

MINI-HANDBUCH

BESCHREIBUNG VON 4 DER 18 GEMEINWOHLKRITERIEN

STAND: 14. SEPTEMBER 2011

INHALT

C6: Innerbetriebliche Transparenz und Mitbestimmung.....	2
D1: Ethisches Verkaufen	10
E2: Beitrag zum Gemeinwesen	19
E5: Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung	24

Hinweis:

In diesem Mini-Handbuch gibt es den ersten Entwurf von vier Kriterien, die schon im Redaktionsteam erarbeitet wurden. Wir freuen uns über Ihre Rückmeldungen dazu, inwieweit diese umfangreicheren Erläuterungen hilfreich für das Verständnis der Kriterien und die Anwendung sind. Wenn es sich zeitlich ausgeht, wird es nach der Überarbeitungsphase von Oktober 2011 – Jänner 2012 eine neue Matrix 4.0. geben. Dafür werden die Factsheets überarbeitet und unser Ziel ist auch dann ein umfassendes Handbuch für alle Kriterien zu erstellen. Ob uns das gelingt, hängt von der Neuorganisation des Redaktionsteams und unseren begrenzten Zeitressourcen ab.

www.gemeinwohl-oekonomie.org

C6 INNERBETRIEBLICHE TRANSPARENZ UND MITBESTIMMUNG

HINTERGRUND

Gesellschaftspolitisch leben wir in einer formellen Demokratie, auch wenn die Mitwirkungsmöglichkeiten der Menschen sehr begrenzt sind. In der Wirtschaft leben wir meistens in einer Monarchie: Die Führungskraft entscheidet und die MitarbeiterInnen haben, abhängig von lokaler Gesetzgebung und deren effektiver Umsetzung, eingeschränkte Rechte zur betrieblichen Mitsprache und Mitbestimmung.

Transparenz ist eine wesentliche Voraussetzung für die Funktionsweise eines demokratisch orientierten Unternehmens, ein partnerschaftliches Miteinander und mündige MitarbeiterInnen. In demokratischen Unternehmen sind die MitarbeiterInnen zufriedener, engagierter, innovativer und produktiver als in traditionellen Organisationen.

ZIEL

Ziel ist eine möglichst hohe Form der MitarbeiterInnen-Mitbestimmung bei allen Entscheidungen und eine Legitimation der Führungskräfte durch eine Wahl von den MitarbeiterInnen. Voraussetzung dafür ist eine umfassende Transparenz interner Aktivitäten.

DEFINITION, ASPEKTE, PROBLEMATISCHES

MitarbeiterInnenbeteiligung bedeutet, dass die Mit-ArbeiterInnen mit-entscheiden können, sie nicht nur informiert oder gehört werden, sondern sie mindestens eine Stimme haben. Qualitativ zu unterscheiden gilt es unterschiedliche Formen demokratischer Mitbestimmung von Entscheidungen nach Stimmenmehrheit bis hin zu konsensualen Entscheidungen.

Leider ist das Feld der Wirtschaftsdemokratie kaum bekannt und wenig erforscht. Oftmals wird Demokratie mit Basisdemokratie gleichgesetzt, bei der alle Mitarbeiter bei allen Entscheidungen mitwirken und die Organisation so lähmen. Es gibt Wege die Mitarbeiter einzubinden und gleichzeitig produktiv den Unternehmenszweck zu erfüllen.

Wir glauben, dass es mehrfach positive Effekte einer starken MitarbeiterInnendemokratie gibt:

- Empowerment und höhere Motivation der Mitarbeiter
- Mehr Identifikation mit der Organisation und weniger Fluktuation
- Menschliches Korrektiv zu dem Shareholder-Value Ansatz
- Wandel der Unternehmenskultur in Richtung partnerschaftlichen Arbeiten
- Kreativere Lösungen, weil die Sichtweise aller Beteiligten gehört wird

Diese Annahmen sind auch zum Teil empirisch belegt. Wolfgang Weber und das Forschungsprojekt ODEM haben mehrere demokratische Organisationen untersucht und sind zu folgenden Ergebnissen gekommen:¹

„Je demokratischer die Organisationsstrukturen in einem Unternehmen sind,

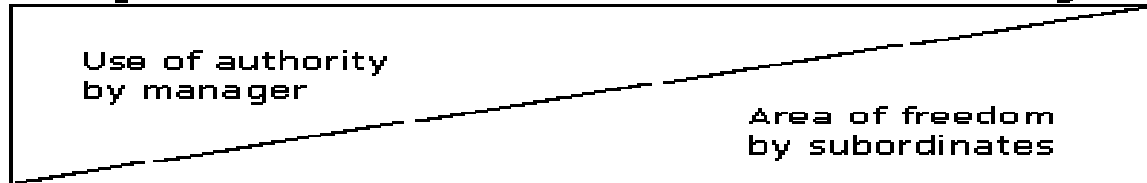
- umso bereiter sind die Mitarbeiter/innen, hilfsbereit, solidarisch und gesellschaftlich verantwortlich zu handeln,
- umso stärker tendiert das Ethikbewusstsein der Mitarbeiter/innen in Richtung humanistischer Wertorientierungen,
- umso stärker ist deren Bereitschaft zu demokratischem und gesellschaftlichem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

Dabei kann die innerbetriebliche Demokratie strukturell oder bei einzelnen Entscheidungen verwirklicht werden. Von Tannenbaum/ Schmidt² wurde ein Führungs-Kontinuum entwickelt, das verschiedene Stufen und Abgrenzungen zwischen autoritär und partizipativ unterscheidet:

¹ Weber, Wolfgang [u.a.]: Handeln, 2007, S.34/5

Leadership Continuum – Tannenbaum, Schmidt

Autocratic Manager ← Leadership Continuum → Democratic Manager



Manager makes & announces decision	Manager "sells" decision	Manager presents ideas & invites questions	Manager presents tentative decision subject to change	Manager presents problem, gets suggestions, makes decisions	Manager defines limits; asks group for decision	Manager permits subordinates to function within superior defined limits	Manager allows full freedom
------------------------------------	--------------------------	--	---	---	---	---	-----------------------------

In dieser Übersicht liegt die Entscheidungsmacht bei der Führungskraft. Er/Sie entscheidet, welche Form der Beteiligung der Mitarbeiter er zulässt oder ermöglicht.

Wolfgang Weber zitiert folgende Grade der Mitarbeiterbeteiligung, die auch einen erweiterten Überblick geben:³

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

Wir definieren das Kriterium sehr eng. Es geht bei uns mindestens um Mitbestimmung, nicht um vorgelagerte Mitwirkungsmöglichkeiten. Jeder Mitarbeiter hat zumindest eine Stimme bei der Entscheidung von betrieblichen Prozessen. Diese Mitbestimmung kann nach Stimmenmehrheit erfolgen oder konsensual mit Einbezug aller Stimmen z.B. über Konsens oder Konsent.

Dabei überschneidet sich dieses Kriterium mit dem Kriterium C1 Arbeitsplatzqualität, die steigt, wenn die Mitarbeiter im hohen Maße mitbestimmen können. Bei der nächsten Überarbeitung der Matrix ist es wichtig, beide Kriterien genauer voneinander abzugrenzen.

PROBLEMATISCHES

Demokratische Mitbestimmung am Arbeitsplatz ist eine rare Ausnahme und braucht sowohl bei der Implementierung als auch im betrieblichen Alltag Zeit und Geduld.

Im Rahmen der ständigen Change-Prozesse und Einführung neuer Systeme sind viele Mitarbeiter müde oder verunsichert, wenn ein neues „System“ eingeführt werden soll. Eine Umstellung auf ein demokratisches System braucht 5-10 Jahre, die klare Entscheidung der Eigentümer und obersten Führungsspitze, eine gute Schulung und eine gewisse Frustrationstoleranz. Durch Familie, Schule, Universität und mehrjährige berufliche Sozialisation sind wir es gewohnt, dass die da oben entscheiden und sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte brauchen für den inneren Paradigmenwechsel Zeit und positive Lernerfahrungen.

Daneben gibt es eine Vielzahl von Bedenken, die ich hier jetzt anführen und entkräften möchte:

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

³ Vgl. Weber, Wolfgang: *Demokratie*, 1994, S.272

Mitarbeiter wollen nicht mitbestimmen und haben auch nicht die Kompetenz dazu

Nicht nur bei den Führungskräften auch bei den Mitarbeitern gibt es Bedenken gegen die Mitbestimmung. Je nach Führungskraft und Unternehmen gibt es unterschiedliche Transparenz- und Feedbackkulturen. Nur in wenigen Unternehmen kann ich meinem Chef offen und ehrlich meine Meinung sagen, ohne negative Sanktionen zu fürchten. Die Betriebsratsarbeit gibt unzählige Beispiele dafür und wie dort braucht es entweder ein formelles Sicherungssystem oder ein mit der Zeit gewachsenes Vertrauen. Daneben gibt es auch Mitarbeiter, die sich nicht wirklich engagieren möchten, sondern den Job nur als Broterwerb sehen. In vielen Beteiligungsmodellen stimmen die passiven Mitarbeiter automatisch durch Abwesenheit zu und behindern so zumindest nicht den Prozess der Mitbestimmung. Durch die wachsende Mitbestimmungskultur und Freiwilligkeit der Teilnahme werden sie sicherlich im Lauf der Implementierung angeregt, sich einzubringen, wenn es Schwierigkeiten oder Kritik gibt. Dann fallen die Kantinegespräche weg, in denen sich die Mitarbeiter über den Chef und seine Entscheidungen aufregen, weil es dann heißt: „Ja bring es doch in das zuständige Gremium. Du kannst was verändern!“

Fehlende Kompetenz kann durch Schulungen und Transparenz ausgeglichen werden. Auch den Führungskräften fehlt es an Kenntnissen, aus dem konkreten Kundenkontakt und den einzelnen Arbeitsfeldern. Sie haben selten das Spezialwissen der Mitarbeiter, so dass bei innerbetrieblichen Mitbestimmungsprozessen die gegenseitigen Inkompetenzen ausgeglichen werden.

„MitarbeiterInnenbeteiligung dauert zu lange, da haben wir ja keine Zeit mehr fürs Geschäft! Wir sind doch keine Quatschbude!“

Ja, Demokratie kostet mehr Zeit. Allerdings ist es wichtig zwei „Zeiten“ zu unterscheiden: Die Zeit der Entscheidungsfindung und die Zeit der Entscheidungsumsetzung.

Autokratische Entscheidungen können in fünf Sekunden getroffen werden, die Frage ist, ob die Mitarbeiter diese auch umsetzen und mit welcher Motivation und welchem Engagement. Beteiligungsprozesse brauchen länger bei der Entscheidungsfindung und sparen dann die Zeit im idealfalle mehrfach ein bei der Umsetzung. Sind die Mitarbeiter involviert und motiviert, sind die wesentlichen Bedenken berücksichtigt oder aus dem Weg geräumt, tragen die Mitarbeiter die Entscheidung aktiv mit, geht die Umsetzung deutlich schneller.

Oft sind die Beteiligungsprozesse auch „schlecht“ moderiert, wie es auch im normalen Geschäftsleben ineffektive Meetings gibt. Deshalb sind gerade hier eine gute und strikte Moderation wichtig, sowie klare Strukturen und Prozesse der Beteiligung.

Ich als Führungskraft/ Unternehmer trage die Verantwortung. Die Mitarbeiter sind da fein raus. Ich halte meinen Kopf hin und die wollen entscheiden?

