

# Gemeinwohlbericht Kompaktbilanz

confideon Unternehmensberatung GmbH

GEMEINWOHL   
ÖKONOMIE Ein Wirtschaftsmodell  
mit Zukunft

## Inhaltsverzeichnis

Allgemeine Informationen zum Unternehmen .....	1
Kurzpräsentation des Unternehmens .....	1
Produkte / Dienstleistungen .....	3
Das Unternehmen und die Gemeinwohl-Ökonomie .....	5
Testat.....	6
A1 Menschenwürde in der Zulieferkette .....	7
A1 Negativaspekt: Verletzung der Menschenwürde in der Zulieferkette .....	9
A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette.....	9
A2 Negativaspekt: Ausnutzung der Marktmacht gegenüber Lieferant*innen.....	11
A3 Ökologische Nachhaltigkeit In der Zulieferkette .....	11
A3 Negativaspekt: unverhältnismäßig hohe Umweltauswirkungen in der Zulieferkette ....	13
A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette.....	14
B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln .....	15
B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln .....	17
B2 Negativaspekt: unfaire Verteilung von Geldmitteln .....	18
B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung .....	18
B3 Negativaspekt: Abhängigkeit von ökologisch bedenklichen Ressourcen .....	20
B4 Eigentum und Mitentscheidung.....	20
B4 Negativaspekt: feindliche Übernahme .....	21
C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz.....	22
C1 Negativaspekt: menschenunwürdige Arbeitsbedingungen .....	27
C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge.....	27
C2 Negativaspekt: ungerechte Ausgestaltung der Arbeitsverträge .....	31
C3 Ökologisches Verhalten der Mitarbeitenden .....	32
C3 Negativaspekt: Anleitung zur Verschwendung/Duldung unökologischen Verhaltens..	34
C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz.....	34
C4 Negativaspekt: Verhinderung des Betriebsrates.....	36
D1 Ethische Kundenbeziehung .....	37
D1 Negativaspekt: unethische Werbemaßnahmen .....	40
D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen .....	41
D2 Negativaspekt: Missbrauch der Marktmacht gegenüber Mitunternehmen .....	44
D3 Ökologische Auswirkungen durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen .....	44
D3 Negativaspekt: bewusste Inkaufnahme unverhältnismäßiger ökologischer Auswirkungen.....	46

D4 Kund*innen-Mitwirkung und Produkttransparenz .....	46
D4 Negativaspekt: kein Ausweis von Gefahrenstoffen.....	48
E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen .....	48
E1 Negativaspekt: menschenunwürdige Produkte und Dienstleistungen.....	54
E2 Beitrag zum Gemeinwesen.....	54
E2 Negativaspekt: illegitime Steuervermeidung.....	56
E2 Negativaspekt: mangelnde Korruptionsprävention .....	56
E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen .....	56
E3 Negativaspekt: Verstöße gegen Umweltauflagen sowie unangemessene Umweltbelastungen .....	60
E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung.....	60
E4 Negativaspekt: Förderung von Intransparenz und bewusste Fehlinformation.....	62
Ausblick .....	63
Kurzfristige Ziele.....	63
Langfristige Ziele .....	63
EU Konformität: Offenlegung von nicht-finanziellen Informationen (Eu COM 2013/207)..	63
Beschreibung des Prozesses der Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz.....	64

## Allgemeine Informationen zum Unternehmen

Firmenname: confideon Unternehmensberatung GmbH

Rechtsform: GmbH

Eigentums- und Rechtsform: Inhabergeführt

Website: <https://www.confideon.de>

Branche: Unternehmensberatung für Ver- und Entsorgungsunternehmen

Firmensitz: Berlin

Gesamtanzahl der Mitarbeitenden: 14

Vollzeitäquivalente: 11,075

Saison- oder Zeitarbeitende: entfällt

Umsatz 2018: 1.209.178 EUR

Umsatz 2019: 1.168.429 EUR

Jahresüberschuss 2018: 41.662 EUR (Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit)

Jahresüberschuss 2019: 20.902 EUR (vorläufiges Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit)

Tochtergesellschaften / verbundene Unternehmen: entfällt

Berichtszeitraum: 2018 und 2019

## Kurzpräsentation des Unternehmens

Die confideon Unternehmensberatung GmbH als unabhängiges, inhabergeführtes Unternehmen ist spezialisiert auf die Beratung von Unternehmen in öffentlicher Verantwortung. Dazu gehören Unternehmen der Ver- und Entsorgung, vornehmlich der Wasserwirtschaft, Energieversorger, privatwirtschaftliche Unternehmen, die von der Öffentlichkeit stark beobachtet werden, sowie öffentliche Unternehmen und Verwaltungen. Unsere Beratung zielt auf die Verbesserung der Unternehmensprozesse und die langfristige wirtschaftliche Stabilität unserer Kunden ab. Sie schließt alle Ebenen der Unternehmensführung ein.

Es ist Teil unserer Unternehmensphilosophie, unsere Kunden so zu beraten, dass sie anschließend unabhängig von uns auf dem entsprechenden Gebiet agieren können.

confideon berät nicht „von der Stange“. Um dieses Versprechen einhalten zu können, verfügt confideon über ein Team hochqualifizierter, erfahrener Berater/-innen und ein leistungsfähiges Back Office.

Von den 14 Mitarbeitenden (einschließlich der beiden Geschäftsführer) sind 10 als Projektleiter/-innen oder Projektmitarbeitende in Beratungsprojekten tätig. Zwei Mitarbeitende stellen das Back Office. Alle Berater/-innen sind kompetent in der Durchführung und Leitung von Veränderungsprojekten: Sie beherrschen die Balance lösungsorientierter Zielverfolgung - eine Abstimmung zwischen inhaltlich hochwertigen Lösungen und situationsspezifischem Pragmatismus.

confideon wurde im April 2000 von Oliver Hug und Ulrich Hamm gegründet. Die Basis der Gründung war die Auseinandersetzung mit den Werten, die mit einer Unternehmung in die Gesellschaft getragen werden sollen. Vor der Gründung fanden die ersten Aktivitäten (u.a. eine 3 Tages Klausur) unter dem Leitsatz „Mit der Familie Geld verdienen“ statt. Damit ist zum einen die „Familie des Unternehmens“ gemeint und zum anderen die Werte eines ehrlichen Miteinanders, die für diese Zusammenarbeit stehen sollen.

Die grundsätzliche Idee der confideon war und ist heute noch, jeden Kunden zu jedem Thema nur einmal zu beraten. Denn unser Anspruch ist, unsere Kunden zu unterstützen und zu befähigen, unabhängig von uns Kompetenzen aufzubauen. Zum Verhältnis zwischen dem Unternehmen (confideon) und unseren Mitarbeiter/-innen entstand dabei der Leitsatz, dass wir die hohe Zufriedenheit unserer Mitarbeiter/-innen und unsere Mitarbeiterfürsorge als unabdingbare Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg sehen. In der confideon sollte es keinen Zielkonflikt zwischen Mitarbeiter/-inneninteressen und Unternehmensinteressen geben.

Ein Großteil unserer Entstehung und Entwicklung verdankt confideon Kunden, die bereits in der Gründungsphase (als GmbH i.G.) ihr Vertrauen schenkten und ausnahmslos bis heute Kunden geblieben sind. Inzwischen genießt confideon in der Branche der Wasserwirtschaft hohes Ansehen, welches durch die Mitwirkung in Branchenverbänden, als Vertreter in internationalen Arbeitsgruppen oder die Einladung zu Vorträgen auf Branchenkongressen bestätigt wird.

