
GEMEINWOHL-BERICHT

UNTERNEHMEN

ALLGEMEINE INFOS

Zugunsten der besseren Lesbarkeit wurde im Text auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Personenbegriffe (z.B. Mitarbeiter, Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter/in) verzichtet und die männliche Form verwendet. Gemeint sind natürlich immer beide Geschlechter.

Firmenname:	GEFAK Gesellschaft für angewandte Kommunalforschung
Gründung:	1990
Branche:	Kommunalberatung für die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung durch Software, Informationsmanagement und Beratungsdienstleistungen
Kunden:	über 230 Stadt- und Landkreisverwaltungen sowie Landeseinrichtungen
Mitarbeiter:	18
Gesellschaftsform:	GmbH; Gesellschafter: acht Mitarbeiter
Stammkapital:	63.000 EUR
Umsatz (GJ 2015/16):	1,03 Mio. EUR
Firmensitz:	Marburg an der Lahn (Hessen)
Homepage:	www.gefak.de
Berichtszeitraum:	1.7.2015 – 30.6.2016 (entsprechend der Finanzbilanz)
Verfasser/Kontakt:	Josef Rother – Tel. 06421 1728-10 – rother@gefak.de

ECKDATEN ZUR UNTERNEHMERISCHEN SITUATION

- Keine Fremdfinanzierung und folglich keine Zins- und Tilgungsbelastung.
- Das Eigenkapital, das ausschließlich von Mitarbeitern der GEFAK gezeichnet ist, beträgt 63.000 EUR. Es gibt keine festgeschriebenen Renditeansprüche der Eigenkapitalgeber.
- Solidarisches Gehaltsmodell zur Überbrückung wirtschaftlich schwieriger Phasen.
- Die Eigenkapitalquote betrug in den letzten 5 Jahren ca. 20 % mit steigender Tendenz.
- Die Liquiditätssituation hat sich in den letzten Jahren gut entwickelt, da der Wiederbeschaffungszeitpunkt von Investitionen später als der Ablaufzeitpunkt des üblichen Abschreibungszeitraums erfolgt und Gewinne nicht an die Gesellschafter ausgezahlt wurden.
- Rückstellungen werden zur Abgrenzung der geleisteten Arbeiten regelmäßig gebildet und im Folgejahr wieder aufgelöst. Rücklagen wurden bisher nicht gebildet. Die Gesellschafter sind übereingekommen, dass Überschüsse nicht an die Gesellschafter ausgezahlt werden, sondern im Unternehmen verbleiben (Gewinnvortrag im Geschäftsjahr 15/16: 22.633, also gut ein Drittel des gezeichneten Kapitals).
- Der Buchwert des Anlagevermögens betrug zum 30.06.2016 87.768 EUR. Der größte Teil (65 %) besteht aus einer erworbenen Software-Lizenz für das vertriebene Produkt KWIS, der Rest ist die Elektronik- und Möbelausstattung für den laufenden Betrieb. Das Vermögen der GEFAK besteht demnach im Wesentlichen im Knowhow der Mitarbeiter und weniger in materiellen Gegenständen.
- Keine Abhängigkeit von wenigen Kunden, stattdessen große Risikostreuung aufgrund der Vielzahl der Kunden (ca. 250 Kommunen = öffentliche Einrichtungen mit sehr guter Bonität und Zahlungsmoral).
- Hoher Bekanntheitsgrad durch bundesweite Marktführerschaft bei der Software KWIS (Markenwert) und bei Unternehmensbefragungen.
- Fest kalkulierbare Einnahmen aus langfristigen Wartungs- und Betreuungsverträgen decken deutlich etwa die Hälfte der Jahreskosten ab.
- Minimale Haftungsrisiken aus üblicher Geschäftstätigkeit.
- Große personelle Kontinuität, vor allem auch in den Führungspositionen.
- Professionelle Controllingstrukturen.

Vor diesem Hintergrund ist die Lage der GEFAK als sehr stabil zu bezeichnen. Die wichtigsten wirtschaftlichen Risiken der GEFAK sind die große Abhängigkeit von der Finanzausstattung der deutschen Kommunen, für die die Wirtschaftsförderung formal nur eine freiwillige Aufgabe darstellt, sowie die hohe Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung in der Softwarebranche.

TÄTIGKEITSBEREICH

Aufschlüsselung der Produkte/ Dienstleistungen

Produkte/ Dienstleistungen	Anteil am Eigenumsatz
Informationsmanagement (KWIS)	70 Prozent
Beratung	30 Prozent

DAS UNTERNEHMEN UND GEMEINWOHL

Die GEFAK setzt sich als Kommunalberatungsunternehmen für starke Städte und Regionen ein und trägt darüber in ihrem Kerngeschäft zur Förderung des Gemeinwesens bei. Mit ihren Softwareprodukten und ihren Schulungsangeboten professionalisiert sie die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung und mit ihren Beratungsprojekten platziert sie Nachhaltigkeitsthemen in die kommunale Politik und Verwaltung, aber auch in die lokale Wirtschaft hinein.

Die GEFAK sieht sich als „Change Agent“ im Sinne einer nachhaltigen Transformation der Gesellschaft, insbesondere der Wirtschaft. Sie kommuniziert aktiv sowohl nach innen als auch gegenüber ihren externen Anspruchsgruppen, wie ihre Produkte und Dienstleistungen für eine nachhaltigere kommunale und regionale Wirtschaft genutzt werden können.

In dem seit 2010 entwickelten Leitbild der GEFAK verpflichten sich alle Mitarbeiter, nicht nur mit den Produkten und Dienstleistungen zu einer nachhaltigen Gesellschaftsentwicklung beizutragen. Auch im Team mit allen Mitarbeitern wird ein lebenswertes Miteinander angestrebt, bei dem gegenseitige Wertschätzung, Vereinbarkeit von Beruf, Familie, Ehrenamt und Freizeit sowie die ökologische Ausrichtung der Betriebsabläufe angestrebt werden.

Das Leitbild wird in regelmäßigen Abständen unter Beteiligung aller Mitarbeiter weiterentwickelt. Formate dafür sind das jährlich stattfindende Strategiewochenende sowie gelegentlich auch längere Mitarbeitertreffen. Zu diesen Anlässen, zuletzt im April 2016, werden der Umsetzungsstand ermittelt und neue Zielsetzungen erarbeitet.

Aus dem Leitbild werden alljährlich die Ziele für das kommende Geschäftsjahr abgeleitet. Für alle Ziele (2015/16: 3 Oberziele und 11 prioritäre Unterziele) werden Indikatoren und Maßnahmen definiert. Zum Geschäftsjahreswechsel wird die Zielerreichung im zu Ende gehenden Geschäftsjahr analysiert und es werden die neuen Ziele festgelegt. Durch diesen Prozess, der unter intensiver Beteiligung aller Mitarbeiter stattfindet, finden das Leitbild und die strategischen Ziele Eingang in das operative Geschäft.

Im Frühjahr 2016 wurde in einem Workshop mit allen Mitarbeitern die bislang einseitige Messung des unternehmerischen Erfolges alleine an finanziellen Kennziffern kritisch diskutiert und das Leitbild dahingehend ergänzt, dass die GEFAK ihren Erfolg künftig auch an ökologischen und sozialen Zielen messen wird. Zu diesem Zweck wurde die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten beschlossen. Als ersten Schritt hat die GEFAK im Herbst 2016 dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) entsprochen

(<http://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CompanyProfile/12065/de/2015/dnk>).

Ebenfalls im Sommer 2016 ist die GEFÄK dem Verein Gemeinwohlökonomie (Bayern) beigetreten und hat mit Partnern aus der Region eine „Regionalgruppe Lahn-Eder“ als Energiefeld gegründet. Damit will die GEFÄK die Gemeinwohlökonomie als alternatives Wirtschaftsmodell in der Region bekannt machen und weitere Mitglieder werben.

Als ein bundesweiter Dienstleister für Kommunen mit großer regionaler Streuung ist das Auftragsgewicht pro Kunde ein sehr viel geringeres als das eines Investors mit entsprechender Verantwortung als regionaler Arbeitgeber und für das Gemeinwesen am Unternehmensstandort. Dennoch engagiert sich die GEFÄK an ihrem Firmensitz Marburg, indem sie soziale u.a. Projekte finanziell unterstützt, wie z.B. aktuell eine Aktion des Behindertensports oder eine Regionalkonferenz zum nachhaltigen Konsum. Zwei Drittel der GEFÄK-Mitarbeiter engagieren sich in ihrer Freizeit ehrenamtlich.

SELBSTEINSCHÄTZUNG + NEGATIVKRITERIEN + TESTAT

	Indikator	Selbst-Ein-schätzung in %
A1	Ethisches Beschaffungsmanagement	60 %
B1	Ethisches Finanzmanagement	40%
C1	Arbeitsplatzqualität und Gleichstellung	50%
C2	Gerechte Verteilung der Erwerbsarbeit	40%
C3	Förderung ökologischen Verhaltens der Mitarbeiter	30%
C4	Gerechte Einkommensverteilung	60%
C5	Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz	40%
D1	Ethische Kundenbeziehung	60%
D2	Solidarität mit Mitunternehmen	20%
D3	Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen	20%
D4	Soziale Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen	40%
D5	Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards	10%
E1	Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte/ DL	30%
E2	Beitrag zum Gemeinwesen	10%
E3	Reduktion ökologischer Auswirkungen	40%
E4	Gemeinwohlorientierte Gewinnverwendung	50%
E5	Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung	10%

NEGATIVKRITERIEN

Negativkriterium	Kann ich bestätigen	Kann ich nicht bestätigen
Keine Verletzung der ILO-Arbeitsrechtenormen/ Menschenrechte	x	
Keine Menschenunwürdigen Produkte	x	
Keine Beschaffung bzw. Kooperation mit Unternehmen, welche die Menschenwürde verletzen	x	
Keine feindliche Übernahme	x	
Keine Sperrpatente	x	
Keine Dumpingpreise	x	
Keine illegitimen Umweltbelastungen	x	
Keine Verstöße gegen Umweltauflagen (z.B. Grenzwerte)	x	
Keine geplante Obsoleszenz	x	
Kein Arbeitsrechtliches Fehlverhalten seitens des Unternehmens	x	
Kein Arbeitsplatzabbau oder Standortverlagerung trotz Gewinn	x	
Keine Umgehung der Steuerpflicht	x	
Keine unangemessene Verzinsung für nicht mitarbeitende Gesellschafter	x	
Offenlegung aller Beteiligungen und Tochterunter-nehmen	x	
Keine Verhinderung eines Betriebsrates	x	
Offenlegung aller Finanzflüsse an Lobbyisten und Lobby- Organisationen/Eintragung ins Lobbyregister der EU	x	
Keine Exzessive Einkommensspreizung	x	

TESTAT : PEER EVALUIERUNG

GEMEINWOHL-
BILANZ 2015/16 für GEFÄK
BegleiterIn Jörg Arolf Wittig, Ulrike Häussler

WERT BERÜHRUNGSGRUPPE	Menschenwürde	Solidarität	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Demokratische Mitbestim- mung & Transparenz
A) LieferantInnen	A1: Ethisches Beschaffungsmanagement				50 %
B) GeldgeberInnen	B1: Ethisches Finanzmanagement				30 %
C) MitarbeiterInnen inklusive EigentümerInnen	C1: Arbeitsplatzqualität und Gleichstellung 50 %	C2: Gerechte Verteilung der Erwerbsarbeit 40 %	C3: Förderung ökologischen Verhaltens der MitarbeiterInnen 30 %	C4: Gerechte Verteilung des Einkommens 70 %	C5: Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz 40 %
D) KundInnen / Produkte / Dienstleistungen / Mitunternehmen	D1: Ethische Kundenbeziehung 60 %	D2: Solidarität mit Mitunternehmen 20 %	D3: Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen 40 %	D4: Soziale Gestaltung der Produk- te und Dienstleistungen 40 %	D5: Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards 10 %
E) Gesellschaftliches Umfeld: Region, Souve- rän, zukünftige Genera- tionen, Zivilgesellschaft, Mitmenschen und Natur	E1: Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte / DL 50 %	E2: Beitrag zum Gemeinwesen 10 %	E3: Reduktion ökologischer Auswirkungen 20 %	E4: Gemeinwohlorientierte Gewinnverteilung 100 %	E5: Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung 10 %
Negativ-Kriterien	Verletzung der ILO- Arbeitsnormen/ Menschenrechte <input type="checkbox"/> Menschenunwürdige Produkte, z.B. Tretminen, Atomstrom, GMO <input type="checkbox"/> Beschaffung bei / Kooperation mit Unternehmen, welche die Menschenwürde verletzen <input type="checkbox"/>	Feindliche Übernahme <input type="checkbox"/> Sperrpatente <input type="checkbox"/> Dumpingpreise <input type="checkbox"/>	Illegitime Umweltbelastungen <input type="checkbox"/> Verstöße gegen Umweltauflagen <input type="checkbox"/> Geplante Obsoleszenz (kurze Lebensdauer der Produkte) <input type="checkbox"/>	Arbeitsrechtliches Fehlverhalten seitens des Unternehmens <input type="checkbox"/> Arbeitsplatzabbau oder Standort-verlagerung bei Gewinn <input type="checkbox"/> Umgehung der Steuerpflicht <input type="checkbox"/> Unangemessene Verzinsung für nicht mitarbeitenden Gesellschafter <input type="checkbox"/>	Nichtoffenlegung aller Beteiligungen und Töchter <input type="checkbox"/> Verhinderung eines Betriebsrats <input type="checkbox"/> Nichtoffenlegung aller Finanzflüsse an Lobbies / Eintragung in das EU-Lobbyregister <input type="checkbox"/> Exzessive Einkommens- spreizung <input type="checkbox"/>

Mit diesem Testat wird die Peer-Evaluierung des Gemeinwohl-Berichtes bestätigt. Das Testat bezieht sich auf die Gemeinwohl-Matrix 4.1.
Nähere Informationen zur Matrix, den Indikatoren und dem Audit-System finden Sie auf www.gemeinwohl-oekonomie.org

Testat gültig bis 30.04.2019

BILANZSUMME 427

GENAUE BESCHREIBUNG DER EINZELNEN KRITERIEN

A1 ETHISCHES BESCHAFFUNGSMANAGEMENT

A1.1 Berücksichtigung regionaler, ökologischer und sozialer Aspekte bzw. höherwertiger Alternativen (Relevanz: hoch)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10%)	Fortgeschritten (11–30%)	Erfahren (31–60%)	Vorbildlich (61–100%)
Regionale, ökologische und soziale Aspekte/ höherwertiger Alternativen werden ... berücksichtigt Relevanz: hoch	... punktuell bei Produkten mit negativen sozialen und/oder ökologischen Auswirkungen (Öko-Strom)	... bei einigen wesentlichen P/D	... bei einem Großteil an wesentlichen P/D + im Vergleich sehr geringer Verbrauch bzw. klare Reduktion bei kritischen Stoffe ohne höherwertige Alternative (siehe FAQ)	...allen wesentlichen, zugekauften P/D... + innovative Lösungen zur Vermeidung kritischer Stoffe ohne höherwertige Alternative

Die Wertschöpfungskette der GEF AK als Dienstleister und Software-Hersteller ist deutlich weniger komplex als in einem produzierenden Betrieb. Die eigenen Dienstleistungen und Produkte werden weit überwiegend mit eigenen Ressourcen erarbeitet. Dadurch machen die Personalkosten i.d.R. etwa drei Viertel der Gesamtkosten/-ausgaben aus (hier: ohne Abschreibungen, jedoch einschließlich der im Berichtszeitraum getätigten Investitionen). Aufgrund überdurchschnittlich hoher Investitionen hatten die Beschaffungsausgaben im Berichtszeitraum mit 309.000 EUR einen Anteil von 31 % an den Gesamtausgaben.

Die wesentlichen Handlungsmöglichkeiten zur Optimierung des Beschaffungswesens liegen in der Auswahl der Geschäftspartner und Lieferanten sowie in den Bereichen Mobilität, Büroinfrastruktur, Energie und Papier.

Im Folgenden werden die fünf wichtigsten und weitere ausgewählte (relevante) Vorleistungen mit ihrem Anteil an den gesamten Beschaffungsausgaben benannt und näher beschrieben. Damit wird über zwei Drittel (67 %) aller Beschaffungsausgaben im Geschäftsjahr 2015/16 detailliert berichtet.

Ausgabenposten (in Klammern: Anteil an allen Beschaf- fungsausgaben in %)	Erläuterung und (soziale, ökologische, regionale) Bewertung
Fremdleistungen für Auslandsprojekte (21,3 %)	Im Geschäftsbereich „Consulting International“ arbeitet die GEFAK mit anderen Consultingfirmen als Partnern und mit freien Beratern als externen Dienstleistern zusammen. Die ausgewählten Consultingfirmen sind ebenso wie die GEFAK auf nachhaltige Leistungserbringung ausgerichtet. Dies entspricht dem aktuellen Fokus der internationalen Zusammenarbeit (SDG 2013). Die eingesetzten freien Mitarbeiter werden angehalten, in ihrer Leistungserbringung ebenfalls die Leitsätze der Nachhaltigkeit der GEFAK zu befolgen.
Miete (8,3 %)	Beim Vermieter der Büroräume der GEFAK handelt es sich um einen privaten Vermieter. Im Laufe des inzwischen 17-jährigen Mietverhältnisses konnte die GEFAK durch die Hinzunahme zusätzlicher Büroeinheiten ihren Raumbedarf flexibel befriedigen. Bei schlechter Wirtschaftslage könnten auch einzelne Büroräume wieder gekündigt werden („atmendes Unternehmen“ → Resilienz). Auf Initiative der GEFAK hat der Vermieter vor einigen Jahren eine Photovoltaikanlage auf dem Dach des Bürogebäudes installieren lassen. Bei der Renovierung der Büros im Frühjahr 2016 hat der Vermieter die Kosten für den unter ökologischen Aspekten ausgewählten Teppichboden übernommen.
Mobilität (8,3 %)	Die gut 230 Kunden der GEFAK sind über das gesamte Bundesgebiet verteilt. Sowohl die Akquise von Neukunden als auch die Betreuung von Bestandskunden (Schulungen, Anwenderkonferenzen, Vorträge etc.) und die Teilnahme an Fachveranstaltungen (Messen, Tagungen) erfordern eine rege Reisetätigkeit. Davon ist etwa die Hälfte der 18 GEFAK-Mitarbeiter betroffen. Für diese innerdeutschen Reisen wird nahezu ausschließlich auf öffentliche Verkehrsmittel zurückgegriffen. Folglich ist die GEFAK fundamental auf die Deutsche Bahn als Dienstleister angewiesen. Die GEFAK stellt den häufig reisenden Mitarbeitern eine BahnCard 100 und denjenigen mit geringerer Reisetätigkeit eine BahnCard 50 zur Verfügung. Nur im seltenen Bedarfsfall werden Taxen/Mietwagen genutzt; Firmenwagen besitzt die GEFAK nicht. 2015 ¹ legten die GEFAK-Mitarbeiter rund 115.000

¹ Abweichend vom Geschäftsjahr der GEFAK und dem identischen Berichtszeitraum 1.7.2015 – 30.6.2016 beziehen sich im Folgenden einige Verbrauchswerte auf das Kalenderjahr 2015. Dies geschieht aus Gründen der Aufwandsbegrenzung und mit Blick darauf, dass diese Werte auch für den Berichtszeitraum sehr nah am tatsächlichen Verbrauch liegen dürften.

	<p>Kilometer auf der Schiene zurück (davon der ganz überwiegende Teil mit den BahnCards, also im Fernverkehr mit 100 % Ökostrom).</p> <p>Im Rahmen der Projekte zur internationalen Zusammenarbeit arbeitet die GEFAK gegenwärtig in der Mongolei und einigen weiteren Staaten in Asien und Afrika. Für die dazu erforderlichen Flugreisen (2015: 123.000 km) wird eine entsprechende Ausgleichsleistung zum Klimaschutz gezahlt (14 t CO₂). Bislang erfolgt keine bewusste Auswahl bestimmter Airlines.</p> <p>Nach Abzug des Klima-Invests organisiert die GEFAK gemäß CO₂-Rechner ihre Mobilität nahezu klimaneutral.</p> <p>Wo es geht und angemessen ist, werden elektronische Kommunikationsformen genutzt. Von wachsender Bedeutung sind die von der GEFAK in den vergangenen Jahren entwickelten Webinare und Teamviewer-Sitzungen, die eine Schulung der Kunden und auch die Akquisition ohne Reisetätigkeit ermöglichen.</p> <p>Etwa zwei Drittel der Mitarbeiter fahren mit dem Fahrrad oder mit öffentlichen Verkehrsmitteln zur Arbeit.</p> <p>Die GEFAK sieht die strategische Ausrichtung der Deutschen Bahn kritisch und versucht im Rahmen ihrer Möglichkeiten auf das Angebot der DB im Sinne einer Bahn für die BürgerInnen Einfluss zu nehmen. Dies erfolgt durch die aktive Mitgliedschaft im Fahrgastverband Pro Bahn e.V. sowie im Einzelfall durch Interventionen in die Politik hinein (Oberbürgermeister, Bundestagsabgeordneter).</p>
<p>Kauf von Unternehmensdaten (8,3 %)</p>	<p>Bei der Auskunftsei beDirect, einem Joint Venture von arvato und Creditreform, bezieht die GEFAK seit 1998 für ihre Kunden Unternehmensdaten, die wir in unsere Software einbinden. Nachdem es seit 2012 keine persönlichen Kontakte gegeben hatte und die GEFAK auch keine Kenntnisse über die Firmenphilosophie von beDirect hatte, hat die Erstellung dieser Bilanz dazu geführt, nähere Informationen über die Nachhaltigkeitsstrategie von beDirect einzuholen. Als Gemeinschaftsunternehmen von Bertelsmann und Creditreform hat beDirect den Code of Conduct als verbindliche Leitlinie für gesetzeskonformes und ethisch verantwortungsvolles Handeln im Unternehmen definiert.</p> <p>Auf Initiative der GEFAK kam es im Herbst 2016 zu einem persönlichen Gespräch, bei dem die GEFAK ihre Nachhaltigkeitsstrategie vorgestellt hat und in der Folge der bisherige, in Teilen veraltete, Kooperationsvertrag aktualisiert wurde.</p>

<p>Büroinfrastruktur (7,7%)</p>	<p>Bei der Anschaffung von Büro- oder Arbeitsausstattung gestaltet sich die Ausrichtung auf ökologische bzw. nachhaltige Produkte schwierig.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es werden aufgrund interner Recherchen langlebige Geräte bevorzugt. Diese werden so lange wie möglich genutzt. Reparatur geht vor Neuanschaffung. - Bei der elektronischen Büroausstattung wird zum Teil auf neueste technische Möglichkeiten verzichtet. So werden etwa Laptops über die Abschreibungszeit hinaus genutzt. - Ist die betriebliche Nutzung nicht mehr möglich und der Restbuchwert gleich null, wird eine private Nachnutzung durch Mitarbeiter geprüft. - Etwa 90 Prozent aller elektronischen Geräte werden auf diese Weise nachgenutzt. Nur defekte Geräte oder solche, für die auch im Umfeld der GEFAK keine Verwendung mehr möglich ist, werden entsorgt. Die Entsorgung erfolgt mit dem Ziel der maximalen Wiederverwertung durch die gemeinnützige Behinderteneinrichtung Integral gGmbH in Marburg. - Bei der Anfang 2016 durchgeführten Renovierung der Büroräume wurde ein hochwertiger in Deutschland gefertigter Teppichboden mit Naturmaterialien des Herstellers treford verlegt. Bei der Auswahl neuer Büromöbel scheiterte eine rein ökologisch ausgelegte Beschaffung am geringen geeigneten Angebot.
<p>Druck und Versand (3,0 %)</p>	<p>Mit dem Lettershop der Lahnwerkstätten Marburg arbeitet die GEFAK seit vielen Jahren zusammen. Er unterstützt uns vor allem bei Druck und Versand der Fragebögen unserer Unternehmensbefragungen. Die Lahnwerkstätten sind ein Angebot des Lebenshilfewerks Marburg-Biedenkopf e.V., welches der derzeit größte Träger von Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen in der Region ist. Der Verein verfolgt mit seinen Werkstätten und Wohnangeboten das Ziel, behinderte Menschen am Leben in der Gemeinschaft teilhaben zu lassen.</p>
<p>Strom, Gas, Wasser (2,9 %)</p>	<p>Die GEFAK bezieht zu 100% Ökostrom über die Stadtwerke Marburg. Die Gastthermen sind 2015 auf den neusten Stand gebracht worden. Die Bürobeleuchtung wurde 2016 zu 80% auf LED umgestellt, bei den verbliebenden 20% ist die Umstellung noch nicht sinnvoll. Die GEFAK vertraut auf ein umweltbewusstes Nutzerverhalten ihrer Mitarbeiter. Die verbrauchte Heizenergie betrug im Jahr 2015 20.055 kwh Erdgas, der Wasserverbrauch lag bei 62 m³. Insgesamt wurden 16.502 kWh elektrische Energie verbraucht.</p>

Externe Schulungsreferenten (2,7 %)	Die GEFAK ist zwei ehemaligen Mitarbeitern, die sich zwischenzeitlich selbständig gemacht haben, nach wie vor verbunden und setzt diese als freie Mitarbeiter ein, in der Regel für Schulungen. Beide Partner setzen sich - beruflich wie privat – für eine nachhaltige Entwicklung ein mit entsprechenden Konsequenzen z.B. auf ihr Mobilitätsverhalten.
Werbeagentur (2,3 %)	Bei der medialen Außendarstellung der GEFAK vertrauen wir seit Jahren auf die Agentur Stein aus Marburg. Deren Leiter und der Programmierer sind uns persönlich bekannt, auch hier gehen wir von einem ähnlichen Wertesystem aus.
Datendienstleister (1,1 %)	Die Firma Datenwerk in Berlin unterstützt die GEFAK seit 2012 bei ihren Unternehmensbefragungen, und zwar mit der Erstellung von Online-Fragebögen sowie mit der scanner-basierten Datenerfassung. Einen regionalen Anbieter haben wir seinerzeit nicht gefunden. Für Datenwerk haben wir uns nicht zuletzt aufgrund von deren weitgehenden Datenschutzmechanismen entschieden.
Papier (1,0 %)	Ausdrucke und Kopien werden auf ein Mindestmaß begrenzt. Gegenüber dem Geschäftsjahr 2014/15 wurden mit 35.000 Blatt Papier im Berichtszeitraum 24% weniger Papier verbraucht. Es wird ausschließlich Recycling Papier verwendet, welches mit dem EU-Ecolabel zertifiziert ist.