Wichtig ist hier zu klären, was mit „Verantwortung“ gemeint ist:

Wenn mit Verantwortung Antwort geben gemeint ist, dann muss das jeder Mitarbeiter gegenüber Kunden, Führungskraft und anderen Mitarbeitern.

Wenn darunter die Haftungsverantwortung gemeint ist, dann muss deutlich noch unterschieden werden, in welchen Fällen mit welchem Vermögen gehaftet wird. Einzelunternehmer haben hierbei die umfassendste Haftung mit dem Gesamtvermögen, während CEOs von Aktiengesellschaften aufgrund der derzeitigen Praxis sehr wenig Verantwortung haben, sogar bei Misswirtschaft mit dem goldenen Handshake verabschiedet werden. Meistens begrenzt sich die rechtliche Verantwortung auf grob fahrlässiges Verhalten.

Wenn damit Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg gemeint ist, dann tragen das alle MitarbeiterInnen. Geht's der Firma schlecht, geht es allen schlecht ☺, geht's der Firma gut, bekommen die Führungskräfte Bonuszahlungen und die Mitarbeiter werden dennoch entlassen. Die MitarbeiterInnen sind mit ihrer finanziellen Existenz oftmals noch enger mit dem Betrieb verbunden als die stetig wechselnde Führungselite. Deshalb tragen sie auch die Konsequenzen vom schlechten Wirtschaften und es ist sogar wünschenswert, dass diese Verantwortungs-Träger auch mehr eingebunden werden.

ABSTUFUNGEN/ MESSUNGEN:

Kategorie	Beginner (0-10%)	Improver (11-30%)	Achiever (31-60%)	Leader (61-100%)
Grad der Transparenz	Erste Maßnahmen zu mehr Transparenz	Einige kritische Daten ⁴ transparent	Wesentliche kritische Daten transparent	Alle Daten transparent, für jeden Mitarbeiter abrufbar
Legitimierung der Führungskräfte	Anhörung/ Konsultation bei Bestellung neuer FK	Vetorecht bei der Bestellung neuer FK, Testphase – 25% gewählt	Mehr als 75% regelmäßig gewählt	100% regelmäßig gewählt
Mitbestimmung bei Operativen Grundsatz/ Rahmen Entscheidungen	Anhörung/ Konsultation + Begründung, Konzept demokrat. Mitbestimmung	Testphase, - 25% der Entscheidungen demokratisch, teilweise konsensual	25-75% der demokratisch, davon mind. 25% konsensual	76-100% demokratisch, davon mind. 50% konsensual
Mitbestimmung bei Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter	Konzept für Gewinnbeteiligung MA + Testphase	25% des Gewinns wird konsensual verteilt	26-75% des Gewinns wird konsensual verteilt	Der gesamte Gewinn wird konsensual verteilt
Eigentum bei Mitarbeiter oder unabhängigen Stiftung	1-24% des Betriebes Eigentum bei MA	Sperrminorität (ab 25%)	Überwiegend d.h. > 50%	Ganz, z.B. Mitarbeiter-Stiftung
Bsp. Soziokratie	Pilotkreis Soziokratie	Bis 100% Kreisstruktur	Vollständige Kreisstruktur Soziokratie seit 2-3 Jahren	Soziokratie ist rechtlich verankert, institutionalisiert

Weitere Einzel-Maßnahmen (demokratische Mitbestimmung)

- Team wählt/ entscheidet über Einstellung der eigenen Führungskraft
- Anonyme Führungskräfte-Beurteilung, alle Ergebnisse sind online lesbar (Semco)
- Großgruppenmeeting für Strategie-Entscheidungen, die dann auch in der Großgruppe entschieden werden (in Richtung Basisdemokratie)
- Regel: Kein Mitarbeiter muss eine Anordnung folgen/ Vetorecht bei bestimmten Entscheidungen
- Hohe Selbstorganisation am Arbeitsplatz (vgl. C1 Arbeitsplatzqualität)

HILFEN BEI DER UMSETZUNG

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

Ansonsten bräuchte es einen umfassenden Prozess der Klärung, welche demokratischen Elemente in welchem Stadium eingeführt werden können. Am besten ist dieser Prozess schon demokratisch organisiert.

Wichtig ist bei der Einführung, dass die Eigentümer/ oberste Führungsspitze voll dahinter steht und den Prozess über einen Zeitraum von 5-10 Jahren begleitet/ unterstützt.

Zuerst bildet sich eine Steuerungsgruppe aus externen Beratern/ Experten, dem CEO und einzelnen Mitgliedern der Organisation und begleitet den Prozess der Implementierung:

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

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

⁴ Kritische Daten sind die Protokolle der Führungsgremien, Gehälter, Interne Kostenrechnung, Entscheidungen über Einstellungen/ Entlassungen

BEST PRACTISES

Bei den Best Practises habe ich jetzt ein Demokratie-Modell aufgeführt sowie zwei Unternehmen, die die demokratische Mitbestimmung auf ihre Weise verwirklicht haben. Alle eint eine umfassende innerbetriebliche Transparenz, weil das erst die Voraussetzung für wirkliche demokratische Mitbestimmung ist. Sowohl bei Endenburg Electronics als Pionier-Unternehmen der Soziokratie als auch bei Semco gehört zu der Transparenz die Schulung der Mitarbeiter, damit sie die Unternehmenszahlen auch lesen und verstehen können (vgl. Maverick, Kap. 17, S. 128-129). Mit Wagner Solar haben wir einen Solar-Pionier aus Deutschland als Best practise, der schon auf eine mehr als 30jährige demokratische Geschichte zurückblicken kann.

SOZIOKRATIE

Soziokratie ist ein Organisationsmodell, bei dem die Mitarbeiter alle Grundsatz- und Rahmenentscheidungen auf gleichwertiger Ebene mit den Führungskräften im Konsent treffen. Konsent heisst, dass keiner des Teams einen schwerwiegenden Einwand gegen einen Vorschlag im Hinblick auf das gemeinsame Ziel hat.

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

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

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

In den Niederlanden gibt es zwei Vorbild-Unternehmen Endenburg Elektrotechnik, ein Elektrotechnik-Unternehmen und Reykx, ein Informationsdienstleister.

Weitere Ressourcen zur Soziokratie

[Umfassendes Skript zur Soziokratie](#) (mit einer Liste von soziokratischen Unternehmen weltweit)

[Portrait von Endenburg Electronics \(Skript/ Buch\)](#)

[Brandeins-Artikel \(Endenburg/ Reykx\)](#)

[Umfassende Materialsammlung zur Soziokratie](#)

SEMCO

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

Daneben gibt es eine halbjährliche Führungskräftebefragung vom jeweiligen Team, bei Abschneiden unter 70% müssen sich innerhalb eines Jahres deutlich verbessern. Normalerweise erhalten die Manager 80-85%. (Maverick, Kap.22, S.160-63 + 7day, S. 212/3)

Semco ist wirtschaftlich sehr erfolgreich, die jährlichen Wachstumsraten liegen zwischen 25% und 40%, der Gewinn ist in den Jahren von 1993-2004 von 35 auf 160 Mio\$ gestiegen.

Alle Entscheidungen bei Semco werden demokratisch getroffen. Dabei kann jeder einen Entscheidungsprozess anregen. Einfach eine Email an die Mitarbeiter, ein Treffpunkt und los geht's. Wenn Leute auftauchen, ist das Thema von Interesse und die Gruppe arbeitet solange, wie Energie da ist und der Entscheidungsprozess fortschreitet. Dabei kann sich die Gruppe immer

wieder neu zusammensetzen. Am Ende wird von den Anwesenden demokratisch mit einfacher Mehrheit (eine Person = eine Stimme) entschieden. Auch Ricardo Semler hat nur eine Stimme und wurde mehrfach überstimmt. Zwar hat er formell ein Vetorecht, hat aber bisher laut Eigenauskunft nie davon Gebrauch gemacht, weil dann das gesamte System für ihn gefährdet scheint. Es könnte sonst bei den Mitarbeitern eine Haltung entstehen wie: „Wir können abstimmen was wir wollen, der Chef entscheidet eh nach seinen Wünschen.“

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

Im höchsten Gremium von Semco sitzen insgesamt acht Mitglieder. Einer ist für Ricardo Semler, drei sind permanent besetzt mit CEOs von Teilfirmen, auf zwei Plätzen rotieren hochrangige Manager unterhalb der CEOs und zwei können von jedem Mitarbeiter nach dem „Wer-zuerst-kommt,-mahlt-zuerst-Prinzip“ besetzt werden. Diese einmaligen Mitglieder haben das gleiche Stimmrecht, wie die permanenten Mitglieder in dem Gremium. Die Protokolle können von jedem eingesehen werden, allerdings im Vorstands-Büro und nicht via Intranet (7day, S.223)

Weitere Ressourcen über Semco

[Umfassender Artikel mit Materialsammlung](#)

[Artikel im Brandeins](#)

[Artikel in Sein](#)

[Homepage von Semco](#)

WAGNER SOLAR

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

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

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

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

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

Derzeit gibt es 400 MitarbeiterInnen und 100 GesellschafterInnen. Nach zwei Jahren Betriebszugehörigkeit kann ein Mitarbeiter einen Antrag bei der Aufnahmekommission stellen, die aus neun gewählten GesellschafterInnen und dem Personalbeauftragten besteht.

Die Gesellschaftsanteile wachsen genau wie die Gewinnbeteiligung mit steigender Dauer der Betriebszugehörigkeit.

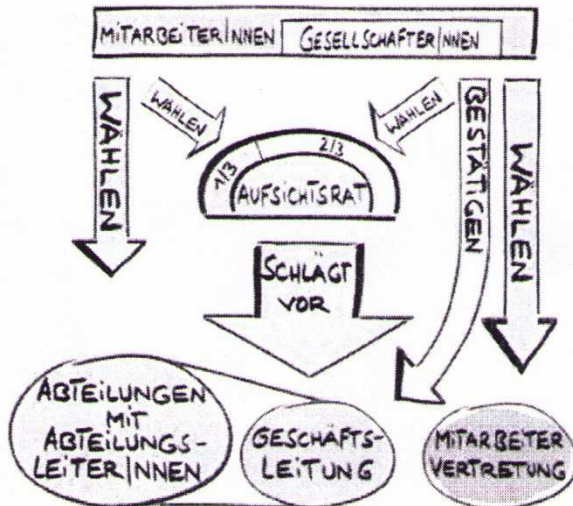
Es gibt also eine enge Verzahnung von Mitarbeit, Eigentum und Gewinnbeteiligung. Das Unternehmen gehört auch nur MitarbeiterInnen, es gibt keine externen Eigentümer.

