

Kooperation statt Konkurrenz?

Denkanstöße für ein gemeinwohlorientiertes Controlling

DENK
WENDE

Alternativen denken : Zukunft gestalten

Wert(e)orientierung in Wirtschaft und Gesellschaft

Daniel Ette : Wollmatinger Str. 21 : 78467 Konstanz :
Tel. +49 175 164 0065 : daniel.ette@denkwen.de :
www.denkwen.de

Der Kopf hinter DENKWENDE

Mainau : Energie- und Klimaschutzmanagement



Gemeinwohlökonomie



GemeinsamGarten Konstanz



Vernetzer



Das bringt DENKWENDE mit

Seminare | Vorträge | Workshops

CSR, NACHHALTIGKEIT & GEMEINWOHLÖKONOMIE

Universität Konstanz
Schlüsselqualifikation
Wintersemester 2015
Daniel Ette - DENKWENDE

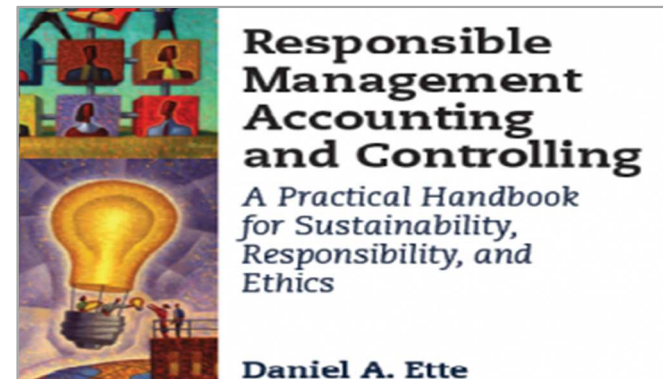
Nachhaltigkeits- controlling



Corporate Responsibility

CSR

Veröffentlichungen



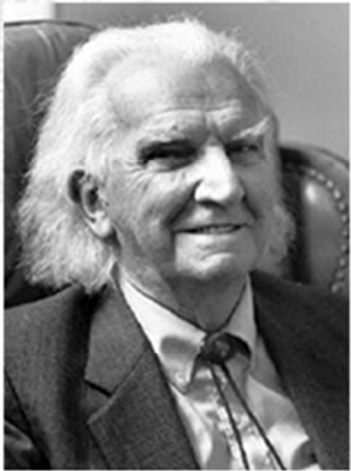
Ziel?

Behandle Menschen immer so, dass sie nie nur als Mittel, sondern immer auch als Zweck und Ziel einer Handlung gesehen werden können. Immanuel Kant, Philosoph.

Unendlichkeit?

