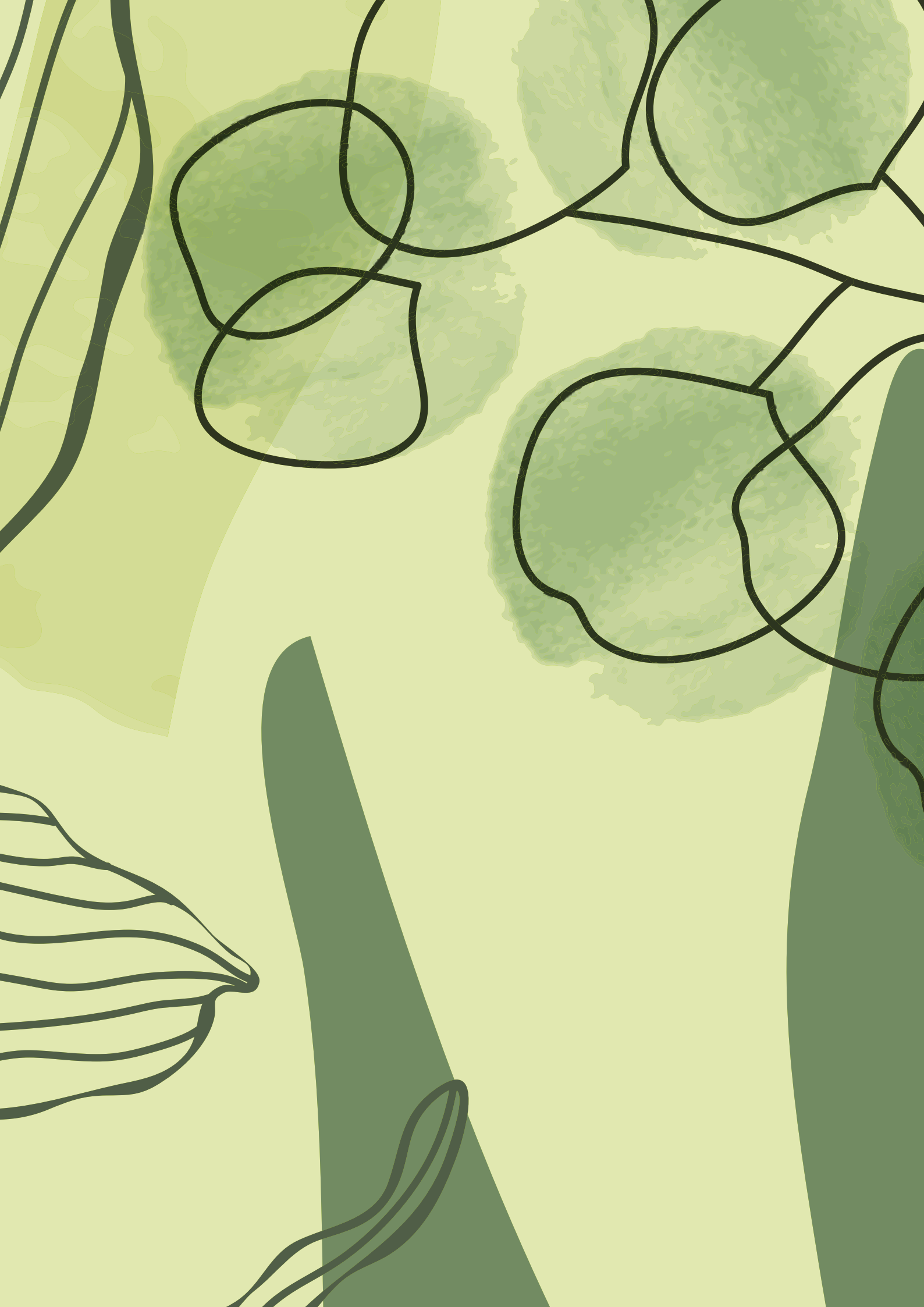


ba tax – B Corp Workbook

Bessere Geschäftsmodelle für eine bessere Welt 2024

Angepasste Übersetzung des von
Mark de Lat und Aldo van Duivenboden
geschriebenen B Corp Workbooks



Bessere Geschäftsmodelle für eine bessere Welt

Das erste deutschsprachige

ba tax – B Corp Workbook

Übersetzt und übernommen aus dem BCorp Workbook geschrieben von
Mark de Lat und Aldo van Duivenboden

Inhaltsverzeichnis

Vorwort Ulrich Britting.....	3
Vorwort im Namen von B Lab Deutschland	4
Mein Reisebericht.....	6
Lebensnahe Bildung	8
1. Einleitung	10
2. Warum B Corp?	13
Interview: ReintenInfra	20
3. Der B Corp-Standard	22
Interview: Koninklijke Van Wijhe Verf	28
4. Mission, Vision und Governance.....	31
Theoretische Grundlagen	31
B Corp: Was fordert der Standard?	36
Interview: Physiotherapeuten De Driesprong	39
5. Sozialer Wert	41
Theoretische Grundlagen	41
B Corp: Was fordert der Standard?	49
Interview: SKO.....	52
6. Gesellschaftlicher Wert	54
Theoretische Grundlagen	54
B Corp: Was fordert der Standard?	58
Interview: Saxion Conscious Business Lab	61
7. Ökologischer Wert	63
Theoretische Grundlagen	63
B Corp: Was fordert der Standard?	66
Interview: Gebr. van der Geest Schilder en Vastgoedonderhoud	69
8. Gemeinsam mit Ihren Kunden etwas bewirken	71
Theoretische Grundlagen	71
B Corp: Was fordert der Standard?	74
Interview: Carel Lurvink	78
9. Der Weg zur Zertifizierung	80
Interview: Eshuis Accountants en Adviseurs.....	84
10. Eine kleine Veränderung ist nicht genug.....	86
Interview: Vertaalbureau Perfect	94
11. Twente fordert die Niederlande heraus!	96
Generation	98
Verwendete Literatur.....	120

Vorwort Ulrich Britting

Nachhaltigkeit ist heutzutage keine Option mehr, sondern eine Verantwortung, der sich auch Unternehmer:innen bewusst stellen müssen. Eine Verantwortung, die in Deutschland von vielen Unternehmer:innen schon lange gelebt wird, aber vielleicht einmal neu und modernisiert formuliert werden muss.

Die B Corp Bewegung und Methode macht genau das. Unternehmer:innen ein modernes Management-Tool an die Hand geben, um sich den modernen Anforderungen eines nachhaltigen Unternehmertums anzunähern und diese messbar zu machen. Darüber hinaus wird eine Community geschaffen, in der Unternehmer:innen sich darüber austauschen können, wie sie nachhaltige Geschäftsmodelle schaffen und mit diesem Geld verdienen können.

Mark de Lat und Aldo van Duivenboden haben mit Ihrem B Corp Workbook eine ausgezeichnete Anleitung geschaffen, mit deren Hilfe es gelingt sich systematisch mit dem Thema auseinanderzusetzen, ein Bewusstsein für den eigenen Einfluss zu schaffen und dadurch bessere Entscheidungen zu treffen.

Wie in der englischen Version des Buches von PrimeGlobal – „An Association of Advisory and Accounting Firms“ haben wir bewusst auf Anpassungen der niederländischen Beispiele und Statistiken verzichtet, da wir davon ausgehen, dass die Verhältnisse im deutschsprachigen Raum mit denen in den Niederlanden vergleichbar sind. Wir haben das Buch aber um eine Anlage mit Beispielen deutscher Unternehmen ergänzt und auch die Beispiele unserer PrimeGlobal Kolleg:innen aus der englischen Version aufgenommen.

Ich freue mich, wenn diese deutsche Übersetzung anderen Unternehmer:innen dabei hilft sich dem Thema anzunähern und bedanke mich bei Mark für die Unterstützung und Inspiration, die mir und uns (ba tax GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft) sehr geholfen hat uns auf diese Reise zu begeben.

Ulrich Britting
Wirtschaftsprüfer
Certified Public Accountant
Geschäftsführer ba tax gmbh Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Ubritting@ba-group.de

Vorwort im Namen von B Lab Deutschland

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

Hast du jemals das Gefühl gehabt, dass die Welt auf einen Pfad zusteuert, der in eine potenzielle Katastrophe führt? Viele teilen diese Sorge, sei es die leidenschaftliche Jugend, die sich für den Klimaschutz einsetzt, oder diejenigen, die sich nach einem neuen Kurs sehnen, einer Route weg von der drohenden Katastrophe. Aber es ist nicht nur ein Mangel an Vision, der unseren Fortschritt hemmt; was wir wirklich brauchen, sind bessere Guides, um die Komplexitäten einer nachhaltigen Zukunft zu navigieren. Hier kommst du, liebe Buchhalter, als unsere entscheidenden Navigatoren ins Spiel. Indem du die Konventionen der Buchführung umgestaltest - wie wir Wert, Auswirkungen, Ausgaben und Risiken messen -, hast du die Macht, die Karten neu zu zeichnen, die Unternehmen für ihre Reise verwenden. Wenn diese Karten das Wohlergehen von Menschen und Planeten neben dem Gewinn priorisieren, können wir Hoffnung schöpfen und in Richtung einer besseren Zukunft steuern.

Genau mit dieser besseren Zukunft im Kopf wurde dieses Workbook erstellt und nun übersetzt, um ein entscheidender Ausgangspunkt für die Buchhaltungsbranche zu sein. Es ermöglicht, diese essentiellen Karten zu schaffen, indem man sich mit dem Impact Management durch die Linse des kostenlosen Business Impact Assessment Tools von B Lab auseinandersetzt, der globalen Organisation hinter der B Corp-Zertifizierung.

Meine erste Begegnung mit der B Corp-Bewegung in der realen Welt ereignete sich zufällig bei einer B Lab-Veranstaltung in Amsterdam im Mai 2023. Was mich sofort beeindruckte, war das Fehlen der üblichen Oberflächlichkeit, die solche Treffen oft trübt. Die B-Gemeinschaft strahlte echte Interdependenz, Verantwortlichkeit und Zusammenarbeit aus - ein gemeinsames Engagement, etwas Größeres als die Summe seiner Teile zu schaffen. Während dieser Veranstaltung teilte Ulrich Britting von BA Tax seine Vision, dieses Workbook nach Deutschland zu bringen. Als er mich später bat, dieses Vorwort beizutragen, sagte ich begeistert zu, angetrieben vom gleichen Geist der Zusammenarbeit, der unser erstes Treffen geprägt hatte. Nach dem Lesen des Workbooks war ich von Inhalt und Ansatz durchweg beeindruckt. Mein herzlicher Dank geht an Mark und Aldo für ihre bahnbrechende Arbeit und meine Dankbarkeit, Ulrich damit zu betrauen, dieses Workbook in die deutschsprachige Welt zu bringen.

Marks Workbook ist das Ergebnis der Infragestellung des Status quo - ein Schlüsselmoment, der ihn nicht nur belebt hat, sondern auch Führungskräfte inspiriert. Es betont, dass echte Innovation damit beginnt, nach innen zu schauen, sich selbst herauszufordern und der Anziehungskraft der Selbstgefälligkeit zu widerstehen. Das Workbook bietet einen zugänglichen und praktischen Einstieg in das Verständnis des Impact Managements, insbesondere durch das Business Impact Assessment und die B Corp-Zertifizierung. Fesselnde Fallstudien von verschiedenen Buchhaltungsbüros bereichern die Erzählung und veranschaulichen lebhaft ihre Reisen ins Impact Management. Vor allem lädt das Workbook dazu ein, sich einzubringen und teilzunehmen, nicht nur vom Anfang bis zum Ende zu lesen.

Wenn du nach Innovation und einem größeren Sinn für Zweck in deiner Organisation hungrig bist und daran interessiert bist, Elemente aus dem Workbook in dein Geschäft zu integrieren, ermutige ich dich, zuerst diejenigen zu identifizieren, die gerne beitragen würden, unabhängig von ihrer Position in deiner Organisation. Der Goldschatz dieses Workbooks kommt wirklich aus den Diskussionen zwischen dir und deinen leidenschaftlichen Teammitgliedern. Und denk daran, der beste Weg, einen Elefanten zu essen, ist Stück für Stück, also lass dich nicht von der Tiefe dessen, was auf den folgenden Seiten behandelt wird, überwältigen.

Für diejenigen, die über das Workbook hinaus tiefer eintauchen möchten, erwäge die Teilnahme an B Lab-Veranstaltungen, die Kontaktaufnahme mit unserem Team oder die Zusammenarbeit mit einem der vielen erfahrenen Berater.

Als lebenslanger Unternehmer mit einer Leidenschaft für Zahlen - insbesondere im Bereich des Management Accounting - und als neuer Executive Director von B Lab Germany, einer Bewegung, die rapide an Fahrt gewinnt, freue ich mich darauf, auf der richtigen Seite der Geschichte mit dir zu stehen und mich für Business as a Force for Good einzusetzen.

Auf unserem gemeinsamen Weg zu einer Geschäftswelt, die allen zugutekommt, begeben wir uns zusammen auf diese Reise. Das Ziel mag unsicher sein, aber bewaffnet mit den richtigen Karten und dem Einsatz von Buchhaltern wie dir können wir uns auf eine Zukunft zubewegen, die Menschen, Planeten und Profit authentisch dient.

Andrew Green
Geschäftsführer, B Lab Germany

Mein Reisebericht...

Es gibt Momente im Leben, in denen man erkennt, dass man sich an einem Wendepunkt befindet. Ein Wendepunkt, wenn es um die Sinnfrage geht: „Wozu möchte ich einen Beitrag leisten?“

„Oder du bist in der Midlife-Crisis, Papa!“

Oder wie mir meine Kinder dann vorhalten: „Oder du bist in der Midlife-Crisis, Papa!“ Egal, ob es das oder etwas anderes ist, ich habe in den letzten Jahren zunehmend festgestellt, dass ich einen Beitrag zu einer besseren Welt leisten möchte. Eine Welt, in der es sich gut leben lässt, eine Welt, in der unsere Aufmerksamkeit den Menschen und der Gesellschaft, Werten und Gewinn gilt. Lange Zeit sah es so aus, als ob diese Werte nicht in Einklang zu bringen wären.

Ich habe bei meiner Suche in den letzten Jahren gemerkt, dass dies aber tatsächlich möglich ist. Dieses Buch ist das Ergebnis dieser Suche. Einer Suche nach Material, um Unternehmer:innen meine Vision und meine Leidenschaft zu vermitteln und der Suche nach einer Möglichkeit, meine „Berufung“ in meine tägliche Arbeit als Unternehmensberater und Partner bei Eshuis Accountants en Adviseurs zu integrieren.

Ein Reisebericht durch die Welt des sinnorientierten Unternehmertums

Damit ist das Buch zu einem Zusammenspiel aus meiner persönlichen Vision, theoretischen Grundlagen und Handreichungen geworden, um den B Corp-Standard umsetzen zu können. Was mich betrifft, so ist dieses Buch niemals abgeschlossen. Ich beschreibe die heutigen Erkenntnisse vor dem Hintergrund meiner Vision. Ich hoffe, in den nächsten Jahren noch viele Menschen inspirieren zu können, auf dem Weg selbst dazuzulernen und dieses Arbeitsbuch, um die neuen Erkenntnisse zu ergänzen. Ein Buch, das für mich ein lebendiges Dokument ist oder anders ausgedrückt, ein Reisebericht durch die Welt des sinnorientierten Unternehmertums. Einer Reise, die zu dem passt, wer ich bin und was ich beitragen will und kann.

Zusammenarbeit mit Aldo für eine Verbindung zwischen Bildung und Wirtschaft

Dieses Buch wäre nie zustande gekommen, wenn ich nicht seit 2019 mit Aldo van Duivenboden hätte zusammenarbeiten können. Während ich beim Schreiben die Führung übernommen habe, hat Aldo für das I-Tüpfelchen gesorgt. Sein unermüdliches Bestreben, Studierenden lebensnahe Bildung zu ermöglichen, ist eine Quelle der Inspiration für die Gestaltung des Zusammenspiels von Bildung und Wirtschaft. Aldo und ich haben einander gefunden in dem Gedanken, dass eine neue Wirtschaft nur verwirklicht werden kann, wenn wir die „jungen Köpfe“ dieser Zeit aktiv einbeziehen. Dieses Buch ist damit zugleich ein Aufruf an Unternehmer:innen, Dozenten:innen und Studierende, um - wenn es nur eben möglich ist - auf dem Weg in eine bessere Welt zusammenzuarbeiten.

Ich möchte mich auch im Namen von Aldo bei Aleid Diepenveen von der Region Twente für die Anschubförderung bedanken. Diese wurde gewährt, um mit den B Corp-Lernreihen in der Region Twente starten zu können.

Mehr erfahren? Weitersprechen?

Die Prinzipien des sinnorientierten Unternehmertums und der Sinnwirtschaft sind für mich eine Herzensangelegenheit. Ich möchte Menschen ermutigen und begeistern, diese Prinzipien anzuwenden. Dies unter dem Motto der Stiftung Betekeniseconomie [Sinnwirtschaft] in Twente, deren Vorsitzender ich sein darf:

„Lasst die Sinnwirtschaft wirken!“

Mark de Lat

Eshuis Accountants en Adviseurs

m.delat@eshuis.com

Lebensnahe Bildung

Wir leben in einer Welt, in der die Herausforderungen größer, komplexer und dringender geworden sind und wo die Lösungen nicht mehr auf der Basis einer einzelnen Disziplin, Theorie oder Ausbildung gefunden werden können. Die Studierenden (und auch wir) müssen mehr denn je lernen, zusammenzuarbeiten und die Auswirkungen individueller Handlungen auf das gesamte System zu berücksichtigen, um einen Beitrag zu den wichtigen Fragestellungen zu leisten. Dies ist eine große Herausforderung, da damit die traditionellen Grenzen zwischen den Ausbildungen verschwimmen. Wir bei Saxion sind stolz auf die Maßnahmen, die wir ergreifen, um Studierende mit unterschiedlichem Hintergrund gemeinsam aus der Praxis stammende Aufgaben bearbeiten zu lassen.

Lernen im echten Leben ist anders

BCorpTwente führt zu lebensnahen, ungeschönten Lernerfahrungen für alle Teilnehmer. Die teilnehmenden Unternehmen wissen selbst nicht, was die Zukunft genau bringt und es ist für die Studierenden spannend und interessant, Teil dieser Suche zu sein. Studierende im Nebenfach „Conscious Business“ werden von ihren Dozenten herausgefordert, selbst nachzudenken und etwas Neues zu schaffen, statt Erfolge der Vergangenheit zu reproduzieren. Wir, die Dozenten, lernen, einen Blueprint-Ansatz durch eine natürlichere, ökologischere, unternehmerische Vorgehensweise zu ersetzen, bei der wir uns mit der Realität in den Unternehmen bewegen. In der Praxis erleben wir Interessenskonflikte zwischen Stakeholdern, Fachbereichen etc. Auf diese Weise erfährt man nicht nur etwas über die Inhalte, sondern auch über die eigene Identität und die individuelle Rolle in der Zusammenarbeit.

Dies verläuft nicht immer reibungslos und genau diese Erfahrung ermöglichen wir den Studierenden im Rahmen ihrer Entwicklung und Ausbildung. Wir wissen, dass „Business as usual“ in vielen Fällen nicht mehr funktioniert oder unter Druck geraten ist. Wir suchen neue, frische, vielleicht auch etwas verrückte Ideen. Das bedeutet auch, dass wir einen anderen Blick auf unsere Studierenden bekommen. Für die großen Fragestellungen in der Welt benötigen wir alle Talente, nicht nur die Studierenden.

Sinnorientiertes Unternehmertum und Leben

Saxion Conscious Business Lab hat den Auftrag, Studierende an die schönen und herausfordernden Seiten eines sinnorientierten unternehmerischen Handelns heranzuführen und sie dafür zu begeistern. Wir möchten, dass sie erleben, oder noch schöner, wir möchten, dass sie uns erleben lassen, dass sie eine entscheidende Rolle bei der Transition spielen. Die Studierenden gewöhnen sich schnell an die Idee hinter B Corp, dass Unternehmen das Ziel haben, allen Stakeholdern zu dienen und nicht nur den Gesellschaftern. Im hinteren Teil des Buchs finden Sie einen Eindruck der Erfahrungen und Visionen von Studierenden nach der Teilnahme am B Corp-Projekt als Teil des Nebenfachs „Conscious Business“.

Zusammenarbeit gibt Energie

Das Schöne an einer Zusammenarbeit ist, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile. Das ist im Projekt BCorpTwente sicherlich der Fall. Ich bin stolz darauf, dass ich gemeinsam mit Marc Lankamp, Peter de Heus und Ernest Nuijten vom Saxion Conscious Business Lab auf die kreative Stärke von Mark de Lat zurückgreifen kann. Er hat den Löwenanteil dieses Arbeitsbuchs geschrieben und versteht es, mit seiner positiven Energie und seinem Schwung Menschen in Bewegung zu bringen. Gemeinsam mit unseren Teilnehmern schaffen wir einen Mehrwert. Für Studierende von Saxion, für Unternehmer:innen, Dozenten:innen, die Region und in jedem Fall auch für uns selbst.

Möchten Sie auch mit Studierenden und Forschenden von Saxion zusammenarbeiten?

Möchten Sie auch mit neu denkenden Studierenden zusammenarbeiten? Dann wenden Sie sich an den Saxion Business Point oder senden Sie mir direkt eine E-Mail.

Aldo van Duivenboden

Conscious Business Lab

Saxion International Business School

a.l.vanduivenboden@saxion.nl

1. Einleitung

Wie ist es dazu gekommen, dass wir BCorpTwente gegründet haben, und wie wurde das Lernen-Arbeiten-Tun-Projekt konzipiert? Im Mittelpunkt steht die Ambition: „Bessere Geschäftsmodelle, eine bessere Welt“.

Wie ist es dazu gekommen?

Als Mark im Jahr 2015 wieder „Vollzeit-Twenter“ wurde, traf er Ende desselben Jahres auf Gert Disberg. Sie sind zu gesellschaftlichen Entwicklungen und zur Rolle von Unternehmer:innen und Geschäftsführer:innen miteinander ins Gespräch gekommen. Zunächst wurde über die Rolle des Staates gesprochen. Es scheint ein attraktiver Gedanke zu sein, dass der Staat die Lösung für die großen gesellschaftlichen Fragestellungen wie die Energiewende bieten muss, aber das Gespräch ging in eine andere Richtung mit der Feststellung, dass die Unternehmer:innen selbst das Heft in die Hand nehmen müssen.

Gesagt, getan. Mark und Gert haben bei verschiedenen Treffen mit Unternehmer:innen gesprochen. Es wurden viele Gespräche geführt, Themenmeetings mit Unternehmer:innen abgehalten und es wurde eine „Sinnhaftigkeitsexpedition“ durch Twente organisiert, um sich Beispiele für sinnorientiertes Unternehmertum anzusehen.

Bei der Suche nach sinnorientiert(er)em Unternehmertum traf Mark 2016 zum ersten Mal auf Charles Vinke. Zu dem Zeitpunkt war Charles Vinke Geschäftsführer von Asito. Er setzte bei Asito sehr engagiert das sinnorientierte Unternehmertum um und berichtete Mark über B Corp als sinnvolles Instrument, um ein sinnorientiertes unternehmerisches Handeln messbar und konkret zu machen.

Im April 2017 haben Gert Disberg, Peter ter Horst, Hans Oude Avenhuis, Kaj Morel und Mark de Lat die Stiftung „Betekeniseconomie“ (Stiftung „Sinnwirtschaft“) in Twente gegründet. Ziel war und ist es, die Transformation und den Wandel zu einer sinnstiftenden Gesellschaft in Twente zu fördern, und zwar durch:

- Menschen bewusst zu machen, was die Sinnwirtschaft beinhaltet und bedeutet
- Erfahrungen über die Umsetzung der Sinnwirtschaft in die Praxis auszutauschen
- Initiierung von Experimenten rund um die Sinnwirtschaft und Förderung von Initiativen im Zusammenhang mit der Sinnwirtschaft.

Mark ging das Thema B Corp nach dem Kennenlernen mit Charles Vinke nicht mehr aus dem Kopf und bei einem Treffen mit Aldo van Duivenboden von Saxion Conscious Business Lab fügte sich alles zusammen. Aldo war zu dem Zeitpunkt dabei, das Thema „sinnorientiertes Unternehmertum“ bei der Saxion International Business School in das Curriculum zu integrieren. Auch hatte er sich vom B Corp-Gedanken „business as a force for good“ inspirieren lassen. Schon beim ersten Treffen war die Energie deutlich spürbar und es wurde beschlossen, gemeinsam mit Studierenden und Unternehmer:innen B Corp einzusetzen. Am 5. Juni 2019 wurde eine B Corp-Einführungsveranstaltung für Unternehmer:innen, Geschäftsführer:innen, Dozent:innen und Studierende aus Twente organisiert. Die Begeisterung wuchs. Die „Geburt“ von BCorpTwente wurde durch einen finanziellen Beitrag aus der „Agenda für Twente“ beschleunigt.

BCorpTwente

Bei den oben genannten Treffen und Meetings haben wir sehr schnell festgestellt, dass der „Wir kennen uns-Effekt“ sehr wichtig ist. Menschen, Unternehmer:innen, möchten gern zusammenarbeiten, um gemeinsam „etwas Gutes zu tun“. Unternehmer:innen schauen anderen gern über die Schulter, vor allem wenn sie sich schon in den regionalen Netzwerken kennengelernt haben. Mit diesem Gedanken im Hinterkopf wurde BCorpTwente konzipiert. Wir bilden kleine lokale Lerngruppen mit einer sehr diversen Zusammensetzung, sodass die

Teilnehmer viel voneinander lernen können. Dank der Unterstützung durch die „Agenda für Twente“ haben wir Anfang 2020 mit einer ersten Lerngruppe beginnen können. Die erste Teilnehmergruppe bestand aus Vertretern von Carel Lurvink, Demcon, der Physiotherapiepraxis De Driesprong, Gebroeders van der Geest, ReintenInfra, Saxion, Stratek, Switch, Saxion Conscious Business Lab und Eshuis Accountants en Adviseurs.

Zitat aus dem Interview mit Kaj Morel und Mark de Lat in der Regionalzeitung Tubantia vom 27. März 2017

Für den einen oder anderen Unternehmer wird sich dies wie „Schafswollsockenidealismus“ anhören. Aber laut Mark de Lat, Miteigentümer von Eshuis Accountants & Adviseurs, ist das Geldverdienen kein Tabu in der Twenter Sinnwirtschaft: „Natürlich nicht. Es darf nur nicht zum Selbstzweck werden. Wenn wir von Eshuis Unternehmen beraten, stellen wir ihnen auch die Frage, wie sie mit ihrem Unternehmen einen Beitrag zu einer sozialökonomisch stärkeren Region leisten können. Dann werden andere Gespräche geführt, als wenn es sich nur um den Gewinn des nächsten Jahres dreht. Ein langfristiges Denken, die Mitverantwortung für das eigene Lebensumfeld, sorgt für bessere Unternehmen in einer stärkeren Region. Davon profitieren alle.“

Wir sind heute fest davon überzeugt, dass wir mit besseren Geschäftsmodellen eine bessere Welt erschaffen können. Wir glauben inzwischen, dass viele Unternehmer:innen dies auch wollen, aber nicht wissen, wie sie es umsetzen können. Und gerade bei dieser Frage nach dem „Wie“ hat sich der B Corp-Standard als praktisches Instrument erwiesen.

„Bessere Geschäftsmodelle, eine bessere Welt“

Wir sind davon überzeugt, dass KMU die treibende Kraft hinter dem Wandel zu einem sinnorientierten Unternehmertum und dem Übergang zu einer Sinnwirtschaft sind. Dabei stimmen wir Kaj Morel aus tiefstem Herzen zu, wenn er in einem Interview mit VPRO Tegenlicht ¹sagt: *„Wir haben zu Unrecht die Idee, dass große Unternehmen unglaublich wichtig sind. Denn die niederländische Wirtschaft besteht zum überwiegenden Teil aus KMU. Wenn sie sich zu Genossenschaften und in lokalen Kooperationen zusammenschließen und damit den Anstoß für die Sinnwirtschaft geben, können wir diesen Wandel sehr schnell erreichen.“*

Wir wünschen uns, dass dieses Arbeitsbuch Unternehmer:innen von KMU dabei hilft, die Frage nach dem „Wie“ des sinnorientierten unternehmerischen Handelns zu beantworten. Aus den Erfahrungen, die inzwischen mit dem B Corp-Standard bei BCorpTwente gemacht wurden, lernen wir, dass dieses Instrument Unternehmen einen „Schubs“ gibt, um Schritte in Richtung eines sinnorientierten Unternehmertums zu ergreifen. Als Inspiration finden Sie in diesem Buch Interviews mit einigen BCorpTwente-Teilnehmern. Dies sind Interviews, die zuvor auf www.twente.com veröffentlicht wurden und die dazu gedacht sind, gesammelte Erfahrungen mit anderen Unternehmer:innen zu teilen. Die Teilnehmer der Interviews sind gern bereit, ihre Erfahrungen auch in einem persönlichen Gespräch weiterzugeben. Weiterhin haben wir in dieser übersetzten Version des Arbeitsbuches O-Töne anderer deutscher Unternehmen gesammelt. Einige von ihnen sind selbst B Corp zertifiziert. Nehmen Sie daher gern Kontakt zu ihnen auf.

Wir hoffen, dass dieses Buch einen Beitrag dazu leistet, die Zusammenarbeit zwischen dem Bildungswesen, der Forschung und der Wirtschaft zu verstärken. Daher finden Sie im Nachwort dieses Buchs die Erfahrungen einiger Studierender, die sich mit sinnorientiertem unternehmerischem Handeln beschäftigen und die an BCorpTwente mitgearbeitet haben. Schließlich teilen drei Dozenten von Saxion ihre Ansichten über sinnorientiertes Unternehmertum und zeigen, wie ihre Forschungsaufträge Unternehmer:innen in der Region helfen können,

¹ Quelle: Morel, VPRO Tegenlicht, die Sinnwirtschaft, 2020

praktische Antworten auf komplexe Fragestellungen zu finden. B Corp ist eine ursprünglich amerikanische Organisation. Das Impact Assessment ist ein Open Source-Instrument, das für alle frei zugänglich ist. Die Erfahrung hat gezeigt, dass das englischsprachige Assessment für einige niederländische Unternehmer:innen eine Hürde darstellt. Die Fragen im Assessment scheinen für die Situation in den Niederlanden nicht immer relevant zu sein. Wir hoffen, mit diesem Arbeitsbuch und dem niederländischsprachigen „Lernen-Arbeiten-Tun-Projekt“ die Sprach- und Kulturbarrriere zu senken und den Zugang zur B Corp-Zertifizierung für niederländische Unternehmer:innen zu erleichtern.

Notizen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Warum B Corp?

„Die B Corp-Zertifizierung für Unternehmen ist vergleichbar mit FairTrade für Kaffee oder LEED für Gebäude“, sagt Joey van den Brink als Certification Manager bei B Lab Europe / BeNeLux in einer seiner Präsentationen. Er argumentiert dabei immer, dass wir uns in den letzten 20 Jahren hauptsächlich auf die Qualität von Produkten und Dienstleistungen mit Zertifikaten wie dem FSC-Siegel und ISO konzentriert haben.

B Corp betrachtet „gute Unternehmen“ aus einer ganzheitlichen Perspektive und bewertet die gesamten Auswirkungen eines Unternehmens auf Menschen, Umwelt und Gesellschaft. Infolge der verschiedenen (weltweiten) gesellschaftlichen Entwicklungen besteht ein wachsender Bedarf an der Messung der Leistungen von Unternehmen in puncto Nachhaltigkeit. Die Käufer wollen wissen, was sie bekommen, und die Verkäufer wollen zeigen, welchen Beitrag sie leisten.

In diesem Kapitel wird der Übergang von einer geldgetriebenen Wirtschaft zur Sinnwirtschaft erörtert und der Aufbau des B Corp-Rahmens erläutert.

Globale gesellschaftliche Entwicklungen

Die Coronakrise hat dazu beigetragen, ein Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Wandels in vielerlei Hinsicht zu schaffen.

Wir begreifen immer mehr, dass die Erde ohne uns besser dran wäre, wir aber nicht ohne die Erde leben können. Die Endlichkeit der fossilen Brennstoffe und anderer Rohstoffe wird erkannt und wir sehen, dass der Mangel an Biodiversität zu großen Problemen führt. Wir stellen fest, dass wir die Fragestellungen dieser Zeit nicht mit den vertrauten alten Ansätzen lösen können.

Veltenaar und Zevenbergen (Zevenbergen & Veltenaar, 2020) fassen diese Entwicklungen kurz und prägnant in sieben Megashifts zusammen. Megashifts, die wir im Folgenden aus unserer Sicht und frei nach Veltenaar und Zevenbergen kurz interpretieren und zu denen wir jeweils eine Frage formulieren. Fragen, die eine Antwort von Ihnen als Leser erfordern. Wir fordern Sie auf, die Antworten auf diese Fragen zu notieren und sie gut auf sich wirken zu lassen. Darum bietet dieses Buch an verschiedenen Stellen Raum für Ihre Notizen!

Natur

Wir sehen, wie die Natur zerfällt. Egal, ob es um das hemmungslose Abholzen der Regenwälder im Amazonasgebiet geht oder um das Mähen der Böschungen in den Niederlanden. In beiden Fällen entsteht ein Eingriff in die Biodiversität, der nicht tragbar ist. Hinzu kommt, dass die Vorräte an natürlichen Rohstoffen wie Öl und Gas sowie verschiedener Metalle wie Blei, Zink und Kupfer schwinden. Die Ursache dafür ist unser Konsumverhalten.

Wie zirkulär arbeiten und leben Sie?

Konsum

Der tägliche Konsum und der Müll, den wir dadurch produzieren, haben insbesondere in der westlichen Welt monströse Ausmaße angenommen. Laut der niederländischen Informationsorganisation Milieu Centraal² verschwenden wir zum Beispiel jährlich 34 kg an Lebensmitteln, essen wir laut der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen FAO 42,4 kg Fleisch pro Person und Jahr und scheint die Produktion von Textilien einen höheren Beitrag zur Umweltverschmutzung zu leisten als die chemische Industrie.

² www.milieucentraal.nl/eten-en-drinken/voedselverspilling/

Wie sieht Ihr Konsumverhalten aus?

Geld und Besitz

Viele dieser nicht nachhaltigen Trends hängen mit der Art und Weise zusammen, wie wir Geld und Besitz betrachten und wie wir mit Wohlstand und Wohlergehen umgehen. Statt des Wohlstands, der unserem Wohlergehen dient, hat sich dies im Laufe der Zeit umgekehrt. Daher ist es nicht verwunderlich, dass sogar die Financial Times den folgenden Aufruf startete: „*Kapitalismus. Zeit für einen Neustart*“. Oder wie DNB und PBL in einer Pressemitteilung³ formulieren: „Der Verlust an Biodiversität führt zu finanziellen Risiken.“

Wie ist Ihre Sicht auf Wohlstand und Wohlergehen?

Arbeit und Beschäftigung

Finnland setzt auf eine viertägige Arbeitswoche mit einem sechsstündigen Arbeitstag. Zur Veranschaulichung: Im Jahr 1960 hat der Zentrale Ausschuss für Beratungen in Beamtenangelegenheiten (Niederlande) die Einführung der 5-Tage-Arbeitswoche in den Niederlanden beschlossen, somit mussten wir am Samstag nicht mehr arbeiten. Infolge des Roboterisierens und der Digitalisierung verschwinden Berufe und es wird Zeit, dass wir unsere Ansichten zu Arbeit und Beschäftigung überdenken.

In der Publikation „*The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*“ (2013) nennen Frey und Osborne die folgenden Top 10 der Berufe, die infolge des Roboterisierens verschwinden werden.

1. Steuerberater (99 %)
2. Telemarketer (99 %)
3. Lieferwagenfahrer (98 %)
4. Makler (97 %)
5. Brückenwächter (97 %)
6. Sekretärin (96 %)
7. Gärtner (95 %)
8. Lagermitarbeiter (95 %)
9. Wirtschaftsprüfer (94 %)
10. Schlachter (93 %)

Wann fällt welche Stelle in Ihrem Unternehmen weg?

Technologie

Abgesehen von den oben beschriebenen Auswirkungen der Technologie auf die Arbeitswelt sehen wir, dass sich aus diesem Trend eine Vielzahl von Fragestellungen ergeben. Technologie hat einen positiven und einen negativen Effekt auf unser Leben, egal, ob es sich um die Rolle von Facebook handelt, der Abhängigkeit von WLAN oder um den CO₂-Ausstoß.

Welchen Einfluss hat Technologie auf Sie?

³ März 2020: www.pbl.nl/nieuws/2020/dnb-en-pbl-biodiversiteitsverlies-leidt-tot-financiële-risico's

Governance

Transparenz ist in diesem Zusammenhang ein Schlüsselwort. Unternehmen werden täglich transparenter, auch wenn sie dies nicht beabsichtigen. Denken Sie zum Beispiel an Follow The Money, eine Vereinigung von Journalisten, die die Entwicklungen in der Finanzwelt genauestens verfolgen und benennen. Dahinter steht die zunehmende Erwartung an Unternehmen, dass sie Verantwortung für ihr Handeln übernehmen und darüber offen Rechenschaft ablegen.

Wofür übernehmen Sie Verantwortung und wie legen Sie Rechenschaft darüber ab?

Führung

Wir sind der Auffassung, dass im Kern die verschiedenen Megashifts in diesem letzten Punkt zusammenlaufen, bei der Führung. Es geht darum, dass das Management von Unternehmen Verantwortung für die Auswirkungen ihrer Handlungen auf Menschen und Gesellschaft übernehmen. Dies erfordert im Wesentlichen die persönliche Führung und den Mut der betroffenen einzelnen Personen, etwas zu verändern.

Welches Beispiel möchten Sie mit Ihrem Handeln geben?

Auf zur Sinnwirtschaft!

Wenn wir diese Entwicklungen aus der wirtschaftlichen Perspektive anschauen, dann sind wir - wie Kees Klomp, Stefan Wobben und Jesse Kleijer es in ihrem „Handboek Betekenisvol ondernemen“ [Handbuch für sinnorientiertes Unternehmertum] (Klomp, Wobben, & Jesse, 2016) beschreiben - in der Sinnwirtschaft angekommen.

Die Agrarwirtschaft kann als die erste Wirtschaftsform unserer Geschichte angesehen werden. In dieser Wirtschaftsform war Landbesitz die wichtigste Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg. Auf die Agrarwirtschaft folgte die Industriegesellschaft, wobei die Erfindung der Dampfmaschine den Beginn darstellte, und die Massenproduktion ermöglichte. Jetzt wurden Maschinen der wichtigste Besitz. In den letzten Jahrzehnten hat sich die industrielle Revolution infolge der Einführung des Computers zur sogenannten Wissensgesellschaft entwickelt. Wissen wurde in der Wissensgesellschaft zur wichtigen Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg.

Im Moment befinden wir uns im Übergang zur Sinnwirtschaft, dem vierten wirtschaftlichen Paradigma. In der Sinnwirtschaft begreifen wir, dass das primäre Ziel der Wirtschaft nicht darin besteht, Geld zu verdienen. Das Ziel der Sinnwirtschaft ist die Maximierung des positiven Impacts, den unsere Handlungen auf das gesamte Ökosystem haben. Aus diesem positiven Beitrag leiten wir unsere Bedeutung als Mensch und Unternehmen ab. Wir verstehen immer besser, dass Unternehmen nicht dazu da sind, um - wie Kees Klomp es formuliert - eine Marktlücke zu schließen, sondern dass wir nach der „Lücke in der Gesellschaft“ suchen müssen, die wir ausfüllen wollen.

Im Artikel (De betekenisconomie in de praktijk: een snelcursus betekenisvol ondernemen)⁴ übersetzt Kaj Morel die Sinnwirtschaft in 10 Prinzipien für sinnorientiertes Unternehmertum:

1. Wir stellen den anderen Menschen in den Mittelpunkt (statt den auf sich bezogenen Menschen).
2. Die Gemeinschaft ist das höchste Gut (und nicht die individuelle Freiheit).
3. Ethik ist wieder wie selbstverständlich unabdingbarer Bestandteil unseres wirtschaftlichen Denkens und Handelns.