Die bei der Gründung gesetzten quantitativen Ziele, wie die Anzahl der Mitarbeiter (zwischen 12 und max. 15 Beschäftigte inkl. Geschäftsführung), wurden erreicht, sodass die weitere Entwicklung des Unternehmens sich nicht auf weiteres Wachstum, sondern auf die qualitativen Aspekte fokussieren kann. So wird insbesondere die Vision von der Zusammenarbeit geschärft, die dem Gemeinwohl einen möglichst großen Mehrwert bringen soll.

### **Unsere Mission – dafür wollen wir gerne arbeiten!**

Unser Bestreben ist es, unsere Entscheidungen und unser Handeln auf das Gemeinwohl auszurichten. Alle unsere Entscheidungen und unser Verhalten leitet das Bestreben nach einer positiven Gesamtbilanz für das Gemeinwohl (Menschen, Umwelt, ...). Das **Gemeinwohl** steht vor den Interessen des Einzelnen. Bei Zielkonflikten ist es uns wichtig, dass diese transparent werden und Lösungen gefunden werden, die auch von den Einzelnen akzeptiert werden. Dabei sehen wir uns als Wegbegleiter der Organisationen; das heißt für uns auch in Kontakt mit den Menschen zu kommen.

Der von uns angestrebte Effekt unserer Arbeit ist die **Erfüllung fundamentaler Bedürfnisse** (Sicherheit, Verbundenheit, Zufriedenheit, Selbstwert und Fairness) **der Menschen in Organisationen**. Hierfür erschaffen und erhalten wir eine

Vertrauensbasis in der Zusammenarbeit. Wir sehen daher eine langfristige gemeinsame Entwicklung als ideale Form der Zusammenarbeit mit unseren Kunden an.

Wir fördern damit die **Verbesserung der Zufriedenheit** der Menschen, wodurch sie weitergehend ihre **Potenziale** (Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft) entfalten können. Wir sind der Überzeugung, auf diesem Weg dem gesellschaftlichen Interesse und damit auch der Daseinsvorsorge zu dienen.

Wir beraten so, dass eine **Verbesserung der Qualität der Arbeit und der Beziehungen** entsteht. Dabei sind wir bestrebt, lösungsorientiert und „ganzheitlich orientiert“ zu arbeiten.

Durch unsere Arbeit und unser „Geschäftsgebaren“ erstreben wir **wirtschaftliche Sicherheit für alle unsere Mitarbeiter**. Unser Anspruch umfasst, das **Potenzial unserer Mitarbeiter aktiv zu entfalten/ fördern**. Dazu zählen auch der Erhalt und die Verbreiterung des Fachwissens und Know-hows in den verschiedenen Themenfeldern. Die Arbeit für confideon soll **Zukunft geben (Projekte schaffen, Möglichkeiten für Entwicklungen kreieren)**.

## Produkte / Dienstleistungen

confideon ist auf die Beratung von Unternehmen der Ver- und Entsorgungswirtschaft, öffentlicher Unternehmen und Verwaltungen im Dienstleistungssektor spezialisiert. Insbesondere in der Wasserwirtschaft verfügt confideon über exzellente Referenzen. 90% der Kunden sind Wasserversorgungs- oder Abwasserbeseitigungsunternehmen aller Rechtsformen (Zweckverbände, Eigenbetrieb, Stadtwerke, Gemeinden) oder Institutionen in diesem Umfeld z.B. Ministerien, Landesverwaltungen (Umwelt oder Inneres) oder Branchenverbände (DVGW, DWA, VKU)

Das Beratungsfeld der confideon ist vielfältig, jedoch fokussiert auf diese Branche. Die Beratung dient der Verbesserung der erzielten Ergebnisse durch eine Optimierung aller Unternehmensprozesse. Die ganzheitliche Betrachtung schließt Führung und Strategiebildung ebenso ein, wie den Umgang mit Ressourcen und die Einbeziehung der Mitarbeiter und Partner. Das Beratungsportfolio der confideon ist vielfältig und entwickelt sich anhand unserer Kundenanforderungen stetig weiter. Aktuell kann unser Leistungsspektrum in die folgenden Themengebiete strukturiert werden, wobei zahlreiche Kundenaufträge und Projekte themenübergreifend bearbeitet werden:

- ➔ Organisationsoptimierung
- ➔ Benchmarking
- ➔ Strategie / Entwicklung

- Schulung / Zusammenarbeit
- IT-Projektmanagement
- Managementsysteme
- Prozessmanagement

Die folgende Tabelle veranschaulicht, welchen Anteil die einzelnen Produkte / Dienstleistungen am Umsatz haben.

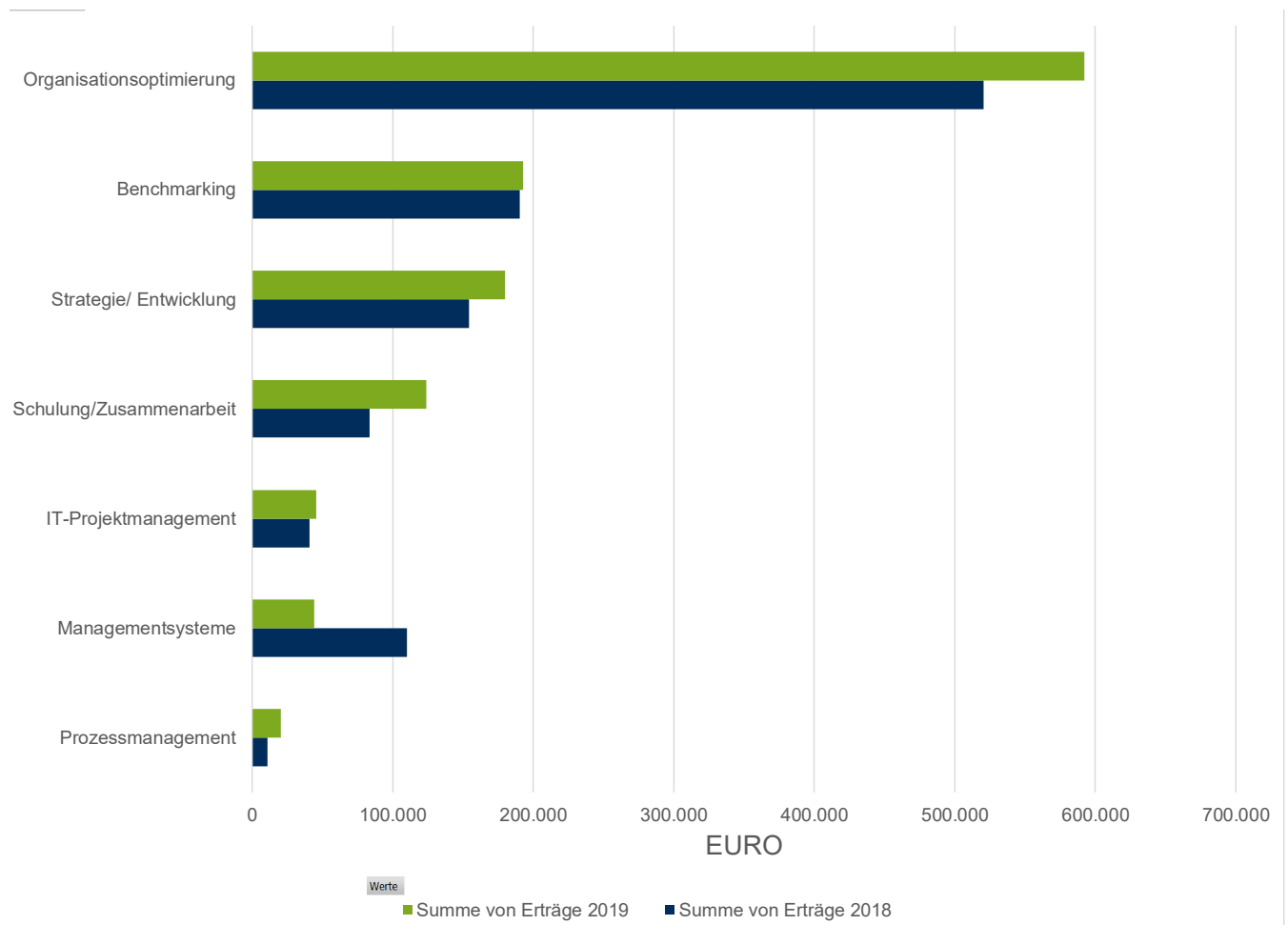


Abb. 1: Summe der Erträge der von confideon erbrachten Dienstleistungsgruppen für die Jahre 2018 und 2019