“

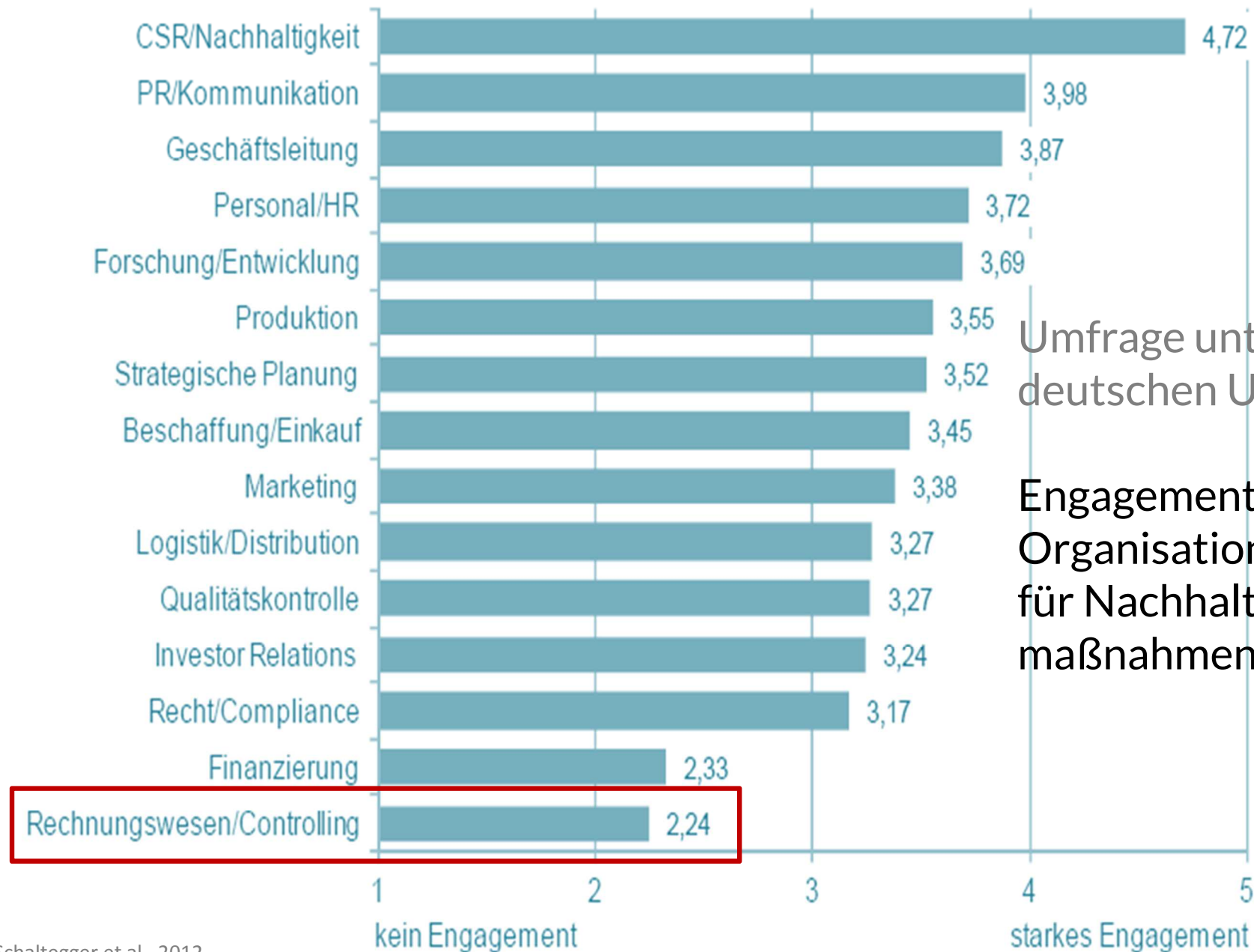
Jeder, der glaubt, dass exponentielles Wachstum in einer endlichen Welt für immer weitergehen kann, ist entweder verrückt oder ein Wirtschaftswissenschaftler.



– Kenneth Ewart Boulding
(US-amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler)