⁴ <https://dezaakvanbetekenis.nl/betekenisconomie/snelcursus-betekenisvol-ondernemen/>

4. Wohlstand für alle entsteht nicht durch die unsichtbare Hand des Marktes, sondern dadurch, dass wir selbst für Wohlstand sorgen.
5. Sinnmaximierung (statt Gewinnmaximierung) ist die treibende Kraft hinter unserer Wirtschaft.
6. In der Wirtschaft geht es darum, Interessen zu dienen (und nicht darum, Bedürfnisse zu erfüllen).
7. In der Wirtschaft geht es um langfristiges (und nicht um kurzfristiges) Denken.
8. In der Wirtschaft geht es um sinnvolles Wachstum (und nicht um Wachstum um des Wachstums willen).
9. Nur die Schaffung tatsächlicher Werte ist wirtschaftlich sinnvoll (statt hohler Werte).
10. Der gerechtfertigte Preis ist ausschlaggebend (und nicht der Marktpreis).

Aber wie?

Als wir 2015 gemeinsam mit anderen Unternehmer:innen die Stiftung „Betekenseconomie“ in Twente ins Leben gerufen haben, war sinnorientiertes Unternehmertum nur einer begrenzten Anzahl an Pionieren vorbehalten. Pioniere in Form von Startups und Unternehmer:innen, die vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass „es so nicht weitergehen kann“ oder „ich als Unternehmer:in es so nicht länger will“ die Dinge anders angehen wollten. In den letzten Jahren erkennen immer mehr Unternehmer:innen, dass sie einen anderen Weg gehen wollen und mehr denn je kommt die Frage auf: „Wie kann ich es angehen?“ Dieses Muster ist nicht neu. Wir kennen dies bereits aus der Zeit der an Bedeutung gewinnenden Qualitätssicherung. Die Pioniere waren bereits begeistert damit beschäftigt und haben Japan besucht, um dort von den Meistern zu lernen. Die Qualitätssicherung bekam durch Hilfsmittel wie der ISO-Zertifizierung, der EFQM und der INK-Standards Rückenwind. Diese Prüfinstrumente waren der Schlüssel, um die Frage „Aber wie?“ im Geschäftsmodell zu beantworten und um Resultate zu messen und zu sichern.

Angelehnt an das Buch „Changing the Food Game“ [„Das Nahrungsmittelspiel ändern“] (Simons, 2015) lassen sich in Übereinstimmung mit den vorherigen Absätzen die folgenden Phasen bei der Entwicklung des sinnorientierten Unternehmertums unterscheiden:

1. *Frühstarter*: Dies sind Pioniere, die mit neuen Innovationen und Pilotprojekten beginnen.
2. *Erste Bewegung*: Die ersten Nachahmer kommen in Bewegung. Im Markt entstehen zahlreiche Zertifikate, die miteinander konkurrieren. Denken Sie in diesem Zusammenhang an die CO2-Leistungsleiter und den Kodex für soziales Unternehmertum. Diese können Sie als Methoden betrachten, die im Kern dasselbe Ziel haben, aber aus verschiedenen Perspektiven agieren.
3. *Kritische Masse*: Die neue Idee erreicht die große Öffentlichkeit. Einige Pioniere im Markt vereinbaren miteinander, dieselbe Vorgehensweise einzuhalten. B Corp wurde von einigen Pionieren im Markt als einheitlicher Weg positioniert.
4. *Institutionalisierung*: Es erfolgt die Verankerung in Gesetzen und Rechtsvorschriften.

Im Kontext des sinnorientierten Unternehmertums hilft der „Open Source“ B Corp-Standard bei der Beantwortung der Frage nach dem „Wie“. Im Kern geht es um die Erstellung besserer Geschäftsmodelle für eine bessere Welt.

B Corp aus der Vogelperspektive

B Corp ist ein Gütesiegel für Unternehmen, die neben der Realisierung von Gewinnen für ihre Gesellschafter den Einfluss ihres Handelns auf Menschen, Umwelt und Gesellschaft als Ausgangspunkt für ihr Handeln definieren. Um die B Corp-Zertifizierung zu erhalten, müssen Unternehmen nachweisen, dass Sie Ihre Geschäftstätigkeit als „force for good“ einsetzen. Weltweit waren im Dezember 2020 rund 3.700 Unternehmen in 74 Ländern und 150 Industrien als Benefit Corporation zertifiziert. Das Open Source B Corp-Assessment wird weltweit als Messverfahren von rund 30.000 Unternehmen eingesetzt. In den Niederlanden sind beispielsweise Tony's

Chocolonely, Dopper, Ben & Jerry's, Patagonia, Moyee Coffee, Snappcar, Auping, Zelfstroom und die Triodos Bank zertifizierte B Corp-Unternehmen.

Sosialforce ist seit März 2020 das erste zertifizierte B Corp-Unternehmen in Twente.

Wir sind offiziell B Corp!

Wir sind stolz darauf vermelden zu können, dass Sosialforce eine offiziell zertifizierte B Corporation ist.

Sosialforce wurde 2015 aus der Überzeugung heraus gegründet, dass wir mit unserem Wissen, unserer Leidenschaft und unserem Talent im Bereich der IT einen Beitrag zu einer besseren Welt leisten können. Seitdem haben wir einige wohltätige Zwecke unterstützen, einen (IT-)Beitrag zu sozialen Projekten leisten und inzwischen unsere eigenes Sozialprojekt starten können.

2019 haben wir angefangen, uns mit der B Corp-Zertifizierung zu beschäftigen, um einen Einblick in unseren gesellschaftlichen Impact zu erhalten. Das B Corp-Zertifikat wird Unternehmen erteilt, die nachweisen können, dass sie Ihre Geschäftstätigkeit zugunsten einer ganzheitlicheren und nachhaltigeren Wirtschaft einsetzen.

Während des umfassenden Prozesses zur B Corp-Zertifizierung haben wir zeigen können, dass wir die höchsten verifizierten Standards für soziale und ökologische Leistungen, Transparenz und Verantwortlichkeit erfüllen. Dadurch dürfen wir uns seit dem letzten März „Certified B Corp“ nennen. Mit dieser Zertifizierung betonen wir unseren Einsatz für unter anderem eine bessere Gesellschaft, eine sauberere Erde und nachhaltigen Wohlstand.

Weltweit gibt es rund 3.700 Certified B Corporations in mehr als 70 Ländern und 150 Industrien. Denken Sie an Tony's Chocolonely, Dopper, Ben & Jerry's, WeTransfer, Mud Jeans International BV, innocent drinks, Moyee Coffee, Auping, WakaWaka, Fairphone und die Triodos Bank, alles nachhaltige Unternehmen die beweisen, dass die Gewinnerzielung mit einem positiven Beitrag zur Gesellschaft einhergehen kann.

Was bedeutet das für uns?

Mit der B Corp-Zertifizierung betonen wir unseren Einsatz für unter anderem eine bessere Gesellschaft, eine sauberere Erde und nachhaltigen Wohlstand. Ausgehend von den Einflussbereichen bemühen wir uns um eine kontinuierliche Verbesserung in den folgenden Bereichen:

- **Die Führung von Sosialforce:** Als Teil der B Corp-Zertifizierung haben wir bereits bei der Gründung der Sosialforce B.V. die gesellschaftliche Mission in unserer Satzung verankert.
- **Unser Team:** Unser gesamtes Team steht seit dem ersten Tag hinter unserer sozialen Mission und der Art und Weise des Einsatzes von IT zur Realisierung einer besseren Welt. Wir legen den Plan gemeinsam im Voraus fest, wobei alle Teammitglieder Einblick erhalten und eine Stimme haben. Transparenz ist dabei das Schlüsselwort.
- **Die Gesellschaft:** „Genchi Genbutsu“ oder auch „Go and See for yourself“. Wir gehen daher in die Gesellschaft, um festzustellen, auf welche Weise wir mit unserem Talent den größten gesellschaftlichen Beitrag leisten können. Dazu führen wir Gespräche mit erfahrenen Experten und Fachleuten aus dem sozialen Bereich, um herauszufinden, wie wir an der Armutsgrenze lebende Menschen am besten (digital) unterstützen können.
- **Die Umwelt:** Wir achten so weit wie möglich auf die Umwelt, wo wir dies innerhalb unseres Fachgebiets tun können. Das ist zum Beispiel der Standort unserer Büroräume, die Auswahl des Stromversorgers und die Art und Weise der Mülltrennung.

- **Unsere Kunden:** Wir konzentrieren uns auf unsere Kunden und Projekte und orientieren uns dabei an den Zielen für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals) der Vereinten Nationen. Unsere gelieferten Produkte und erbrachten Dienstleistungen - mobile und Webapplikationen - liefern auf diese Weise einen (in)direkten Beitrag zu einem oder mehreren der formulierten Entwicklungsziele, wobei wir uns auf die Bereiche Menschen, Planet und Wohlstand verständigt haben.

Bron: [https://socialforce.nl/socialforce-is-een-B Corp/](https://socialforce.nl/socialforce-is-een-B-Corp/)

Das B Corp-Gütesiegel kann auch als Werkzeug eingesetzt werden (auch wenn die Zertifizierung nicht das Ziel ist), um Schritt für Schritt sinnorientierter unternehmerisch tätig zu sein. B Corp bietet einen pragmatischen Rahmen, um Verbesserungspotenziale bei den folgenden fünf Themen festzustellen. Zu jedem Thema werden einige Basisfragen gestellt.

1. Mission, Vision und Führung des Unternehmens

- Hat das Unternehmen eine ausgearbeitete Mission, in dem der Wille zu sozialem, ökologischem und gesellschaftlich relevantem Unternehmertum deutlich wird?
- Ist das Unternehmen transparent in Bezug auf seine Leistungen im Hinblick auf sinnorientiertes Unternehmertum? (Ein Jahres- oder Impactbericht ist hierbei ein wichtiges Instrument).

2. Mitarbeitende

- Sorgt das Unternehmen aktiv für die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden?
- Misst das Unternehmen die Mitarbeiterzufriedenheit und gewährleistet das Unternehmen deren systematische Verbesserung?

3. Gesellschaft

- Welchen Beitrag leistet das Unternehmen für die Gesellschaft? (Zum Beispiel durch ehrenamtliche Tätigkeiten oder Spenden für gesellschaftlich relevante Zwecke).
- Auf welche Weise leistet das Unternehmen einen aktiven Beitrag zu Themen wie Diversität, Inklusion und (lokaler) sozialökonomischer Entwicklung?

4. Ökologisch

- Evaluiert das Unternehmen sich selbst und seine Lieferanten im Hinblick auf den sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Impact?
- Auf welche Weise reduziert das Unternehmen den Verbrauch von Energie, Material und Wasser und den Ausstoß von CO₂?

5. Kunden

- Auf welche Weise beeinflusst das Unternehmen mit seinen Produkten und Dienstleistungen sinnorientiert seine Kunden, dadurch dass es auf der Basis eines Impact-Geschäftsmodells agiert?
- Wie wahrt das Unternehmen die Ansprüche seiner Kunden, zum Beispiel durch die Gewährung von Garantien und den sorgfältigen Umgang mit (Kunden-)Daten?

B Corp bietet eine umfassende digitale Selbstbewertung (<https://app.bimpactassessment.net/login>), womit jedes Unternehmen unverbindlich feststellen kann, wie gut es im Vergleich zum Standard abschneidet. Die digitale Umgebung bietet zugleich praktische Leitfäden für schrittweise Verbesserungen. In Kapitel 3 werden die Basisprinzipien des B Corp-Standards besprochen. Die Kapitel 4 bis 8 enthalten Anregungen und Interpretationen

zu den fünf B Corp-Themen aus einem theoretischen Blickwinkel, um danach zu erläutern, wie das jeweilige Thema vom B Corp-Standard aus betrachtet wird.

Interview: ReintenInfra

Neue Wege zu entdecken, erfordert Innovatoren.

Wir schauen immer weiter als nur von A nach B

Mit diesem Statement beginnt die Website der ReintenInfra B.V. Das ist typisch für das Unternehmen, was sich im Interview mit Herman Reinten, dem Eigentümer, und Maurice Beijl, dem Rentmeester2050 bei ReintenInfra zeigt. „Es ist schon wieder einige Jahre her, dass wir als eines der ersten Unternehmen in der Branche und der Region die SDGs genutzt haben, um unser Streben nach Nachhaltigkeit zu konkretisieren“, erzählt Maurice. „Und das nicht zu allgemein, sondern konkret formuliert in Themen und Ergebnissen“, ergänzt Herman.

Der Weg von ReintenInfra zu einer sauberen Welt orientiert sich an drei Säulen:

- Bewusst 2050. Die Vision von ReintenInfra. Diese Säule umfasst Ziele wie Leistung eines Beitrags zur Biodiversität, Einsatz des B Corp-Standards und die verstärkte Nutzung von biobasierten Rohstoffen.
- Vital 2050. Die Menschen bei ReintenInfra. Diese Säule enthält konkrete Ziele wie die Anzahl der Mitarbeiter, die privat auf grünen Strom umsteigen und die Anzahl der Mitarbeiter, die am Fitplan oder am Fahrradplan teilnehmen.
- Sauber 2050. Die Praxis bei ReintenInfra. In dieser Säule sind Ziele formuliert wie der Prozentsatz an Projekten zur Vermeidung von Hitzestress, zur Reduzierung des Ausstoßes von Material und zum nachhaltigen Einkauf.

„Grün heißt Tun“

Diese konkreten Ziele sind auf der Website www.rentmeester2050.nl veröffentlicht. „Mit dieser Säulenstruktur stellen wir die Verbindung zwischen den verschiedenen Unternehmen innerhalb von ReintenInfra her und sorgen dafür, dass wir unsere Ambitionen umsetzen. Wir haben bei ReintenInfra nicht umsonst das Motto „Grün heißt Tun“, sagt Maurice. „Mit dem Einsatz der B Corp-Systematik bauen wir auf unserer Politik auf und machen deutlich, dass wir Schritte in die richtige Richtung machen. Für uns ist B Corp ein Mittel, mit dem wir sichtbar machen, dass wir die richtigen Dinge tun“, gibt Herman an.

Managementsystem für Nachhaltigkeit

„Ein Mittel übrigens, dass aus unserer Erfahrung weiter geht als Normen wie ISO und VCA. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass mit dem B Corp-Standard mehr offengelegt wird.“ Maurice sagt ergänzend dazu: „B Corp kann somit als Managementsystem für Nachhaltigkeit („volhoudbaarheid“) angesehen werden. Und ja, ich verwende bewusst das Wort ‚volhoudbaarheid (sinngemäß Nachhaltigkeit)‘ statt ‚duurzaamheid (sinngemäß Nachhaltigkeit)‘. Im letzten Wort steckt nämlich das Wort ‚teuer‘ („duur“)“, sagt er lachend. Herman und Maurice betrachten den Standard aber durchaus auch kritisch, weil er zuweilen amerikanisch anmutet und gewisse Aufzeichnungen erfordert.

Zusammenarbeit mit Unternehmen, um einen entscheidenden Prozess in Gang zu setzen

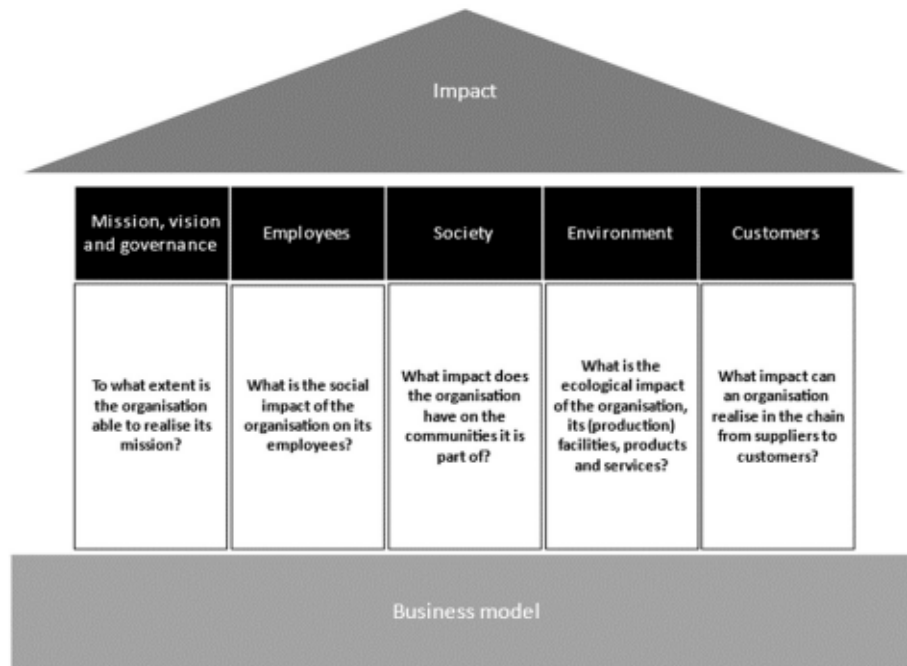
Herman weist den Wirtschaftsunternehmen beim Streben nach einer saubereren Welt eine wichtige Rolle zu. „Unilever ist für mich ein gutes Beispiel für ein Unternehmen, dass seine Rolle dazu nutzt, um zum Beispiel weniger Plastik zu verwenden und gegen die Abholzung zu kämpfen. Wir nutzen als Unternehmen unsere Rolle, indem wir uns in unserer Branche sowohl innerhalb als auch außerhalb unseres Unternehmens herausfordern und uns jeden Tag verbessern. Dabei suchen wir am liebsten die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, um einen entscheidenden Prozess in Gang zu setzen. Wir nehmen aus gutem Grund an BCorpTwente teil“, schließt Herman.

Notizen

This image shows a full page of primary-ruled paper. It features 20 evenly spaced horizontal dotted lines across the entire page, providing a guide for handwriting practice. The lines are black dots on a white background, and there are no margins or other markings present.

3. Der B Corp-Standard

B Corp ist ein Gütesiegel für Unternehmer:innen, die neben dem Gewinn auch den Menschen, die Umwelt und die Gesellschaft als Ausgangspunkt für ihr Handeln definieren. B Corp-Unternehmen zeigen, dass sie ein bestehendes Geschäftsmodell Schritt für Schritt in ein Modell ändern können, in dem ein Unternehmen Verantwortung übernimmt und einen positiven Impact für alle Stakeholder schafft - für die Unternehmensführung, die Mitarbeitenden und Kunden, aber auch für die Umwelt und die Gesellschaft.



Fünf Kernfragen

Im B Corp-Standard stehen fünf Kernfragen im Mittelpunkt:

1. In welchem Maß ist ein Unternehmen in der Lage, seine Mission zu realisieren?
2. Welchen sozialen Impact hat das Unternehmen auf seine Mitarbeitenden?
3. Welchen gesellschaftlichen Impact hat das Unternehmen in den Gemeinschaften, zu denen es gehört?
4. Wie groß ist der ökologische Impact des Unternehmens, seiner (Produktions-)Anlagen, Produkte und Dienstleistungen?
5. Welchen Einfluss kann ein Unternehmen in der Kette vom Lieferanten bis zum Kunden ausüben?

Mit Hilfe des Impact Assessments bewertet das Unternehmen sich selbst und kann das Unternehmen seine Punktzahl mit dem anderen Unternehmen derselben oder einer ähnlichen Branche vergleichen. Auf diese Weise entsteht ein Benchmark für Unternehmen, die eine „Force for good“ sein wollen.

Joey van den Brink, Certification Manager bei B Lab Benelux, empfiehlt, mit Hilfe des im Folgenden dargestellten Impactprofils eine erste grobe Analyse zu erstellen. Mit diesem Hilfsmittel können Sie feststellen, wo Sie bereits jetzt Einfluss ausüben und wo Sie mehr oder einen anderen Einfluss ausüben wollen. Setzen Sie dazu entlang der Achsen ein X bei der aktuellen Situation und ein * bei der gewünschten Situation. In der Mitte des Modells ist die Punktzahl 0 (hier sind noch viele Maßnahmen erforderlich) und am Rand des Kreises haben Sie die Punktzahl 5 erreicht. In diesem Bereich sind Sie sehr gut. Denken Sie vor allem nicht zu lange nach und belassen Sie es bei der ersten groben Analyse. Sie können dies beim Lesen dieses Arbeitsbuchs weiter vertiefen und Verbesserungsmaßnahmen speziell und konkret formulieren.



„Auch wenn die Absicht noch so schnell ist, die Realität wird sie überholen.“ In vielen Unternehmen fehlt es nicht an politischen Absichten und die Mitglieder der Geschäftsführung äußern sich mit Worten wie: „Wir wollen das Beste für die Gesellschaft und für unsere Mitarbeitenden“. Die Frage ist jedoch, inwieweit diese Absichten auch messbare Realität werden und „bisheriges Verhalten“ dadurch korrigiert wird. Da B Corp-Assessment hat sich auf der Basis von tausenden Audits, die weltweit durchgeführt wurden, zu dem entwickelt, was es heute ist. B Corp hat eine ganz eigene Art, ein Unternehmen und dessen Geschäftstätigkeiten zu betrachten. Im Folgenden werden wir unsere Erfahrungen mit der Vorgehens- und Denkweise von B Corp mit Ihnen teilen in der Hoffnung, dass Sie damit selbst ermitteln können, wie Sie das B Corp Impact Assessment am besten für sich einsetzen können.

Kennzeichnende Prinzipien

Aufgrund unserer Erfahrungen mit B Corp und Gesprächen mit den Unternehmen, die nach dem B Corp-Standard arbeiten, haben sich einige charakteristische Prinzipien herausgebildet.

Nutzen Sie das Gute, das schon da ist, und bauen Sie darauf auf

Eines der Prinzipien von B Corp lautet, „das Gute nutzen, das da ist“. Gerade dieses Ausgehen von dem, „was schon da ist“, ist förderlich, um die ersten Maßnahmen zu ergreifen. Fangen Sie vor allem damit an herauszufinden, was ihr Unternehmen jetzt schon leistet, um einen Mehrwert zu schaffen. Anschließend besteht die Kunst darin, auf dieser vorhandenen Basis aufzubauen. Dieses „darauf aufbauen“ zeigt sich in der Art und Weise, wie im (Selbst-)Assessment Punkte vergeben werden. Sie erhalten für jeden kleinen oder auch großen Schritt nach vorne Punkte. Sie können maximal 200 Punkte erzielen, die Schwelle für die Anmeldung zur Zertifizierung bei B Lab Benelux liegt bei 80 Punkten.

Das ist übrigens kein Schritt, den man mal eben so geht. Dies erfordert Fokussierung, Kreativität und intrinsische Motivation, um die 80 Punkte zu erreichen, wie wir von verschiedenen, inzwischen zertifizierten Unternehmen hören. Während das Audits müssen Sie die Punkte auch tatsächlich nachweisen können. Das obere Ende der Skala liegt bei 200 Punkten, Sie haben also immer ausreichend Potenzial für die Entwicklung Ihres Impact-

Geschäftsmodells. Außerdem entwickelt B Lab den Standard immer weiter, sodass die Untergrenze von 80 Punkten dynamisch ist.

Positive Psychologie und wertschätzende Prüfung

Ganz im Sinne des zuvor beschriebenen Prinzips orientiert sich der B Corp-Standard an den Prinzipien der positiven Psychologie und der wertschätzenden Prüfung. Das heißt konkret: Was tun Sie bereits? Und: Wie können Sie dies verbessern? Der Standard fordert Sie auf, auf eine positive Art und Weise zu prüfen, wie Sie mit Ihrem Business(-modell) einen positiven Beitrag zu einer besseren Welt leisten können. Alle Schritte, kleine wie große, zählen. Sogar die Texte im Selbst-Assessment haben einen wertschätzenden Charakter und motivieren Sie, Schritte in die richtige Richtung zu setzen.

Impact-Geschäftsmodelle

B Corp unterscheidet zwei Arten, auf die Sie als Unternehmen Einfluss nehmen können. Sie können *operativen Einfluss* nehmen, indem Sie in Ihrem traditionellen Geschäftsmodell ihren positiven Einfluss schrittweise vergrößern. Der Fokus liegt auf der täglichen Verbesserung des sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen Impacts des Unternehmens auf alle Stakeholder. Denken Sie dabei zum Beispiel an die Reduzierung des Energieverbrauchs, die Reduzierung des Abfalls, eine nachhaltige Einkaufspolitik, die Art und Weise des Umgangs mit den Mitarbeitenden und der Führung des Unternehmens.

Die andere Art, als Unternehmen Einfluss zu nehmen, ist die Verwendung eines *Impact-Geschäftsmodells*, das explizit erstellt wurde, um gesellschaftliche, soziale oder ökologische Ziele zu erreichen. Ein schönes Beispiel dafür ist das „Open Hiring System“ der Greyston Bakery in New York: „Wir stellen keine Menschen ein, um Brownies zu backen, wir backen Brownies, um Menschen einzustellen“. Die Basis für ein Impact-Geschäftsmodell kann ein Produkt oder eine Dienstleistung sein, ein einzigartiges Verfahren, der Kunde oder eine besondere Unternehmensstruktur. Ein Beispiel für ein Impact-Geschäftsmodell in der Region Twente (eines Teilnehmers von BCorpTwente) ist Sheltersuit.

Sheltersuit: People helping people

Unsere Mission

Wir haben den Sheltersuit als kurzfristige Lösung für ein großes Problem entwickelt. Damit wird das Obdachlosen- und Flüchtlingsproblem nicht gelöst, aber verhindert, dass Menschen auf der Straße erfrieren. Wir glauben daran, dass jedes Menschenleben zählt und daher hat jeder Anspruch auf diesen kleinen Unterschlupf, wenn er ihn braucht.

Auf der Basis dieser Mission wurden inzwischen rund 10.000 Obdachlose mit einem Sheltersuit ausgestattet, wurden 21.000 kg an recyceltem Material verwendet und 112 Jobs geschaffen.

Quelle: <https://sheltersuit.com/de/>

B Corp ist daher ein nützliches Instrument für bestehende, traditionelle Unternehmen, die nach und nach auf ein Impact Geschäftsmodell umsteigen wollen, aber auch für Unternehmen, die ab dem ersten Tag sinnorientiert vorgehen wollen.

Denken in Mehrwert

Der B Corp-Standard argumentiert mit der Schaffung von Mehrwert: sozialem, wirtschaftlichem und ökologischem Wert. Damit ist er ein ganzheitlicher, umfassender Standard, der die verschiedenen Wertbegriffe

miteinander verbindet. B Corp hat damit einen breiteren Blick auf die Dinge als Normen wie ISO, HKZ und die CO2-Leistungsleiter, die sich auf Teilaspekte von Nachhaltigkeit konzentrieren.

Ich habe viel Geld verdient!

Gottseidank gibt es nur wenige Menschen, die den Ehrgeiz haben, dass auf ihrer Beerdigung betont wird: *Ich habe viel Geld verdient!* Ein - zwar pensionierter aber auf keinen Fall ruhiger - Bankier hat sogar in den sozialen Medien formuliert: „alles dreht sich um Geld, immer und überall“. Wenn das wahr wäre, in welcher Armut würde er leben!

Unser Verhalten wird glücklicherweise von mehr als nur Geld bestimmt. Dennoch denken einige, dass es in der Wirtschaft und beim Unternehmertum darum geht, „Geld zu verdienen“. Jeder, der im Wirtschaftsunterricht etwas aufgepasst hat, weiß, dass der Kern der Ökonomie das „Schaffen von Werten“ ist. Und Wert ist per Definition multidimensional (die finanzielle Dimension ist nur eine davon). Daher ist die „Schaffung von Mehrwert“ ein Pleonasmus. Für mich ein Gräuel, aber gut, wenn die Rede auf die Schaffung von Mehrwert kommt, dann weiß scheinbar jeder, dass mehr als nur Geld damit gemeint ist.

Daher versuchen wir den Studierenden an der Saxion Hogeschool beizubringen, darüber nachzudenken, wie sie Mehrwert schaffen können. Und ja, selbstverständlich, auch, wie sie damit Geld verdienen können. Wir lassen sie darüber nachdenken, welchen Stellenwert sie in der Gesellschaft haben wollen, was ihr „Moonshot“ ist, ihr Zweck, was ihr gesellschaftlicher Beitrag sein wird und was sie möchten, das auf ihrer Beerdigung über sie gesagt wird. Und aus dieser Position heraus lernen sie nachzudenken, auf welche Weise sie diesen Mehrwert in ein Unternehmen einbringen wollen und wie sie für diese Aktivitäten bezahlt werden.

Ein paar Beispiele:

- Ein Student, potenzieller Nachfolger eines Familienunternehmens im Bereich der Inneneinrichtung, hat ein neues Businesskonzept rund um das zirkuläre Bauen entwickelt, wodurch sich der Einsatz von Rohstoffen reduzieren wird;
- Ein Student, der zuvor mit einem negativen Selbstbild mit allen entsprechenden physischen und psychischen Folgen kämpfte, hat ein Businesskonzept entwickelt, womit er beabsichtigt, Jugendliche davor zu bewahren, abzurutschen, in eine Abwärtsspirale zu geraten, kurzfristigen kriminellen Verlockungen zu erliegen, sondern auf einen Weg zu kommen, in dem sie verantwortungsbewusste Bürger werden;
- Ein Student, der ein Businesskonzept zur Reduzierung von Lebensmittelverschwendung in der Gastronomie entwickelt hat;
- Ein Student, potenzieller Nachfolger eines Familienunternehmens, sieht in ihrem Textilunternehmen allerlei Restströme; jetzt müssen sie noch für die Verarbeitung dieser Restströme bezahlen, aber der Student hat ein Businesskonzept zur Verwertung dieser Restströme entwickelt.

Natürlich möchten sie ein Business entwickeln, um damit Geld zu verdienen. Aber ihr Antrieb ist primär, dass sie eine Möglichkeit sehen, einen Mehrwert zu bieten. Sie leisten mit ihrer Geschäftstätigkeit einen Beitrag zur Reduzierung der gesellschaftlichen Probleme. Das Geldverdienen dient dann einem höheren Ziel und dem Aufbau eines zukunftsicheren Geschäfts.

Dr. Erik Wierstra, Dozent Entrepreneurship

Denken Sie wie ein Assessor

Wenn Sie mit dem B Corp-Standard arbeiten, denken Sie wie ein Assessor. Schauen Sie sich die Begriffe Ziel, Existenz und Funktionsweise an, die wir gern um die Begriffe „Erfahrung und Bewegung“ ergänzen:

- um nämlich dafür zu sorgen, dass Sie nicht nur sagen, dass Sie etwas wollen (Ziel)
- die Durchführung schriftlich formulieren („Existenz“)
- es geht auch darum, die Durchführung umzusetzen („Funktionsweise“)
- so, dass die Mitarbeitenden und Kunden die beabsichtigte Durchführung tatsächlich erleben („Erlebnis und Bewegung“).

Bei der Umsetzung entwickeln

Die Arbeit mit dem B Impact Assessment hat viele Ähnlichkeiten mit der Funktionsweise von Computerspielen. Sie sehen in Echtzeit und online, welche Auswirkungen das initiierte Vorgehen und die daraus entstehenden Aktionen auf die Gesamtpunktzahl haben. Dies motiviert dazu, fortlaufend zu entwickeln und - dies stellen wir bei verschiedenen Unternehmen fest - regelmäßig mit Kollegen aus dem zusammengestellten B Corp-Projektteam darauf zu schauen, wo Sie stehen und welches der nächste Schritt ist. Der B Corp-Standard fordert dazu heraus, während der Umsetzung zu entwickeln, und genau das beabsichtigen wir mit diesem Arbeitsbuch.

Sie sind inzwischen schon verschiedenen Notizenseiten begegnet. Hier können Sie Ihre Notizen festhalten und die verschiedenen Fragen, die Ihnen gestellt werden, für sich selbst beantworten. Höchste Zeit, die fünf Themen des B Corp-Standards zu vertiefen. Bevor wir uns jedoch der Vertiefung widmen, hier zunächst einige Reflektionspunkte.

Ist es nur noch „Halleluja“?

Wenn Sie bisher bis hierher gelesen haben, können wir uns vorstellen, dass die Frage aufkommt: Gibt es keinerlei Kritik am B Corp-Standard? Doch, die gibt es. Bei den aufgelisteten Kritikpunkten handelt es sich pragmatische und grundsätzliche Kritik, die uns gegenüber geäußert wurde.

Eine administrative Belastung

Zur Erfüllung des B Corp-Standards wird ein schriftlicher Nachweis und die Begründung mit Zahlen und Fakten gefordert. Unternehmen, die nicht daran gewöhnt sind, ihre Geschäftspolitik schriftlich festzuhalten, empfinden den B Corp-Standard als administrative Belastung.

Der Weg zu den 80 Punkten ist anstrengend

Viele Unternehmen beginnen motiviert mit der Selbstanalyse und sammeln schnell die ersten Punkte. Anschließend bleibt ein Großteil der Unternehmen zwischen 60 und 70 Punkten hängen. Ab diesem Zeitpunkt brauchen Sie Durchhaltevermögen, Kreativität und den echten Willen, sinnorientiert unternehmerisch zu handeln und die für das Assessment benötigten 80 Punkte zu erreichen. Die B Corp-Zertifizierung ist eine strategische Entscheidung und fordert Durchhaltevermögen.

Nicht noch ein Zertifikat

„Nicht noch ein Zertifikat!“, das hören wir ab und zu. Und: „Geht es jetzt nur noch um die Zertifikate an der Wand?“, ist eine der Reaktionen, die wir bekommen. Ja, B Corp ist unverwechselbar und wenn Sie möchten, können Sie das Zertifikat erwerben. Die Unternehmen, die zertifiziert werden wollen, nutzen B Corp als Nachweis, dass Sie sich bewusst mit der Schaffung von Mehrwert beschäftigen. Sie sehen die Zertifizierung als positiven Ansporn, als Instrument, um kontinuierlich an ihren Ambitionen als sinnorientierte:r Unternehmer:in zu arbeiten. Sollte es Ihnen nur um das Zertifikat gehen oder sollten Sie den Ehrgeiz haben, als Green Washer tätig zu sein, dann lautet unsere Empfehlung: Fangen Sie nicht damit an.

B Corp dient der Erleichterung der Geschäftstätigkeit und schaut nicht auf das darunter liegende System

Es gibt auf jeden Fall auch fundamentale Kritik, wie es Anand Giridharadas in seinem Buch „Waarom de superrijken de wereld niet zullen veranderen“ [„Warum die Superreichen die Welt nicht verändern werden“] (Giridharadas, 2019) formuliert. Darin stellt er die folgenden Behauptungen auf: „Eine neue Art der Zertifizierung ist aus sozial orientierten B Corporations entstanden, die der Überzeugung sind, dass Erleichterungen bei der Verfolgung der Geschäftsinteressen - statt zum Beispiel Regulierung und Gesetzgebung - der sicherste Schutz des Gemeinwohls ist“.

Im Kern geht es bei der Kritik von Anand darum, dass Systeme wie B Corp den Fokus auf - wie er es ausdrückt - hoffnungsvolle Lösungen legt statt auf eine tatsächliche Systemveränderung.

Interview: Koninklijke Van Wijhe Verf

BCorpTwente trifft Koninklijke Van Wijhe Verf

Innovation und Nachhaltigkeit als ideale Kombination

In der Region Twente haben sich unter der Bezeichnung BCorpTwente zehn Unternehmer:innen zusammengeschlossen, um mit dem B Corp-Standard zu arbeiten. Ein Standard, der Unternehmen dabei unterstützt, Einblick in den von ihnen geschaffenen Wert zu erhalten. Bas van der Geest von Gebr. Van der Geest und Mark de Lat von Eshuis Accountants en Adviseurs gingen bei Koninklijke Van Wijhe Verf in die Lehre, um von anderen Unternehmen zu lernen, die mit B Corp arbeiten. Marlies van Wijhe und Edwin van Broekhuizen, Geschäftsführer bzw. Sales Director Decorative Paints von Van Wijhe Verf haben 2015 mit B Corp begonnen und wurden 2016 zertifiziert.

Als Marlies 2015 ihre MT-Kollegen über den Ehrgeiz, B Corp werden zu wollen, informiert, war eine erste Reaktion: „Was sollen wir damit?“. Jetzt, etwa fünf Jahre später, wollen sie darauf nicht mehr verzichten. „Nach und nach haben wir gemerkt, dass dieses Instrument uns dabei hilft, unsere nachhaltigen Informationen sichtbar und konkret zu machen, denn es schien nicht einfach zu sein, B Corp zu werden“, sagt Edwin lachend.

Innovation und Nachhaltigkeit als ideale Kombination

Der Moment, als Marlies 2010 Geschäftsfrau des Jahres wurde, steht ihr noch deutlich vor Augen. „Dies war für mich der Moment, in dem man im Scheinwerferlicht steht und von einem erwartet wird, die eigene Geschichte zu erzählen. Mein Antrieb bestand darin, eine Kombination zwischen Innovation und Nachhaltigkeit zu suchen. Damit bekamen sowohl meine eigenen als auch unsere unternehmerischen Ambitionen in Bezug auf Nachhaltigkeit eine eigene Dynamik. Als ich anschließend eine Rolle im Stiftungsvorstand von Nudge übernommen habe, wurde mein Ehrgeiz noch verstärkt. Vor allem vor dem Hintergrund als Farbenfabrikant.“

Einige Jahre später wurde ich von Jan van Betten, dem Gründer von Nudge angerufen. Jan hat mir empfohlen, B Corp zu werden“, sagt Marlies über den Anlass für die Zertifizierung von Van Wijhe. „Da wir schon sehr viel auf dem Gebiet von Nachhaltigkeit unternommen haben, dachte Jan, dass wir sie problemlos erhalten würden. Wir haben sehr schnell festgestellt, dass es einer hohen intrinsischen Motivation bedarf, um ein B Corp-Unternehmen zu werden. Nicht umsonst habe ich zweimal beinahe aufgegeben. Die Unterstützung durch B Corp International und eine Beratungsagentur haben anschließend geholfen, das Ziel zu erreichen. Es ist daher eine gute Idee, in Twente an einem Strang zu ziehen und wertvolle Kontakte zu B Corp unterhalten“.

B Corp zwingt zu einer klaren Argumentation

Der Schritt von „etwas Gutes tun“ bis hin zu dem Moment, in dem ein Unternehmen für eine Zertifizierung in Betracht kommt, ist für viele Unternehmen eine schwierige Angelegenheit, da sind sich Marlies und Edwin einig. „Man beginnt motiviert damit, anzugeben, was man bereits tut. Wir haben dabei festgestellt, dass wir schon viel tun, dies aber nicht alles schriftlich festgehalten ist. In der nächsten Phase lässt man sich vom B Corp-Standard inspirieren. Dabei fiel uns auf, dass uns gerade das „Sammeln“ der für die Zertifizierung benötigten 80 Punkte motiviert hat. Wir mussten uns immer wieder gut anschauen, wie wir uns mit welchen Überlegungen und Maßnahmen selbst verbessern konnten. Diese kritische Betrachtung hat uns viel gebracht“, so erzählen Marlies und Edwin. „Dabei ist B Corp ein guter Zuhörer, sofern man seine Überlegungen nur gut begründen kann“, stellt Marlies nüchtern fest.