## Das Unternehmen und die Gemeinwohl-Ökonomie

Die confideon ist seit Anfang 2019 aktives Fördermitglied der Gemeinwohl-Ökonomie.

Der Mitarbeiter Dirk Jakubczick hat im Jahr 2019 erfolgreich am Lernweg zum Gemeinwohl-Ökonomie-Berater teilgenommen und auf dieser Grundlage maßgeblich an der Erstellung dieses ersten Gemeinwohlberichtes (Kompaktbilanz) mitgewirkt.

Über die Aktivitäten von Oliver Hug in der Regionalgruppe Berlin des Netzwerks Achtsame Wirtschaft e.V. bestehen erste Kontakte bereits seit 2015. In 2017 wurden die ersten Ansätze für eine Bewertung vorgenommen.

Die Kontaktperson im Unternehmen für die GWÖ ist:

Dirk Jakubczick

e-Mail: [d.jakubczick@confideon.de](mailto:d.jakubczick@confideon.de)

Tel.: +49 (30) 794909914

Fax: +49 (30) 794909919

Mobil: +49 (151) 52601194

confideon Unternehmensberatung GmbH

Belziger Str. 69/71

10823 Berlin

Web: [www.confideon.de](http://www.confideon.de)





Testat: **Externes Audit** Gemeinwohl-Bilanz für: **confideon Unternehmensberatung GmbH**

**M5.0  
 Kompaktbilanz**

**2018-2019**

Auditor\*In:  
**Ulrike Häußler**

Wert	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
<b>Berührungsgruppe</b>				
<b>A: LIEFERANT*INNEN</b>	<b>A1</b> Menschenwürde in der Lieferkette:	<b>A2</b> Solidarität und Gerechtigkeit in der Lieferkette:	<b>A3</b> Ökologische Nachhaltigkeit in der Lieferkette:	<b>A4</b> Transparenz und Mitentscheidung in der Lieferkette:
	<b>20 %</b>	<b>20 %</b>	<b>30 %</b>	<b>20 %</b>
<b>B: EIGENTÜMER*INNEN &amp; FINANZ-PARTNER*INNEN</b>	<b>B1</b> Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln:	<b>B2</b> Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln:	<b>B3</b> Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung:	<b>B4</b> Eigentum und Mitentscheidung:
	<b>100 %</b>	<b>80 %</b>	<b>70 %</b>	<b>10 %</b>
<b>C: MITARBEITENDE</b>	<b>C1</b> Menschenwürde am Arbeitsplatz:	<b>C2</b> Ausgestaltung der Arbeitsverträge:	<b>C3</b> Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden:	<b>C4</b> Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz:
	<b>80 %</b>	<b>50 %</b>	<b>60 %</b>	<b>80 %</b>
<b>D: KUND*INNEN &amp; MITUNTERNEHMEN</b>	<b>D1</b> Ethische Kund*innenbeziehungen:	<b>D2</b> Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen:	<b>D3</b> Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen:	<b>D4</b> Kund*innen Mitwirkung und Produkttransparenz:
	<b>70 %</b>	<b>50 %</b>	<b>30 %</b>	<b>50 %</b>
<b>E: GESELLSCHAFTLICHES UMFELD</b>	<b>E1</b> Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen:	<b>E2</b> Beitrag zum Gemeinwesen:	<b>E3</b> Reduktion ökologischer Auswirkungen:	<b>E4</b> Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung:
	<b>40 %</b>	<b>30 %</b>	<b>10 %</b>	<b>10 %</b>

Testat gültig bis:  
**31. Juli 2022**

BILANZSUMME:  
**489**

## A1 Menschenwürde in der Zulieferkette

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

Ein GWÖ-Unternehmen

- bezieht Produkte und Dienstleistungen, welche unter menschenwürdigen Bedingungen hergestellt werden.
- achtet auf Risiken in der Zulieferkette, bei welchen die Verletzung der Menschenwürde häufig vorkommt.
- setzt sich aktiv für ein menschenwürdiges Verhalten in der Zulieferkette ein.<sup>1</sup>

Welche Produkte/Dienstleistungen werden zugekauft? Nach welchen Kriterien werden Lieferant\*innen ausgewählt?

Zulieferer können bei confideon in zwei Gruppen unterteilt werden, die im Folgenden näher erläutert werden. Bei der ersten Gruppe handelt es sich um die produktbezogene Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen und bei der zweiten Gruppe handelt es sich um Lieferanten von nicht produktbezogenen Dienstleistungen sowie von Verbrauchs- und Gebrauchsmaterialien.

Als Beratungsunternehmen nimmt confideon kaum Leistungen von Lieferant/-innen und Vorlieferant/-innen in Anspruch. 2,5 % vom Gesamtumsatz macht die Vergütung von Partnerunternehmen aus, mit denen wir die Dienstleistungen beim Kunden gemeinsam erbringen.

Mit unseren Partnerunternehmen arbeiten wir langjährig zusammen. Es handelt sich bei den Partnerunternehmen um inhabergeführte Unternehmen des Klein- und Mittelstands. Wir verstehen diese Partnerunternehmen als Mitunternehmen und gehen in diesem Bericht im Kapitel D2 „Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen“ ein.

Es handelt sich im Wesentlichen um eine Berliner Fachanwaltskanzlei und mehreren für die Wasserversorgungs- und Abwasserentsorgungsbranche spezialisierten Ingenieurbüros in Deutschland und der Schweiz. Aufgrund der langjährigen Zusammenarbeit wissen wir darum, dass diese Unternehmen, den Mitarbeiter\*innen qualitativ vergleichbar gute Arbeitsbedingungen bieten, wie confideon selbst.

14,3 % des Gesamtumsatzes machen Lieferanten von nicht produktbezogenen Dienstleistungen sowie von Verbrauchs- und Gebrauchsmaterialien aus.

confideon versucht über die gezielte Auswahl ausgezeichneter Lieferanten die sozialen Risiken in der Zulieferkette zu minimieren.

Von den folgenden Hauptlieferanten beziehen wir unsere Produkte und Dienstleistungen:

- ➔ Moderationsmaterialien von neuland
- ➔ Obst und andere Lebensmittel von dem ökologischen Lieferservice Märkische Kiste

---

<sup>1</sup> Die einleitenden Beschreibungen für alle Matrix-Felder sind der Datei „gwoe\_arbeitsbuch\_5\_0\_kompaktbilanz.pdf“ entnommen

- Elektrische Energie von der LichtBlick SE, einem führenden Anbieter von 100 % regenerativ erzeugten elektrischem Strom
- Mobilitätsdienstleistung von der Deutschen Bahn AG
- Buchung der Hotels und Pensionen über online-booking-Portale (booking.com)
- Die Hardware (Mobiltelefone; Notebooks, etc.) wird von den marktüblichen Massenherstellern bezogen.