A1.2 Aktive Auseinandersetzung mit den Risiken zugekauften P/D und Prozesse zur Sicherstellung (Relevanz: mittel)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10%)	Fortgeschritten (11–30%)	Erfahren (31–60%)	Vorbildlich (61–100%)
Aktive Auseinandersetzung mit den Auswirkungen zugekaufter P/D und Prozesse zur Sicherstellung sowie Ausmaß und Form der Nachweisführung Relevanz: durchschnittlich	Interne Auseinandersetzung durch aktives Einholen von Informationen zu der Thematik Integration sozialer und ökologischer Aspekte in das Vertragswesen (Code of Conduct/ Ethik-Kodex)	Internes Audit bei Risiken und wichtigsten Lieferanten Schulungen (Seminare, Workshops, Zeitbudgets für Expertengespräche) aller Mitarbeiter im Einkaufsprozess	Regelmäßige Evaluierung sozialer/ökologischer Auswirkungen und Alternativen Sicherstellung durch unabhängiges Audit (z.B.: nach soz./ökol. Gütesiegeln zertifizierte P/D, Kooperation mit NGOs)	Multi-Stakeholder-Initiative (z.B.: mit Marktpartnern, NGOs etc.) hinsichtlich sozialer und ökologischer Aspekte

Eine systematische Evaluation der Lieferanten/Dienstleister erfolgt nicht. Mit Ausnahme der Stadtwerke Marburg (Öko-Strom) gibt es auch keinen Lieferanten, mit dem vertragliche Regelungen

mit expliziten sozialen oder ökologischen Standards bestehen. Dennoch liegen für die meisten unserer (wenigen) Lieferanten/Dienstleister Informationen bzw. Einschätzungen über deren ethische Ausrichtung vor (vgl. Tabelle unter A1.1).

Produktionsaufträge vergibt die GEFÄK nur in geringem Umfang, so beispielsweise für Druckerzeugnisse oder für Grafik/Design. Dabei wählt die GEFÄK nach Möglichkeit räumlich benachbarte Dienstleister aus. Bei der Auswahl ihrer Partner legt die GEFÄK – nach Möglichkeit auch außerhalb ihres regionalen Umfeldes – Wert auf persönliche Kontakte. Dadurch soll sichergestellt werden, dass Kooperationen nur mit Partnern zustande kommen, die einen ähnlichen Wertekodex haben.

A1.3 Strukturelle Rahmenbedingungen zur fairen Preisbildung (Relevanz: niedrig)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10%)	Fortgeschritten (11–30%)	Erfahren (31–60%)	Vorbildlich (61–100%)
Strukturelle Rahmenbedingungen zur fairen Preisbildung Relevanz: niedrig	Verzicht auf rein preisgetriebene Beschaffungsprozesse (u.a. Auktionen, Ausschreibungsverfahren) Kein vom Einkaufspreis abhängiges Bonussystem für Einkäufer	Langfristige, kooperative Beziehung werden wechselnden, kostenorientierten vorgezogen	Evaluierung des Verhaltens der Einkäufer durch regelmäßige Mitarbeitergespräche mit Fokus auf die Herausforderungen, die sich durch eine ethische Beschaffung ergeben	Innovative Strukturen im Beschaffungswesen (z.B.: Partizipation an Alternativwährungskonzepten, ökonomische Ansätze der Solidarischen Landwirtschaft etc.)

Aufgrund der geringen Bedeutung der Beschaffung gibt es hier nur wenige Ansatzpunkte. Wir streben langfristige und vertrauensvolle Lieferantenbeziehungen an, es finden keine ständigen Preisvergleiche statt. Ausschreibungen bzw. Auktionen führt die GEFÄK grundsätzlich nicht durch.

Die für die Beschaffung zuständigen Mitarbeiter sind im Zuge unseres Leitbildprozesses nach und nach für eine nachhaltige Beschaffung sensibilisiert worden. Wegen der geringen Bezugsmengen ist eine Beschaffung über den Versandhändler für grünen Bürobedarf "memo" finanziell nicht darstellbar. Deshalb hat man sich entschieden, die Beschaffung über lokale kleinere Unternehmen zu organisieren und diese zu stärken. Bei diesem Beispiel zeigt sich, dass im Rahmen der nachhaltigen Beschaffung Mitarbeiter gemeinsam immer wieder die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Bezugsquellen gegeneinander abwägen.

B1 ETHISCHES FINANZMANAGEMENT

B1.1 Institutionalisierung (Relevanz: mittel)

Sub-Indikator	Erste Schritte (1 bis 10 %)	Fortgeschritten (11 bis 30 %)	Erfahren (31 bis 60 %)	Vorbildlich (61 bis 100 %)
Institutionalisierung (mittel)	Verankerung des ethischen Finanzmanagements im Unternehmensleitbild	Umsetzung des ethischen Finanzmanagements in einzelnen Unternehmensaktivitäten ²	Umsetzung des ethischen Finanzmanagements in einer Vielzahl von Unternehmensaktivitäten	Umsetzung des ethischen Finanzmanagements in allen Unternehmensaktivitäten

Die über den Gesellschaftsvertrag der GEFAK realisierte Mitarbeiterbeteiligung bringt eine zinsfreie Finanzierung des Gesellschaftskapitals mit sich. Außerdem führt das seit Jahren praktizierte Solidarmodell bei den Gehältern der Mitarbeiter dazu, dass selbst in Krisenzeiten eine Fremdfinanzierung und die damit verbundene Abhängigkeit von einem Gläubiger nicht erforderlich ist (vgl. Abschnitt C). Damit entzieht sich die GEFAK weitgehend dem Kreditsystem – und entgeht den mit einer Fremdfinanzierung verbundenen Wachstumswängen. Die GEFAK hat damit bereits wichtige Maßnahmen hin zu einem ethischen Finanzmanagement indirekt in ihr Firmenleitbild aufgenommen.

B1.2 Ethisch-nachhaltige Qualität des Finanzdienstleisters (Relevanz: niedrig)

Sub-Indikator	Erste Schritte (1 bis 10 %)	Fortgeschritten (11 bis 30 %)	Erfahren (31 bis 60 %)	Vorbildlich (61 bis 100 %)
Ethisch-nachhaltige Qualität des Finanzdienstleisters (niedrig)	Konventionelle Bank mit eigenen ethisch-nachhaltigen Finanzprodukten (< 5 % am Kredit- bzw. Sparvolumen) Keine Involvierung in kritische Projekte ³	Konventionelle Bank mit einer breiten Palette ethischer Finanzprodukte (> 5 % am Kredit- bzw. Sparvolumen)	Mehrheitlich auf ethisch-nachhaltige Finanzdienstleistungen spezialisierte Bank	Ausschließlich ethisch-nachhaltiger Finanzdienstleister

Die GEFAK unterhält Girokonten bei der VR Bank Marburg-Biedenkopf und bei der GLS Bank. Beide Institutionen sind Genossenschaften und nach unserem Kenntnisstand nicht in spekulative Bankgeschäfte verwickelt.

Als Rechnungsadresse wird die GLS Bank angegeben, meistens werden die Umsätze jedoch über die VR Bank abgewickelt. Hauptgrund hierfür ist, dass viele Kundenbeziehungen schon vor der

² Z.B. Ethik-Schulung der Mitarbeiter im Finanzcontrolling; themenbezogene Informationsveranstaltung für Mitarbeiter etc.

³ Als Quelle zur Recherche zu großen Finanzinstituten kann u.a. Banktrack (www.banktrack.org) dienen.

Zusammenarbeit mit der GLS existierten, eine Umleitung der Zahlungsströme hat sich als schwierig erwiesen.

Auflistung der Finanzdienstleister

In % des Wertes der Zahlungseingänge	Abwicklung über folgenden Finanzdienstleister
85 %	Girokonto bei der VR Bank Marburg-Biedenkopf
15 %	Girokonto bei der GLS Bank

B1.3 Gemeinwohlorientierte Veranlagung (Relevanz: hoch)

Sub-Indikator	Erste Schritte (1 bis 10 %)	Fortgeschritten (11 bis 30 %)	Erfahren (31 bis 60 %)	Vorbildlich (61 bis 100 %)
Gemeinwohlorientierte Veranlagung ⁴ (hoch)	Teilweise Veranlagung in ethisch-nachhaltige Projekte, jedoch <u>nicht</u> nach dem Best-in-Class-Ansatz	Mehrheitliche Veranlagung in ethisch-nachhaltige Projekte ⁵ Negativkriterien + Verwendung von Kapitalerträgen für soziale/ökologische Investitionen	Ausschließliche Veranlagung in ethisch-nachhaltige Projekte Negativkriterien + teilweiser Zins- und/oder Dividendenverzicht bei Veranlagungen	Ausschließliche Veranlagung in ethisch-nachhaltige Projekte Shareholder Advocacy + vollständiger Zins- und/oder Dividendenverzicht im Fall von Veranlagungen

Die GEFAK legt ihr Finanzanlagevermögen in Form von Festgeld bei der GLS Bank und bei der VR-Bank an. Damit ermöglicht sie die Finanzierung auch von nachhaltigen Projekten. Diese Anlagevermögen sind weitgehend unverzinst.

Einige langjährige Mitarbeiter haben eine Direktversicherung (Gehaltsumwandlung) bzw. eine Unfallversicherung. Einzelne Mitarbeiter beziehen auch vermögenswirksame Leistungen. Die GEFAK übernimmt hier die verwaltungstechnische Abwicklung und entlastet somit die Mitarbeiter. Die Auswahl des Versicherers erfolgte vor vielen Jahren durch die Mitarbeiter selbst, die GEFAK hat damals keinen Einfluss unter dem Aspekt des ethischen Finanzmanagements genommen.

Auflistung der Kapitalanlagen

In % der Veranlagung zum Stichtag 30.6.2016	Abwicklung über folgenden Finanzdienstleister
68 %	Festgeld GLS Bank
32 %	Festgeld VR Bank

⁴ Z.B. durch transparente Finanzierungspolitik der Bank, Definition klarer Ausschlusskriterien etwa anhand des Frankfurt-Hohenheimer Leitfadens, Mitunternehmen, Kunden, Lieferanten, keine Verwendung spekulativer Finanzderivate etc.

⁵ Z.B. Kredite für ethisch-ökologische Projekte, Investition in erneuerbare Energien, thermische Sanierung, gemeinwohlorientierte Forschung und Entwicklung,

B1.4 Gemeinwohlorientierte Finanzierung (Relevanz: niedrig)

Sub-Indikator	Erste Schritte (1 bis 10 %)	Fortgeschritten (11 bis 30 %)	Erfahren (31 bis 60 %)	Vorbildlich (61 bis 100 %)
Gemeinwohlorientierte Unternehmensfinanzierung (niedrig)	Keine Eigenkapitalfinanzierung über Kapitalgeber ohne Mitarbeit im Unternehmen ⁶	Versuch der Finanzierung über Berührungsgruppen ⁷ oder aus Bankkredit aus nicht gewinnausschüttender Bank	Erfolgreicher Beginn der Finanzierung über Berührungsgruppen oder aus Bankkrediten, die zu teilverzichteten Zinsen führen	Zinsfreie Finanzierung überwiegend mit Hilfe von Berührungsgruppen oder Bankkrediten, die zu keinen Sparzinsen mehr führen

Die über den Gesellschaftsvertrag realisierte Mitarbeiterbeteiligung bringt eine zinsfreie Finanzierung des Gesellschaftskapitals mit sich. Außerdem führt das seit Jahren praktizierte Solidarmodell bei den Gehältern der Mitarbeiter dazu, dass selbst in Krisenzeiten eine Fremdfinanzierung und die damit verbundene Abhängigkeit von einem Gläubiger nicht erforderlich ist.

Auflistung Eigen- und Fremdkapital-Anteil

Eigenkapital	100%-Anteil Gesamtkapital
Fremdkapital	0%-Anteil Gesamtkapital

⁶ Z.B. Begebung von handelbaren Aktien, Beteiligung stiller Gesellschafter mit Intention der Vorbereitung einer Aktienemission.

⁷ Mitarbeiter- und Bürgerbeteiligung (z.B. lokale Bürgerbeteiligungen im Bereich nachhaltiger Energie).

C1 ARBEITSPLATZQUALITÄT UND GLEICHSTELLUNG

Allgemeines

Das in der GEFAC beschriebene Menschenbild ist im Firmenleitbild verankert: Die GEFAC strebt Rahmenbedingungen für das Arbeitsleben an, die die Persönlichkeitsentfaltung unterstützen und den Lebensunterhalt sichern. Zu ihren Unternehmenszielen gehören eine hohe Partizipation und die Weiterqualifizierung aller Mitarbeiter. Die GEFAC möchte Eigenverantwortung und Kreativität ihrer Mitarbeiter fördern. Die GEFAC misst ihren unternehmerischen Erfolg auch an sozialen Kennziffern und damit auch an den Belangen ihrer Mitarbeiter. Durch einen fairen, vertrauensvollen, respektvollen und wertschätzenden Umgang miteinander wird die Menschenwürde bei der GEFAC geachtet. Bei der Aufgabenzuordnung werden die Stärken und Neigungen des Einzelnen berücksichtigt.

Allgemeine Kennzahlen

- Aufschlüsselung aller Beschäftigten nach Beschäftigtengruppe, Beschäftigungsverhältnis (Art des Arbeitsvertrages) und nach Geschlecht – Stand 30.6.2016

	m/w	Beschäftigtengruppe**	Beschäftigungsverhältnis
1*	m	Geschäftsleitung & Controlling	unbefristet, 100 %; ab 2017: 90 %
2*	m	Geschäftsleitung & Controlling	unbefristet, 90 %, ab 2017: 80 %
3*	w	Geschäftsleitung & Controlling	unbefristet, 65 %
4*	m	Geschäftsleitung & Controlling	unbefristet, 100 %
5*	m	Consulting, Marketing & Kundenbetreuung	unbefristet, 60 %, ab 1.7.16: 55 %
6*	m	Consulting, Marketing & Kundenbetreuung	unbefristet, 100 %
7	m	Consulting, Marketing & Kundenbetreuung	unbefristet, 100 %
8	m	Consulting, Marketing & Kundenbetreuung	unbefristet, 100 %
9	m	Consulting, Marketing & Kundenbetreuung	unbefristet, 75 %
10	w	Consulting, Marketing & Kundenbetreuung	unbefristet, 60 %
11*	m	Softwareentwicklung	unbefristet, 100 %
12*	m	Softwareentwicklung	unbefristet, 90 %
13	m	Softwareentwicklung	unbefristet, 100 %
14	w	Softwareentwicklung	unbefristet, 75 %
15	w	Verwaltung	unbefristet, 47 %
16	w	Verwaltung	unbefristet, 80 %
17	m	Dualer Student	bis 09/2017, 50 %

	m/w	Beschäftigtengruppe**	Beschäftigungsverhältnis
18	m	Werkstudent	geringfügig beschäftigt

* Mitarbeiter ist gleichzeitig Gesellschafter

** nicht für alle Mitarbeiter ist eine eindeutige Zuordnung möglich

➤ Fehlzeiten nach Beschäftigtengruppen im GJ 2015/16

	Beschäftigten-gruppe	Anzahl Mit-arbeiter	Arbeits-stunden gesamt	Krankheits-zeit gesamt (in Stunden)	Krankheits-zeit pro Mitarbeiter (in Stunden; gerundet)	Anteil Krankheitszeit an den gesamten Arbeitsstunden
1	Geschäftsleitung & Controlling	4	7396:02	85:38	21	1,16
2	Consulting, Marketing & Kundenbetreuung	6	8531:35	89:00	15	1,04
3	Softwareentwicklung	4	7147:08	82:49	21	1,16
4	Verwaltung	2	2489:28	33:15	17	1,34
5	Ausbildung	2	1326:57	15:24	8	1,16
	Gesamt	18 (alle)	26891:10	306:06	17	1,14

Die GEFAK hat einen außerordentlich niedrigen Krankenstand von durchschnittlich ca. 2 Arbeitstagen pro Mitarbeiter und Jahr. Zum Vergleich: Die BARMER GEK weist in ihrem Gesundheitsreport 2016 für die Branche „Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie“ für das Bundesland Hessen durchschnittlich 11,2 Arbeitsunfähigkeitstage pro Mitarbeiter aus (Quelle: Barmer GEK Gesundheitsreport 2016:

<https://www.barmer.de/blob/74744/ddd468d61f8badca8a4d17313565af00/data/hessen.pdf> Tabelle A4, S. 219).

➤ Hierarchieebenen mit Anzahl der Mitarbeiter pro Hierarchieebene und Diversitätskennzahlen (Frauenquote/ Behindertenquote) – Stand 30.6.2016

Hierarchieebene	Anzahl Mitarbeiter	Frauenquote	Behindertenquote
Geschäftsleitung	3	33 %	0 %
übrige Gesellschafter	5	0 %	0 %
sonstige Mitarbeiter	8	50 %	0 %
Studierende/Auszubildende	2	0 %	0 %
Gesamt	18	28 %	0 %

C1.1 Mitarbeiterorientierte Organisationskultur und -strukturen⁸ (Relevanz: mittel)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
mitarbeiterorientierte Organisationskultur und -strukturen ⁹ (mittel)	Erste Maßnahmen; Planung weiterer Maßnahmen (ideal: Einbettung in ein Gesamtkonzept) mit konkretem Umsetzungsplan	Umsetzung der Gesamtmaßnahmen; deutliche Maßnahmen zur Anpassung von Strukturen, Prozessen und Haltung der FK	Gesamtmaßnahmen sind etabliert und werden in Umsetzung und Wirkung evaluiert; Evaluationsergebnisse werden eingearbeitet und umgesetzt	Durch Evaluation abgesichertes Gesamtkonzept ist vollständig umgesetzt und strukturell verankert, alle FK leben eine MA-orientierte Organisationskultur

Herzstück und gleichzeitig einer der zentralen strategischen Faktoren der GEFAK ist das Engagement und die Kompetenz des gesamten Teams. Deshalb ist die Attraktivität als Arbeitgeber für die Geschäftstätigkeit der GEFAK von elementarer Bedeutung. Dazu verfolgt die GEFAK seit Jahren systematisch die Strategie des eigenen Kompetenzaufbaus, sowohl endogen als auch in Kooperation mit Partnern und Kunden. Diese Strategie besteht aus mehreren Säulen:

1. Die unmittelbare Nähe zur Philipps-Universität in Marburg und die dorthin bestehenden Kontakte, insbesondere zum Fachbereich Geografie, sowie eine Kooperation mit der Hochschule Harz (Verwaltungsmanagement) ermöglichen der GEFAK immer wieder die Beschäftigung von Studierenden als Praktikanten bzw. Werkstudenten. Dadurch lernt die GEFAK potenzielle Mitarbeiter frühzeitig kennen. Durch die – zwar unregelmäßige, jedoch mindestens jährlich stattfindende – Begleitung von Projekt- oder Abschlussarbeiten (Bachelor/Master) bietet die GEFAK den Nachwuchskräften eine praxisnahe Beschäftigung bereits während des Studiums.

2. Die GEFAK ist seit 2014 Ausbildungspartner der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) für den Studiengang BWL/Wirtschaftsförderung in Mannheim. Der erste duale Student der GEFAK hat im Herbst 2014 sein Studium begonnen und wird es im Herbst 2017 abschließen. Dabei liegt eine Besonderheit in der hohen Gewichtung von Nachhaltigkeitsthemen, die die GEFAK im Rahmen der praktischen Ausbildung einbringt. So ist unser dualer Student z.B. auch im Anschluss an eine Theoriephase zur betrieblichen Bilanzierung eingebunden in die Erstellung dieser Gemeinwohlabilanz. Trotz guter Erfahrungen mit dem Dualen Studium wird die GEFAK aufgrund ihrer Größe und aufgrund begrenzter Ressourcen (Ausbildungspersonal, Räumlichkeiten) nicht bereits in 2017 den nächsten Studierenden ausbilden können.