Suchen Sie Begeisterte

Marlies und Edwin haben erkannt, dass es nicht ausreicht, Nachhaltigkeit in der DNA zu haben, um voranzukommen. Es ist auch erforderlich, dies ordnungsgemäß schriftlich zu formulieren. „Dies kann als dokumentarischer Nachweis angesehen werden. Wir sehen es lieber als eine Art, sorgfältig über unsere Ambitionen nachzudenken“, sagt Edwin. „Und dort, wo es zu Beginn die intrinsische Motivation von Marlies war, gibt es jetzt eine breite Unterstützung im Unternehmen. Das haben wir vor kurzem noch gemerkt, als wir mit einem Team von ‚Enthusiasten‘ aus unserem Unternehmen, von P&O über den Vertrieb bis hin zur Produktion, auf die Rezertifizierung hingearbeitet haben.“ „Und ja, dieses Mal unter Beteiligung des gesamten MT“, ergänzt Marlies. „Inzwischen nutzen wir B Corp als unser Nachhaltigkeitsmanagementsystem. Gerade weil sich die Fragensets von B Corp immer wieder verändern, wird die Latte immer wieder höher gelegt und werden wir herausgefordert, uns ständig zu verbessern.“

B Corp und Nachhaltige Entwicklungsziele

Auf die Frage, wie Marlies und Edwin die Nachhaltigen Entwicklungsziele (SDGs) im Verhältnis zu B Corp sehen, erzählt Marlies: „Wir haben als MT irgendwann einmal angefangen, einige SDGs auszuwählen, um diese in unsere Praxis umzusetzen. Inzwischen stellen wir unsere Praxis in den Mittelpunkt und schauen uns an, wo wir Berührungspunkte zwischen unserer Geschäftsführung und den SDGs haben. Wenn wir zum Beispiel einen ‚Saattag‘ organisieren, um auf die Biodiversität aufmerksam zu machen, dann verbinden wir dies mit dem dazu passenden SDG. Wir fordern daher auf der Grundlage unseres Geschäftsmodells und dem, was wir für wichtig halten, die Beachtung der Nachhaltigkeit. Dies formulieren wir auch gegenüber unseren Kunden und Lieferanten. Da wir es jetzt weiter fassen, erkennen wir, dass wir eigentlich viel mehr SDGs berühren“.

Eine Gemeinschaft bilden!

Bas stellt fest, dass bis jetzt nur wenige Unternehmen in der Branche B Corp-zertifiziert sind. Er betrachtet es als Herausforderung, gemeinsam mit Van Wijhe Verf die Kollegen zu ermuntern, sich von dem Sprichwort „Wir produzieren WC-Enten und verkaufen WC-Enten“ zu lösen. „Wir sehen viel Green Washing“, erzählt Edwin in diesem Zusammenhang. „Es muss mehr dahinterstecken als nur Marketing, denn vom B Corp-Standard aus gesehen sind schöne Geschichten nicht ausreichend. Es wäre daher schön, wenn wir in unserer Branche eine Gemeinschaft bilden könnten“, stellen Bas und Edwin gemeinsam fest.

Dieses Interview wurde am 29. Oktober 2020 auf LinkedIn veröffentlicht.

Notizen

This image shows a full page of primary-ruled paper. It features 20 evenly spaced horizontal dotted lines across the entire page, providing a guide for handwriting practice. The lines are black dots on a white background, and there are no margins or other markings present.

4. Mission, Vision und Governance

Der erste Baustein aus dem B Corp-Standard lässt sich anhand der folgenden Fragen charakterisieren:

- Hat das Unternehmen eine ausgearbeitete Mission, in dem der Wille zu sozialem, ökologischem und gesellschaftlich relevantem Unternehmertum deutlich wird?
- Veröffentlicht das Unternehmen einen Jahresbericht, worin es Rechenschaft über seine Leistungen in Bezug auf sinnorientiertes unternehmerisches Handeln ablegt?

Bevor wir auf diese Fragen eingehen, die Ihnen im Rahmen des B Corp-Standards gestellt werden, betrachten wir zunächst einige theoretische Grundlagen. Lord Thomas Dewar hat Folgendes gesagt:

„Der Verstand ist wie ein Fallschirm, er funktioniert nur, wenn er offen ist“

Theoretische Grundlagen

Für viele war die finanzökonomische Betrachtung der dominante Ausgangspunkt bei der Führung von Unternehmen. Die zuvor beschriebene Entwicklung von der Agrarwirtschaft zur Sinnwirtschaft basiert auf der Tatsache, dass die einseitige Steuerung auf der Basis von Geld ohne Berücksichtigung der Auswirkungen auf die Natur und die Gesellschaft endlich ist. Ein sinnorientiertes unternehmerisches Handeln beinhaltet, dass Unternehmen den Schritt von der klassischen Ergebnissteuerung zur Impact-Steuerung machen müssen.

Mission und Vision: Stellen Sie die Schaffung von Mehrwert in den Mittelpunkt

Bei der Impact-Steuerung steht die folgende Frage im Mittelpunkt: Wie wollen Sie als Unternehmen wirklich etwas bewirken? Die Kunst besteht darin, eine Mission und eine Vision zu formulieren, die diesen Mehrwert bereits beinhalten. Eine Mission, die zur Realisierung von Mehrwert herausfordert: gesellschaftlich, ökologisch, sozial und wirtschaftlich.

Die Mission und die Vision meines Unternehmens lauten wie folgt:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Wenn Sie die aktuelle Mission und Vision ansehen: Woran erkennen Sie, dass Sie einen Mehrwert schaffen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Diese Art und Weise der Steuerung und der Rechenschaftslegung erfordert ein Verständnis der Aktivitätskette, die letztlich die Impact-Steuerung ermöglicht.

Bevor Sie sich die Art und Weise Ihrer Steuerung und Rechenschaftslegung ansehen, tun Sie gut daran zu beurteilen, ob Sie über die Mittel verfügen, die für die Umsetzung einer Mission und Vision relevant sind.

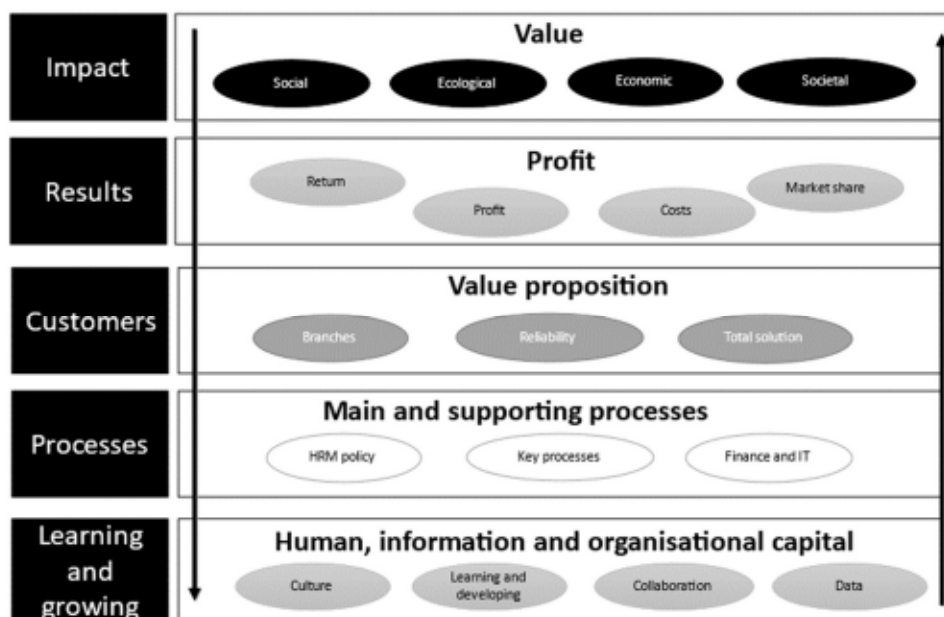
Wie haben Sie die folgenden „Zutaten“ für Ihr Unternehmen ausgearbeitet?

1. Mission: Warum existiert Ihr Unternehmen?
2. Vision: Welche Art von Unternehmen möchten Sie sein?
3. Werte: An welche Werte glauben Sie?
4. Strategie: Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?
5. Strategieumsetzung: Welche Überlegungen liegen Ihrer Strategie zugrunde?
6. Erfolgskennzahlen: Auf welcher Grundlage steuern Sie?

Aufgrund unserer Erfahrungen mit Strategieprojekten fällt auf, dass der Punkt *Strategieumsetzung* sehr schnell abgehakt wird. Dadurch bleibt die Strategie für viele Mitarbeitenden etwas, das mit ihrem Alltag nichts zu tun hat. Es ist daher kein überflüssiger Luxus, sich mit den Überlegungen, auf denen die Strategie beruht, eingehend zu beschäftigen und die Geschichte zu erzählen.

Stellen Sie die Strategieumsetzung in den Mittelpunkt!

Der B Corp-Standard beschäftigt sich intensiv mit der Mission, den Werten und der Vision, wie Sie im Abschnitt „B Corp: Was fordert der Standard?“ sehen werden. In diesem Kapitel widmen wir uns insbesondere den Elementen 4, 5 und 6 oder auch der Art und Weise, der Verwirklichung der Mission, der Werte und der Vision mit Hilfe eines wirksamen Prozesses der Strategieumsetzung. Wir bauen dabei auf der von Kaplan und Norton entwickelten Strategiekarte auf und fügen die Perspektive „Impact“ hinzu.



Wir stellen einige Kernfragen zu den fünf Perspektiven auf der Strategiekarte. Kernfragen, mit denen wir die Art und Weise, auf die Sie mit Ihrem Unternehmen Werte schaffen wollen, ergründen und die zugrundeliegenden Überlegungen deutlich machen.

Die Perspektive des Lernens und Wachsens

- Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit Mitarbeitenden um?
- Auf welche Weise sammeln und verwalten Sie Informations- und Organisationskapital?
- Wie arbeiten Sie in Ihrem Unternehmen und mit Ihren strategischen Partnern zusammen?
- Wie charakterisieren Sie Ihre Kultur und passt diese zur gewünschten Zukunft?

Prozessperspektive

- Wie sieht Ihr Arbeitsprozess aus, wenn wir diesen auf Aktivitätenniveau betrachten?
- Welches sind die wichtigsten Kern- und Unterstützungsprozesse in Ihrem Unternehmen?
- Sind diese Aktivitäten „sozial“ im Hinblick auf Ihre Mitarbeitenden und Kunden?
- Können Sie Ihre Prozesse so (erneut) gestalten, dass sie einen begrenzten/keinen ökologischen Impact haben?

Kundenperspektive

- Welches Wertversprechen geben Sie Ihren Kunden?
- Wie sieht der Distributionskanal aus, über den Sie Ihre Kunden bedienen?
- Auf welche Weise haben Sie den Markt segmentiert?
- Wie machen Sie Ihren Kunden bewusst, was Sie bewirken und welchen Beitrag Sie von ihnen erwarten?

Ergebnisperspektive

- Welche Ergebnisse erzielt Ihr Unternehmen in Bezug auf Marktanteil, Umsatz und Rendite?
- Über welche Ergebnisse wird sowohl innerhalb als auch außerhalb Ihres Unternehmens Rechenschaft abgelegt?

Impact-Perspektive

- Welchen Impact hat Ihr Unternehmen in gesellschaftlicher, sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Hinsicht?
- Bewirken Sie etwas, wenn Sie Geld übrighaben oder ist der Impact in das tägliche Handeln integriert?

Durch die Beantwortung dieser Fragen machen Sie deutlich, wie Sie mit Ihrem Unternehmen letztendlich Mehrwert schaffen. Die Gestaltung Ihres Geschäftsmodells bestimmt, in welchem Maße Sie in der Lage sind, Ihre Ziele in allen Bereichen zu erreichen.

Bessere Geschäftsmodelle für eine bessere Welt!

Die Betrachtung des Impacts auf diese Weise und die Schaffung von Mehrwert erfordert einen anderen Ausgangspunkt für Ihren Denkprozess. Wie realisieren Sie Ihre Mission und Ihre Vision und wie integrieren Sie diese in Ihr Geschäftsmodell? Vom klassischen Ausgangspunkt „eine Marktlücke finden“ aus werden oftmals die Entwicklungen im Markt betrachtet, um anschließend festzulegen, wie mit dem eigenen Geschäftsmodell auf diesem neuen Markt agiert werden kann.

Das Hilfsmittel DESTEP wird häufig als Hilfsmittel zur Ermittlung von Marktlücken eingesetzt. Die Buchstaben DESTEP stehen dabei für sechs Makrofaktoren: Demographic (Demographisch), Economic (Wirtschaftlich), Socio-cultural (Soziokulturell), Technological (Technologisch), Ecological (Ökologisch) und Political (Politisch). Wenn Sie Geschäftsmodelle durch die B Corp-Brille betrachten, wird eine andere Perspektive gefordert. Bei der B Corp-

Perspektive suchen Sie nach Lücken in der Gesellschaft, an denen Sie anschließend Ihr Geschäftsmodell ausrichten.

Als Inspirationsquelle verwenden wir die Nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen (UN SDGs). Dies sind 17 Ziele, mit denen die Vereinten Nationen die Welt verbessern möchten:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>



1. Armut überall und in jeder Form beenden
2. Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern
3. Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern
4. Gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten lebenslangen Lernens für alle fördern
5. Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen
6. Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten
7. Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner Energie für alle sichern
8. Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern
9. Eine belastbare Infrastruktur aufbauen, inklusive und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen
10. Ungleichheit innerhalb von und zwischen Staaten verringern
11. Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten
12. Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen
13. Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen
14. Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen
15. Ökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodendegradation beenden und umkehren und dem Verlust der biologischen Vielfalt ein Ende setzen

16. Friedliche und inklusive Gesellschaften für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen Zugang zu Justiz ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive Institutionen auf allen Ebenen aufbauen
17. Umsetzungsmittel stärken und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen

Sie können sich somit anhand dieser Nachhaltigen Entwicklungsziele einige Fragen stellen:

- Wie kann ich mit meinem Geschäftsmodell einen direkten Beitrag zu einem dieser Entwicklungsziele leisten? Tony's Chocolonely hat sein Geschäftsmodell ausdrücklich mit den Nachhaltigen Entwicklungszielen verknüpft, indem es eine Produktion von Schokolade ohne Sklavenarbeit anstrebt. Dadurch leistet das Unternehmen beispielsweise einen Beitrag zu SDG 1.
- Wie kann ich diese Entwicklungsziele durch beabsichtigte Aktivitäten verfolgen? Ein Unternehmen möchte seine Mitarbeitenden aktivieren, Sport zu treiben. Dies trägt zum SDG 3 bei.
- Anschließend besteht die Kunst darin, dies in das Geschäftsmodell des Unternehmens zu integrieren. Die Art und Weise dieser Integration wird in Kapitel 8 beschrieben: „Gemeinsam mit Ihrem Kunden etwas bewirken“.

Rentmeester2050 bei ReintenInfra

ReintenInfra ist ein gutes Beispiel für ein Unternehmen, das die Nachhaltigen Entwicklungsziele der UN genutzt hat, um sich für eine saubere Welt einzusetzen. Und zwar unter dem Titel „Rentmeester2050“.

Seit dem 1. Mai 2018 ist Maurice Beijl Rentmeester2050 bei der ReintenInfra B.V. In dieser Rolle setzt er sich für die, wie er es bezeichnet, „nachhaltige“ (Infra-)Bauindustrie ein. Für ihn und den Eigentümer/Geschäftsführer von ReintenInfra, Herman Reinten, bedeutet Grün „einfach mal machen“. Mit Hilfe der Arbeitsgruppe2050 wurden die Nachhaltigen Entwicklungsziele der UN in Zielsetzungen und konkrete Aktionen im Unternehmen umgesetzt.

Der Weg von ReintenInfra zu einer sauberen Welt orientiert sich an drei Säulen:

- Bewusst 2050. Die Vision von ReintenInfra. Diese Säule umfasst Ziele wie Leistung eines Beitrags zur Biodiversität, Einsatz des B Corp-Standards und die verstärkte Nutzung von biobasierten Rohstoffen.
- Vital 2050. Die Menschen bei ReintenInfra. Diese Säule enthält konkrete Ziele wie die Anzahl der Mitarbeiter, die privat auf grünen Strom umsteigen und die Anzahl der Mitarbeiter, die am Fahrradplan teilnehmen.
- Sauber 2050. Die Praxis bei ReintenInfra. In dieser Säule sind Ziele formuliert wie der Prozentsatz an Projekten zur Vermeidung von Hitzestress, zur Reduzierung des Ausstoßes von Material und zum nachhaltigen Einkauf.

Auf der Website www.rentmeester2050.nl gibt es zahlreiche konkrete Beispiele, unter anderem zur Arbeit mit den Nachhaltigen Entwicklungszielen.

Quelle: www.rentmeester2050.nl

B Corp: Was fordert der Standard?

Das erste Kapitel des B Corp-Standards, Mission, Vision und Governance, verlangt eine konkrete Ausarbeitung und Beschreibung der Mission, der Vision und der Grundwerte des Unternehmens sowie einen entsprechenden transparenten Nachweis.

Sorgen Sie für eine schriftlich formulierte Mission

Wie bei jedem Abschnitt im B Corp-Assessment wird davon ausgegangen, dass die Mission schriftlich formuliert ist. Die Mission muss dabei sichtbar machen, dass sich das Unternehmen Ziele im Bereich des sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen Impacts des Unternehmens setzt. Oder wie Alje Kuiper es nennt, sorgen Sie für eine MULTIMISSION® [Multimission] (<https://mijnimpact.nl/blogs/kennis/multimissie>). Er definiert dies als „die Mission eines Wirtschaftsunternehmens, ergänzt um und integriert in eine gesellschaftliche, nachhaltige Aufgabe. Die aus dem Green Deal und den SDGs entstandene neue europäische Gesetzgebung wird dabei berücksichtigt.“

Legen Sie die Mission in der Satzung Ihres Unternehmens fest

Damit sichtbar wird, dass das Unternehmen sich tatsächlich zu dieser wirkungsvollen Mission verpflichtet, muss das Unternehmen diese in der Satzung des Unternehmens in Form einer notariellen Urkunde festlegen. Im Falle einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung geht es dabei um Passagen wie:

- Anpassung an die Zielsetzung der Gesellschaft: „Eines der Ziele des Unternehmens ist es, durch seine Geschäftstätigkeiten und Aktivitäten einen signifikant positiven Einfluss auf die Gesellschaft und die Umwelt im Allgemeinen zu haben.“
- Anpassung des Kapitels über die Geschäftsführer der Gesellschaft: „Die Geschäftsführer werden bei ihrer Beschlussfassung auch die sozialen, wirtschaftlichen, juristischen oder anderen Folgen der Geschäftstätigkeit der Gesellschaft in Bezug auf (i) die Arbeitnehmer, die Tochtergesellschaften und Lieferanten, (ii) die Interessen der Kunden der Gesellschaft und ihrer Tochtergesellschaften, (iii) die Gemeinschaften und die Gesellschaft, in der die Gesellschaft, ihre Tochtergesellschaften und Lieferanten ihre Geschäftstätigkeit ausüben, (iv) die lokale und globale Umwelt und (v) die kurz- und langfristigen Interessen des Unternehmens berücksichtigen.“

In vielen Fällen sehen wir übrigens, dass sich (B Corp-)Unternehmen in ihrer Mission auf einen einzigen bestimmten Impact konzentrieren. Die Satzungsänderung und die Formulierung in der Satzung im Sinne von B Corp versetzt die Unternehmen in die Lage, die Mission umzusetzen und zu schützen. Gerade dadurch, dass in der Satzung ausdrücklich die Schaffung von Mehrwert als Ziel formuliert wird und dies in die Beschlussfassung der Geschäftsführer einbezogen werden muss, wird das Erzielen einer Wirkung im wörtlichen und übertragenen Sinn verankert.

Übertragen Sie die Mission in den Alltag

Die Formulierung der Mission reicht aber nicht aus. Es geht darum, diese im Alltag umzusetzen, durch zum Beispiel:

- den Prozess der Beschlussfassung so einzurichten, dass als Teil der Beschlussfassung der ökologische, gesellschaftliche und soziale Impact des Beschlusses betrachtet wird;
- ausdrücklich die Risiken aus sozialer, gesellschaftlicher und ökologischer Perspektive zu betrachten;
- diese Risiken nicht nur zu Papier zu bringen, sondern im Zusammenspiel mit den wichtigsten Stakeholdern wie Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten/Partnern zu besprechen und sichtbar zu machen;
- die Beurteilung und Vergütung sowohl des Managements als auch der Mitarbeitenden mit den sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen Leistungen des Unternehmens zu verbinden.

Verbinden Sie ethisches Handeln mit den Grundwerten des Unternehmens

B Corp legt Wert darauf, dass ein Unternehmen einen Code of Conduct anwendet. Verhaltensregeln, in denen das von den Mitarbeitenden erwartete Verhalten in Bezug auf Themen wie Betrug und Korruption explizit formuliert wird. Es wird empfohlen, diesen Code of Conduct an den Grundwerten des Unternehmens auszurichten.

Damit wird verhindert, dass das Dokument selbst, der Code of Conduct, in den Mittelpunkt gerückt wird und wird das gewünschte Verhalten der Mitarbeitenden auf die Mission und die Vision des Unternehmens abgestimmt.

Seien Sie transparent, indem Sie aktiv Rechenschaft ablegen

B Corp geht davon aus, dass das Unternehmen einen Jahresbericht erstellt, der von einer unabhängigen Partei geprüft wird. Gerade dieser Jahresbericht ist gut dazu geeignet, Rechenschaft abzulegen. Rechenschaft, die über die reinen Finanzthemen hinausgeht. Aber das wird Sie nicht überraschen. Dabei ist der Jahresbericht, oder besser „Impactbericht“, nicht nur ein wichtiges Instrument zur Kommunikation und Rechenschaft gegenüber externen Stakeholdern, sondern vor allem auch in Richtung der Mitarbeitenden. Der B Corp-Standard bietet ein praktisches Ordnungsprinzip, um die Impact-Berichterstattung als Ergänzung zur Finanzberichterstattung in eine Form zu bringen.

Notizen

[illegible]

Interview: Physiotherapeuten De Driesprong

Wir wollen Einfluss auf die Gesellschaft nehmen

Und damit unser Geld verdienen

„Wir werden anlässlich des Projekts BCorpTwente unsere Mission und Vision anpassen“, so eröffnet Erwin Tappel von De Driesprong Physiotherapeuten das Gespräch. „Lag 2015 der Schwerpunkt noch auf der eigentlichen Leistung unserer Praxis, wollen wir jetzt den Schritt hin zum gesellschaftlichen Impact, den wir haben, machen. Wir wollen Einfluss auf die Gesundheit unseres Viertels und auf die Gesundheit der Wissensarbeiter in Twente nehmen.“

Erwin hat angefangen umzudenken, nachdem er das Buch „Zeit für die Sinnwirtschaft“ [Tijd voor de betekeniseconomie] von Kaj Morel gelesen hatte. Die kurz danach stattfindende Einführungsveranstaltung von Saxion Conscious Business Lab und Eshuis Accountants en Adviseurs zu diesem Thema hat zur Teilnahme von Erwin an der Reihe BCorpTwente geführt. „Ich habe festgestellt, dass unsere Bedeutung als Physiotherapiepraxis für die gesamte Gesellschaft gilt und nicht auf den Behandlungsraum beschränkt ist. So entstand der Ehrgeiz, Einfluss auf die positive Gesundheit des Viertels, in dem unsere Praxis liegt, und auf die der Wissensarbeiter in Twente nehmen zu wollen“.

Bewusstere Profilierung durch Sichtbarmachung des Impacts

„Ich habe während des ‚Lernen-Arbeiten-Tun-Projekts‘ festgestellt, dass wir tatsächlich auf die Gesellschaft einwirken können. Dabei wurde allerdings auch deutlich, dass dazu noch Änderungen an unserem heutigen Krankenversicherungssystem erforderlich sind. Aber darauf ruhen wir uns als De Driesprong Physiotherapeuten nicht aus. Wir besuchen die Krankenkassen und die Kollegen, um den Wert der positiven Gesundheit deutlich zu machen. Die Tatsache, dass wir als Twenter bodenständig und bescheiden sind, hilft nicht immer dabei, etwas zu bewirken, stelle ich fest. Anhand des Anreizes durch das Instrument B Corp schauen wir mehr auf das, was wir tun und wie wir dies der Außenwelt mitteilen wollen“, erzählt Erwin.

„Und da wir dies für das B Corp-Projekt unbewusst getan haben, präsentieren wir uns jetzt bewusster als je zuvor. Wir kommen dadurch in Kontakt mit neuen Partnern und insbesondere mit neuen Kunden aus der Wirtschaft, die - so zeigt sich jetzt - unsere Vision im Hinblick auf die Verantwortung der Arbeitgeber für die positive Gesundheit teilen. Diese Sichtweise möchten wir gern in Unternehmen mit Wissensarbeitern in Twente einführen.“

„Wir werden Gesprächspartner, gerade weil wir uns auf den Impact konzentrieren, den wir gemeinsam mit einer Schule oder einem Unternehmen machen können. Ein anderes schönes Beispiel ist die Art und Weise, auf die wir die Bewegung und die Leistung von Hockeyspielern untersuchen, sodass wir präventiv statt kurativ tätig sind. Eine Intervention, die wir kostenlos anbieten und die wirkungsvoll ist. Wir bekommen damit neue Partner in der Wirtschaft und im Bildungswesen, mit denen wir unser Geld verdienen.“

B Corp ist mehr als nur das „Abhaken“ einer Liste

Auf die Frage, ob B Corp nicht nur „alter Wein in neuen Schläuchen“ ist, sagt Erwin: „Wenn ich B Corp mit HKZ vergleiche, dann ist der größte Unterschied die Sichtweise. B Corp schaut mehr auf den gesellschaftlichen Impact und legt damit einen anderen Schwerpunkt. Das Qualitätssystem HKZ für die Pflege (das, was die ISO-Norm für Unternehmen ist), hat eher den Charakter des klassischen ‚Abhakens‘. Die Sichtweise des B Corp-Standards hat uns ‚gezwungen‘ deutlich zu machen, ‚was wir mit unserer Praxis wirklich bewirken wollen‘. Das HKZ-Audit fördert dies nicht, denn HKZ schaut mehr auf die Funktionsweise des Unternehmens, wo B Corp sich die Wirkung des Geschäftsmodells anschaut.“

Erwin erzählt begeistert weiter: „Am schönsten finde ich, dass eine Community mit Unternehmern entstanden ist, die sich gegenseitig unterstützen und Ideen aus verschiedenen Branchen einbringen. Es ist spürbar, dass Verbindungen zwischen den Unternehmen entstehen, die uns gegenseitig weiterbringen. Anlässlich einer Challenge des Bildungsministeriums untersuchen wir gerade gemeinsam mit dem Twickel College in Hengelo und der Stiftung Carmelcollege, wie wir den empfundenen Arbeitsdruck innerhalb des Dozententeams reduzieren können. Ich stelle außerdem fest, dass ich mehr denn je darauf achte, bei regionalen Anbietern einzukaufen.“

Wirkungsvolles Unternehmertum!

„Wir wollen auf die Zertifizierung hinarbeiten, gerade weil wir merken, dass dieses Instrument uns dabei unterstützt, unsere Ambitionen im Hinblick auf positive Gesundheit zu erreichen. Die aktuelle Nullmessung zeigt, dass wir bald bereit sind für die Zertifizierung. Die eigentliche Zertifizierung streben wir in der zweiten Jahreshälfte 2021 an. Nicht als Ziel, sondern als Mittel, um uns selbst immer wieder an einem Standard zu messen, bei dem es um sinnorientiertes unternehmerisches Handeln geht. Wenn Sie als Unternehmer wirklich etwas bewirken wollen, dann nutzen Sie wie wir B Corp, um ein Impact-Geschäftsmodell zu entwickeln. Und tun Sie dies am besten gemeinsam mit anderen Unternehmern, sodass auch untereinander neue Ideen und Kooperationen entstehen“, beendet Erwin das Gespräch.

5. Sozialer Wert

Im zweiten Baustein des B Corp-Standards werden Ihnen die folgenden Fragen gestellt:

- Sorgt Ihr Unternehmen aktiv für die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden?
- Misst Ihr Unternehmen die Mitarbeiterzufriedenheit und sorgen Sie für eine systematische Verbesserung?

Wir konkretisieren das Thema „Sozialer Wert“ vor dem Hintergrund der theoretischen Perspektiven des Forschungsinstituts Gallup und der „Badewannenmetapher“, die Mark de Lat 2008 veröffentlicht hat. Dies passt unter anderem zu einem Ausspruch von Oma de Lat, die zu diesem Thema gesagt haben soll:

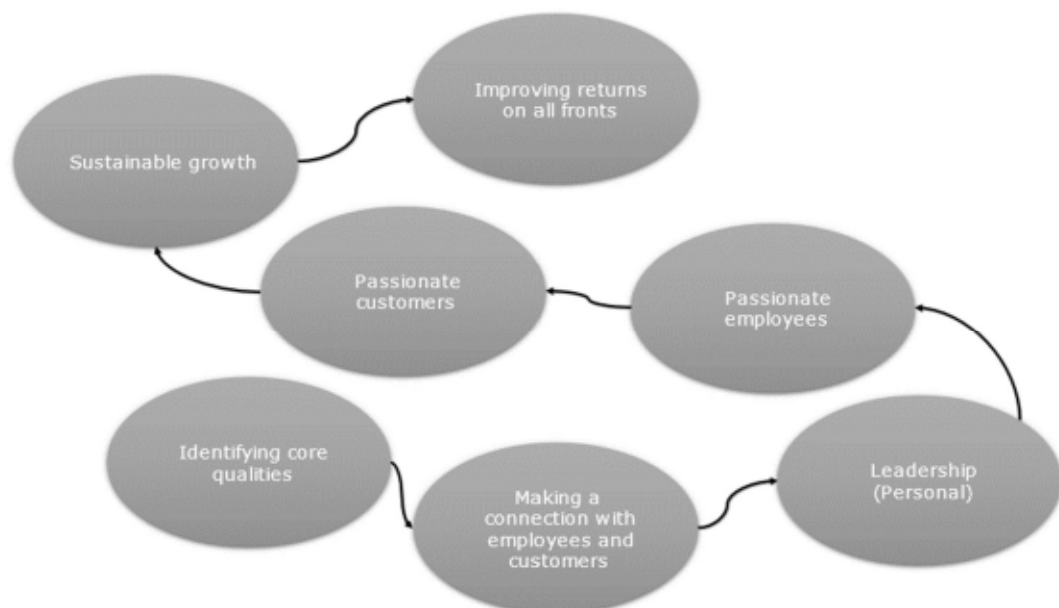
„Ein Mensch ist kein alter Kinderwagen, den man einfach im Graben entsorgen kann“

Theoretische Grundlagen

Mit den vom Forschungsinstitut Gallup gebotenen Erkenntnissen wird die Verbindung zwischen dem sozialen und dem wirtschaftlichen Wert eines Unternehmens hergestellt. Anschließend betrachten wir auf der Basis der Studie des Dozenten Stephan Corporaal und der Prinzipien des „Badewannenmanagements“ die Art und Weise, auf die ein Unternehmen einen sozialen Wert realisiert.

Wirtschaftlichen Wert über sozialen Wert realisieren

In der Publikation „The Next Discipline: Applying Behavioral Economics to Drive Growth and Profitability“ (Gallup), stellt das amerikanische Forschungs- und Beratungsinstitut Gallup eine schöne Verbindung her zwischen der sozialen und wirtschaftlichen Wertschöpfung eines Unternehmens. In der Studie, die dem oben genannten Artikel zugrunde liegt, wird an die Verhaltensökonomie angeknüpft. Die Prinzipien der Verhaltensökonomie sind in der folgenden Abbildung dargestellt. Sie beziehen sich auf eine Bearbeitung des sogenannten „The Gallup Path“.



Source : Adapted from Gallup, The Next Discipline

Im Kern läuft es darauf hinaus, dass dadurch, dass der Mitarbeitende in den Mittelpunkt gestellt wird, Sie den Kunden (infolgedessen) in den Mittelpunkt stellen. Damit passt die Verhaltensökonomie zu der in Kapitel 6 beschriebenen Pyramide des Organisationsbewusstseins. Gallup hat ein Set mit geeigneten Fragen für Mitarbeitende zur Messung des Engagements von Mitarbeitenden entwickelt. Dies ist das sogenannte Gallup 12:

1. Ich weiß, was von mir bei der Arbeit erwartet wird
2. Ich habe alle Materialien, Arbeitsmittel und Geräte, die ich brauche, um meine Arbeit gut zu erledigen
3. Bei der Arbeit kann ich das, was ich am besten tue, jeden Tag tun
4. Ich habe in den letzten sieben Tagen Anerkennung oder Lob für gute Arbeit erhalten
5. Mein Vorgesetzter, oder eine Person bei der Arbeit, hat eine Beziehung zu mir als Person
6. Meine Meinung scheint bei der Arbeit zu zählen
7. Bei der Arbeit gibt es jemanden, der meine Entwicklung fördert
8. Die Mission oder der Zweck meines Unternehmens vermittelt mir das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist.
9. Meine Mitarbeitenden oder Kollegen:innen sind bestrebt, qualitativ hochwertige Arbeit abzuliefern
10. Ich habe einen besten Freund bei der Arbeit
11. In den letzten sechs Monaten wurde mit mir über meine Fortschritte im Beruf gesprochen
12. Ich hatte im letzten Jahr Möglichkeiten, zu lernen und mich weiterzuentwickeln

Sozialer Wert

Wie bringen Sie Ihre Mitarbeitenden dazu, sich kontinuierlich zu bewegen und zu entwickeln? Das ist die Kernfrage, die bei der Steigerung des sozialen Werts im Mittelpunkt steht. Einerseits, damit Mitarbeitende in der Lage sind, einen Beitrag zu den strategischen Zielen des Unternehmens zu leisten. Andererseits, damit Mitarbeitende - auch in Zukunft - einen wertvollen Beitrag zu Ihrem Unternehmen und dem sich schnell verändernden Arbeitsmarkt leisten können. Mitarbeitende in Bewegung zu bekommen ist somit sowohl im Interesse des Unternehmens als auch des Mitarbeitenden.

Ihre Mitarbeitenden im Lernmodus

Sie können an verschiedenen „Knöpfen“ drehen, um Ihre Mitarbeitenden in einen Lernmodus zu versetzen und sie motivieren, proaktiver und weniger abwartend zu handeln. Diese Erkenntnisse sind entscheidend: Mitarbeitende sind der wichtigste Faktor, um die gewünschten Veränderungen erfolgreich in Gang zu bringen. Mitarbeitende erleben aber, das zeigen die folgenden Zahlen, dass sie nicht immer in die Lage versetzt werden, flexibel zu sein.

Facts & Figures: Mitarbeitende sind nicht per Definition flexibel

- 82 % der Mitarbeitende erleben, dass sie keine neuen Fertigkeiten benötigen, um ihre Arbeit ordnungsgemäß zu erledigen;
- Niederländer sind loyale Arbeitnehmer: Die durchschnittliche Beschäftigungszeit in unserem Land beträgt 10,5 Jahre. Nur 43 % dieser Mitarbeitenden unternehmen aktiv etwas, um in ihre Einsetzbarkeit und Flexibilität zu investieren und nur 54 % haben in den letzten zwei Jahren einen Kurs belegt;
- 52 % der Mitarbeitenden erleben zu wenig Eigenständigkeit in ihrer Tätigkeit. Dadurch sind sie weniger gut in der Lage, Probleme zu lösen und produktiv zu arbeiten. Sie wechseln zudem schneller den Arbeitgeber.
- Studien zeigen nämlich, dass dies zur Förderung der Flexibilität der Mitarbeitenden wichtig ist, dass sie daran aber aufgrund von Leistungs- und Effizienzdruck erheblich gehindert werden.

Dr. Stephan Corporaal, Dozent Human Capital

Basierend auf der Studie von Stephan Corporaal und seiner Kollegen gibt es verschiedene Faktoren, die für die Steigerung des sozialen Werts in einem Unternehmen wichtig sind. Wir gehen diese Faktoren in der von Stephan für dieses Buch vorgegebenen Reihenfolge nacheinander durch.

Bieten Sie Jobs, in denen Flexibilität und Entwicklung gefördert werden?

Mitarbeitende lernen und entwickeln sich bei ihrer Arbeit, das ist eine Tatsache und verläuft ganz von selbst. Insbesondere bei der Einführung neuer Technologien im Unternehmen sorgt jeder Arbeitgeber dafür, dass Mitarbeitende den Umgang damit erlernen. Oftmals geschieht dies während der Arbeit, mit Hilfe der Unterstützung durch Kollegen oder durch den Besuch eines Lieferanten. Diese Formen des Lernens sind wichtig, aber sehr reaktiv. Außerdem haben diese einen Ad hoc-Charakter, sie sind zufällig und oftmals einmalig.

Notwendigkeit der kontinuierlichen Entwicklung

Die kontinuierliche Entwicklung von Mitarbeitenden im Unternehmen ist erforderlich, um viel bessere Leistungen zu erzielen und Innovationen zu realisieren. Dazu muss das Lernen im Unternehmen durchdacht, strukturiert und auf die Zielgruppe abgestimmt sein, oftmals sogar auf den einzelnen Mitarbeitenden. Damit werden viel bessere, wiederholbare und einigermaßen vorhersehbare Ergebnisse erzielt. Unternehmer:innen können viel gewinnen, wenn sie bei der Ausbildung und Entwicklung von Mitarbeitenden durchdacht und systematisch vorgehen. Dabei geht es nicht nur um die Frage, was vermittelt werden muss, sondern auch darum, wie am besten am Arbeitsplatz gelernt wird.

Entwicklung und Flexibilität als integrierter Bestandteil der Arbeit

Derzeit gibt es viele Hürden, die Arbeitnehmer von formalen Ausbildungswegen abhalten. Die Menschen arbeiten viel, sie haben ein Familienleben und regelmäßig auch pflegerische Aufgaben. Und in ihrer Freizeit muss vor allem auch Zeit für andere Dinge als Arbeit und Kurse sein. Sehr viele Menschen waren von der Schule nicht sehr begeistert und froh, als sie diese Zeit hinter sich lassen konnten. Daher konzentrieren wir uns nicht so sehr auf formale Ausbildungen oder Schulungen, sondern eher darauf, wie Sie die Entwicklung in die Kultur und in die tägliche Arbeit im Unternehmen integrieren. Mit dem Ergebnis, dass Lernen und Arbeiten logisch ineinander übergehen und Mitarbeitende fast „unbemerkt“ lernen, dann aber durchdacht und systematisch.

Diese Vorgehensweise passt zu KMU, die relativ klein sind, in denen die Produktion Priorität hat und die oftmals nicht über große Weiterbildungsbudgets verfügen. Learning by doing ist in dieser Situation eine Lösung. In vielen kleineren Unternehmen kennt der/die Eigentümer:in außerdem seine Mitarbeitenden gut. Er kennt die Menschen selbst (was sie können und worin sie gut sind und auch was nicht gut funktioniert) und er kennt für gewöhnlich auch ihre private Situation. Er weiß somit auch, wer die zusätzliche Belastung einer Ausbildung nicht tragen kann. Einblick in die persönliche Situation und in die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeitenden ist eine Voraussetzung für die adäquate Entwicklung während der Arbeit. Setzen Sie bei den Möglichkeiten und Wünschen Ihrer Mitarbeitenden an. Jeder Mensch ist anders. Der eine findet Abwechslung und Herausforderungen prima, der andere braucht etwas anderes. Versuchen Sie herauszufinden, was diesen einen, weniger wohlwollenden Mitarbeitenden bewegt. Möglicherweise überrascht dieser Mitarbeitende Sie, wenn Sie mehr auf seine individuellen Wünsche und Qualitäten eingehen. Eine Studie⁵ von Prof. Aukje Nauta zeigt außerdem, dass Investitionen in die Ausbildung und Entwicklung von Mitarbeitenden zur Arbeitsfreude beiträgt und sich auch wirtschaftlich lohnt.

⁵ <https://www.xperthrace.nl/duurzame-inzetbaarheid/aukje-nauta-investeren-duurzame-inzetbaarheid-loont/>

Flexibilität fördern

Eine Studie von Alan Coetzer und Kollegen (2017, *Distinctive Characteristics of Small Businesses as Sites for Informal Learning*) zeigt, dass es sechs Merkmale gibt, um Flexibilität und Entwicklung von Mitarbeitenden zu fördern:

1. Inhalt der Arbeit: Jobs, die dauerhaft die Entwicklung fördern
2. Zusammenarbeit und Teamentwicklung
3. Lernorientierte Führung
4. Raum und Sicherheit zur Entwicklung
5. Organisationsmerkmale, die Lernen und Entwicklung fördern
6. Arbeit mit einer Verbindung zur Außenwelt.

In der folgenden Checkliste werden die „Knöpfe“ dargestellt, an denen Sie drehen können und welche die Flexibilität der Mitarbeitenden effektiv fördern.

