fahren. Ab 2032 ist die Anschaffung von Lkw mit Verbrennungsmotor

ausgeschlossen. Die notwendige Ladeinfrastruktur wird parallel massiv ausgebaut: Über 50 Ladepunkte sind bereits geschaffen. Bis 2026 werden rund 100 Ladepunkte verfügbar sein, darunter 30 Schnellladepunkte (bis zu 400 kW). Die kontinuierliche Reduktionsarbeit zeigt bereits messbare Erfolge in der aktuellen CO₂-Bilanz: Im Geschäftsjahr 2024/25 konnten in Scope 1, Scope 2 und Scope 3a deutliche Minderungen gegenüber dem Vorjahr erzielt werden. **Scope 1** (direkte Emissionen) wurde **um 88 Tonnen CO₂ reduziert**, **Scope 2** (zugekaufter Strom) sank durch den Bezug von Grünstrom und Eigenproduktion **um 218 Tonnen CO₂** und **Scope 3a** (Teile der Wertschöpfungskette) **verzeichnete eine Reduktion von 401 Tonnen CO₂**. Die größte Herausforderung bleibt Scope 3b (Emissionen der extern beauftragten Frachtunternehmen), welche mit rund 61.906 Tonnen CO₂ den größten Emissionsposten darstellen. Auch hier konnte eine Reduktion von 5.598 Tonnen CO₂ gegenüber dem Vorjahr erzielt werden. Zusätzlich zu diesen Reduktionsbemühungen wurden im Zeitraum

2021 bis 2025 insgesamt 55.047 Tonnen CO₂ durch Klimabeiträge ausgeglichen und 1,2 Mio. Euro in Klimaschutzprojekte investiert. **Über die Dekarbonisierung hinaus engagiert sich Schachinger für Kreislaufwirtschaft und Biodiversität.** Die Beschaffungsstrategie zielt auf die Minimierung von Primärrohstoffen und die Prüfung gebrauchter Alternativen ab, während Verpackungsmaterialien reduziert werden. Im Bereich Abfallmanagement konnte trotz leicht gestiegener Gesamtmenge der Restmüll um 1,4 Prozent gesenkt werden, was auf intensive Schulungen zur Sammelstoffverwertung zurückzuführen ist. Das gebaute Löschwasserbecken zum Schutz von Boden und Grundwasser ist eine weitere Sicherheitsmaßnahme, um ein ökologisches Risiko auszuschließen. **Die Verankerung der ökologischen Verantwortung in allen Prozessen macht Schachinger zu einem Impulsgeber für die gesamte Logistikbranche.**

TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

E4 | **Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung**

Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung sollen in erster Linie Schaden von der Allgemeinheit durch Entscheidungen abwenden, die auf einem Mangel an verfügbaren Informationen und Fakten, mangelhaftem Argumentationsaustausch oder fehlenden Mitwirkungsmöglichkeiten der Betroffenen beruhen. (...)

Ein GWÖ-Unternehmen ...

... stellt Transparenz über das Handeln der Organisation und jene Vorkommnisse her, die von legitimen Interesse für die Öffentlichkeit sind.

... gibt jeder betroffenen Person das Recht und die Möglichkeit, Einwände zu erheben, öffentliche Auskunft und Argumente über unternehmerische Handlungen zu verlangen und in einen Dialog zu treten.

... führt einen aktiven Dialog mit relevanten Berührungsgruppen, auch mit NPOs, die die Interessen jener Berührungsgruppen vertreten, die nicht selbst Einwände erheben können (zukünftige Generationen, Natur, Tiere, Landschaft). (...)

... tritt für die Werte Transparenz und Mitbestimmung als Grundlage einer aufgeklärten, demokratischen, offenen und pluralistischen Gesellschaft ein.

E | GESELLSCHAFTLICHES UMFELD

INNOVIA

GELEBTE DEMOKRATIE

In der Tiroler Unterstützungslandschaft zeichnet sich das soziale Dienstleistungsunternehmen innovia seit seiner Gründung im Jahr 2007 für eine kontinuierliche Einbeziehung der Gesellschaft aus.

Das von Vera Sokol und Johannes Ungar ins Leben gerufene Unternehmen steht für die Vision einer gerechten Welt, in der jeder Mensch seine Talente einbringen kann. Da die Arbeit von innovia zu 100 Prozent durch öffentliche Mittel von Bund, Land und der Europäischen Union getragen wird, sieht das Team **Transparenz nicht als bloße Berichtspflicht, sondern als eine ethische Verantwortung gegenüber der gesamten Bevölkerung.** Diese Haltung manifestiert sich in einer Informationspolitik, die keine Details scheut: Sämtliche Berichte über das verantwortungsvolle Wirtschaften der Organisation werden in voller Länge und ohne jede Kürzung auf der eigenen Website veröffentlicht, um eine lückenlose Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Interessierte