3. Die GEFAK bildet Kaufleute für Bürokommunikation aus. 2015 konnte die GEFAK ihre zweite Auszubildende nach Abschluss ihrer Ausbildung übernehmen. Mit der Übernahme in das

⁸ Konkret in den Dimensionen: Klarheit über Aufgaben und Verantwortlichkeiten (und ihre Grenzen), Wertschätzungskultur, Führungskultur, konstruktiver Umgang mit Problemen, Kommunikationskultur inkl. MA-Befragungen und Aus- und Weiterbildung.

⁹ Konkret in den Dimensionen: Klarheit über Aufgaben und Verantwortlichkeiten (und ihre Grenzen), Wertschätzungskultur, Führungskultur, konstruktiver Umgang mit Problemen, Kommunikationskultur inkl. MA-Befragungen und Aus- und Weiterbildung.

Angestelltenverhältnis entschied sich die GEF AK aus Kapazitätsgründen gegen eine sofortige Neubesetzung des Ausbildungsplatzes.

4. Die GEF AK kooperiert mit dem Marburger Schulungszentrum IAD - Informationsverarbeitung und angewandte Datentechnik GmbH, das vor allem Umschulungen im Bereich Softwareentwicklung anbietet. Über diesen lokalen Partner konnte die GEF AK in den vergangenen Jahren, zuletzt 2010, Mitarbeiter für ihren Geschäftsbereich Informationsmanagement gewinnen.

Wertschätzender Umgang, Vertrauen, hohe Flexibilität des Unternehmens mit Rücksicht auf private Belange stehen ebenso im ständigen Fokus wie die Berücksichtigung persönlicher Entwicklungswünsche innerhalb des Unternehmens. Darüber hinaus lebt die GEF AK selbst Nachhaltigkeit in der Beschaffung und bei der Leistungserstellung, und zwar aus eigener Überzeugung und innerer Haltung der Geschäftsführung, der Gesellschafter und der Mitarbeiter. Dies alles führt zu einer sehr hohen Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und zu einer über viele Jahre äußerst geringen Fluktuation (im Berichtsjahr 0 %, letzter Fall in 2013).

Der Umgang miteinander hat in der GEF AK einen sehr hohen Stellenwert. Die GEF AK lässt sich dabei von folgenden im Leitbild verankerten Grundsätzen leiten:

- Es wird ein fairer, respektvoller und wertschätzender Umgang miteinander geführt.
- Vertrauen, Eigenverantwortung und Selbstorganisation gehen über Kontrolle und Weisungen.
- Es wird eine Balance zwischen Firmeninteressen und Persönlichkeitsentwicklung gesucht. Dabei werden die Stärken und Schwächen des Einzelnen berücksichtigt.
- Es wird eine gute Vereinbarkeit von Arbeit, Familien-/Privatleben und Ehrenamt angestrebt.
- Den meisten Mitarbeitern wird hohe Flexibilität bei der Einteilung der Arbeitszeit einschließlich Home-Office ermöglicht.
- Es werden eine kooperative Führungsstruktur und ein kollegialer Führungsstil praktiziert; durch verteilte Zuständigkeiten nach Geschäftsbereichen entsteht Effizienz ohne ausgeprägte hierarchische Struktur.
- Allen Mitarbeitern wird grundsätzlich eine langfristige, zeitlich nicht begrenzte Perspektive im Unternehmen geboten.
- Es werden Möglichkeiten zur fachlichen Weiterbildung geboten, sowohl innerhalb der GEF AK als auch außerhalb. In der täglichen Arbeit bestehen Freiräume zur autodidaktischen Weiterbildung. Die Auswahl von Fortbildungsveranstaltungen erfolgt durch den einzelnen Mitarbeiter in Abstimmung mit dem Team.

Kennzahlen

- Durchschnittlich in Anspruch genommene Fortbildungszeit pro Mitarbeiter im Berichtszeitraum GJ 2015/16 und Beschäftigtengruppe (Grobeinteilung nach Position im Unternehmen)

	Beschäftigtengruppe	Anzahl Mitarbeiter	Fortbildungszeit gesamt (in Std.)	Fortbildungszeit pro Mitarbeiter (in Std.)
1	Geschäftsleitung & Controlling	4	159	40
2	Consulting, Marketing & Kundenbetreuung	6	197	33
3	Softwareentwicklung	4	139	35
4	Verwaltung	2	5	2,5
5	Ausbildung	2	k.A.	k.A.
	Gesamt	16	495	31

Mit Blick auf die 2020/21 anstehende Pensionierung von drei leitenden Mitarbeitern (unter anderem zwei von drei Personen der Geschäftsleitung) hat die GEFAK 2015 einen zum Teil extern moderierten Prozess zur Organisationsentwicklung in Gang gesetzt. Ziel ist die Qualifizierung jüngerer Mitarbeiter und die Übernahme der für das Unternehmen strategisch wichtigen Aufgaben durch diese Nachwuchskräfte. Bei einer Strategietagung mit allen Mitarbeitern im Frühsommer 2015 wurde die Bereitschaft zur Übernahme von Leitungsverantwortung eines Jeden abgefragt. Außerdem konnten alle Mitarbeiter Vorschläge für die Besetzung der künftigen Führungspositionen einbringen. Im Berichtszeitraum hat die GEFAK im Zuge ihres Konzeptes zur Führungskräftenachwuchssicherung zwei jungen Mitarbeitern ein persönliches Coaching ermöglicht. Ein weiterer jüngerer Mitarbeiter konnte eine mehrwöchige Praxishospitation bei ausgewählten Kunden wahrnehmen.

C1.2 Faire Beschäftigungs- und Entgeltpolitik (Relevanz: mittel)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
Faire Beschäftigungs- und Entgeltpolitik (mittel)	Prekäre Beschäftigungsverhältnisse bestehen nur bei nachweislicher betrieblicher Notwendigkeit vorausschauende, transparente Personalplanung in Abstimmung mit BR	Die Möglichkeit einer für den/die AN besseren Vertragsform wird geprüft (interne Prüfroutine) und es gibt ein umgesetztes Konzept zur nachhaltig positiven Arbeitsplatzgestaltung für Arbeitskräfte in Kurzzeitverträgen Gesamtkonzept zur Integration aller Beschäftigtengruppen im Unternehmen (z.B. gleiche Rechte auf freiwillige betriebliche Sozialleistungen und Förderungen, Abstimmung von Abläufen, Terminen, Kommunikationswegen)		nachhaltige Beschäftigungsangebote/-perspektiven für alle MA, z.B. durch überbetriebliche Kooperationen Chancengleichheit bezüglich Möglichkeiten zur aktiven Teilhabe, Rechte auf unternehmensinterne Sozialleistungen etc.
	Transparentes, verbindliches Gehaltsschema, das im Unternehmen unter Einbeziehung der Mitarbeiter (oder deren Vertreter) festgelegt wird			Gehalt wird von den MA als fair empfunden und sichert ein gutes Leben

Die GEFAK ist bestrebt, ihren Mitarbeitern langfristige Perspektiven zu bieten. Die Mitarbeiter sind durchgängig unbefristet angestellt. Die Mitarbeiter haben eine hohe und zunehmend lange Verweildauer in der GEFAK; betriebsbedingte Entlassungen sind äußerst selten. Grund hierfür ist das mit den Mitarbeitern gemeinsam entwickelte Solidarmodell (siehe unten). Mit freien Mitarbeitern werden nur Werkverträge „auf Augenhöhe“ abgeschlossen, das heißt, dass die GEFAK das Risiko eines schwer kalkulierbaren Aufwands mitträgt.

Das GEFAK-Solidarmodell

Die Mitarbeiter der GEFAK verstehen sich als Team, das nur durch die gemeinsame Anstrengung Aller seine (Software-)Produkte und Beratungsdienstleistungen erfolgreich entwickeln und auf dem Markt platzieren kann. Ausgehend von diesem kollektiven Selbstverständnis sollen möglichst alle Mitarbeiter solidarisch am betrieblichen Erfolg partizipieren. Würden in wirtschaftlich schwierigen Phasen einzelne Mitarbeiter entlassen, würden Einzelne die Konsequenzen aus dem Misserfolg aller tragen müssen. Es werden zwar zu Controllingzwecken Abteilungsergebnisse ermittelt, diese führen jedoch nicht zu einer erfolgsabhängig differenzierten Entlohnung, etwa durch Prämien.

Um Schwankungen in der Geschäftslage ohne Entlassungen abfedern zu können, und damit dem Leitbildziel zu entsprechen, sichere und langfristige Arbeitsplätze zu bieten, hat die GEFAK 2009 ein solidarisches Gehaltsmodell eingeführt. Dieses wurde von den Gesellschaftern im Entwurf erstellt und mit allen Mitarbeitern diskutiert. Das Modell sieht eine garantierte Grundsicherung und eine in der Höhe variable, für alle Mitarbeiter jedoch einheitliche Erfolgsbeteiligung vor. Die garantierte Grundsicherung entsprach dem damals gültigen Gehaltsniveau. Anstelle einer Gehaltserhöhung wurde dieses Gehaltsniveau mit 85 Prozent des künftig angestrebten Gehaltsniveaus gleichgesetzt. Diese 85 Prozent wurden seitdem monatlich ausbezahlt, zwischenzeitlich wurde das Auszahlungsniveau auf 87,5

Prozent angehoben. Zweimal jährlich, in der Regel jeweils nach Abschluss eines Kalenderhalbjahres, legen die Gesellschafter anhand der Ertragslage der vergangenen sechs Monate, aber auch mit Blick auf die künftig zu erwartende Ertragslage, die Auszahlungsquote für die zurückliegenden Monate fest. Diese wird mit einer Einmalzahlung zusammen mit dem nächsten Monatsgehalt gewährt. Am Ende des Geschäftsjahres hat die Aufstockung der Gehälter auf 100 Prozent Vorrang vor der Ausweisung bzw. Ausschüttung von Unternehmensgewinnen. (Die Auszahlungsquoten der letzten Jahre: GJ 2013/14: 100 %; GJ 2014/15: 88,5 %; GJ 2015/16: 96,5 %).

Nahezu alle damaligen Mitarbeiter haben einer entsprechenden Anpassung ihrer Arbeitsverträge zugestimmt. Ausgenommen von der Regelung wurden lediglich die beiden Mitarbeiter mit dem niedrigsten Gehalt (Auszubildende und Verwaltungsteilzeitkraft), beide beteiligen sich seit 2016 aber auch am Solidarmodell. Bei sämtlichen Neueinstellungen ist das Solidarmodell Bestandteil des Arbeitsvertrages mit der GEFAK.

Aus den ersten Jahren nach der Firmengründung bestehen noch für manche Mitarbeiter Lebensversicherungen oder sonstige vermögenswirksame Leistungen, in die die GEFAK jährlich einzahlt. Diese sind Gehaltsbestandteile. Zudem werden auf das Grundgehalt teilweise Zulagen gewährt, z.B. für die Übernahme von Leitungsfunktionen oder für im Vorjahr verfallende Überstunden (vgl. C2.1). Die Höhe der Leitungszulagen wird von den Gesellschaftern festgelegt.

Je nach Aufgabengebiet gewährt die GEFAK ihren Mitarbeitern geldwerte Vorteile. Dazu zählen die Bereitstellung von Firmen-Laptops und -Handys auch zur privaten Nutzung sowie die Finanzierung einer BahnCard, die ebenfalls privat genutzt werden kann. Ab dem 1.1.2017 gewährt die GEFAK den Mitarbeitern mit (kleineren) Kindern einen Zuschuss zur Kinderbetreuung. Außerdem leistet die GEFAK im Krankheitsfall eines Kindes eine zweitägige Lohnfortzahlung pro Kind.

Ansonsten gibt es keine über die gesetzlichen Regelungen hinausgehende Absicherung für Mitarbeiter im Krankheitsfall. Die GEFAK ist nicht Mitglied eines Arbeitgebervereins und somit keinem Tarifvertrag angeschlossen

C1.3 Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung einschließlich Work-Life-Balance/ flexible Arbeitszeiten (Relevanz: mittel)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung einschließlich Work-Life-Balance/ flexible Arbeitszeiten (mittel)	Erstellung eines Gesamtkonzepts zur BGF inkl. Umsetzungsplan Verfügbarkeit von flexiblen Arbeitszeiten und Teilzeitmodellen zur Unterstützung einer gesunden Work-Life-Balance der MA Ergonomische Arbeitsplätze, Erfüllung des Arbeitsschutzes	Umsetzung des Gesamtkonzepts zur BGF in wesentlichen Teilen (zu mind. 50%) MA können konkrete Angebote wahrnehmen Inanspruchnahme flexibler Arbeitszeiten und Teilzeitmodelle, die zur Unterstützung der Work-Life-Balance der MA beitragen können, für mind. 50 % der MA möglich	Umsetzung des Gesamtkonzepts zur BGF bis zu 75 %, und Einführung von Qualitätssicherungsmaßnahmen; MA können vielfältige und innovative Angebote wahrnehmen Flexible Arbeitszeiten und Teilzeitmodelle für alle MA möglich und strukturell unterstützt, Homeoffice wird nach Möglichkeit unterstützt	BGF ist vollständig im Unternehmen verankert und in die Strukturen und Abläufe des Unternehmens integriert; Führungskräfte agieren als Multiplikatoren Die unterschiedlichen Arbeitszeitangebote sind strukturell integriert und kulturell akzeptiert, die organisationsweite Nutzung (auch in hierarchisch höheren Positionen, auch bei Männern) wird unterstützt

Die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter ist der GEFAK ein zentrales Anliegen, flexible Arbeitszeiten und Gesundheitsförderung spielen eine entsprechend wichtige Rolle. Die Mitarbeiter planen ihre Arbeits- und Pausenzeiten so weit wie möglich eigenverantwortlich; die zeitliche Festlegung der Arbeitspausen folgt dem individuellen Leistungsrhythmus des Mitarbeiters. Die Erfassung der Arbeitszeit erfolgt auf Vertrauensbasis. Die GEFAK sichert ihren Kunden, also den Nutzern ihrer Software, Präsenzzeiten (Hotline/Support) vertraglich zu. Deshalb müssen die Kundenbetreuer der GEFAK zu diesen Zeiten erreichbar sein. Innerhalb dieses Rahmens sind dennoch ausgeprägte Gleitzeit- und Home-Office-Angebote und damit große Freiräume für das Privatleben vorhanden. Durch gegenseitige Vertretungen werden auch ein- bis dreimonatige Abwesenheitszeiten (z.B. für Reisen) ermöglicht.

In jährlichen Personalgesprächen werden das aktuelle Aufgabenspektrum, die Arbeitsbelastung und das Arbeitsumfeld erörtert und die langfristigen Perspektiven der Mitarbeiter thematisiert. Das Protokoll des Personalgesprächs wird von der Geschäftsleitung und dem Mitarbeiter unterzeichnet. Bei akuter Unzufriedenheit mit der Arbeitsbelastung oder dem Arbeitsumfeld sind unbürokratisch und kurzfristig weitere Gespräche mit der Geschäftsleitung möglich. Dieses Angebot wird von Seiten der Geschäftsleitung regelmäßig kommuniziert – und auch von einzelnen Mitarbeitern genutzt.

Für einige Mitarbeiter wurden auf deren Wunsch Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge am Arbeitsplatz getroffen (besondere Sitzmöbel, Stehpult, Schlafgelegenheit, Balkone für eine Pause an frischer Luft).

Gesundheitsbezogene Lebensqualität und Wohlbefinden und damit die psychosoziale Gesundheit der Mitarbeiter sind ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensziele. Psychosoziale

Gesundheitsförderung wird betrieben durch gelebte Gemeinschaftlichkeit, der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familien- /Freizeitleben und der hohen Arbeitsplatzsicherheit durch solidarisches Gehaltsmodell und durchgängig unbefristete Arbeitsverträge. In den jährlichen Mitarbeitergesprächen wird neben den Ausbaupotenzialen und Weiterentwicklungsplänen ein großes Augenmerk auf individuelle Belastungen der Mitarbeiter gelegt.

C1.4 Gleichstellung und Diversität (Relevanz: mittel)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
Gleichstellung und Diversität (mittel)	<p>Erhebung qualitativer und quantitativer Informationen im Hinblick auf Diversität und Ableitung von Zielsetzungen zur Förderung von Gleichstellung und Diversität</p> <p>Beschäftigungsquote¹⁰: Gesetzliche Teilerfüllung von mind. 75 %</p> <p>Aktive Berücksichtigung von Gleichstellung und Diversität bei jeder Stellenbesetzung</p>	<p>Gesamtkonzept zur Verankerung von Diversität und Gleichstellung im Unternehmen (inkl. konkretem Umsetzungsplan) ist vorhanden</p> <p>Gesetzliche Quote wird zu 100 % erfüllt, keine Ausgleichszahlungen</p> <p>Angepasste Personalsuche und Stellenbesetzung (unterrepräsentierte Gruppen werden bevorzugt)</p>	<p>Gesamtkonzept zur Verankerung von Diversität und Gleichstellung im Unternehmen ist in wesentlichen Teilen umgesetzt.</p> <p>Kompetenz und Motivation von FK hinsichtlich Diversität und Gleichstellung wird gezielt und nachdrücklich gefördert¹¹</p> <p>Anzahl der diversen MA (auch in Fach- und Führungspositionen) liegt über dem Branchendurchschnitt</p>	<p>Gesamtkonzept zu 100 % umgesetzt, d.h. es ist strukturell in allen Organisationsbereichen verankert und wird von allen FK mitgetragen und gelebt</p> <p>Anzahl der diversen MA (auch in Fach- und Führungspositionen) liegt weit über der Branchendurchschnitt</p>

Die Belegschaft der GEFAK zeichnet sich durch langjährige Betriebszugehörigkeit aus. Die Hälfte der Mitarbeiter arbeitet schon länger als zehn Jahre bei der GEFAK, zum Teil sogar deutlich länger. Eine Trennung von einem Mitarbeiter kommt äußerst selten vor, zuletzt 2013.

Der Frauenanteil der insgesamt 18 Beschäftigten liegt mit 5 Mitarbeiterinnen bei 28 Prozent. Die Geschäftsführung setzt sich aus zwei Männern und einer Frau zusammen. Bei der GEFAK gibt es keine Lohnunterscheidung für die gleiche Arbeit, zur Umsetzung der Ziele der Chancengleichheit werden Frauen ausdrücklich zur Bewerbung aufgefordert. Die zwei Frauen, die seit ihrer Anstellung bei der GEFAK ein Kind geboren haben, sind nach der Elternzeit wieder an ihre alte Stelle zurückgekehrt. Der Wiedereinstieg erfolgte in einem von den Frauen gewünschten Stundenumfang, in einem aktuellen Fall stufenweise. Der Wiedereinstieg ging nicht mit einer internen Versetzung auf eine weniger bedeutende bzw. schlechter bezahlte Stelle einher.

¹⁰ In Österreich und Deutschland gibt es Mindestquoten für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung. Wenn diese unterschritten werden, müssen relativ geringe Ausgleichsabgaben geleistet werden, was die Nichterfüllung leicht macht. Daher bewerten wir hier bei ersten Schritten schon Quoten unterhalb der gesetzlichen Vorschrift positiv.

¹¹ Z.B. in Form von umfassenden Fortbildungsmaßnahmen (Diversity-Trainings, Gleichstellungsworkshops, Gender-Trainings), die die Sensibilisierung für Diversität und den Aufbau von Gleichstellungskompetenzen zum Ergebnis haben.



Menschen mit Behinderung werden bei der GEFAK zurzeit nicht beschäftigt. Schwerbehinderte und Gleichgestellte werden bei gleicher Eignung bevorzugt eingestellt. Allerdings sind die Büroräume der GEFAK nicht barrierefrei zugänglich.

Durch die konsequente Vergabe von Druckaufträgen an die Lebenshilfe Marburg e.V. unterstützt die GEFAK gezielt Menschen mit körperlichen und psychischen Einschränkungen.

Ein wertschätzender, gleichberechtigter und toleranter Umgang aller Mitarbeiter untereinander gehört zum Selbstverständnis des Unternehmens.

C2 GERECHTE VERTEILUNG DER ERWERBSARBEIT

C2.1 Senkung der Normalarbeitszeit (Relevanz hoch)

Sub-Indikator	Erste Schritte (1–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
Senkung der Normalarbeitszeit (Relevanz: hoch)	Anteil von Verträgen mit Überstundenpauschale um 50 % reduziert; im Jahresschnitt maximal 10 Überstunden pro Beschäftigter/Monat Erste Neueinstellungen aufgrund des Abbaus von Überstunden	Anteil von Verträgen mit Überstundenpauschale um 75 % reduziert; im Jahresschnitt maximal 5 Überstunden pro Beschäftigte/Monat Neueinstellungen äquivalent zum Abbau von Überstunden	Keine Verträge mit Überstundenpauschale mehr; keine Überstunden im Jahresschnitt je Beschäftigte Neueinstellungen äquivalent zum Abbau von Überstunden	Die durchschnittliche Arbeitszeit je Beschäftigtem ist um 10 % niedriger als die Branchenarbeitszeit oder maximal 38,5 Stunden Neueinstellungen aufgrund allgemeiner Arbeitszeitverkürzung

Bei der GEFAK beträgt die Regelarbeitszeit pro Woche bei einer Ganztagsstelle 38,5 Stunden. Die Arbeitszeiterfassung zum Zweck der Selbststeuerung (Über-/Minusstunden) und zum Zweck der Projektzeiterfassung erfolgt durch einen elektronischen Stundenzettel. Dieser wird von jedem Mitarbeiter eigenverantwortlich nach bestem Wissen und Gewissen ausgefüllt. Es gibt keine Kontrollen.

Auf den üblichen Geschäftsreisen mit der Bahn wird in der Regel gearbeitet. Diese produktive Reisezeit wird ebenso als Arbeitszeit gewertet wie die durch das Reisen bedingten Leerzeiten (z.B. Wartezeit beim Umstieg in einen Anschlusszug). Pausen und Zeiten des Ausruhens während der Bahnfahrt werden zur Hälfte als Arbeitszeit gerechnet. Zusätzlich zu den gesetzlichen Pauschalen für Dienstreisen (Übernachtung, Verpflegung) gewährt die GEFAK ihren Mitarbeitern eine Auslöse von 30 (Inland) bzw. 40 EUR (Ausland) pro Abwesenheitstag.

Überstunden sollen gemäß Arbeitsvertrag vermieden werden. Wenn sie betriebsbedingt dennoch anfallen, so können sie bis zum Geschäftsjahresende am 30.6. durch freie Zeit abgegolten werden. Gelingt das bis zum Stichtag nicht, so werden bis zu 40 für normale Mitarbeiter und wegen der höheren Verantwortung 120 Überstunden für Gesellschafter auf das neue Geschäftsjahr übertragen. Der Rest ist nicht durch Freizeit ausgleichbar, weil sich dies als nicht realistisch herausgestellt hat. Zum Ausgleich für diese entfallenden Überstunden gibt es folgende finanzielle Regelung: Je verfallene Stunde erhält der Mitarbeiter für das Folgejahr eine Gehaltserhöhung in Höhe von 24 EUR pro Jahr und verfallener Stunde.

Ein hoher Überstundenstand wird beim jährlich stattfindenden Personalgespräch thematisiert. Geschäftsleitung und Mitarbeiter suchen gemeinsam nach Lösungswegen zum Überstundenabbau.

