



GOOD PRACTICES GEMEINWOHL- BILANZIERTER UNTERNEHMEN NACH MATRIXTHEMEN

#econgoodpractices



GELEBTE
GEMEINWOHL-
ÖKONOMIE



GOOD PRACTICES GEMEINWOHL-BILANZIERTER UNTERNEHMEN NACH MATRIX-THEMEN

VORWORT | DIE DREI QUELLEN DER INSPIRATION

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

Die Good Practices verbinden drei Ebenen:

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

Die Theorie der Gemeinwohl-Ökonomie ermöglicht eine ganzheitliche Orientierung darüber wie mit der Verfolgung der unternehmerischen Zwecke ein Beitrag zum Gemeinwohl geschaffen werden kann. Die vielen realen Beispiele von Unternehmen, bei denen Verantwortungsbereitschaft und Gestaltungsfreiheit miteinander einhergehen und welche die Existenzbedingungen von Menschen und Natur respektieren, machen das Konzept der GWÖ so überzeugend.

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

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

Verbreitung gemeinwohl-orientierter Unternehmenspraktiken, sowie für grundsätzlich veränderte Rahmenbedingungen in der Wirtschaft ein. Die GWÖ-Unternehmen, Organisationen und Gemeinden sind dabei eine maßgebliche Kraft.

GWÖ-Akteur*innenkreis Unternehmen



GOOD PRACTICES NACH DEN 20 THEMEN DER GEMEINWOHL-MATRIX 5.0

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

EINLEITUNG

Auf Augenhöhe mit allen Beteiligten der Lieferkette? Mitentscheidung bei der Ausgestaltung der Arbeitsverträge oder gar bei der Wahl der Führungskräfte? Solidarität mit der Konkurrenz? Gewinne fürs Gemeinwohl? Die Branche verändern durch politische Arbeit? **Diese Sammlung von Good Practices zeigt, dass viele der Unternehmen und Organisationen,** die nach der Gemeinwohl-Ökonomie bilanzieren, auf ihrem eigenen Weg und in ausgewählten Bereichen der Gemeinwohl-Orientierung **vorbildlich sind. Zwanzig Vorzeigebispiele – für jedes der Gemeinwohl-Themen aus der Matrix – inspirieren mit bereitwillig geteilten Erfahrungen.** Zum direkten Mitlesen dessen, was die Gemeinwohl-Ökonomie als Maßstab für vorbildliche Unternehmenspraxis ansetzt, finden sich Auszüge aus dem Gemeinwohl-Ökonomie-Arbeitsbuch links von jeder Good Practice. Fünf Jahre nach Publikation der ersten Broschüre freuen wir uns, eine komplett aktualisierte Fassung vorzulegen. Sieben Good Practice-Beiträge wurden aktualisiert und mitunter in anderen Feldern platziert. 13 Good Practices kommen neu hinzu. Die Reihe repräsentiert auszugsweise jene Unternehmen, die langfristig mit der Gemeinwohl-Bilanz arbeiten und sie als Werkzeug zur Transformation nutzen. Die Good Practices sollen wieder allen in gedruckter und digitaler Version zur Verfügung stehen.
Redaktionsteam #econgoodpractices, April 2026

INHALT

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

GOOD PRACTICES | KURZFASSUNGEN KOMPAKT | 4-7

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MENSCHENWÜRDE

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohlbilanz 5.0

A1 | Menschenwürde in der Zulieferkette

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

Ein GWÖ-Unternehmen ...

... bezieht Produkte und Dienstleistungen, welche unter menschenwürdigen Bedingungen hergestellt wurden.

... achtet auf Risiken in der Zulieferkette, bei welchen die Verletzung der Menschenwürde häufig vorkommt.

... setzt sich aktiv für ein menschenwürdiges Verhalten in der Zulieferkette ein.