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

GesellschafterInnen und MitarbeiterInnen wählen alle zwei Jahre einen 12köpfigen Aufsichtsrat. Dieser wird zu 2/3 von den GesellschafterInnen und zu 1/3 von den MitarbeiterInnen gewählt. Der Aufsichtsrat benennt und kontrolliert die siebenköpfige Geschäftsleitung. Die einzelnen Mitglieder der Geschäftsleitung werden vom Aufsichtsrat vorgeschlagen und mit einfacher Mehrheit der GesellschafterInnen bestätigt. Die Geschäftsleitung führt die Geschäfte der Firma Wagner & Co

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

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



Grobstruktur Wagner & Co

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

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

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

Weitere Ressourcen über Wagner Solar

Homepage: www.wagner-solar.com

[Kleine Unternehmensgeschichte von Wagner-Solar](#)

[Auszug Mitarbeiterbefragung 2010](#)

[Kleine Geschichte von Unternehmensstrukturen](#)

LITERATUR

- [Fenton, Traci: The democratic Company. Four Organizations Transforming our Workplace and our World, 2002](#) – (kostenloses PDF)
- [Node \(new orientations for democracy in europe\) Research Gruppe](#): Organisationale Demokratie im Unternehmen. Wie Mitbestimmung zu wirtschaftlichen Erfolg beitragen kann – am Beispiel der Firma Wagner & Co Solartechnik GmbH, Bm:bwk (DVD, kostenloser Versand über gruber@plansinn.at)
- Rüter, Christian: Soziokratie. Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis, 2. korrigierte Auflage, 2010 – als [PDF downloadbar](#)
- Semler, Ricardo: [7 day] The Seven-Day Weekend. A better way to work in the 21st century, 2003

- Semler, Ricardo: [Maverick] Maverick! The success story behind the world's most unusuals workplace, 1993
- Weber, Wolfgang: [Demokratie, 1999] Organisationale Demokratie. Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation, in 53 (25 NF) 1999/4 [Kopie von Wolfgang Weber]
- [Wolfgang Weber: Wirtschaftsdemokratie von Unten](#) (Powerpoint-Präsentation)
- Weber, Wolfgang [u.a.] [Handeln, 2007] Solidarisches Handeln in demokratischen Betrieben – Illusion oder Realität? In Zeitschrift für Sozialpsychologie und Gruppendynamik in Wirtschafts und Gesellschaft, 32. Jahrgang, 1. Heft 2007, Heft Nr. 114, S. 22-37
- Weber, Wolfgang/ Pasqualonie, Pier-Paolo/ Burtscher, Christian (Hrsg): [Wirtschaft, 2004] Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung. Kontinuitäten und Brüche, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2004 [eigen]

D1 ETHISCHES VERKAUFEN

HINTERGRUND

„Der Kunde ist König!“ ist ein häufig zitierter Satz im Kontext vom Wirtschaften und Verkauf. „Der Kunde ist Kuh und gehört gemolken!“ drückt in vielen Fällen dagegen die gelebte Praxis aus. Ein Großteil der Akteure betrachtet den Kunden mit der Brille des Shareholder-Values als Mittel zum Zweck. Dazu kommt, dass vor allem die Massen-Werbung geprägt ist durch unbewusste Manipulation, Weckung von nicht nachhaltigen Kaufimpulsen und Aufrechterhaltung von diskriminierenden Stereotypen.

ZIEL

Das Ziel dieses Kriteriums ist es, den Kunden als gleichwertiger Partner sehen, einen Kontakt auf Augenhöhe zu gestalten und das Wohlergehen der Kunden als Hauptintentionen im Blick zu haben (im Gegensatz zur Steigerung der eigenen Verkäufe). Es geht um eine nachhaltige Kundenorientierung und einer wertschätzenden, offenen Verbindung zum Kunden. Idealerweise wird der Kunden in Unternehmensprozesse eingebunden und kann bei der Produktgestaltung sowie interne Unternehmensentscheidungen mitgestalten.

DEFINITIONEN

Ethisches Marketing (EM): umfasst die Gesamtheit der verkaufsfördernden Aktivitäten eines Unternehmens, die von Grundwerten wie Transparenz, Ehrlichkeit, Vergleichbarkeit und Rücksichtnahme auf einen wirklichen Kundennutzen gekennzeichnet sind.

Kundenorientierung bedeutet die konsequente Ausrichtung eines Unternehmens auf die Kunden. Der Kunde steht im Mittelpunkt des wirtschaftlichen Handelns. Dabei sind Ethischer Verkauf und KundInnenmitbestimmung Teilbereiche der Kundenorientierung.

Ethischer Verkauf: umfasst die Grundhaltung im Verkauf, die Bedürfnisse des Kunden optimal zu erfüllen, auch gegen die Interessen der eigenen Firma.

Bei der KundInnenmitbestimmung können die Kunden bei den Produkten/ Dienstleistungen sowie ausgewählten Unternehmensentscheidungen mitgestalten.

Die Preispolitik wird generell auch dem Marketing zugerechnet und beschreibt die Festsetzung des Verkaufspreises unter Einbezug der Kosten, erwarteten Kundenbedürfnisse und der Kalkulation im Gesamtunternehmen.

ETHISCHES MARKETING

„In der Auseinandersetzung mit den individuellen Bedürfnissen der Menschen (z.B. nach gesunden Nahrungsmitteln), sowie gesellschaftlichen Bedürfnissen (wie z.B. einer intakten Umwelt) trägt ein Unternehmen über sein Produkt- und Dienstleistungsangebot Mitverantwortung für die gesellschaftliche Entwicklung. [. Ethisches] Marketing fragt deshalb danach, *was zu welchem Preis auf welchem Weg wie* angeboten werden soll, und gesteht dem Kunden nicht nur das Recht zu, aufgeklärten Entscheidungen zu treffen, sondern erwartet es. [. Ethisches] Marketing besitzt einen hohen Grad an Transparenz und bietet dem *mündigen Konsumenten* gute Argumente für den Kauf von Produkten. Der Dialog mit dem Stakeholder `Kunde´ hat deshalb eine zentrale Bedeutung. Über die Thematisierung der Sinnhaftigkeit von Produkten und Dienstleistungen – von der Entwicklung bis zur Entsorgung – übernimmt ein Unternehmen Mitverantwortung für das Konsumverhalten und die gesellschaftlichen Auswirkungen von Konsum.“⁵

⁵ Maak, Thomas/ Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S.289 – Maak verwendet den Begriff Integres Marketing, ich habe ihn durch Ethisches Marketing ersetzt, damit es zu keinen Missverständnissen kommt.

Philip Kotler unterscheidet drei verschiedenen Formen von Marketing:⁶

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

Thomas Maak/ Peter Ulrich unterscheiden zwischen Manipulativem und Integrem (Ethisches) Marketing:⁷

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

Eine weitere Übersicht von Maak und Ulrich beschreibt Werte/ Tugenden und ihre konkrete Bedeutung für das Marketing:⁸

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

⁶Kotler, Philip/ Kartajaya, Haermanawan/ Setiwan, Iwan: Dimension, 2010, S.24.

⁷ Maak, Thomas/ Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 288.

⁸ Maak, Thomas/ Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 290 (etwas zusammengefasst)

KUNDENORIENTIERUNG

Kundenorientierung bedeutet die konsequente Ausrichtung eines Unternehmens auf die Kunden, der Kunde steht im Mittelpunkt des wirtschaftlichen Handelns. Im Marketing hat sich der Fachbegriff Customer-Relationship-Management (CRM) für die Gestaltung der Kunden-Beziehungen eingebürgert.⁹

Neben der Grundsatzentscheidung im Unternehmen, die Kundeninteressen in den Mittelpunkt zu stellen, braucht es (IT)Systeme, Schulungen und eine passende Unternehmenskultur.

Die Intensität der Anbieter-Kunden-Beziehung kann wie folgt unterteilt werden – nach unten hin steigend:¹⁰

- Auswerten von Literatur (z.B. Fachzeitschriften der Abnehmerbranche)
- Analyse von Patentanmeldungen der Abnehmerbranche
- Auswerten von Verkäufer- und Kundendienstberichten
- Auswerten von Kundenbeschwerden, Kundenanfragen und Kundenvorschlägen
- Beobachtung von Kunden bei typischen Arbeits- und Verfahrensabläufen
- Empathic Design: Beobachtung von Kunden in realen Nutzungssituationen
- Anwenderbefragung bzgl. Bedürfnissen
- Kundenproblemanalyse
- Online-Conjoint-Analyse (Kundenbewertung von Produkteigenschaften)
- Kunden- und Anwenderpanels
- Institutionalisiertes Beschwerdemanagement
- Fokusgruppen
- Innovationsworkshops mit Kunden (z.B. Lead User)
- Gemeinsame Produkt- und Prototypentests mit Kunden
- Gemeinsame Produktentwicklung mit Kunden
- Zeitweise Beschäftigung von eigenen Mitarbeitern beim Kunden
- Zeitweise Beschäftigung von Kunden-Mitarbeitern im eigenen Unternehmen
- Innovation awareness: Mitarbeiter leben (zeitweise) in Marktzielgruppen

KundInnenmitbestimmung beginnt bei dem direkten Dialog mit dem Kunden als Gruppe über z.B. KundInnenforen/ -beiräte/ und gemeinsamer Produktentwicklung und endet in Formen der Mitbestimmung/ Zusammenarbeit (Co-Creation).

Co-Creation/ Prosumption/ Lead-User

Co-Creation, Prosumption und das Lead-User-Modell¹¹ beschreiben eine enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und (bestimmten) Kunden. In einem gemeinsamen Prozess werden Produkte und Dienstleistungen gestaltet, getestet und verbessert. Die Kunden bringen sich aktiv ein und tragen so zu Innovationen bei und identifizieren sich mehr mit dem Unternehmen und Produkten. Daneben führt es zu Mundpropaganda und damit sehr preiswerten und nachhaltigem Marketing. Die Grenzen zwischen intern und extern verschwimmen dabei etwas.

KUNDINNENMITBESTIMMUNG:

Dabei gibt es unterschiedliche Grade der Beteiligung. Wolfgang Weber zitiert folgende Grade der Mitarbeiterbeteiligung, die auch für die KundInnenmitbestimmung gelten:¹²

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

⁹ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Customer-Relationship-Management> (abgerufen am 26.05.2011)

¹⁰ Fast wörtlich übernommen aus Fichter, Klaus: Interpreneurship. Nachhaltigkeitsinnovationen in interaktiven Perspektiven eines vernetzenden Unternehmertums, Marburg: Metropolis Verlag, 2005 [WU Institut für BWL KMU, 8401], S. 202 (indirekt zitiert aus Herstatt, C: Anwender als Quelle für die Produktinnovation, Zürich, S59)

¹¹ Vgl. Kap.5 „Die Prosumenten“ in Tapscot, Don/William, Anthony D: Wikinomics, S. 123-148, für Lead-User Eric van Hippel: Democratizing innovation, ebs. die Wikipedia-Artikel zu den Themen.

¹² Vgl. Weber, Wolfgang: Demokratie, 1994, S.272

Bisher ist mir kein Instrument bekannt, das das gesamte Feld der KundInnendemokratie/ -beirates abdeckt. Dennoch gibt es einzelner Maßnahmen mit unterschiedlichen Beteiligungsqualität:

Mögliche Instrumente:

- KundInnenbeirat, der bei allen/ bestimmten Unternehmensentscheidungen gehört wird oder zustimmen muss (Vetorecht)
- KundInnendelegierte, der in unterschiedlichen Gremien sitzt und aktiv mitarbeitet und mitentscheidet (Mehrheitsabstimmung, Konsent-Entscheidungen)
- Wahl des Beirates/Delegierten öffentlich per Internet, wahlberechtigt sind langfristige Kunden, die mind 1/2x so lange KundIn sind, wie die Wahlperiode dauert
- Kundenvertreter als Teil eines Stakeholderdialogs, bei dem die Geschäftsleitung zusammen mit den Stakeholdern Konsent/Konsens-Entscheidungen trifft, die auch im Unternehmen ausgeführt werden
- Öffentliche Vorstandssitzungen mit Kundendelegierten oder Fragen/Mitsprachemöglichkeiten aus dem KundInnenpublikum

KundInnenbeirat

Einige Unternehmen haben einen meistens nach öffentlichem Druck einen KundInnenbeirat eingesetzt, der für mehr Kundennähe sorgen soll. Meistens ist das eine Maßnahme der Marketing-Abteilung und dient der PR.