Bei drei Mitarbeitern gelingt es seit geraumer Zeit nicht, Überstunden in nennenswertem Umfang abzubauen (vgl. Tabelle). Gemeinsam mit dem Mitarbeiter mit den mit Abstand höchsten Überstunden wurde im Berichtszeitraum ein Coaching zum Zeit- und Arbeitsmanagement vereinbart, das seit März 2017 läuft. Die auffällig hohen Minusstunden eines Mitarbeiters sind zum Teil in mangelnder

Dokumentation begründet. Der Mitarbeiter wurde angehalten, seine Arbeitszeit ab sofort korrekt zu dokumentieren.

	Überstunden Stand 1.7.2015	Überstunden Stand 30.6.2016	Entwicklung im GJ 2015/16
1	120 (von 406)	413	+ 293
2	120 (von 216)	217	+ 97
3	120 (von 209)	196	+ 76
4	120 (von 135)	115	- 5
5	53	41	-12
6	34	40	+ 6
7	40	40	0
8	39	38	- 1
9	27	35	+ 8
10	22	26	+ 4
11	18	14	- 4
12	18	8	- 10
13	7	5	- 2
14	- 6	- 2	+ 4
15	5	- 17	- 22
16	- 112	- 236	- 124
			+ 308 (19,25 p.P.)

Die Rückstellungen für Überstunden betragen zum 30.6.2015 18.000 EUR, am 30.6.2016 waren es noch 13.900 EUR.

Den Mitarbeitern der GEFÄK wird ein Urlaubsanspruch von 30 Tagen gewährleistet. Die zeitliche Urlaubsplanung soll die betrieblichen Erfordernisse berücksichtigen. Dieses wird dadurch sichergestellt, dass jeder Mitarbeiter in seinem Urlaubsantrag, nach Abstimmung mit seinem Vorgesetzten und seinen direkten Kollegen, eine Vertretungsregel vorschlägt. Ähnlich wie bei den Überstunden haben einige Mitarbeiter Resturlaub. Die Rückstellungen für Resturlaub haben sich von 34.600 EUR am 30.6.2015 auf 28.300 EUR am 30.6.2016 reduziert.

C2.2 Erhöhung des Anteils der Teilzeit-Arbeitsmodelle und Einsatz von Zeitarbeit (bei adäquater Bezahlung) (Relevanz: mittel)

Sub-Indikator	Erste Schritte (1–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
Erhöhung des Anteils der Teilzeit-Arbeitsmodelle und Einsatz von Zeitarbeit (bei adäquater Bezahlung) (Relevanz: mittel)	<p>bis 10 % der Mitarbeiter können Teilzeit in Anspruch nehmen</p> <p>Zeitarbeit nur bei gleichwertiger Bezahlung Anteil < 10 % aller Mitarbeiter längstens ein Jahr</p>	<p>bis 25% der Mitarbeiter können Teilzeit in Anspruch nehmen</p> <p>Zeitarbeit nur bei gleichwertiger Bezahlung Anteil < 5 % aller Mitarbeiter längstens ein Jahr</p>	<p>bis 50 % der Mitarbeiter können Teilzeit in Anspruch nehmen</p> <p>Zeitarbeit nur bei gleichwertiger Bezahlung Anteil < 2,5 % aller Mitarbeiter längstens ein halbes Jahr</p>	<p>mehr als 50 % der Mitarbeiter können Teilzeit in Anspruch nehmen</p> <p>Zeitarbeit nur bei gleichwertiger Bezahlung und betriebsbedingter Begründung längstens ein halbes Jahr</p>

Die GEFAK hatte im Berichtszeitraum 16 feste und unbefristete Arbeitsverhältnisse. Lediglich die Beschäftigung des Dualen Studenten ist an dessen Studiendauer gekoppelt. Der Werkstudent ist geringfügig beschäftigt.

Die GEFAK ist zwei ehemaligen Mitarbeitern, die sich zwischenzeitlich selbständig gemacht haben, nach wie vor verbunden und setzt diese als freie Mitarbeiter ein, in der Regel zur Kundenbetreuung (Schulungen etc.). Mit diesen vereinbart sie je nach Aufgabe unterschiedliche Tagessätze.

Die GEFAK beschäftigt keine Zeitarbeiter.

Damit ihre Mitarbeiter Erwerbsarbeit, Familienarbeit, Ehrenamt und/oder Hobbies optimal vereinbaren können, ist die GEFAK offen für Teilzeitbeschäftigung. Von den relevanten 16 Mitarbeitern haben mehr als Hälfte eine Teilzeitstelle (9 von 16 = 56 %). Auch zwei Mitglieder der Geschäftsleitung arbeiten in Teilzeit. Eine mit Blick auf den Generationenwechsel in der GEFAK erfolgte Neueinstellung wird zum 1.1.2017 auch dadurch ermöglicht, dass andere Mitarbeiter ihre Arbeitszeit (weiter) reduzieren, darunter auch zwei der Geschäftsführer. Die Teilzeitquote wird dann bei 65 Prozent (11 von 17) liegen.

	m/w	Beschäftigtengruppe*	Vollzeit/Teilzeit
1	m	Geschäftsleitung & Controlling	100 % - ab 2017: 90 %
2*	m	Geschäftsleitung & Controlling	90 % - ab 2017: 80 %
3*	w	Geschäftsleitung & Controlling	65 %
4	m	Geschäftsleitung & Controlling	100 %
5*	m	Consulting, Marketing & Kundenbetreuung	60 %
6	m	Consulting, Marketing & Kundenbetreuung	100 %
7*	m	Consulting, Marketing & Kundenbetreuung	75 %
8*	w	Consulting, Marketing & Kundenbetreuung	60 %
9	m	Consulting, Marketing & Kundenbetreuung	100 %
10	m	Consulting, Marketing & Kundenbetreuung	100 %
11	m	Softwareentwicklung	100 %
12*	m	Softwareentwicklung	90 %
13	m	Softwareentwicklung	100 %
14*	w	Softwareentwicklung	65 %
15*	w	Verwaltung	47 %
16*	w	Verwaltung	80 %
17	m	Dualer Student	bis 09/2017, 50 %
18	m	Werkstudent	geringfügig beschäftigt

* = Teilzeitstelle

C2.3 Bewusster Umgang mit (Lebens-) Arbeitszeit (Relevanz: mittel)

Sub-Indikator	Erste Schritte (1–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
Bewusster Umgang mit (Lebens-) Arbeitszeit (Relevanz: mittel)	Regelmäßiges Aus- und Weiterbildungsangebot in Selbst- und Zeitmanagement	Regelmäßige Mitarbeiterbefragung zu „optimaler“ Arbeitszeit und Arbeits(zeit)modellen	4-Tage-Woche (bei vollem Lohnausgleich) auf begründete Anfrage möglich	Mitarbeiter bestimmen eigenverantwortlich ihre Arbeitszeit(-modelle)

Regelmäßige Aus- und Weiterbildungen in Selbst- und Zeitmanagement werden nicht angeboten, die GEFAK setzt hier auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter. In regelmäßigen Mitarbeitergesprächen werden unter anderem auch die individuellen Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle besprochen und abgestimmt (vgl. auch C2.1).

C3 FORDERUNG UND FÖRDERUNG ÖKOLOGISCHEN VERHALTENS DER MITARBEITERINNEN

Die kontinuierliche Beschäftigung aller Mitarbeiter mit dem GEFAK-Leitbild bringt eine regelmäßige Thematisierung gerade auch ökologischer Fragestellungen mit sich. Im Rahmen der Entsprechenserklärung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex hat die GEFAK erstmals im Sommer 2016 mit Hilfe eines CO₂-Rechners ihren ökologischen Fußabdruck bestimmt. Das für die GEFAK neue Vorgehen und die Ergebnisse wurden mit allen Mitarbeitern im Rahmen eines Strategie-Workshops diskutiert. Eine erste Konsequenz ist die verbesserte Dokumentation im Rahmen der Reisekostenabrechnungen, in die jetzt die gefahrenen Kilometer nach Verkehrsmittel aufgeschlüsselt werden.

C3.1 Ernährung während der Arbeitszeit (Relevanz: hoch)

Sub-Indikator	Erste Schritte (1–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich 61–100 %
Ernährung während der Arbeitszeit (hoch)	Erste Ansätze zur Förderung nachhaltiger Ernährungsmuster (z.B.: Angebot einer vegetarischen Option bzw. Vergünstigungen in biologischen Restaurants)	Klares Bekenntnis im Unternehmen zu nachhaltigen Ernährungsgewohnheiten (deutlich reduzierter Konsum tierischer Produkte in der Betriebskantine)	Ernährung mehrheitlich vegetarisch/vegan + Lebensmittel vorwiegend lokal, saisonal und biologisch zertifiziert + Fleisch aus lokaler Weidehaltung	Ernährung überwiegend vegetarisch/vegan + Lebensmittel vorwiegend lokal, saisonal, biologisch zertifiziert, wenn möglich aus Community Supported Agriculture (CSA) + Fleisch aus lokaler Weidehaltung

Einige Lebensmittel wie zum Beispiel Wasser oder Kaffee und Milch werden von der GEFAK eingekauft und bereitgestellt. Beim Einkauf wird – soweit es geht – auf Regionalität und eine biologische Zertifizierung geachtet, der Kaffee ist fair gehandelt.

Eine Kantine gibt es aufgrund der Unternehmensgröße nicht. Jede Büroeinheit der GEFAK ist jedoch mit einer eigenen Küche ausgestattet. Einige Mitarbeiter kochen gemeinsam in der Mittagspause. Hierbei wird auf eine gesunde Ernährung geachtet, ohne sich auf vegetarische bzw. vegane Kost zu beschränken.

C3.2 Mobilität zum Arbeitsplatz (Relevanz: hoch)

Sub-Indikator	Erste Schritte (1–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich 61–100 %)
Mobilität zum Arbeitsplatz (hoch)	Erste Ansätze einer nachhaltigen Mobilitätspolitik (z.B.: finanzielle Anreizsysteme für die Benutzung ÖPNV; festgeschriebene Dienstwagenpolitik: <130 g CO ² /km, Trainings für treibstoffsparendes Fahren)	Konsequente nachhaltige Mobilitätspolitik: (z.B.: wenn keine ÖPNV verfügbar: aktives Car-Sharing-Angebot; Mitarbeiter-Parkplätze nur für Car Sharing, Erreichbarkeit bei Standortwahl wesentliches Entscheidungskriterium, Bereitstellung von Dienstfahrrädern), Partizipation bei externen Fahrradinitiativen!	Durch betriebsinterne Anreizpolitik benutzt die Mehrheit der Mitarbeiter ÖPNV/Bus/Zug/Rad/Car Sharing, Teleworking optional	Durch betriebsinterne Anreizpolitik benutzen nahezu alle Mitarbeiter ÖPNV/ Rad/Car Sharing oder Teleworking optional

Kennzahlen/ wichtige Daten (hier: Kalenderjahr 2015!)

	Gesamt km für das Unternehmen	Durchschnittlich pro Mitarbeiter
Auto / PKW einzeln	47.000 km (8 Mitarbeiter)	5.875 km
Car-Sharing	0	0
ÖPNV	2.200 km (1 Mitarbeiter)	2.200 km
Fahrrad/ Fuß	k.A.	k.A.

Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter kommt mit dem Fahrrad oder zu Fuß zur Arbeit. Die umweltfreundliche Anfahrt ins Büro unterstützt die GEFAK, indem sie ihren Mitarbeitern die Finanzierung eines Fahrrades über ein Leasingmodell erleichtert. Einigen Mitarbeitern wird eine BahnCard zur Verfügung gestellt. Diese können sie auch privat und für die Fahrten zur Arbeit nutzen. Ein Drittel der Mitarbeiter kommt mehr oder weniger regelmäßig mit dem eigenen Pkw zur Arbeit. Vor dem Geschäftsgebäude gibt es neben fünf Autoparkplätzen auch Abstellplätze für Fahrräder. Insgesamt wurden 47.000 km bei den Fahrten zur Arbeit mit dem Auto zurückgelegt, dies entspricht eines CO₂-Verbrauchs in Höhe von 9,8 Tonnen.

C3.3 Organisationskultur, Sensibilisierung und unternehmensinterne Prozesse (Relevanz: mittel)

Sub-Indikator	Erste Schritte (1–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich 61–100 %
Organisationskultur, Sensibilisierung und unternehmensinterne Prozesse (mittel)	<p>Punktuelle Thematisierung ökologischer Aspekte (z.B.: Newsletter etc.)</p> <p>Geschäftsführung lebt ökologisches Verhalten vor (z.B.: kein prestigeträchtiger Dienstwagen bzw. Ausnahmeregelungen wie z.B. häufige Flugreisen)</p>	<p>Punktuelle Integration ökologischer Aspekte in Weiterbildungsprogramme</p> <p>Mitarbeiter werden in ökologische Belange einbezogen (regelmäßige Thematisierung, Info-Veranstaltungen, Hinweisschilder in Büroräumlichkeiten etc.)</p>	<p>Regelmäßige Integration ökologischer Aspekte in Weiterbildungsprogramme</p> <p>Mitarbeiter werden regelmäßig in ökol. Entscheidungsprozesse einbezogen (z.B.: ökologisches Vorschlagswesen, Budgettopf für externe ökologische Projekte)</p>	<p>Institutionalisierte Awarenessprogramme für jeden Mitarbeiter (z.B.: regelmäßige Erhebung zum/Thematisierung des ökologischen Verhaltens; Footprint-Workshops), Innovative Ansätze: z.B.: „grüne Sozialleistungen“</p>

Im Leitbild der GEFÄK ist die umweltschonende Organisation der Betriebsabläufe ein wichtiger Grundsatz nach innen, der von den Mitarbeitern auch aktiv gelebt wird (beispielsweise besitzen einige Mitarbeiter aus ökologischer Überzeugung kein Auto). Wenn es auch keine speziellen Schulungen für das ökologische Verhalten gibt, so spielt das Thema doch regelmäßig eine Rolle, etwa in Mitarbeiterbesprechungen, in denen über aktuelle Projekte mit ökologischer Zielsetzung berichtet wird. Somit erfolgt eine Sensibilisierung für das Thema. Themen wie Beschaffung nach ökologischen und sozialen Kriterien werden gemeinsam diskutiert und beschlossen.

C4 GERECHTE VERTEILUNG DES EINKOMMENS

C4.1 Innerbetriebliche Bruttoeinkommensspreizung im Unternehmen (Relevanz: hoch)

Sub-Indikator	Erste Schritte (1–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
Innerbetriebliche Bruttoeinkommensspreizung in Unternehmen (hoch)	Spreizung max: Bis 20 MA: 1:8 20 bis 200 MA: 1:10 Über 200 MA: 1:12	Spreizung max: Bis 20 MA: 1:5 20 bis 200 MA: 1:7 Über 200 MA: 1:9	Spreizung max: Bis 20 MA: 1:4 20 bis 200 MA: 1:5 Über 200 MA: 1:6	Spreizung max: Bis 20 MA: 1:2 20 bis 200 MA: 1:3 Über 200 MA: 1:4

Bei der GEFÄK existieren verschiedene Arbeitszeitmodelle, insbesondere Teilzeitstellen. Zu Vergleichszwecken wird immer von einer 100 Prozent-Stelle ausgegangen, die bei der GEFÄK einer Ganztagsstelle von 38,5 Stunden pro Woche beträgt. Einige Mitarbeiter der GEFÄK haben Lebensversicherungen oder sonstige vermögenswirksame Leistungen, in die die GEFÄK jährlich einzahlt. Diese sind Gehaltsbestandteile. Zudem werden auf das Grundgehalt teilweise Zulagen gewährt, z.B. für die Übernahme von Leitungsfunktionen oder für im Vorjahr verfallende Überstunden. Des Weiteren werden nur die Gehälter der unbefristeten Mitarbeiter (16 von 18 – vgl. Tabelle in C1) des Geschäftsjahres 2015/16 untersucht (Stand 17.03.2016). Geht man von einer 100-prozentigen Auszahlungsquote aus, und berücksichtigt Leistungszulagen und den Ausgleich von Überstundenverfall, ergibt sich eine Gehaltsspreizung von 2,5. Realistischer und somit näher am tatsächlichen Ergebnis ist jedoch die Betrachtung unter Berücksichtigung der bei der GEFÄK mit fast allen Mitarbeitern vereinbarte Grundsicherung (Auszahlungsquote von 87,5 Prozent; vgl. Erläuterung des Solidarmodells in C1.1). Immer noch von einer 100 Prozent-Stelle ausgehend, aber unter Berücksichtigung der vereinbarten 87,5 prozentigen Auszahlungsquote, erhält man somit das „reine Mitarbeitergehalt“. Die beiden Mitarbeiterinnen mit dem niedrigsten Gehalt waren im Berichtszeitraum noch vom Solidarmodell ausgenommen, erhielten also immer eine Auszahlung von 100 Prozent. Dadurch lag de facto eine Gehaltsspreizung von nur 1,9 vor. Damit erfüllt die GEFÄK die Vorgabe der Gemeinwohlbilanz zur innerbetrieblichen Bruttoeinkommensspreizung, wonach das höchste Gehalt maximal das Doppelte des niedrigsten Gehalts betragen darf.

C4.2 Mindesteinkommen (Relevanz: mittel)

Sub-Indikator	Erste Schritte (1–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
Mindesteinkommen (mittel)	Die Mindesteinkommen müssen bezogen auf die Lebenshaltungskosten eines Landes und einer Region auskömmlich sein (living wages). Als Richtwerte gelten für Österreich und Deutschland € 1.330 (netto) ¹² und in der Schweiz CHF 3.500 (netto) ¹³ .			

Von einer 100 Prozent-Stelle ausgehend, liegt das Mindesteinkommen für Mitarbeiter der GEFAK über dem living wage in Deutschland von 1.330 Euro. Darunter liegt lediglich das Einkommen der beiden Studierenden bei der GEFAK.

Praktika werden bei der GEFAK grundsätzlich vergütet.

C4.3 Transparenz und Institutionalisierung (Relevanz: niedrig)

Sub-Indikator	Erste Schritte (1–10 %)	Fortgeschritten (11–30 %)	Erfahren (31–60 %)	Vorbildlich (61–100 %)
Transparenz und Institutionali- sierung (niedrig)	Innerbetriebliche Transparenz der 10 niedrigsten und 10 höchsten Einkommen	Living Wages an allen Standorten; zusätzlich öffentliche Transparenz anhand statistischer Ungleichverteilungs- maße ¹⁴	Verbindliche Festlegung einer Maximalspreizung in Richtung vorbildlich (siehe oben)	Umsetzung aller Ziele, gemeinsame Festlegung der Gehälter durch die Beschäftigten (siehe Good-Practice- Beispiele), Veröffentlichung aller Gehälter

Gehälter und Leistungszulagen werden bei der GEFAK zwar nicht allen Mitarbeitern völlig transparent offengelegt. Da Entscheidungen über das Gehaltsgefüge und das Gehaltsniveau des einzelnen Mitarbeiters in der Gesellschafterversammlung thematisiert werden, haben acht von 18 Mitarbeitern die volle Transparenz. Die flache Gehaltsstruktur ist jedoch allen Mitarbeitern bewusst.

¹² Bezogen auf einen Ein-Personen-Haushalt. Der Wert eines monatlichen Nettoeinkommens von € 1.330,– orientiert sich an den Referenzbudgets (bzw. „living-wages“), welche z.B. von der ASB (Dachorganisation der staatlich anerkannten Schuldnerberatungen) erstellt wurden (siehe ausführliche Definition weiter unten).

¹³ Der Wert wurde von den Schweizer Pionier-Unternehmen vorgeschlagen. Berücksichtigt wurde dabei, dass etwa der Migros-Genossenschaftsbund als einer der größten Arbeitgeber in der Schweiz einen Minimallohn von CHF 3.500,– einführt. Im Weiteren ist eine Volksabstimmung für die gesetzliche Verankerung eines Minimallohnes von CHF 4.000,– in Vorbereitung. Vergleiche dazu die ausführliche Argumentation der Mindestlohn Initiative Schweiz: [link](#)

¹⁴ Wie Höchst-, Niedrigsteinkommen, Median, Anteil der Einkommen der 10 % der höchsten Einkommen und der 10 % der niedrigsten Einkommen. Eine Berechnung des Gini-Koeffizienten erschien uns nach genauer Prüfung als zu aufwändig.

C5 INNERBETRIEBLICHE DEMOKRATIE UND TRANSPARENZ

C5.1 Grad der Transparenz (Relevanz: niedrig)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Grad der Transparenz (gering)	Erste Maßnahmen zu mehr Transparenz	Einige kritische Daten*1 transparent	Wesentliche kritische Daten transparent	Alle Daten transparent, für jeden Mitarbeiter abrufbar

Die Transparenz in allen wesentlichen Entscheidungen bei der GEFAK ist hoch. Zum einen besteht die Gesellschafterversammlung als das Gremium, das alle Entscheidungen von Tragweite fällt, aus acht der 18 Mitarbeiter. Zum anderen werden sämtliche strategischen Entscheidungen zeitnah in Mitarbeiterversammlungen zur Diskussion gestellt. Dabei reifen Entscheidungen durch den Austausch aller, wenn auch die letztendliche Entscheidung bei der Gesellschafterversammlung bzw. der Geschäftsführung liegt. Bei der GEFAK ist eine hohe Selbstorganisation am Arbeitsplatz üblich, die zuständigen Teams entscheiden über Fragen aus ihrem Geschäftsbereich. In Besprechungen wird die Gleichwertigkeit aller Teilnehmer gewahrt.

Das Leitbild sowie die Jahresziele des Unternehmens werden in umfassenden Sitzungen mit allen Mitarbeitern diskutiert und fortentwickelt. In den etwa monatlich stattfindenden Mitarbeiterversammlungen werden grundsätzlich auch die Zahlen zur aktuellen und erwarteten künftigen wirtschaftlichen Lage offengelegt. In die Entscheidungen über die Neueinstellung von Mitarbeitern sind neben den Gesellschaftern auch die Mitarbeiter im fachlichen Umfeld eingebunden. So wurde z.B. eine Stellenbewerberin im Sommer 2016 zu einem GEFAK-internen Workshop zum Beratungsgeschäft hinzugeladen, an dem alle Mitarbeiter aus diesem Geschäftsfeld teilgenommen haben.

Die Tabellen zur Arbeitszeiterfassung (Stundenzettel aller Mitarbeiter) sind ebenso von jedem einsehbar wie die Tabellen zur Projektkalkulation (interne Kostenrechnung).

Die GEFAK nutzt das von ihr vertriebene Software-Programm KWIS auch für ihre eigenen Unternehmenszwecke. So werden alle Prozesse (sowohl die Kommunikation mit den Kunden betreffend, als auch interne Arbeits- und Organisationsprozesse) mit der Software KWIS dokumentiert und sind damit für alle Mitarbeiter einsehbar. Auch haben alle Mitarbeiter Zugriff auf die öffentlichen Outlook-Kalender der Kollegen und Führungskräfte. Dieses Vorgehen sorgt nicht nur für Nachvollziehbarkeit im Projektmanagement und den internen strategischen Entscheidungen, sondern auch für die angestrebte große Transparenz über Hierarchieebenen hinweg.