SONNENTOR

WERTSCHÖPFUNG MIT WERTSCHÄTZUNG

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

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



© SONNENTOR

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

A1 | Menschenwürde in der Zulieferkette

#econgoodpractice

SONNENTOR Kräuterhandels GmbH

Branche: Lebensmittel-Handel

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

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

www.sonnentor.com

Status: Neunte Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit

erfolgt über den Winter hinweg die Anbauplanung gemeinsam mit SONNENTOR. Dabei wird **absolute Rücksicht darauf genommen, welcher Bio-Betrieb welche Pflanze am besten kultivieren kann und möchte.** SONNENTOR steht im ständigen fachlichen Austausch mit den Landwirt*innen und ist immer wieder vor Ort, berät und unterstützt. Dabei werden etwa das Ernte-Management und der Umgang mit Beikräutern gemeinsam besprochen und die Verpackungsräume auf die Einhaltung der Hygienestandards kontrolliert. Im Geschäftsjahr 2024/25 bezog SONNENTOR insgesamt 1.450 t unterschiedlicher Rohwaren am Standort Sprögnitz, wobei rund ein Drittel aus Österreich kamen. **Mehr als 60 Prozent der Rohwaren werden über den direkten Handel aus unterschiedlichen Anbaugebieten weltweit bezogen.** Durch die biologische Anbauweise und die Ernte von Hand bleibt die Wertschöpfung zudem vor Ort und es werden die natürlichen Voraussetzungen für langfristige, fruchtbare Ernten gestärkt. Diese biologische Haltung geht über das eigene Unternehmen hinaus: Als Reaktion auf die EU-Entscheidung, Glyphosat weiterhin zu gestatten, unterstützte Johannes Gutmann die inter-



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

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

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

ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

**B3 | Sozial-ökologische Investitionen
und Mittelverwendung**

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

Ein GWÖ-Unternehmen ...

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

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

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

OEAD STUDENT HOUSING

BAUPLAN FÜR MORGEN

Die **OeAD-Wohnraumverwaltungs GmbH, nach außen als OeAD student housing auftretend**, verdeutlicht beispielhaft, dass finanzielle Mittelverwendung weit über die bloße Instandhaltung von Gebäuden hinausgehen kann. Als gemeinnützige Tochtergesellschaft der OeAD-GmbH, die zu 100 Prozent im Eigentum der Republik Österreich steht, **entzieht sich das Unternehmen konsequent privaten Gewinninteressen**. Diese besondere Eigentümerstruktur ermöglicht eine radikale Ausrichtung der Investitionsstrategie am Gemeinwohl, **da sämtliche Überschüsse nicht als Dividenden ausgeschüttet werden, sondern direkt in gesellschaftlich wertvolle Projekte zurückfließen**. Wer die Gästehäuser in Wien, Graz, Leoben oder Innsbruck betritt, erkennt schnell, dass hier Kapital als Hebel für ökologische Exzellenz genutzt wird. Das Unternehmen gilt als weltweiter Pionier im Bereich der Passivhaus-Studierendenheime und hat diesen Standard bereits 2005 mit dem ersten großvolumigen Heim dieser Art

etabliert. **Mittlerweile wohnen bereits 71 Prozent der Studierenden in hocheffizienten Passivhäusern, was den ökologischen Fußabdruck der Bewohnenden massiv reduziert**. Diese konsequente Linie ist kein Zufall, sondern Ausdruck einer klaren internen Vorgabe: Neue Projekte werden nur dann realisiert, wenn mindestens der Passivhausstandard erreicht wird. **Dabei gehen die Investitionen oft noch einen Schritt weiter, wie das „GreenHouse“ in der Seestadt Aspern beweist, das als weltweit erstes nahezu Energie-PLUS-Studierendenheim fungiert**. Solche Leuchtturmprojekte setzen architektonisch wie energetisch Maßstäbe und dienen der gesamten Branche als Demonstrationsobjekte für zukunftsfähiges Bauen. **Ein besonderes Augenmerk gilt dabei auch den „PopUp dorms“, einem preisgekrönten modularen Wohnkonzept, das zeigt, wie flexibel und kreislauffähig ökologische Investitionen heute sein können**. Doch die sozial-ökologische Qualität der Mittelverwendung endet nicht bei der Gebäude-

B3 | Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung

#econgoodpractice

**OeAD-Wohnraumverwaltungs GmbH
(OeAD student housing)**

**Branche: Wohnraumschaffung und -verwaltung
für internationale Studierende**

Mitarbeitende: 56 (VZÄ)

Ort: Wien (AT)

www.oeadstudenthousing.at

Status: Siebte Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit

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



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

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

Raiffeisenbank Gunkirchen. Ein exklusives Angebot für Mitglieder der Genossenschaft für Gemeinwohl und ein klares Signal gegen anonyme Finanzströme. Auch im Kleinen beweist die Organisation Mut zur Suffizienz. Der bewusste Verzicht auf Klimaanlagen ist kein Sparzwang, sondern eine ökologische Notwendigkeit, während ausgemusterte IT-Hardware durch Spenden an bedürftige Familien einen zweiten Lebenszyklus erhält. Die Innovationskraft wird durch die Entscheidung gestärkt, die Lebenszyklen der Gebäude durch vorausschauende Planung zu optimieren. **Das Unternehmen zeigt, dass nachhaltiger Wohnbau und soziale Leistbarkeit kein Widerspruch sind, sondern durch kluge, wertebasierte Steuerung der Finanzflüsse erst ermöglicht werden**. So schließt sich der Kreis einer Mittelverwendung, die Kapital nicht als Selbstzweck, sondern als ordnungspolitisches Gestaltungsmittel für eine klimagerechte Zukunft begreift.