Demokratisch wird der Beirat erst dann, wenn die Entscheidungen dort transparent sind und auch im Unternehmen ausgeführt werden.

Es gibt eine Vielzahl von Kriterien, die sicherstellen, ob ein KundInnenbeirat eine reine Marketing-Aktion ist oder ein Schritt in Richtung „KundInnenbeteiligung“:

- Ist das Auswahlverfahren transparent/ demokratisch/ zufällig? Gibt es bei einem ständigen Beirat ein rotierendes Verfahren, z.B. alle 2 Jahre 25% Wechsel?
- Gibt es eine angemessene, aber nicht zu hohe Aufwandsentschädigung?
- Können sich auch Kunden zu Wort melden, die nicht im Beirat sind? Wie ist gewährleistet?
- Werden die Rückmeldungen der Kunden/ die Reaktion des Unternehmens umfassend veröffentlicht?
- Ist der KBR in der Satzung des Unternehmens fix installiert oder kann er leicht abgesetzt werden?
- Kann der Beirat auch Entscheidungen treffen, die für das Unternehmen bindend sind? In welchem Umfang? Welches Mandat haben sonst die Entscheidungen? Wie viel der Entscheidungen wurden wirklich umgesetzt?
- Wie häufig trifft sich der Beirat und für wie lange? (wöchentlich, monatlich)
- Gibt es eine Aufwandsentschädigung und eine gesicherte Amtszeit?
- Ist die Geschäftsführung bei den Sitzungen des KundInnenbeirates anwesend?

ETHISCHER VERKAUF

Jedes Unternehmen verkauft etwas und generiert dadurch Einnahmen. Ethischer Verkauf umfasst die Grundhaltung im Verkauf, die Bedürfnisse des Kunden optimal zu erfüllen und gleichzeitig zum Wohl der eigenen Firma beizutragen. Als Verkäufer oder Kundenverantwortliche suche ich für die Bedürfnisse das beste Produkt oder verweise ggf. auch auf Angebote meiner Mitbewerber. Das ist auf jeden Fall anzuraten, wenn das Produkt nicht lagernd ist oder die Beschaffungszeit für den Kunden individuell zu lange dauert. Bei qualitativ höheren Produkten der Konkurrenz fördert ein Hinweis darauf auf jeden Fall das Vertrauen in den Verkäufer und das Unternehmen und bindet langfristig Kunden. Der konkrete Abschluss geht verloren, dafür ist höchstwahrscheinlich ein langfristiger Kunde gewonnen.

Strukturell setzt das Standards ethischen Verkaufs voraus sowie eine umfassende Ausbildung der Mitarbeiter sowie branchenübergreifende Zusammenarbeit/ Transparenz. Wichtig ist hier auch ein alternatives Bonus-System. In vielen Verträgen bekommen die Verkäufer ein bestimmtes Grundgehalt sowie ein leistungsbezogenes variables Gehalt, das abhängt vom Umsatz oder den Verkaufsabschlüssen. So könnten die Rückmeldungen aus einem halbjährlich stattfindenden 360 Grad Feedback von Kunden/Mitarbeitern und Führungskräften über die Kundenzufriedenheit und

Qualität der Verkaufsgespräche einen Teil des variablen Gehalts ersetzen. Auch ist es sinnvoll kein internen Verkaufsvorgaben zu machen, weil sonst die Gefahr besteht, dass eher nach diesen Vorgaben gehandelt wird, denn nach wirklichen Kundeninteressen.

Eine weitere Ausprägung des Ethischen Verkaufs ist die Förderung und gute Zusammenarbeit für den VerbraucherInnen-/KonsumtInnenenschutz sowie hohe Produktkenntnis (im Einzelhandel), d.h. Kenntnisse über die wesentlichen Testergebnisse der unterschiedlichen Zeitschriften und Publikationen, damit der Kunde fachlich relativ unabhängig von internen Verkaufsvorgaben beraten werden kann.

PREISPOLITIK

Über die Preispolitik legt das Unternehmen im Hinblick auf die variablen und fixen Kosten der Herstellung, der Markt- und Konkurrenzlage sowie der Gesamtkalkulation der Produkte und des Unternehmens einen Preis fest, der normalerweise dem höchstmöglichen Gewinn bringt.

Wir plädieren für einen fairen Preis, der im Hinblick auf die Produktionskosten einen angemessenen Aufschlag enthält, mit dem Rücklagen und Investitionen gebildet werden können sowie ein angemessener Gewinn für die am Produktionsprozess Beteiligten herauspringt.

Idealerweise werden dem Kunden auch die Kalkulation offengelegt, was bei einigen Firmenkundengeschäften schon durchaus üblich ist. Ein Gewinn ist notwendig, doch es soll keinen überhöhten Profit aufgrund von Marktübermacht oder anderen Gründen erzielt werden.

Zu dem fairen Preis gehört auch die im Kriterium D4 beschriebene soziale Staffelung der Preise.

PROBLEMATISCHES

Wie kann ein anderes Bonus-System ausschauen? Bisher bezahle ich meine Verkäufer nach Erfolg, da kann ich nicht drauf verzichten!

Das ist nicht so leicht zu beantworten, weil ich da keine fertige Antwort habe. Ethisches Verkaufen fördert eine langfristige Kundenbeziehung, schafft Vertrauen, entlastet den Verkäufer von Druck und fehlendem Kundenbezug und ist einfach kongruent mit den persönlichen Werten. Als Käufer möchte ich auch nicht von einem Verkäufer einseitig informiert werden oder ein Produkt aufgeschwatzt bekommen.

Die Anzahl der Telefonate/ Kundenkontakte unabhängig vom Erfolg, Messungen zur Kundenzufriedenheit und –bindung könnten Erfolgskriterien sein. Oder die Verkäufer werden überhaupt nicht nach Abschlüssen bezahlt, sondern für ihren Einsatz und ihre Zeit.

Verkauf ist nicht ethisch, das gehört einfach so zum Spiel!

Das ist eine fatalistische Behauptung. Jeder Mensch ist verantwortlich für sein Tun und wenn einer unethisch verkauft, weil es auch die anderen Mitbewerber machen, dann ist das eine nachvollziehbare Entscheidung.

Das Leben nach bestimmten Werten kostet etwas und ist nicht leicht. Und die Spielregeln kann man ändern oder nach anderen Spielregeln spielen, wenn es sinnvoll oder wert-voll erscheint. Mit den möglichen negativen Konsequenzen oder Unsicherheiten bei der Systemumstellung.

ABSTUFUNGEN UND MESSUNGEN

Kategorie	Beginner	Improver	Achiever	Leader
Institutionalisierung	Erste Konzepte + Testphase	Umfassende Strategie, Gesamtausrichtung, Richtlinien vorhanden	Umsetzung der Strategie zu 100%, Richtlinien werden sanktioniert	Mehrjähriges Leben und Verbessern
Umfang Ethisch. Marketing	Grundkonzept und Testphase	Mehr als 10% des Marketing Budgets	Mehr als 25% des Marketing Budgets	Mehr als 50% des Marketing Budgets
Schulungen für Ethisch. Verkauf/ Marketing	Kurze Info-Veranstaltung für alle	Mind. 2 Tage für >50% der Beteiligten	Jeder Agent mind. 2 Tage Schulung	Jeder Agent mehr als 2 Tage, regelmäßige Supervision
Alternative Bonifikationen Verkauf/Mark	Grundkonzept und Testphase	Grundgehalt unabhängig vom Verkaufszahlen	+ alternative Kennzahlen z.B. Kundenzufriedenheit	Länger als drei Jahre implementiert
Zusammenarbeit mit Verbraucher-schutz	Vereinzelte Gespräche	Regelmäßige Gespräche, Beauftragter vorhanden	+ aktive und konstruktive Zusammenarbeit	Über mehrere Jahre hinweg erfolgt

Reklamation + unabhängige Beschwerdestelle + positive Service-Maßnahmen	Passiv: Erste Konzepte + Testphase, mind. Hotline	Aktiv: Beschwerdestelle vorhanden, einfaches Reklameprocedere, umfassende Servicemaß.	Proaktiv: + Sanktionsmaßnahmen bei Beschwerden + transparentes Reporting	Über mehrere Jahre hinweg vorhanden
Umfang der KundInnen-Mitbestimmung, z.B. KundInnenbeirat/ gemeinsame Produktentwickl	Beirat angedacht, erste Maßnahmen + Pilotprojekte gemeinsame Produktentwickl	Beirat vorhanden, Transparenz der Ergebnisse + bis 25% der Produkte gemeinsame Produktentwicklung	Beirat = Umsetzung der Empfehlungen bis 50% + bis 50% gemeinsame Produktentwicklung	Beirat Umsetzung bis 75%, mind. monatliche Treffen + bis 75% gemeinsame Produktentwicklung

Maak und Ulrich schlagen für die Umsetzung eines integren Marketings eine Auseinandersetzung und Reflexion ethischer Leitfragen, regelmäßige Dialogforen mit Stakeholdern (vgl. E5: Mitbestimmung der Gesellschaft) und die Festlegung eines „Code of Marketing Ethics“ vor.

Leitfragen und Tests für Marketing-Entscheidungen sind demnach:¹³

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

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

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

Der Vorteil des Pioniers ist es auch, damit Standards zu setzen und Vorbildfunktion für die Wirtschaft zu werden. Der Nachteil ist, dass es viel Ausdauer und Fehlertoleranz bedarf, um in den Gebieten weiter voranzuschreiten.

BEST PRACTISE

KUNDENORIENTIERUNG

Zappos

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

1) „Mache Kunden-Service zu einer Hauptpriorität für das gesamte Unternehmen, nicht nur für eine Abteilung. Diese Einstellung zum Kundenservice muss von oben kommen.“

¹³ Maak, Thomas/ Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 300/01 – diese Fragen könnten für viele ethische Entscheidungen im Unternehmen herangezogen werden. Bei diesen Leitfragen werden auch weitere Kriterien der Gemeinwohl-Matrix angesprochen, ein gutes Beispiel dafür, wie die einzelnen Bereiche ethisch zusammenhängen.

- 2) Mache „Wow“ zu einem Wort für den täglichen Sprachgebrauch in deinem Unternehmen
- 3) Empower und vertraue Deinen Kunden-Service-Repräsentanten. Vertrau, dass sie großartigen Service bieten werden, weil sie es auch wirklich tun.
- 4) Es ist in Ordnung auch Kunden zu verlieren, die nie zufrieden sind oder Deine Mitarbeiter missbrauchen.
- 5) Messe nicht die Anrufzeiten, zwinge Deine Mitarbeiter nicht zusätzlich zu verkaufen und benutze keine Skripten
- 6) Verstecke nicht Deine kostenlose Hotline. Es ist eine Nachricht nicht nur für Deine Kunden, sondern auch für Deine Mitarbeiter
- 7) Betrachte jeden Anruf als Investment in Kundenzufriedenheit, nicht als Kosten, die man zu minimieren sucht
- 8.) Lass das gesamte Unternehmen guten Service feiern. Erzähle Geschichten von Wow-Erfahrungen zu jedem im Unternehmen
- 9) Stelle die Mitarbeiter ein, die schon jetzt leidenschaftlich für guten Kunden-Service sind
- 10) Gib großartigen Service jedem: Kunden, Mitarbeitern und Zulieferern.“¹⁴

Weiterführende Ressourcen

www.zappos.com

Tony Hsieh: Delivering happiness, 2010

Internetplattform zu dem Buch: www.deliveringhappiness.com/

[Artikel zu Zappos und weiterführende Links](#)

Southwest Airlines (SWA)

Ich zitiere hier einfach die Mission von SWA:

„The Mission of Southwest Airlines

The mission of Southwest Airlines is dedication to the highest quality of Customer Service delivered with a sense of warmth, friendliness, individual pride, and Company Spirit.