C5.2 Legitimierung der Führungskräfte (Relevanz: mittel)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Legitimierung der Führungskräfte (mittel)	Anhörung/ Konsultation bei Bestellung neuer FK	Vetorecht bei der Bestellung neuer FK, in einer Testphase*2 bis zu 25% gewählt	25-75% der FK regelmäßig gewählt	76-100% der FK regelmäßig gewählt

Die aktuelle Geschäftsleitung besteht aus drei Personen: Der Geschäftsführer, der die GEFAK 1990 gründete, der Prokurist, der seit 1991 im Unternehmen arbeitet, und die Prokuristin, die seit 2000 den kaufmännischen und organisatorischen Bereich steuert. Während die beiden erstgenannten als „Gründungsväter“ legitimiert sind, wurde die Prokuristin im Zuge des Wachstums der Firma von ca. zehn Mitarbeitern auf ca. 15 Mitarbeiter bestellt, nachdem sie sich bereits über längere Zeit eine zentrale und verbindende Rolle innerhalb des Gesamtteams erarbeitet hatte.

C5.3 Mitbestimmung bei Grundsatz- und Rahmenentscheidungen (Relevanz: hoch)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Mitbestimmung bei Grundsatz- und Rahmen-Entscheidungen (hoch)	Anhörung/ Konsultation + Begründung, Konzept demokrat. Mitbestimmung vorhanden	Testphase, - 25% der Entscheidungen demokratisch, teilweise konsensual, inkl. Gewinn	25-75% der Entsch. demokratisch, davon mind. 25% konsensual, inkl. Gewinn	76-100% der Entsch. demokratisch, davon mind. 50% konsensual, inkl.. Gewinn

Partizipation der Mitarbeiter hat bei der GEFAK einen hohen Stellenwert. Dies gilt sowohl in finanzieller Hinsicht, da Mitarbeiter als Gesellschafter am Unternehmensergebnis beteiligt sind. Partizipation prägt jedoch auch die Mitwirkung an strategischen Entscheidungen in der GEFAK. So sind 8 der 18 Mitarbeiter der GEFAK gleichzeitig auch Gesellschafter und haben in der Gesellschafterversammlung die im Gesellschaftervertrag festgelegten weitreichenden Befugnisse. Mit den übrigen Mitarbeitern werden die strategische Ausrichtung und die Zielsetzungen des Unternehmens diskutiert; sie werden darüber hinaus umfassend und zeitnah über die Geschäftsentwicklung und Entscheidungen informiert.

Die GEFAK praktiziert eine konsensorientierte Führungsstruktur und einen kooperativen Führungsstil. Durch verteilte Zuständigkeiten nach Geschäftsbereichen bemüht sie sich um Effizienz ohne ausgeprägte hierarchische Struktur. Die Mitarbeiter haben jederzeit die Möglichkeit zu einem Gespräch mit der Geschäftsführung oder einem Gesellschafter. Ihre aktive Beteiligung an inhaltlichen Diskussionen oder an das Unternehmen insgesamt betreffende Fragestellungen ist auf dem kurzen Dienstweg, bei Mitarbeiterbesprechungen oder auf anderen Veranstaltungen wie dem Mitarbeiter-Strategiewochenende sehr willkommen.

Es wird auch hier angestrebt, eine gesunde Balance zwischen geschäftlicher Effizienz und Mitarbeiterpartizipation zu erhalten.

C5.4 Mit-Eigentum der MitarbeiterInnen (Relevanz: mittel)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Mit-Eigentum der MitarbeiterInnen (mittel)	Gesamtkonzept und Selbst-Verpflichtung der bisherigen Eigentümer, erste Maßnahmen in die Richtung	Mitarbeiter halten bis zu 25% des Eigentums	Mitarbeiter halten bis 25,1-75% des Eigentums	Mitarbeiter halten bis 76-100% des Eigentums

Nachdem das Stammkapital der als GmbH firmierenden GEFAK bis 2008 ausschließlich in der Hand von drei Gesellschaftern lag (Geschäftsleitung und ein externer Gesellschafter), hat die Geschäftsleitung danach langjährige Mitarbeiter eingeladen, Gesellschaftsanteile zu zeichnen. Inzwischen liegt das Eigentum zu 100 Prozent in Mitarbeiterhand, alle acht Gesellschafter sind Mitarbeiter der GEFAK. Das Stammkapital in Höhe von 63.000 EUR ist mit Anteilen zwischen maximal 9.000 EUR (4 Gesellschafter) und mindestens 5.000 EUR (1 Gesellschafter) relativ gleichmäßig verteilt. Die Stimmrechte entsprechen den Gesellschaftsanteilen. Da seit vielen Jahren (aufgrund des Vorrangs einer Gehaltsauszahlungsquote von mindestens 100 Prozent – vgl. Solidarmodell in C 1.2) keine Ausschüttung von Gewinnen stattgefunden hat, liegt der zentrale Anreiz für die Übernahme von Gesellschaftsanteilen in der weitreichenden Teilhabe an den Entscheidungen innerhalb der GEFAK. Bis zum absehbaren Generationenwechsel im Jahr 2020 ist keine Aufnahme weiterer Mitarbeiter als Gesellschafter vorgesehen, da im Zuge der damit verbundenen organisatorischen Änderungen auch die Rolle der Gesellschafterversammlung hinterfragt und ggf. geändert werden soll.

D1 ETHISCHES VERKAUFEN

D1.1 Gesamtheit der Maßnahmen für eine ethische Kundenbeziehung (ethisches Marketing + Verkauf) (Relevanz: hoch)

Sub-Indikator	Erste Schritte (1-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Gesamtheit der Maßnahmen für eine ethische Kundenbeziehung (ethisches Marketing + Verkauf) (hoch)	Gesamtkonzept für ethische Kundenbeziehung und Selbstverpflichtung der Geschäftsführung	Umsetzung des Gesamtkonzeptes zu mind. 50%, deutliche Maßnahmen zur Änderung von Strukturen, Prozessen und Haltung der Mitarbeiter, Gehalt unabhängig von Verkaufszahlen	Umsetzung des Gesamtkonzeptes bis zu 75%, umfangreiche Maßnahmen zur Änderung von Strukturen, Prozessen und Haltung der MA	Gesamtkonzept 100%ig umgesetzt und strukturell verankert, alle MA leben die Haltung der ethischen Kundenbeziehung

Die GEF AK betreibt eine Mischung aus verbraucherorientiertem und werteorientiertem Marketing. Ihre Werte und Prinzipien der Kundenbeziehung werden im Leitbild, Abschnitt „Grundsätze nach außen“, beschrieben (Auszug):

- Wir setzen uns für eine langfristige und vertrauensvolle Kundenbeziehung ein und tragen durch unser Dienstleistungsverständnis dazu bei.
- Wir sehen den Kunden als Partner, sind offen für Kritik und sprechen diese auch selbst aus.
- Wir bieten umsetzungsorientierte und praxisnahe Lösungen.
- Wir sehen in jedem Auftrag eine neue Herausforderung zur Anwendung unserer Erfahrung und unseres Könnens.
- Wir arbeiten unabhängig und überparteilich.
- Wir stehen zu unserem Leitbild und informieren darüber unsere Kunden.

Dass das Ziel von langfristigen, fairen und vertrauensvollen Kundenbeziehungen erreicht wird, kann man unter anderem daran festmachen, dass zahlreiche Kunden seit vielen, zum Teil über 20 Jahren, mit der GEF AK zusammenarbeiten. Die Zufriedenheit dieser Kunden zeigt sich auch darin, dass viele zunächst nur in einem Geschäftsfeld Produkte oder Dienstleistungen der GEF AK in Anspruch nehmen (z.B. ein Softwareprodukt), und dann im Laufe der Jahre auch bei anderen Themen Kunden werden (z.B. ein Beratungsprojekt). Die GEF AK unterstützt diese intensive Kundenbindung durch eine kontinuierliche und kulante Kundenbetreuung (persönliche Hotline, Schulungen), führt etwa alle zwei Jahre Befragungen zur Kundenzufriedenheit durch (zuletzt im Sommer 2016, vgl. D.1.4) und fördert den persönlichen Kontakt auf jährlichen und bundeslandspezifischen Kundentreffen sowie auf Messen und Foren. Zur Kundenbindung trägt auch die überaus geringe Personalfuktuation bei der GEF AK bei, die ein hohes Maß an Kontinuität und Verlässlichkeit ermöglicht.

D1.2 Produkttransparenz, Fairer Preis und ethische Auswahl der KundInnen (Relevanz: niedrig)

Sub-Indikator	Erste Schritte (1-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Produkttransparenz ¹⁵ , Fairer Preis und ethische Auswahl der KundInnen (mittel)	Konzept zur Verbesserung der Produkttransparenz/ fairen Preisgestaltung + zur ethischen Auswahl von KundInnen.	Produkttransparenz über dem Branchendurchschnitt Transparente Preiskalkulation ethische Evaluation aller Kunden	Produkttransparenz weit über dem Branchendurchschnitt Angemessener Preis im Branchenvergleich Ausschluss einiger unethischer Kunden	+ (elektronische) Verknüpfung GWÖ-Bericht Ausschluss aller unethischen Kunden

Die Kunden sind neben den Mitarbeitern die für die GEFAK wichtigste Anspruchsgruppe. Auch deshalb legt die GEFAK hohe Maßstäbe an Transparenz, Fairness und Kontinuität. Insofern lebt die GEFAK wichtige Aspekte von Nachhaltigkeit auch in der Gestaltung ihrer Kundenbeziehungen und will damit beispielgebend sein.

Die GEFAK legt großen Wert darauf, den potenziellen Kunden sämtliche Informationen, die für eine qualifizierte Kauf- oder Kooperationsentscheidung relevant sind, in verständlicher Form offen zu legen. Das äußert sich vor allem in detaillierten Produkt- und Leistungsbeschreibungen auf der Internetseite (www.gefak.de) und in den Angeboten der GEFAK. Vor jeder Kaufentscheidung bietet die GEFAK dem Interessenten außerdem einen persönlichen Beratungstermin vor Ort an. Da die GEFAK in ganz Deutschland berät, gehen damit sehr große Aufwendungen (Reisezeiten und -kosten) einher. Vor diesem Hintergrund wird verständlich, dass die Marketingausgaben im Berichtsjahr rund 22 Prozent der Gesamtkosten ausmachten und sich zu 94 Prozent aus Personalkosten und nur zu sechs Prozent aus Sachkosten zusammensetzten.

Übersicht zur Einschätzung der Maßnahmen (hier: Selbstkosten zu Vollkosten)

Marketing/ Verkaufsmaßnahme (Basis: Selbstkosten zu Vollkosten)	Anteil in % am Marketing/ Verkaufsbudget
Personalkosten für Marketing	94 %
Sachkosten für Marketing (Infomaterial, Messen etc.)	6 %

Erläuterung: Die Marketingkosten machen 22 % der Gesamtkosten aus.

Die persönlichen Beratungstermine vor der Kaufentscheidung bilden oft das Fundament für eine in aller Regel sehr langfristige und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Dabei begleiten die Akquisiteure die Kunden – nach einer seit Jahren festen Zuordnung auf Bundesländer - von der Erstansprache bis hin zur laufenden Betreuung im Rahmen der jährlichen Anwenderkonferenzen.

¹⁵ Damit sind Angaben über Inhaltstoffe, Schadstoffe, Gefahren und Benutzerhinweise nach den höchsten verfügbaren Standards gemeint.

Die GEFAK nimmt sehr differenzierte Kostenkalkulationen vor, sodass der Kunde einen fundierten Einblick in die Zusammensetzung des Angebotspreises erhält. Mit Pauschalpreisen wird nur in wenigen begründeten Ausnahmefällen gearbeitet. Diese Prinzipien lassen sich am Beispiel eines typischen Angebotes zur Durchführung einer Unternehmensbefragung durch die GEFAK illustrieren:

- Das Angebot ist bei einem Gesamtvolumen von ca. 15.000 EUR in 16 Positionen zwischen 250 und 4.000 EUR unterteilt, die jeweils separat mit Zeitaufwand und Kosten, differenziert nach fixen und variablen Kosten sowie nach unterschiedlichen Tagessätzen (z.B. für Projektleitung und -assistenz), ausgewiesen werden.
- Bei den variablen Kosten zahlt der Kunde nach tatsächlicher Stückzahl.
- Eine ergänzende Tabelle klärt den Kunden positionsweise über die von ihm zu erbringenden Leistungen (Zuarbeiten) auf.
- Als Zahlungsweise schlägt die GEFAK üblicherweise eine Aufteilung in zwei Rechnungen mit jeweils der Hälfte des Auftragsvolumens vor, von denen die erste nach Auftragserteilung und die zweite nach Abschluss aller Arbeiten gestellt wird.

Diese sehr transparente Vorgehensweise führt nur extrem selten zu Unstimmigkeiten zwischen dem Kunden und der GEFAK über die erwartete und erbrachte Leistung.

Die GEFAK bemüht sich um faire Preise, die die eigene Wirtschaftlichkeit ebenso berücksichtigen wie die Zahlungsfähigkeit der Kunden. Um die eigene Wirtschaftlichkeit realistisch einschätzen zu können, hat sich die GEFAK über die Jahre ein professionelles Controllingsystem aufgebaut, das u.a. sämtliche Kosten für eine adäquate Preiskalkulation darstellt. Da gemäß dem GEFAK-Leitbild Gewinne zwar erforderlich sind, um innovativ zu bleiben, Gewinnmaximierung aber kein Unternehmensziel darstellt, sind die Aufschläge auf die Selbstkosten maßvoll und beinhalten auch eine Risikoabdeckung.

Ein aktuelles Beispiel für die Ermittlung und Platzierung eines fairen Preises ist die Reduzierung der jährlichen Wartungspreise für die Software KWIS, die zu einem Teil auf der Kalkulation der Teuerungsrate basiert. Nachdem die Inflationsrate in den vergangenen Jahren niedriger als ursprünglich angenommen war, hat die GEFAK allen ihren Kunden – aus Gründen der Fairness und von sich aus – einen Preisnachlass auf die folgenden Rechnungen in Aussicht gestellt bzw. bereits gewährt.

Das Thema unethischer Kunden spielt bei der GEFAK keine Rolle, da sämtliche Auftraggeber öffentliche Einrichtungen – in aller Regel Städte und Landkreise – sind, die allesamt per se dem Gemeinwohl verpflichtet sind.

Gleichwohl spricht die GEFAK mit ihren Beratungsangeboten zur nachhaltigen Wirtschaftsförderung nicht sämtliche Kommunen gleichermaßen an, sondern sucht sich insbesondere für Pilotprojekte gezielt solche Partner aus, die sich weniger als Interessensvertreter einzelner Unternehmen, sondern vielmehr als Verfechter des Gemeinwohls sehen und ihr Interesse an Nachhaltigkeitsthemen zeigen. Dazu befragt die GEFAK regelmäßig ihre Kunden, z.B. im Nachgang zu ihren regionalen Kundenkonferenzen.

D1.3 Umfang der KundInnen-Mitbestimmung/ gemeinsame Produktentwicklung / Marktforschung (Relevanz: mittel)

Sub-Indikator	Erste Schritte (1-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Umfang der KundInnen-Mitbestimmung/ gemeinsame Produktentwicklung/ Marktforschung (mittel)	Erste Maßnahmen zum Beirat angedacht, + Pilotprojekte gemeinsame Produktentwicklung	Beirat vorhanden, Transparenz der Ergebnisse + bis 25% der Produkte gemeinsame Produktentwicklung	Beirat = Umsetzung der Empfehlungen bis 50% + bis 50% gemeinsame Produktentwicklung	Beirat Umsetzung bis 75%, mind. monatliche Treffen + bis 75% gemeinsame Produktentwicklung

Die GEFAK versteht sich als Impulsgeber für Innovationen in der öffentlichen Verwaltung im Hinblick auf eine nachhaltige Wirtschafts- und Gesellschaftsentwicklung. Folglich führt die GEFAK regelmäßig interne Brainstormings zur Identifizierung neuer Märkte und Produkte durch. Eine weitere wichtige Quelle für Produktinnovationen ist der kontinuierliche Dialog mit zahlreichen Kunden.

Im Geschäftsfeld Informationsmanagement/Software geschieht die Einbindung der Kunden in die Produktentwicklung sehr systematisch: Die GEFAK garantiert in den mit ihren Kunden geschlossenen Betreuungsverträgen, dass sie bei der Weiterentwicklung der Software die Anwenderwünsche berücksichtigt. Die Ermittlung der Kundenwünsche geschieht durch die bereits oben genannten Formate (persönliche Hotline, Schulungen, Befragungen zur Kundenzufriedenheit, persönlicher Kontakt auf jährlichen und bundeslandspezifischen Kundentreffen sowie auf Messen und Foren).

Ein aktuelles Beispiel ist die Weiterentwicklung eines Software-Moduls zum Gewerbeflächenmanagement. Im Rahmen der Hotline und der persönlichen Kontakte ist die Erfordernis einer Weiterentwicklung dieses Programmbereichs erkannt worden. Mit der Kundenbefragung im Sommer 2016 sind daraufhin die bisherige Nutzung des Moduls und die (Un-)Zufriedenheit damit spezifiziert abgefragt worden. Außerdem konnten diejenigen Kunden identifiziert werden, die an einer Mitwirkung bei der Weiterentwicklung interessiert sind. Mit diesen Kunden wird die GEFAK im Frühjahr 2017 einen Workshop veranstalten und dessen Ergebnisse in den Softwareentwicklungsprozess einfließen lassen.

Darüber hinaus hat die GEFAK 2016 die Methode der „Personas“ eingeführt, durch die die Anforderungen typischer Kunden („Personas“) an die Benutzerführung bei typischen Arbeitsabläufen (Workflows) systematisch berücksichtigt werden.

Dass auf Anregung von Kunden sogar ganze Programmmodule entwickelt werden können, zeigt die neueste Software der GEFAK, „KWIS.job“, ein Arbeitgeberportal zur Fachkräftesicherung, das auf Anfrage des Landkreises Mittelsachsen konzipiert und inzwischen auch in weiteren Regionen eingeführt wurde.

Auch im Geschäftsfeld Beratung spielt der Kunde bei der Produktentwicklung eine wichtige Rolle. So werden etwa bei den zahlreichen Befragungen der GEFAK keine Schablonen verwendet, sondern der Fragebogen wird – natürlich unter Einbeziehung der Erfahrungen aus anderen Regionen – gemeinsam mit dem Kunden in einem Workshop vor Ort entwickelt.

Insbesondere innovative Themen geht die GEFÄK im engen Dialog mit ihren Kunden an. So wurden in den vergangenen zwei Jahren u.a. folgende Themen aufgegriffen - fallweise entweder mit einer Vielzahl von Kunden oder mit ausgewählten einzelnen Kunden:

- Nachhaltigkeit in der Wirtschaftsförderung. Hierzu hat die GEFÄK eigens eine umfassende Befragung von über 1.000 Wirtschaftsförderern in Deutschland durchgeführt. Der Rücklauf von über 20 % sowie die Antworten gaben Aufschluss über die Bedeutung des Themas und zeigten Anknüpfungspunkte für künftige Beratungsfelder der GEFÄK auf.
- Initiierung des Modells „Pendlerstationen“ mit Akteuren aus der Metropolregion München. Die Idee wurde 2015 vom Rat für Nachhaltigkeit der Bundesregierung ausgezeichnet.
- Einbeziehung von Müttern in den Arbeitsmarkt. Hier wurden Projekte und Befragungen in zwei Landkreisen durchgeführt, die mit großer Resonanz zeigten, dass hier ein bislang zu wenig beachtetes Handlungsfeld für die gesellschaftliche Teilhabe, aber auch für die Fachkräftesicherung liegt.

Die GEFÄK entwickelt diese Themen aktiv und kontinuierlich mit Partnern und Kunden weiter, um hierzu zukünftig im Sinne von mehr Nachhaltigkeit auch bei einer breiteren Kundschaft wirksam zu sein.

D1.4 Service-Management (Relevanz: mittel)

Sub-Indikator	Erste Schritte (1-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Service- Management (mittel)	Gesamtkonzept für Service-Management + Testphase, mind. Hotline	Beschwerdestelle vorhanden, einfaches Reklameprozedere,	+ umfassende Servicemaß- nahmen	+ Sanktionsmaß- nahmen bei Beschwerden + transparentes Reporting

Der Dialog mit Bestandskunden spielt für die GEFÄK eine zentrale Rolle und wird intensiv gepflegt. Dieser Dialog ist – mit sämtlichen ca. 230 Software-Kunden bundesweit – in einem Wartungs- und Betreuungsvertrag verbindlich geregelt. Da die jährlichen Einnahmen aus diesen Verträgen etwa die Hälfte der Gesamtkosten der GEFÄK decken, ist der Kundenservice ein, wenn nicht das Kerngeschäft der GEFÄK. Die Verträge sichern den Kunden drei wesentliche Leistungen zu:

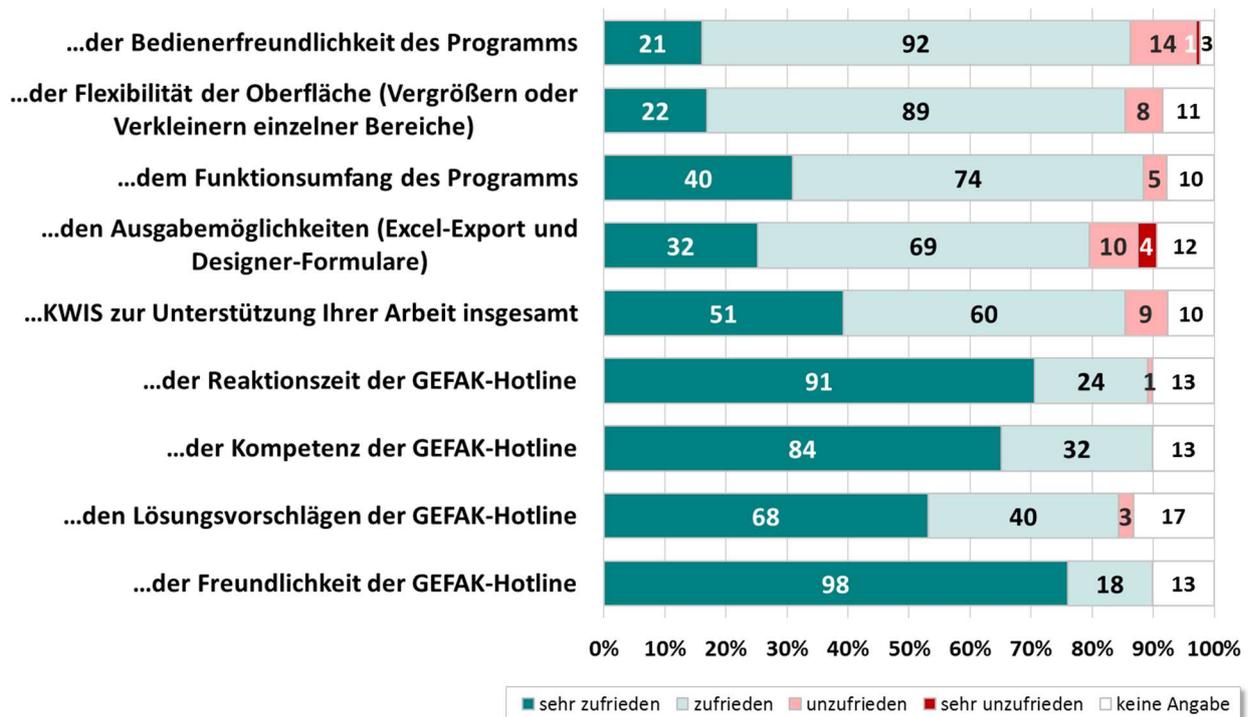
- Eine Hotline zu den üblichen Bürozeiten der Kunden. Dafür stehen den Kunden mehrere, zum Teil spezialisierte Mitarbeiter als Ansprechpartner zur Verfügung. Die Hotline wird in aller Regel telefonisch in Anspruch genommen und erfreut sich größter Beliebtheit (vgl. Schaubild unten).
- Die regelmäßige Weiterentwicklung der Software unter Berücksichtigung der Anwenderwünsche (vgl. D.1.3).
- Die Teilnahme an einem jährlich stattfindenden Treffen aller Kunden eines Bundeslandes (Meinungs- und Erfahrungsaustausch).