Schwerpunktbereich	Fragen
Inhalt der Arbeit	Wir sorgen dafür, dass die Jobs unserer Mitarbeitenden abwechslungsreich und herausfordernd bleiben.
	Wir bieten sinnvolle Arbeit mit einem klaren Ergebnis.
	Wir bieten (ausreichend) Freiheit in Bezug auf die Arbeitsweise.
	Wir bieten einen Job, der direkt und klar darüber informiert, wie effektiv der Job ausgeführt wird.
	Wir bieten Zeit und Gelegenheit zum (Nachdenken über das) Lernen.
Zusammenarbeit und Teamentwicklung fördern	Wir bieten herausfordernde Aufgaben, die unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten erfordern.
	Wir bieten eine Arbeitsbeziehung, die sich durch gegenseitiges Vertrauen, Respekt, Offenheit und Zugänglichkeit kennzeichnet.
	Wir haben Mentoren und Vorbilder.
Lernorientierte Führung	Wir bieten unterschiedliche und abwechselnde Teamzusammensetzungen.
	Unsere Führungskräfte setzen herausfordernde Ziele.
	Unsere Führungskräfte geben aktiv Feedback.
	Unsere Führungskräfte unterstützen bei Problemen.
	Unsere Führungskräfte fördern die Entwicklung in der täglichen Arbeit.
	Unsere Führungskräfte entwickeln eine gemeinsame Vision.
Raum und Sicherheit zur Entwicklung	Unsere Führungskräfte sorgen dafür, dass Wissen weitergegeben wird.
	Wir ermutigen dazu, zu experimentieren und Risiken einzugehen.

Hat Ihr Unternehmen Führungskräfte, die Flexibilität und Entwicklung herausfordern?

Die Führungskraft spielt eine entscheidende Rolle dabei, Mitarbeitende in Bewegung zu bekommen. Bei einer Betrachtung von Führungskräften in KMU ist deutlich ein roter Faden erkennbar bei Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden erfolgreich entwickeln. Diese Unternehmen optimieren, verbessern und entwickeln ihre Prozesse, Produkte und Dienstleistungen aktiv und kontinuierlich. Sie passen außerdem die tägliche Arbeit regelmäßig daran an. Mitarbeitende werden dabei zu kontinuierlicher Entwicklung herausgefordert, wobei der/die Vorgesetzte oftmals eine wesentliche Rolle spielt. Vier Bedingungen sind dabei wichtig:

1. Den Mitarbeitenden ist die Notwendigkeit zur Entwicklung aufgrund der regelmäßigen Anpassungen der täglichen Arbeit deutlich. Zum Beispiel dadurch, dass sie regelmäßig in neue

Kundenanfragen/Produktmöglichkeiten einbezogen werden oder über den direkten Kontakt mit Kunden und Lieferanten.

2. Die Führungskräfte halten ein gutes Gleichgewicht zwischen den (Produktions-)Zielen und der Reaktion auf Entwicklungsbedürfnisse einzelner Mitarbeitender oder von Teams. Sie überfallen Mitarbeitende nicht mit Veränderungen, sondern fordern sie Schritt für Schritt heraus, mitzudenken und motivieren sie, sich innerhalb ihrer Arbeit und in ihrem Team kontinuierlich weiterzuentwickeln.
3. Unternehmen bieten Jobs, die auch langfristig (und kontinuierlich) die Entwicklung fördern.
4. Der Wissensaustausch, Sicherheit und Belohnungen für Initiativen zur Entwicklung sind Bestandteil der Unternehmenskultur.

Wie aus dem oben Genannten deutlich wird, haben die Führungskräfte eine wichtige Rolle. Die folgenden Schritte sind wichtig, um die Führungskräfte und damit die Mitarbeitenden bei der Schaffung eines sozialen Werts zu unterstützen.

Schritt 1: Einstieg in eine zukunftsorientierte Vision zu Lernen und Entwicklung

Ein:e Unternehmer:in eines KMU kennt genau die relevanten Entwicklungen in seiner/ihrer Branche. Nutzen Sie dieses tiefe Wissen und entwickeln Sie eine konkrete Vision zu Lernen und Entwicklung, die zu Ihrer Unternehmensstrategie passt:

- a. Welches sind die relevanten (Markt-)Entwicklungen, die Ihre Unternehmensprozesse und Ihre Produkte/Dienstleistungen beeinflussen? Und welche Innovationen möchten Sie in den nächsten Jahren realisieren?
- b. Was bedeutet das für die Arbeit Ihrer Mitarbeitenden und damit für die von ihnen benötigten Kompetenzen?
- c. Was können Sie jetzt bereits in der täglichen Arbeit tun, um Mitarbeitende auf die kommenden Veränderungen vorzubereiten oder sie dabei einzubeziehen?

Schritt 2: Holen Sie die Außenwelt nach innen

Eine wichtige Nebenbedingung für Entwicklung ist die Notwendigkeit, diese Entwicklung zu konkretisieren und diese für die Mitarbeitenden greifbar zu machen:

- a. Informieren Sie die Mitarbeitenden regelmäßig über relevante Entwicklungen im Unternehmen und in der Branche, damit sie das größere Ganze sehen und Einblick in den Weg des Unternehmens haben.
- b. Sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeitenden regelmäßig in Kontakt mit (Feedback von) internen und externen Kunden kommen. Dies regt Mitarbeiterteams zum Mitdenken und zur kontinuierlichen Optimierung der (Arbeits-)Prozesse und damit zur Entwicklung an.
- c. Bringen Sie Mitarbeitende verschiedener Abteilungen zusammen, um (technische) Grenzen zu verschieben und gemeinsam an Innovationen von Produkten und Dienstleistungen zu arbeiten.

Schritt 3: Erkennen und nutzen Sie Entwicklungspotenziale

Führungskräfte in KMU kennen ihre Mitarbeitenden persönlich. Nutzen Sie dieses Wissen und investieren Sie Aufmerksamkeit und Zeit, um das Entwicklungspotenzial von Mitarbeitenden erkennen und nutzen zu können.

- a. Warten Sie nicht auf Entwicklungen einzelner Mitarbeitender. Gehen Sie aktiv auf einzelne Mitarbeitende zu, um Entwicklungswünsche zu ermitteln.
- b. Bieten Sie Mitarbeitenden eine konkrete Perspektive: Machen Sie ihnen klar, wo sie in ein paar Jahren stehen können. Das schafft Klarheit über die gewünschte Entwicklung und fördert Entwicklung als kontinuierlichen Prozess, statt einer Ad hoc- und gelegentlichen Entwicklung.

- c. Bieten Sie einige konkrete Möglichkeiten, um eine allmähliche Entwicklung in Gang zu setzen. Stellen Sie Mitarbeitende vor die Herausforderung, vorübergehend in einer anderen Funktion mitzuarbeiten, oder übertragen Sie ihnen ein kleines Projekt, in dem die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen oder Fachbereichen möglich ist.
- d. Übertragen Sie Mitarbeiterteams die Mitverantwortung für die kontinuierliche Optimierung von (Teil-)Prozessen und organisieren Sie regelmäßig kurze Teammeetings, in denen Probleme, Ideen und Wünsche im Team besprochen werden können. Fordern Sie Teams heraus, selbst Aktionen zu initiieren und zu überwachen: Dadurch werden die Selbststeuerung und die Teamentwicklung gefördert.
- e. Sorgen Sie dafür, dass junge Mitarbeitende von erfahrenen Mitarbeitenden gecoacht werden. Nutzen Sie sinnvoll unterschiedliche Erfahrungen, Hintergründe und Ausbildungen bei der Zusammensetzung von Teams.

4. Schritt: Bieten Sie Arbeit, die Entwicklung fördert

- a. Schaffen Sie ein Gleichgewicht aus Klarheit und Freiheit: Anfänger brauchen meistens Klarheit und Struktur. Mit der Zeit ist es sinnvoll, mehr Verantwortung und Kontrollmöglichkeiten anzubieten. Dies fordert dazu heraus, die Arbeit(-prozesse) zu optimieren und unterschiedlichere Aufgaben zu übernehmen. Dies ist zum Beispiel möglich durch die Übertragung von mehr Selbstständigkeit, mehr Kundenkontakt oder indem Mitarbeitende in einem umfangreicheren Bereich des (Teil-)Prozesses eingesetzt werden.
- b. Bauen Sie die Herausforderungen bei der Arbeit Schritt für Schritt aus, indem Sie die Stelle um schwierigere Aufgaben ergänzen, herausfordernde Ziele setzen und Verantwortung für kleine Innovationen oder Veränderungen übertragen.
- c. Erweitern Sie die Aufgaben oder lassen Sie die Mitarbeitende regelmäßig wechseln, um die Entwicklung Schritt für Schritt zu gestalten und für eine breite Einsetzbarkeit der Mitarbeitenden zu sorgen.
- d. Übertragen Sie den Teams die Verantwortung für die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen oder von Produkten/Dienstleistungen und geben Sie Ihnen auch Spielraum für Experimente.

Schritt 5: Verstärken Sie die kontinuierliche Entwicklung, indem Sie diese zu einem integralen Bestandteil des Unternehmens machen

- a. Machen Sie die Entwicklung zu einem festen Bestandteil der regelmäßigen Gespräche. Besprechen Sie nicht nur die Leistung Ihrer Mitarbeitenden, sondern fordern Sie sie heraus, ihre Entwicklungsmöglichkeiten zu nutzen.
- b. Ermutigen Sie dazu, (abteilungsübergreifend) Wissen weiterzugeben und richten Sie ein zugängliches Intranet oder internes soziales Medium ein, um die Zusammenarbeit und die Weitergabe von Wissen zu fördern. Auch die intelligente Gestaltung der physischen Arbeitsumgebung, in der sich verschiedene Abteilungen problemlos finden können, fördert die Weitergabe von Wissen.
- c. Schulen Sie Ihre Führungskräfte darin, regelmäßige Entwicklungsgespräche zu führen. Insbesondere das Geben von Feedback, die Umsetzung von Fehlern in Lernerfahrungen und die Konkretisierung eines Entwicklungspfads und von Entwicklungsmöglichkeiten sind dabei von Bedeutung.
- d. Übertragen Sie den Teams nach und nach immer mehr Verantwortlichkeiten und schulen Sie sie im Hinblick auf eine kontinuierliche Optimierung.
- e. Sorgen Sie dafür, dass Fehler in Lernerfahrungen umgesetzt werden und begleiten Sie Teams dabei, die gegenseitigen Qualitäten zu erkennen und zu nutzen, damit ausreichend Sicherheit erlebt wird, um voneinander zu lernen.

Wie funktioniert die HR-Management Wertschöpfungskette in Ihrem Unternehmen?

Eine wichtige Säule bei der Schaffung eines sozialen Wertes ist die Personalpolitik und insbesondere die Ausbildung und Entwicklung. Es ist sinnvoll, das Funktionieren dieser wichtigen Säule zu prüfen, wenn Sie tatsächlich einen sozialen Wert schaffen wollen. Wir schauen hier wie bei Gallup auf die HRM-Wertschöpfungskette oder anders ausgedrückt: „Wie füllen Sie das Badewannenmanagement mit Inhalt?“ (Lat, Burdorf, & Evers, 2008).

Eine Strategie ist erst eine Strategie, wenn Mitarbeitende diese verstehen und auch noch danach handeln. Stellen Sie sich einmal vor, Sie möchten einen Beutel Erbsen auf einige Schalen verteilen. Zum Beispiel, um Erbsensuppe daraus zu kochen. Sie nehmen einen Trichter in die eine Hand und einen Beutel mit Erbsen in die andere. Anschließend kippen Sie alle Erbsen in den Trichter. Was passiert dann? Der Trichter verstopft sofort. Diesen Effekt sehen wir auch in Unternehmen. Das Management legt die Strategie auf den wohlbekannten Strategiemeetings fest (der Beutel mit Erbsen ist gefüllt). Anschließend kommt es an den Arbeitsplatz zurück und schüttet den neuen Kurs über den Mitarbeitenden aus (leeren den Beutel mit Erbsen). Einige Wochen später ist das Management ehrlich überrascht, dass die Mitarbeitenden nicht gemäß der neuen Strategie handeln. Ein klassischer Fall von Erbsenmanagement.

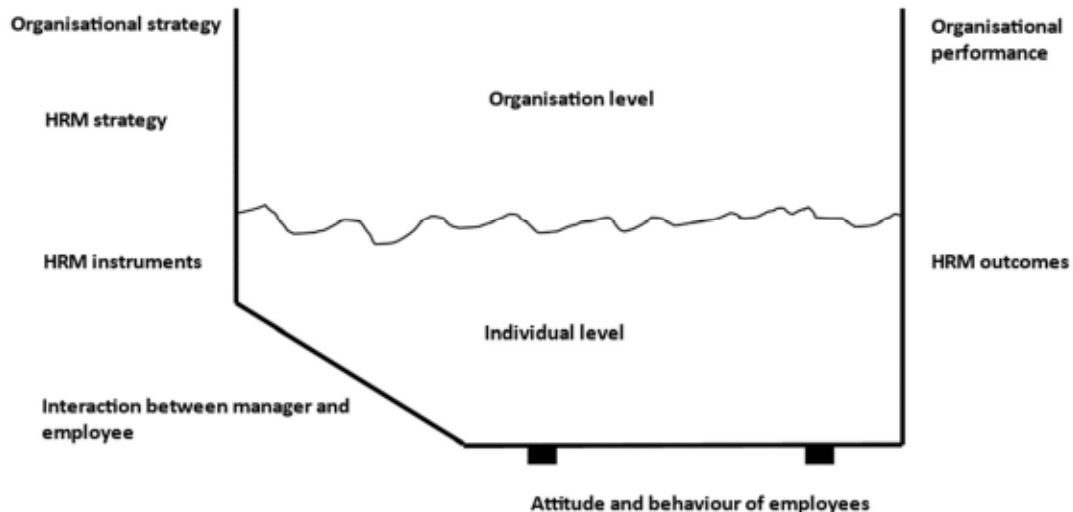
Diese Verstopfung wird verhindert, indem dem Verhalten im Unternehmen und der Identität des Unternehmens Aufmerksamkeit geschenkt wird (siehe folgendes Kapitel). In der Fachliteratur (frei nach (Nishii, Lepak, & Schneider, 2007)) findet sich Folgendes über die verschiedenen Phasen der HRM-Strategie:

- Beabsichtigte HRM-Strategie. Dies sind die strategischen Gedanken und Ideen der Entscheidungsträger.
- Implementierte HRM-Strategie. Hierbei handelt es sich um die HRM-Aktivitäten, die tatsächlich vom Linienmanagement implementiert werden. Dabei sind eine gute Kommunikation und Schulungen wichtig.
- Wahrgenommene HRM-Strategie. Dies ist die Umsetzung der HRM-Politik, die von den Mitarbeitenden wahrgenommen wird. Und noch wichtiger, die die Mitarbeitenden zum gewünschten Verhalten motiviert.
- Realisierte HRM-Strategie. Erst wenn die Erbse durch den Trichter in die gewünschte Schale fällt, ist die Rede von einer realisierten HRM-Strategie. Eine Strategie ist erst eine Strategie, wenn Mitarbeitende diese verstehen und danach handeln können.

Sobald Sie die beabsichtigte HRM-Strategie realisiert haben, schaffen Sie sozialen Wert.

Die Badewannenmetapher

Mit der Badewannenmetapher wird der Unterschied zwischen der beabsichtigten und der realisierten Strategie sichtbar gemacht. In der Regel besteht das Ziel darin, die Unternehmensstrategie in eine HRM-Strategie umzusetzen und diese mit Hilfe von HRM-Instrumenten zu konkretisieren. HR schult und coacht die Linienmanager im Hinblick auf den effektiven Einsatz dieser Instrumente. Dieser Einsatz führt anschließend zur Beeinflussung des Arbeitnehmerverhaltens, was sich wiederum auf die Leistungen des Unternehmens auswirkt.



Wenn Sie in der Abbildung jetzt die Linie von links oben über den unteren Rand nach oben verfolgen: Wo in Ihrem Unternehmen befindet sich ein mögliches Leck in Ihrer Badewanne?

Der Unterschied zwischen der beabsichtigten Strategie und der tatsächlich erlebten Strategie ist von großer Bedeutung. In der Fachliteratur und bei Kursanbietern werden wir häufig in dem Glauben gelassen, dass der Unternehmenserfolg mit der Fähigkeit gleichgesetzt werden kann, eine Strategie zu entwerfen und deren Umsetzung zu planen und zu überwachen. In der Praxis sieht das anders aus. Die Entwicklung und die Umsetzung einer Strategie ist lange nicht so effektiv, wie für gewöhnlich angenommen wird. Manager müssen immer häufiger zugeben, dass das Verhalten der Mitarbeitenden im Alltag nicht so sehr von strategischen Vorhaben beeinflusst wird. Covey resümiert zum Beispiel: „Nur 37 % der Mitarbeiter verstehen die Unternehmensziele und 20 % sind davon begeistert.“ Oder: Strategie ist ein Verb!

B Corp: Was fordert der Standard?

Wenn wir uns anschauen, wie der B Corp-Standard den Begriff „sozialer Wert“ konkretisiert, dann bilden die folgenden Bausteine die Basis:

- Bieten finanzieller Sicherheit
- Beteiligung aller Mitarbeitenden
- Blick für Gesundheit und Sicherheit
- Lebenslanges Lernen
- Ermutigung zu Engagement und Einsatz.
-

Wie schon in den vorangegangenen Kapiteln gehen wir im Folgenden auf die einzelnen Elemente ein, indem wir eine aktivierende Aussage an den Anfang stellen und diese Aussage kurz erläutern.

Bieten Sie Mitarbeitenden finanzielle Sicherheit

Dies scheint - insbesondere in den Niederlanden - eine offene Tür zu sein. Dieser Punkt stammt insbesondere aus Ländern, in denen Mitarbeitende keinen Mindestlohn haben und Tarifverträge noch in den Kinderschuhen stecken. Dennoch müssen auch Sie sich die Frage stellen, auf welche Weise Sie Ihren Mitarbeitenden finanzielle Sicherheit bieten. Sind die Löhne und Arbeitsbedingungen aus Sicht der Mitarbeitenden klar und deutlich? Hier geht es zudem um zusätzliche Vergütungsbestandteile, um Boni und Altersvorsorgeregungen. Es wird geprüft, ob befristet und unbefristet angestellten Mitarbeitenden geeignete Entgelt- und Arbeitsbedingungen geboten werden.

Im niederländischen Kontext ist viel (gesetzlich) geregelt. Dennoch haben Sie als Arbeitgeber:in Spielraum, ergänzende Regelungen zu treffen, die zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden beitragen. Denken Sie zum Beispiel an ergänzende Regelungen im Bereich der Gesundheit und des Wohlbefindens, zum Beispiel an die Förderung von Bewegung und Sport, faire Vergütung und individuelle Urlaubs- und Freizeitregelungen, wobei Sie einen Schritt weitergehen als die gesetzlichen Verpflichtungen. Eine Studie von TNO⁶ zeigt, dass diese Art von ergänzenden, individuellen Angeboten, sogenannte i-deals, lohnende Investitionen sind.

Berücksichtigen Sie alle Mitarbeitenden!

Es kann der Gedanke entstehen, bei der Schaffung von sozialem Wert nur die Mitarbeitenden zu betrachten, die einen (un-)befristeten Arbeitsvertrag haben. Laut B Corp ist dieser Blickwinkel aber zu eng. Es geht um alle Menschen, die - gemeinsam mit Ihnen - dafür sorgen, dass die Ambitionen des Unternehmens Wirklichkeit werden. Berücksichtigen Sie daher auch Zeitarbeitnehmer:innen und ehrenamtliche Mitarbeitende, wenn Sie den sozialen Wert Ihres Unternehmens steigern wollen.

Haben Sie Gesundheit und Sicherheit im Blick

Auch hier erkennen wir die internationalen Einflüsse des B Corp-Standards. Es wird speziell danach gefragt, in welchem Maß der Arbeitgeber (ergänzende) Krankenversicherungsbeiträge übernimmt. In den Niederlanden ist dies gesetzlich gut geregelt. Im niederländischen Kontext kommt somit noch ein Punkt hinzu, das heißt die Art und Weise, auf die Sie als Unternehmen die Gesundheit und Sicherheit der in Ihrem Unternehmen beschäftigten Menschen im Blick haben. Haben Sie zum Beispiel neben einer aktiven Fehlzeitenbegleitung Aktivitäten, die sich mit Prävention in Bezug auf Gesundheit beschäftigen oder messen Sie aktiv die Luftqualität?

⁶ <http://www.nia.tno.nl/media/1193/tvhrm-i-deals-in-nl.pdf>

Sorgen Sie für lebenslanges Lernen

Im B Corp-Standard wird den Möglichkeiten, die Sie als Unternehmen für persönliche Entwicklung einräumen, viel Aufmerksamkeit geschenkt. Wie haben Sie die Ausbildung und die Entwicklung Ihrer Mitarbeitenden organisiert? Das ist sehr viel mehr als nur das Angebot der klassischen Kurse, denn B Corp möchte detailliert wissen, ob es zum Beispiel einen Prozess zur Evaluierung der Entwicklung der Mitarbeitenden gibt. Ergänzende Fragen beziehen sich darauf, ob Ihre Führungskräfte gut ausgebildet sind, ob der Einsatz und die Betreuung von Praktikanten gut organisiert ist und ob es interne Karrierepfade gibt. Aber auch, ob es ein klares Kündigungsverfahren gibt.

Es ist an dieser Stelle wichtig, noch einmal zu betonen, dass es bei Ausbildung und Entwicklung um mehr geht als nur um den eben schon genannten klassischen Kurs. Denken Sie insbesondere an die Entwicklung von Mitarbeitenden in Form von Coaching, Lernen am Arbeitsplatz, Präsentationen, aber auch das Angebot von Schulungen, die sich auf Lesekompetenz und Finanzplanung beziehen. Laut B Corp ist die Sorge um das Wohlergehen der Mitarbeitenden also weit mehr als die Schulung der Mitarbeitenden, um sie zur Ausübung ihres Berufs zu befähigen.

Ermutigen Sie zu Engagement, Einsatz und Sicherheit

Der B Corp-Standard beginnt bei den Hygienefaktoren wie dem Paket mit Arbeitsbedingungen, das Sie als Arbeitgeber bieten. Es wird erwartet, dass Sie die von Ihnen gebotenen Möglichkeiten klar, deutlich und zugänglich in einem Personalhandbuch formulieren. Darüber hinaus ist es wichtig, die Sicherheit des Arbeitsplatzes zu betrachten und internationale Normen wie die ISO 45001 zu erfüllen. Erklären Sie die Sicherheit zu einem wichtigen Thema und geben Sie Mitarbeitenden die Gelegenheit, Sicherheitsrisiken und Vorfälle anonym zu melden.

Die Kunst besteht darin, an mehr als nur den oben genannten Hygienefaktoren zu arbeiten. Arbeiten Sie auch an der Förderung des Engagements und des Einsatzes der Mitarbeitenden und sorgen Sie für eine Kultur, in der Mitarbeitende sich trauen, sich zu äußern. Messen Sie das Engagement und den Einsatz, überwachen und untersuchen Sie Fluktuation und Fehlzeiten, und ergreifen Sie sichtbare Maßnahmen, um die Punktzahl zielgerichtet zu verbessern.

Schaffen Sie Eigenverantwortung der Mitarbeitenden

In Unternehmen, in denen das Engagement und der Einsatz der Mitarbeitenden hoch ist, stellen wir fest, dass dies per Definition zu einem Gefühl der eigenen Verantwortung führt, wie dies auch die im vorherigen Kapitel genannte Studie von Gallup zeigt. B Corp weist auch auf die Möglichkeit hin, Mitarbeitende buchstäblich (Mit-)Eigentümer, also Gesellschafter des Unternehmens sein zu lassen. Diese Maßnahmen tragen zum Engagement der Mitarbeitenden bei und bringen die erforderlichen Punkte im B Corp-Assessment.

Entwickeln Sie Ihre Mitarbeitenden (und sich selbst!) kontinuierlich weiter

Die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden und von Ihnen selbst ist ein wichtiger Hebel, um ein echtes Impact-Geschäftsmodell zu erreichen. Achten Sie also darauf, die Entwicklung aller Mitarbeitenden aktiv zu fördern. Bearbeiten Sie zum Beispiel aktiv das Thema „Nachfolgeplanung“, indem Sie sich selbst für jeden Mitarbeitenden/jede Funktion die folgenden Fragen stellen:

- Wer kann diesem Mitarbeitenden in der Funktion X in einem Jahr nachfolgen?
- Wer innerhalb von einem bis drei Jahren?
- Wer nach drei Jahren?

Notizen

[illegible]

Interview: SKO

Mit BCorpTwente Mehrwert schaffen

SKO arbeitet seit 2015 mit der Mission „Get fitter by SKO“. Auf diese Weise möchte SKO die Vitalität und das Wohlbefinden der Mitarbeiter verbessern, damit sie einen optimalen Beitrag zur Produktivität des Unternehmens leisten können. „Der Glaube an diesen eingeschlagenen Kurs und die Tatsache, dass wir jeden Tag einen Schritt in Richtung der Nachhaltigkeit von Menschen und Materialien machen, führt dazu, dass wir jetzt den nächsten Schritt und damit einen integralen Ansatz für sinnorientiertes Unternehmertum brauchen“, sagt Ruud Schoolderman im Namen von SKO.

Die konsequente Arbeit an der Mission von SKO hat durch verschiedene Entwicklungen zu einem neuen Geschäftsmodell geführt. Neben der Verbesserung der Produktivität und des Wohlbefindens der Mitarbeiter haben wir uns auf Themen wie Sozialrendite, Nachhaltigkeit von Materialien und Einkauf grüner Energie konzentriert. Gerade weil das Gespräch sowohl mit Mitarbeitern als auch mit Kunden gesucht wurde, wurde Glaubwürdigkeit aufgebaut, so ist die Erfahrung von Ruud. „B Corp ist für ein geeignetes Instrument, um die verschiedenen von uns angestoßenen Initiativen miteinander zu verbinden. Dann wird nicht nur detailliert ein einziges spezifisches Element betrachtet, wie dies bei der CO2-Leistungsleiter der Fall ist. Der Einsatz der B Corp-Systematik ‚zwingt‘ somit zu einem erweiterten Blickwinkel. Es führt dazu, dass wir uns unseres eigenen Handelns noch bewusster sind, dies mit der DNA unserer Kunden zu verbinden zu können und auf diese Weise gemeinsam mit ihnen eine gemeinsame Sprache zu entwickeln. Eine Sprache, die über den Preis zum Beispiel eines Bürostuhls hinausgeht, sondern sich auf die vollständige Entlastung von Fragen im Zusammenhang mit der Arbeitsumgebung bezieht.“

Ping-Pong zwischen der alten und der neuen Ökonomie

Ruud ist sich bewusst, dass die Weiterentwicklung der Vision bei SKO ein Prozess ist, der ständige Aufmerksamkeit erfordert. Einerseits bedeutet dies, sich in einer Welt zu bewegen, die von dem klassischen Blick auf die Einkaufspreise dominiert wird. Andererseits merkt er, dass es zunehmend Kunden gibt, die gemeinsam mit SKO die Bestrebungen in Bezug auf fitte Mitarbeiter, Kreislauforientierung und nachhaltiges Unternehmertum verfolgen wollen. Nicht umsonst hat SKO die kreislauforientierte Einrichtung der Gemeinde Enschede übernommen und ist Partner von Organisationen wie der Sicherheitsregion Friesland, der Provinz Utrecht und seit kurzem von ASML.

Von der Anregung durch meinen Neffen...

Ruud kam zum ersten Mal durch seinen Neffen mit B Corp in Berührung. Dieser arbeitet bei Dutch, einem zertifizierten B Corp-Unternehmen. „Nun...damals fand ich es ehrlich gesagt noch ziemlich nebulös“, erzählt er lachend. „Offensichtlich wurde ich dennoch davon angesteckt“, stellt er fest. „Als wir um 2014/2015 durch einen Auftrag mit dem Aspekt Sozialrendite in Berührung kamen, stellte sich heraus, dass wir eigentlich schon ziemlich intensiv in der Richtung aktiv waren. Wir waren uns dessen überhaupt nicht bewusst. In den folgenden Jahren haben wir etliche Initiativen entwickelt, wie unsere eigene ‚Nachhaltigkeitsstraße‘, wir sind Hauptsponsor der niederländischen Rollstuhlbasketballer geworden und haben die Plattform Sitness gegründet. Und jetzt kreuzt die Initiative B Corp erneut unseren Weg.“

...bis zur Teilnahme an BCorpTwente

BCorpTwente ist eine Initiative von Saxion Conscious Business Lab und Eshuis Accountants en Adviseurs, die unter anderem durch einen Beitrag der „Agenda für Twente“ ermöglicht wird. An dieser Initiative beteiligen sich 12 Unternehmen, unter anderem SKO. „Da wir als Twenter Unternehmen gemeinsam teilnehmen, können wir

uns ganz einfach gegenseitig über die Schulter schauen. Das Benchmarking spiegelt sich auch im B Corp-Standard wider, wo auf einer digitalen Plattform zu sehen ist, wie andere Unternehmen sowohl in den Niederlanden als auch weltweit sinnorientiertes Unternehmertum umsetzen.“

Wir generieren aber dadurch auch Umsatz!

„Wir generieren aber dadurch auch Umsatz“, so stellt Ruud nüchtern fest. Es ist somit auf keinen Fall „nebulös“, wie er aufgrund seiner aktuellen Erfahrungen sagt. „Wir beschäftigen uns kontinuierlich mit unterschiedlichen Fragestellungen, für die wir eine Lösung suchen. Diese passen alle zu unserer Mission, wobei Nachhaltigkeit, Kreislauforientierung und sozialer sowie gesellschaftlicher Mehrwert die Grundlage sind. Dabei geht es zum Beispiel um die Abschaffung der rein nutzungsorientierten Inneneinrichtung bis hin zur Entwicklung neuer Verdienstmuster. Und auch dabei scheint der B Corp-Standard zu helfen, da die verschiedenen Fragestellungen systematisch und integriert bearbeitet werden und man Beispiele aus anderen Unternehmen sieht.“

In der nächsten Zeit will SKO sich mit Hilfe des B Corp-Standards weiter in die Welt des sinnorientierten Unternehmertums vertiefen. Die Systematik bietet dabei eine gute Unterstützung. Sie ist niederschwellig und bietet die Möglichkeit zur Selbstanalyse, ohne dass die Zertifizierung das primäre Ziel ist.

Schauen Sie einfach mal vorbei!

„Schauen Sie einfach mal vorbei“, lädt Ruud zum Schluss ein. „Ich zeige Unternehmen in Twente (und darüber hinaus) gern, wie SKO sinnorientiertes Unternehmertum in der Praxis umsetzt. Denn indem wir miteinander ins Gespräch kommen, bringen wir einander auf praktische Ideen!“

6. Gesellschaftlicher Wert

Im dritten Baustein des B Corp-Standards werden Ihnen die folgenden Fragen gestellt:

- Welchen Beitrag leistet das Unternehmen für die Gesellschaft? Fordert das Unternehmen zum Beispiel dazu auf, ehrenamtlich zu arbeiten oder wird für gesellschaftliche Zwecke gespendet?
- Was unternimmt das Unternehmen, um arbeitsmarktfernen Menschen eine Chance zu bieten?

Wir beginnen mit einigen theoretischen Grundlagen. Wir fordern Sie erneut heraus, etwas abstrakter zu beginnen, um sich danach mit der eigenen Praxis zu beschäftigen und dies mit Hilfe von B Corp zu vertiefen. Einstein hat nicht umsonst gesagt:

„Wir können Probleme nicht mit der Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind“

Theoretische Grundlagen

Wir schauen uns zunächst die Impactpyramide und die Pyramide des Organisationsbewusstseins an, um den Baustein „gesellschaftlicher Wert“ theoretisch einzuordnen. Diese Werkzeuge geben Ihnen die Möglichkeit, den gesellschaftlichen Wert, den Sie mit Ihrem Unternehmen anstreben möchten, deutlich zu machen.

Wieso Impact erzielen?

Der eine behauptet Impact zu erzielen, da man sich den Prinzipien der Corporate Social Responsibility verbunden fühlt. Der andere sagt, dass sein Unternehmen ordnungsgemäß arbeitet, da die Gesetze und Vorschriften eingehalten würden. Damit haben wir es, ohne es zu merken mit einer babylonischen Sprachverwirrung zu tun. Was meinen wir eigentlich damit, gesellschaftlichen Impact zu erzielen? Die „Impactpyramide“, eine Bearbeitung der im Vortrag von Professor Karen Maas (Maas, 2019) verwendeten Pyramide ist dabei ein guter Denk- und Arbeitsansatz.



Das Fundament der Pyramide wird durch die „Erfüllung der Rechtsvorschriften“ gebildet. Dies wird auch als „Mindestvariante“ bezeichnet. Sie können sich also genau an die Rechtsvorschriften halten, sich aber dennoch in gesellschaftlicher Hinsicht schädlich verhalten, indem Sie CO2 ausstoßen und dabei gerade noch die gesetzlichen Normen erfüllen.

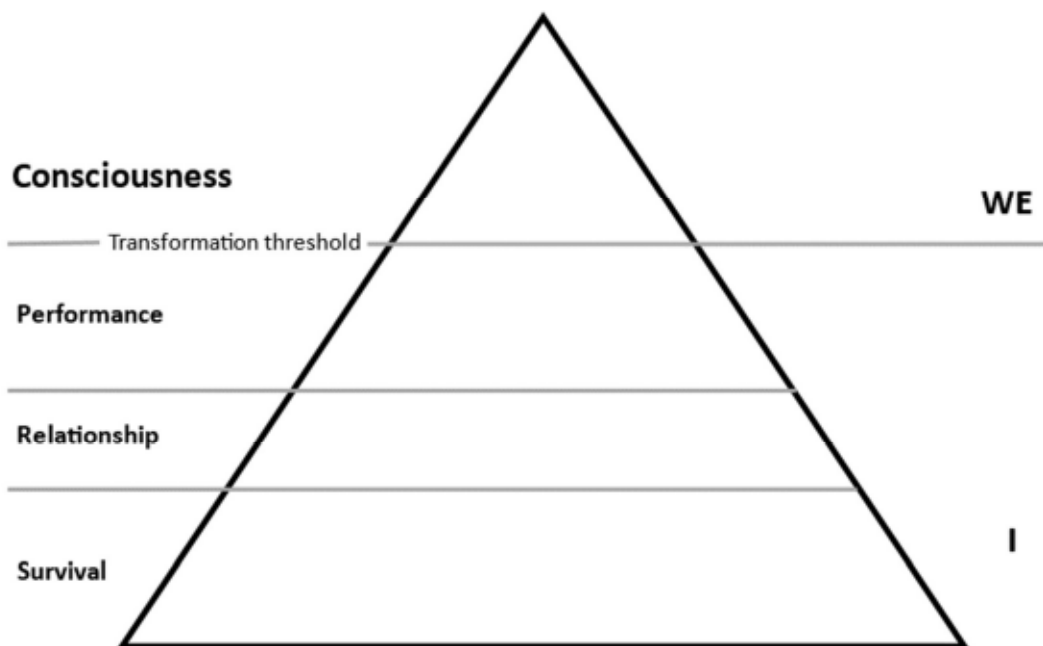
Bei Corporate Social Responsibility sorgen Sie dafür, dass Ihr Unternehmen, wie es Karen Maas in ihrem Vortrag formuliert, weniger schlecht abschneidet. Dies tun Sie zum Beispiel durch zielgerichtete Maßnahmen zur Reduzierung des CO2-Ausstoßes.

In der nächsten Phase denkt das Unternehmen sowohl im Interesse der Gesellschaft als auch im eigenen Interesse. Denken Sie dabei zum Beispiel an Elektromobilität, wobei Sie gleichzeitig Treibstoffkosten sparen.

„In der „Impact“-Phase, so sagt Maas, wird nicht mehr im finanziellen Kontext gedacht: „...sondern vor dem Hintergrund der Leistung eines expliziten positiven Beitrags zur Gesellschaft aus der einzigartigen Position und Stärke des Unternehmens heraus“.

Sie erzielen eine gesellschaftliche Wirkung, indem Sie die Identität des Unternehmens in den Mittelpunkt stellen⁷

Wie Maas sagt, geht es um die einzigartige Position und die Stärke des Unternehmens. Hier bietet der Bereich des Identitätsmarketings gute Ansatzpunkte, die in der sogenannten Pyramide des Organisationsbewusstseins konkretisiert werden. Diese wurde im Buch „Identitätsmarketing ausgearbeitet. Warum es uns gibt“ [„Identiteitsmarketing. Waarom wij bestaan“] von Kaj Morel ausgearbeitet.



Wie die Bedürfnispyramide von Maslow für den Menschen, so nimmt die Pyramide des Organisationsbewusstseins das Unternehmen als Ausgangspunkt für die Entwicklung des Organisationsbewusstseins. Die

⁷ Dieser Abschnitt ist eine Bearbeitung des „White Papers Organisationsbewusstsein“:
<https://www.debetekenisfabriek.nl/wp-content/uploads/2017/10/2017-10-06-Piramide-White-paper-organisatiebewustzijn.pdf>

Einordnung in der Pyramide des Organisationsbewusstseins ist nicht richtig oder falsch, sondern eine neutrale Feststellung, dass:

- Es für ein Unternehmen und seine Mitarbeitenden buchstäblich ungesund ist, längere Zeit in den untersten Bewusstseinsstadien zu verbleiben;
- Eine klare Identität entsteht beim Bedeutungsbewusstsein durch die Feststellung, dass nicht Ihr Unternehmen im Mittelpunkt steht, sondern die Wirkung, die Sie mit Ihrem Unternehmen in Ihrem Umfeld erzielen.

Schauen Sie sich die verschiedenen Stadien an und stellen Sie fest, in welchem Stadium sich Ihr Unternehmen befindet.

Stadium 1: Überlebensbewusstsein

In diesem Stadium geht es um den Fortbestand des Unternehmens, wobei die finanzielle Gesundheit die Grundlage ist. Das Risiko in dieser Phase besteht darin, dass im buchstäblichen und übertragenen Sinne um den Fortbestand des Unternehmens gekämpft wird. Dies führt zu Angstgefühlen und kann Misstrauen zwischen den Mitarbeitenden mit allen entsprechenden Folgen entstehen lassen. Statt Energie in die Zukunft zu investieren, versickert die Energie in Angst und Misstrauen.

Stadium 2: Beziehungsbewusstsein

Wenn Sie nicht länger existenzielle Sorgen haben, folgt Stadium 2. Der Schwerpunkt liegt dann auf einer angenehmen Zusammenarbeit mit Kollegen, Kunden und Partnern. Wenn Sie sich in dieser Phase verzetteln, rücken die Beziehungen in den Mittelpunkt. Nett zueinander zu sein, wird zum Standard und durch hochgesteckte Ziele geraten die Beziehungen unter Druck. Dies birgt das Risiko, dass „nett sein“ mit professionellem Handeln verwechselt wird.

Stadium 3: Leistungsbewusstsein

Sie möchten mit Ihrem Unternehmen natürlich gern Erfolg haben, denn wer möchte nicht gern Teil eines erfolgreichen Teams sein? Aber auch in diesem Stadium lauert das Risiko des „sich Verzetteln“, vor allem wenn das Ziel, der Beste sein zu wollen, zum Selbstzweck wird. Bevor Sie es sich versehen, schauen Sie nur auf die Zahlen und verlieren Fragestellungen zu Innovation, Bedürfnissen der Mitarbeitenden und Kunden aus dem Auge, da Status und finanzieller Gewinn in den Vordergrund rücken.

Transformation

Sobald Sie anfangen, Ihr Unternehmen als Mittel zur Schaffung eines gesellschaftlichen Mehrwerts zu betrachten, haben Sie den Punkt der Transformation erreicht. Dies führt in Unternehmen oftmals zu einem höheren Engagement der Mitarbeitenden und Kunden und zu einem höheren Maß an Erneuerung. Erneuerung, die darauf ausgerichtet ist, die „Lücke in der Gesellschaft“ zu schließen statt die „Lücke im Markt“, wie Kees Klomp, Stefan Wobben und Jesse Kleijer dies in ihrem Buch „Handboek betekenisvol ondernemen“ [„Handbuch sinnorientiertes Unternehmertum“] bezeichnen.