Wie werden soziale Risiken in der Zulieferkette überprüft bzw. evaluiert?

Mit unseren Partnerunternehmen teilen wir unsere Werte. Auch diese bieten fortschrittliche und würdige Arbeitsbedingungen

Die sozialen Risiken in der Zulieferkette werden für die „Verbrauchs- und Gebrauchsmaterialien“ über die gezielte Auswahl ausgezeichneter Lieferanten minimiert. Darüber hinaus findet keine detaillierte Überprüfung bzw. Evaluation statt.

Welche Zertifikate haben die zugekauften Produkte?

**neuland:** DRAWN TO HELP, HELP TO DRAW ist Neulands langfristiges Engagement und Hilfsprojekt im Kontext „Lebendiges Lernen“<sup>2</sup>

**Märkische Kiste:** Das Sortiment zeichnet sich gerade dadurch aus, dass - soweit möglich – die Lebensmittel von regionalen Erzeugern vertrieben werden, was die auch aus unserer Sicht wünschenswerte soziale und wirtschaftliche Verflechtung zwischen Stadt und Umland fördert

**LichtBlick:** bezieht den zu 100% zertifizierten Ökostrom aus deutschen Wasserkraftwerken, so dass confideon davon ausgeht, dass bei diesen Stromerzeugungsunternehmen die europäischen und deutschen Standards eingehalten werden. Auch mit den Kunden pflegt LichtBlick einen fairen Umgang.

Die folgende Tabelle stellt den Anteil der zugekauften Produkte/Dienstleistungen am gesamten Einkaufsvolumen in Tabellenform dar.

Bezogene Produkte und Dienstleistungen	Jährlicher Aufwand [EUR]	Anteil am jährl. Gesamtumsatz [ca. %]
Reisen, Übernachtungen, Tagungen	100.000	9,0
Fremdleistungen (Partnerunternehmen)	27.000	2,5
Wartung IT	18.000	1,5
Fortbildung	18.000	1,5
Buchführung	13.000	1,0
Bürobedarf	10.000	1,0
Hardware (Mobiltelefone; Notebooks, etc.)	5.000	0,3
Strom /Wasser	1.500	0,1

Tabelle 1: Anteil der zugekauften Produkte/Dienstleistungen am gesamten Einkaufsvolumen

<sup>2</sup> Siehe „<https://de.neuland.com/unternehmen/wir-ueber-uns/soziales-engagement/>“

### Anteil der eingekauften Produkte/Dienstleistungen, die unter fairen Arbeitsbedingungen hergestellt wurden:

Unsere Lieferanten sind etablierte Unternehmen aus Deutschland, bei denen wir davon ausgehen können, dass die deutschen Gesetze und damit auch die menschenwürdigen Arbeitsbedingungen eingehalten werden.

Einzig bei der Produktion unserer beschafften Hardware (Mobiltelefone; Notebooks, etc.) können wir nicht sicher sein, ob bei der Rohstoffförderung und in der Fertigung faire und menschenwürdige Arbeitsbedingungen gegeben sind. Hier versuchen wir, die Geräte so lange wie möglich und technologisch vertretbar zu nutzen, um unseren Materialverbrauch zu minimieren. Eine Einflussmöglichkeit auf die Herstellungsbedingungen entlang der Supply-Chain dieser Massenhersteller sehen wir für confideon aktuell nicht.

### Im Berichtszeitraum wurde umgesetzt:

Die Positivauswahl unserer o.g. Lieferanten nach dem Kriterium „Menschenwürde in der Zulieferkette“ erfolgte bereits lange vor dem Jahr 2018.

### Verbesserungspotenziale/Ziele:

- Aufgrund der großen Bedeutung unserer Reisetätigkeiten soll geprüft werden, ob Recherche- und Buchungsportale gefunden werden können, die Informationen zu sozialen Kriterien bei den Hotels/Pensionen bieten. Wenn operativ möglich, Auswahl von gemeinwohlorientierten Hotels / Pensionen oder Hotels mit Biosiegel. (z.B. Landgut Stober, Bio Hotel Essentis , Berlin)
- Den Marktüberblick behalten, ob sich Anbieter für informationstechnische Geräte (hier insbesondere Mobiltelefone, Notebooks und Serverhardware) am Markt etablieren, die die sozialen Risiken in der Zulieferkette bei der Beschaffung ausweisen und verbessern.

## A1 Negativaspekt: Verletzung der Menschenwürde in der Zulieferkette

Die confideon Unternehmensberatung GmbH kann bestätigen, dass die Menschenwürde in der Zulieferkette bei den wesentlichen Lieferant/-innen nicht verletzt wird.

## A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette

Unternehmen haben Mitverantwortung, entlang der Zulieferkette einen fairen und solidarischen Umgang aller Beteiligten untereinander einzufordern sowie aktiv zu fördern. Jedes Unternehmen kann sich über die sozialen Risiken und mögliche Missstände in der Lieferkette informieren, seine Forderungen kommunizieren und entsprechende Kaufentscheidungen treffen.

Ein GWÖ-Unternehmen

- erkennt seine Mitverantwortung für Solidarität und Gerechtigkeit in der gesamten Zulieferkette und gestaltet sein unternehmerisches Handeln entsprechend.<sup>1</sup>

### Mit welchen Maßnahmen fordert und fördert das Unternehmen entlang der Zulieferkette einen fairen und solidarischen Umgang aller Beteiligten miteinander?

Entsprechend der Auflistung im vorherigen Kapitel wählt confideon für die alltäglichen Lebensmittel sowie Verbrauchs- und Gebrauchsmaterialien bzw. der elektrischen Energie Produkte von ökosozial engagierten Unternehmen aus. Dabei orientiert sich confideon an den dazu bekannten Labeln und Zertifizierungen.

### Wie überprüft und sanktioniert das Unternehmen diesbezüglich eventuell vorhandene Risiken und Missstände?

Da für die Ausübung der Tätigkeiten in der Unternehmensberatung keine Abhängigkeit von Materialien sowie Halb- und Fertigzeugen vorliegt, trifft confideon für die alltäglichen Lebensmittel sowie Verbrauchs- und Gebrauchsmaterialien bzw. elektrischer Energie eine Positivauswahl der Lieferanten und Produkte. Sanktionen für eventuell vorhandene Risiken und Missstände sind für die Produkte aus unserer Sicht nicht zu prüfen.

Bei der Beschaffung unserer genutzten elektrotechnischen Geräte (Server, Router, Drucker, Notebooks, Mobiltelefone inkl. Softwareprodukte) wissen wir um ökosoziale Risiken und Missstände<sup>3</sup>. Die Nutzung dieser Geräte und dazugehörigen Softwareprodukte ist für confideon zur Ausübung der Tätigkeiten zwingend erforderlich. Hier sieht sich confideon bislang nicht in der marktmächtigen Position für Sanktionen gegenüber den Lieferanten und Herstellern (Apple, Brother, Dell, Samsung, Microsoft, etc.). confideon beobachtet diesbezüglich die Entwicklungen im Anbietermarkt und wird zukünftig ökosozial verbesserte Produkte den konventionellen Produkten vorziehen.