Der Wartungs- und Betreuungsvertrag enthält darüber hinaus sanktionierbare Gewährleistungszusagen.

Zur Messung der Kundenzufriedenheit sowohl mit den Produkten selbst, als auch mit den Serviceleistungen der GEF AK führt die GEF AK ca. alle zwei Jahre Online-Befragungen bei ihren Kunden durch (vgl. Schaubild).

GEFAK-KundenzufriedenheitsAnalyse Sommer 2016:

Wie zufrieden sind Sie mit ...



Quelle: GEF AK Kundenbefragung 2016

Ein weiteres Element sind Feedbackbögen nach allen GEF AK-Veranstaltungen. Auch für ihre Beratungsprojekte plant die GEF AK ein strukturiertes Evaluierungsverfahren einzuführen.

Zur Sicherung und Steigerung der Kundenzufriedenheit hat die GEF AK ein breites Angebot an Informations- und Schulungsmaßnahmen installiert. Neben klassischen Einzel- oder Gruppenschulungen haben sich in der jüngeren Vergangenheit kostengünstige Webinare zu einzelnen Themen der Wirtschaftsförderung erfolgreich etabliert. Über ihre Standardschulungen vor Ort hat die GEF AK im Berichtszeitraum 174 Kunden erreicht, über die Webinare 103. Bei der Auswahl der Themen für die Schulungen legt die GEF AK Wert darauf, Beispiele so zu wählen, dass die Eignung der Software insbesondere für Nachhaltigkeitsprojekte erkennbar wird (z.B. Veranstaltungsorganisation zur Vernetzung lokaler Betriebe; Erstellung von Exposé s zur Vermarktung von Brachflächen).



Bei der Akquise von Neukunden ist Empfehlungsmarketing eine zentrale Strategie der GEFAK. Aufgrund der Vielzahl der zufriedenen Bestandskunden spielt die Benennung von Referenzen im regionalen Umfeld eines Interessenten eine wichtige Rolle. Einige Kunden verlinken auch bereits von ihrer Website auf die GEFAK als ihrem Partner für die Wirtschaftsförderung. Mit Blick auf eine Ausweitung des Empfehlungsmarketings ist die GEFAK bemüht, dass dies immer mehr ihrer Kunden tun.

Mit den Schulungen und Anwendertreffen und der leicht erreichbaren Kunden-Hotline bietet die GEFAK umfassende, auch sanktionierbare Servicemaßnahmen an. Durch die gute Erreichbarkeit sind Reklamationen und Beschwerden niedrigschwellig nutzbar und werden auch gut angenommen.

Zukünftig plant die GEFAK auch bei ihren Beratungsprodukten regelmäßige und standardisierte Kundenzufriedenheitsbefragungen durchzuführen um auch in diesem Bereich Verbesserungsmöglichkeiten abzufragen.

D2 SOLIDARITÄT MIT MITUNTERNEHMEN

Neben den in Kapitel A („Beschaffung“) genannten Lieferanten arbeitet die GEFÄK sowohl im Geschäftsfeld Informationsmanagement/Software als auch im Geschäftsfeld Beratung mit Kooperationspartnern zusammen.

Die Softwareprodukte der GEFÄK zeichnen sich durch eine große Offenheit zu anderen Systemen aus, sodass häufig gemeinsam mit Anbietern verwandter Software Schnittstellen entwickelt und vertrieben werden. Im Geschäftsfeld Beratung arbeitet die GEFÄK in der Produktentwicklung und fallweise in der gemeinsamen Akquise und Bearbeitung von Projekten mit Partnerunternehmen zusammen (z.B.: im Projekt Pendlerstationen, hier teilt sich die GEFÄK Kosten und Gewinne mit der Firma quersumme).

D2.1 Offenlegung von Informationen + Weitergabe von Technologie (Relevanz: mittel)

Kategorie	Erste Schritte (10 %)	Fortgeschritten (30 %)	Erfahren (60 %)	Vorbild (100 %)
Offenlegung von Informationen + Weitergabe von Technologie (mittel)	Offenlegung finanzieller und technischer Information	Umfassende Offenlegung von Kostenkalkulation, Bezugsquellen und Technologie	Zusätzlich: Kostenlose Weitergabe einzelner Technologien	Vollständige Transparenz und Open-Source-Prinzip

Im Geschäftsfeld Informationsmanagement/Software bedingt die Offenheit der Architektur der GEFÄK-Produkte und die Entwicklung von Schnittstellen die Offenlegung technischer Informationen dem Partnerunternehmen gegenüber. Bei der Preisbildung für diese Schnittstellen und bei der Aufteilung der Erlöse gibt es keine starre Regelung, sondern es wird mit dem Partnerunternehmen in jedem Einzelfall nach einer marktgängigen und fairen Lösung auf Augenhöhe gesucht. Dazu gehört auch die Offenlegung der Aufwendungen, die jeder Partner zur Erstellung der Software erbringen muss.

Als positive Erfahrung kann exemplarisch die Kooperation mit der Partnerfirma vianovis bei der Visualisierung von Unternehmensdaten aus der GEFÄK-Software KWIS in Landkarten und Stadtplänen angeführt werden. Die konzeptionelle Zusammenarbeit hat über die eigentliche Schnittstelle hinaus die Entwicklung einer Branchenzuordnung zur besseren ikonografischen Darstellung von Unternehmen ermöglicht, die die Schnittstelle zum Vorteil der Kunden und – über den gemeinsam geschaffenen Mehrwert – auch zum finanziellen Vorteil der beiden Kooperationspartner aufwertet.

D2.2 Weitergabe von Arbeitskräften, Aufträgen und Finanzmitteln; kooperative Marktteilnahme (Relevanz: hoch)

Kategorie	Erste Schritte (10 %)	Fortgeschritten (30 %)	Erfahren (60 %)	Vorbild (100 %)
Weitergabe von Arbeitskräften, Aufträgen und Finanzmitteln; kooperative Marktteilnahme (hoch)	Kooperation nur auf Anfrage	Kooperation in Randbereichen des Geschäfts	Kooperation im gesamten Geschäftsbereich	Kooperation im gesamten Geschäftsbereich + Beteiligung an kooperativer Marktteilnahme (Branchentisch)

Im Geschäftsfeld Beratung führt die GEFAK seit einigen Jahren etwa zwei- bis dreimal pro Jahr Brainstormings mit Partnerunternehmen durch (ähnlich einem „Branchentisch“). Diese Treffen dienen der Entwicklung von (gemeinsamen) Angeboten zur Nachhaltigkeit in der Wirtschaftsförderung. Auch hier ist die offene Weitergabe von Wissen und Erfahrungen, aber auch die von Kostenkalkulationen, unverzichtbar und gängige Praxis.

Mit einem befreundeten Unternehmen findet ein unregelmäßiger Austausch von Methodenwissen statt.

Schließlich erfordert die Erstellung dieser Gemeinwohlbilanz in einer Peer Group ein sehr hohes Maß an Transparenz den anderen drei Unternehmen gegenüber.

Keine Erfahrung hat die GEFAK bislang bei der Weitergabe von Arbeitskräften, etwa zum Ausgleich unterschiedlicher Kapazitätsauslastungen. Ebenso wenig wird eine gegenseitige finanzielle Unterstützung von Mitunternehmen praktiziert.

Demgegenüber gibt die GEFAK fallweise Aufträge an Partnerunternehmen weiter, indem sie diese bei der Akquise und Bearbeitung von Projekten einbindet, insbesondere wenn es sich um ergänzende Kompetenzen handelt.

Ihre Mitgliedschaft bei einem Branchenverband der Anbieter von Software für Kommunalverwaltungen hat die GEFAK beendet, weil sie dessen Argumenten zur Privatisierung nicht folgt und die daraus resultierende Konkurrenz zu Softwareanbietern der öffentlichen Hand nicht länger unterstützen wollte.

D2.3 Kooperatives Marketing (Relevanz: mittel)

Kategorie	Erste Schritte (10 %)	Fortgeschritten (30 %)	Erfahren (60 %)	Vorbild (100 %)
Kooperatives Marketing (mittel)	Verzicht auf Diskreditierung der Konkurrenz	Verzicht auf massenmediale Werbung (TV, Radio, Plakate)	Mitaufbau eines gemeinsamen Produktinformationssystems (PIS)	Mittragen der Brancheninitiative für ethisch-kooperatives Marketing
Wert final 2015/16		30 %		

Während der unmittelbare Mitbewerber im Bereich der Software den Kunden der GEFÄK bei der Anschaffung von dessen Software bereits zum wiederholten Male eine „Abwrackprämie“ für das GEFÄK-Produkt KWIS angeboten hat, verzichtet die GEFÄK komplett auf eine Diskreditierung des Konkurrenzproduktes. Nachdem dieser Mitbewerber vor einigen Jahren sogar eine Übernahme der GEFÄK versucht hatte, ist aus heutiger Sicht eine Kooperation nicht denkbar.

Im Geschäftsfeld Beratung hat die GEFÄK einen Mitbewerber, der Anfang 2016 ganze Textpassagen aus GEFÄK-Publikationen verwendet hat, um für seine – mit den Angeboten der GEFÄK konkurrierenden – Dienstleistungen zu werben. Die GEFÄK hat das Gespräch gesucht und auf mögliche Kooperationsformen hingewiesen. Ein persönliches Treffen dazu findet im Frühjahr 2017 statt.

D3 ÖKOLOG. GESTALTUNG DER PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN

D3.1 Produkte/ Dienstleistungen sind im ökologischen Vergleich zu P/DL von MitbewerberInnen bzw. Alternativen von gleichem Nutzen (Relevanz: hoch)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Produkte / Dienstleistungen sind im ökol. Vergleich zu Produkt / Dienstleistungen von MitbewerberInnen bzw. Alternativen von gleichem Nutzen (hoch)	sind durch einen im Vergleich geringeren ökologischen Fußabdruck bzw. durch erste Ansätze einer überdurchschnittlichen, ökol. Gestaltung gekennzeichnet	Das Unternehmen verfügt über eine klare, nachvollziehbare Strategie und erkennbare Maßnahmen zur Ökologisierung der Produkte / Dienstleistungen	P / D weit über Branchendurchschnitt (z.B.: BAT = Best Available Technology)	P / D branchenführend (z.B.: Cradle-to-Cradle)

Die GEFAK bietet keine materiellen Produkte an, die bei der Herstellung bzw. beim Verbrauch durch den Kunden negative ökologische Auswirkungen haben. Allerdings ermöglichen einige Softwaremodule der GEFAK und ihre Handlungsempfehlungen im Rahmen der Beratungsprojekte eine stärker nachhaltige Ausrichtung der Kommune oder Region. Inwieweit dieses Potenzial jedoch tatsächlich in diesem Sinne genutzt wird, hängt von den Strategien der Kunden ab. So kann etwa ein Kundenbeziehungsmanagement mit Hilfe der Software KWIS in einem nachhaltigen Sinne genutzt werden, wenn es für die Bestandspflege, die Vermarktung von Bestandsimmobilien/Brachen oder für den Aufbau von auf Nachhaltigkeit fokussierten Netzwerken eingesetzt wird. Es kann aber auch offensiv für die Akquisition neuer Unternehmen (ganz gleich welcher Art) und für die Vermarktung etwaiger „Grüne-Wiese-Standorte“ oder im Allgemeinen für „business-as-usual“ genutzt werden. Die Nachhaltigkeitswirkung dieses Teils der GEFAK-Produkte ist somit abhängig vom „Nutzerverhalten“ der Kunden. Wenn die GEFAK darauf auch nur einen sehr begrenzten Einfluss hat, wirbt sie in der Akquise, in der Projektumsetzung und in der Produktnutzung aktiv für die nachhaltige Nutzung ihrer Produkte und Dienstleistungen. Sie sieht sich als transformatives Unternehmen und Change Agent und möchte folglich eine spezielle, eben nachhaltige Philosophie von Wirtschaftsförderung vermitteln. Sie hat dazu beispielsweise eine eigens erstellte umfassende Befragung durchgeführt, tritt in der Akquise und im ständigen Austausch mit den Kunden zu diesem Thema konsistent auf und regt regelmäßig Themen an, die auf eine nachhaltige Transformation der Kommunen und Regionen abzielen. Dieses Vorgehen ist elementarer Bestandteil des bei der GEFAK konsensual erstellten und regelmäßig fortgeschriebenen Leitbildes. Ihr Leitbild gibt die GEFAK jedem Neukunden zur Kenntnis.

Die GEFAK sieht perspektivisch Chancen dafür, ihre Produkte und Dienstleistungen sowie deren Nutzung in einem zunehmend auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Kundenumfeld zu platzieren. Die konkreten ökologischen und gesellschaftlichen Wirkungen ihres Handelns sind in Kapitel E 1.1 ausführlich beschrieben. Allerdings sind eigenen Erhebungen, Kundendialogen und anderweitiger Erfahrungen zufolge die meisten Kommunen und Regionen kurz- und mittelfristig noch nicht so weit, sich in der Förderung der eigenen Wirtschaft konsequenter auf mehr Nachhaltigkeit hin zu bewegen.

Die Resonanz auf die eigenen Vorstöße und Angebote zu einer stärker nachhaltigen Wirtschaftsförderung wird seit Jahren sehr genau beobachtet und fließt zusammen mit Chancen-Risiko-Abschätzungen in die weiteren strategischen und operativen Planungen und Maßnahmen der GEFAK ein.

Im Anfang 2016 reformierten deutschen Vergaberecht, das im Rahmen von Ausschreibungen eine stärkere Betonung ökologischer und sozialer Kriterien ermöglicht, erkennt die GEFAK im Vergleich zu ihren Mitbewerbern ein Alleinstellungsmerkmal und informiert die relevanten Kunden offensiv über die neuen Möglichkeiten (vgl. D5.1).

D3.2 Suffizienz (Genügsamkeit): Aktive Gestaltung für eine ökologische Nutzung und suffizienten Konsum (Relevanz: mittel)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
SUFFIZIENZ (siehe Exkurs weiter unten): Aktive Gestaltung für eine ökol. Nutzung und suffizienten Konsum (mittel)	Das Unternehmen setzt sich mit nicht-suffizienten / potentiell schädlichen Anwendungsgebieten seiner P / D[3] aktiv auseinander (z.B.: interne Analyse der eigenen Produkte / Dienstleistungen) Produkte sind nicht widersprüchlich zu einem suffizienten Lebensstil	Erste Maßnahmen für suffiziente Lebensstile (Anwendung von Ausschlusskriterien, P/D für ökologisch orientierte Absatzmärkte)	Das Unternehmen fördert eine nachhaltige Nutzung aktiv durch bessere Konditionen und Services (z.B.: (Preisvorteile, Anreizsysteme, längere Gewährleistung, kostengünstige Reparatur)	Umfassende Förderung eines ökologisch suffizienten Kundenverhaltens: (Preisvorteile & Anreizsysteme Reparatur, Wiederverwendung und gemeinschaftliche Nutzung wesentlicher Bestandteil des Geschäftsmodells)

Die Auswirkungen der eigenen Produkte und Dienstleistungen auf den Ressourcenverbrauch bei den Kunden sind bisher noch nicht untersucht worden. Unmittelbar dürfte dieser Bereich zu vernachlässigen sein, da es sich um Software- und Beratungsprodukte handelt. Dennoch können mittelbar beträchtliche positive Wirkungen entstehen, wenn es etwa gelingt, in einer Kommune u.a. mit Unterstützung der GEFAK-Beratungs- oder Softwareprodukte regionale Stoffströme zu reduzieren oder verstärkt Brachflächen statt Grüne-Wiese-Standorte in Wert zu setzen. Hier sind die Ursache-Wirkungszusammenhänge jedoch kaum zu rekonstruieren. In solchen Fällen, wo die Zusammenhänge erkennbar sind, berichtet die GEFAK in ihrem Newsletter bzw. bei den landesweiten Kundenkonferenzen darüber (siehe auch Beispiele in E 1.1).

D3.3 Kommunikation: Aktive Kommunikation ökologischer Aspekte den KundInnen gegenüber (Relevanz: mittel)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
KOMMUNIKATION: Aktive Kommunikation ökologischer Aspekte den KundInnen gegenüber (mittel)	Das Unternehmen weist aktiv auf höherwertige Alternativen (auch bei MitwerberInnen) hin Die in der Kommunikation dargestellten ökologischen Aspekte sind nicht irreführend (siehe Green-Washing)	Explizite und umfassende Informationen über die ökologischen und Lebensstil-Aspekte der P / D hin	Von Kunden wird aktiv - Feedback zu ökologischen und Lebensstil-Aspekten eingeholt (z.B.: Nutzungsverhalten, Verbesserungspotentiale, etc.)	Ökologische und Lebensstil-Aspekte wesentlicher Inhalt der KundInnen-beziehungen

Die GEFAK sieht sich als „Change Agent“ im Sinne einer nachhaltigen Transformation der Gesellschaft. Sie kommuniziert aktiv sowohl nach innen, als auch gegenüber ihren externen Anspruchsgruppen, wie ihre Produkte und Dienstleistungen für eine nachhaltigere kommunale und regionale Wirtschaft genutzt werden können. Besonders öffentlichkeitswirksam wird das, wenn die GEFAK die Ergebnisse ihrer regionalen Unternehmensbefragungen vorstellt, und zwar in einem politischen Gremium der Auftrag gebenden Kommune und/oder unter Beteiligung der mit der Befragung erreichten Unternehmen. In diesen Vortragsveranstaltungen vor in der Regel 20 bis 50, nicht selten aber auch vor mehreren hundert Zuhörern, entwickelt die GEFAK aus der Analyse der Befragungsergebnisse Handlungsempfehlungen zur nachhaltigen Stadt- und Regionalentwicklung, etwa zu den Themen Fachkräfte-/Nachwuchssicherung, Gewerbeflächenmanagement, betriebliches Mobilitätsmanagement, regionale Wirtschaftsverflechtungen etc.

So wurde beispielsweise bei einem Kunden nach der erfolgten Unternehmensbefragung die Empfehlung ausgesprochen, mehr Schüler und Studierende aus der eigenen Region als potenzielle neue Arbeitskräfte anzusprechen, da diese leichter zum Verbleib in der Region zu bewegen sind (Maßnahme dient auch der Vermeidung der Verstädterung).

Bei einem anderen Kunden stand bei der Befragung der Unternehmen ebenfalls die Fachkräftesicherung im Fokus. Lösungsvorschläge der GEFAK setzen den Fokus immer auf Nachhaltigkeit. So wurden hier beispielsweise „Co-Working-Areas“ und die Anpassung der Arbeitsplätze für ältere Menschen als Maßnahmen vorgeschlagen.

D4 SOZIALE GESTALTUNG DER PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN

D4.1 Erleichterter Zugang zu Informationen/ Produkten/ Dienstleistungen für benachteiligte KundInnen-Gruppen (Relevanz: hoch)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Erleichterter Zugang zu Informationen/ Produkten/Dienstleistungen für benachteiligte KundInnen-Gruppen* (hoch)	Das Unternehmen hat die relevanten benachteiligten KundInnen-Gruppen identifiziert und Informationszugang für die relevantesten Gruppen besteht	<p>Vertrieb ist geschult in Umgang/Lösungen für die relevantesten KundInnen-Gruppen und es werden angemessene Ressourcen für Betreuung zur Verfügung gestellt</p> <p>Lösungen für die größten Barrieren für die relevantesten KundInnen-Gruppen bestehen und werden eingesetzt (zum Beispiel gibt es eine soziale Preisstaffelung oder adäquate Zugangserleichterungen für die KundInnen-Gruppe der einkommensschwachen Haushalte)</p> <p>bestehende P/D werden speziell für Anforderungen der relevantesten KundInnen-Gruppen angepasst</p>		

* Benachteiligte KundInnen-Gruppen: beispielsweise einkommensschwache Haushalte, Menschen mit Lernschwierigkeiten, Menschen mit körperlichen Beeinträchtigungen, ältere Menschen, MigrantInnen, queere Menschen. Und auch: NGOs, gemeinnützige Einrichtungen, zivilgesellschaftliche Projekte und Initiativen. Und auch: nichtkommerzielle Einrichtungen aus den Bereichen Bildung, Gesundheits- und Sozialwesen

Die GEFAK versorgt mit ihren Produkten und Dienstleistungen nahezu ausschließlich Kommunen und damit nicht-kommerzielle Einrichtungen. Als benachteiligte Kundengruppe hat die GEFAK vor allem sehbehinderte Menschen (als Nutzer der Software-Produkte) sowie generell finanzschwache Kommunen identifiziert.

Informationen über Produkte und Dienstleistungen der GEFAK befinden sich einerseits auf der Homepage der GEFAK, die nicht komplett barrierefrei ist, sowie über schriftliche Unterlagen, die ein Interessent bei der GEFAK anfordern kann.

Die Software KWIS.net der GEFAK kann in verschiedenen Layouts benutzt werden. In Zusammenarbeit mit einer sehbehinderten Kundin wurde ein Layout erstellt, das hinsichtlich Farbzusammenstellung, Kontrasten und Schriftzeichengrößen ihren speziellen Anforderungen entspricht. Dieses Layout steht allen KWIS-Anwendern zur Verfügung. Darüber hinaus richtet die GEFAK auf Kundenwunsch weitere Layouts ein.

Finanzschwache Kommunen werden bei ihrer Arbeit mit den Produkten und Dienstleistungen von der GEFAK besonders unterstützt, genauso wie Projekte, die für die GEFAK von besonderer Wichtigkeit sind (bestimmte Beratungsprojekte) auch dann durchgeführt werden, wenn diese aus betriebswirtschaftlicher Sicht unrentabel sind (z. B. Pendlerstationen) (siehe E. 2.1).

D4.2 Förderungswürdige Strukturen werden durch Vertriebspolitik unterstützt (Relevanz: mittel)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Förderungswürdige Strukturen** werden durch Vertriebspolitik unterstützt (mittel)	KundInnen aus förderungswürdigen Strukturen erhalten relativ gleichwertige Konditionen und Serviceleistungen wie Großunternehmen / Großabnehmer	+ spezielle Servicemaßnahme(n) unterstützen diese KundInnen + spezielle Kondition(en) unterstützen diese KundInnen + sonstige Maßnahme(n) unterstützen diese KundInnen		

** Förderungswürdige Strukturen: kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), regionale Unternehmen und Unternehmen, die sich besonders für das Gemeinwohl engagieren

Die Hauptkunden der GEFAK sind Unternehmen und Kommunen, die sich per Definition besonders für das Gemeinwohl engagieren. Damit handelt die GEFAK hauptsächlich im Feld von förderungswürdigen Marktstrukturen. Wie bereits unter D 1.2 ausgeführt, bemüht sich die GEFAK um faire Preise, die die eigene Wirtschaftlichkeit ebenso berücksichtigen wie die Zahlungsfähigkeit der Kunden. Da die Finanzkraft der Kommunen in Deutschland regional extrem unterschiedlich ist, gewähren wir interessierten Kommunen mit geringer Zahlungsfähigkeit von Fall zu Fall Sonderkonditionen, um die finanzschwächeren Städte und Landkreise nicht über den Preis zu diskriminieren. Diese Institutionen erhalten den gleichen Service wie jeder andere Kunde auch. Zu diesen Sonderkonditionen gibt es keine starre, einheitliche Regelung. Sie werden im Einzelfall vom Bundeslandbetreuer in Abstimmung mit dem Controlling gewährt.