To Our Employees

We are committed to provide our Employees a stable work environment with equal opportunity for learning and personal growth. Creativity and innovation are encouraged for improving the effectiveness of Southwest Airlines. Above all, Employees will be provided the same concern, respect, and caring attitude within the organization that they are expected to share externally with every Southwest Customer.“¹⁵

In zahlreichen Publikationen (Niels Pfläging/ Förster & Kreuz/ Brandeins) wird immer wieder auf den gelebten Kundenservice von SWA hingewiesen, so dass hier Worte und Taten übereinstimmen. Genauer ausgeführt wird dieser Kundenservice in dem Buch Nuts! und einen kleinen Einblick kann man in vielen Youtube Videos bekommen, unten ist eins mit einem Flugbegleiter Rap zu sehen.

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

Weiterführende Ressourcen

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

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

Bücher über SWA: http://www.southwest.com/about_swa/press/bibliography.pdf

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

¹⁴ Übersetzung von mir aus Tony Hsieh: Delivering happiness, 2010, S. 147.

¹⁵ <http://www.southwest.com/html/about-southwest/index.html> (abgerufen 10.08.2011)

KUNDENMITBESTIMMUNG

SMUD

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

SMUD bezieht die Kunden direkt ein, wobei die Kunden zum Teil auch Genossenschaftler sind und damit Eigentümer. Sie können den Vorstand wählen und es gibt vielfältige Mitsprachemöglichkeiten über Workshops und Feedback. Die Sitzungen des Vorstandes sind öffentlich und finden alle zwei Wochen statt.¹⁶

„As a customer-owned not-forprofit utility, SMUD seeks to conduct business in an open public process and encourages all customers to attend a workshop or hearing or to provide written feedback.“¹⁷

Die Kundenzufriedenheit ist dadurch sehr hoch:

„For each of the last eight years, SMUD has received the highest customer satisfaction ratings of any utility in the state in the J.D. Power and Associates survey. SMUD received the second-highest score in the nation for commercial customer satisfaction in 2010.“¹⁸

LITERATUR/ARTIKEL/LINKS

- Albrecht, Michaela: [Werbung, 2011] Ganzheitliche Werbung. Innere und äußere Aspekte Ihres Geschäftserfolges, BoD, 2011 [Eher für EPU's und Kleinunternehmen geeignet]
- Arnold, Chris: [Ethical Marketing, 2009] Ethical Marketing and the new consumer. Marketing in a new ethical community, John Wiley & Sons, 2009 [bestellt]
- [Code of Ethics der American Marketing Association](#)
- Dietl, Claudia [verkaufen, 2010] Ethisch handeln – Erfolgreich verkaufen. Mit Mut zu neuen Verkaufsstrategien, Hamburg: Acabus, 2010
- DIN ISO 10002:2004 „Qualitätsmanagement – Kundenzufriedenheit- Leitfaden für die Behandlung von Reklamationen in Organisationen“
- Fischer, Klaus: Interpreneurship. Nachhaltigkeitsinnovationen in interaktiven Perspektiven eines vernetzenden Unternehmertums, [WU BWL KMU 8401]
- Gaffney, Steven: [Honesty, 2009] Honesty sells. How to make more money and increase business profits, Ney Jersey: Hohn Wiley & Sons, 2009 [eigen]
- Gutman, Paul: Good economy auf <http://www.good-economy.com/>
- Hippel, Eric von: Democratizing innovation, MIT [WU TB... Lead-User-Modell]
- Howe, Jeff: Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business
- Kernstock-Redl, Helga/ Florian Schultheiss, Florian/ Stühlinger, Eva: Ethisches Marketing, Springer (erscheint Frühjahr 2012)
- Kotler, Philip/ Kartajaya, Haermanawan/ Setiwan, Iwan: [Dimension, 2010] Die neue Dimension des Marketings. Vom Kunden zum Menschen, Frankfurt a.M./ New York: Campus Verlag, 2010 [eigen]
- Maak, Thomas/ Ulrich, Peter: [Unternehmensführung, 2007] Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2007 [eigen]
- Morgen, Sharon Drew: [Integrity, 1999] Selling with integrity. Reinventing Sales through collaboration, respect, and serving, Ney York: Berkley books, 1999 [eigen]
- Murphsy, P.E./ Laczniak, G.R.: Marketing Ethics. Cases and Readings, 2006
- Prahalad, C.K.: [Zukunft, 2003] Die Zukunft des Wettbewerbs. Einzigartige Werte mit dem Kunden gemeinsam schaffen, Wien: Linde, 2003 [eigen]
- Ramaswamy, Venkat: [Co-Creation,2010] The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits, NY (u.a.): Free Press, 2010 [eigen]
- Rupprecht, Susanne/ Parlow, Georg: Ethisches Marketing. Nachhaltige Strategien für Klein- und Mikro-Unternehmen, Wien: Festland-Verlag, 2008. [eher für EPU's und Kleinunternehmen]

¹⁶ <http://www.smud.org/en/community-environment/Pages/index.aspx> (abgerufen 25.05.2011)

¹⁷ <http://www.smud.org/en/about/connections/Documents/ConnectionsMay2011.pdf> (abgerufen 25.05.2011)

¹⁸ <http://www.smud.org/en/about/Pages/index.aspx> (abgerufen am 24.05.2011)

- Strauss, Bernd/ Seidel, Wolfgang: Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 4. Vollständig überarbeitete Auflage, München: Hanser, 2007 [UL]
- [Tapscott, Don - Interview in Brandeins](#)
- Tapscott, Don/ Williams, Anthony D: [Wikinomics, 2007] Wikinomics. Die Revolution im Netz, München: Hanser, 2007.
- [Umfassender Artikel zum KundInnenbeirat auf Business-Wissen.de](#)
- [Verschiedene Formen des KundInnendialogs](#)
- Willingham, Ron: [Integrity, 2003] Integrity selling for the 21st century. How to sell the way people want to buy, Currency/Doubleday, 2003

E2 BEITRAG ZUM GEMEINWESEN

HINTERGRUND

In der CSR-Debatte hat sich der Begriff Corporate Citizenship etabliert, der das aktive Engagement des Unternehmens als Bürger für das Gemeinwesen beschreibt. Ähnlich wie ein normaler Bürger sich meist ehrenamtlich engagiert, kann auch eine Organisation einen ehrenamtlichen Beitrag leisten.

Der CSR-Ansatz darf allerdings nur der Ausgangspunkt für eine umfassende ehrenamtliche Beteiligung des Unternehmens am Gemeinwesen sein.

ZIEL

Jedes Unternehmen soll sich für das jeweilige Gemeinwesen als ehrenhafte „BürgerIn“ gemäß seiner Möglichkeiten einsetzen und einen angemessenen Beitrag leisten, die gesellschaftlichen Probleme zu lösen helfen ohne Ausrichtung auf PR oder Marketing.

DEFINITION

Der Beitrag zum Gemeinwesen ist KEIN Sponsoring, wobei die Trennlinie nicht immer leicht zu ziehen ist. Prinzipiell können die Ressourcen und Kompetenzen von Unternehmen wie folgt aufgeteilt werden:

Finanzmittel

- Geldspenden, z.B. an Organisationen, in denen MitarbeiterInnen sich engagiere
- Sponsoring
- Zinslose oder zinsgünstige Kredite
- Förderpreise
- Geschäftliche Partnerschaften (Aufträge an gemeinsame Organisationen, Produktentwicklung)
- Beteiligung an Bürgerstiftungen, Förderfonds, Spendenparlamenten, NPOs

Dienstleistungen, Produkte und Logistik

- Kostenlose oder –günstige Dienstleistungen
- Kostenlose oder –günstige Bereitstellung von Produkten und Sachmitteln
- Nutzung von Räumen, Gelände und Büroeinrichtungen
- Auftragsvergabe an soziale Organisationen
- Gemeinsames Joint-Venture mit NPOs

Zeit, Know-how, Wissen

- Unterstützung des Engagements von MitarbeiterInnen in deren Freizeit
- Freistellungen in der Arbeitszeit
- Engagement- Einsätze von Teams oder gesamten Belegschaft
- Entsenden von Führungskräften in Vorstände gemeinnütziger und Förder-Vereine etc.
- Beratung/ Schulung/ Qualifizierung sozialer Organisationen z.B. im Bereich PR, IT, Controlling, Strategische Planung, Finanzierung

Kontakte und Einfluss

- Vermittlung von Kontakten z.B: zu Lieferanten, Kunden, Service Clubs, Experten
- Lobbyarbeit für Gemeinwesenorganisationen bzw. Anliegen im Gemeinwesen
- Fundraising für die Organisation

Judith Polterauer unterscheidet bei der Art und Weise des Corporate-Citizenship Engagements folgende Bereiche:¹⁹

„Engagementformen

¹⁹ Polterauer, Judith: Unternehmensengagement, 2010, S. 212/13.

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

Unternehmensinterne Umsetzung

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

Gegenstandsbereich

- Engagementbereiche
- Auswahlprozesse
- Einflussfaktoren“

Judith Polterauer zitiert drei Quellen über den geldwerten Umfang der CC-Maßnahmen:²⁰

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

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

Das wird in einer forsa-Studie bestätigt, die eine detailliertere Auflistung macht:

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

Andere Zahlen liefert Dresewski. Danach investieren Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern ca. 0,05% des Umsatzes für ihr soziales Engagement und kleine und mittelständische Unternehmen bis zu 100 Mitarbeitern ca. 0,2% für ihr bürgerschaftliches Engagement.²¹

Wichtig scheint mir auch die Unterscheidung, ob es sich um ein Unternehmen aus dem amerikanischen oder europäischen Raum handelt. Bei den amerikanischen Organisationen gibt es eine erhöhte Kultur des Gebens, weil auch der Staat deutlich weniger Aufgaben wahrnimmt. Allerdings handelt es sich hierbei jetzt um eine sehr allgemeine Vermutung, die ich noch nicht in konkreten Zahlen belegen kann.

NUTZEN VON EINER BETEILIGUNG AM GEMEINWESEN

Dresewski beschreibt folgenden Nutzen von Corporate Citizenship für das Unternehmen und meint bei allen Punkte eine jeweilige positive Steigerung oder Entwicklung:²²

Personalentwicklung

- Mitarbeiterzufriedenheit und –bindung
- Werbung von Mitarbeiter/innen
- Qualifikationen
 - Sozial- und Führungskompetenz
 - Kommunikation und Teamfähigkeit
 - Zielorientierung, Eigenaktivität, Kreativität
- Work-Life-Balance

Marketing und Vertrieb

²⁰ Tw. direkt und indirekt zitiert aus: Polterauer, Judith: Unternehmensengagement, 2010, S. 222/23.

²¹ Dresewski, Felix: Citizenship, 2004, S.492, wobei die eine Studie von Großunternehmen aus dem Jahr 1988 stammt und soziales Engagement und bürgerschaftliches Engagement sich wahrscheinlich in ihrem Umfang unterscheiden.

²² Dresewski, Felix: Citizenship, 2004, S.499-508 (mit konkreten Beispielen aus der Praxis).