### Verpflichtende Indikatoren

Anteil der eingekauften Produkte und Rohwaren, die ein Label tragen, welches Solidarität und Gerechtigkeit berücksichtigt sowie der Lieferant\*innen, mit denen ein fairer und solidarischer Umgang mit Anspruchsgruppen thematisiert wurde bzw. die auf dieser Basis ausgewählt wurden:

Der Anteil der eingekauften Produkte und Rohwaren, die ein Label tragen, welches Solidarität und Gerechtigkeit berücksichtigt, macht weniger als 1 Prozent vom Gesamtumsatz aus. Eine systematische Erfassung würde aus unserer Sicht die Gestaltungsmöglichkeiten nicht erheben. Immer wenn es beim Einkauf von Lebensmitteln und Verbrauchsmaterialien möglich ist, wählen wir Produkte mit entsprechenden Labeln aus (Beispiel „Fair gehandelter Kaffee“).

### Im Berichtszeitraum wurde umgesetzt:

- Die Positivauswahl unserer o.g. Lieferanten nach dem Kriterium der Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette erfolgte bereits lange vor dem Jahr 2018.
- Wechsel von amazon und Thalia auf Buch7.de, die u.a. GWÖ auditiert sind.

### Verbesserungspotenziale/Ziele:

---

<sup>3</sup> Siehe z.B. Link „<https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/publications/20171017-factsheet-greenpeace-green-it-guide.pdf>“

- confideon wird sich mit den Chancen und Risiken der Beschaffung des Fairphones/shiftphones <sup>3</sup> auseinandersetzen und dessen Beschaffung bei Ablauf der technischen Lebensdauer der aktuell eingesetzten konventionellen Mobiltelefone prüfen. Dabei ist jedoch auch die eingesetzte Software mit zu berücksichtigen. Die Frage ob Android nicht weniger fair und sozial ist als z.B. iOS, da die Services mit Daten „erkaufte“ werden ist nicht trivial zu beantworten. Hierzu sind wir bereits in Kontakt mit unserem beauftragten IT Administrator.
- Prüfen, ob wir unsere ausgemusterten elektronischen Geräte (PC, Notebooks, Bildschirme, Mobiltelefone sozial und ökologisch engagierten Unternehmen/ Organisationen zur Verwertung überlassen sollten<sup>5</sup>

## A2 Negativaspekt: Ausnutzung der Marktmacht gegenüber Lieferant\*innen

Die confideon Unternehmensberatung GmbH kann bestätigen, dass Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette nicht verletzt sowie die Marktmacht bei den wesentlichen Lieferant/-innen nicht ausgenutzt werden.

## A3 Ökologische Nachhaltigkeit In der Zulieferkette

Jedes Unternehmen ist mit Umweltauswirkungen in der Zulieferkette konfrontiert und kauft diese mit den bezogenen Rohwaren, Produkten und Dienstleistungen mit ein. Unternehmen sind daher für die ökologische Nachhaltigkeit in ihrer Zulieferkette mitverantwortlich. Das Ziel ist es, zur Reduktion der Umweltauswirkungen in der gesamten Zulieferkette beizutragen. ein GWÖ-Unternehmen ...

- evaluiert den Lebensweg bzw. die Zulieferkette der Produkte und Dienstleistungen nach negativen ökologischen Auswirkungen.
- wählt im Einkauf die ökologisch verträglichsten Optionen.
- verzichtet weitestgehend auf Produkte und Dienstleistungen mit sehr hohen Umweltauswirkungen.<sup>1</sup>

Die größten ökologischen Auswirkungen werden von confideon mit den geschäftlichen Reisetätigkeiten (durch die PKW-Nutzung) verursacht. confideon leistet für die geschäftlichen Reisetätigkeiten Zahlungen an die Organisation „atmosfair“ zur Kompensation des dienstreisebedingten CO<sub>2</sub>-Ausstoßes. Wie confideon mit der Auswahl der Verkehrsmittel und mittels ökologischer Ausgleichszahlungen die Auswirkungen reduziert, wird im Berichtskapitel E3 „Reduktion ökologischer Auswirkungen“ detailliert dargestellt.

---

<sup>4</sup> Informationen zum Fairphone 3 und zum shiftphone sind auf den folgenden Homepages zu finden:  
„<https://shop.fairphone.com/de/>“  
<https://www.shiftphones.com/shiftmu/>

<sup>5</sup> z.B. dem sozial engagierten Dienstleister AfB social and green IT (Link  
„[https://www.afbshop.de/?utm\\_source=awin&utm\\_medium=referral&awc=18272\\_1578908446\\_b0b1c4827f28b9b2f6cf3f355ec631d6](https://www.afbshop.de/?utm_source=awin&utm_medium=referral&awc=18272_1578908446_b0b1c4827f28b9b2f6cf3f355ec631d6)“

**Nach welchen Kriterien werden Rohware, Produkte und Dienstleistungen ausgewählt?**

confideon nutzt für die Produktauswahl u.a. Vergleichsportale (z.B. von der Stiftung Warentest). Dabei tauschen sich die Kollegen/-innen auch informell zu den eigenen Erkenntnissen und Erfahrungen aus und beziehen dies bei der Produktauswahl mit ein. Geachtet wird bei der Auswahl u.a. auf die Lebensdauer, den Materialverbrauch und die Wiederverwendbarkeit.

**Wie werden ökologische Risiken in der Zulieferkette evaluiert?**

Da für die Ausübung der Tätigkeiten in der Unternehmensberatung keine Abhängigkeit von Materialien sowie Halb- und Fertigzeugen vorliegt, trifft confideon für die alltäglichen Lebensmittel sowie Verbrauchs- und Gebrauchsmaterialien bzw. elektrischer Energie eine Positivauswahl der Lieferanten und Produkte. Eine Evaluation erfolgt bei der Produktauswahl in den gängigen Produktvergleichsportalen (z.B. auch über Testergebnisse der Stiftung Warentest).

**Welche ökologischen Kriterien werden bei der Auswahl der Produkte und Lieferant\*innen berücksichtigt?**

confideon orientiert sich bei der Auswahl der Verbrauchs- und Gebrauchsmaterialien an den bekannten Labeln und Zertifikaten.

Die folgenden Beispiele veranschaulichen dies:

<p><b>neuland:</b> Von neuland beziehen wir nachfüllbare Marker und Moderationsmaterialien aus Recycling-Papier, die selbst auch 100% Öko-Strom und Öko-Gas beziehen.</p>	
<p><b>DieKurfürsten:</b> liefert unsere Druckerzeugnisse (Kopierpapier mit Briefkopf, Blöcke, Flyer, Broschüren, Visitenkarten) in Papierqualität mit dem Siegel des Umweltbundesamtes „Blauer Engel“.<sup>6</sup></p>	
<p><b>3M:</b> Von 3M nutzen wir die „Post-it“ in verschiedenen Größen, da diese unserer Erfahrung nach am besten auf Wänden etc. haften. Das Papier ist PEFC zertifiziert.</p>	
<p><b>Märkische Kiste:</b> bezieht die Lebensmittel soweit möglich aus regionaler Biolandwirtschaft und fördert somit eine faire und nachhaltige Lebensmittelproduktion</p>	
<p><b>LichtBlick:</b> bezieht den zu 100% zertifizierten Ökostrom aus deutschen Wasserkraftwerken.</p>	<p><b>Zertifizierter Ökostromanbieter!</b></p>  <p>Bei LichtBlick bekommen Sie 100% zertifizierten Ökostrom aus deutscher Wasserkraft. Flexibel kündbar und ohne Vorkasse.</p>

<sup>6</sup> <https://www.umweltbundesamt.de/umwelttipps-fuer-den-alltag/siegelkunde/blauer-engel>



### Welche Unterschiede gibt es zu den Mitbewerbern hinsichtlich ökologischem Einkauf?

Für einen systematischen Vergleich mit Mitbewerbern fehlt confideon der Zugang zu den dafür erforderlichen Daten.