D5 ERHÖHUNG DES SOZIALEN UND ÖKOLOGISCHEN BRANCHENSTANDARDS

D5.1 Kooperation mit MitbewerberInnen und Partnern der Wertschöpfungskette (Relevanz: hoch)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Kooperation mit MitwerberInnen und Partnern der Wertschöpfungskette (hoch)	<ul style="list-style-type: none"> Erste Pilotprojekte zur gemeinsamen Entwicklung höherer Standards mit Marktpartnern (z.B.: F&E-Kooperation) Keine wesentlichen Konflikte mit Zivilgesellschaft bezügl. der Standards Aktive Kommunikation höherer Standards nach Außen (z.B.: Webseite) 	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige, etablierte Mechanismen zur gemeinsamen Entwicklung höherer Standards Höhere Standards wesentlicher Bestandteil der Kommunikationspolitik des Unternehmens 	Selbstverpflichtung auf Branchenebene	<ul style="list-style-type: none"> Sicherstellung und Überprüfbarkeit der höheren Standards (z.B.: externe Audits und unabhängige Kontrollen; Kooperation mit NGOs)

Das Anfang 2016 reformierte deutsche Vergaberecht ermöglicht bei Ausschreibungen der öffentlichen Hand eine stärkere Betonung ökologischer und sozialer Kriterien (vgl. D3.1). Die GEFAK informiert ihre Kunden proaktiv über diese verbesserten Möglichkeiten und ermuntert sie, auf diesem Weg zu einer nachhaltigeren Beschaffung. Erste Kunden haben in einschlägigen Ausschreibungen darauf reagiert und z.B. „die Beachtung von Nachhaltigkeitsaspekten“ in die Reihe der Zuschlagskriterien aufgenommen. Diese Aktivitäten der GEFAK dürften mittel- bis langfristig zur Folge haben, dass auch Mitbewerber der GEFAK, die bislang keine Nachhaltigkeitsstrategie haben, das Thema aufgreifen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

D5.2 Aktiver Beitrag zur Erhöhung legislativer Standards (Relevanz: mittel)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Aktiver Beitrag zur Erhöhung legislativer Standards Relevanz: durchschnittlich	<ul style="list-style-type: none"> Transparente Offenlegung der politischen Aktivitäten Kein Widerstand gegen höhere soziale und ökologische legislative Standards 	<ul style="list-style-type: none"> Brancheninternes Engagement für höhere legislative Standards (z.B.: in Kooperation mit Branchenvertretung) 	<ul style="list-style-type: none"> Über die Branche hinausgehendes Engagement für höhere legislative Standards (z.B.: Kooperation mit NGOs) 	<ul style="list-style-type: none"> Transparente, wesentliche Berührungsgruppen inkludierender Lobbying-Prozess (z.B.: Ausformulierte Gesetzesinitiativen)

Im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit zur ländlichen Regionalentwicklung hat die GEFAK Mitte der 1990er Jahre interkommunale Gewerbegebiete als wichtigen Baustein eines nachhaltigen regionalen Gewerbeflächenmanagements identifiziert. Die damit sinnvollerweise einhergehende Aufteilung von Kosten und Erlösen zwischen den beteiligten Kommunen wurde jedoch vom damaligen hessischen Finanzausgleichsgesetz bei der Berechnung der Finanzkraft der Kommunen nicht berücksichtigt. Daher

scheiterten die bis dahin gemachten Versuche einer aus ökologischer Sicht wünschenswerten gemeindeübergreifenden Gewerbeflächenentwicklung. Im Rahmen des Pilotprojektes „Interkommunaler Gewerbepark Salzbödetal“ initiierte die GEFÄK gemeinsam mit den drei beteiligten Kommunen eine entsprechende Änderung des Finanzausgleichsgesetzes und ebnete damit den Weg für weitere Projekte dieser Art.

Im gleichen Handlungsfeld Gewerbeflächenmanagement setzt die GEFÄK Impulse zur Erhöhung der (legislativen) Standards in den Kommunen. So empfiehlt die GEFÄK z.B. die Ausgestaltung der Festsetzungen in Bebauungsplänen unter Nachhaltigkeitsaspekten. Auf Empfehlung der GEFÄK plant die Stadt Fürth (Bayern) die Erarbeitung eines Kriterienkatalogs für die Vergabe von Gewerbegrundstücken.

D5.3 Reichweite, inhaltliche Breite und Tiefe (Relevanz: hoch)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Reichweite, inhaltliche Breite und Tiefe (hoch)	Ein sozialer oder ökologischer Randaspekt betroffen	Ein wesentlicher sozialer oder ökologischer Aspekt betroffen Tatsächliche Umsetzung höherer Standards betrifft > 25% des Umsatzes	Mehrere, wesentliche soziale oder ökologische Aspekte betroffen Tatsächliche Umsetzung höherer Standards > 50%	Alle wesentlichen sozialökologischen Aspekte Erhöhung der Branchenstandards ist inhärenter Bestandteil der Unternehmens- positionierung (> 90%)

Die Veränderung legislativer Standards ist vordergründig nicht im Fokus der GEFÄK. Allerdings führt die GEFÄK pro Jahr ca. acht bis zehn regionale Unternehmensbefragungen durch, in denen die GEFÄK aus den Befragungsergebnissen Handlungsempfehlungen ableitet, welche sich unter anderem auf Standards in der kommunalen Wirtschaftsförderung beziehen. Diese Befragungsprojekte machen etwa zehn Prozent des Gesamtumsatzes der GEFÄK aus (siehe auch Wirkung unter E 1.1).

E1 SINN UND GESELLSCHAFTLICHE WIRKUNG DER PRODUKTE / DIENSTLEISTUNGEN

E1.1 Produkte/ Dienstleistungen decken den Grundbedarf oder diesen der Entwicklung der Menschen/ der Gemeinschaft/ der Erde und generieren positiven Nutzen (Relevanz: hoch)

Subindikator	Erste Schritte (1-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Produkte/ Dienstleistungen decken den Grundbedarf oder dienen der Entwicklung der Menschen/der Gemeinschaft/der Erde und generieren positiven Nutzen (hoch)	Bis zu 25% der P/D decken Grundbedarf oder haben positive + nachgewiesene Auswirkungen auf Menschen/ Gemeinschaft/Erde; max. 25% der P/D erfüllen hemmenden/pseudo- / Negativ-Nutzen	Bis zu 50% der P/D decken Grundbedarf oder haben deutlich positive + nachgewiesene Auswirkungen auf Menschen/ Gesellschaft/Erde; keine P/D erfüllen hemmenden/ pseudo-/ Negativ- Nutzen	Bis zu 75% der P/D decken Grundbedarf oder haben deutlich positive + nachgewiesene Auswirkungen auf Menschen/ Gesellschaft/Erde	Bis zu 100% der P/D decken Grundbedarf oder haben deutlich positive + nachgewiesene Auswirkungen und lösen wesentliche gesellschaftliche Probleme

Die Produkte und Dienstleistungen der GEF AK sind nicht lebensnotwendig. Dennoch tragen sie mittelbar zur Sicherung menschlicher Grundbedürfnisse bei.

Die Softwareprodukte und die Beratungsangebote der GEF AK zielen auf eine Verbesserung des **Arbeitsplatzangebotes** in einer Region. Insbesondere die Software KWIS.job erhöht als Arbeitgeberportal die Transparenz über Karrierechancen vor Ort und bringt Arbeitgeber und Bewerber zusammen. Ebenfalls vernetzende, **gemeinschaftsfördernde Funktion** hat die Software KWIS.web, die die wirtschaftlichen Verflechtungen der Unternehmen innerhalb einer Region stärkt.

Mit ihrer vom Rat für Nachhaltigkeit der Bundesregierung ausgezeichneten Idee von Pendlerstationen wirbt die GEF AK außerdem für neue, wohnortnahe Formen des Arbeitens, die das zeitaufwändige und umweltbelastende Berufspendeln reduzieren und den Arbeitnehmern mehr Zeitsouveränität und eine stärkere Verankerung in ihrem Wohnort (regionale Identität) ermöglichen.

Im Geschäftsbereich Consulting International (Anteil 10% am Gesamtumsatz) sind die Beratungsleistungen auf die auf Nachhaltigkeit abzielende Entwicklungsstrategie in der internationalen Zusammenarbeit (SDG 2030) fokussiert:

- Stärkung von Wertschöpfungsketten insbesondere von agrarischen Produkten zur nachhaltigen, ökologischen und fairen Nutzung natürlicher Ressourcen;
- Stärkung von Selbsthilfeorganisationen, mit denen die wirtschaftlichen Akteure ihre Entwicklung selbstverantwortlich und nachhaltig gestalten können;
- Integration von benachteiligten Bevölkerungsgruppen in die Wirtschaft und Gesellschaft u.a. in Postkonfliktsituationen;

- Qualifizierungen der Akteure zur Persönlichkeitsentwicklung und Leistungssteigerung für die nachhaltige Nutzung humaner Ressourcen.

Ziel aller unternehmerischen Leistungen der GEFAK ist die Stärkung des Gemeinwesens auf der kommunalen Ebene durch eine nachhaltige Wirtschaftsförderung. Die Fachkräftesicherung (Verringerung von Jugendarbeitslosigkeit, Erhalten und Schaffen von Arbeitsplätzen auch in benachteiligten Regionen und generell gute Arbeitsbedingungen für Menschen), Standortbindung (Halten von Unternehmen in der Region; Motivierung von Unternehmen, sich für die Gemeinde/Kommune einzusetzen; nachhaltig, sozial und ökologisch handelnde Kommunen) und das Flächenmanagement (Nutzung von Brachen, Innenverdichtung, Sanierung von Altbeständen) sind dabei die Schwerpunkte der Produkte und Dienstleistungen der GEFAK. Mit dieser Zielsetzung stehen der Umweltschutz, das Stärken von Regionen und Gemeinschaften und generell nachhaltige Ziele im Fokus der unternehmerischen Leistungen und setzen bei einer strukturellen Veränderung von kommunalen Strukturen an. Damit kann die GEFAK in einzelnen Feldern und bei einzelnen Kunden eine vertiefte und nachhaltige Wirkung aufweisen. So hat die GEFAK etwa in ihrem mehr als 25-jährigen Bestehen dazu beigetragen, dass der Fokus der meisten deutschen Wirtschaftsförderungseinrichtungen inzwischen auf den Bestandsunternehmen liegt. Damit werden prioritär endogene Potenziale gefördert und nicht mehr – wie in den achtziger und neunziger Jahren weit verbreitet – das Heil in der Ansiedlung externer Investoren gesucht wird. Ein weiteres Beispiel sind die von Jahr zu Jahr zahlreicher gewordenen Unternehmensbefragungen, bei denen auf Anraten der GEFAK Nachhaltigkeitsthemen platziert wurden (Berichtszeitraum 2015/2016: 17 Unternehmensbefragungen mit Nachhaltigkeitsschwerpunkt). Auf deren Grundlage konnten konkrete Projekte, etwa zur regionalen Energieversorgung, zum nachhaltigen Mobilitätsmanagement, zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder anderen Maßnahmen zur Fachkräfte- und Nachwuchssicherung initiiert werden.

Ziel ist es, noch mehr Kunden für nachhaltige und gemeinwohlorientierte Themen zu gewinnen und sie auf diesem Weg zu begleiten.



GEFAK

Ausgewählte Produkte / Dienstleistungen und ihre Wirkung (nur Berichtszeitraum)

Produkte/ Dienstleistungen (in % am Gesamtumsatz im Berichtszeitraum)	Deckt das P/D einen Grundbedarf (suffizient) und ist es lebens- notwendig? (Dient es dem einfachen Leben, einem guten Leben, oder ist es Luxus?)	Positive Wirkung auf Mensch/ Gemeinschaft/Erde	Negative mögliche/ tatsächliche Folgewirkung des P/D	Beispiele
Software KWIS.web UN (8 %) Bsp: Regionales Online- Branchenbuch	schafft Transparenz über regionale Produkte und Dienstleistungen; erleichtert regionale Liefer-/Absatzverflechtungen und Kooperationen zwischen Unternehmen und dient damit dem guten Leben	<ul style="list-style-type: none"> - bindet Kaufkraft regional - stärkt ortsansässige Unternehmen - verkürzt Transportwege - schont die Umwelt 	auch unethische Produkte bzw. Unternehmen können profitieren	Branchenbuch Nürnberger Land (http://landkreis.nuernberger-land.de/index.php?id=2268) mit Kennzeichnung CO ₂ einsparender Unternehmen
Software KWIS.job (1 %) Bsp: Regionale Online- Jobbörse	Schafft Transparenz über das regionale Arbeitsplatzangebot; bringt Arbeitgeber und Bewerber, insbesondere Schüler, zusammen und dient damit dem guten Leben	<ul style="list-style-type: none"> - sichert Nachwuchskräfte für ortsansässige Betriebe - bietet vor allem in ländlichen Räumen jungen Menschen eine berufliche Perspektive - verhindert Landflucht - anders als kommerzielle Jobportale eine kostenlose Plattform, auf der kleine und große Arbeitgeber gleich gewichtet dargestellt sind - Betriebe legen ihre Firmenphilosophie offen 	Nicht bekannt	Karriereportal Mittelsachsen (http://www.wirtschaft-in-mittelsachsen.de/fachkraefte/karriereportal.html) Exemplarische Wirkung: 1.500 Schüler in Berufsorientierungsveranstaltungen vermittelt
Unternehmensbefragungen und sonstige Befragungen zu Nachhaltigkeitsthemen und Pilotprojekte (15%)	Unternehmensbefragungen (17 laufende Projekte im Berichtszeitraum) thematisieren auf Initiative der GEFAK immer Aspekte des guten Lebens, z.B. Arbeitsplätze, Integration von Flüchtlingen, regionale Energieversorgung, umweltfreundliche Mobilität, Vereinbarkeit von Beruf und Familie	Kann positive Wirkung auf Menschen und Erde haben (Schaffen/Halten von Arbeitsplätzen, Sanierung und Innenverdichtung als positiver Nutzen für die Umwelt, langfristige Kundenbeziehungen Pendlerstationen neue, wohnortnahe Formen des Arbeitens, die das zeitaufwändige und umweltbelastende Berufspendeln reduzieren und den Arbeitnehmern mehr Zeitsouveränität und eine	Der Wirtschaftsförderer als Kunde kann die Handlungsempfehlungen der GEFAK ignorieren	Unternehmensbefragung Stadt Ludwigsburg: es wurden 62 Unternehmen identifiziert, die sich an einem Fahrradverleihsystem beteiligen wollen



GEFAK

Produkte/ Dienstleistungen (in % am Gesamtumsatz im Berichtszeitraum)	Deckt das P/D einen Grundbedarf (suffizient) und ist es lebens- notwendig? (Dient es dem einfachen Leben, einem guten Leben, oder ist es Luxus?)	Positive Wirkung auf Mensch/ Gemeinschaft/Erde	Negative mögliche/ tatsächliche Folgewirkung des P/D	Beispiele
	<p>Pendlerstationen neue, wohnortnahe Formen des Arbeitens, die das zeitaufwändige und umweltbelastende Berufspendeln reduzieren und den Arbeitnehmern mehr Zeitsouveränität und eine stärkere Verankerung in ihrem Wohnort (regionale Identität) ermöglichen.</p>	<p>stärkere Verankerung in ihrem Wohnort (regionale Identität) ermöglichen. Pendlerstationen neue, wohnortnahe Formen des Arbeitens, die das zeitaufwändige und umweltbelastende Berufspendeln reduzieren und den Arbeitnehmern mehr Zeitsouveränität und eine stärkere Verankerung in ihrem Wohnort (regionale Identität) ermöglichen.</p>	<p>Idee könnte mangels Betreiber, Investor, involvierter Arbeitgeber oder nutzender Arbeitnehmer scheitern</p>	<p>Pilotprojekt Garmisch-Partenkirchen</p>
<p>Beratungsprojekte im Ausland (8%) Entwicklung der Wertschöpfungsketten für tierische Produkte in der Mongolei Förderung der Jugendbeschäftigung in den Sektoren Kakao und Kaffee in Sierra Leone</p>	<p>Stärkung der nomadischen Lebensweise durch Einkommensalternative und Sicherung der ökologischen Nachhaltigkeit (Yak statt Kashmir); Nomaden und Verarbeiter verdienen ca. 20 % mehr durch eine Produktivitätssteigerung in der Landwirtschaft wird die Lebensgrundlage von Kakao- und Kaffeebauern gesichert (und damit die Landflucht begrenzt)</p>	<p>Stärkung der nomadischen Lebensweise durch Einkommensalternative und Sicherung der ökologischen Nachhaltigkeit (Yak statt Kashmir); Nomaden und Verarbeiter verdienen ca. 20 % mehr durch eine Produktivitätssteigerung in der Landwirtschaft wird die Lebensgrundlage von Kakao- und Kaffeebauern gesichert (und damit die Landflucht begrenzt)</p>	<p>Zu geringe Nachfrage nach den hochwertigen und -preisigen Naturfaserprodukten makroökonomische Entwicklungen überlagern die Projektmaßnahmen; Entwicklung der Weltmarktpreise</p>	<p>150 Tonnen Yak- und Kamelhaare pro Jahr werden direkt von Nomadengenossenschaften an die Verarbeitungsbetriebe verkauft 6.000 Bauern nutzen die Qualifizierungsmaßnahmen</p>



GEFAK

E1.2 Ökologischer und sozialer Vergleich der Produkte/ Dienstleistungen mit Alternativen mit ähnlichem Endnutzen (Relevanz mittel oder hoch)

Subindikator	Erste Schritte (1-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Ökologischer und sozialer Vergleich der Produkte/ Dienstleistungen mit Alternativen mit ähnlichem Endnutzen (mittel oder hoch)	Punktuelle Ansätze: z.B. das Unternehmen bietet soziale und ökologische Nischenprodukte an	Das Unternehmen bietet hinsichtlich sozialer/ ökologischer Aspekte überdurchschnittliche P/D	Hinsichtlich sozialer und ökologischer Aspekte wesentlich besser als Branchendurchschnitt	Im Vergleich zur Alternative sozial und ökologisch hochwertigste P/D, z.B. Energie: Ökostrom; Mobilität: Zug/Bus/Solarantrieb

Die GEFAK bietet keine materiellen Produkte an, die bei der Herstellung bzw. beim Verbrauch durch den Kunden negative ökologische Auswirkungen haben. Allerdings ermöglichen einige Softwaremodule der GEFAK und ihre Handlungsempfehlungen im Rahmen der Beratungsprojekte eine stärker nachhaltige Ausrichtung der Kommune oder Region. Durch die konsistente Vermittlung der eigenen nachhaltigen Leitsätze und die Bewusstmachung zur nachhaltigen Nutzung der Produkte und Dienstleistungen legt das Unternehmen weitaus stärker den Fokus auf sozial und ökologisch verträgliches Verhalten als der Branchendurchschnitt.

Durch konsequentes Bahnfahren im Zuge von Geschäftsreisen (Kundenakquise und -betreuung) werden die Produkte und Dienstleistungen der GEFAK mit minimaler ökologischer Belastung vertrieben. Nach Abzug des Klima-Invests organisiert die GEFAK gemäß CO2-Rechner ihre Mobilität nahezu klimaneutral.

Wo es geht und angemessen ist, werden elektronische Kommunikationsformen genutzt. Von wachsender Bedeutung sind die von der GEFAK in den vergangenen Jahren entwickelten Webinare und Teamviewer-Sitzungen, die eine Schulung der Kunden und auch die Akquisition ohne Reisetätigkeit ermöglichen.

Im Vergleich zu anderen Software- und Beratungsfirmen nimmt die GEFAK – soweit sie Einblick in ihr Marktumfeld hat – sowohl mit ihrem konsequenten ökologischen Verhalten als auch mit der Aufklärung zur sozialen und ökologischen Nutzung ihrer Produkte eine Vorreiterrolle ein.

Die Wertschöpfungskette der GEFAK als Dienstleister und Software-Hersteller ist deutlich weniger komplex als in einem produzierenden Betrieb. Die eigenen Dienstleistungen und Produkte werden weit überwiegend mit eigenen Ressourcen erarbeitet. Produktionsaufträge vergibt die GEFAK nur in geringem Umfang, so beispielsweise für Druckerzeugnisse oder für Grafik/Design. Dabei wählt die GEFAK nach Möglichkeit räumlich benachbarte Dienstleister aus (in der Regel innerhalb Marburgs). Bei der Auswahl ihrer Partner legt die GEFAK – nach Möglichkeit auch außerhalb ihres regionalen Umfeldes



GEFAK

– Wert auf persönliche Kontakte. Dadurch soll sichergestellt werden, dass Kooperationen nur mit Partnern zustande kommen, die einen ähnlichen Wertekodex haben.

Im Geschäftsbereich Consulting International arbeitet die GEFAK mit anderen Consultingfirmen als Partnern und mit freien Beratern als externen Dienstleistern zusammen. Die ausgewählten Consultingfirmen sind ebenso wie die GEFAK auf nachhaltige Leistungserbringung ausgerichtet. Dies entspricht dem aktuellen Fokus der internationalen Zusammenarbeit (SDG 2030). Die eingesetzten freien Mitarbeiter werden angehalten, in ihrer Leistungserbringung ebenfalls die Leitsätze der Nachhaltigkeit der GEFAK zu befolgen.

Die GEFAK hat es sich konkret zum Ziel gesetzt, weitere Unternehmen, aber vor allem auch Gemeinden und Kommunen darin zu bestärken, ihr Handeln stärker auf das Gemeinwohl auszurichten und unterstützt diese ab 2017 dabei, eine eigene Gemeinwohlbilanz zu erstellen bzw. zu einer Gemeinwohlgemeinde zu werden. Teilweise ist dieses Projekt finanziert durch die EU-LEADER Initiative, muss aber auch zu erheblichen Teilen von der GEFAK zusatzfinanziert werden. Mit diesem Beratungsprodukt, das sich an die benachteiligte Region Burgwald-Ederbergland in Hessen richtet, kann die GEFAK wesentlich die ökologische und soziale Ausrichtung von Gemeinden/Kommunen und Unternehmen fördern und hat auch hier eine Vorbildfunktion für andere Beratungsunternehmen.



GEFAK

E2 BEITRAG ZUM GEMEINWESEN

E2.1 Leistungen (Relevanz: hoch)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Leistungen ¹⁶ (hoch)	0-0,5%	0,5-1,5	1,5-2,5 %	> 2,5%

Da die Hauptkunden der GEFAK Kommunen sind, die sich per Definition besonders für das Gemeinwohl engagieren, ist das in Kapitel D beschriebene Kerngeschäft nahezu identisch mit dem Gemeinwesen. Im Folgenden werden daher nur die außerhalb des Kerngeschäftes liegenden Aspekte analysiert.