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

Unternehmenskommunikation

- Bekanntheitsgrad
- Reputation
- Differenzierung im Markt
- Markenaufbau

Standort- und Regionalentwicklung

- Intaktes Umfeld
- Lebensbedingungen von Mitarbeiter/innen
- Weiche Standortfaktoren
- Kontakte zum direktem Umfeld

PROBLEME

Ich leiste doch umfassendes Sponsoring, wieso sind die nicht berücksichtigt?

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

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

BANDBREITE UND MESSUNGEN

Es ist mir sehr schwer gefallen, den geldwerten Umfang aller Maßnahmen festzulegen. Orientiert habe ich mich jetzt an der Forsa-Studie und im Laufe der ersten Bilanzjahre werden die Rückmeldungen der Pioniere in diese Kategorie einbezogen.

Kategorie	Beginner (0-10%)	Improver (11-30%)	Achiever (31-60%)	Leader (61-100%)
Geldwerter Umfang aller Maßnahmen (% vom Jahresum.)	0-0,5%	0,5-1,5	1,5-2,5 %	> 2,5%
Umfang/ Kontinuität aller Maßnahmen + Institutionalisierung	Vereinzelte Maßnahmen, sporadisch, nicht institutionalisiert	Regelmäßig einzelne Maßnahmen, erste Strategie erkennbar, Verantwortlicher im Unternehmen	Umfassende Strategie, regelmäßig und kontinuierliche Umsetzung, institutionalisiert, von GF unterstützt	Ebs. seit mind. drei Jahren

Das BITC (Unternehmensnetzwerk in England) entwickelt derzeit zwei Messinstrumente den Community Mark und Community Footprint. Beides ist noch in der Entwicklungsphase und derzeit noch nicht im deutschsprachigen Raum angekommen, könnte aber eine interessante Messmethode werden (vgl. den ökologischen Fußabdruck).²³

HILFEN FÜR DIE UMSETZUNG

Dresewski sieht drei Einstiegsmöglichkeiten für die Umsetzung.²⁴

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

²³ Mehr Infos hier: http://www.bitc.org.uk/community/communitymark/about_the_communitymark/about_the.html und http://www.bitc.org.uk/community/community_footprint/index.html

²⁴ Vgl. Dresewski, Peter: Citizenship, 2004, S. 509-514 mit detaillierterer Beschreibung

Eine weitere Orientierung für die Umsetzung kann der Corporate-Citizenship-Mix geben:²⁵
„Der Corporate Citizenship-Mix beschreibt neun Instrumente, die Unternehmen aller Größen in der Praxis bereits einsetzen. Er ist - ähnlich wie der Marketing-Mix - eine Art Baukasten, aus dem sich ein Unternehmen im Rahmen seiner Corporate Citizenship-Strategie passende Instrumente aussuchen und diese umsetzen kann. Die Unternehmensgröße und der damit unter Umständen verbundene Umfang der eingesetzten Ressourcen spielt dabei keine Rolle. Mittelständische Unternehmen können grundsätzlich alle neun Instrumente einsetzen.

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

BEST PRACTISES

Derzeit sind mir kaum Best Practises bekannt, also Unternehmen, die sich vorbildlich mit einem angemessen hohen Beitrag und umfassender Institutionalisierung am Gemeinwesen beteiligen. Bitte da um sachdienliche Hinweise.

Ein Einzelbeispiel dazu: Patagonia ist ein US-amerikanischer Outdoor-Ausrüster der seit 1985 jährlich 1% des Umsatzes an die Initiative `1% for the planet` (www.onepercentfortheplanet.org) spendet. Diese vereint Unternehmen welche ihre Verantwortung für die natürliche Umwelt als integralen Bestandteil ihrer Geschäftstätigkeit betrachten.²⁶

²⁵ Direkt entnommen von folgender Website: <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Mittelstand/corporate-citizenship.did=60670.html> (abgerufen am 09. Juni 2011), Quelle: Felix Dresewski, Corporate Citizenship. Ein Leitfadens für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen. Berlin 2004, S. 21f.

²⁶ Vgl. Maak, Thomas/ Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 299.

Gleichzeitig wird Patagonia bei der Beurteilung sozialer Standards in der Zuliefererkette und Produktion nur als durchschnittlich eingestuft. Hier wird deutlich, dass Unternehmen in einzelnen Bereichen Leader sein können und in anderen nur Archiver oder Improver.²⁷

In der Kriterium E5 habe ich Chiquitas Weg vom normalen zum nachhaltigen Lebensmittelproduzenten nachgezeichnet, wobei es hier weniger um ehrenamtliches Engagement ging, sondern die Ausrichtung des gesamten Unternehmens in Richtung Nachhaltigkeit.

LITERATUR/ LINKS

- BITC – Business in the community – UK-Netzwerk: <http://www.bitc.org.uk/>
- Dresewski, Felix/ Kromminga, Peter/ von Mutius, Berhard: [Citizenship, 2004] Corporate Citizenship oder: Mit sozialer Verantwortung gewissen. Ein Leitfaden für die praktische Arbeit, in Wieland, Josef: Handbuch Werte Management, Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance, Muhrmann, 2004, S. 489-525
- Maak, Thomas/ Ulrich, Peter: [Unternehmensführung, 2007] Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007.
- Polterauer, Judith: [Unternehmensengagement, 2010] Unternehmensengagement als `Corporate Citizen`. Zum Stand der empirischen Corporate Citizenship-Forschung in Deutschland, in: Backhaus-Maul, Holger [u.a.]: Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010, S. 203-240.
- Projekt 1% for the Planet: www.onepercentfortheplanet.org
- UPJ – deutsches Corporate-Citizenship-Netzwerk: <http://www.upj.de/>

Redakteur: Christian Rüther: chrisruether@gmail.com

²⁷ Vgl. Artikel im Schweizer Tagesanzeiger vom 14.11.2010: Hippe Label – unfaire Produktion gefunden auf: <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Hippe-Label--unfaire-Produktion/story/23511741> (08.August 2011)

E5 GESELLSCHAFTLICHE TRANSPARENZ UND MITBESTIMMUNG

HINTERGRUND

Unternehmen existieren nicht im luftleeren Raum, sondern sind über ihre Standorte an eine Region und eine Nation gebunden. Damit haben Unternehmensentscheidungen Auswirkungen auf die Mitmenschen in der Region und Welt, auf die zukünftigen Generationen sowie die Natur, Tiere und Pflanzen. Derzeit gibt es nur begrenzte Mitsprachemöglichkeiten der betroffenen Berührungsgruppen bzw. Ihrer zivilgesellschaftlichen Vertreter.

Für eine aktive Wahrnehmung und Vertretung derer Interessen bildet Transparenz eine wesentliche Grundvoraussetzung. Zwar gibt es eine steigende Nachhaltigkeitsberichterstattung, meistens werden aber wesentlichen Aspekte ausblendet oder nur teilweise berücksichtigt.

ZIEL

Ein gemeinwohlorientiertes Unternehmen informiert umfassend und aktiv die Öffentlichkeit über alle wesentlichen Aspekte. Damit haben alle Berührungsgruppen (Zivilgesellschaft, Anrainer, etc.) umfassend Einblick ins Unternehmen und können ihre Interessen einbringen und das Unternehmen im Sinne des Gemeinwohls positiv beeinflussen.

DEFINITION

Mitbestimmung der Gesellschaft kann unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Von der Ignoranz als Negativ-Ausprägung über unterschiedliche Dialogformen bis hin zur Mitbestimmung, bei der z.B. gewählte Repräsentanten des gesellschaftlichen Umfeldes bei bestimmten Entscheidungen zustimmen müssen.

Voraussetzung für eine Mitwirkung des gesellschaftlichen Umfeldes ist eine umfassende Transparenz über Unternehmensprozesse und mögliche Auswirkungen sowie ein leichter Zugang zu diesen Informationen.

MITBESTIMMUNG/ STAKEHOLDER-MANAGEMENT

In der gegenwärtigen CSR-Landschaft werden Stakeholder-Dialoge angeregt, allerdings ohne wirkliche Mitbestimmung. Das Unternehmen kann selbst entscheiden, welche Anregungen es übernimmt und welche nicht.

Die folgenden Übersichten reihe ich etwas zusammenhanglos aneinander. Sie sollen helfen, das Thema als Ganzes in gebotener Kürze zu erfassen und so einen ersten Überblick geben

Maack/ Ulrich unterscheiden einen alten und neuen Stil des Stakholder Engagements:²⁸

Old-style Stakeholder Management	New-style Stakeholder Management
Strategisch motiviert (Primat der `Erfolgsrationalität`)	Ethisch-reflektiert (Primat der Legitimität)
Technokratisch-manipulativ	Verständigungsorientiert
Management von Einflusspotenzialen	Beziehungsgestaltung
Immunisierung gegen Kritik machtvoller Stakeholder (`Schutzschild-Ansatz`)	Aufbau von Vertrauen und Erschließung von Kooperationsmöglichkeiten
`Short- & medium-term-gains`	Langfristsperspektive
Motto: `... weil es gefordert wird – oder sich rechnet...`	Motto: `weil es das Richtig ist` (und unserem Verständnis als Good Corporate Citizen entspricht)

Anhand dieser Übersicht ist gut nachzuvollziehen, ob es sich bei den Stakeholderdialogen um eine PR-Aktivität oder wirkliche Mitbestimmung handelt.

²⁸ Maack, Thomas/ Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 177.

Am Beispiel von Brent Spar, der Auseinandersetzung von Greenpeace und Shell lassen sich nach Maak/ Ulrich vier Stadien des Stakeholder-Engagements identifizieren.²⁹

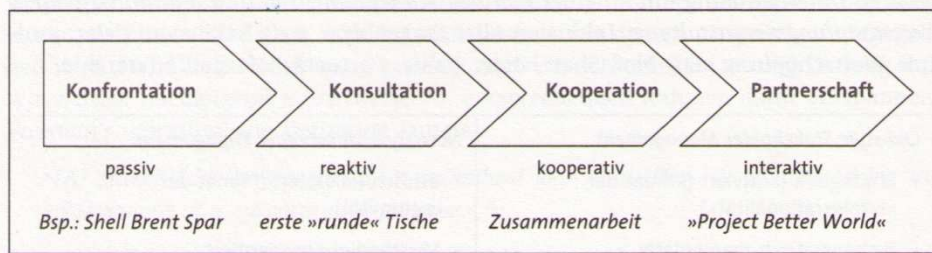


Abb. 5-3 Entwicklung des Stakeholder-Engagement

Das Beispiel Brent-Spar verdeutlicht, wie aus einer Konfrontation eine Partnerschaft werden kann und wie vermeintliche Gegner einen positiven Einfluss auf das Unternehmen und das Gemeinwohl haben können.

Ein ähnliches Beispiel für eine erfolgreiche Partnerschaft zwischen Unternehmen und NGOs ist Chiquita Brand International. Seit Anfang der 90er-Jahre wandelt sich Chiquita von einem „normalen“ Lebensmittelproduzent hin zu einem wertorientierten Unternehmen. Es begann mit der Zusammenarbeit mit Rainforet Alliance in Richtung nachhaltige Landwirtschaft und Erhaltung der Primärwälder und in Folge davon die Zertifizierung aller Plantagen nach den SA 8000 Sozialstandards. Daneben unterzeichnete Chiquita einen Rahmenvertrag mit der International Union of Foodworkers (IUF) und der lokalen Arbeitergewerkschaft Colsiba. Damit war Chiquita das erste multinationale Unternehmen, „das mit Gewerkschaften des südlichen Hemisphäre eine Vereinbarung traf, auf deren Grundlage heute die große Mehrzahl der Arbeitenden organisiert ist. Für die Arbeit auf Schiffen wurde von Chiquita zudem die Richtlinie ILO 180 der International Labour Organisation als Standard implementiert.“ Außerdem wurden Arbeiter in reich gebildeten Borschüren auf die Unternehmenswerte und ihre Recht als Arbeitnehmer hingewiesen. Daneben beteiligt sich Chiquita durch Zuschüsse von 2/3 oder 3/4 der Kaufsumme bei der Finanzierung von Eigenheimen von Plantagenarbeiter in einem Projekt in Honduras.