Stadium 4: Bedeutungsbewusstsein

In diesem Stadium ist allen im Unternehmen absolut klar, dass sinnorientiertes Handeln wichtig ist für die Mitarbeitenden und damit für das Unternehmen. In diesem Stadium fühlen die Mitarbeitenden sich verantwortlich, gibt man sich offenes und ehrliches Feedback ohne Angst vor möglichen Konsequenzen und ist die Rede von Professionalität und Gleichwertigkeit. Die Missionen des Unternehmens und der Mitarbeitenden stimmen überein, was zu einer stabilen Organisation führt, die für ihre (gesellschaftlichen) Werte einsteht.

Wollen Sie Ihren gesellschaftlichen Impact steigern?

Die folgenden Fragen können Ihnen dabei helfen, einen guten Blick auf die Art und Weise zu erhalten, mit der Sie mit Ihrem Unternehmen Wirkung erzielen möchten:

- **Woran glaube ich? (Ideologie)**
Hier formulieren Sie Ihre Ideologie. Woran glauben Sie zutiefst? Welches sind Ihre Überzeugungen? Was ist für Sie unantastbar? Diese Aufzählung ist nicht abschließend, sie muss aber an Ihre Situation angepasst werden. Welche Bedeutung haben Sie für Ihre Umgebung?
- **Wie betrachten Sie die Welt und was streben Sie an? (Vision)**
Hier formulieren Sie Ihre Sicht auf die Sie umgebende Welt. Diese Vision wird selbstverständlich durch Ihre ideologischen Auffassungen beeinflusst. Eine Vision bezieht sich sowohl auf die Gegenwart (was sehe ich um mich herum?) als auch auf die Zukunft (was würde ich gern sehen?). Ihre Vision der Gegenwart zeigt, wofür Sie in Aktion kommen, was in Ihren Augen verbessert werden, kann oder was Sie nicht mit ansehen können. Ihre Vision der Zukunft zeigt, welches Endergebnis Sie sich wünschen, wovon Sie träumen. Eine Vision, die sich sowohl auf die Gegenwart als auch auf die Zukunft bezieht, ist maximal richtungsweisend.
- **Was ist Ihre Bedeutung? (Mission & Versprechen)**
Hier formulieren Sie Ihre Bedeutung. Die Mission ist buchstäblich die Aufgabe/die Berufung auf der Grundlage der Vision. Darüber hinaus benötigen Sie ein Versprechen, um Ihre Bedeutung für die anderen, die Welt und sich selbst zu verdeutlichen.
- **Erbe und Historie**
Jeder Mensch hat einen eigenen, einzigartigen Entstehungsprozess. Denken Sie dabei daran, wo Sie geboren und in welcher Familie Sie aufgewachsen sind, wo Sie zur Schule gegangen sind und gearbeitet haben. Suchen Sie nach den wichtigsten Höhepunkten und den entscheidenden Momenten, die Ihr Leben und Ihre Auffassungen bestimmt haben.
- **Wie erkennt man Sie? (Grundwerte und Werteorientierung)**
Mit den Grundwerten (dem Wie) machen Sie deutlich, was Sie charakterisiert. Ist dies schnell, tiefgehend oder fröhlich? Dies sind drei bis fünf Werte, die besonders typisch für Sie sind. Dies sind die herausstechendsten Charaktereigenschaften, die im hohen Maße bestimmen, wer Sie sind.
- **Welches sind Ihre Sehnsüchte und Ambitionen (wie sehen Sie die Zukunft vor sich?)**
Gehen Sie dabei von Ihren Wünschen aus, nicht von der Machbarkeit. Auf welcher Grundlage steuern Sie? Was merkt die Welt von Ihnen? Was möchten Sie umgesetzt wissen? Unterscheiden Sie zwischen kurzfristig und langfristig. Mit diesen Fragen möchten wir Sie motivieren, ehrlich festzustellen, ob Sie sich selbst treu sind und ob Ihre aktuelle Identität widerspiegelt, wer Sie sind.
- **Wie halten Sie dies lebendig?**
In diesem letzten Abschnitt gehen Sie darauf ein, wie Sie Ihre Identität lebendig halten. Wie schützen Sie sie? Wie beziehen Sie Ihre Umgebung ein? Es ist hilfreich, eine tägliche Routine zu entwickeln, um Ihre Identität immer vor Augen zu haben und weiterzuentwickeln.

Mit diesen theoretischen Grundlagen im Hinterkopf wenden wir uns jetzt den Kernpunkten aus dem B Corp-Standard zu.

B Corp: Was fordert der Standard?

Wenn wir den Standard danebenlegen, dann sind beim Thema „Gesellschaftlicher Wert“ Themen wie die Schaffung von Gemeinwohl, Diversität, Gleichheit, Inklusion und gesellschaftliches Engagement relevant. Danach folgt eine Deutung der verschiedenen Themen.

Tragen Sie mit Ihrem Geschäftsmodell zum Gemeinwohl bei

Wenn es Ihnen gelingt, mit Ihrem Geschäftsmodell zum Gemeinwohl beizutragen, dann haben Sie im Hinblick auf sinnorientiertes Unternehmertum viel erreicht. Ob Sie einen lokalen Fußballclub unterstützen oder möglichst viele arbeitsmarktferne Menschen in Ihrem Unternehmen beschäftigen - in beiden Fällen leisten Sie einen Beitrag zum Gemeinwohl. Um den Unterschied zwischen den Geschäftsmodelltypen, die B Corp verwendet, deutlich zu machen: Das erste Beispiel bezieht sich auf ein operatives Geschäftsmodell und das zweite auf ein Impact-Geschäftsmodell.

Sorgen Sie für Diversität, Gleichheit und Inklusion, intern...

Der B Corp-Standard adressiert auf verschiedene Weisen die Themen Diversität, Gleichheit und Inklusion. Er betrachtet zum Beispiel:

- Diversität bei den Gesellschaftern bzw. sind verschiedene Gruppen am Unternehmen beteiligt, zum Beispiel als Gesellschafter? Vor diesem Hintergrund ist auch die „Eigentümerschaft der Mitarbeitenden“ ein wichtiges Thema.
- Berücksichtigt das Unternehmen in seiner Personalpolitik die genannten Themen und wo ist dies zum Beispiel beim Recruiting neuer Mitarbeitender, der gleichen Bezahlung von Frauen und Männern, Karrieremöglichkeiten und der altersgerechten Behandlung der Mitarbeitenden zu erkennen?

Ein anderes wichtiges Thema ist die Vergütung der Mitarbeitenden. Hier wird explizit das Verhältnis zwischen den am niedrigsten und den am höchsten bezahlten Mitarbeitenden betrachtet. Was sagt dieses Verhältnis über die Position und die Verantwortung aus, die der Unternehmer:in in der Gesellschaft hat? Was sagt dies aus über Inklusion und gleiche Chancen?

...und extern

B Corp fordert Sie außerdem heraus, die Unternehmen, mit denen Sie zusammenarbeiten oder mit denen Sie eine Einkaufsbeziehung haben, zu mehr Diversität, Inklusion und Gleichheit herauszufordern. Dies erfolgt mit der Frage, wieviel Prozent der Einkäufe Sie bei Unternehmen tätigen, die ausdrücklich auf diese Themen achten. Und welches Ziel haben Sie im Hinblick auf die Entwicklung dieses Anteils?

Tragen Sie zur sozialökonomischen Entwicklung bei

Es geht darum, dass Sie als Unternehmer:in sich für die sozialökonomische Entwicklung der Region, in der Sie Ihren Sitz haben, einsetzen. Sie fühlen sich mitverantwortlich für neue Beschäftigungsmöglichkeiten, entscheiden sich für Gesellschafter aus der Region, wählen bevorzugt Lieferanten aus der eigenen Region und arbeiten mit einer Hausbank, die einen positiven Impact auf die Gesellschaft hat. Auch hier können Sie erkennen, dass Sie faktisch Ihre Umgebung - mit Hilfe Ihres Business(-modells) herausfordern, Gutes zu tun. Und ja, sinnorientiertes Unternehmertum passt gut dazu, Geld zu verdienen, wie aus einer Studie hervorgeht, die in dem Buch „Conscious Capitalism“ (Mackey & Sisodia, 2014) beschrieben wird.

Fördern Sie gesellschaftliches Engagement

Das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens wird in dem Grad sichtbar, in dem Mitarbeitende ehrenamtlich tätig sind und dies vom Arbeitgeber angeregt und in Zeit oder Geld honoriert wird. Eine andere Betrachtungsweise ist das Maß, in dem das Unternehmen für wohltätige Zwecke spendet oder auf andere Weise

in die (lokale) Gemeinschaft investiert. Neben dieser pragmatischen Sichtweise geht es bei B Corp auch darum, wie die Organisation ihrem sozialen Engagement einen politischen Inhalt gibt. Denken Sie zum Beispiel an die Politik unter der Bezeichnung Corporate Social Responsibility oder die Art und Weise, auf die Sie als Unternehmen - gemeinsam mit Branchenkollegen - Initiativen begründen, um soziale, ökologische und gesellschaftliche Leistungen in Ihrer Branche zu verbessern.

Nehmen Sie Ihre Lieferanten unter die Lupe und motivieren Sie die Kette!

Bei der Motivierung der Kette geht es um die Art und Weise, wie die Lieferanten Ihres Unternehmens Impact erzielen. Prüfen Sie, ob die Parteien, bei denen Sie einkaufen, auf die Umwelt achten, keine Kinderarbeit einsetzen oder auf andere Weise negativen Impact erzielen. Sie können sogar noch einen Schritt weitergehen und Ihre Lieferanten aktiv bei der Steigerung ihres positiven Impacts unterstützen. Denken Sie dabei auch an die Überprüfung des Code of Conduct Ihres Lieferanten oder vereinbaren Sie selbst einen mit ihnen.

Notizen

[illegible]

Interview: Saxion Conscious Business Lab

BCorpTwente

Transformation von Geschäftsmodellen

Saxion Conscious Business Lab und Eshuis Accountants en Adviseurs haben sich gemeinsam der starken Wirtschaft von Twente gewidmet und zusammen BCorpTwente gegründet. „Wir können die Geschäftsmodelle von Unternehmen zunehmend nutzen, um gesellschaftlichen Impact zu erzielen. Wir glauben fest daran, dass wir die Welt schöner machen können, wenn wir fokussiert zusammenarbeiten und jeden Tag einen Schritt nach vorne machen“, sagt Aldo van Duivenboden im Namen von Saxion.

Eine Bewegung erzeugen

Saxion und Eshuis sind dank eines Beitrags aus Mitteln der „Agenda für Twente“ im Frühjahr 2020 mit 12 Unternehmen gestartet, um gemeinsam an der Erstellung sinnorientierter Geschäftsmodelle zu arbeiten und daraus zu lernen. Das Ziel besteht darin, eine Bewegung mit sinnorientiert engagierten Unternehmer:innen in Twente zu schaffen. Und zwar unter dem Titel „BCorpTwente“ unter Verwendung des sogenannten B Corp-Standards. „B Corp ist ein weltweites Gütesiegel für Unternehmer:innen, die neben dem Gewinn auch den Menschen, die Umwelt und die Gesellschaft im Blick haben. Bei BCorpTwente nennen wir das Re-Idealismus: Wir müssen der Realität ins Auge sehen, dass es notwendig ist, den CO2-Ausstoß zu reduzieren und Rücksicht auf Menschen, Umwelt und Gesellschaft zu nehmen. Und wir haben das Ideal, dass wir dies gemeinsam - in Twente - erreichen können“, erzählt Aldo begeistert.

Weltweite, regionale und lokale Beispiele

Weltweit gibt es rund 3.700 B Corp-zertifizierte Unternehmen, verteilt auf 70 Länder und 150 Industrien. „Diese anerkannten Pioniere zeigen, dass es sehr wohl möglich ist, ein bestehendes Geschäftsmodell in ein Modell umzuwandeln, indem ein Unternehmen Verantwortung für Mensch, Umwelt und Gesellschaft übernimmt“, gibt Aldo an. „In den Niederlanden sind zum Beispiel Tony's Chocolonely und Doppler zertifiziert und in unserer Provinz sind dies Van Wijhe Verf und seit kurzem Aupint und in der Region: Sosialforce in Enschede.“ Aldo benennt die folgenden Gründe für eine Teilnahme: „Als Saxion Conscious Business Lab möchten wir Studierenden ausdrücklich ein sinnorientiertes Unternehmertum näherbringen. Neben dem Einsatz der von der Stiftung Sinnwirtschaft [Stichting Betekeniseconomie] in Twente entwickelte Bedeutungsbox gibt BCorpTwente den Studierenden die Möglichkeit, sich mit echten unternehmerischen Fragestellungen im Bereich der integralen Nachhaltigkeit zu beschäftigen.“

Der (Un-)Sinn von Zertifizierungen

„Die ersten Erfahrungen haben gezeigt, dass die Teilnehmer von BCorpTwente B Corp nicht als Selbstzweck ansehen, sondern als Instrument, um sinnorientierter unternehmerisch tätig zu sein“, reagiert Aldo auf die Frage nach der Relevanz der B Corp-Zertifizierung. Aufgrund der Corona-Maßnahmen haben die Teilnehmer in der letzten Zeit den Kontakt hauptsächlich über Videokonferenzen gehalten. Unter anderem wurden Interviews mit bereits zertifizierten Unternehmen geführt, wobei einige Gründe für die Beschäftigung mit B Corp genannt wurden.

- „Mit diesem Instrument verfügen wir über einen integralen Ansatz, um neben unseren Ambitionen im Bereich der Kreislaufwirtschaft auch unsere Bemühungen im sozialen Bereich zu berücksichtigen.“
- „B Corp ist ein Standard von und für Wirtschaftsunternehmen. Es ist damit ein Instrument zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.“
- „Dieses Hilfsmittel ermöglicht uns, uns selbst einen Spiegel vorzuhalten, ohne die Verpflichtung zur Zertifizierung. Dabei hilft der öffentlich verfügbare Fragebogen (in englischer Sprache).“

- „Das B Corp-Assessment hat uns dabei geholfen, ‚unsere Geschichte‘ zu konkretisieren und die Erkenntnisse anschließend in die Mission, Vision und Strategie zu integrieren.“

7. Ökologischer Wert

Im vierten Baustein des B Corp-Standards werden Fragen zur Auswirkung auf den ökologischen Wert gestellt:

- Bewertet das Unternehmen wichtige Lieferanten im Hinblick auf ihren sozialen Impact und ihre Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft?
- Hat das Unternehmen im letzten Jahr den Gas-, Wasser- und Energieverbrauch oder den CO₂-Ausstoß reduziert?
- Hat das Unternehmen ein Rückgewinnungs- und Recycleprogramm für die gelieferten Produkte und Betriebseinrichtungen?

Inspiziert von den Büchern „Blauwe Economie“ [„Blaue Ökonomie“] (Pauli, 2012) und „Products that last“ [„Produkte, die bleiben“] (Bakker, Hollander, Hinte, & Zijlstra, 2019) betrachten wir das Thema „ökologischer Wert“. Pete Seeger inspiriert mit dem folgenden Zitat, dass vielfach in den sozialen Medien geteilt wird:

„If it can't be reduced, reused, repaired, rebuilt, refurbished, refinished, resold, recycled, or composted, then it should be restricted, redesigned or removed from production“

Theoretische Grundlagen

Wenn wir vor dem Hintergrund des ökologischen Werts schauen, dann geht es um die folgenden Kernfragen:

- Kann ich vermeiden, dass ich einen negativen (zum Beispiel ökologischen) Impact habe, indem ich mein Produkt zum Beispiel anders gestalte und produziere?
- Kann ich den Impact reduzieren?
- Was kann ich tun, um meinen Impact zu kompensieren?

Die Erde ist besser dran ohne uns, als wir es ohne die Erde sind!

Zahlreiche wissenschaftliche Studien zeigen, dass der Vorrat an natürlichen Rohstoffen endlich ist. Ob es um Öl geht oder zum Beispiel um Blei oder Zink - viele dieser Rohstoffe werden in absehbarer Zeit nicht mehr zur Verfügung stehen, wie die Abbildung auf der nächsten Seite zeigt. Sie kommen also nicht daran vorbei, über eine kreislaforientierte Strategie für Ihr Unternehmen nachzudenken.

Blaue Ökonomie

Die Debatten rund um ein kreislaforientiertes unternehmerisches Handeln bergen das Risiko einer negativen Herangehensweise. Wir sehen regelmäßig in der Presse, dass es kaum etwas ausmacht, wenn in den Niederlanden kreislaforientiert gearbeitet wird. Das Schöne am Buch „Blauwe Economie“ (Pauli, 2012) ist die hoffnungsvolle und realistische Botschaft, dass wir unsere Unternehmen innovativer, gesünder, besser und nachhaltiger betreiben können. Pauli stellt zwei Basisprinzipien in den Mittelpunkt:

1. Nutzen Sie die Natur als Inspirationsquelle für Mittel und Techniken, kreislaforientiert zu arbeiten;
2. Achten Sie auf einen Kreislauf, damit keine Rohstoffe verloren gehen.

Pauli nennt in seinem Buch viele Beispiele, von Termitenhügeln als Inspirationsquelle aus der Natur für die Temperaturregelung in Gebäuden bis hin zu Seide als nachhaltigem Rohstoff. Ein mögliches Beispiel zur Schaffung eines geschlossenen Kreislaufs ist die Verwertung von Resten der Kaffeepflanze (nicht einmal 2 % der Pflanze werden zu Kaffee), um Pilze zu züchten. Oder ein anderes Beispiel: das Züchten von Algen zur Produktion von Algenöl als Ersatz für Palmöl.

Design für die Ewigkeit

Mit einem guten Design können wir viel gewinnen, da viele Produkte für eine begrenzte Lebensdauer entworfen wurden. Eine der ersten Glühlampen⁸ zum Beispiel brennt noch immer!

Es wurde jedoch beschlossen, dass eine solche Solidität nicht zum damaligen Verdienstmmodell passte. Das Nachdenken über ein Redesign und über dazu passende Verdienstmmodelle ist somit eine herausfordernde Aufgabe. Die gute Nachricht ist, dass Sie heute damit anfangen können, den (Produktions-)Prozess Ihres Unternehmens auf den Prüfstand zu stellen und sich die folgenden Fragen zu stellen:

- Ist ein Redesign möglich, damit mein Prozess kreislaufforientiert funktioniert? Denken Sie dabei zum Beispiel an die Jeanshosen von Mudjeans. Sie heben sich ab, indem sie alte Jeanshosen verwenden und den Produktionsprozess anders gestalten.
- Kann ich Wiederverwendung fördern? Auping beispielsweise tut dies, durch Pfand auf Matratzen zu erheben.
- Kann mein Produkt problemlos repariert, wiederhergestellt, überprüft oder instandgesetzt werden? Ein schönes Beispiel dafür ist Fairphone. Ein Telefon, das sich einfach (selbst) reparieren lässt und das dadurch länger hält.
- Und wenn es wirklich nicht anders geht: Kann mein Produkt recycelt werden, wie dies zum Beispiel schon seit Jahren bei Altpapier der Fall ist?

Überdenken Sie Ihr Geschäftsmodell

In Schulungen und Beratungen zahlreicher Unternehmen sehen wir, dass Unternehmen häufig schnell zu dem Schluss kommen, dass ein kreislaufforientierte(re)s Arbeiten viele Chancen bietet. Diese Chancen aufzulisten ist der erste Schritt, das Geschäftsmodell und die Art und Weise der Einrichtung der Wertschöpfungskette Ihres Unternehmens vom Einkauf und Verkauf bis hin zu Produktion und Lieferung zu überdenken. Die Frage ist, wo in Ihrer Wertschöpfungskette Sie ein kreislaufforientiertes Vorgehen integrieren können. Dies ist eine typische Frage, mit der Sie neu denkende Studierende beauftragen können. Sie sollten sich vor allem damit befassen, wie ein kreislaufforientiertes Vorgehen in der gesamten Kette, zu der Ihr Unternehmen gehört, gefördert werden kann.

Das zuvor genannte Buch „Products that last“ [„Produkte, die bleiben“] (Bakker, Hollander, Hinte, & Zijlstra, 2019), ein Ergebnis eines Projekts der TU Delft, nennt einige gute Beispiele für kreislaufforientierte Geschäftsmodelle, die im Folgenden kurz erläutert werden. Mit welchem Geschäftsmodell können Sie mit Ihrem Unternehmen Fortschritte erzielen, wenn Sie sich die im Folgenden beschriebenen Basismodelle ansehen?

Klassisch nachhaltiges Modell

Bei der Anwendung dieses Modells bieten Sie ein nachhaltiges Produkt mit einer langen Lebensdauer an. Hier gilt das Prinzip: „Es ist teuer, aber es geht nie kaputt.“ Ein typisches Beispiel dafür ist die Waschmaschine von Miele.

⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/Centennial_Light

Hybrides Modell

Dieses Modell besteht dank günstigerer Produkte mit einer kürzeren Lebensdauer. Diese werden einem physisch vorhandenen Produkt oftmals als Dienstleistung hinzugefügt. Denken Sie dabei an Toner für Drucker oder Kaffeekapseln von Nespresso, die zum Zwecke der Wiederverwendung zurückgeschickt werden.

Zwischenhändler-Modell

Der „Zwischenhändler“ existiert, da dieser von bestehenden Systemen profitiert und eine Wiederverwendung oder eine Verlängerung des Lebenszyklus eines Produkts ermöglicht. Ein Beispiel dafür ist die (niederländische) Plattform Marktplaats, auf der Second Hand-Sachen verkauft werden, von Lieferanten überholter Geräte oder an Reparatoren von Smartphones.

Zugangsmodell

Bei diesem Modell erhalten Sie Zugang zur Nutzung eines Produkts. Sie bezahlen also für die Nutzung und nicht für den Besitz. Denken Sie dabei an Mietkonstruktionen, Sharing-Fahrräder,- Roller und -Autos.

Leistungsmodell

Im Leistungsmodell gewährleisten Sie als Anbieter die Leistung. Der Anbieter legt dabei fest, welche Produkte oder Dienstleistungen eingesetzt werden, um die vereinbarte Leistung zu erbringen. Denken Sie zum Beispiel an die Lieferanten von Clouddiensten, ein Taxi oder an den Aufzug M-Use von Mitsubishi, bei dem Sie für jede Aufzugsbewegung bezahlen. Sie liefern kein Produkt, sondern erbringen eine Dienstleistung, eventuell unter Einsatz eines Produkts.

Fangen Sie mit den heutigen Prozessen an

Ein guter Start ist die bildliche Darstellung des (Produktions-)Prozesses Ihres Unternehmens. Indem Sie Ihren eigenen Prozess Schritt für Schritt für Schritt betrachten, werden Sie Chancen erkennen, kreislauforientiert zu arbeiten. Die im folgenden Schema beschriebenen 10 Rs sind ein ausgezeichnete Startpunkt zur Darstellung der Prozesse.

Intelligenterer Produktion und Nutzung	Refuse	Nicht mehr nutzen oder etwas ganz anderes anbieten, sodass die Nutzung (eines schädlichen Produkts) nicht mehr nötig ist.
	Rethink	Die intensivere Nutzung eines Produkts, zum Beispiel durch Wiederverwendung, Tausch oder Teilen.
	Reduce	Weniger natürliche Ressourcen verwenden oder andere, nicht belastende Materialien einsetzen.
Die Lebensdauer eines Produkts verlängern.	Reuse	Wiederverwendung durch einen anderen als den ursprünglichen Konsumenten oder Verwendung eines ausrangierten Produkts, das noch gut funktioniert.
	Repair	Reparatur und Wartung eines defekten Produkts, damit es weiter genutzt werden kann.
	Refurbish	Ein altes Produkt wiederherstellen, sodass es wieder „wie neu“ funktioniert.
	Remanufacture	Teile eines ausrangierten Produkts für ein neues Produkt mit derselben Funktion verwenden.
	Repurpose	Teile eines ausrangierten Produkts für ein neues Produkt mit einer anderen Funktion verwenden.
Nützlicher Einsatz von Materialien.	Recycle	Recycling von Materialien, um diese mit derselben oder einer reduzierten Qualität erneut zu verwenden.
	Recover	Materialien verbrennen, um daraus Energie zu gewinnen.

Quelle: Planbureau Voor Leefomgeving, Potting et al, Circular Economy: Measuring innovation in product chains, 2016

B Corp: Was fordert der Standard?

Auch für die Schaffung eines ökologischen Werts bietet der B Corp-Standard Erkenntnisse, die wir in einigen handlungsorientierten Ansätzen zusammenfassen.

Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf das Umweltmanagement für einen möglichst sparsamen Umgang mit Wasser, Land und Leben

Der B Corp-Standard hat zu diesem Punkt einige Vorschläge: Sind die Gebäude nachhaltig, wurden Maßnahmen ergriffen, um den Einsatz von Gas, Wasser und Licht zu reduzieren und wird umweltbewusst eingekauft? Drei Fragen, mit denen Sie bereits große Schritte nach vorne machen können. Auch der Gesetzgeber gibt dazu einen Anstoß mit der sogenannten Informationspflicht zur Energieeinsparung:

„Verbraucht Ihr Unternehmen oder Ihre Institution (Umweltmanagementgesetz) mehr als 50.000 kWh an Strom oder 25.000 m³ an Erdgas(-Äquivalenten) pro Jahr? Dann sind Sie in den Niederlanden aufgrund des „Erlasses mit allgemeinen Umweltvorschriften für Anlagen“ verpflichtet, Maßnahmen zur Energieeinsparung mit einer Amortisationszeit von maximal 5 Jahren zu ergreifen. Dies ist die Energieeinsparungspflicht.“

Seit dem 1. Juli 2019 gibt es auch die Informationspflicht zur Energieeinsparung. Das bedeutet, dass Sie spätestens seit dem 1. Juli 2019 auf der Grundlage des Umweltmanagementgesetzes hätten berichten müssen, welche

energieeinsparenden Maßnahmen Sie ergriffen haben.“ Dies ist auf der Website der Netherlands Enterprise Agency (RVO) nachzulesen.

Neben den eher technischen Maßnahmen bezieht sich der B Corp-Standard auf die Möglichkeiten zum Homeoffice, die Sie Ihren Mitarbeitenden bieten, um die Autokilometer für die Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte zu reduzieren. Denken Sie aber auch darüber nach, wie Sie die Mobilitätspolitik umsetzen und Mitarbeitende zum Beispiel motivieren können, mit dem Fahrrad zur Arbeit zu kommen. Die Erfahrung zeigt nämlich, dass ein Großteil der Arbeitnehmer:innen in der Nähe des Arbeitsplatzes wohnt und dennoch mit dem Auto zur Arbeit fährt.

Messen = wissen

B Corp fördert und belohnt die Reduzierung des Energieverbrauchs. Wie bei allen Teilen des Standards finden wir auch hier wieder die Aussage „messen = wissen“. Das Aufzeigen des Energiebrauchs und des Verbrauchs nachhaltiger Energie regt Sie (und andere) dazu an, Maßnahmen zum sparsamen Umgang mit Energie und zur Reduzierung des CO₂-Ausstoßes zu ergreifen.

Ist Abfall wirklich Abfall oder das neue Gold?

Ein wichtiger Ansatzpunkt für die Optimierung Ihres herkömmlichen Geschäftsmodells im Hinblick auf den ökologischen Wert ist der von Ihnen produzierte Abfall. Sie als Unternehmen können schnell Verbesserungen vornehmen, wenn Sie Einblick in die Abfallströme bekommen. Das im theoretischen Abschnitt genannte 10 R-Modell bietet dafür gute Ansatzpunkte und hilft Ihnen festzustellen, ob Abfall wirklich Abfall ist oder ein „neuer“ Rohstoff.

Bieten Sie Umweltbildung an für Kollegen und Kunden

Wenn Sie selbst Maßnahmen ergreifen und Ihre ökologische Leistung verbessern, entstehen Möglichkeiten, Bewusstsein bei Mitarbeitenden und Kettenpartnern wie Kunden und Lieferanten zu schaffen. Auf diese Weise verbinden Sie die Themen „Ökologie“ und „sozialer und Kundenwert“ (Kapitel 5) sowie „gemeinsamer Impact mit Ihren Kunden“ (Kapitel 8). In der gesamten Kette können große Fortschritte erzielt werden, wenn Kollegen, Lieferanten und Kunden für die Auswirkungen, die sie auf die Umwelt haben, sensibilisiert werden. Einer der Teilnehmer an den Lernen-Arbeiten-Tun-Projekten von B Corp organisiert Treffen bei Kunden, um Mitarbeitende zu einer gesünderen Ernährung zu motivieren. Ein anderes Beispiel ist die Organisation von Treffen zu digitalem Arbeiten, um die Menge an Papiermüll zu reduzieren.

Arbeiten Sie mit bedeutungsvollen Produkten und Dienstleistungen

Wenn Sie sich die Produkte und Dienstleistungen ansehen, die Sie liefern bzw. erbringen, erzeugen Sie dann einen Mehrwert? Haben Ihre Produkte und Dienstleistungen einen Mehrwert? Ein paar Beispiele:

- Sie möchten ein sinnorientiertes Café betreiben, verwenden aber noch Strohhalme aus Kunststoff
- Der Fuhrpark, mit dem Ihre Accountmanager unterwegs sind, besteht aus Autos, die mit fossilen Brennstoffen betrieben werden
- Sie haben sich lange Zeit nicht die Energie angesehen, die bei der Produktion Ihres Produkts eingesetzt wird
- Die Textilien, die Sie verkaufen, werden durch Einsatz von Kinderarbeit hergestellt und der Prozess erfordert den Einsatz von extrem viel Wasser.

Sie kennen zweifellos weitere Beispiele aus Ihrer eigenen Praxis.

Verringern Sie Ihren ökologischen Fußabdruck

Bei Dienstleistungsunternehmen liegt der Fokus auf der Reduzierung von Energie und Treibstoffverbrauch. Bei Unternehmen, die physische Produkte herstellen oder liefern, kommt noch der Verbrauch von Roh- und Hilfsstoffen hinzu. Denken Sie dabei an den Verbrauch von Verpackungsmaterialien und den Transport. Treffen Sie mit Parteien in der Kette Vereinbarungen zur Verringerung des ökologischen Fußabdrucks.

WeSmyle

Das Startup WeSmyle ist ein gutes Beispiel. Sie verkaufen Zahnpasta nämlich in einer Dose statt in einer Tube. Sie wollen den Müllberg aus 1,5 Milliarden Plastiktuben, die wir weltweit jährlich verbrauchen, reduzieren, indem sie Zahnpasta in Tablettenform anbieten.

Weitere Informationen finden Sie auf www.wesmyle.nl

Notizen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Interview: Gebr. van der Geest Schilder en Vastgoedonderhoud

In Generationen und nicht in Quartalen denken

B Corp als Inspirationsquelle für sinnorientiertes Unternehmertum

„2010 erschien unser erster CSR-Bericht“, beginnt Bas van der Geest von Gebr. van der Geest Schilder- en Vastgoedonderhoud mit der Beantwortung der Frage: „Warum beteiligen Sie sich an der Initiative BCorpTwente?“ „Themen wie Innovation und Nachhaltigkeit sind Teil der DNA unseres Unternehmens“, setzt Bas engagiert fort. Bas nimmt gemeinsam mit anderen Unternehmer:innen am Lernen-Arbeiten-Tun-Projekt „BCorpTwente“ teil, das von Saxion Conscious Business Lab und Eshuis Accountants en Adviseurs organisiert wird. Eine Initiative, die unter anderem durch einen Beitrag aus den Mitteln der „Agenda für Twente“ ermöglicht wird.

„Wir wollen als Unternehmen nachhaltig denken und vor allem handeln“, sagt Bas. „Egal, ob es um die Entwicklung und den Einsatz von Leinölfarbe geht oder um Denimtex, womit wir kreislaforientierten Textilstück zum Beispiel aus alten Jeans herstellen, wir tun alles dafür, um selbst aufmerksam zu bleiben und unsere Branche wachzurütteln.“

In Generationen und nicht in Quartalen denken

„Neben den technischen Innovationen, mit denen wir eine gesellschaftliche Wirkung erzielen wollen, sind mein Bruder Dick und ich eng in die Weiterentwicklung unserer Branche eingebunden. Mit der Rolle als Vorsitzendem der Malerfachschole, die Dick innehat, und meiner eigenen Rolle im nationalen Vorstand der FOSAG Abteilung Instandhaltungsunternehmen für Immobilien, treiben wir eine nachhaltige Zukunft unserer Branche voran. Dabei begreifen wir, dass wir in unserer Branche und in unserem Unternehmen darauf achten müssen, Mehrwert zu schaffen, Wir sind nicht umsonst ein Familienunternehmen, das in Generationen und nicht in Quartalen denkt.“

„Es ist für uns logisch, an BCorpTwente teilzunehmen. Der B Corp-Standard hilft uns dabei, unsere Vision, die wir unter anderem von den Nachhaltigen Entwicklungszielen (SDG) der Vereinten Nationen ableiten, in konkrete Maßnahmen umzusetzen. Darüber hinaus gibt B Corp uns die Möglichkeit, unsere Initiativen extern sichtbar und überprüfbar zu machen oder anders gesagt ist es ein Hilfsmittel auf der Reise zu sinnorientiertem unternehmerischem Handeln. Wir tun dies in erster Linie aus einer intrinsischen Motivation heraus, wobei wir feststellen, dass unsere Auftraggeber - insbesondere im öffentlichen Sektor - zunehmend nach unserer Vision zum Beispiel zu den Nachhaltigen Entwicklungszielen fragen. Aber auch die Konsumenten stellen zu Recht kritischere Fragen zum Beispiel inwieweit wir umweltschädlich arbeiten.“

Über den wirtschaftlichen Wert hinausschauen

Der B Corp-Standard bietet Einblicke und Instrumente, um strukturiert Mehrwert zu schaffen. Er bietet uns einen klaren Rahmen, um unseren strategischen Kurs für die Zukunft daran auszurichten. Die Verwendung der oben genannten SDGs zwingt uns dazu, die „Lücke in der Gesellschaft“ zu suchen und den Blick über den wirtschaftlichen Wert und die klassische „Lücke im Markt“ hinauszurichten. Es ist zum Beispiel - insbesondere in unserer Branche - von wesentlicher Bedeutung, in die langfristige Einsetzbarkeit unserer Mitarbeitenden zu investieren oder ein kreislaforientiertes Bauen zu stimulieren. Eine eventuelle B Corp-Zertifizierung betrachten wir als ‚Medaille‘, um der Außenwelt erklären zu können, was wir tun und warum wir uns gesellschaftlich engagieren. Dabei ist der Weg zur Zertifizierung kein Wettbewerb, denn wir haben erkannt, dass wir bereits viel verinnerlicht haben, sodass es fast wie von selbst geht.“

Intrinsische Motivation als Antrieb

Wenn Bas B Corp mit anderen Arten der Zertifizierung wie ISO vergleicht, dann empfindet er B Corp eher als intrinsisch, da es dabei hilft, der Motivation hinter den gesellschaftlichen Ambitionen von Gebr. Van der Geest Struktur zu geben. Die Tatsache, dass es zu einem erweiterten Blick auf gesellschaftliche, soziale, ökologische und wirtschaftliche Werte zwingt, macht es für Bas zu einem geeigneten Instrument. „Wir ergänzen dies um die Nachhaltigen Entwicklungsziele (SDG) der UN, um unsere Vision und unsere Strategie weiter zu fassen“, erzählt Bas. „Damit sind die SDGs eine Quelle der Inspiration, B Corp unterstützt uns dabei, dies in unser Geschäftsmodell zu integrieren, sodass wir auf $1 + 1 = 3$ kommen. Wir achten bewusst auf den nachhaltigen Einsatz von Materialien und, wo dies möglich ist, auch auf eine Begrenzung von Fahrtstrecken unserer Arbeitnehmer zur Reduzierung des CO₂-Ausstoßes und auf optimale Formen der Zusammenarbeit wie die ergebnisorientierte Zusammenarbeit bei der Instandhaltung. Die SDGs motivieren uns zum Beispiel, gemeinsam mit Kollegen aus der Branche den nächsten Schritt zu gehen, damit wir Nachhaltigkeit im Bau tatsächlich realisieren. Dabei geht es sowohl um die nachhaltige Einsetzbarkeit der Mitarbeitenden als auch um Anregungen für die Branche, kreislaforientiert zu bauen.“

Bas schließt mit einem Rat an andere Unternehmen ab „Besuchen Sie sich gegenseitig und auch mich, denn wir werden nachhaltige Geschäftsmodelle, die die Zukunft verändern, nur gemeinsam realisieren können.“

8. Gemeinsam mit Ihren Kunden etwas bewirken

Im fünften Baustein des B Corp-Standard werden Ihnen die folgenden Fragen gestellt:

- Motiviert Ihr Unternehmen Kunden, ihr Unternehmen kreislauf-/sinnorientiert zu betreiben?
- Arbeitet Ihr Unternehmen mit Kunden und Lieferanten zusammen, um die Kette zunehmend kreislaforientiert funktionieren zu lassen?
- Welche Lücke in der Gesellschaft schließen Sie gemeinsam mit Ihren Kunden und Lieferanten?

Mit diesem letzten Baustein schließt B Corp den sprichwörtlichen Kreis. Wenn Sie sich der gesamten Kette und Ihrer Rolle, Ihrer Verantwortung und Ihrer Vorbildfunktion gegenüber Kunden und Lieferanten bewusst sind, erzielen Sie mit Ihrem Geschäftsmodell eine Wirkung. Sie erfüllen damit eine Pionierrolle. Der Slogan der Greyston Bakery ist ein sehr gutes Beispiel dafür:

„Wir stellen keine Menschen ein, um Brownies zu backen, wir backen Brownies, um Menschen einzustellen“.

Theoretische Grundlagen

Unseres Erachtens beginnt der Impact - gemeinsam mit Ihrem Kunden - damit, dass Sie eine klare Vorstellung über ihr Wertversprechen haben, das Sie mit Ihrem Geschäftsmodell geben. In diesem Kapitel schauen wir uns gemeinsam Ihr Geschäftsmodell an, wobei das Buch „Business Modell Generation“ (Osterwalder & Pigneur, 2010) als Anregung gedient hat. Diese Erkundung hilft Ihnen dabei, die bisher erlangten Erkenntnisse auf Ihr Geschäftsmodell anzuwenden oder Ihr bisheriges Geschäftsmodell anhand dessen zu überprüfen. Nicht umsonst stellt der B Corp-Standard Ihr funktionierendes Geschäftsmodell in den Mittelpunkt.

Kunde und Markt im Fokus

Wir empfehlen Ihnen die Beantwortung der folgenden sechs Fragen, um sich ein gutes Bild von den Kunden und vom Markt zu verschaffen.

1. Wie sehen Ihre Kunden aus?

Beginnen Sie damit herauszufinden, wie Ihre Kunden im wortwörtlichen und im übertragenen Sinn aussehen. Was bewegt Ihre Kunden, insbesondere im Hinblick auf sinnorientiertes Unternehmertum? Haben sie in dieser Hinsicht dieselben Ambitionen wie Sie oder müssen Sie noch Überzeugungsarbeit leisten?

2. Auf welche Weise haben Sie Kontakt zu Ihren Kunden?

Wenn Sie ermitteln, welche Kommunikationskanäle Sie mit Ihrem Kunden nutzen, erkennen Sie auch die Möglichkeiten zur Vermittlung Ihrer sinnorientierten Ambitionen. Findet Ihr Kunde Ihre Ideen auf der Website, in Ihren Newslettern und in den Präsentationen, die Sie vor Ihren Kunden halten?

3. Wer sind Ihre Top 10-Kunden?

Und noch etwas tiefergehend: Wer sind Ihre Top 10-Kunden? Wird Ihr Streben von diesen Kunden angenommen oder ist es Ihnen einfach zugefallen? Auf diese Weise finden Sie heraus, mit welchen Kunden Sie worüber sprechen, welchen Umsatz Sie mit welchem Kunden machen und natürlich können Sie dann genau erkennen, wo Chancen liegen, die Bedeutung Ihres Geschäftsmodells - gemeinsam mit diesen Kunden - zu erhöhen.