MENSCHENWÜRDE

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

C1 | Menschenwürde am Arbeitsplatz

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

Ein GWÖ-Unternehmen ...
... lebt eine respektvolle und offene Unternehmenskultur und Kommunikation.
... sorgt für einen Einsatz der Mitarbeitenden nach ihren persönlichen Stärken, schafft Handlungsspielräume für Selbstorganisation und fördert die persönliche und berufliche Entwicklung aller Mitarbeitenden.
... sieht Diversität als Ressource.

SOZKOM

MENSCHENWÜRDE ALS BETRIEBSSYSTEM

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

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

C1 | Menschenwürde am Arbeitsplatz

#econgoodpractice

sozKom GmbH & Co KG

Branche: Soziale Dienstleistungen

Mitarbeitende: 84 (VZÄ)

Ort: Krottendorf (AT)

www.sozkom.at

Status: Vierte Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit



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

vermittelt werden. In den regelmäßig stattfindenden Entwicklungsgesprächen 2.0 wird zudem auf ein innovatives Modell gesetzt: **Mit der Methode „Stars, Moons und Batteries“ reflektieren Mitarbeitende und Führungskräfte gemeinsam über individuelle Stärken, Routineaufgaben und jene Faktoren, die im Arbeitsalltag Energie rauben.** Dieser Fokus auf die persönliche Entwicklung wird durch einen eigenen **Stipendien-Topf von jährlich etwa 5.000 Euro** unterstützt, **der es den Beschäftigten ermöglicht, sich über klassische Fortbildungen hinaus höher zu qualifizieren**, etwa durch Fachhochschulstudien oder pädagogische Zusatzausbildungen. Dass Menschenwürde auch bedeutet, in schwierigen Zeiten füreinander einzustehen, zeigt der proaktive Umgang mit Konflikten und psychischer Gesundheit. sozKom hat in seiner DNA verankert, dass Mitarbeitende bei physischer oder psychischer Unpässlichkeit konsequent zu Hause bleiben sollen, um gesund zu werden, anstatt Präsentismus zu fördern. Die betriebliche

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

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

TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

C4 | Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz

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

Ein GWÖ-Unternehmen ...
... macht alle wesentlichen und kritischen Daten für Mitarbeitende transparent, leicht einsehbar und verständlich.
... lässt die Führungskräfte durch die Mitarbeitenden legitimieren und evaluieren.
... ermöglicht den einzelnen Teams ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit.
... ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich mit ihren Interessen, Beiträgen oder Impulsen einzubringen und mitzuentscheiden.

CULUMNATURA

MITEINANDER FÜR NATURFRISEUR*INNEN

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

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

C4 | Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz

#econgoodpractice

CULUMNATURA® Wilhelm Luger GmbH

Branche: Handel und Gewerbe

Mitarbeitende: 27 (VZÄ)

Ort: Ernstbrunn (AT)

www.culumnatura.com

Status: Dritte Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit

auf viele Schultern zu verteilen. **Das operative und strategische Herzstück dieser Mitentscheidung bildet der soziokratische Lenkungskreis. Er fungiert als Zentrum der Organisation und setzt sich aus der Geschäftsführung sowie aktuell vier gewählten Delegierten der verschiedenen Teams zusammen.** Um eine effiziente Kommunikation zu gewährleisten, sind kleinere Abteilungen zu Clustern zusammengefasst. **In diesem Gremium, das sich alle sechs Wochen trifft, werden Grundsatzentscheidungen nach dem Konsentprinzip getroffen.** Das bedeutet, dass eine Entscheidung als angenommen gilt, wenn kein schwerwiegender und sachlich begründeter Einwand mehr vorliegt. Dieser Prozess stellt sicher, dass die Perspektiven aller Abteilungen – vom Kundenservice über den Versand bis zum Produktmanagement – kontinuierlich in die Unternehmenssteuerung einfließen. Damit diese Form der Mitentscheidung funktioniert, bildet Transparenz die unverzichtbare Basis für gegenseitiges Vertrauen. Echte Teilhabe erfordert Wissen, weshalb bei CULUMNATURA viele wesentlichen Daten für die Mitarbeitenden leicht einsehbar