„Chiquita hat sich im Laufe von 12 Jahren nicht nur einen erstaunlichen Wandel vom Octopus zum Caring Citizen unterzogen, sondern auch indurstriweit einen erheblichen Druck auf Mitbewerber wie Dole und DelMonte ausgelöst. Sie ebenfalls verantwortlicher und nachhaltiger als zuvor zu verhalten. Dabei hat das Unternehmen in konsequenter Weise und in Kooperation mit Abnehmern und Partnern wie der Rainfort Alliacne gezeigt, dass es bereit ist, als Corporate Global Citizen die `Extra Mile` zu gehen und auch in schwierigen Zeiten zu seinen Verpflichtungen zu stehen (das Unternehmen ist 2001 durch ein `Chapter 11`-Konkursverfahren gegangen.“³⁰

Wolfgang Weber unterscheidet unterschiedliche Grade der Mitbestimmung:³¹

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

²⁹ Maak, Thomas/ Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 177/78.

³⁰ Zusammengefasst und direkt zitiert aus Maak, Thomas/ Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 69/70. In einem Vortrag in Wien ging Thomas Maak soweit den Zuhörern zu empfehlen, die Chiquita statt der Fairtrade-Bananen zu kaufen, was ich nicht unterstützte. Dieses Beispiel würde auch gut zu dem Punkt E2: Beitrag zum Gemeinwesen passen.

³¹ Vgl. Weber, Wolfgang: Demokratie, 1994, S.272, den Aspekt „Selbstbestimmung“ habe ich rausgenommen.

Je nach Grad der Mitbestimmung kann man Stakeholder-Dialoge als Konsultation oder Kooperation unterscheiden:³²

Stakeholder-Dialoge als Konsultation	Stakeholder-Dialoge als Kooperation
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Einmalige Stakeholder-Konsultation ➤ Sequenz von Stakeholder-Konsultationen ➤ Institutionalisierte Stakeholder-Konsultation ➤ Multistakeholder-Plattform (Austausch) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Multistakeholder-Initiative ➤ Multistakeholder-Plattform (Management der Implementierung) ➤ Stakeholder-Partnerschaft

Für den Stakeholder-Dialog gibt es laut Maak/Ulrich folgende Leitideen, die auch für andere Maßnahmen als Orientierung gelten könnten.³³

- Wechselseitige Achtung und Anerkennung
- Verständigungsbereitschaft
- Inklusion aller Betroffenen
- Chancengleichheit
- Begründungsorientierung – Auseinandersetzung auf Basis von Argumenten
- Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit
- Reflexionsbereitschaft
- Zuhören – Argumentationszugänglichkeit
- Zwanglosigkeit der Gesprächssituation

Mögliche Vorteile von Stakeholder-Dialogen/ Management

Maak/Ulrich formulieren folgende Vorteile für ein aktives Stakeholder-Management:³⁴

- Risikominimierung
- Verbesserte Entscheidungsqualität
- Wechselseitiges Verständnis
- Tragfähige Beziehungen
- Verdiente Reputation
- Vertrauen

Etwas umfassender werden die Vorteile in einem Manual zur Durchführung von Stakeholder-Dialogen dargestellt, das vom Bundesministerium für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit in Deutschland in Auftrag gegeben wurde:

- „Kompetenzen werden gebündelt. Die Herausforderungen, beispielsweise durch wachsende Armut, Klimawandel, HIV/AIDS, Korruption und Globalisierung, erfordern eine Bündelung der Expertise verschiedener Akteure.
- Die Zusammenarbeit in Stakeholder-Dialogen fördert eine effizientere Nutzung von Mitteln und Ressourcen, da diese gemeinsam eingesetzt werden.
- Die in Kooperation erreichten Ergebnisse sind oft belastbarer, tragfähiger und nachhaltiger als Einzellösungen und werden daher von den beteiligten Stakeholdern eher angenommen. Auch das Umfeld der Stakeholder akzeptiert sie eher. Dies fördert die Akzeptanz und Reputation der Zusammenarbeit.
- Stakeholder-Dialoge steigern die Kapazität von komplexen Systemen, Lösungen zu finden. Das Zusammenführen unterschiedlicher Kompetenzen und eine gemeinsame Gestaltung erhöhen die Lernfähigkeit im Vergleich zu Aktivitäten nur in einer Institution oder nur in einem Sektor.
- Die Qualität und Glaubwürdigkeit von Meinungsbildungsprozessen steigt, wenn vielseitige Sichtweisen integriert und Interessen ausbalanciert werden. Die Kenntnis verschiedener Argumente verhindert starre Positionen. Allerdings fällt es häufig schwerer, Entscheidungen praktisch umzusetzen.
- Gemeinsam vereinbarte Strategien sind leichter umzusetzen, wenn sie in einem gleichberechtigten, transparenten Dialog entwickelt wurden. Dann müssen Stakeholder von den Beschlüssen nicht erst überzeugt werden, sondern identifizieren sich sofort mit den erarbeiteten Ergebnissen.

³² Direkt zitiert aus: GIZ: Manual, S. 10.

³³ Vgl. Maak, Thomas/ Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 184-5.

³⁴ Vgl. Maak, Thomas/Ulrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S. 178-80.

- Stakeholder-Dialoge erhöhen die Bereitschaft zur Selbstverpflichtung, da die beteiligten Akteure die Zukunftsgestaltung beeinflussen können. Sie fühlen sich mitverantwortlich, sind daher interessiert am gemeinsamen Erfolg und multiplizieren die Ergebnisse.
- Stakeholder-Dialoge lösen gesellschaftliche Starre und Konflikte. Aktive Beteiligung an Stakeholder-Dialogen fördert ein gemeinsames Ausloten von Zukunftsmöglichkeiten. Dies erweitert die Perspektiven der Beteiligten und eröffnet neue Handlungsmöglichkeiten für alle.³⁵

Somit kann gemeinwohlorientiertes Verhalten auch wirtschaftlich erfolgreich sein!

PROBLEMATISCHES

Ähnlich wie bei der Innerbetrieblichen Mitbestimmung gibt es vielfache Einwände gegen die gesellschaftliche Mitwirkung. Ich habe hier einige Einwände aufgelistet und ein paar Antworten aus Sicht der Gemeinwohl-Ökonomie gegeben.

Wieso soll es überhaupt eine Mitbestimmung von außen geben, warum sollen Externe über Interna entscheiden?

Demokratiepolitisch scheint es nachvollziehbar, dass die von einem Unternehmen betroffene Umwelten eine direkte Mitsprachemöglichkeit haben. Indirekt funktioniert das über die lokalen und nationalen Regierungen, direkt ist es derzeit kaum möglich. Wirtschaften findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern hat ökologische, ökonomische und soziale Auswirkungen.

Sinnvoll können Stakeholder-Dialoge sein, wenn: „

- „ein Anliegen nur mit Unterstützung verschiedener Akteursgruppen und Entscheidungsträger umgesetzt werden kann,
- die nachhaltige Umsetzung die Akzeptanz bestimmter Anspruchsgruppen (Betroffene und Beteiligte) voraussetzt oder
- eine Veränderung des Status Quo angestrebt wird, die relevanten Akteure sich jedoch in Bezug auf Richtung, Ziel und Umsetzungsmodalitäten der Veränderung nicht einig sind.“³⁶

Für den einzelnen Unternehmer ist es ein Experimentierfeld, das derzeit nur dann erfolgreich sein kann, wenn das Unternehmen hinter den Grundgedanken der Demokratie steht und diese Mitbestimmungsprozesse auch positive Auswirkungen auf die Organisation selbst haben.

Derzeit gibt es kaum eine gesellschaftliche Mitbestimmung in Unternehmen, wieso soll ich damit anfangen?

Für alle wesentlichen Neuerungen in der Gesellschaft braucht es Pioniere, die anfangen. Ohne diese „Anfänger“ gibt es keinen Wandel. Weil sie etwas Neues ausprobieren möchten und sich Anregungen für Ihr Unternehmen wünschen.

Bei welchen Entscheidungen dürfen welche Berührungsgruppen mitentscheiden?

Bei der Analyse der Stakeholder gibt es drei Kriterien, die eine erste Auswahl treffen helfen:³⁷

- Die Betroffenheit/ das Interesse der Stakeholder (NIEDRIG/MITTEL/HOCH)
- Die vermutete/ wirkliche Reaktion auf die Maßnahmen/ das Projekt (POSITIV/NEUTRAL/NEGATIV)
- Die reale Macht der Stakeholder (NIEDRIG/MITTEL/HOCH)

Auf Basis dieser Kriterien kann das Unternehmen eine Matrix erstellen und so einen erste Differenzierung vornehmen. Letztendlich entscheidet das Unternehmen nach ihren Ressourcen und Interessen, welche Stakeholder es im Vorfeld einbezieht. Strategisch sollten die eingebunden werden, die durch ihren Widerstand einen negativen Einfluss auf das Unternehmen sowie das Image haben. Idealerweise sollten alle interessierten und betroffenen Stakeholder eingebunden werden.

³⁵ GIZ: Manual, S.5+6

³⁶ GIZ: Stakeholderdialoge. Ein Manual, gefunden auf: <http://www2.gtz.de/dokumente/bib-2011/giz2011-0182de-stakeholder-dialoge.pdf>, S. 7. (03.08.2011)

³⁷ Vgl. 9:pm: Stakeholdermanagement. Ein Best-Practise-Ansatz, auf <http://www.virtualuniversity.ch/autor/weilacher/stakeholdermanagement.pdf> S.3+4 (03.08.2011)

TRANSPARENZ

Durch die verschiedenen CSR-Initiativen hat sich in den letzten Jahren eine Nachhaltigkeitsberichterstattung etabliert, mit der Unternehmen zusätzliche Informationen über die Finanzbilanz hinaus geben. Dabei ist die Berichterstattung nach der Global Reporting Initiative (GRI) am umfassendsten in Richtung Gemeinwohlökonomie. Für KMUs gibt es den Gemeinwohlbericht, der alle wesentlichen Punkte abdeckt.