### Anteil der eingekauften Produkte/Dienstleistungen, die ökologisch höherwertige Alternativen sind:

Für eine entsprechende Auswertung verfügt confideon bislang nicht über die erforderlichen Daten.

### Im Berichtszeitraum wurde umgesetzt:

- Die Positivauswahl unserer o.g. Lieferanten nach ökologischen Kriterien erfolgte bereits lange vor dem Jahr 2018.
- Seit März 2019 beschaffen wir die Büromaterialien weitgehend bei der memo AG, einem Öko-Pionierunternehmen, das auf den Versand von ökologisch optimierten Büromaterialien spezialisiert ist. Über diese Bezugsquelle wollen wir vom großen Erfahrungsschatz der memo AG in Fragen der Nachhaltigkeit der Produkte im Sortiment<sup>7</sup> für die ökosoziale Optimierung unserer Büromaterialien profitieren.

### Verbesserungspotenziale/Ziele:

- Aufgrund der großen Bedeutung unserer Reisetätigkeiten prüfen, ob Recherche- und Buchungsportale gefunden werden können, die Informationen zu ökologischen Kriterien bei den Hotels/Pensionen bieten. Wenn operativ möglich, Auswahl von gemeinwohlorientierten Hotels / Pensionen oder Hotels mit Biosiegel. (z.B. das Hotel Villa Orange in Frankfurt am Main).
- Bewusstere Recherche der ökologischen Nachhaltigkeit in der Zulieferkette bei der Beschaffung der informationstechnischen Geräte (hier insbesondere der Mobiltelefone, Notebooks und Serverhardware, die aufgrund der technologischen Veralterung am häufigsten ersetzt werden müssen)<sup>8</sup>.
- Aufgrund der vergleichsweise großen Nutzungsmengen werden wir die Nutzung von Flipchartpapier aus Recyclingpapier hinsichtlich unserer Qualitätsanforderungen an die Visualisierung testen. **Hinweis:** Bislang nutzen wir Flipchartpapier vornehmlich vom Lieferanten Soennecken eG<sup>9</sup>, einer eingetragenen Genossenschaft, deren Umweltmanagementsystem nach ISO 14000:2015 zertifiziert ist (Zertifikat vom 18.10.2018). Aus Gründen der Produktqualität nutzen wir für die Flipcharts bislang kein Recyclingpapier.
- Erstellung eines systematischen Überblicks über unsere Lieferanten absteigend sortiert nach den Einkaufswerten. Einholung von Informationen zur ökosozialen Verträglichkeit der 10 wichtigsten Lieferanten.

## A3 Negativaspekt: unverhältnismäßig hohe Umweltauswirkungen in der Zulieferkette

<sup>7</sup> Siehe „<https://www.memo.de/nachhaltigkeit>“

<sup>8</sup> Siehe „<https://reset.org/act/aktion-fair-it>“

<sup>9</sup> Siehe „<https://www.soennecken.de/soennecken/verantwortung/nachhaltig/>“



Die confideon Unternehmensberatung GmbH bestätigt, dass keine Produkte / Dienstleistungen zugekauft werden, die in der Lieferkette mit besonders hohen schädlichen Umweltauswirkungen einhergehen.

## A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette

Unternehmen haben die Mitverantwortung, entlang der Zulieferkette einen transparenten und partizipativen Umgang aller Beteiligten untereinander einzufordern und aktiv zu unterstützen. Jedes Unternehmen kann sich über entsprechende Risiken und mögliche Missstände in der Zulieferkette informieren, Forderungen kommunizieren und Kaufentscheidungen treffen.

Ein GWÖ-Unternehmen

- erkennt seine Mitverantwortung für Transparenz und gemeinsame Entscheidungsfindung in der gesamten Zulieferkette und gestaltet sein unternehmerisches Handeln entsprechend.<sup>1</sup>

Abgesehen von der eigentlichen Kaufentscheidung sieht confideon aufgrund der vergleichsweise geringen Marktmacht wenig direkten und indirekten Einfluss in der Zulieferkette auf die Gestaltung eines transparenten und partizipativen Umgangs der Beteiligten miteinander.

Mit welchen Maßnahmen fordert und fördert das Unternehmen entlang der Zulieferkette einen transparenten und partizipativen Umgang aller Beteiligten miteinander?

Wie bereits in den vorherigen Kapiteln beschrieben, nutzt confideon die Möglichkeit der freien Kaufentscheidung. Ein partizipativer Umgang mit den Lieferanten stellt hier die Ausnahme dar:

Nach dem Test des vom Carsharing-Anbieter „Drive Now“ in Berlin angebotenen Elektro-KFZ BMW i3, kam ein Kollege zur Einsicht, dass dieses Fahrzeug für den Mobilitätsbedarf im Berliner Stadtgebiet zu groß und übermotorisiert ist. Über das Feedback-Portal wurde an Drive Now die Frage gestellt, ob ein kleineres Fahrzeugmodell in die Carsharing-Flotte aufgenommen werden kann.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> „Das e-Mobil BMW i3 hat zwar einwandfrei funktioniert, war für unsere Fahrt in die Berliner Innenstadt allerdings aus unserer Sicht überdimensioniert und auch übermotorisiert. Aufgrund des großen Innenraumes dauerte es auch, bis sich der Innenraum erwärmte. Der Reichweitenanzeige konnten wir direkt entnehmen, wie viel Energie die Heizung in Anspruch nimmt. [...] Plant Drive Now, einen kleineres e-Mobil mit in das Car Sharing Sortiment mit aufzunehmen? Wir würden uns damit einen geringeren Ressourcen- und Flächenverbrauch und letztlich auch einen geringeren Car-Sharing Tarif versprechen. Der "Microlino" im BMW Isetta Look wäre doch zum Beispiel eine gute Ergänzung im Drive Now Fahrzeugpool (<https://www.elektroauto-news.net/2017/einen-blick-auf-den-microlino>)... Mit freundlichen Grüßen und mit vielem Dank für Ihr Engagement.“ Wir erhielten die Antwort, dass Drive Now keine „Aufflottung“ plant.

### Wie prüft und sanktioniert das Unternehmen diesbezüglich eventuell vorhandene Risiken und Missstände?

Für tatsächliche Sanktionen gegenüber Zulieferern fehlt confideon die Marktmacht. Kollegen/-innen der confideon agieren diesbezüglich als bewusste und kritische Konsumenten, was das folgende Beispiel verdeutlicht:

Bei der kritischen Hinterfragung der ökologischen Materialeigenschaften von Mehrwegbechern aus Bambus (als Ersatz für Einwegbecher; „ToGo“) wurde von einem Kollegen der confideon eine Anfrage an die Stiftung Warentest gestellt, die zu einem systematischen Produktvergleich führte. Die Skepsis gegenüber diesem Verbundwerkstoff hat sich in diesen Testergebnissen der Stiftung Warentest bestätigt, da in zahlreichen geprüften Mehrwegbechern aus Bambus hohe Schadstoffkonzentrationen gefunden wurden.<sup>11</sup>

Um auf Reisen den Kauf von Einwegflaschen zu vermeiden, wurden alle Mitarbeitenden mit umweltfreundlichen Trinkflaschen ausgestattet.