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

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

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

MENSCHENWÜRDE

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

D1 | Ethische Kund*innenbeziehungen

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

Ein GWÖ-Unternehmen ...
... achtet auf eine Kund*innenbeziehung auf Augenhöhe sowie Transparenz und Ehrlichkeit, um Wohlergehen und Bedürfniserfüllung partnerschaftlich zu ermöglichen.
... gestaltet die Produkte und Dienstleistungen sowie die Kommunikation bewusst barrierefrei – von der Nutz- und Bedienbarkeit des Produktes bzw. der Dienstleistung über den Zugang zu Informationen bis zum Ort des Verkaufs.
... verzichtet auf unlautere Werbung, die durch Beschönigen, Verschleiern und Verkaufsdruck illegitime Marktvorteile bewirkt.

ALPENLAND

MIT MENSCHLICHKEIT WOHNRAUM SCHAFFEN

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

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

D1 | Ethische Kund*innenbeziehungen

#econgoodpractice

Alpenland Gemeinnützige Bau-, Wohn- und Siedlungsgenossenschaft

Branche: Immobilien

Mitarbeitende: 86 (VZÄ)

Ort: St. Pölten (AT)

www.alpenland.ag

Status: Zweite Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit

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



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

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

unterstützt das Unternehmen einkommensschwächere Haushalte aktiv bei der Beantragung staatlicher Wohnzuschüsse, um finanzielle Barrieren abzubauen. **Durch gezielte Kooperationen mit Organisationen wie der Caritas oder dem Verein Wohnen schafft Alpenland zudem spezielle Angebote für Besiedelungsmanagement, „Begleitetes Wohnen“ sowie hocheffektive Maßnahmen zur Delogierungsprävention.** Ein herausragendes Beispiel für gelebtes Gemeinwohl ist das Projekt „Unser Garten“ in Wiener Neustadt, in das Alpenland 100.000 Euro investierte, um durch partizipative Landschaftsplanung die sozialen Beziehungen und die Lebensqualität der Bewohner*innen nachhaltig zu fördern. **Alpenland zeigt, dass wirtschaftliche Stabilität und eine tief verwurzelte Ethik gegenüber den Kund*innen kein Widerspruch sein müssen, sondern das Fundament für ein zukunftsfähiges Bau- und Wohnwesen bilden.**

SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

E2 | Beitrag zum Gemeinwesen

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

Ein GWÖ-Unternehmen ...
(...)

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

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

RAIFFEISENBANK LECH AM ARLBERG

BERGFREUNDSCHAFT ALS WÄHRUNG

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

die „Initiative Lebensraum Lech“, ein im Jahr 2006 gegründetes Geschäftsfeld, das sich ausschließlich der Stärkung der Region widmet. Hierbei wird ein Teil der erwirtschafteten Ergebnisse direkt in den Ort zurückgegeben, um soziale, kulturelle und ökologische Projekte zu realisieren, die über das klassische Bankgeschäft hinausgehen. Die Raiffeisenbank Lech agiert dabei als Impulsgeberin für einen lebenswerten Lebensraum, indem sie gezielt in die Gemeinschaft investiert. **Ein Beispiel für dieses Wirken ist der Pop-up-Store „MiMi“ (Miteinander & Mittendrin), der jungen Kunsthandwerker*innen und Start-ups aus der Region temporär eine Heimat bietet.** Da Verkaufsflächen in Lech rar und für Jungunternehmen oft unerschwinglich sind, stellt die Bank ihre Räumlichkeiten zeitlich begrenzt zur Verfügung, um kreative Ideen und nachhaltiges Handwerk zu fördern. Ergänzt wird dieses Angebot durch ein E-Carsharing-Modell, das sowohl Mitarbeitenden als auch Einheimischen und Gästen nutzen können. Ein weiterer Meilenstein ist die **Gründung der Erneuerbaren Energiegemeinschaft (EEG) Arlberg-Klostertal eGen.** Gemeinsam mit der Gemeinde Lech hat die Bank

E2 | Beitrag zum Gemeinwesen

#econgoodpractice

Raiffeisenbank Lech am Arlberg eGen

Branche: Finanzdienstleister, Genossenschaftsbank

Mitarbeitende: 22 (VZÄ)