BANDBREITE UND MESSUNGEN

Kategorie	Beginner (0-10%)	Improver (11-30%)	Achiever (31-60%)	Leader (61-100%)
Umfang Transparenz	Einzelne Aspekte	Wichtige Aspekte	Großteil wichtiger Aspekte, v.a. kritischen	Alle wesentlichen Aspekte
Reichweite Standorte	1 Standort	Einige Standorte	Großteil der Standorte, v.a. kritischen	Alle
Bei Unterneh > 100 Mitarbeit.	GRI Level C	GRI Level B	GRI Level A	Darüberhinausgehend
Verifizierung > 100 Mitarbeit.	Punktuell, indirekt extern verifiziert	Externe Evaluation der Risiken	Externe Verifikation aller wesentl. Kriterien	+ Umfassende Kooperation mit NGOs
Grad der Mitbestimmung + Dokumentation	Passiv/ reaktiv: Anhörung von Beschwerden + Reaktion	Aktiv: Dialog mit hochrang. Unternehmensvertretern + umfassende Dokumentation	Aktiv + Konsensorientiert: + Konsensentscheidungen gesucht, Dokumentation mit Konsequenzen öffentlich zugänglich	Proaktiv/ innovativ: mind 50% Konsensentscheidungen
Umfang der Mitbestimmg	Einzelne Maßnahmen über begrenzte Zeit	Immer wieder umfassende Mitbestimmungsprozesse	Regelmäßige Einbeziehung bei wichtigen Themen	Permanenter Dialog und Mitbestimmung bei wesentlichen Themen
Umfang einbezog Stakeh.	Einige	Die wichtigsten	Alle	Alle

HILFEN FÜR DIE UMSETZUNG

Mitbestimmung

OE-Prozess mit iterativen Schleifen

[GIZ: Stakeholder-Dialoge. Ein Manual, 2011](#)

Transparenz

Der Gemeinwohl-Bericht deckt für Kleinst- und Kleinunternehmen schon einen Großteil oder alle wesentlichen Aspekte ab, je nach Umfang des Berichtes.

Die Global Reporting Initiative (GRI) hat sich als Standard der Nachhaltigkeitsberichterstattung etabliert, nähere Infos auf www.globalreporting.org. Im nächsten Jahr werden wir versuchen die einzelnen Kriterien in der GWÖ-Bilanz mit den entsprechenden Kriterien der GRI zu verbinden.

BEST PRACTISES

SMUD

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

SMUD bezieht die Kunden, die in der Region leben und damit auch direktes gesellschaftliches Umfeld sind, bei wesentlichen Entscheidungen mit ein. Sie können den Vorstand wählen und es gibt vielfältige Mitsprachemöglichkeiten über Workshops und Feedback. Die Sitzungen des Vorstandes sind öffentlich und finden alle zwei Wochen statt.³⁸

³⁸ <http://www.smud.org/en/community-environment/Pages/index.aspx> (abgerufen 25.05.2011)

„As a customer-owned not-forprofit utility, SMUD seeks to conduct business in an open public process and encourages all customers to attend a workshop or hearing or to provide written feedback.“³⁹

Die Kundenzufriedenheit ist dadurch sehr hoch:

„For each of the last eight years, SMUD has received the highest customer satisfaction ratings of any utility in the state in the J.D. Power and Associates survey. SMUD received the second-highest score in the nation for commercial customer satisfaction in 2010.“⁴⁰

The Body Shop

Maak und Ullrich führen Anita Roddicks „Body Shop“ als ein Fallbeispiel für einen Pionier im Stakeholdermanagement an, das ich hier wörtlich zitieren möchte:⁴¹

„Anite Roddick gründete das Kosmetikunternehmen `The Body Shop` zunächst als `Ein-Frau-Geschäft` 1976 in Brighton (UK). Abgestoßen von Tierversuchen, Verpackungsmüll und falschen Versprechungen der Kosmetikindustrie setzte sie von Beginn an auf eine integrative Wertschöpfung, d.h. nicht nur auf ökonomische Performance, sondern auch und vor allem auf soziale und ökologische Kriterien. Von ihren zahlreichen Reisen inspiriert, erdachte sie eine Vielzahl an Naturkosmetikprodukten und setzte auf möglichst einfache und umweltfreundliche Verpackungen. Im später definierten Mission-Statement des Unternehmens heißt es: [...] mit der Geschäftstätigkeit streben wir nach sozialem und ökologischem Wandel.

Für soziale und gesellschaftliche Herausforderungen sensibilisiert, versuchte das Unternehmen früh, das integrative Wertschöpfungsmodell auch in geeignete Instrumente der Geschäftsführung zu übersetzen. Anita Roddick wusste als politisch aktive Unternehmerin, dass die Öffentlichkeit ein Recht auf Transparenz auch jenseits finanzieller Kennzahlen hatte. The Body Shop führte in den 90er-Jahren als Pionierunternehmen das Konzept des `Ethical Auditing` ein und erkannte, dass der Dialog mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens eine wichtige Funktion haben würde. In den drei Hauptbereichen `Ökologische Aspekte`, `Soziale Aspekte` und `Tierversuche` sollte gemeinsam mit den Stakeholdern beraten werden. Doch wer waren diese Stakeholder – wen sollte man zu Gesprächen einladen und wie diesen Diskurs vorbereiten?

Man wollte den Dialog von Beginn an so inklusiv wie nur möglich gestalten. Einen globalen Dialog anzustoßen (das Unternehmen war mittlerweile auch international sehr erfolgreich) hätte aber die Kapazitäten des Unternehmens gesprengt und so einigte man sich darauf, zunächst im Heimatland Großbritannien zu beginnen. Als erstes wurden relevante Anspruchsgruppen aufgefordert, ihren Standpunkt zu der Unternehmenspolitik zu formulieren. Zu den identifizierten Stakeholdern gehörten: Angestellte, Franchise-Nehmer, Kunden, Zulieferer, Aktionäre, Vertreter lokaler Gemeinschaften und Nichtregierungsorganisationen. Nach die offensichtlichsten Probleme ermittelt waren, versandte The Body Shop Fragebögen mit dem Ziel, die Unternehmensleistung in Anbetracht der Stakeholderansprüche und der gesetzten Vorgaben (Mission Statement) zu evaluieren. Der Ergebnisse wurden von einer unabhängigen Organisation ausgewertet und schließlich publiziert. Anschließend wurde der Report an alle Beteiligten versandt mit der Bitte, Feedback zu den Ergebnissen abzugeben, welche dann in einem Folgetreffen diskutiert wurden.

Anschaulich wird dieser Prozess bereits im Value Report 1997 von The Body Shop dargestellt, wobei sich die nachfolgende Abbildung 5-1 exemplarisch auf dem Bereich `Soziale Aspekte` beschränkt. Eine ähnliche Methodik wurde in den anderen Bereichen `Ökologische Aspekte` sowie `Tierversuche` angewendet. Innerhalb des Reports wurden die verschiedenen Stakeholder dazu aufgefordert, zu folgenden Punkten Stellung zu nehmen:

- (1) Das Vorgehen von The Body Shop im Dialog
- (2) Informationen der jeweiligen Stakeholder
- (3) Die Methodik der Konsultation
- (4) Die Ergebnisse des Konsultationsprozesses, sowie
- (5) Qualitative und quantitative Standards der Evaluation.

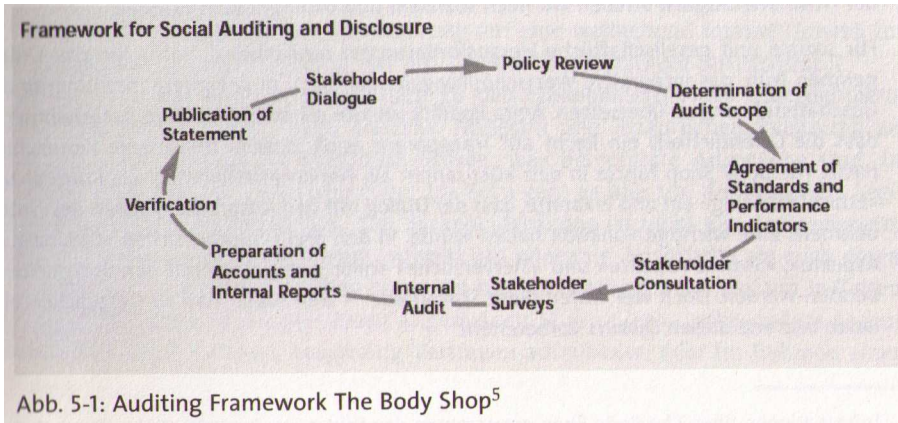
³⁹ <http://www.smud.org/en/about/connections/Documents/ConnectionsMay2011.pdf> (abgerufen 25.05.2011)

⁴⁰ <http://www.smud.org/en/about/Pages/index.aspx> (abgerufen am 24.05.2011)

⁴¹ Maak, Thomas/Ullrich, Peter: Unternehmensführung, 2007, S.173/4. Die Quellen von der Case-Study sind: „Centre for Stakeholding and Sustainable Enterprise (2002): `The Body Shop – Local Community Consultation`, Reserach Report Kingston University (UK); The Body Shop 1997 `Value Report`; The Body Shop Website (Quelle: www.thebodyshopinternational.com, abgerufen am 16.12.2004)“

Um gemeinsam nächste Schritte zu kommunizieren, antwortete auf jede dieser Sektionen ein Mitglied der Geschäftsführung von The Body Shop.

Eine Verifikation der Ergebnisse wurde am Ende des Reports von führenden Audit-Institutionen in jedem der drei Hauptgebiete vorgenommen [...]. In einige lokalen Gebiete wurden zudem Advisory Panels eingeführt. Lokalen Stakeholdern wurde darin die Möglichkeit geboten, als Berater vor Ort dem Unternehmen ihre Sichtweisen dazulegen und dafür zu sorgen, dass lokales Engagement des Unternehmens möglichst effektiv ist, sowie den Stakeholderdialog insgesamt zu verbessern.“



LITERATUR

- [EU-Multistakeholder-Forum](#) (Tipps für die Durchführung)
- Freeman, R. Edward: Strategic Management. A stakeholder approach, 2010
- Freeman, R. Edward: [Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success \(Business Roundtable Institute for Corporate Ethics Series in\)](#), 2007
- GIZ: [Manual, 2011] Stakeholder-Dialoge. Ein Manual, 2011⁴², online verfügbar auf: <http://www2.gtz.de/dokumente/bib-2011/giz2011-0182de-stakeholder-dialoge.pdf> (03.08.2011)
- Hansmann, Klaus-Peter (u.a.): Der Erfolg von Nachhaltigkeitsmanagement, Hamburg, 2003
- [Health Canada Policy Toolkit for public Involvement in decision making](#)
- [Leitfaden für einen Stakeholder-Dialog](#) (Präsentation), [hier eine verkürzte Version](#) (beides mit Kontext Projektmanagement und eher Schwerpunkt Marketing)
- [Liste von Nachhaltigkeitsberichten aus DACH](#) (wahrscheinlich unvollständig)
- Maak, Thomas/ Ulrich, Peter: [Unternehmensführung, 2007] Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart: Schäffer/ Poeschel, 2007
- Wikipedia-Eintrag zu [Openbusiness](#)
- [Osmers, Henning: Stakeholderdialoge und Unternehmenserfolg](#),
- [Phasen des Stakeholder-Dialogs](#) (Pdf-Download)
- [Stakeholder-Forum](#)
- [Überblick zum Stakeholdermanagement](#)
- [Umfassende internationale Datenbank von Nachhaltigkeitsberichten](#) (Corporate Register)
- [Wettbewerbsvorteil Stakeholdermanagement](#) (WU-Seminararbeit)
- Wieland, Josef: Die Stakeholder-Gesellschaft und ihre Governance. Management, Netzwerke, Diskurse. Marburg: Metropolis Verlag, 2008 (Studien zur Governanceethik, Bd 6) [naja, WU QP 323 W646]

Redakteur: Christian Rüter: chrisruether@gmail.com

⁴² Da ich mich erst in das Thema einarbeite, kann ich noch nicht für die Qualität der Broschüre bürgen. Etwas skeptisch lässt mich Seite 4 werden, auf der auf Informationsbroschüren zu Public-Privat-Partnership hingewiesen wird. Diese Initiativen werden von der Gemeinwohl-Ökonomie NICHT unterstützt.