Kreise, von Fördergebenden über Anrainer*innen bis hin zu kritischen Nichtregierungsorganisationen, sind ausdrücklich eingeladen, die Arbeit kritisch zu hinterfragen und über die bereitgestellten Kanäle in einen direkten Dialog zu treten. Diese **gelebte Offenheit schafft die notwendige Vertrauensbasis für das zweite Herzstück der Organisation: die emanzipatorische Teilhabegestaltung unter dem Leitspruch „Nichts über uns – ohne uns!“.** innovia versteht Mitbestimmung als einen Prozess, der über das eigene Team hinausgeht. Menschen mit Unterstützungsbedarf werden nicht als passive Empfänger*innen von Leistungen betrachtet, sondern als aktive Partner*innen auf Augenhöhe. Dieser Ansatz beginnt bereits bei der Entwicklung neuer Angebote: Bevor ein Projektantrag eingereicht wird, werden Fokusgruppen und Interviews mit den betroffenen Zielgruppen durchgeführt. So wird sichergestellt, dass die Konzepte den realen Bedarfen der

E4 | Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

#econgoodpractice

innovia gem GmbH

Branche: Soziale Dienstleistung

Mitarbeitende: 49 (VZÄ)

Ort: Innsbruck (AT)

www.innovia.at

Status: Dritte Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit



Nach dem Leitsatz „Nichts über uns – ohne uns!“ erfolgen bereits 95 Prozent aller wesentlichen Entscheidungen unter aktiver Einbeziehung der betroffenen Menschen. © innovia

Menschen entsprechen und nicht am grünen Tisch an ihnen vorbei geplant werden. Die Teilnehmenden werden für diese Mitarbeit konsequent entlohnt, was die Wertschätzung ihrer Expertise unterstreicht. **Ein innovatives Beispiel für diese Form der Mitbestimmung ist die systematische Einbindung der sogenannten Peers – also Personen aus der jeweiligen Zielgruppe – in den Personalauswahlprozess.**

Wenn beispielsweise eine Stelle im Jugendcoaching neu besetzt werden soll, durchlaufen die Bewerbenden eine Vorstellungsrunde mit den Jugendlichen, die sie später begleiten werden. **Das Feedback dieser Gruppe bereitet die finale Entscheidung maßgeblich vor und sichert eine hohe Akzeptanz und Qualität der zukünftigen Zusammenarbeit.** Schätzungen innerhalb des Unternehmens belegen, dass heute **rund 95 Prozent aller wesentlichen Entscheidungen unter aktiver Einbeziehung der relevanten Berührungsgruppen** getroffen werden.

Das gesellschaftliche Engagement von innovia reicht tief in regionale und nationale Netzwerke hinein. **Die Führungskräfte bringen ihre Expertise ehrenamtlich in Gremien wie dem Tiroler Integrationsforum, dem Behindertenbeirat der Stadt Innsbruck oder der Arbeitsgemeinschaft der Tiroler Anbieter sozialer Dienstleistungen ein.** In diesen Foren fungiert innovia als Impulsgeberin für höhere Branchenstandards und setzt sich politisch für die Belange benachteiligter Menschen ein. Das Ziel ist ein lebensdienliches Miteinander in einer aufgeklärten und pluralistischen Gesellschaft. Durch die Koordination von Plattformen zur beruflichen Teilhabe und die Mitarbeit in strategischen Arbeitsgruppen zur Arbeitsmarktstrategie 2030 unterstützt das Unternehmen Lücken im sozialen Netz nicht nur zu schließen, sondern den Sozialraum insgesamt inklusiver zu gestalten. Mit Blick auf die Zukunft hat sich innovia ehrgeizige Ziele gesetzt, um diese partizipativen Strukturen weiter zu professionalisieren.

Das Team hat begonnen, Entscheidungsprozesse nach dem Konsentprinzip zu trainieren. Dabei geht es darum, dass Entscheidungen grundsätzlich aufgrund der besseren Argumente getroffen werden und jede betroffene Person die Möglichkeit hat, fundierte Einwände zu erheben. **Bis zum Jahr 2030 strebt das Unternehmen den Aufbau einer vollständig strukturell verankerten, partizipativen Unternehmensstruktur an.** Diese konsequente Ausrichtung auf Transparenz und Teilhabe stärkt nicht nur den gesellschaftlichen Zusammenhalt, sondern sichert auch die Innovationskraft eines modernen Sozialunternehmens. Durch diesen Weg der Offenheit wird das Unternehmen zu einem Vorbild für eine Wirtschaft, die dem Menschen dient und Verantwortung für künftige Generationen übernimmt.

IMPRESSUM

Herausgeber: Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e. V.
Ullsteinstraße 130, 12109 Berlin.

<https://germany.econgood.org/good-practices>

Redaktionsteam: Matthias Kasper, Silvia Painer, Markus Brenner, Jörg-Arolf Wittig, Brigitte Frank, Alessandra Hensel-Rall, Daniela von Pfulstein, Markus Hölzl.

Grafik: Silvia Painer; Lektorat: Christine Breit, Daniela von Pfulstein; Druck: Cradle to Cradle Certified™
Pureprint innovated by gugler.at

Feedback gerne an den Akteur*innenkreis

Unternehmen DACH: unternehmen@econgood.org

Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>



Stand: Juni 2026



#econgoodpractices