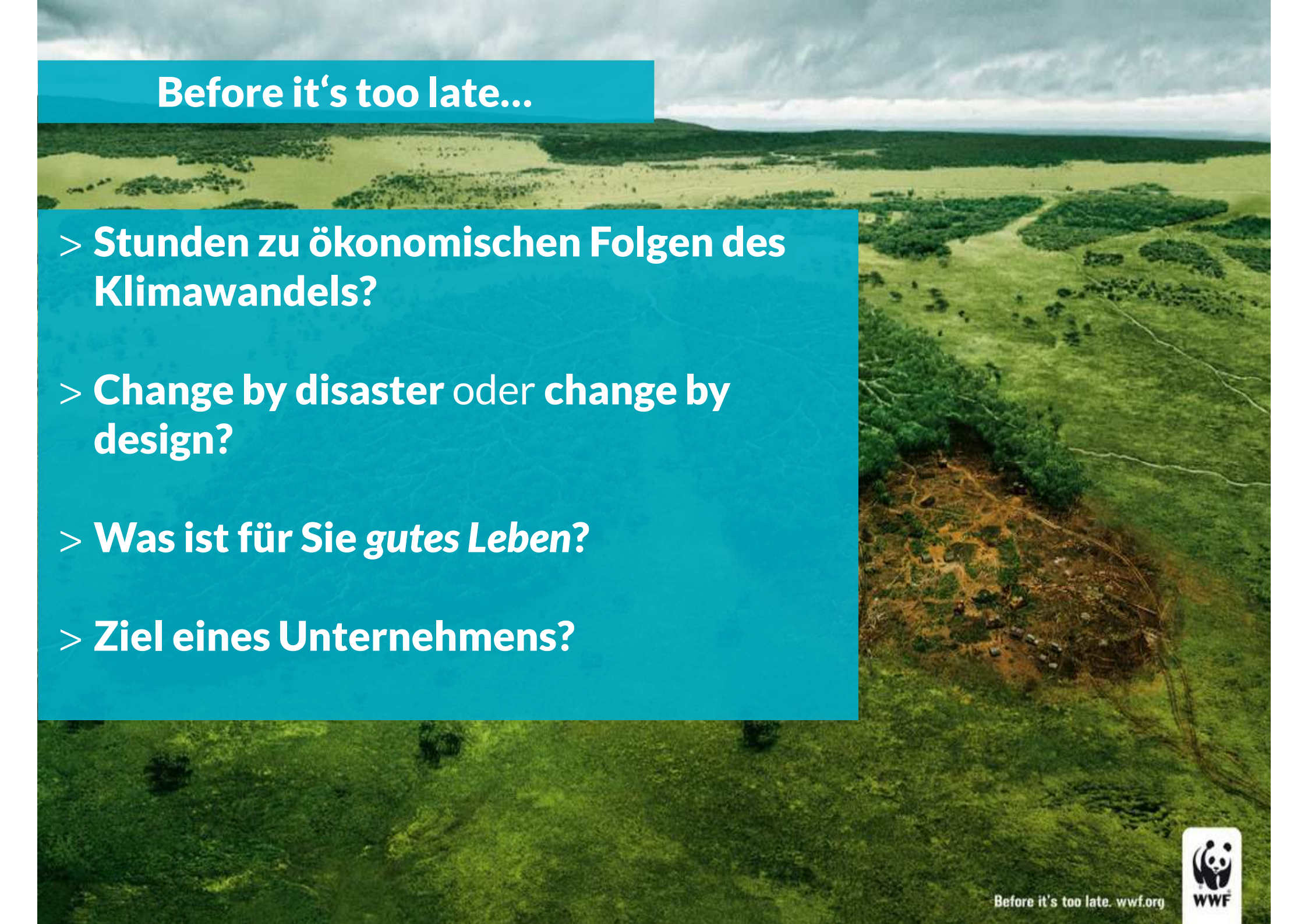
”

Status Quo



Umfrage unter 152 deutschen Unternehmen

Engagement der Organisationsbereiche für Nachhaltigkeitsmaßnahmen



Before it's too late...

- > **Stunden zu ökonomischen Folgen des Klimawandels?**
- > **Change by disaster** oder **change by design?**
- > **Was ist für Sie *gutes Leben*?**
- > **Ziel eines Unternehmens?**



Eine Geschichte, in der Sie nicht vorkommen....?

Noch nicht!

Vertrauen

Neugier

Hirn

Vertrauen

Neugier

Mut

**Alternativen
denken**

Kopfstand

**Wie müsste eine Wirtschaft aussehen,
die NICHT am Gemeinwohl orientiert ist?**



Kopfstand

Wie müsste eine Wirtschaft aussehen,
die NICHT am Gemeinwohl orientiert ist?



Kopfstand

**Wie müsste eine Wirtschaft aussehen,
die NICHT am Gemeinwohl orientiert ist?**



**„Die gesamte wirtschaftliche
Tätigkeit dient dem Gemeinwohl.“**

Bayrische Verfassung, Artikel 151 (1)

Zufriedenheit mit aktuellem Wirtschaftsmodell?

89 % der Befragten in Deutschland

90 % der Befragten in Österreich

wünschen sich ...

ein neues Wirtschaftssystem

Wert(e)

**Was kann
Controlling?**

Strategie



Strategie



Operation



**Sustainable Development Goals | Global
Reporting Initiative | United Nations Global
Compact | ISO 14001 | ISO 50001 | ISO
26000 | Kostenstellenrechnung | erweiterte
Balanced Scorecard | Investitionsrichtlinien
| SA 8000 | ILO Kernarbeitsnormen |
Gemeinwohlbilanz | Umweltbilanz |
| Ökobilanz | Life Cycle Assessment |
Internalisierung externer Effekte |
Kennzahlen | Materialflusskostenrechnung
Risikomanagement | UN-Klimaziele**