Ort: Lech am Arlberg (AT)

www.lechbank.com

Status: Achte Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit

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



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

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

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

ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

E3 | Reduktion ökologischer Auswirkungen

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

Ein GWÖ-Unternehmen ...
... stellt den Lebensweg seiner Produkte und Dienstleistungen innerhalb des Unternehmens dar und erhebt und dokumentiert die jeweiligen Umweltauswirkungen.
... setzt sich aktiv mit den ökologischen Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit auseinander.
... reduziert negative ökologische Auswirkungen kontinuierlich und gestaltet seine Verfahren und Prozesse schadstoffarm, ressourcenschonend und sparsam.
... kommuniziert seine Erkenntnisse und Fortschritte in der Branche und an andere interessierte Berührungsgruppen.

SCHACHINGER LOGISTIK HOLDING

ROADMAP TO ZERO

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

Die größten Herausforderungen und Hebel zur Emissionsreduktion liegen im Transportbereich, da die Verbrennung fossiler Kraftstoffe mehr als 90 Prozent der THG-Emissionen verursacht. **SCHACHINGER setzt konsequent auf den Ausbau erneuerbarer Energie und maximale Energieeffizienz**. An den Eigenstandorten und Mietstandorten mit eigenem Energieeinkauf wird bereits zu 100 Prozent Umweltzeichen-zertifizierter Grünstrom (UZ46) bezogen. Aktuell sind 3.800 kWp Photovoltaikleistung auf rund 22.000 m² Dach-, Frei-, Carport- und Wandflächen installiert. Weitere 5.000 kWp sind in Umsetzung oder in Planung. Um diese Eigenstromerzeugung optimal zu nutzen und die gesamte SCHACHINGER Gruppe energieautark betreiben zu können, wird derzeit **Österreichs größte Energiespeicheranlage mit 55 MWh gebaut**. Im Vergleich zu 2021 konnte der Stromzukauf bereits um 700.000 kWh reduziert werden. Ein wegweisender Schritt für die Wärmewende war die **Inbetriebnahme eines Biomasse-Heizwerks am Hauptstandort Hörsching**

E3 | Reduktion ökologischer Auswirkungen

#econgoodpractice

Schachinger Logistik Holding GmbH

Branche: Transport, Warehouse und Logistik

Mitarbeitende: 760 (VZÄ)

Ort: Hörsching (AT)

www.schachinger.com

Status: Zweite Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit



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

Ende 2024, das regionale Forstabfälle nutzt. Dieses Heizwerk **ersetzt über 80 Prozent der bisherigen Gasinfrastruktur und führt zu einer jährlichen Einsparung von rund 600 Tonnen CO₂**. Die gesamte Gaseinsparung, einschließlich thermischer Sanierung und Optimierung, beträgt 3,5 Mio. kWh. Andere Maßnahmen zur Energieeffizienz umfassten die Dämmung und thermische Sanierung von rund 10.000 m² Dachfläche. **Die Flottendekarbonisierung ist der entscheidende Schlüssel auf dem Weg zur Klimaneutralität**. SCHACHINGER forciert die Umstellung auf emissionsfreie Antriebe weit vor den gesetzlichen Vorgaben. **Bereits rund 60 Prozent der Firmen-Pkw sind elektrisch. Die ersten elektrischen Lkw und Vans wurden zwei Jahre früher als geplant in Betrieb genommen**. Ein zielführender Schritt ist dabei die Kooperation mit Knauf. **Hier wurde der erste vollelektrische Tridem-Lkw mit 35-Meter-Kran in Österreich in Betrieb genommen, was jährlich etwa 18.000 Liter Diesel (ca. 60 tCO₂) einspart**. Bis Frühjahr 2026 sollen bereits über 15 E-Lkw (40-Tonner)

in der Flotte fahren. Ab 2032 ist die Anschaffung von Lkw mit Verbrennungsmotor ausgeschlossen. Die notwendige Ladeinfrastruktur wird parallel massiv ausgebaut: Über 50 Ladepunkte sind bereits geschaffen. Bis 2026 werden rund 100 Ladepunkte verfügbar sein, darunter 30 Schnellladepunkte (bis zu 400 kW). Die kontinuierliche Reduktionsarbeit zeigt bereits messbare Erfolge in der aktuellen CO₂-Bilanz: Im Geschäftsjahr 2024/25 konnten in Scope 1, Scope 2 und Scope 3a signifikante Minderungen gegenüber dem Vorjahr erzielt werden. **Scope 1** (direkte Emissionen) wurde **um 88 tCO₂** reduziert, **Scope 2** (zugekaufter Strom) sank durch den Bezug von Grünstrom und Eigenproduktion **um 218 tCO₂** und **Scope 3a** (Teile der Wertschöpfungskette) **verzeichnete eine Reduktion von 401 tCO₂**. Die größte Herausforderung bleibt Scope 3b (Emissionen der extern beauftragten Frachtunternehmen), welche mit rund 61.906 tCO₂ den größten Emissionsposten darstellen. Auch hier konnte eine Reduktion von 5.598 tCO₂ gegenüber dem Vorjahr erzielt werden.