4. Wie haben Sie den Markt segmentiert?

Eine folgende Frage bezieht sich auf die Art und Weise, auf die Sie Ihren Markt segmentiert haben. Dabei beginnen wir mit der scheinbar einfachen Frage: Welche Variablen stehen an der X- und der Y-Achse? Bei diesen Variablen kann es sich um Umsatz, Rendite, Interesse an sinnorientiertem Unternehmertum, Interesse an der Vision Ihres Unternehmens, gesellschaftlichen Impact etc. handeln.

5. Beschäftigen Sie sich mit einer Lücke im Markt oder mit einer Lücke in der Gesellschaft?

Und dann folgt die Gretchenfrage: Geht Ihr Geschäftsmodell von der üblichen Lücke im Markt aus und nutzen Sie den B Corp-Standard, um den negativen Impact Ihres Unternehmens auf die Gesellschaft zu reduzieren und die positive Seite zu verstärken? Oder gehen Sie einen Schritt weiter und starten Sie mit einem Impact-Geschäftsmodell, indem Sie sich vollständig auf eine „Lücke in der Gesellschaft“ konzentrieren? Zu welchem der 17 Entwicklungsziele der UN möchten Sie beitragen?

6. Welchen Nutzen hat Ihr Produkt/Ihre Dienstleistung für den Kunden?

Auf der einen Seite beantworten Sie diese sechste Frage auf klassische Weise, indem Sie den Nutzen Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung deutlich machen. Aus Sicht von B Corp kommt noch eine vertiefende Frage hinzu, nämlich: Inwieweit hat Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung einen Mehrwert für Ihren Kunden in ökologischer, gesellschaftlicher oder wirtschaftlicher Hinsicht?

Die interne Organisation muss zu den Ambitionen passen

Ein nächster Schritt besteht darin, die Erkenntnisse über den Markt und die Kunden auf die Funktionsweise der internen Organisation zu übertragen. Bei dieser Übertragung spielen die folgenden sechs Fragen eine Rolle.

1. Welche Probleme lösen Sie für Ihre Kunden?

Haben wir uns bei der letzten Frage mit dem Nutzen beschäftigt, so stehen bei dieser Frage die Problemstellungen des Kunden im Mittelpunkt. Ausgehend vom klassischen Geschäftsmodell kann es um die Frage gehen, wie Ihre Dienstleistung oder Ihr Produkt „Schmerzen“ des Kunden beseitigt. Ein Verwaltungsbüro lindert zum Beispiel die „Schmerzen“ eines/r Unternehmer:in, der seine Buchhaltung nicht gern macht. Im Sinne eines sinnorientierten Unternehmertums muss die Frage neu formuliert werden: Vor welchen Problemen steht Ihr Kunde, wenn er auch damit anfangen möchte, Mehrwert zu schaffen? Und wie können Sie mit Ihrem Geschäftsmodell dabei helfen, die Probleme zu reduzieren oder zu vermeiden?

2. Welchen Wert hat Ihr Unternehmen für Kunden?

Bei dieser achten Frage kombinieren Sie die Erkenntnisse aus den Fragen 6 und 7 zu einem klaren Wertversprechen für Ihre Kunden. Das Wertversprechen von Eshuis Accountants en Adviseurs lautet als Ambition formuliert wie folgt: „Wir unterstützen unsere Kunden dabei, erfolgreicher zu sein, und zwar so, dass Sie einen Einfluss auf die soziale und wirtschaftliche Lage der Region haben.“ Insbesondere im zweiten Teil dieser Ambition ist der Fokus auf sinnorientiertes unternehmerisches Handeln formuliert.

3. Nach welchem Motto arbeiten Sie?

Noch schöner ist es, wenn Sie das angestrebte Wertversprechen noch klarer formulieren können. Einige sinnvolle Beispiele:

- Kristallklares Wasser. In jedem Ozean, aus jedem Wasserhahn | Dopper |
- Gemeinsam machen wir Schokolade 100 % frei von Sklaverei | Tony's Chocolonely |
- 1 Million Tropfen | Asito |
- Da alle Wärme, Schutz und Wertschätzung verdienen | Sheltersuit |

Diese und die vorherigen beiden Fragen helfen Ihnen auch dabei festzustellen, ob die Mission und die Vision Ihres Unternehmens B Corp- „beständig“ ist.

4. Welchen Prozess haben Sie eingerichtet?

Wie wir in Kapitel 8 über den ökologischen Wert angemerkt haben, ist es wichtig, Ihren Unternehmensprozess darzustellen, um damit die Ansatzpunkte für zunehmend kreislaforientiertes, sozial und gesellschaftlich orientiertes Unternehmertum zu ermitteln.

5. Was brauchen Sie, damit Ihr Arbeitsprozess gut funktioniert?

Hier stellen Sie dar, welches Personal, welche Räume, Maschinen und Informationen Sie benötigen, damit Ihr Geschäftsmodell funktioniert. Dies ist auch eine hilfreiche Übung, um festzustellen, wo Sie aus Sicht von B Corp Verbesserungen vornehmen können.

6. Wie sieht das Verdienstmodell aus?

Und ja, auch sinnorientiert arbeitende Unternehmen müssen Geld verdienen, vorzugsweise auf bedeutungsvolle Weise. Mit dieser abschließenden Frage machen Sie sich selbst klar, wie das Verdienstmodell des Unternehmens aussieht. Die folgende Frage dient Ihnen als Anregung: Welches Unternehmen verdient das meiste Geld, A oder B? ⁹

Unternehmen A	Unternehmen B
Konzentration auf Maximierung der Rentabilität und des Shareholder Value	Konzentration auf das Wohlergehen aller Beteiligten
Konzentration auf die Entwicklung einer möglichst beliebten Marke.	Konzentration darauf, ein guter Arbeitgeber für seine Mitarbeiter zu sein
Konzentration auf den Verkauf möglichst vieler Produkte und Dienstleistungen	Konzentration darauf, ein guter Partner für Lieferanten zu sein
Konzentration auf die Maximierung des Marktanteils	Konzentration auf die Schaffung eines größtmöglichen Werts für die Kunden
Konzentration auf die Minimierung der Kosten	Konzentration darauf, ein faires Unternehmen zu sein

Es dürfte klar sein, dass Unternehmen des Typs B langfristig einen höheren Wert schaffen. Dies ist das Ergebnis einer Studie, die im Buch „Firms of endearment, second edition“ ausführlich beschrieben wird (Mackey & Sisodia, 2014).

⁹ Einer der hervorragenden Einleitungen von Kaj Morel zur Sinnwirtschaft entliehen.

B Corp: Was fordert der Standard?

Der B Corp-Standard bietet auch einige praktische Erkenntnisse, um gemeinsam mit Kunden Impact zu erzielen.

Erzielen Sie Impact über Ihr Geschäftsmodell

Bestimmen Sie, auf welche Weise Sie mit Ihren Produkten oder Dienstleistungen sozial, ökologisch und gesellschaftlich wirksam sein wollen. Oder wie weiter oben schon gesagt: Suchen Sie eine Lücke in der Gesellschaft statt einer Lücke im Markt. Die Nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen können Ihnen Anregungen dafür bieten. Und wenn es Ihnen gelingt, dies in einem Wertversprechen gegenüber Ihren Kunden deutlich zu machen, dann sind Sie dem Ziel „business as a force for good“ ein gutes Stück näher.

Wir können ein Geschäftsmodell wie folgt definieren:

„Ein Geschäftsmodell beschreibt, wie ein Unternehmen oder ein Netzwerk aus Unternehmen Werte für seine Kunden, sich selbst und andere Stakeholder schaffen möchte“. Anhand dieser Definition wird sofort klar, dass die Schaffung von Wert(en) das zentrale Konzept bei der Beschreibung eines Geschäftsmodells ist.

Dies ist auch in diversen Methoden zum (Re-)Design von Geschäftsmodellen erkennbar. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, welcher Wert für Kunden und Stakeholder geschaffen wird und wie diese Wertschöpfung realisiert werden kann. „Wert“ scheint dabei ein mehrdeutiger Begriff zu sein. Es geht dabei nicht nur um den Wert für den Kunden und die Erträge für den oder die Anbieter eines Produkts oder einer Dienstleistung. Es geht immer klarer auch um die breitere Wirkung auf Menschen, Ökologie und Gesellschaft und um den bewussteren Umgang damit. In diesem Zusammenhang ist die Rede von nachhaltigen Geschäftsmodellen, das heißt von Geschäftsmodellen, die sowohl einen wirtschaftlichen Wert als auch einen sozialen und ökologischen Wert schaffen. Ein Beispiel dafür sind Geschäftsmodelle für die *Kreislaufwirtschaft*, die auf das Schließen von Rohstoffkreisläufen und Abfallvermeidung ausgerichtet sind.

Für nachhaltiges Wirtschaften und die Gestaltung nachhaltiger Geschäftsmodelle bieten wir Unternehmer:innen Unterstützung über zwei Forschungsinstitute an. Das Saxion Business Model Lab (businessmodellab.nl) bietet Unternehmer:innen Tools und Wissen, mit denen sie Ihr Unternehmen zukunftssicher gestalten und aufrechterhalten können. Das Fieldlab „Zirkuläre Innovationen“ (saxion.nl/fieldlabcim) hilft Ihnen bei der Transformation zum kreislaforientierten Wirtschaften.

Dr. Timber Haaker, Dozent Business Models

Arbeiten mit und an begeisterten Kunden

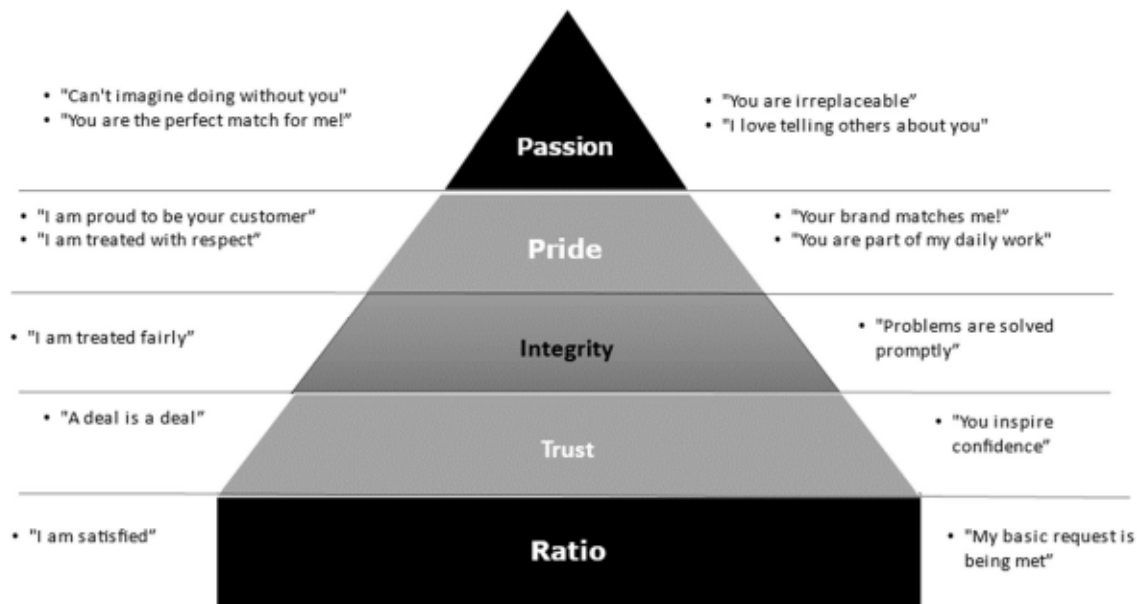
Wie im Kapitel 5 „sozialer Wert“ beschrieben wurde, erzielen Sie einen sozialen Impact, wenn Sie als Unternehmen für begeisterte Mitarbeitende und damit für begeisterte Kunden sorgen. Der B Corp-Standard stellt die folgenden Fragen:

- Wie wird Kundenzufriedenheit/-begeisterung gemessen und dargestellt?
- Wie macht Ihr Unternehmen den Kunden deutlich, dass Sie einen positiven Impact erzielen möchten?

Auch hier kann Ihnen die von Gallup erarbeitete Wertschöpfungskette helfen. Nutzen Sie die folgende Abbildung. Je höher Sie den Kunden bewerten und in dieser Pyramide einordnen, desto begeisterter sind Kunden über Ihr Unternehmen und über die Produkte und Dienstleistungen, die Sie liefern bzw. erbringen.

Die Anwendung des Net Promoter Score (NPS) ist in der täglichen Praxis eine gute Methode, um die Kundenzufriedenheit sichtbar zu machen. Sie können den NPS berechnen, nachdem Sie Ihrem Kunden die folgende Frage gestellt haben:

Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie uns einem Freund oder Kollegen empfehlen? Der Kunde kann bei seiner Antwort eine Bewertung von 0 bis 10 abgeben.



Quelle: Bearbeitung Gallup, The Next Discipline

Anschließend werden die Ergebnisse in die drei folgenden Gruppen unterteilt:

- **Promotoren:** Befragte, die eine Bewertung von 9 oder 10 abgegeben haben. Sie werben also buchstäblich für Ihr Unternehmen und sind daher aktive Botschafter.
- **Indifferente:** Befragte, die eine Bewertung von 7 oder 8 abgegeben haben.
- **Detraktoren:** Befragte, die eine Bewertung von 0 bis 6 abgegeben haben. Diese Kunden werden sicherlich nicht aktiv für Ihr Unternehmen werben. Hier besteht eher das Risiko, dass Sie Freunden und Bekannten von Ihrem Unternehmen abraten.

Für sinnorientiert handelnde Kunden arbeiten

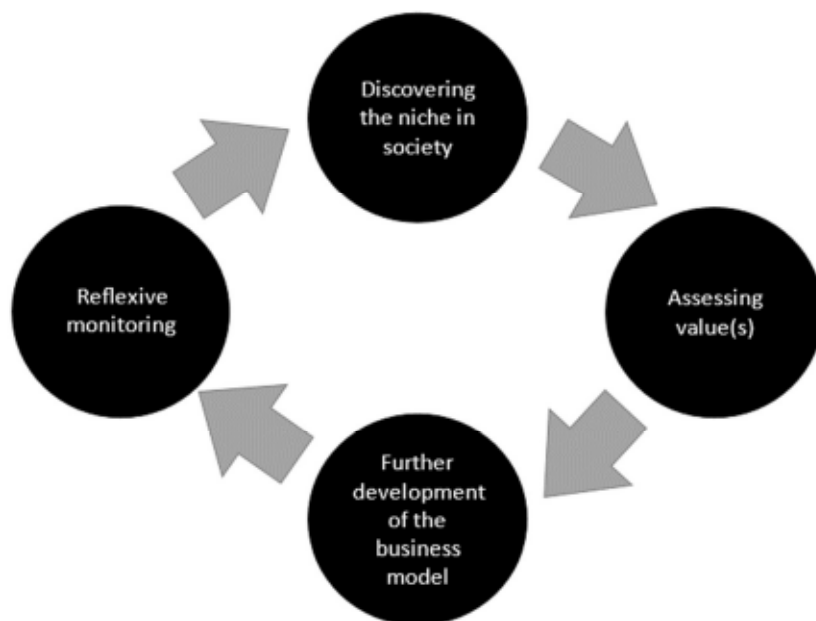
Wenn Sie sich Ihr Kundenportfolio anschauen, inwieweit arbeiten Sie dann für sinnorientiert handelnde Kunden? Entscheiden Sie sich zum Beispiel bewusst dafür, Aufträge für soziale Organisationen zu übernehmen oder entscheiden Sie sich für den rentabelsten Auftrag eines großen Konzerns?

Die Daten Ihrer Kunden sind bei Ihrem Unternehmen in guten Händen

Es ist für Sie wichtig zu verstehen, dass sogar die kleinsten Ihrer Handlungen und der Ihrer Mitarbeitenden das Image und die Wahrnehmung Ihres Unternehmens beeinflussen. Ein Beispiel dafür ist das Maß an Sorgfalt, dass Sie im Hinblick auf die Informationen, die Sie über Ihre Kunden sammeln, walten lassen. Oder anders ausgedrückt: Erfüllen Sie die Anforderungen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)?

Schließen Sie den Kreis

Im Kapitel 4 „Mission, Vision und Governance“ haben wir angefangen, die Mission, die Vision und die Governance Ihres Unternehmens genauer zu betrachten. Anschließend haben Sie sich in den folgenden Kapiteln angeschaut, inwieweit Sie gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Mehrwert schaffen. In diesem Kapitel wird untersucht, auf welche Weise Sie Ihr Geschäftsmodell gemeinsam mit Ihren Kunden weiterentwickeln können.



Legen Sie Rechenschaft ab

Wie die vorherige Abbildung zeigt, ist das „Reflexive Monitoring“ ein wichtiger Schritt im B Corp-Zyklus. In diesem Buch ist bisher zweifellos deutlich geworden, dass es dabei nicht nur Zahlen und Fakten geht. Es geht in jedem Fall auch um die Erfahrungen, die Sie machen und um die schwierigen Situationen, vor denen Sie stehen. Wenn Sie gegenüber allen Beteiligten („Stakeholdern“) Rechenschaft ablegen, kommen Sie in einen Dialog über den Impact, den Sie erzielen und lernen Sie, wie Sie durch die Augen der anderen gesehen werden.

Notizen

[illegible]

Interview: Carel Lurvink

BCorpTwente: Die Kunst ist das Anfangen!

Grün heißt Tun

„Ich bin in der Zeit des alten Wirtschaftsdenkens und der Gewinnmaximierung groß geworden“, so eröffnet Joris Krabbenborg, Manager Marketing & E-Commerce bei Carel Lurvink das Gespräch über seine Erfahrungen mit BCorpTwente. „Das Interessante an BCorpTwente war für mich, dass ich gelernt habe, den Wertebegriff anders zu betrachten. Wachstum, so stelle ich fest, ist in mehr als nur finanzieller Hinsicht möglich.“

„Ich habe insbesondere durch die Zusammenarbeit mit anderen Teilnehmern wie Maurice Beijk, als Rentmeester2050 beschäftigt bei ReintenInfra, Bas van der Geest und Erwin Tappel andere und inspirierende Erkenntnisse zu der Frage erhalten, wie wir bei Carel Lurvink Mehrwert schaffen können. Und wenn ich unser Unternehmen dann durch die Brille des B Corp-Standards betrachte, stelle ich fest, dass wir vieles schon gut machen. Wir müssen jedoch noch an den Nachweisen arbeiten. Wir sprechen darüber, wir haben eine klare Vision und wir setzen dies alles um, aber wir haben dies nicht schriftlich formuliert. Wir können in jedem Fall noch bei der Wahl der Position, die wir nach außen hineinnehmen wollen, „zulegen“, gibt Joris an.

Grün heißt Tun

„Wir haben uns mit ‚offenem Visier‘ am Projekt B CorpTwente beteiligt mit der Idee, weitere Schritte mit unserem CSR-Ansatz zu unternehmen. Ein CSR-Ansatz übrigens, dessen Kraft in seiner offensichtlichen Einfachheit liegt. Unter dem Motto „Grün heißt Tun“ wurde die CSR-Politik von Carel Lurvink auf vier A4-Seiten ausgearbeitet. „Dies ist typisch für uns“, sagt Joris. „Wir gehen davon aus, dass es wichtig ist, einen Anfang zu machen, danach sehen wir dann weiter. Dies gilt auch für den B Corp-Standard. Wir arbeiten zügig am B Corp-Arbeitsbuch, das von Saxion und Eshuis erarbeitet wurde. Die erste Durchsicht hat dazu geführt, dass wir jetzt mit unserem MT zusammensitzen, um zu prüfen, wie wir ein sinnorientiertes unternehmerisches Handeln, für das wir stehen, umsetzen wollen. Wir haben beschlossen, dass wir unsere Arbeitsweise aus einer intrinsischen Motivation heraus überprüfen lassen wollen. Wir schauen uns dazu verschiedene Zertifizierungen an, wobei B Corp neben der CSR-Leistungsleiter, der CO2-Leistungsleiter, der Leistungsleiter Sozialeres Unternehmertum und „Nachhaltigstes Unternehmen der Niederlande“ eine der Möglichkeiten ist. Im Frühjahr 2021 werden wir die Zertifizierung auswählen, die sich für uns am besten eignet.

Jeder verdient eine saubere und sichere Arbeitsumgebung

„Wenn ich auf das B CorpTwente-Projekt zurückblicke, stelle ich fest, dass dies uns dabei geholfen hat, über die Grenzen von CSR hinauszuschauen. Man stellt fest, dass der B Corp-Standard dazu zwingt, den Blickwinkel zu erweitern und dass das gesamte Geschäftsmodell davon betroffen ist. Vor allem, weil ich feststelle, dass aus der CSR-Perspektive schnell eine Verbindung zur Umwelt und damit zum ökologischen Wert hergestellt wird, während andere Werte wie die sozialen und gesellschaftlichen Auswirkungen, die wir als Carel Lurvink ebenfalls haben, schnell außer Acht gelassen werden. Nicht umsonst lautet unser Ziel ‚Jeder verdient ein sauberes und sicheres Arbeitsumfeld‘ und wir dürfen als Familienunternehmen die Bezeichnung ‚Hoflieferant‘ führen. Und an dem oben genannten Ziel wird konkret gearbeitet. So haben wir zum Beispiel bei unserem letzten Mitarbeiterfest (vor der Corona-Krise) zunächst einmal alle gemeinsam Papier aufgesammelt.“ Dies ist auch zu Hause nicht unbemerkt geblieben, erzählt Joris lachend. „Meine siebenjährige Tochter Wiep wollte vor kurzem ihren eigenen ‚Säuberungstag‘ organisieren, was dazu führte, dass sie im Park mit dem Papierpicker loszog und einen Müllsack voll Müll gesammelt hat. Es war schön zu sehen, wie glücklich sie danach war. Eigentlich müsste dies Teil des Schulunterrichts sein. Je älter man wird, desto mehr wird man sich dessen bewusst, fällt mir auf.“

Trauen Sie sich, anzufangen und halten Sie es einfach!

Auf die Frage, welchen Rat er für andere Unternehmen hat, gibt Joris die folgenden Tipps: „Trauen Sie sich, anzufangen und halten Sie es einfach.“ Dies gilt auch für den Einsatz des B Corp-Standards, sagt er. „Fangen Sie einfach damit an und entdecken Sie, was es bringen kann und was nicht. Fangen Sie an und lassen Sie sich überraschen! Das war auch bei uns der Fall. B Corp hat eine größere Reichweite als wir erwartet hatten. Dies hat uns dazu gebracht, unsere CSR-Politik weiter auszubauen und uns im nächsten Jahr anzuschauen, auf welche Weise wir dies überprüfen lassen wollen.“

9. Der Weg zur Zertifizierung

Eine Zertifizierung ist für uns kein Selbstzweck. B Corp bietet - auch ohne eine Zertifizierung - ein gutes Set mit Einblicken, Beispiele und Benchmarks, um systematisch an einem nachhaltigen Geschäftsmodell zu arbeiten. Wenn Sie eine Zertifizierung anstreben, dann sollten Sie die folgenden Schritte berücksichtigen.

Die Kunst ist das Anfangen!

Im Assessment werden Sie aufgefordert, einige Fragen zu beantworten und Dokumente als Nachweis für diese Antworten vorzulegen. Daneben wird die Angabe verschiedener Zahlen und Fakten gefordert, zum Beispiel Umsatz, Gewinn und Anzahl der Mitarbeitenden. In der Praxis haben wir festgestellt, dass die Formulierung der Erkenntnisse, Zahlen und Fakten im jeweiligen Arbeitsschritt die geringste „administrative Belastung“ verursacht. Zögern Sie daher nicht und erstellen Sie direkt einen Account über <https://bimpactassessment.net/>.

Beginnen Sie mit der B Corp-Erkundung in Ihrem Unternehmen

Wenn Sie die Art und Weise, wie ein Unternehmen einen sozialen Wert schafft, aufzeichnen wollen, ist ein wichtiger Ansprechpartner der Verantwortliche für die P&O-Politik. Geht es um die Mission und Vision, dann ist die Geschäftsführung der erste Ansprechpartner. Eine relevante Frage ist daher immer: Mit wem spreche ich über diesen Baustein, um meine B Corp-Erkundung zu vervollständigen. Die folgende Tabelle enthält einen Leitfaden, um die richtigen Personen anzusprechen. In größeren Unternehmen werden dies zweifellos mehrere Personen sein. In kleineren Unternehmen wird eine einzige Person für mehrere Themen verantwortlich sein.

Thema	Verantwortungsbereiche
Mission, Vision und Strategie, Governance	Geschäftsführung und Management
Ethik, Transparenz, Personal und Organisation, Einführung von Mitarbeitenden, Arbeitsbedingungen, Begeisterung von Mitarbeitenden, Diversität	Personal und Organisation
Fakten, Zahlen und Finanzen	Finanzen und Controlling
Impact in der Kette	Einkauf
Umweltmanagement und gesellschaftlicher Impact	Corporate Social Responsibility
Zusammenspiel mit dem Kunden	Verkauf

Die Erfahrung zeigt, dass die Schwierigkeit im Anfangen liegt. Anfangen mit der Suche nach den Lösungen, die Sie bereits haben und den guten Gewohnheiten, die Ihr Unternehmen bereits lebt. Wir haben gute Erfahrungen mit dem folgenden Vorgehen.

Sensibilisierungsmeeting

Organisieren Sie ein Sensibilisierungsmeeting für das Management, um festzustellen, von welcher Vision im Hinblick auf sinnorientiertes Unternehmertum ausgegangen wird.

Benennen Sie einen „Treiber“

Benennen Sie einen „Treiber“, der mit einer ersten Inventarisierung beginnt. Dabei kann dieses Arbeitsbuch eine gute Grundlage sein.

Das B Corp Impact Assessment einsetzen

Schließen Sie die Inventarisierung mit der Eingabe der Erkenntnisse in das B Corp- Assessmenttool ab. Dieses finden Sie auf der Website von B Corp: <https://B Corporation.net>

Arbeiten Sie handlungsorientiert

Ein guter nächster Schritt ist die Bildung eines B Corp-Teams mit Teilnehmern aus unterschiedlichen Fachbereichen. Es ist dabei hilfreich, den Online-Fragebogen gemeinsam durchzugehen und auf diese Weise fortlaufend zu optimieren. Der Fragebogen ist so aufgebaut, dass dieser sich sowohl die erreichte Punktzahl „merkt“ als auch die Möglichkeit bietet, Maßnahmen festzulegen und zu überwachen.

Arbeiten Sie mit B Corp: aufschreiben reicht nicht!

Sobald Sie mit dem B Corp-Standard arbeiten, werden sofort einige Grundsätze von B Corp deutlich. Dazu gehört unter anderem, dass ein reines Aufschreiben nicht ausreichend ist“. Sie erhalten zum Beispiel 0 Punkte, wenn Sie den sozialen und ökologischen Impact des Unternehmens beschreiben. Die Punktzahl erhöht sich, wenn Sie buchstäblich Bewegung zeigen und zum Beispiel das Engagement im Hinblick auf die Verwirklichung sozialer, ökologischer oder gesellschaftlicher Werte - unter Anwendung der Mission und Vision - deutlich machen.

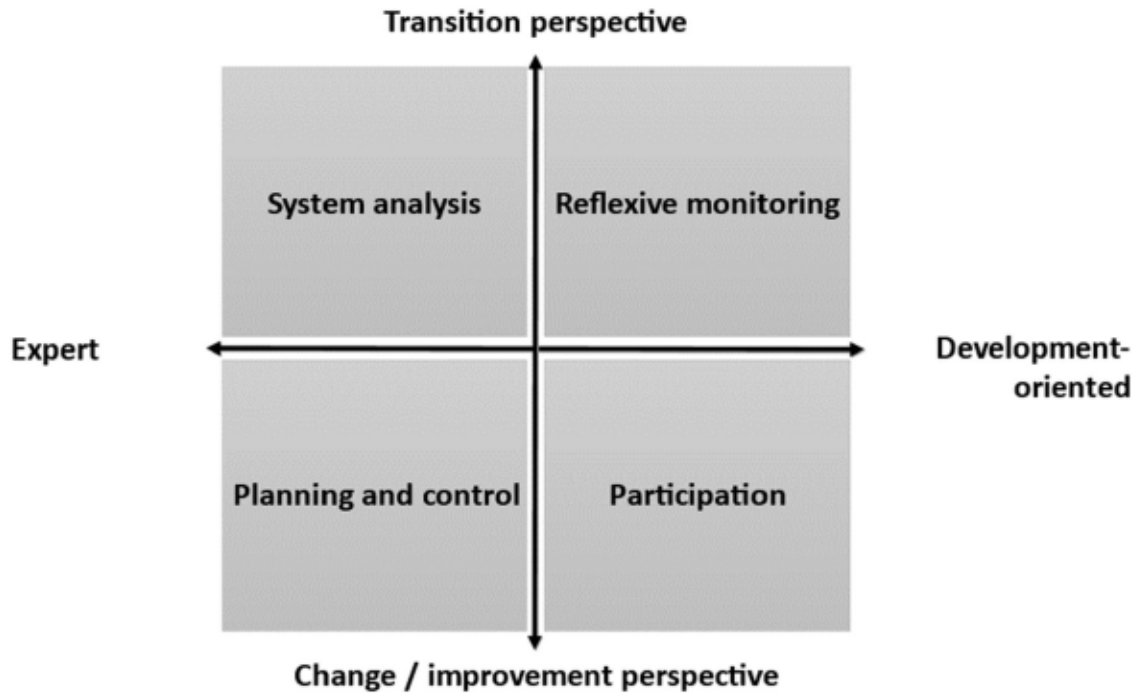
Zertifizieren?

Wenn Sie die oben beschriebenen Schritte iterativ durchlaufen, kommt der Zeitpunkt, an dem Sie im Selbst-Assessment die 80-Punkte-Marke überschritten haben. Ein Zeitpunkt, in dem Sie sich überlegen können, ob Sie sich zertifizieren lassen möchten. Auf Basis von Interviews mit den Teilnehmern verschiedener Lernen-Arbeitentun-Projekte sehen wir die folgenden Vor- und Nachteile.

Vorteile	Nachteile
B Corp bietet klare Hilfen zur systematischen Verbesserung	Die Verpflichtung, Themen schriftlich festzuhalten, was als administrative Belastung empfunden wird
Möglichkeit des Benchmarkings mit Unternehmen aus verschiedenen Branchen	Der Erhalt eines Zertifikats ist zeitintensiv
Im Unternehmen wird dieselbe Sprache im Hinblick auf sinnorientiertes Unternehmertum gesprochen	Es gibt bereits (zu) viele Zertifikate

Verbessern Sie sich kontinuierlich

So müsste es bei jeder Zertifizierung sein: Das Zertifikat ist nicht das Ende, sondern der Anfang eines Prozesses der kontinuierlichen Verbesserung. Organisieren Sie daher regelmäßige Folgemeetings, um den Fortschritt der Maßnahmen zu gewährleisten und neue Maßnahmen festzulegen. Tappen Sie dabei nicht in die Falle des „klassischen Monitorings“, das heißt die alleinige Betrachtung von Zahlen und Fakten. Arbeiten Sie vorzugsweise nach den Prinzipien des Reflexive Monitorings.



Auf der folgenden Website finden Sie mehr Informationen über die Methode des Reflexive Monitorings:
<https://www.eur.nl/erasmusacademie/nieuws/reflexieve-monitoring-een-kwestie-van-balanceren>

Notizen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Interview: Eshuis Accountants en Adviseurs

Sinnorientiertes Unternehmertum und die Hebelwirkung von B Corp

Saxion Conscious Businesslab und Eshuis Accountants en Adviseurs sind die Initiatoren von BCorpTwente. „Inzwischen hat eine zweite Gruppe von Unternehmer:innen angefangen“, so erzählt Mark de Lat, Partner bei Eshuis. „Damit verfolgen wir das Ziel, eine Bewegung des sinnorientierten unternehmerischen Handelns zu schaffen, die nicht mehr aufzuhalten ist.“ „Auch Eshuis selbst setzt seit einigen Jahren die B Corp-Methode ein“, so erzählt seine Kollegin Evelyn Landhuis.

Inzwischen haben etwa zwanzig Unternehmen in zwei Gruppen begeistert mit B Corp angefangen zu arbeiten und sind Initiativen geplant, um das Konzept BCorpTwente in die Regionen Zwolle und Achterhoek zu „exportieren“.

Der Bäcker isst sein eigenes Brot

„In den Lernen-Arbeiten-Tun-Sessions, die wir gemeinsam mit Saxion veranstalten, bringen wir Unternehmer:innen zusammen und motivieren wir uns gegenseitig, mit den eigenen Geschäftsmodellen zu einem sozialen, ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wert beizutragen. Eshuis ist dabei nicht nur ein Treiber von B Corp, sondern auch Teilnehmer. Der Bäcker isst sein eigenes Brot. Wenn wir unsere Geschäftspartner dazu motivieren, ihr Unternehmen sinnorientierter zu führen, dann müssen wir selbst auch noch einiges tun“, erzählt Evelyn.

Mehrfach Wirkung erzielen

Inzwischen wurde bei Eshuis ein B Corp-Team gebildet, das aus Martijn Evers (Controller), Lisa Meijer (HRM), Evelyn (Projektleiterin) und Mark (Initiator) besteht. Dieses Team nutzt die von Bas Hooge Venterink (Absolvent von Saxion) durchgeführte Nullmessung als Ausgangspunkt. „Wir sind gerade intensiv damit beschäftigt, die Erkenntnisse aus dieser Nullmessung in konkrete Maßnahmen umzusetzen. Damit möchten wir Mehrwert schaffen und Impact erzielen. Dies sind Maßnahmen, die von einer nachhaltigeren Einkaufs- und Mobilitätspolitik bei uns bis hin zu einer Initiativrolle gegenüber unserem (inter-)nationalen Branchenverband variieren“, beschreibt Mark die unternommenen Schritte.

Noch einen Schritt weiter gehen

„Wir stellen fest, dass uns das Instrument B Corp aufmerksamer macht. Dass wir noch einen Schritt weiter gehen. Außerdem zwingt es uns, Themen wie Nachhaltigkeit möglichst konkret zu formulieren, nicht nur für uns selbst, sondern auch für unsere Kunden“, erläutert Evelyn die Relevanz des B Corp-Standards. „Wir integrieren dies auch in unsere tägliche Arbeit, indem wir Kunden zum Beispiel auf neue Rechtsvorschriften zur Energiewende hinweisen. Denken Sie zum Beispiel an die Verpflichtung, dass Bürogebäude ab dem 1. Januar 2023 über die Kategorie C im Energieausweis verfügen müssen.“ „Die konkrete Formulierung von Nachhaltigkeitsthemen bedeutet auch, dass unsere Kollegen Schulungen zu Nachhaltigkeitsthemen, die für unsere Kunden wichtig sind, erhalten“, ergänzt Mark.

B Corp als Basis für die Impact-Berichterstattung

Auf die Frage, wie B Corp zu den Zielen von Eshuis passt, antwortet Mark: „Die Arbeit mit der B Corp-Systematik hilft dabei, unsere Ziele mit Inhalt zu füllen. Wir kombinieren dies mit der Arbeit an den von der UN formulierten Nachhaltigen Entwicklungszielen. Unser Ziel ist es, Auftraggeber dabei zu unterstützen, jeden Tag erfolgreicher zu sein, und zwar auf eine Weise, dass sie eine positive Wirkung auf die soziale und wirtschaftliche Lage in der Region haben. Wir versuchen, Auftraggeber herauszufordern, mit ihrem eigenen Geschäftsmodell etwas Gutes

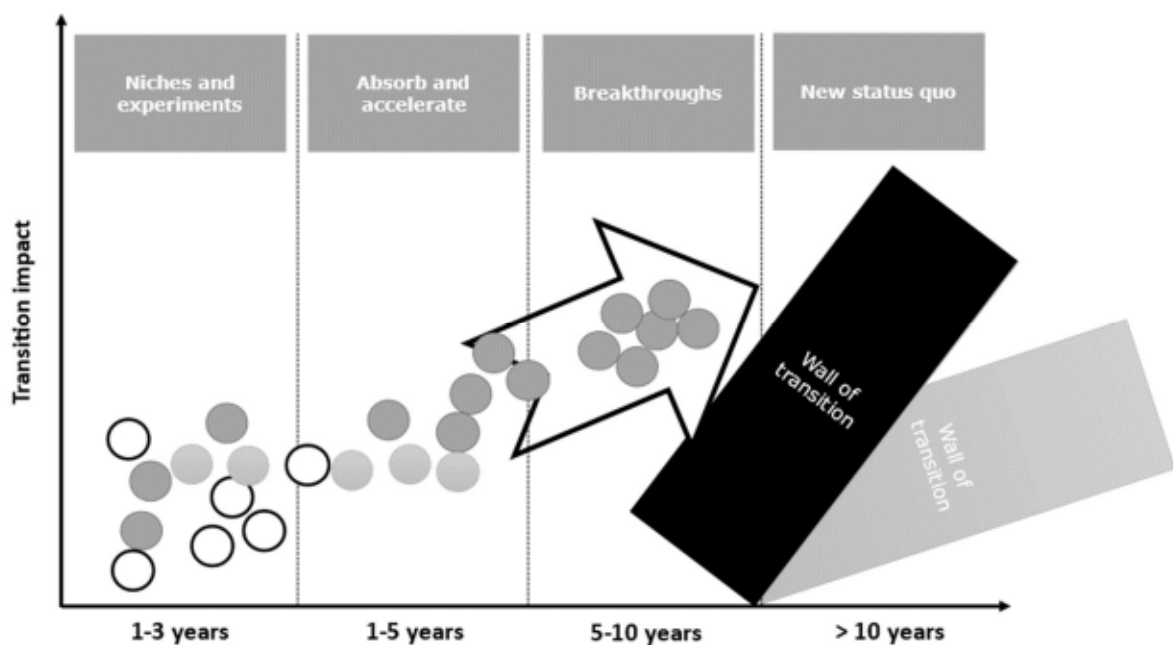
zu tun. Auf diese Weise fördern wir intensiv das Wachstum sinnorientiert handelnder Unternehmen. Dies ist das Ziel, für dessen Verwirklichung wir in Zusammenarbeit mit Saxion die B Corp-Reihe ins Leben gerufen haben. Der B Corp-Standard hält uns einen Spiegel vor und so haben wir unsere Ambitionen konkretisieren können. Dieser ‚Spiegel‘ durch den B Corp-Standard war nicht umsonst die Grundlage für den vor kurzem veröffentlichten Impact-Bericht“, sagt Evelyn abschließend.

10. Eine kleine Veränderung ist nicht genug

Sie müssen verstehen - vor allem, wenn Sie nach einem lange bestehenden Geschäftsmodell handeln - dass eine kleine Veränderung nicht ausreicht. Sie haben es mit einer Transition zu tun, wobei es sich bei einer Transition laut Professor Jan Rotmans um eine fundamentale Veränderung der Struktur, der Kultur und der Arbeitsweise in einem System handelt.

- Struktur: institutionelle, wirtschaftliche und physische Infrastruktur eines Systems;
- Kultur: gemeinsame Bilder, Werte und Paradigmen;
- Arbeitsweisen: tägliche Routinen, Regeln und Verhalten.

Vor allem bei existierenden Geschäftsmodellen bezieht sich das sinnorientierte unternehmerische Handeln auf einen Wandel im Denken und Handeln, das mehrere Jahre benötigt. Eine solche Transition braucht Einblick in die Historie und die Zukunft eines Unternehmens und die Umsetzung in eine geeignete Vorgehensweise. Dabei können die Hebel Richtung, Ansehen, Beziehung, Routine und Austausch eingesetzt werden. Danach werden diese Hebel anhand der Metapher „die Mauern der Transition durchbrechen“ ausgearbeitet.



Zu Beginn sollten Sie sich die Frage stellen, ob die Fragestellungen, vor denen das Unternehmen steht, einen Veränderungs- bzw. einen Transitionsansatz erfordern. Wir unterscheiden dabei zwischen Veränderungen während des Geschäftsjahres, Change-Management und Transition Management. In vielen finanziell orientierten Unternehmen gilt die Haltung, dass sich eine Veränderung innerhalb eines Geschäftsjahres amortisiert haben muss. Dies bezeichnen wir als „Veränderungen während des Geschäftsjahres“, woran es zunächst einmal nichts auszusetzen gibt. Es ist jedoch wichtig zu erkennen, dass es dabei um kurze zyklische Veränderungen oder Verbesserungen geht, die Sie als Unternehmen innerhalb eines Jahres bzw. durch Abschreibungen amortisieren möchten.