Zukunft gestalten

**Wessen Zukunft
gestalten?**

**„Heute nicht auf
Kosten von
morgen. Hier nicht
auf Kosten von
anderswo.“**

**Kooperation – mit
wem?**

GEMEINWOHL-MATRIX 4.1

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

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

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

Geldgeber*innen

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

- > **Firmenkonto, Kredite etc. bei welchem Finanzdienstleister?**
- > **Beachtung sozialer und ökologischer Gesichtspunkte?**
- > **Verwendung der Zinserträge?**

WERT BERÜHRUNGSGRUPPE	Menschenwürde	Solidarität	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Demokratische Mitbestimmung & Transparenz
A) LieferantInnen	A1: Ethisches Beschaffungsmanagement: Aktive Auseinandersetzung mit den Risiken zugekaufter Produkte / Dienstleistungen, Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl von LieferantInnen und DienstleistungsernehmerInnen				90
B) GeldgeberInnen				Beachtung sozialer und ökologischer Gesichtspunkte bei der Vergabe von Krediten und Finanzierung	30
C) MitarbeiterInnen inklusive Eigenen	C1: Arbeitsplatzqualität und Gleichstellung mitbestimmung, Arbeitszeitschutz und Gesundheitsförderung einschließlich Work-Life-Balance/ flexible Arbeitszeiten, Gleichstellung und Diversität	C2: Gerechte Verteilung der Arbeitslast Regelung der Arbeitszeiten, Reduktion der Arbeitslosigkeit	C3: Förderung ökologischer Verhaltens der MitarbeiterInnen Ernährung), Weiterbildung und Bewusstsein schaffende Maßnahmen, nachhaltige Organisationskultur	C4: Gerechte Verteilung des Einkommens Bewusstsein schaffende Maßnahmen und Höchstlohn	C5: Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz fassende innerbetriebliche Transparenz, Wahl der Führungskräfte durch die Mitarbeiter, konsensuale Mitbestimmung bei Grundsatz- und Rahmenentscheidungen, Übergabe Eigentum an MitarbeiterInnen. Z.B. Soziokratie
D) KundInnen / Produkte / Dienstleistungen / MitunternehmerInnen	D1: Ethische Kundenbeziehung Ethischer Umgang mit KundInnen, KundInnenorientierung/ -mitbestimmung, gemeinsame Produktentwicklung, Transparenz	D2: Solidarität mit Mitunternehmern Weitergabe von Information, Know-how, Arbeitskräften, Aufträgen, zinsfreien Krediten; Beteiligung an gemeinsamen Projekten	D3: Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen Angebot ökologisch höherwertiger Produkte/Dienstleistungen; Förderung ökologischer Verhaltensweisen für KundInnen	D4: Soziale Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen Informationen/Produkten/Dienstleistungen für benachteiligte KundInnen-Gruppen. Unterstützung förderungsfähiger Marktstrukturen.	D5: Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards Vorbildwirkung, Entwicklung von höheren Standards mit MitbewerberInnen, Lobbying
E) Gesellschaftliches Umfeld	E1: Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte/Dienstleistungen Regionale, zukunftsorientierte, zivilgesellschaftliche, Mitmenschen und Natur	E2: Beitrag zum Gemeinwesen Gegenseitige Unterstützung und Wissen, Kontakte, Einfluss	E3: Reduktion ökologischer Auswirkungen Kurzlebensdauer, Abfälle etc.	E4: Gemeinwohlorientierte Gewinnverteilung sozial-ökologische Investitionen	E5: Gesellschaftliche Transparenz Mitbestimmung Gemeinwohl- oder Nachhaltigkeitsbericht, Mitbestimmung von regionalen und zivilgesellschaftlichen Berührungsgruppen
Negativ-Kriterien	Verletzung der ILO-Arbeitsnormen/ Menschenrechte Menschenunwürdige Produkte, z.B. Tretminen, Atomstrom, GMO	Feindliche Übernahme Sperrpatente Dumpingpreise	Illegitime Umweltbelastungen Verstöße gegen Umweltauflagen Geplante Obsoleszenz kurze Lebensdauer Produkte, die nicht repariert werden können	Arbeitsrechtliches Fehlverhalten seitens des Unternehmens Arbeitsplatzabbau oder Standortverlagerung bei Gewinn Umgehung der Umweltschutzpflicht Arbeitsplatzabbau oder Standortverlagerung bei Gewinn Umgehung der Umweltschutzpflicht	Nichtoffenlegung aller Beteiligungen und Töchter Verhinderung eines Betriebsrats Nichtoffenlegung aller Finanzflüsse Lobbies / Eintragung in das EU-Lobbyregister Exzessive Einkommensspreizung