Anteil der eingekauften Produkte und Rohwaren, die ein Label tragen, welches Transparenz und Mitentscheidung berücksichtigt sowie der Lieferant\*innen, mit denen ein transparenter und partizipativer Umgang mit Anspruchsgruppen thematisiert wurde bzw. die auf dieser Basis ausgewählt wurden:

Bei Verbrauchs- und Gebrauchsmaterialien, die mit einem FAIRTRADE-Label ausgewiesen sind, beschafft confideon diese (z.B. bei den Kaffeebohnen für den Kaffeevollautomaten).

#### **Im Berichtszeitraum wurde umgesetzt:**

Als interessierte Konsumenten vereinzelte Anfragen bei Lieferanten zur Produktqualität.

## B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln

Eine werte- und gemeinwohlorientierte Haltung versteht Geld nicht als Hauptziel, sondern nur als Mittel des Zahlungsverkehrs. Wichtig im Umgang mit Geld ist die Achtung der Menschenwürde vor finanziellen Interessen.

Hohe Ausstattung mit Eigenmitteln bedeutet finanzielle Unabhängigkeit und schützt das Unternehmen vor unerwünschten externen Einflüssen.

Jede Kreditaufnahme ist ein Versprechen auf eine Steigerung der Wertschöpfung, um Zinsen und Rückzahlung leisten zu können. Fremdmittel sollten aus solidarischen Quellen oder von Ethikbanken stammen.

Ein GWÖ-Unternehmen

- führt sein Finanzmanagement nach kritischen ethischen Grundsätzen.
- wird an einer Struktur seiner Finanzierung arbeiten, die diese ethische Orientierung absichert.

---

<sup>11</sup> Hinweise zu Schadstoffbelastungen in Mehrwegbechern aus Bambus können z.B. im folgenden Link nachgelesen werden. „<https://www.test.de/Bambusbecher-im-Test-Die-meisten-setzen-hohe-Mengen-an-Schadstoffen-frei-5496265-0/>“

- bemüht sich um eine beständige Erhöhung des Eigenkapitalanteils und eine Ergänzung der Eigenmittel durch Mittel von Partner\*innen, die ebenso an der Unabhängigkeit und Selbstbestimmung des Unternehmens interessiert sind.<sup>1</sup>

#### Welche unterschiedlichen Möglichkeiten des Gewinns von Eigenmitteln wurden überlegt?

Seit Unternehmensgründung ist die confideon zu 100 % über Eigenkapital finanziert. Bis heute wird der überwiegende Anteil des Unternehmensgewinns als finanzielle Rücklage für die confideon Unternehmensberatung GmbH genutzt.

24 % der Rücklagen sind in Wertanlagen angelegt, die zur Risikominimierung breit gestreut und davon ca. 80% in ethisch und ökologisch geprüften und optimierten Finanzanlageprodukten (ETF) angelegt sind. Weitere ca. 20% sind bei der GLS Bank auf Tagesgeldkonten angelegt.

#### Welche Formen und Anteile von Finanzierung durch Berührungsgruppen und/oder über Ethikbanken konnten umgesetzt werden?

Wie beschrieben, erfolgt keine Finanzierung durch Fremdmittel. Banken und Finanzdienstleister werden nur für die Kontenführung und Finanzanlage in Anspruch genommen. Alle Geschäftskonten der confideon Unternehmensberatung GmbH wurden im Jahr 2015 auf die GLS Gemeinschaftsbank EG umgestellt. Zur Streuung des Risikos wurde zeitgleich zusätzlich ein Depot bei der Ethikbank eingerichtet.

#### Wie können konventionelle Kredite abgelöst und Finanzrisiken verringert werden?

Entfällt für die confideon Unternehmensberatung GmbH, da keine Kredite aufgenommen wurden.

#### Wie sind die Finanzpartner\*innen in Bezug auf ethisch-nachhaltige Ausrichtung zu bewerten?

Gegründet wurde die GLS Gemeinschaftsbank eG bereits 1974 und stellt damit die erste Bank in Deutschland dar, welche mit Ihrer Arbeit ethisch-ökologischen Grundsätzen nachgeht. Die GLS Gemeinschaftsbank eG hat bereits mehrere Nachhaltigkeitspreise gewonnen. Die Anlage- und Finanzierungsgrundsätze entsprechen hohen Anforderungen an die Nachhaltigkeit<sup>12</sup>.

Als Genossenschaftsbank gehört die GLS Gemeinschaftsbank dem Verband der Volks- und Raiffeisenbanken an. Dadurch werden die Einlagen der GLS Bank durch dessen Sicherheitseinrichtungen abgesichert und bieten einen umfangreichen Schutz.

Zur Streuung des finanziellen Risikos hat confideon zusätzlich ein Depot bei der Ethikbank angelegt. Die EthikBank wurde im Jahr 2002 als Zweigniederlassung der Volksbank Eisenberg eG gegründet und ist eine ethisch-ökologische Direktbank<sup>13</sup>.

#### Anteil Eigenkapital in Prozent:

Der Anteil an Eigenkapital beträgt seit Unternehmensgründung bis heute 100 %.

---

<sup>12</sup> Link zu den Anlage- und Finanzierungsgrundsätze der GLS Gemeinschaftsbank eG [https://www.gls.de/media/PDF/Broschueren/GLS\\_Bank/gls\\_anlage-und\\_finanzierungsgrundsaeetze.pdf](https://www.gls.de/media/PDF/Broschueren/GLS_Bank/gls_anlage-und_finanzierungsgrundsaeetze.pdf)

<sup>13</sup> Die Anlagekriterien der Ethikbank können im folgenden Link nachgelesen werden „<https://www.ethikbank.de/die-ethikbank/anlagekriterien.html>“

**Durchschnittlicher Eigenkapitalanteil der Branche:**

Zur durchschnittlichen Eigenkapitalquote von Beratungsunternehmen liegen uns keine Informationen und es sind diese Informationen auch nicht einfach zugänglich.

**Fremdfinanzierung, aufgeschlüsselt nach Finanzierungsart (Angaben in Tsd. EUR und in % vom Fremdkapital):**

Entfällt, da kein Fremdkapital aufgenommen wurde.

**Im Berichtszeitraum wurde umgesetzt:**

Die Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln wird von confideon bereits seit vielen Jahren praktiziert.

**Verbesserungspotenziale/Ziele:**

Am Grundsatz der hohen Eigenkapitalquote wird auch für die Zukunft festgehalten.

## B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln

Ein zentrales Ziel ist das Erreichen von Fairness gegenüber allen Berührungsgruppen. Die Ausgaben des Unternehmens werden dabei zu „Einkommen“ der Lieferant\*innen, Mitarbeitenden und der Gesellschaft. Bei der Verwendung des verbleibenden Mittelüberschusses stehen der Einsatz für das Weiterbestehen und die Weiterentwicklung des Unternehmens und die Bildung notwendiger Risikorücklagen im Vordergrund. Eine Ausschüttung von Kapitalertrag sollte erst nach ausreichender Zukunftsvorsorge erfolgen.

Ein GWÖ-Unternehmen

- hat Eigentümer\*innen, die der Weiterentwicklung des Unternehmens Vorrang vor der Realisierung eigener Kapitalerträge geben.
- hat Eigentümer\*innen mit maßvollen Ansprüchen an Kapitalerträge, die in jedem Fall eine Ausschüttung auf Kosten einer Neuverschuldung vermeiden.<sup>1</sup>

**Welche notwendigen Zukunftsausgaben konnten ermittelt werden und wie weit sind ihre Deckung und zusätzliche Risikovorsorge möglich?**

Die Zukunftsausgaben, wie z.B. Weiterbildungen, Ertüchtigung der IT Systeme werden aus den laufenden Betriebseinnahmen gedeckt. Um auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten handlungsfähig bleiben zu können, hat confideon mindestens 30% der durchschnittlichen jährlichen Gesamtkosten in der Rücklage.