Bezieht sich die Veränderung auf einen längeren Zeitraum und erfordert diese einen ganzheitlicheren Ansatz, dann sprechen wir von Change-Management. Rotmans skizziert in seinem Vortrag mit dem Titel „Gesellschaftliche Innovation. Zwischen Traum und Wirklichkeit steht die Komplexität“ (Rotmans, 2005) den Unterschied zwischen der aktuellen Politik und der Transitions politik aus staatlicher Sicht. Die folgende Tabelle

enthält einen Ansatz, um den Unterschied zwischen Change-Management und Transition Management zu erkennen.

Aktuelle Politik	Transitionspolitik
Kurzer Zeithorizont: 5-10 Jahre	Langer Zeithorizont (25-30 Jahre)
Facettenansatz: begrenzte Anzahl von Akteuren, eine einzige Skala und nur ein Bereich.	Ganzheitlicher Systemansatz: viele Akteure, viele Ebenen und Bereiche.
Ausgerichtet auf Systemoptimierung	Ausgerichtet auf nachhaltige Systeminnovationen
Traditionelle Steuerungsformen	Mix aus alten und neuen Steuerungsformen
Komplexität und Unsicherheit als Problem	Komplexität und Unsicherheit als Ausgangspunkt
Reguläre Politikarena	Transitionsarena
Lineare Entwicklung und Verbreitung von Wissen	Lernen beim Tun, Tun beim Lernen und Lernen beim Lernen

Viele Unternehmen nehmen sich zu wenig Zeit für tatsächliche Transitionen, oder wie Rotmans sagt: *„Tiefgreifende Veränderungen benötigen mindestens fünf bis zehn Jahre, und nach meiner Erfahrung eher zehn als fünf Jahre.“*. Dadurch verlieren sich viele Unternehmen im Tagesgeschäft unter dem Druck von Rendite- und Produktionsdiskussionen, statt die Regie über die Transition zu übernehmen, die per Definition im Gange ist. Daher wird oftmals festgestellt, dass viele Veränderungen scheitern. Wir nehmen jedoch an, dass diese nicht unbedingt scheitern, sondern zu früh zu einem Misserfolg erklärt werden. Tatsächliche Transitionen benötigen aber mehr als nur ein Geschäftsjahr, um zu reifen. Aus der Transitionsperspektive gehen wir von drei Perioden à drei Jahren aus: (1) Nischen suchen und experimentieren, (2) absorbieren und beschleunigen und (3) Durchbrüche realisieren.

In der Phase „Nischen suchen und experimentieren“ brauchen das Unternehmen und das Management den Mut, anzufangen. Anfangen mit der Suche nach Nischen an Orten im Unternehmen, in denen Veränderungen bereits passieren und die zum gewünschten Zukunftsbild passen. Der Trick besteht laut Ben Tiggelaar darin, von Lernzielen auszugehen und nicht von Leistungszielen, um Fehler zulassen zu können und daraus zu lernen. Oder wie er es formuliert: *Der schnellste Weg zu Leistungen verläuft über den Umweg des Lernens*. Eine regelmäßige Reflexion des Gelernten macht deutlich, welche Initiativen und Maßnahmen funktionieren und welche nicht. Auf diesem Weg erarbeiten Sie sich nach und nach funktionierende Maßnahmen und Interventionen.

Irgendwann steht ein Bündel mit Maßnahmen und Interaktionen zur Verfügung, die vom Unternehmen und seinen Mitarbeitenden aufgenommen werden können, mit denen sie arbeiten können und die zu Ergebnissen sowohl in Bezug auf Lernen als auch auf Leistungen führen. Damit hat die Phase „absorbieren und beschleunigen“ begonnen. Diese Maßnahmen führen zu einer Beschleunigung und einer Sichtbarmachung der beabsichtigten Effekte, sodass mehr Mitarbeitende „angesteckt“ werden, ihre Arbeitsweise an das angestrebte Zukunftsbild anzupassen.

Anschließend ist das Interventionsbündel derartig stabil, dass neues Verhalten und entsprechende Arbeitsprozesse entstehen und wir in der Phase „Durchbrüche realisieren“ angelangt sind. In dieser Phase geht es darum, diese zu erhalten und in die angedachte neue Struktur zu integrieren oder wie zuvor genannt, in das neue Regime. Auf diese Weise wird die Mauer des Übergangs während des Tuns umgeworfen und wird das Zukunftsbild Realität.

Unternehmerische Archäologie

Das Zitat des Schriftstellers und Philosophen George Santayana (1863-1952) *„Wer seine Geschichte nicht kennt, ist dazu verdammt, sie zu wiederholen“* macht deutlich, wie wichtig die unternehmerische Archäologie ist. Ohne historisches Verständnis für die Entwicklung der Viehzucht in den Niederlanden ist der Rückgang der Biodiversität nicht zu erklären. Ohne Kenntnis der Historie des niederländischen Gesundheitswesens ist die Logik in der Anzahl an Krankenhäusern in den Niederlanden nicht zu verstehen. Die Relevanz eines historischen Verständnisses gilt sicherlich auch für Unternehmen.

Historisch festgelegte Regeln

Viele Spielregeln in Unternehmen haben historische Gründe, ohne dass wir diese heute noch kennen. Der Spruch „So machen wir das hier immer“ hat oftmals einen historischen Hintergrund. Die Erstellung einer Zeitschiene ist eine aufschlussreiche Übung, um einen Einblick in die Geschichte des Unternehmens zu bekommen. Schauen Sie einmal auf die zurückliegende Zeit und beschreiben Sie anhand der Jahreszahlen die markanten Momente in der Geschichte des Unternehmens. Denken Sie dabei an Fragen wie:

- Wann wurde das Unternehmen gegründet?
- Wer hat das Unternehmen gegründet und wie hat er/sie das Unternehmen durch seine Persönlichkeit geprägt?
- Welche schönen und weniger schönen Momente hat das Unternehmen erlebt?
- Wer stand an der Spitze und welche Auswirkung hatte das auf das Unternehmen?
- Und im Zusammenhang mit dem B Corp-Standard: Nach welchen Standards oder Normen hat das Unternehmen gearbeitet und welche positiven und negativen Erfahrungen hat es damit gemacht?

Dieses historische Verständnis verdeutlicht, wie das aktuelle Regime funktioniert. Oder wie Loorbach sagt: „Ein Regime bezieht sich auf die gemeinsamen Arten des Denkens, Arbeitens und Organisierens, die historisch gewachsen sind. Damit wird der Begriff ‚Regime‘ oftmals dem Begriff ‚Struktur‘ gleichgestellt. Und wie viele bestätigen werden, hat Struktur die Neigung, bestehen zu bleiben, auch wenn diese für neue Fragestellungen nicht unbedingt hilfreich ist. Denn neue Fragestellungen lassen sich oftmals nicht mit alten Lösungen beantworten. Dazu wird häufig der Mut zu anderen Sichtweisen und Handlungen benötigt.“

Schaut man aber gut hin, dann gibt es in so manchem Unternehmen sogenannte Nischen. Orte und Personen im Unternehmen, die anders arbeiten wollen und können. Das Besondere daran ist, dass diese Personen nicht die Wertschätzung bekommen, die sie verdienen, da sie oft als lästig empfunden werden. Das große Risiko dabei ist, dass diese Menschen aus dem Regime gedrängt werden. Wie gehen Sie also im Unternehmen mit neuen Denkern und Querdenkern um? Aber bleiben wir realistisch. Zu viel des Guten führt auch zu unerwünschten Effekten. Wir fordern Sie jedoch auf, sich diese Nischen, die neuen Denker und Querdenker gut anzuschauen und zu überlegen, wie Sie diese einsetzen können, um das sich per Definition verändernde Spiel weiterhin spielen zu können. Denken Sie zum Beispiel an den Einsatz von Studierenden und neuen Kollegen, die noch nicht von der Historie „infiziert“ sind.

Spielmacher

Wir haben zuvor die Bedeutung eines historischen Verständnisses und den Effekt der Historie auf die herrschenden Strukturen beschrieben. Um die vorherrschenden Strukturen zu durchbrechen, muss eine Zukunft skizziert werden, die für die direkt davon Betroffenen attraktiv ist. Damit vertreten wir eine andere Meinung als die herrschende Literatur im Bereich des Change-Managements, wie sie in „The Fifth Discipline“ [„Die fünfte Disziplin“] (Senge, 2006) formuliert ist und wo behauptet wird, dass Dringlichkeit vorliegen muss. Nun, Dringlichkeit führt bei vielen Mitarbeitenden zu Angstreflexen, die - so wissen wir aus der Psychologie - zu drei Reaktionen führen: flüchten, kämpfen oder erstarren. Dies ist in allen drei Fällen nicht die gewünschte Bewegung, wenn es um geplante Veränderungen geht. Es ist daher wünschenswert, ein Zukunftsbild zu erzeugen, das mit allen Sinnen wahrgenommen werden kann. Eine Zukunft, die inspiriert und dazu einlädt, „mit auf die Reise zu gehen“. Mit den gewonnenen Erkenntnissen aus der Historie und der Beschreibung einer gewünschten Zukunft erhalten Sie Einblicke in den Transitionspfad des Unternehmens und werden die erforderlichen Bewegungen deutlich.

Die Spielregeln aufstellen

Aus dem Fachgebiet des Transition Managements kommt die Empfehlung, diese „von-zu-Bewegung“ in drei Kategorien zu unterteilen: Struktur, Kultur und Arbeitsweise. Oder: Stellen Sie die Spielregeln auf.

Struktur

Bei der Struktur geht es sowohl um die Struktur des Marktes, in dem sich das Unternehmen bewegt, als auch um die Struktur, die vom Unternehmen gefordert wird, wenn es zukunftssicher sein möchte. Nicht zu vergessen wird die Struktur auch durch geltende Rechtsvorschriften, die sich verändern, beeinflusst.

Arbeitsweise

Die Arbeitsweise bezieht sich auf systemtypische Handlungen und Routinen oder buchstäblich auf „So arbeiten wir hier!“. Lange Zeit gehegte Arbeitsweisen lassen sich nur schwer verändern. Es geht im wortwörtlichen und im übertragenen Sinn um sich verändernde Arbeitsweisen zum Beispiel infolge einer weitergehenden Digitalisierung. Nicht umsonst sehen wir in der Praxis noch regelmäßig eine aus Papier bestehende Realität, variierend von der manuellen Buchung von Belegen bis hin zum Postversand von Entgeltabrechnungen. Diese Arbeitsweisen lassen sich durch Innovation und Experimente beeinflussen, sodass die Menschen sehen, dass es auch anders geht.

Kultur

Da echte Veränderungen nur durch ein anderes und oftmals neues Verhalten erreicht werden, ist die Kultur ein nicht zu unterschätzender Baustein. Peter Drucker wird nicht ohne Grund oft mit „*Kultur isst Strategie zum Frühstück*“ zitiert. Die Kulturtypologie von Hofstede hilft mit fünf Dimensionen dabei, Einblick sowohl in die aktuell bestehende als auch in die gewünschte Kultur zu erhalten: (1) kleine vs. große Machtdistanz, (2) Individualismus vs. Kollektivismus, (3) Maskulinität vs. Feminität, (4) niedrige vs. hohe Unsicherheitsvermeidung und (5) Kurzzeit- vs. Langzeitorientierung.

Für die Branche der Wirtschaftsprüfer sieht diese Transition in groben Zügen aus wie folgt:

Elemente	Ausgangspunkt	Ziel
Struktur	Fokus auf Verfahren Hierarchische Organisation Daten als Nebenprodukt	Fokus auf Beziehung, mit Verfahren als Grundlage Netzwerkorganisation Daten als Ausgangspunkt
Kultur	Kurzzeitorientierung Maskulin Individuell	Langzeitorientierung Feminin und maskulin Kollektiv
Arbeitsweise	Orientierung an Verfahren Buchhalter	Strategie- und prozessorientiert „Datendeuter“, der auch Buchhalter ist

Sobald ein klares Bild von der Historie, der gewünschten Zukunft und den geltenden und gewünschten Spielregeln des Systems besteht, ist die Grundlage für die (Ein-)Richtung der Transition gelegt.

Die (Ein-)Richtung der Transition

Die Arbeit an Impact-Geschäftsmodellen erfordert von den Unternehmen Flexibilität. Flexibilität, die nötig ist, um die beabsichtigte Transition hin zum gewünschten Zukunftsbild zu beschleunigen. Hierbei geht es nicht um Machbarkeit, sondern um Ermöglichung und Lenkung der beabsichtigten Bewegung. Im Transition Management wird nämlich davon ausgegangen, dass eine erforderliche Bewegung immer entstehen wird und diese nur in die gewünschte Richtung beschleunigt werden kann.

Fünf Hebel

Bei der Steuerung der Flexibilität von Unternehmen unterscheiden wir fünf Hebel: Richtung, Ansehen, Beziehung, Routine und Austausch. Diese werden wir im Folgenden nacheinander erläutern. Ein Vergleich mit der sogenannten „Fünferscheibe“ drängt sich hier auf. Für die Steuerung einer Transition werden Elemente aus jedem Bereich der „Fünferscheibe“ (der Hebel) benötigt, um bei einer Transition Fortschritte zu erzielen. Mit Hilfe des folgenden Transitionsprofils ist es möglich, die aktuelle und die gewünschte Situation Ihrer Transition zu einem Impact-Geschäftsmodell in geeigneter Weise darzustellen. Verwenden Sie zum Beispiel ein X für die aktuelle Situation auf einer Skala von 0 bis 5 und eine 0 für die gewünschte Situation.



Richtung festlegen

Die Festlegung der Richtung hat zwei Hebelpunkte, nämlich die Festlegung der Richtung und das „Gehen“ in die Richtung, auch Strategieumsetzung genannt. Bei der Festlegung der Richtung geht es um die Kenntnis der Entwicklungen im Markt und der Gesellschaft, die Bildung einer Vision und einer Mission und deren Übertragung in für das Unternehmen relevante strategische Themen.

Ansehen festigen

Beim Thema „Festigung des Ansehens“ kann der Eindruck entstehen, dass es insbesondere um die Außenwirkung des Unternehmens mit ausgeklügelten Marketingkampagnen geht. Das ist aber nicht gemeint. Auch diese Medaille hat zwei Seiten. Das Ansehen ist dabei die eine Seite der Medaille, die andere Seite ist die Identität des Unternehmens. Oder als Binsenweisheit: „Innen beginnen, heißt außen gewinnen.“

Beziehungen entwickeln

Eine Untersuchung der sogenannten „Service Profit Chain“ zeigt, dass Unternehmen gut daran tun, die Beziehungen zu den Mitarbeitenden in den Vordergrund zu stellen. Dahinter steht der Gedanke, dass es letztendlich die Mitarbeitenden sind, die die Kontakte zu den Kunden pflegen. Etwas Gutes für die Mitarbeitenden zu tun, bedeutet demnach, etwas Gutes für die Kunden zu tun. Dies zeigen Studien des renommierten Forschungsinstituts Gallup oder von Aukje Nauta.

Routinen erkennen

Auch der Hebel „Routinen“ hat zwei Perspektiven, nämlich die Perspektiven „Prozesse“ und „Muster“. Bei den Prozessen geht es um die tatsächliche Arbeitsweise und die Art und Weise der Umsetzung im Unternehmen. Die Funktionsweise dieser Prozesse zeigt insbesondere, ob eine beabsichtigte Entwicklung bzw. ein angestrebter strategischer Kurs in der täglichen Arbeit berücksichtigt wird. Bei den Mustern geht es um eingefahrene Denk- und Handlungsweisen, die die Verwirklichung neuer Aktivitäten behindern können. Diese werden zum Beispiel im Buch „Fast Strategy“ [„Schnelle Strategie“] (Doz & Kosonen, 2007) „strategische Toxine“ genannt.

Which of these 13 strategic toxics do you suffer from?

<p>1. Tunnel vision Compulsively sticking to a strategy that has delivered success and results: "It worked well before".</p> <p>2. Tyranny of the core business The development of new value-adding opportunities is paralysed by the dominance of the core business: "Nice these new things, but they are not our business, and besides, they will not yield anything tomorrow".</p> <p>3. Strategic myopia Activities are undertaken on the basis of existing methods and systems, there is no strategic justification: "This is just how things work here".</p> <p>4. Dominant mindset No collaboration is sought because of an unshakeable belief in one's own abilities: "I don't need anyone else".</p>	<p>5. Ad hoc judgement and intellectual laziness Action-orientation based on excessive self-confidence comes at the expense of desirable reasoning: "Don't think, just act".</p> <p>6. Divergence of management The division into independent business units in combination with the individual interests of those responsible comes at the expense of the collective interest: "Own business(unit) first".</p> <p>7. Stubborn charm of fame and power Success leads to self-overestimation and biased decision-making by top managers and unconditional docility by management in the immediate vicinity: "I am successful, so I am right".</p> <p>8. Expert management Individual top managers with explicit knowledge and experience monopolise all decision-making: "Knowledge is power".</p>	<p>9. Emotional apathy Reduced inspiration from top management leads to indecisiveness and lack of energy and leadership: "Maybe later, not now".</p> <p>10. Trapped resources Business units permanently appropriate resources they have acquired, which reduces the efficiency of using resource across business units: "Having is having, getting is the art".</p> <p>11. Rigid business systems Business systems are so specialised that adjustments become complex, making it difficult to respond flexibly to innovations: "Doesn't fit in with the system".</p> <p>12. Commitments that blind A company's freedom of movement is restricted by long-term commitments to business partners: "Let's ask my partner what he thinks of it first".</p>	<p>13. Management gaps & competence traps Growth brings capable employees without management skills into management positions and mediocrity is accepted: "A good football player is not by definition a good coach".</p>
---	---	--	--

Based on Yves Doz & Mikko Kossonen, *Fast Strategy* (2007)

Ergebnisse erzielen

Der fünfte und letzte Hebel, der bei Transitionen zur Anwendung kommt, ist das Erzielen von Ergebnissen und die Art und Weise der Steuerung und der Rechenschaftspflicht, die dabei eine Rolle spielen. Auch hier gibt es zwei Perspektiven, nämlich die „Steuerung anhand von Indikatoren“ versus die Orientierung an „beabsichtigten Effekten“. In vielen Unternehmen erfolgt die Steuerung insbesondere anhand von finanziellen Indikatoren, wobei eine eher ganzheitliche Steuerung zum Beispiel auf Basis der von Kaplan und Norton entwickelten Business Balance Scorecard (BSC) schon ein großer Schritt in die richtige Richtung ist. Angesichts von Entwicklungen wie den Nachhaltigen Entwicklungszielen und Frameworks wie dem B Corp-Standard und der Global Reporting Initiative hat der Hebel „Ergebnisse erzielen“ noch eine weitere Dimension: Von vielen Unternehmen wird nämlich zunehmend erwartet, dass sie ihre tatsächliche Wirksamkeit in ökologischer, sozialer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Hinsicht kennen.

Notizen

[illegible]

Interview: Vertaalbureau Perfect

Über das klassische Wachstum von Umsatz und Mitarbeiterzahlen hinausschauen

Vertaalbureau Perfect ist als zweites Unternehmen in Twente als B Corp zertifiziert.

„Ich bin aus dem Gefühl von Freiheit und Erfolg heraus Unternehmer geworden. Ich habe irgendwann begriffen, dass ich mehr wollte als nur das klassische Wachstum von Umsatz und Mitarbeiterzahlen“, so eröffnet Sam van Gentevoort, Eigentümer von Vertaalbureau Perfect, das Gespräch. Vertaalbureau Perfect ist neben Sosialforce das zweite Unternehmen in Twente mit einer B Corp-Zertifizierung. Mark de Lat, Partner bei Eshuis Accountants en Adviseurs, kam im Rahmen der Initiative BCorpTwente mit Sam ins Gespräch.

Auf die Frage, warum Sam mit B Corp angefangen hat, antwortet er Folgendes: „Es gab nicht einen einzigen ‚Heureka‘-Moment. Es kamen verschiedene Erkenntnisse zusammen. Anfang 2016 kam ich bei Treffen der Stiftung ‚Betekeniseconomie‘ in Twente mit dem Thema ‚sinnorientiertes unternehmerisches Handeln‘ in Berührung und wollte mehr darüber erfahren. Die Corona-Zeit habe ich außerdem genutzt, um allgemein über unternehmerisches Handeln nachzudenken.“

Teil der Lösung sein

„Ich habe schon während meines Studiums gemerkt, dass ich etwas Neues schaffen wollte. Dieser Pioniergeist hat zur Gründung von Vertaalbureau Perfect geführt und auch zu dem Wunsch, dem unternehmerischen Handeln mehr Bedeutung zu geben. Dies habe ich zum Beispiel durch die Einführung einer Selbstverwaltung und einer kollektiven Gewinnverteilung umgesetzt und jetzt mit der B Corp-Zertifizierung als eines der ersten Unternehmen in den Niederlanden. Ich habe festgestellt, dass Unternehmen in einigen Fällen die Ursache für die heutigen (Klima-)Probleme sind. Ich möchte Teil der Lösung sein und nicht Teil des Problems“, sagt Sam.

Business as a force for good

„Der Wunsch, Teil der Lösung sein zu wollen hat dazu geführt, dass ich mich intensiv mit dem internationalen B Corp-Standard beschäftigt habe. Denn B Corp hat das Ziel, eine weltweite Bewegung von Unternehmer:innen zu schaffen, die mit ihrem Geschäftsmodell einen Beitrag zu einer besseren Welt leisten wollen. Oder wie sie es formulieren: Business as a force for good.“

„Als Übersetzungsbüro mit der Mission ‚positive Auswirkungen der Globalisierung zu fördern‘ spricht uns das an. Teil dieser Bewegung zu werden hat uns als Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt“, stellt Sam van Gentevoort fest. „Auch wenn es uns logisch erschien, einen sozialen und gesellschaftlichen Wert anzustreben, hat die Zertifizierung doch viel Arbeit bedeutet. Die größte Herausforderung schien der von B Corp gewählte systematische Ansatz zu sein. Ein Ansatz, bei dem nachgewiesen werden muss, was erreicht werden soll, zum Beispiel die Tatsache, dass wir CO2 reduzieren wollten. Es reicht dann nicht auszusagen, dass man das möchte. Man muss mit Zahlen und Fakten belegen, dass man dies tatsächlich tut.“

Was als Idee von Sam anfang

„Dabei war es für uns gleichzeitig eine Bestätigung, dass der von uns eingeschlagene Kurs zum B Corp-Standard passt. Wir verwenden zum Beispiel 20 % unseres Gewinns für eine Gewinnbeteiligung und für Nachhaltigkeit, wobei wir für lokale wohltätige Zwecke spenden, und Bäume pflanzen. Die Art und Weise, wie wir bereits unsere Arbeitsbedingungen gestaltet haben, unser Blick auf Diversität und die Art des Umgangs mit unseren Mitarbeitern, all das passte nahtlos zum B Corp-Standard“, sagt Sam van Gentevoort. Was als Idee von Sam angefangen hat, ist jetzt untrennbarer Bestandteil der Unternehmensphilosophie, wobei Geld verdienen und Gutes tun Hand in Hand gehen. „Dort, wo einzelne Kollegen zunächst dachten, dass es nur Geld kosten würde, wird jetzt der Mehrwert gesehen. Dabei war ich als Eigentümer gefordert, ein gutes Gleichgewicht zwischen

„Führung übernehmen“ und „Richtung weisen“, zwischen „innovativ sein“ und „eingehen auf die Wünsche und Bedürfnisse meiner Kollegen“ herzustellen. Der Trick dabei ist, „gerade weit genug“ voranzugehen, um in Bewegung zu bleiben“, beschreibt Sam seine Erfahrungen.

Stellen Sie sich manchmal die Frage, wie eine schönere Welt in zehn Jahren aussehen könnte?

Sam hat zum Schluss noch eine Empfehlung für andere Unternehmen: „Fangen Sie einfach mit einem B Corp-Projekt an, wenn die zugrundeliegende Philosophie Sie anspricht. Dann erhalten Sie bestimmt neue Erkenntnisse.“ Stellen Sie sich manchmal die Frage, wie eine schönere Welt in zehn Jahren aussehen könnte und welchen Beitrag Sie dazu leisten können?

11. Twente fordert die Niederlande heraus!

Wir haben unter der Überschrift BCorpTwente mit einer Gruppe begeisterter Unternehmer:innen angefangen. Inzwischen ist die vierte Gruppe gestartet, sodass wir den B Corp-Standard inzwischen fast 30 Unternehmen (Januar 2021) nähergebracht haben. Wir laden hiermit gern die niederländischen Regionen ein, als KMU gemeinsam die Region, das Land und die Welt zu einem schöneren Ort zu machen und gemeinsam an der „Bruttonationalbedeutung“ arbeiten.

Wenn Sie in Ihrer Region eine Bewegung mit sinnorientierten handelnden Unternehmer:innen ins Leben rufen wollen, dann haben wir die folgenden Tipps für Sie.

Tipp 1: Sorgen Sie für ein „Wir kennen uns“

Es ist für Unternehmer:innen praktisch und angenehm, sich direkt mit anderen Unternehmen aus der Region messen zu können. Machen Sie also sichtbar, wer mit B Corp aktiv ist und sinnorientiert unternehmerisch handelt, und sorgen Sie dafür, dass die Unternehmen sich gegenseitig kennenlernen, um Erfahrungen austauschen zu können.

Tipp 2: Bringen Sie Behörden, Bildungseinrichtungen und die Wirtschaft zusammen

Verbinden Sie Behörden, Bildungseinrichtungen und die Wirtschaft miteinander. Wenn wir an einem Strang ziehen, wird es uns gelingen, die Welt schöner zu machen. Dies wird keiner der genannten Institutionen allein gelingen. Dazu müssen wir ZUSAMMENARBEITEN.

Tipp 3: Rufen Sie eine Bewegung ins Leben und keine Organisation

Schaffen Sie vor allem nicht die nächste Organisation mit den dazugehörenden Anforderungen. Bringen Sie begeisterte Menschen zusammen und lassen Sie deren Begeisterung Wellen schlagen und andere anstecken. Bevor Sie es merken, werden viele mitarbeiten.

Tipp 4: Sprechen Sie uns an!

Sprechen Sie uns an, wenn Sie mehr erfahren möchten. Wir geben unsere Erkenntnisse und Materialien gern weiter. Lassen Sie uns gemeinsam die Bruttonationalbedeutung anstreben!

Mark de Lat/Aldo van Duivenboden
April 2021

Ulrich Britting
Februar 2024

This image shows a full page of primary-ruled paper. It features multiple horizontal rows, each defined by two parallel dotted lines. The rows are evenly spaced across the entire page, providing a guide for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings present.

Generation

Das Ziel von B Corp besteht darin, einen Dialog zwischen den teilnehmenden Unternehmer:innen untereinander und Studierenden zu ermöglichen, wobei alle Parteien voneinander lernen. BCorpTwente ist ein „Lernen-Arbeiten-Tun“-Projekt, in der Studierende von Saxion mit dem Nebenfach ‚Conscious Business‘ zur Lerngemeinschaft beitragen. Alle teilnehmenden Unternehmen werden von einer Gruppe von Studierenden unterstützt. Sie erarbeiten Szenarien, um die Teilnehmer ihrem Ziel einer B Corp-Zertifizierung näher zu bringen.

Die ersten Ansätze, um über B Corp die ‚consciousness‘ (das Bewusstsein) von lokalen Unternehmen zu messen und anschließend zu erweitern, haben die Verantwortlichen für das Nebenfach, Peter den Heus und Marc Lankamp bereits 2018 entwickelt. Beide gaben an, dass es ihre persönliche Mission ist, Studierenden zu zeigen und erleben zu lassen, wie sie über ein Unternehmen einen Betrag zu einer regenerativen und inklusiven Welt leisten können.

Es ist unsere Überzeugung und Erfahrung, dass die nächste Generation lieber in Unternehmen arbeitet, die sinnorientiert handeln, die sich gesellschaftlich engagieren und die relevant sind. Studien zeigen, dass sich dies zunehmend zu einem Auswahlkriterium bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber entwickelt.

Hier finden Sie einige Eindrücke von Nebenfach-Studierenden über Ihre Erfahrungen mit dem B Corp-Projekt.

„Jeder Bereich des Unternehmens wird berücksichtigt“

Ich wusste überhaupt nichts über B Corp. Seitdem habe ich aber eine Menge über B Corp gelernt und ich glaube, es ist eine wirklich exzellente Community. Die Art und Weise, auf die B Corp jeden Bereich des Unternehmens statt nur einen einzelnen Bereich betrachtet, bevor das Zertifikat erteilt wird, hat mir wirklich gut gefallen.

Was mir besonders gefällt ist, dass B Corp die Gemeinschaft berücksichtigt, in der sich das Unternehmen bewegt. Dies wird oftmals vergessen. B Corp ist meines Erachtens ein großartiges Tool, das jedes Unternehmen nutzen sollte, um zu zeigen, dass es sich seiner Umwelt bewusst ist und zu erkennen, in welchen Bereichen Verbesserungspotenzial besteht.

Hein Droste (21) Student „International Business and Management Studies“

„Es ist wichtig, dass alle Unternehmen bewusster denken und handeln“

Wir haben das B Corp-Zertifikat im Nebenfach ‚Conscious Business‘ zum ersten Mal kennengelernt. Wir haben in erster Linie gelernt, dass damit die Nachhaltigkeit jedes wichtigen Aspekts eines Unternehmens gemessen wird. Außerdem haben wir erfahren, dass ein Unternehmen, das sich zertifizieren lassen will, ernsthafte Maßnahmen im Bereich der Nachhaltigkeit ergreifen muss, da das Zertifikat beweist, dass ein Unternehmen im besten Interesse aller Beteiligten handelt.

Unseres Erachtens ist es wichtig, dass ein positiver Impact für die Zukunft erzielt wird und dass alle Unternehmen anfangen sollten, bewusster zu denken und zu handeln. Das B Corp-Zertifikat ist eine hervorragende Referenz und ein guter Anreiz für Unternehmen, ihr Bewusstsein zu überdenken und zu messen. Die Messung des Impacts ist wichtig, da es Unternehmen einen klaren Überblick über die Bereiche gibt, in denen eine Verbesserung des Bewusstseins erforderlich ist. Unsere wichtigste Erkenntnis aus diesem Projekt ist, dass Nachhaltigkeit eine Frage der kontinuierlichen Verbesserung ist.

Vivian Cavar (21) & Alina Stelte (22), Studentinnen „International Business and Management Studies“

„Meine Erfahrung mit B Corp besteht aus Hoffnung“

Meine Erfahrung mit B Corp besteht aus Hoffnung. Ich hatte angenommen, dass die meisten Unternehmen in meiner Region nur versucht haben, zu überleben und Gewinn zu machen. Ich wusste nicht, dass es eine ganze Community mit Unternehmen gibt, die nach mehr als nur nach Gewinn streben, und sie sind direkt in meiner Nähe!

B Corp hat mir gezeigt, dass Menschen und Unternehmen das Richtige tun wollen. Und mit einer Community aus Gleichgesinnten ist es leichter denn je, das Richtige zu tun! Die Tatsache, dass es in meiner Region Unternehmen gibt, die mit B Corp verbunden sind, bedeutet, dass ich möglicherweise Arbeit in einem Unternehmen finde, das dieselben Werte vertritt wie ich.

Bas Schäperclaus (21), Student „Betriebswirtschaft MER (Management, Ökonomie und Recht)“

„Bei B Corp geht es darum, welchen positiven Impact ein Unternehmen tatsächlich erzielt“

Meine Wahl ist aufgrund der Diversität und Freiheiten, die man dabei hat, auf dieses Nebenfach gefallen. Das war für mich eine ganz neue Erfahrung. Ich war es gewöhnt, genau nach Anweisung zu arbeiten, jetzt musste ich mir meine Arbeit selbst einteilen und war für mich selbst verantwortlich. Im Nebenfach bekamen wir die Aufgabe, ein Unternehmen dabei zu unterstützen, ein B Corp zu werden: das Conscious Business-Projekt.

Meines Erachtens geht es bei B Corp um die Verbindung zwischen Gewinn und Zweck eines Unternehmens. Bei der B Corp-Zertifizierung geht es nicht so sehr um die Absicht, in der Zukunft etwas anders machen zu wollen. Bei B Corp geht es darum, welchen positiven Impact ein Unternehmen tatsächlich erzielt. Das hatte auch einen positiven Effekt auf meine eigene Zukunft.

Megan Beerents (24 jaar), Studentin Fashion & Textile Technologies

„Meine Entscheidung, bei welchem Unternehmen ich arbeiten möchte, hat sich durch B Corp maßgeblich verändert“

B Corp spricht mich persönlich sehr an, da alle fünf Elemente eine wichtige Rolle dabei spielen, sich selbst/als Unternehmen zu verbessern und einen Beitrag für die Welt zu leisten. Nachdem ich mehr über B Corp erfahren habe, ist mir bewusster geworden, welche Facetten berücksichtigt werden können und wo ein Unternehmen wirklich etwas bewirken kann.

Auf professioneller Ebene ist B Corp ein gutes Instrument und erlaubt Einblicke in die Verbesserungspotenziale eines Unternehmens. Ich werde dies in mein berufliches Leben und in meine Arbeit mitnehmen. Meine Entscheidung, bei welchem Unternehmen ich arbeiten möchte, hat sich durch B Corp maßgeblich verändert

Ich habe insgesamt viel gelernt und ich bin froh, dass das Unternehmen, für das wir das Projekt durchführen (VersnellingNL) für unsere Anregungen offen ist und wir die Freiheit haben, B Corp mit dem Unternehmen zu verbinden.

Anne Uelderink – Studentin „Fashion and Textile Technology“

„Wir sind in der Lage, eine realistische Strategie zu entwickeln“

Ich mochte die praktische Erfahrung im B Corp-Projekt, die tiefen Einblicke in ein Unternehmen und die kreativen Lösungen, die wir letztendlich meistens am Ende gefunden haben. Wir waren in der Lage, eine realistische Strategie zu entwickeln, die das Unternehmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit nutzen kann. Das Ergebnis könnte ein echter Wandel sein. Es ist ein unglaubliches Gefühl zu wissen, dass wir dazu beitragen konnten.

Melissa Kalmer (23), Studentin „International Business and Management Studies“

„Vor Beginn dieses Programms hat mir der ‚alte Stil‘ des unternehmerischen Handelns besser gefallen“

B Corp hatte einen unglaublichen Einfluss auf mich und mein Mindset. Vor Beginn dieses Programms hat mir der ‚alte Stil‘ des unternehmerischen Handelns besser gefallen. Mit ‚altem Stil‘ meine ich das Streben nach Kapitalwachstum und das Ignorieren anderer wichtiger Themen wie Umwelt- und soziale Effekte. Dieses Nebenfach hat mir dank B Corp gezeigt, was in dieser Welt falsch läuft und was sich ändern muss. Ich habe jetzt ein tiefgreifendes Verständnis dafür, was und wie Prozesse gesteuert werden sollten, damit die Dinge sich in die richtige Richtung entwickeln. Ich kann jetzt den Unterschied zwischen guten und schlechten Unternehmen definieren.

Arsenii Belyakov (20) - Student „Computer Science“

„Daher ist es kein ‚ICH‘, sondern ein ‚WIR‘“

Das war das erste Mal, dass ich etwas über B Corp gehört habe. Es ist gut zu wissen, dass es mehr als nur einen Großbuchstaben im B Corp-Framework gibt und dass es daher nicht um ‚I‘ (‚ICH‘) geht, sondern um ‚WE‘ (‚WIR‘). Ich habe einen Hintergrund in Elektrik und Elektrotechnik und ich werde mich hauptsächlich mit den Auswirkungen eines Unternehmens auf die ‚Gemeinschaft‘ und die ‚Umwelt‘ beschäftigen. Ich glaube es ist wichtig, dass Unternehmen ihr Bewusstsein messen. Dabei geht es darum, ein Umfeld zu erschaffen, in dem ein Unternehmen und seine Mitarbeiter dieselben Werte teilen.

Jonathan Howard (22), Student „Electrical and Electronics Engineering“

„Ich finde es sehr wichtig, dass Unternehmen ihr Bewusstsein schärfen und dieses messen“

Im Rahmen des B Corp-Projekts habe ich gemeinsam mit drei anderen Studierenden einen Beratungsbericht für das Unternehmen SKO erarbeitet. Dieses Unternehmen möchte sich in Bezug auf die Erreichung der Ziele innerhalb von B Corp weiter entwickeln. Im Mittelpunkt von B Corp stehen fünf Elemente, mit denen die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens in Richtung Umweltbewusstsein aber auch Nachhaltigkeit entwickelt werden kann. Persönlich habe ich viel durch das Element ‚Community‘ gelernt. Dort wird viel über externe und interne Mittel nachgedacht, zum Beispiel über eine gleiche Verteilung der Geschlechter in höheren Positionen, aber auch darüber, etwas an die Gemeinschaft zurückzugeben und über das Sponsoring von Non-Profit-Organisationen.

Mein besonderes Interesse gilt dem Nachhaltigen Entwicklungsziel Nr. 16. Ich finde es sehr wichtig, dass Unternehmen ihr ‚Bewusstsein‘ über das gesamte Unternehmen schärfen und dieses messen. Das ist mit den fünf B Corp-Elementen möglich. Sie werden zunehmend auf die Erreichung nachhaltiger Ziele achten, da sie fehlende Punkte in diesen Elementen aufzeigen. Daneben ist es auch gut für externe Parteien wie Studierende, zu lernen, wie ein Unternehmen nachhaltigere Maßnahmen ergreift, damit derjenige diese in einer späteren Position auch selbst anwenden kann.

Melanie Winnubst (22), Studentin „International Business Studies“

„Dieses Konzept macht deutlich, wo Verbesserungen möglich sind“

Als ich mit dem Projekt „Bewusstes Unternehmertum“ angefangen habe, wusste ich nicht, was mich erwarten würde. Das Projekt drehte sich hauptsächlich um das Konzept von B Corp. Das kannte ich nicht, fand es aber interessant. Der Bericht machte mir klar, was ich als B Corp-Konzept formulieren und wie ich daraus lernen konnte. Ich arbeite gern mit B Corp zusammen und dieses Konzept macht deutlich, wo Verbesserungen möglich sind, und was angepasst werden muss, um nachhaltiger zu sein.

Marit (19), Studentin „International Business Studies“

Appinio GmbH

Name Unternehmen: Appinio GmbH

Standort/Hauptsitz: Hamburg

Anzahl der Mitarbeitenden: 200

Was ist Euer „Mission Statement“ oder Ziel bezüglich sustainability?

At Appinio, our commitment to sustainability is unwavering.

Our mission is to optimize resource usage, fostering digital and sustainable solutions across industries. We're committed to driving innovation and sustainability, bridging the gap between businesses and stakeholder expectations.

We believe in the power of data to drive positive change, not only in the world of market research but also in the broader context of environmental and social responsibility. Our sustainability strategy is founded on transparency, accountability, and a holistic approach that considers both internal and external stakeholders.

Wie seht ihr die Rolle von Steuerberatern/Wirtschaftsprüfern und anderen Beratern und wie sollten sie Euch im Bereich sustainability unterstützen?

Accountants and advisors play a pivotal role in our sustainability efforts by offering a transparent overview of our financial growth, environmental impact, and supplier relationships. They aid us in keeping our costs and emissions agile by providing critical insights into our financial and operational data, facilitating informed decision-making, and ensuring our sustainability strategies align with our business objectives.

Their expertise in tracking and reporting on scope 3 emissions, supplier practices, and financial performance contributes significantly to our sustainability agenda, enabling us to make data-driven improvements and optimize our overall environmental and economic sustainability.

Welche Erfahrung möchtet ihr mit anderen Unternehmen teilen, welchen Ratschlag habt ihr?