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

Gesellschaft

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

> Welche Bedürfnisse werden

befriedigt?

> Kooperationen mit Non-Profits?

> Auswirkungen unseres Tuns?

WERT BERÜHRUNGSGRUPPE	Menschenwürde	Solidarität	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Demokratische Mitbestimmung & Transparenz
A) LieferantInnen	A1: Ethisches Beschaffungsmanagement Aktive Auseinandersetzung mit den Risiken zugekaufter Produkte / Dienstleistungen, Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl von Lieferanten und Dienstleistungsnehmern				90
GeldgeberInnen				G4: Geringe Verschwendung von Geld und Veranlagung und Finanzierung	30
C) MitarbeiterInnen inklusive EigentümerInnen	C1: Arbeitsplatzqualität und Gleichstellung Aktive Förderung eines inklusiven Arbeitsumfelds, Verzicht auf exclusive-Verträge, Reduktion der Arbeitszeit, Beitrag zur Gesundheit und Gesundheitsförderung einschließlich Work-Life-Balance/ flexible Arbeitszeiten, Gleichstellung und Diversität	C2: Gerechte Verteilung der Arbeitslast Verzicht auf Überstunden, Verzicht auf exclusive-Verträge, Reduktion der Arbeitszeit, Beitrag zur Reduktion der Arbeitslosigkeit	C3: Förderung ökologischen Verhaltens der MitarbeiterInnen Aktive Förderung eines nachhaltigen Lebensstils der MitarbeiterInnen (Mobilität, Ernährung), Weiterbildung und Bewusstsein schaffende Maßnahmen, nachhaltige Organisationskultur	C4: Gerechte Verteilung des Einkommens Geringe innerbetriebliche Einkommensspreizung (netto), Einhaltung von Mindesteinkommen und Höchsteinkommen	C5: Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz Umfassende innerbetriebliche Transparenz, Wahl der Führungskräfte durch die Mitarbeiter, konsensuale Mitbestimmung bei Grundsatz- und Rahmenentscheidungen, Übergabe Eigentum an MitarbeiterInnen, Z.B. Soziokratie
D) KundInnen / Produkte / Dienstleistungen / MitunternehmerInnen	D1: Ethische Kundenbeziehung Ethischer Umgang mit KundInnen, KundInnenorientierung/ -mitbestimmung, gemeinsame Produktentwicklung	D2: Solidarität mit Mitunternehmern Weitergabe von Information, Know-how, Arbeitskräften, Aufträgen, zinsfreien Krediten; Beteiligung an gemeinsamen Vorhaben	D3: Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen Angebot ökologisch höherwertiger Produkte / Dienstleistungen	D4: Soziale Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen Informationen/Produkten/Dienstleistungen für alle beteiligten KundInnen	D5: Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards Vorbildwirkung, Entwicklung von neuen Standards, Lobbying
E) Gesellschaftliches Umfeld: Region, Souverän, zukünftige Generationen, Zivilgesellschaft, Mitmenschen und Natur	E1: Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte/Dienstleistungen P/DL decken den Grundbedarf oder dienen der Entwicklung der Menschen /der Gemeinschaft/der Erde und generieren positiven Nutzen.	E2: Beitrag zum Gemeinwesen Gegenseitige Unterstützung und Kooperation durch Finanzmittel, Dienstleistungen, Produkte, Logistik, Zeit, Know-How, Wissen, Kontakte, Einfluss	E3: Reduktion ökologischer Auswirkungen Reduktion der Umweltauswirkungen auf ein zukunftsfähiges Niveau: Ressourcen, Energie & Klima, Emissionen, Abfälle etc.	E4: Gemeinwohlorientierte Gewinnverteilung Sinkende/ keine Gewinnausschüttung an Externe, Ausschüttung an Mitarbeiter, Stärkung des Eigenkapitals, sozial-ökologische Investitionen	E5: Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung Gemeinwohl- oder Nachhaltigkeitsbericht, Mitbestimmung von regionalen und zivilgesellschaftlichen Berührungsgruppen
Negative Auswirkungen	N1: Verletzung der Menschenwürde Verletzung der Menschenwürde durch Produkte, z.B. Tretminen, Atomstrom, GMO	N2: Verletzung der Solidarität Dumpingpreise	N3: Verletzung der ökologischen Nachhaltigkeit Umweltauflagen	N4: Verletzung der sozialen Gerechtigkeit Arbeitsplatzverlagerung bei Gewinn	N5: Verletzung der demokratischen Mitbestimmung Nichtoffenlegung aller Beteiligungen und Töchter
	-200	-200	-200	-150	-100
	-150		-100	-200	-200
				-200	-100