Zusätzlich zu diesen Reduktionsbemühungen wurden im Zeitraum 2021 bis 2025 insgesamt 55.047 tCO₂ durch Klimabeiträge ausgeglichen und 1,2 Mio. Euro in Klimaschutzprojekte investiert. **Über die Dekarbonisierung hinaus engagiert sich SCHACHINGER für Kreislaufwirtschaft und Biodiversität**. Die Beschaffungsstrategie zielt auf die Minimierung von Primärrohstoffen und die Prüfung gebrauchter Alternativen ab, während Verpackungsmaterialien reduziert werden. Im Bereich Abfallmanagement konnte trotz leicht gestiegener Gesamtmenge der Restmüll um 1,4 Prozent gesenkt werden, was auf intensive Schulungen zur Sammelstoffverwertung zurückzuführen ist. Das gebaute Löschwasserbecken zum Schutz von Boden und Grundwasser ist eine weitere Sicherheitsmaßnahme, um ein ökologisches Risiko auszuschließen. **Die Verankerung der ökologischen Verantwortung in allen Prozessen macht SCHACHINGER zu einem Impulsgeber für die gesamte Logistikbranche**.

TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG

Auszug aus dem Arbeitsbuch
Gemeinwohl-Bilanz 5.0

E4 | Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

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

Ein GWÖ-Unternehmen ...

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

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

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

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

INNOVIA

GELEBTE DEMOKRATIE

In der Tiroler Unterstützungslandschaft nimmt das soziale Dienstleistungsunternehmen innovia seit seiner Gründung im Jahr 2007 eine Vorreiterrolle ein, wenn es um die konsequente Einbeziehung der Gesellschaft und radikale Transparenz geht. Das von Vera Sokol und Johannes Ungar ins Leben gerufene Unternehmen verfolgt die Vision einer gerechten Welt, in der jeder Mensch seine Talente einbringen kann. Da die Arbeit von innovia zu einhundert Prozent durch öffentliche Mittel von Bund, Land und der Europäischen Union getragen wird, sieht das Team **Transparenz nicht als bloße Berichtspflicht, sondern als eine tief verwurzelte ethische Verantwortung gegenüber der gesamten Bevölkerung.** Diese Haltung manifestiert sich in einer Informationspolitik, die keine Details scheut: Sämtliche Berichte über das verantwortungsvolle Wirtschaften der Organisation werden in voller Länge und ohne jede Kürzung auf der eigenen Website veröffentlicht, um eine lückenlose

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

E4 | Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

#econgoodpractice

innovia gem GmbH

Branche: Soziale Dienstleistung

Mitarbeitende: 49 (VZÄ)

Ort: Innsbruck (AT)

www.innovia.at

Status: Dritte Gemeinwohl-Bilanz mit ext. Audit

gestellt, dass die Konzepte tatsächlich den realen Bedarfen der Menschen entsprechen und nicht am grünen Tisch an ihnen vorbei geplant werden. Die Teilnehmenden werden für diese Mitarbeit konsequent entlohnt, was die Wertschätzung ihrer Expertise unterstreicht. **Ein besonders innovatives Beispiel für diese Form der Mitbestimmung ist die systematische Einbindung der sogenannten Peers – also Personen aus der jeweiligen Zielgruppe – in den Personalauswahlprozess.** Wenn beispielsweise eine Stelle im Jugendcoaching neu besetzt werden soll, durchlaufen die Bewerbenden eine Vorstellungsrunde mit den Jugendlichen, die sie später begleiten werden. **Das Feedback dieser Gruppe bereitet die finale Entscheidung maßgeblich vor und sichert eine hohe Akzeptanz und Qualität der zukünftigen Zusammenarbeit.** Schätzungen innerhalb des Unternehmens belegen, dass heute **rund 95 Prozent aller wesentlichen Entscheidungen unter aktiver**



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

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

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