Our experience at Appinio, particularly in recent years of significant growth, is a testament to the fact that building a successful and sustainable business requires a steadfast commitment to adapting to change, especially amidst macroeconomic challenges. The journey has not been without its hurdles, especially in maintaining transparency while scaling rapidly. In 2023, we marked a significant milestone, completing 10,000 research projects for our valued customers. Throughout this growth, our unwavering dedication to social and environmental impact underscored our fundamental belief that business success should go hand in hand with positive global transformation.

Our advice to other companies is to embrace change and automation - both the opportunities and challenges that come with it, and to remain true to their commitment to sustainability, even during periods of rapid expansion. Transparency and responsible reporting are vital, even in dynamic environments. Our experience has taught us that success in business should align with a broader goal of making the world a better place. This philosophy has helped us navigate the complexities of evolving macroeconomic landscapes, and it should serve as an inspiration for others seeking to build high-growth, purpose-driven businesses that positively impact society and the environment.

Arbeitet ihr mit einem speziellen Standard (z.B. B Corp, SDG's)?

Appinio has taken substantial steps to align with specific standards to elevate our commitment to sustainability. Notably, in 2022 and 2023, we proudly achieved B Corp certification, marking a pivotal moment in our sustainability journey. This accomplishment triggered a refinement of our sustainability strategy, a strategy deeply rooted in ESG principles, the UN's Sustainable Development Goals (SDGs), and the Paris Agreement. Our approach is unequivocally centered on the interplay between people, business, and societal impact, and it's structured around four key sustainability themes that come complete with well-defined objectives and a robust system for tracking our progress. This encapsulates our dedication to creating a more sustainable, innovative, and inclusive world.

Furthermore, in our pursuit of sustainability, we have actively embraced Science Based Targets (SBTs) in partnership with our reporting collaborator. SBTs offer a comprehensive and scientifically grounded framework for reducing emissions and achieving net-zero objectives, firmly aligned with the most current climate science. This strategic choice empowers us to take effective measures in the fight against climate change while contributing to a sustainable future. It's our way of ensuring that our emissions reduction targets are not just lofty goals but firmly rooted in scientific evidence and in harmony with international climate aspirations.

One pivotal decision in this journey has been the selection of 2021 as our baseline year for measuring our impact. We chose this reference point for its stability, reflecting the culmination of a phase marked by post-pandemic headcount expansion and the establishment of new operational standards. By anchoring our progress against 2021 data, we aim to furnish a precise and reliable representation of our emissions, offering a sturdy foundation for gauging our advancement in the coming years. This approach enables us to systematically assess our advancement towards our objectives and gauge the effectiveness of our sustainability endeavors. By continuously evaluating our performance concerning our emissions reduction targets, we can readily identify areas for enhancement and make informed choices to steer constructive change. This methodology provides us with a holistic comprehension of our environmental impact spanning across Scopes 1 to 3 emissions.

Share GmbH

Name Unternehmen: share GmbH

Standort/Hauptsitz: Berlin, Germany

Anzahl der Mitarbeitenden: ca. 100

Was ist Euer „Mission Statement“ oder Ziel bezüglich sustainability?

Unser Mission Statement ist "share to do good, every day." Wir möchten es so einfach wie möglich machen, im Alltag Gutes zu tun und mit anderen zu teilen. Wir wollen beweisen, dass Profit und Purpose sich nicht ausschließen, sondern einander verstärken können.

Wie seht ihr die Rolle von Steuerberatern/Wirtschaftsprüfern und anderen Beratern und wie sollten sie Euch im Bereich sustainability unterstützen?

Wirtschaftsprüfer:innen sind für uns Partner:innen auf Augenhöhe, die einen überaus wichtigen fachlichen Austausch ermöglichen. Ihre Beratung und Unterstützung geben uns in erster Linie Rechtssicherheit, aber können auch dazu beitragen, wichtige Themen wie zum Beispiel Nachhaltigkeitsberichterstattung verstärkt zu platzieren und zu begleiten. In unserem speziellen Fall können sie zudem prüfen und bestätigen, dass unsere Investition in soziale Projekte transparent und ordnungsgemäß erfolgt und wir somit unser share-Versprechen gegenüber unseren Kund:innen einhalten.

Welche Erfahrung möchtet ihr mit anderen Unternehmen teilen, welchen Ratschlag habt ihr?

Verliert im täglichen Trubel nicht eure Vision und den Purpose aus den Augen - egal wie hoch die Motivation ist, es lassen sich nicht alle Initiativen gleichzeitig umsetzen. Und nutzt die Impact Community - der fachliche Austausch und die Partnerschaftlichkeit, z.B. mit B Corps, Sustainability Professionals oder DEI Expert:innen sind wirklich hilfreich und machen Spaß.

Arbeitet ihr mit einem speziellen Standard (z.B. B Corp, SDG's)?

Wir sind seit 2018 B Corp zertifiziert und wurden bereits 3x als Best for the World in der Kategorie "Community" ausgezeichnet. Für unseren Social Impact bilden die SDGs und ihre Indikatoren die Orientierung für Projektgestaltung und Evaluierung. Im Fokus stehen bei uns die SDGs 2 (Anm. ba tax: kein Hunger), 4 (Anm. ba tax: hochwertige Bildung) und 6 (Anm. ba tax: sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen).

LEAD Forward

Name Unternehmen: LEAD Forward

Standort/Hauptsitz: Berlin

Anzahl der Mitarbeitenden: 25

Was ist Euer „Mission Statement“ oder Ziel bezüglich sustainability?

LEAD is a team of sharp, playful, and open-hearted individuals who thrive in shaping resilient organizations to have a positive impact on work and the world.

Unseren Purpose übersetzen wir in die Praxis:

- Wir screenen interessierte Klienten, ob Sie unsere Nachhaltigkeitskriterien erfüllen, bevor wir ein Projekt zusagen (Produkt gut für den Planeten, Diversität in der Führungsetage, keine Skandale, finanzielle Nachhaltigkeit, guter Travel Footprint für uns, usw.)
- Wir geben 10% unserer Gewinne in einen Fonds, aus dem wir Beratungsprojekte für kleine NGOs finanzieren
- Unsere Hierarchien sind flach und wir teilen Führung und Entscheidungsmandate pragmatisch
- Wir stärken Diversität im Team, haben Transparenz (z.B. über Gehaltsbänder und Beförderungskriterien)
- Wir fliegen (fast) nicht innerhalb Deutschlands

Wie seht ihr die Rolle von Steuerberatern/Wirtschaftsprüfern und anderen Beratern und wie sollten sie Euch im Bereich sustainability unterstützen?

Da wir selbst eine Beratung sind, haben wir hier nicht so viel Bedarf.

Auf der finanziellen Seite brauchen wir Klarheit unserer Berater, um nachhaltig zu agieren, Wachstum zu steuern, und Impact zu steigern.

Welche Erfahrung möchtet ihr mit anderen Unternehmen teilen, welchen Ratschlag habt ihr?

Purpose is everything. Die BCorp Zertifizierung ist ein enormer Hebel, um selbst Klarheit zu bekommen, wie man noch mehr guten Beitrag leistet, und um Kunden und Teammitglieder zu begeistern.

Arbeitet ihr mit einem speziellen Standard (z.B. B Corp, SDG's)?

BCorp – Mit 112,3 Punkten haben wir einen top-Score hingelegt.

Plan A

Name Unternehmen // company name: Plan A

Standort/Hauptsitz: HQ Berlin, Germany / Munich, Germany / Paris, France / London, UK

Anzahl der Mitarbeitenden: 130

What is your "mission statement" or goal regarding sustainability?

Plan A is Europe's leading corporate carbon accounting, decarbonisation, and ESG reporting software provider. With our made-to-measure software solutions and services, we aim to empower businesses to decarbonise their operations and value chains and respond to the regulatory shift. Founded in 2017, we have developed a SaaS platform that combines cutting-edge technologies and the latest scientific standards and methodologies (compliant with the Greenhouse Gas Protocol; certified by TÜV Rheinland). Our end-to-end software solution enables businesses to self-manage their entire net-zero journey – from data collection over emissions calculation, target setting, and decarbonisation planning to non-financial reporting – in one central hub.

Plan A has established its own Sustainability Initiative team to define, manage, and steer the company's sustainability journey. Plan A disclosed its corporate carbon footprint for the base year 2021 (44.29 tCO₂e) and started reducing its key emission hotspots. With our dedicated team we aim to become a showcase of sustainability. We decarbonise our existing operations and prepare for decarbonised growth. Our aim is to make Plan A walk the talk by putting ourselves in our clients' shoes and going all the way on the sustainability journey that we support our clients with.

How do you see the role of your accountant and advisor and how should they assist you in the field of sustainability?

From Plan A's point of view, the role of accountants and advisors in the context of sustainability has evolved with the increasing recognition of the importance of environmental, social, and governance (ESG) factors in business. They can play a decisive role in educating about sustainability best practices as well as can contribute significantly to the integration of sustainability into business operations. Their roles extend beyond traditional financial functions to encompass strategic planning, risk management, and communication strategies that align with the client's commitment to sustainability. Accountants and advisors can help understand the financial and tax-related implications of sustainable practices. They can help to establish key performance indicators (KPIs) and metrics to measure and report on sustainability goals. Last but not least, they can ensure that sustainability practices comply with relevant regulations and standards.

What experience would you like to share with other companies, what advice do you have?

Our advice when involving accountants and advisors in the field of sustainability is to take a thoughtful and strategic approach. First and foremost, ensure that sustainability is integrated into your overall business strategy and clearly articulate sustainability goals. Outline what aspects of sustainability are important to your business, whether it's reducing carbon emissions, water consumption, or waste, improving social responsibility, or enhancing governance practices. Establish clear KPIs for sustainability and share these metrics for tracking and reporting with your accountant and advisor to ensure that the data collected aligns with financial reporting requirements and industry standards. Involving your accountant and advisor in sustainability is about creating a collaborative and informed approach to decision-making that considers both financial and non-financial factors. By aligning everyone with a shared vision, you can foster a more sustainable and resilient business model.

Do you work with a special standard (e.g. BCorp or SG's)?

Since January 2022, Plan A is B Corp-certified and thus demonstrably adheres to strict social and environmental standards. In fact, with the top score achieved, Plan A is among the top 5 percent of all certified companies worldwide in the impact area "Governance". Based on the B Impact assessment, we earned an overall score of 114.5, with the median score for ordinary businesses currently being 50.9. Our ambition is to score even higher in the next three years.

As part of our own Sustainability Initiative, we are committed to decarbonise our operations and value chain by applying Science Based Targets (SBTs) set forth by the Science Based Targets Initiative (SBTi).

Plan A is a signatory of the Climate Pledge, a commitment to regularly report on our progress and proactively eliminate carbon from our operations. We aim to reach net-zero and work with this community of businesses to accelerate our own decarbonisation journey.

Plan A also is a member of the SME Climate Hub that is recognized by the United Nation's Race to Zero campaign.

Last but not least, any calculations and decarbonisation solutions embedded into the Plan A Sustainability Platform are fully aligned with internationally recognised scientific methodologies and standards such as the Greenhouse Gas Protocol and the Science Based Targets initiative (SBTi). The scientific accurateness of the applied Corporate Carbon Footprint (CCF) calculation methodology is certified by TÜV Rheinland , one of the world's leading verification bodies.

Planted

Name Unternehmen: Planted

Standort/Hauptsitz: Köln, Berlin

Anzahl der Mitarbeitenden: 20

Was ist Euer „Mission Statement“ oder Ziel bezüglich sustainability?

Planted unterstützt Unternehmen mit einer Nachhaltigkeitsplattform bei der CO2-Bilanzierung, Dekarbonisierung und der prüfungssicheren Berichterstattung. Mit modernster Technologie und wissenschaftlichen Standards hilft Planted Unternehmen mit persönlichen Beratern, ihre Netto-Null-Ziele zu erreichen und zusätzlich einen positiven Umwelteinfluss durch den Schutz der Biodiversität zu bewirken. Ziel ist es, nachhaltige Praktiken zu fördern, das Umweltbewusstsein zu stärken und die Grundlage für eine gesunde und widerstandsfähige Natur für nachkommende Generationen zu schaffen.

Wie seht ihr die Rolle von Steuerberatern/Wirtschaftsprüfern und anderen Beratern und wie sollten sie Euch im Bereich sustainability unterstützen?

Durch die neue Regulatorik erhalten Nachhaltigkeitskennzahlen eine ähnliche Bedeutung wie Finanzkennzahlen und müssen im Lagebericht veröffentlicht werden. Daher wird auch die Rolle von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern als Prüfer der Lageberichte gerade in Bezug auf die kommende CSRD-Berichtspflicht immer wichtiger werden. Das haben wir auch für unsere Nachhaltigkeitsplattform berücksichtigt und die CO2-Bilanzierung innerhalb der Plattform sowohl von Wirtschaftsprüfern als auch dem TÜV absichern lassen. Das CO2-Reporting wird damit in einer Prüfung valide anerkannt. Auch unsere Durchführung der doppelten Wesentlichkeitsanalyse wurde in Zusammenarbeit mit Wirtschaftsprüfern erstellt.

Generell nehmen Berater eine bedeutende Funktion für die Unterstützung von Unternehmen bei der Integration ihrer Nachhaltigkeitsaspekte ein: Von der Identifikation nachhaltigkeitsbezogener Chancen und Risiken, der Sicherstellung der Regelkonformität, der Überprüfung des Reportings bis hin zur Integration von ESG-Faktoren.

Mit Planted möchten wir die „Prüfbrille“ als Unterstützung zu unserer Software (Nachhaltigkeitsplattform) nutzen. Die Unterstützung der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer dient somit dem stetigen Austausch zur Weiterentwicklung der Software. Ähnlich zu Finanzsoftware muss auch die Nachhaltigkeitssoftware stetig an die Regulatorik angepasst werden.

Welche Erfahrung möchtet ihr mit anderen Unternehmen teilen, welchen Ratschlag habt ihr?

Nachhaltigkeit war lange ein reines Marketinginstrument. Dies hat sich seit der Bekanntmachung der CSRD deutlich geändert. Banken verlangen Nachhaltigkeitskennzahlen bei Kreditvergabe und Investoren treffen ihre Entscheidungen, wie zukunftsfähig sie ein Unternehmen einschätzen, ebenfalls anhand der Nachhaltigkeitskennzahlen. Durch die Verpflichtung, die Lieferkette mit zu berichten, werden auch kleine Zulieferer von großen Unternehmen in die Nachhaltigkeitsberichtspflicht genommen. Auch Ausschreibungen von staatlichen Stellen sind ohne eine Nachhaltigkeitsstrategie immer schwerer zu gewinnen. Darüber hinaus verlangen Mitarbeitende Nachhaltigkeit von Unternehmen. Nachhaltigkeit ist somit Wettbewerbsrelevant und schon lange kein Marketing mehr.

Aber die Anforderungen, um ohne Greenwashing zu arbeiten, sind zurecht hoch. Wir von Planted arbeiten jeden Tag, um Unternehmen vor einer Greenwashing-Gefahr zu bewahren und stattdessen das Thema Nachhaltigkeit von einem Risiko zu einer Chance zu entwickeln.

Arbeitet ihr mit einem speziellen Standard (z.B. B Corp, SDG's)?

Die Berechnung der CO₂-Bilanz innerhalb der Planted Nachhaltigkeitsplattform beruht auf der Grundlage des GHG-Protokolls und ist durch den TÜV-zertifiziert. Außerdem ist die Bilanzierung durch die GHG-Konformität auch in Berichten nach NFRD, CSRD, CSDD und TCFD anwendbar.

Neben der CO₂-Bilanzierung, -Analyse und Reduktion über unsere Softwarelösung bieten wir außerdem die Kompensation unvermeidbarer Emissionen und das Pflanzen von Mischwäldern in Deutschland an, die auf die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen einzahlen. Insbesondere im Bereich Klimaschutz, Biodiversität, Wasserschutz und Luftverschmutzung sind die Projekte im Bereich Umwelt wirksam. Internationale Projekte zur CO₂-Kompensation zahlen zudem auch auf SDGs mit sozialer Hilfwirkung für Menschen in den Regionen der Projekte ein.

ba tax

Name Unternehmen: ba tax gmbh Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Standort/Hauptsitz: HQ Hamburg / Berlin / Dresden

Anzahl der Mitarbeitenden: 65

Was ist Euer „Mission Statement“ oder Ziel bezüglich sustainability?

Unser Streben nach besten Lösungen für unsere Mandanten soll immer von einem großen Selbstverständnis für unser Tun, unserer Rolle in der Gesellschaft und von einer ausdrücklichen Verantwortung für Mensch und Umwelt begleitet sein.

Wie seht ihr die Rolle von Steuerberatern/Wirtschaftsprüfern und anderen Beratern und wie sollten sie das Thema sustainability unterstützen?

Wirtschaftsprüfer:innen und Steuerberater:innen haben aus unserer Sicht das Potential eine wichtige Rolle in der notwendigen Entwicklung zu einer nachhaltigen Gesellschaft zu spielen. Beispielsweise als:

- Vorreiter:innen mit gutem Beispiel voranzugehen und damit eine Inspiration oder ein Vorbild für ihre Mandant:innen zu sein
- Sparringspartner:innen die Auswirkungen einer nachhaltigen Unternehmensstrategie mit ihren Mandanten zu erarbeiten
- Berater:innen bei fachlich/technische Themen wie Nachhaltigkeitsberichterstattung und CO2 Bilanzierung

Welche Erfahrung möchtet ihr mit anderen Unternehmen teilen, welchen Ratschlag habt ihr?

Sustainability ist eine Reise, bei der es nicht darum geht, immer alles richtig zu machen, sondern Schritt für Schritt besser zu werden. Wir haben in der Zeit immer wieder an kleinen Schrauben gedreht und Dinge verändert und verbessert. Trotzdem ist auch bei uns noch nicht alles perfekt, aber wir machen weiter, Schritt für Schritt. Wenn wir dann am Jahresende zurückblicken, sehen wir wie weit viele kleine Schritte einen bringen können.

Arbeitet ihr mit einem speziellen Standard (z.B. B Corp, SDG's)?

B Corp und die 17 UN Sustainability Goals

Case Studies PrimeGlobal members:

Buzzacott // Location: UK

Buzzacott defines themselves by the needs of their clients, large and small and work hard to build and maintain relationships that are personal, collaborative and enduring. The team of over 500 work co-operatively in specialist teams under one roof to tailor-make solutions for clients. Buzzacott always consider their impact on the environment and local community.

What's the mission statement/or goal of your firm on sustainability?

At Buzzacott we aim to incorporate sustainable thinking throughout our business. This starts with a foundation of strong governance and includes our approach to supporting projects in the local community, upskilling and empowering our team members, working to reduce our personal environmental impacts, and considering our responsibilities throughout our supply chain.

What sustainability services do you provide to your clients?

We do not currently offer any specific sustainability services to our clients.

What services do you anticipate may be offered to clients in the future?

There is potential that we will either include assurance and audit options within our current service lines, or that we will open a new service line that specifically looks to cater to clients' needs in this area. However, this is yet to be confirmed and remains dependent on our current teams having capacity to develop these workstreams.

What will your vision/goal mean for the role of accountants and advisors?

There is a clear link between our goals and our responsibility to do this work ourselves to ensure our integrity as part of our supply chain. We are mindful that our credentials can be scrutinised, as we would do with our own suppliers. A great example of this is with our recent new supplier, Caffè Praego. We opted to work with them because of their robust environmental credentials and brilliant work in the communities local to where they source their coffee. Further, the skills we have at our disposal, and our responsibility as trusted advisors, means that when the time comes, we are in a strong position to support our current and future clients with their sustainability objectives.

What's your source of inspiration? (book, role, model or theory etc.?)

Inspiration to promote work in the ESG space comes from so many places. We learn from our peers and hope they will also be inspired by some of our work. Our offices are based in the City of London and adjoin boroughs that house some of most deprived communities in the UK. Maintaining an ongoing awareness of the experiences of people local to us is highly motivating and keeps our focus.

Are you working with a standard e. g. B Corp S G's?

We are utilising the B Corp framework to further our understanding of where we can make the most impact on our ESG journey. We're considering the SDGs alongside this framework, as this helps us to work towards combined global objectives.

What is your advice for other PrimeGlobal members?

Take some time to understand what you already do well and where you need to make improvements. There are so many considerations when it comes to ESG that it can feel overwhelming, so being incremental in your approach will help. Don't wait until tomorrow, start your journey today, even if that's opening conversations with your key internal stakeholders. And finally, keep your momentum!

Katz Sapper & Miller (KSM) // Location: United States

Katz, Sapper & Miller (KSM) is a nationally recognized advisory, tax, and audit firm. Through their deep experience across multiple disciplines and industries, they leverage emerging technologies, combined with people's differing perspectives, ingenuity, and creativity, to help clients solve their most difficult challenges. KSM is committed to a culture of diversity, equity, and inclusion because they know collective differences make them better at advising clients, developing employees, and serving their communities.

What's the mission statement/ or goal of your firm on sustainability?

SM's corporate mission is "inspiring great people to do great things." While we have always promoted green initiatives within our firm (including the development of a Green Committee many years ago), we have not taken this to the next level internally or with clients. Being involved in PrimeGlobal ESR group will help us frame our strategy on sustainability.

What sustainability services do you provide to your clients?

Currently, we do not provide sustainability services to clients. We know it is an important and valuable area and would like to collaborate with others to understand how they are providing value to their clients in this area.

What services do you anticipate may be offered to clients in the future?

We believe consulting and attestation services is an area that could become a material part of our portfolio of services.

What will your vision/goal mean for the role of accountants and advisors?

Our accountants and advisors serve in the role of trusted advisors to our clients. As new challenges and opportunities are presented, we will always strive to do what is best for the client. In the event there is a way to provide value and expertise, we will continue to adapt and form specialization in every practice area we serve.

What's your source of inspiration? (book, role, model or theory etc.?)

We are inspired by books, movies, podcasts, etc. and are eager to learn from thought leaders and experts. We have associates in the firm with very strong feelings to maintain and promote sustainability in how we live and serve our clients. In addition, our prospects and clients are asking about what we are doing in this area to promote sustainability.

Are you working with a standard e.g. B Corp S G's?

We are currently not formally working with a standard. As it relates to the five pillars of the B Corp Standard, we have described some brief highlights.

Governance: KSM's values include unity, nurturing, ingenuity, trust, excellence, and drive.

Workers: KSM employs over 400 full-time employees (including 52 partners) and was formed as an Employee Stock Ownership Plan (ESOP) on January 1, 2001.

Community: KSM is committed not only to the clients we serve but the community we live in. Community outreach begins with our partners and staff, who dedicate time and resources to hundreds of organizations. Our commitment extends to our employees' contributions to various charitable organizations as well. For example, under our Time & Talents program, KSM will donate \$500 to any not-for-profit organization at which our employees volunteer 24 hours or more of their time during a [calendar](#) year.

Environment: KSM strives to minimize the environmental impact of our organization through recycling, the use of technology, etc.

Customers: More than two-thirds of Fortune 1000 companies use a "net promoter score" (NPS) to evaluate client satisfaction. An NPS rating of 50+ is considered excellent, and over 70 is considered world-class. SM's most recent survey (2022) resulted in a NPS score of 87.

What is your advice for other PrimeGlobal members?

Learn as much as you can. This is a growing area of importance (for individual firms) and an opportunity to provide valuable services to clients that will be meaningful to your staff. Staff today are looking for purpose and meaning in their roles beyond providing the services our clients have engaged us for – what a great opportunity to provide those things as we grow to serve clients in new ways.

Jégard Créatis // Location: France

Founded in 1960, Jégard Créatis is an independent accounting and auditing firm, providing quality services to more than 3,000 clients in France and abroad. Since its creation, Jégard Créatis has developed competencies and partnerships to provide their clients and their leaders with the most appropriate solutions for their development. Jégard Créatis is strongly involved in sustainable initiatives and was the first firm to sign the 'Charter of the Responsible Firm'.

What's the mission statement/ or goal of your firm on sustainability?

We are committed to Corporate Social Responsibility. We believe economic models are changing and we must, as chartered accountants, fully understand these changes in order to best adapt the organization of our firms and even more so to continue to advise our clients well. We believe sustainability must be addressed by companies of all sizes.

What sustainability services do you provide to your clients?

We are a member of the UN Global Compact in France. This program has been created by the United Nations to develop sustainable goals in private companies. It is also good practice for us to convince our clients to subscribe to our new sustainable services. For example, we are now an accredited expert of the Global Climate Initiative, an online service to help our clients calculate the level of their greenhouse gas emissions and set up a reduction plan of these emissions. We also provide training to clients on these critical areas.

What services do you anticipate may be offered to clients in the future?

We expect to provide services to help clients monitor the overall impact of sustainability initiatives. We believe it is important to understand the interaction of social and environmental measures. We can also help clients with risk assessment. We hope to provide sustainability assurance services.

What will your vision/goal mean for the role of accountants and advisors?

If accounting firms do not step up, others will, and we will lose a golden opportunity. This is a transformational moment as significant as the digitalization of our firms.

What's your source of inspiration? (book, role, model or theory etc.?)

We really live in great times and once again our profession can be at the heart of these great industrial revolutions. We are inspired by working with others to rise to these challenges. We are at the beginning of a new dimension of our profession.

Are you working with a standard e.g., B Corp S G's?

We use the framework developed by the Global Climate Initiative.

What is your advice for other PrimeGlobal members?

Just being able to do the job is not enough, you need to let clients know you can do the job. SMEs do trust their accounting firms but may assume they are not able to help. It is up to firms to step forward and demonstrate they have the skills their clients need.

InCorp Global Pte Ltd

Location: Singapore

Headquartered in Singapore, InCorp Global is a leading provider of corporate solutions and business advisory, with an established Asia Pacific presence across eight countries, including Australia, Hong Kong, India, Indonesia, Malaysia, the Philippines, and Vietnam. The group services more than 15,000 corporate clients across various industries, including asset/fund managers, as well as family offices.

What's the mission statement/ or goal of your firm on sustainability?

At InCorp, we believe Environment, Social and Governance (ESG) reporting is not just a responsibility but an opportunity for companies. It is essential for firms to align their long-term business goals with ESG to maximise gains and minimise new and emerging risks.

Sustainability is a core value at InCorp Global, and we endeavour to build a healthier, more sustainable, and inclusive community.

What sustainability services do you provide to your clients?

At InCorp, we accelerate the business practices in sustainability for our clients across all markets in Asia Pacific in the following areas:

- ESG Adoption to assist our clients strategically adopt ESG, consider the material topics, and comply with global reporting benchmarks that best fit their needs.
- ESG Reporting to assist our clients collect data and prepare reports that comply with global standards and best-fit practices.
- Independent ESG Assurance, such as internal reviews and external assurance to increase stakeholder confidence in the accuracy and reliability of the ESG information disclosed.
- Sustainable Supply Chain to support companies extend their ESG practices to vendors.
- ESG Rating Advisory to assist companies improve their ESG scores for all major ESG rating agencies, such as DJSI, MSCI, GRESB and CRISIL.
- ESG Due Diligence to support impact funds and their asset companies by conducting ESG-based screening of prospective business partners and investment opportunities.
- Decarbonisation Strategy; GHG Accounting and Reporting.

Our ESG initiatives leverage our network to deepen the understanding of environmental, social and governance challenges confronting business leaders today.

To successfully lead through the current environment, business leaders need self-awareness, resiliency and a strong team of business advisors to stay focussed on the external and internal factors that will materially drive or inhibit performance.

What services do you anticipate may be offered to clients in the future?

We plan to offer the following ESG services to clients in the future:

- Sustainable financial advisory and the ability to access different perspectives.

- Sustainability for start-ups and small and medium-sized businesses and a growth mindset.
- Learning and development training courses, virtual webinars, and e-learning videos in collaboration with professional bodies and institutions of higher learning.

In addition, at InCorp we hope to be the voice of our clients and engage with standards setters and regulatory agencies towards sustainable goals that make a positive difference to the world.

What will your vision/goal mean for the role of accountants and advisors?

We believe that having practical knowledge on ESG and sustainability has graduated from being merely an added skill to an essential expertise. Financial accountants and advisors are strategically positioned as trusted agents of their clients. They stand to gain exponential benefits by developing internal sustainability capabilities and by offering sustainability accounting and sustainability reporting services to their clients.

What's your source of inspiration? (book, role, model or theory etc.?)

In this fast-paced global game of change, we remain anchored in our six values-based attributes that make InCorp an inspiring company for our people – a heart for Integrity, a home for Nurturing talent, a team of Cohesive strengths, that takes Ownership, a beacon for Resilience, and a thousand points of light to ignite the passion of our people to be Proficient in their work.

As Kofi Annan famously said, “Our biggest challenge in this new century is to take an idea that seems abstract – sustainable development – and turn it into a reality for all the world’s people”.

We are inspired each day by the passion of our people to enable our clients to meet their sustainability agendas successfully.

We believe that a good company is not just determined by its commercial abilities, but one that is responsible and kind.

Are you working with a standard e.g. B Corp S G's?

We support global standards like B Corp, GRI, TCFD, SDGs as well as country-specific standards like SGX, HKEX, B S , etc. As part of our ESG Adoption services, we conduct a 360° Analysis and a Preparedness Assessment to help our clients understand how ready they are to embark on their ESG journey. Through such in-depth analysis, we propose a recommended standard to the client.

What is your advice for other PrimeGlobal members?

At PrimeGlobal, we can go beyond balancing the books and promote green goals and help companies mitigate climate change-related risks. Being stewards of capital and corporate reporting, we play a crucial role in accelerating business practices in sustainability. PrimeGlobal members must be equipped to verify sustainability reporting as more stakeholders and investors adopt environmental, social and financial performance metrics.

Schneider Downs // Location: North America

As one of the leading regional accounting firms in the United States, Schneider Downs has a client list of powerful Fortune 500 companies, well-established regional businesses, not-for-profits, and exciting start-ups. With industry expertise and extensive knowledge of the risk advisory landscape, the Schneider Downs team is helping organizations prepare for the proposed disclosure requirements and additional ESG-related risks by developing ESG strategy and Framework plans.

What's the mission statement/ or goal of your firm on sustainability?

At this point we do not have a mission statement for sustainability overall, but it is something we will consider in the future. However, we do have the following Diversity and Inclusion statement and have developed a D&I team and strategy:

Schneider Downs & Co., Inc. is committed to ensuring diversity in our firm by actively recruiting, hiring, developing, and promoting a diverse group of employees based on individual merit and performance. We seek to create an inclusive environment in which each person is valued as a key component of our culture and a critical factor in our ability to provide quality service to our clients.

What sustainability services do you provide to your clients?

We are currently limited to validating the completeness and accuracy of ESG reporting.

What services do you anticipate may be offered to clients in the future?

We hope to offer Risk assessment, gap assessment, framework adoptions and assurance reporting.

What will your vision/goal mean for the role of accountants and advisors?

They should play a vital role in risk assessment, leading practices, and assisting clients to adopt leading frameworks and attestations. Also, they should support the business community in building a more sustainable company and help companies navigate the ESG risks and opportunities.

What's your source of inspiration? book role theory etc.?

Our culture at Schneider Downs is making clients and our communities better through our CARE factor.

Are you working with a standard e.g. B Corp S G's?

No

What is your advice for other PrimeGlobal members?

We are just getting started so we were hoping to learn from other member firms regarding challenges and opportunities.

Verwendete Literatur

- Bakker, C., Hollander, M. d., Hinte, E. v., & Zijlstra, Y. (2019). *Products that Last*.
De betekenis economie in de praktijk: een snelcursus betekenisvol ondernemen. Opgehaald van <https://dezaakvanbetekenis.nl/wp-content/uploads/2018/04/De-betekenis economie-in-de-praktijk-een-snelcursus-betekenisvol-ondernemen-Kaj-Morel-2018-03-26.pdf>
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2007). *Fast Strategy*.
Gallup. www.gallup.com. Opgehaald van <https://www.gallup.com/services/178028/next-discipline-pdf.aspx>
- Giridharadas, A. (2019). *Waarom de superrijken de wereld niet zullen veranderen*.
- Klomp, K., Wobben, S., & Jesse, K. (2016). *Handboek betekenisvol ondernemen*.
- Lat, M. d., Burdorf, L., & Evers, G. (2008). Eureka! Van strategie naar instrumenten via badkuipmetafoor. *Gids voor personeelsmanagement*, 26-29.
- Maas, K. (2019). *Oratie Prof. dr. Karen Maas 'Accounting & Sustainability: van control en compliance naar vertrouwen en impact'*. Opgehaald van <https://www.eur.nl/ice/nieuws/oratie-prof-dr-karen-maas>
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2014). *Conscious Capitalism*.
- Morel, K. Opgehaald van *De betekenis economie in de praktijk: een snelcursus betekenisvol ondernemen*: <https://dezaakvanbetekenis.nl/wp-content/uploads/2018/04/De-betekenis economie-in-de-praktijk-een-snelcursus-betekenisvol-ondernemen-Kaj-Morel-2018-03-26.pdf>
- Morel, K. (2020). *VPRO Tegenlicht, de betekenis economie*. Opgehaald van VPRO Tegenlicht: <https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/lees/artikelen/2020/de-betekenis economie.html>
- Nishii, L., Lepak, D., & Schneider, B. (2007). Employee Attributions of the "Why" of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. *DigitalCommons@ILR*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generatie*.
- Pauli, G. (2012). *Blauwe economie*.
- Rotmans, J. (2005). *Maatschappelijke innovatie. Tussen droom en werkelijkheid staat complexiteit*. Opgehaald van https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj5wuevxlLuAhXJ_aQKHZCnC88QFjAAegQIBRAC&url=https%3A%2F%2Frepub.eur.nl%2Fpub%2F7293%2FEIA-2005-026-ORG%2520ROTMANS%2520NL.pdf&usg=AOvVaw0DzyKbmX--Rb-gf8ygo2BY
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline*.
- Simons, L. (2015). *Changing the Food Game*.
- Zevenbergen, L., & Veltenaar, R. (2020). *One Upon A Future*.



Dieses Buch wurde ermöglicht durch das Twente Board, die Saxion University of Applied Sciences und Eshuis Accountants and Advisors und wurde von der ba tax gmbh Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ins Deutsche übersetzt.

1st edition, April 2021, in Dutch

2nd edition, October 2021, in Dutch

3rd edition, September 2022, in Dutch

4th PrimeGlobal edition, November 2022 in English

5th edition ba tax gmbh Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, March 2024 in German

Vorbehaltlich der im Urheberrechtsgesetz vorgesehenen Ausnahmen darf kein Teil dieser Publikation ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Herausgebers in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln, sei es elektronisch, mechanisch, durch Fotokopie, Aufzeichnung oder auf andere Weise, vervielfältigt, in einer automatisierten Datei gespeichert oder veröffentlicht werden.

Soweit die Herstellung von Kopien dieser Publikation nach Art. 16h Urheberrechtsgesetz 1912 erlaubt ist, sind die gesetzlich geschuldeten Gebühren an die Stiftung Reprorecht (Postfach 3060, 2130 KB Hoofddorp) zu entrichten. Für die Vervielfältigung von (einem) Teil(en) aus dieser Publikation in einem Sammelband, Reader und anderen Sammelwerken (Art. 16 Urheberrechtsgesetz 1912) kann man sich an die Stiftung Pro wenden (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postfach 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

Das Workbook

Bessere Geschäftsmodelle für eine bessere Welt

Wir sind überzeugt, dass die KMU die treibende Kraft für den Übergang zu einem sinnvollen Unternehmertum und den Übergang zu einer sinnvollen Wirtschaft sind.

Wir wünschen uns, dass dieses Arbeitsbuch KMU-Unternehmer:innen und ihren Steuerberater:innen/Wirtschaftsprüfer:innen und Berater:innen hilft, die Frage nach dem „Wie“ eines sinnvollen Unternehmertums zu beantworten. Die Erfahrungen, die in der von Eshuis Accountants and Advisors und Saxion Conscious Business gegründeten B Corp Community gesammelt wurden, zeigen, dass der B Corp-Standard Unternehmern einen „Anstoß“ gibt, Schritte in Richtung sinnvolles Unternehmertum zu unternehmen.

Wir hoffen, dass dieses Buch dazu beitragen wird, die Zusammenarbeit zwischen Bildung, Forschung und Wirtschaft zu stärken. Deshalb teilen drei Professoren der Saxion University of Applied Sciences ihre Vision von sinnvollem Unternehmertum und zeigen, wie sie Unternehmer:innen helfen können, auf der Grundlage ihrer Forschungsaufträge praktische Antworten auf komplexe Fragen zu finden.

Zur Inspiration enthält dieses Buch Interviews mit deutschen Unternehmen und Mitgliedern der PrimeGlobal – The Association of Advisory and Accounting Firms.

„Bessere Geschäftsmodelle für eine bessere Welt“ ist eine ins Deutsche übersetzte Version des niederländischen B Corp Workbooks und der daraus abgeleiteten englischen Fassung für die Mitglieder der PrimeGlobal. Aldo und Mark freuen sich, dass sie nun auch zu einer Bewegung von Unternehmen in Deutschland beitragen können, damit wir gemeinsam leichter bessere Geschäftsmodelle für eine bessere Welt schaffen können!

„Unternehmen inspirieren“

Das Ziel dieses Buches ist es, Unternehmer:innen zu inspirieren, Nachhaltigkeit in ihren Unternehmen zu verankern und ihnen das Vertrauen, das Wissen und die Fähigkeit zu vermitteln, proaktiv nachhaltige Geschäftsmodelle zu entwickeln, die die Welt in der Zukunft braucht.

Die Verfasser

Nachhaltigkeit ist heutzutage keine Option mehr, sondern eine Verantwortung, der sich auch Unternehmer:innen bewusst stellen müssen. Eine Verantwortung, die in Deutschland von vielen Unternehmer:innen schon lange gelebt wird, aber vielleicht einmal neu und modernisiert formuliert werden muss. Zur Inspiration enthält dieses Buch Interviews mit deutschen Unternehmen und Mitgliedern der PrimeGlobal – The Association of Advisory and Accounting Firms.

Ulrich Britting, Geschäftsführer ba tax gmbh

Der B Corp-Standard bietet einen hervorragenden Rahmen, um Nachhaltigkeitspraktiken in Unternehmen zu verankern und Kund:innen zu unterstützen. Die B Corp-Bewegung basiert auf der Überzeugung, dass Unternehmen einen positiven Beitrag für Mensch, Umwelt und Gesellschaft leisten können, ohne dabei das Streben nach Gewinn aus den Augen zu verlieren. Zertifizierte B Corporations sind Unternehmen, die nachweislich hohe Standards für soziale und ökologische Leistungen erfüllen.

Stephen Heathcote, Geschäftsführer PrimeGlobal

Mark de Lat sieht es als seine Berufung an, eine bessere Welt mit besseren Geschäftsmodellen zu verwirklichen. Er tut dies als Forscher, Redner, Autor und Teamcoach. Mark ist mit dem B Corp-zertifizierten Unternehmen Eshuis Accountants and Advisors assoziiert, betreibt Doktorandenforschung an der Nijenrode Business University, baut gemeinsam mit der Saxion University of Applied Sciences Impact Communities auf und coacht Vorstände und Managementteams bei der Umsetzung von Impact-Geschäftsmodellen. Für Mark ist es eine „Herzensangelegenheit“, Organisationen dazu aufzufordern, sich mit Impact Entrepreneurship zu beschäftigen. Denn er ist der festen Überzeugung, dass sinnvolles Unternehmertum zu positiven Auswirkungen und einem besseren Geschäftsmodell führt.

Aldo van Duivenboden ist Projektmanager im Saxion Conscious Business Lab. Die Aufgabe dieses Labors ist es, Studierende mit den schönen und herausfordernden Seiten eines sinnvollen Unternehmertums zu berühren und zu inspirieren. Aldos Motivation ist es, den Studierenden eine lebensnahe Ausbildung zu bieten.

Mark und Aldo haben unter dem Titel B Corp Twente eine Bewegung sinnorientierter Unternehmer:innen ins Leben gerufen, bei der sie den B Corp-Standard verwenden. Auf diese Weise wollen sie Unternehmer:innen dazu ermutigen, am „Bruttonationalwert“, wie sie es nennen, zu arbeiten.

ba/21
tax/consulting

ba tax gmbh
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Alstertwiete 3, 20099 Hamburg
Tel: +49 (0)40 46899180, info@ba-group.de
www.ba-tax.de

ISBN 978-3-00-078245-9