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

Grenzen der Verantwortung?

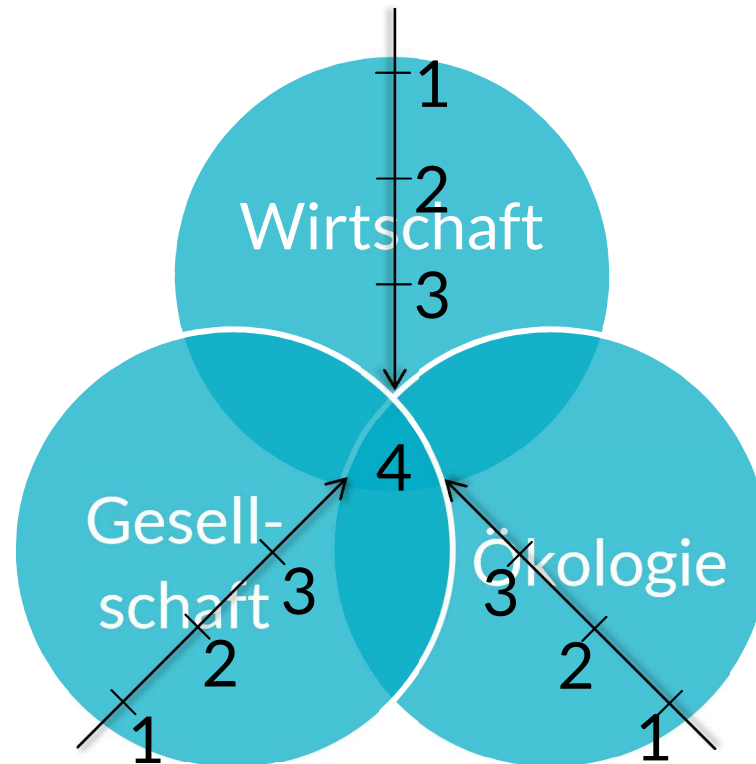


Für wen oder was und warum arbeiten Sie?

Entscheidungsfindung „HandsOn“

Mache Nachhaltigkeit zu einem Thema!:

Shared Value Estimation



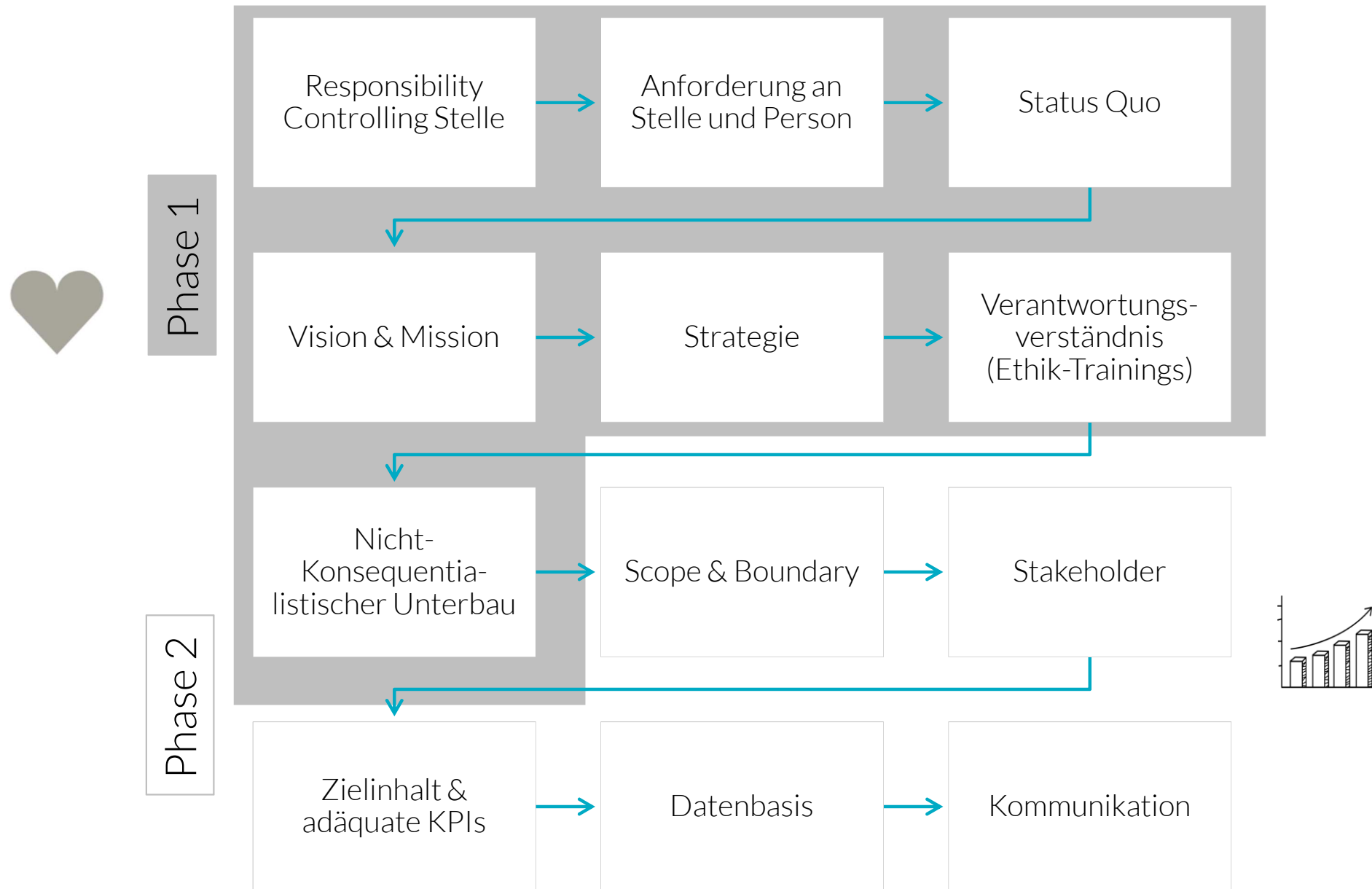
Ette, 2015, auf Basis Barbier, 1987.

Controller's Quick-Check

Selbstcheck

Moralpredigt unterlassen	
Verständnis für die Kernprozesse des Unternehmens	
Auffassungsgabe bzgl. der Soll-Ist-Lücke → KPIs helfen	
Ideen, wie alle Aspekte der TBL verbessert werden könnten	
Problembewusstsein bzgl. gesellschaftlicher Themen & Sense of Urgency → Visionär → Nachhaltigkeit als Zukunftssicherung	
Verständnis was Nachhaltigkeit & Verantwortung bedeuten	
Beherrschen der grundlegenden Tools	
Aufzeigen: Nachhaltigkeit ist keine Bedrohung, sondern eine ganzheitliche Chance	

Responsible Controlling Roadmap



Nachhaltigkeit im Controlling

Klassisches Controlling

Strategisches
Controlling

Operatives
Controlling

Produktions-, Investitions-
Controlling etc.

Nachhaltigkeits-
controlling

„Die Deutschen misstrauen der Unternehmenselite“

**Kooperation statt
Konkurrenz!**



Vertrauen

Neugier

Mut