Die GEFAK arbeitet unabhängig und politisch neutral. Sie lässt sich in ihrem Beratungsgeschäft von ihren Kunden nicht auf ein im Vorhinein definiertes inhaltliches Ergebnis festlegen. Sie erstellt keine „Gefälligkeitsgutachten“. Die GEFAK vergibt keine politischen Spenden. Es gibt keinen Branchenverband, dem die GEFAK angehört.

Die GEFAK sieht sich nicht nur in den Rollen als Auftragnehmer, Auftraggeber oder Kooperationspartner, sondern auch als aktiver Teil der Bürgergesellschaft. Sie bezieht – gegebenenfalls auch öffentlich – Position in gesamtgesellschaftlichen und regionalen Fragen, die die GEFAK als Unternehmen berühren.

Mit Blick auf ihre Mission initiiert die GEFAK innovative Projekte zur nachhaltigen Regionalentwicklung, auch dann, wenn diese aus betriebswirtschaftlicher Sicht unrentabel sind. Das betrifft im Berichtszeitraum vor allem das Modellvorhaben Pendlerstationen (siehe Tabelle in E1.1), für das die GEFAK seit 2013 in Vorträgen und Publikationen wirbt (Projekt verbuchte im GJ 15/16 ein Minus von ca. 4000 €).

Aktive und passive Mitgliedschaften der GEFAK beschränken sich auf Vereine, die die sozial-ökologische Transformation der Gesellschaft voranbringen wollen, so etwa die Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung e.V. (VÖW), den Fahrgastverband pro Bahn e.V. oder den Verkehrsclub Deutschland e.V. (VCD) (Gesamtbeitrag Vereinsmitgliedschaften und Spenden: 863 €).

Auftragsvergabe an soziale Organisationen: Ferner kooperiert die GEFAK bei der Vorbereitung größerer postalischer Versendungen (bspw. Befragungsbögen) seit vielen Jahren mit der Marburger Lebenshilfe (Umfang im Berichtszeitraum ca. 7.270 EUR, ohne Porto).

¹⁶ Geldwerter Umfang aller Maßnahmen (% vom Jahresumsatz bzw. der bezahlten oder verrechenbaren Jahresarbeitszeit)



GEFAK

Gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement: Die flexiblen und individuellen Arbeitszeitregelungen helfen einem großen Teil Mitarbeiter dabei, sich privat im Ehrenamt politisch oder sozial zu engagieren, was zwei Drittel der Beschäftigten auch tun.

E2.2 Wirkungen (Relevanz: hoch)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Wirkungen (hoch)	Vereinzelt spürbare Wirkungen mit vorwiegendem Symptom-charakter	Vertiefte Wirkungen ohne Nachhaltigkeit oder erste breitenwirksame Maßnahmen	Vertiefte und nachhaltige Wirkung in einzelnen Feldern	Nachhaltige Wirkung in mehreren Feldern

Wirkungen für die Allgemeinheit und das Unternehmen: Nicht nur bei ihren Kunden zeigt die Ausrichtung der GEFAK am Leitbild Nachhaltigkeit Wirkung, wie in Kapitel E 1.1 bereits ausführlich beschrieben. Diese zu stärken ist das übergeordnete und sinnstiftende Ziel für alle Mitarbeiter des Unternehmens.

Durch das Leitbild, das sinnstiftende Arbeiten und den anerkennenden Umgang innerhalb des Unternehmens aber vor allem auch nach außen, fühlen sich viele Mitarbeiter dem Unternehmen sehr verbunden. Dies zeigt sich vor allem in der geringen Mitarbeiterfluktuation. Die Maßnahmen zur **Weiterqualifizierung** und **Work-Life-Balance** sind dabei entscheidende Faktoren für **Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung**. Die kontinuierliche Behandlung von Nachhaltigkeitsthemen hat auch bereits zu einer Bewusstseinsentwicklung der Mitarbeiter geführt, die sich etwa in verändertem Konsumverhalten äußert. Auch in ihrer Entwicklung als Wirtschaftsbetrieb ist diese Strategie immer deutlicher greifbar. So sind in einzelnen Bereichen bereits konkrete Regelungen vereinbart und werden umgesetzt: z.B. bei der Nutzung von Verkehrsmitteln für dienstliche Reisen und bei der CO2 Kompensation für dienstliche Flugreisen.



GEFAK

E2.3 Intensität (Relevanz: niedrig)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Intensität (niedrig)	Vereinzelte Maßnahmen, nicht institutionalisiert, geringe Verantwortungsübernahme	Regelmäßig einzelne Maßnahmen, erste Strategie erkennbar, Verantwortlichkeit erkennbar	Umfassende Strategie, institutionalisierte Umsetzung, weitgehende Verantwortungsübernahme	Dementsprechende Praxis seit mind. drei Jahren

Mit den Spenden setzt die GEFAK gezielt auf Vereine, die sich für mehr Nachhaltigkeit und Umweltschutz engagieren. Gerade beim Fahrgastverband pro Bahn sieht sich die GEFAK als kritisches Mitglied, das darauf hinwirkt, dass die Bahn ihrer gemeinnützigen Aufgabe der Bereitstellung des öffentlichen Verkehrs für alle besser nachkommt.



GEFAK

E3 REDUKTION ÖKOLOGISCHER AUSWIRKUNGEN

E3.1 Absolute Auswirkungen (Relevanz mittel)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Absolute Auswirkungen*1 Das Unternehmen ... (mittel)	... kennt die Nutzung seiner P/D und die Herkunft seiner Hilfsstoffe und Produktionsmittel	+ kennt seine Ressourcennutzung und seine Emissionen (OEF ¹ -Guide Punkte 4 und 5 oder äquivalent)	+ führt regelmäßig eine OEF-Analyse durch (OEF-Guide Punkte 6-9 oder äquivalent)	+ veröffentlicht die Daten und tritt mit den Ergebnissen in Kooperation zu anderen Unternehmen der Branche

*1 Z.B. www.radeltzurarbeit.at

Kennzahlen: Auflistung aller Emissionen/ möglichen negativen ökologischen Auswirkungen (gerne auch differenzierter)

Aspekt	Gesamt für 15/16 außer bei abweichender Angabe
Strom/ Energieverbrauch in KWh	Heizenergie (2015): 20.055 kWh Erdgas Elektrische Energie: 16.502 kWh, 100 % regenerativ, regionaler Anbieter.
CO ₂ Ausstoß aufgrund von Heizung/ Wärme/ Sonstiges	Heizenergieverbrauch (2015): 4,53 t CO ₂ Bürostromverbrauch (2015): 10,21 t CO ₂ 100 % regenerativ, regionaler Anbieter.
CO ₂ Ausstoß aufgrund von Transport	Dienstliche Mobilität (Geschäftsreisen, Fahrten zur Arbeit Bahn): 114.650 km (= 4,79 t CO ₂) Dienstliche Mobilität (Geschäftsreisen, Fahrten zur Arbeit Bus): 2.200 km (= 0,15 t CO ₂) Dienstliche Mobilität (Fahrten zur Arbeit Auto): 47.030 km (= 9,81 t CO ₂) Dienstliche Mobilität (Geschäftsreisen, Flugzeug): 123.000 km (= 14 t CO ₂)
Wasserverbrauch	Wasserverbrauch (Leitungswasser) in 2015: 62 m ³ .
Müll unterteilt in Schadstoffklassen in t	Keine Angaben



GEFAK

Weitere Emissionen in | Nicht vorhanden
 entsprechender Maßeinheit

Konsistenz und damit der Einsatz naturverträglicher Technologien hat bei der GEFAK einen hohen Stellenwert. Dies zeigt zum einen unsere weitgehende Nutzung der Bahn für Geschäftsreisen und damit das Reisen mit 100% Ökostrom im Fernverkehr und das konsequente Mitwirken aller Mitarbeiter am Umweltschutz (Vermeidung von Müll, konsequentes doppelseitiges Drucken, wenn überhaupt notwendig, ca. die Hälfte der Mitarbeiter kommt regelmäßig mit dem Fahrrad oder zu Fuß zur Arbeit etc). Die erstmals 2016 erfolgte Berichterstattung gemäß dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex hat die Bewusstseinsbildung zur Ressourceneinsparung weiter gestärkt. Hinsichtlich der effizienten Nutzung von Ressourcen (Zeit, Arbeitskraft, Mobilitätskosten) wurden Online Webinare und Teamviewer-Schulungen eingeführt, um Geschäftsreisen einzusparen. Im Laufe des inzwischen 17-jährigen Mietverhältnisses konnte die GEFAK durch die Hinzunahme zusätzlicher Büroeinheiten ihren Raumbedarf flexibel befriedigen. Bei schlechter Wirtschaftslage könnten auch einzelne Büroräume wieder gekündigt werden („atmendes Unternehmen“ → Resilienz).

E3.2 Relative Auswirkungen (Relevanz: hoch)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Relative Auswirkungen: Im Branchenvergleich liegt das Unternehmen bzgl. Stand der Technik und Gesetzesvorgaben... (hoch)	... hinsichtlich einiger ökolog. Auswirkungen über dem Branchendurchschnitt	... hinsichtlich einiger ökolog. Auswirkungen über dem Branchendurchschnitt mit klar erkennbaren Maßnahmen zur Verbesserung	... hinsichtlich wesentlicher ökolog. Auswirkungen über dem Branchendurchschnitt mit klar erkennbaren Maßnahmen zur Verbesserung	... hinsichtlich wesentlicher ökolog. Auswirkungen weit über dem Durchschnitt (Innovationsführer, Branchenleader, etc.)

Durch die konsistente Vermittlung der eigenen nachhaltigen Leitsätze und die Bewusstmachung zur nachhaltigen Nutzung der Produkte und Dienstleistungen gegenüber ihren Kunden legt die GEFAK weitaus stärker den Fokus auf sozial und ökologisch verträgliches Verhalten als der Branchendurchschnitt.

Durch konsequentes Bahnfahren im Zuge von Geschäftsreisen (Kundenakquise und -betreuung) werden die Produkte und Dienstleistungen der GEFAK mit minimaler ökologischer Belastung vertrieben. Nach Abzug des Klima-Invests organisiert die GEFAK ihre Mobilität gemäß CO2-Rechner nahezu klimaneutral.



GEFAK

Wo es geht und angemessen ist, werden elektronische Kommunikationsformen genutzt. Von wachsender Bedeutung sind die von der GEFAK in den vergangenen Jahren entwickelten Webinare und Teamviewer-Sitzungen, die eine Schulung und auch die Akquisition von Kunden ohne Reisetätigkeit ermöglichen.

Im Vergleich zu anderen Software- und Beratungsfirmen nimmt die GEFAK mit ihrem konsequenten ökologischen Verhalten eine Vorreiterrolle ein.

Durch die Begleitung von Gemeinden und Unternehmen eine Gemeinwohlbilanz zu erstellen, zielt die GEFAK zukünftig auf noch stärkeres Engagement ab, auch andere Akteure zu motivieren, sich für das Gemeinwohl einzusetzen.

E3.3 Management und Strategie (Relevanz: hoch)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Management und Strategie Das Unternehmen ... (hoch)	... setzt erste Schritte zur Identifikation der wesentlichen ökologischen Auswirkungen und Risiken (klare Verantwortlichkeiten, institutionalisierte Prozesse, identifizierte Umweltkonten)	+ ... erhebt zu seinen Umweltkonten entsprechende Kennzahlen und verfügt über Optimierungs-Strategien	+ ... wie neben, nur: langfristige Reduktions- bzw. Substitutionsstrategien	wie neben + eindeutige Beurteilung des „Quartetts der Nachhaltigkeit“ bzgl. der Umweltkonten

Die Einhaltung grundlegender Prinzipien der Nachhaltigkeit ist für die GEFAK selbstverständlich. Die Grundsätze des UN Global Compact sind für die GEFAK bindend. Darüber hinaus ist das konsensual erstellte Leitbild der GEFAK gleichzeitig auch Verhaltens- und Ethikkodex des Unternehmens. Für das Geschäftsjahr 2015/16 hat die GEFAK erstmals auch eine Entsprechenserklärung zum deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) erstellt (vgl. <http://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CompanyProfile/12065/de/2015/dnk>) erstellt. Ein darauf basierendes Kennzahlensystem zur Steuerung der ökologischen Nachhaltigkeit im Unternehmen befindet sich bei der GEFAK im Aufbau.

Das übergreifende Strategieinstrument zur nachhaltigen Unternehmensführung ist bei der GEFAK das Leitbild. Dieses wird in regelmäßigen Abständen seit 2010 unter Beteiligung aller Mitarbeiter weiterentwickelt. Formate dafür sind das seit vielen Jahren jährlich stattfindende Strategiewochenende sowie gelegentlich auch längere Mitarbeitertreffen. Zu diesen Anlässen wird der Umsetzungsstand ermittelt und es werden neue Zielsetzungen erarbeitet. Aus dem Leitbild werden



GEFAK

alljährlich die Ziele für das kommende Geschäftsjahr abgeleitet. Für alle Ziele werden Indikatoren und Maßnahmen definiert. Zum Geschäftsjahreswechsel wird die Zielerreichung im zu Ende gehenden Geschäftsjahr mit allen Mitarbeitern analysiert und es werden die neuen Ziele festgelegt. Durch diesen Prozess, der unter intensiver Beteiligung aller Mitarbeiter stattfindet, finden das Leitbild und die strategischen Ziele Eingang in das operative Geschäft. Strategische Oberziele für 2015/16 waren beispielsweise die Sicherung der Marktposition von KWIS, die Profilierung des Consultinggeschäfts sowie die Fortführung der Organisationsentwicklung mit Blick auf den Generationswechsel. Diese Oberziele erhalten konkrete Unterziele mit messbaren Benchmarks, die immer auch Nachhaltigkeitsaspekte mit beinhalten.



GEFAK

E4 GEMEINWOHLORIENTIERTE GEWINNVERTEILUNG

E4.1 Außenausschüttung (Relevanz: hoch)

Sub-Indikator	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Außen-ausschüttung (hoch)	5-Jahresschnitt: Dividende nicht höher als Inflation plus 5%	5-Jahresschnitt: Dividende nicht höher als Inflation plus 2,5%	5-Jahresschnitt: Dividende nicht höher als Inflation	Keine Gewinnausschüttung an externe EigentümerInnen

Bei der GEFAK gibt es keine externen Eigentümer, alle Gesellschafter der GEFAK sind ebenso Mitarbeiter. Im Berichtszeitraum sind die Gesellschafter übereingekommen, dass Überschüsse nicht an die Gesellschafter ausgezahlt werden, sondern im Unternehmen verbleiben (Jahresüberschuss nach Steuern im GJ 15/16: 807,- €, Fünf-Jahresdurchschnitt: 7.207,- €).

E4.2 Gemeinwohlorientierte Gewinnverwendung

Sub-Indikator	Erste Schritte (0-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Gemeinwohl-orientierte Gewinnverwendung: Ausschüttung an Arbeitgebende“, Stärkung des Eigenkapitals sowie ökosoziale Reinvestitionen (hoch)	50-70% des Gewinnes (davon mind. 50% sozial-ökologische Investitionen)	71-80% des Gewinnes (davon mind. 50% sozial-ökologische Investitionen)	81-90% des Gewinnes (davon mind. 50% sozial-ökologische Investitionen)	91-100% des Gewinnes (davon mind. 50% sozial-ökologische Investitionen)

Am Ende des Geschäftsjahres hat die Aufstockung der Gehälter gemäß dem von den Mitarbeitern beschlossenen solidarischen Gehaltsmodell auf 100 Prozent Vorrang vor der Ausweisung bzw. Ausschüttung von Unternehmensgewinnen an die Gesellschafter. Eine Ausschüttung an Gesellschafter hat seit vielen Jahren nicht mehr stattgefunden.

Nur Mitarbeiter können auch Gesellschafter werden, es gibt keine externen Gesellschafter. Darüber hinaus gibt es keine festgeschriebenen Renditeansprüche der Eigenkapitalgeber.



GEFAK

E5 GESELLSCHAFTL. TRANSPARENZ UND MITBESTIMMUNG

E5.1 Transparenz

Sub-Indikator	Erste Schritte (1-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
GRI Level *2	GRI Level C	GRI Level B	GRI Level A	GRI Level A und Sector Supplement
Verifizierung	Punktuell, indirekt extern verifiziert	Externe Evaluation der Risiken	Externe Verifikation aller wesentl. Kriterien, „low level of assurance“ niedriges Niveau	Externe Verifikation aller wesentlicher Kriterien, „high level of assurance“ + + umfassende Kooperation mit NGOs

*2: Auf Basis der Vorgaben des GRI = Global Reporting Initiative – derzeitiger Standard in der Nachhaltigkeitsberichterstattung, siehe auch www.globalreporting.org

2016 wurde als ergänzendes Unternehmensziel in das Leitbild der GEFAK aufgenommen, dass der unternehmerische Erfolg der GEFAK nicht mehr alleine an finanziellen, sondern auch an ökologischen und sozialen Kennziffern zu messen ist. Dazu erstellt die GEFAK seit 2016 Nachhaltigkeitsberichte.

Der Erstellung der Gemeinwohlabilanz ging die Nachhaltigkeitsberichterstattung gemäß des Deutschen Nachhaltigkeitskodex DNK für das Berichtsjahr 2015 voraus. Dieser kann unter http://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/Company_Profile/12065/de/2015/dnk abgerufen werden. In seinem Feedback auf die DNK-Erklärung der GEFAK zeigte sich der Rat für Nachhaltigkeit der Bundesregierung „vollauf zufrieden“ (Mail vom 9.11.2016). Auf der Homepage der GEFAK ist der Link zur Deutschen Nachhaltigkeitskodex beim Unternehmensleitbild leicht für Besucher der Seite auffindbar. Auch auf dem Leitbild, das an alle Neukunden ausgegeben wird, ist das Logo des DNK seit Frühjahr 2017 aufgedruckt.



GEFAK

E5.2 + E5.3 Mitbestimmung

Kriterium	Erste Schritte (1-10%)	Fortgeschritten (11-30%)	Erfahren (31-60%)	Vorbildlich (61-100%)
Art der Mitbestimmung + Dokumentation (hoch)	Reaktiv: Anhörung von Beschwerden + Reaktion	Aktiv: Dialog mit den relevanten Entscheidungsträger des Unternehmens + umfassende Dokumentation	Aktiv +: Konsensorientierte Entscheidungen, Dokumentation mit Konsequenzen öffentlich zugänglich	Innovativ: mind. 50% konsensuale Entscheidungen
Umfang der Mitbestimmung + einbezogener Berührungsgruppen (mittel)	Einzelne Maßnahmen/ Projekte über begrenzte Zeit Einige Berührungsgruppen	Immer wieder umfassende Mitbestimmungsprozesse Die wichtigsten Berührungsgruppen	Regelmäßige Einbeziehung bei wichtigen Themen/ strategischen Entscheidungen Alle Berührungsgruppen	Permanenter Dialog und Mitbestimmung bei wesentlichen Themen/ strategischen Entsch. Alle Berührungsgruppen

Relevante regionale Berührungsgruppen der GEFAK sind die schon ausführlich beschriebenen Lieferanten und Geschäftspartner. Diese werden in Unternehmensentscheidungen nicht eingebunden.



GEFAK

AUSBLICK

KURZFRISTIGE ZIELE (AKTIONSPLAN)

Für die konkrete Umsetzung der durch die Gemeinwohlbilanzierung angestoßenen Prozesse erstellt die GEFAK einen Aktionsplan und eine Mitarbeiterbefragung. Der Aktionsplan wird beim jährlich im Spätsommer stattfindenden Mitarbeiter-Strategiewochenende von allen Mitarbeitern diskutiert, es werden Prioritäten gesetzt und verabschiedet. Vorab soll bereits eine Mitarbeiterbefragung stattfinden, die ebenfalls an diesem Wochenende besprochen wird.

LANGFRISTIGE ZIELE

Langfristig plant die GEFAK mit ihren Produkten und Dienstleistungen noch konsequenter die nachhaltige Wirtschaftsförderung zu stärken. Dafür sollen auf Seiten ihrer Kunden und Partner, aber auch in der Firma selbst verschiedene Grundbedingungen gefördert werden, die im Folgenden beschrieben sind:

Die nachhaltige Wirtschaftsförderung ist möglich wenn:

- ihre Ziele und Instrumente einer „nachhaltigen Stadt- und Regionalentwicklung“ (Orientierungsrahmen) dienen,
- sie „nachhaltiges Wirtschaften“ ihrer Betriebe fördern und
- sie die eigenen betrieblichen Strukturen und Abläufe „nachhaltig“ ausrichten.

Ein Paradigmenwechsel zu einem „nachhaltigen Wirtschaften“ kann nur gelingen, wenn es gute Strategien und Handlungskonzepte, aber auch Menschen gibt, die als Multiplikatoren („Change Agents“) den Wandel vorantreiben. Die GEFAK will einerseits immer mehr die Rolle eines solchen Change Agents ausfüllen und andererseits immer mehr Akteure der kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderung auf dem Weg zu solchen „Change Agents“ begleiten.

Das erfordert eine Weiterentwicklung im Selbstverständnis des Wirtschaftsförderers

- ...vom reagierenden Dienstleister bei einzelbetrieblichen Standortanforderungen
- ... zum aktiven Verfechter des Gemeinwohls nach dem Leitbild der Nachhaltigkeit

Die GEFAK richtet ihr Portfolio zunehmend auf bestehende und potenzielle Kunden aus, die sie als innovativ und offen für derartige Veränderungen einschätzt, um mit ihnen gemeinsam in Sachen Nachhaltigkeit voranschreiten zu können.



GEFAK

EU KONFORMITÄT: OFFENLEGUNG VON NICHT-FINANZIELLEN INFORMATIONEN (EU COM 2013/207)

Die GEFÄK hat für das Jahr 2015 eine Entsprechenserklärung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex erstellt:

<http://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CompanyProfile/12065/de/2015/dnk>

BESCHREIBUNG DES PROZESSES DER ERSTELLUNG DER GEMEINWOHL-BILANZ

Folgende Personen waren bei der Erstellung der GWÖ-Bilanz/ dem GWÖ-Bericht im Unternehmen involviert (Reihenfolge nach Zeitaufwand):

Josef Rother (Geschäftsführung, GEFÄK)

Tillmann Hauser (Dualer Student, GEFÄK)

Dr. Layla Distler (Nachhaltigkeitsbeauftragte, GEFÄK)

Dr. Jürgen Bunde (Geschäftsführung, GEFÄK)

Farina Wengenroth (Geschäftsführung, GEFÄK)

Lydia Herrmann (Buchhaltung, GEFÄK)

Diana Genn (Bürokommunikation, GEFÄK)

Hans-Peter Wildermuth (Controlling, GEFÄK)

Michael Hauschild (Kundenbetreuung, Datenmanagement, GEFÄK)

Die Berichtserstellung erfolgte im Zeitraum August 2016 bis April 2017.

Für die Bilanzerstellung wurden ca. 200 Arbeitsstunden aufgewendet.

Die Bilanz wird auf dem jährlich stattfindenden Strategiewochenende von allen Mitarbeitern diskutiert. Auch vorläufige Versionen wurden in Mitarbeiterbesprechungen immer wieder besprochen.

Datum: 07.04.2017



GEFAK