**Welche Ansprüche stellen die Eigentümer\*innen an Kapitalerträge mit welcher Begründung?**

15% des Ertrages wird als Prämie an die Mitarbeiter/-innen ausgezahlt. Die Geschäftsführer erhalten erfolgsabhängig eine Tantieme (Nach Verteilung der Prämie an die Mitarbeitenden). Ausschüttungen an Gesellschafter finden in aller Regel nicht statt (in 20 Jahren 2 Mal).

**Indikatoren:**

Mittelüberschuss aus laufender Geschäftstätigkeit	79 Tsd. EUR
Gesamtbedarf Zukunftsausgaben	20-25 Tsd. EUR (jährlich)
Getätigte/r strategischer Aufwand/strategische Ausgaben	30 Tsd. EUR
Anlagenzugänge	43 Tsd. EUR
Zuführung zu Rücklagen (nicht entnommener Gewinn)	15 Tsd. EUR

Auszuschüttende Kapitalerträge	0 Tsd. EUR, in 0% vom Stamm- oder Grundkapital
--------------------------------	--

Tabelle 2: Indikatoren zu der ethischen Haltung im Umgang mit Geldmitteln

### **Im Berichtszeitraum wurde umgesetzt:**

Der beschriebene Umgang mit Geldmitteln wird seit Gründung des Unternehmens praktiziert. In 2014 – also ebenfalls vor diesem Berichtszeitraum - erfolgte die Umstellung von der leistungsbezogenen, individuellen Prämie auf eine Gesamtteamprämie. Basis ist dabei das Gesamtergebnis vor Steuern, von dem bis 2016 10%, ab 2017 15% als Gesamtteamprämie verteilt werden.

### **Verbesserungspotenziale/Ziele:**

Veränderungen im Umgang mit Geldmitteln sind aktuell nicht geplant.

## **B2 Negativaspekt: unfaire Verteilung von Geldmitteln**

Die confideon Unternehmensberatung GmbH bestätigt, dass die Verteilung von Geldmitteln trotz stabiler Gewinnlage fair erfolgt.

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

Die Transformation zu einer ökologisch nachhaltigen Gesellschaft verlangt die Berücksichtigung ökologischer Aspekte bei allen Investitionen, insbesondere die gezielte Umlenkung von Finanzflüssen zu ökologisch stark wirksamen Investitionen.

Ebenso können Veranlagungen direkt in sozial-ökologische Projekte oder über Finanzdienstleister\*innen erfolgen. Oft gehen die Wirkungen in beide Richtungen, sowohl sozial als auch ökologisch, daher können sie gemeinsam betrachtet werden.

Ein GWÖ-Unternehmen

- nimmt in seine Investitionsentscheidungen regelmäßig die Prüfung auf beständige Reduktion des ökologischen Fußabdrucks auf.
- achtet auch bei Investitionen in immaterielles Vermögen und Finanzanlagen auf mögliche sozial-ökologische Auswirkungen.
- veranlagt überschüssige Finanzmittel mit Ausnahme einer Liquiditätsreserve in sozial-ökologische Projekte.<sup>1</sup>

### **Welche Investitionen in eigene Anlagen haben ökologisches Verbesserungspotenzial?**

Zu den Investitionen zählen die drei Firmenwagen der confideon:

Aufgrund der Langstrecken zu unseren Kunden wurden diese ursprünglich mit Dieselantrieb beschafft. Aufgrund der Erkenntnisse zum Dieselantrieb wurde der letzte PKW mit einem Erdgasantrieb beschafft. Geplant ist der Ersatz eines Diesel-PKW durch einen mit rein elektrischem Antrieb.

Wie in Kapitel E3 „Reduktion ökologischer Auswirkungen“ beschrieben, nutzen wir statt den PKW im immer stärkeren Umfang die Bahn – darin sehen wir den wirkungsvollsten Beitrag zur Reduzierung der ökologischen Auswirkungen unserer Reisetätigkeiten.

Andere wesentliche Investitionen (mit AfA) sind eine eigenentwickelte IT-Anwendung und unsere IT-Infrastruktur, wo wir in der aktuellen Angebotssituation kaum ökologisches Verbesserungspotenzial sehen.

Aufgrund des innerstädtisch verkehrsgünstig gelegenen und für die Kollegen/-innen attraktiven Bürostandortes, plant confideon keinen Erwerb von Büroräumlichkeiten, in denen dann evtl. sozial-ökologische Investitionen getätigt werden könnten.

Welche Mittel werden für die Realisierung benötigt und welche Förderprogramme können genutzt werden?

Entfällt für confideon.

Welche Investitionen wurden / werden konkret vorgenommenen?

Entfällt für confideon.

In welchem Ausmaß beteiligt sich das Unternehmen an Finanzierungsformen sozial-ökologischer Projekte?

100 % der Finanzanlagen von confideon sind langfristige Anlagen zur Zukunftssicherung in 5 ETF-Fonds. Diese bilden aus Gründen der Diversifikation verschiedene Ländergruppen ab, sind jedoch alle vom Typ MSCI World Socially Responsible UCITS ETF. Darin befinden sich aus jeder Klasse die relativ besten Unternehmen und manche Branchen (Alkohol, Waffen, Porno, Kernkraft...) sind per se ausgeschlossen (nachzulesen in den Factsheets<sup>14</sup>).

Indikatoren:

Investitionsplan inkl. ökologischer Sanierungsbedarf	0 Tsd. EUR
Realisierung der ökologischen Investitionen	0 Tsd. EUR 0% des Bedarfs
Finanzierte Projekte	0 Tsd. EUR 0% v. Veranlagung
Fonds-Veranlagungen	0 Tsd. EUR 0% v. Veranlagung

Tabelle 3: Indikatoren zu der sozialen Haltung im Umgang mit Geldmitteln

**Im Berichtszeitraum wurde umgesetzt:**

Wechsel in 2019 eines der drei Dienstwagen von Diesel-PKW auf Erdgas-PKW.

**Verbesserungspotenziale/Ziele:**

Ersatz eines der Diesel-Dienstwagen durch einen rein elektrisch betriebenen PKW.

<sup>14</sup> a.) iShares Dow Jones Eurozone Sustainability Screened UCITS ETF (DE):  
[https://www.ishares.com/de/privatanleger/de/literature/fact-sheet/exxv-ishares-dow-jones-eurozone-sustainability-screened-ucits-etf-\(de\)-fund-fact-sheet-de-de.pdf](https://www.ishares.com/de/privatanleger/de/literature/fact-sheet/exxv-ishares-dow-jones-eurozone-sustainability-screened-ucits-etf-(de)-fund-fact-sheet-de-de.pdf)

b.) iShares MSCI EM SRI UCITS ETF USD (Acc):  
<https://www.ishares.com/de/privatanleger/de/literature/fact-sheet/susm-ishares-msci-em-sri-ucits-etf-fund-fact-sheet-de-de.pdf>

c.) iShares MSCI USA SRI UCITS ETF USD (Acc)  
<https://www.ishares.com/de/privatanleger/de/literature/fact-sheet/suas-ishares-msci-usa-sri-ucits-etf-fund-fact-sheet-de-de.pdf>

d.) UBS ETF (LU) MSCI Pacific Socially Responsible UCITS ETF (USD) A-dis  
[https://www.ubs.com/2/e/files/RET/FS\\_RET\\_LU0629460832\\_DE\\_DE.pdf](https://www.ubs.com/2/e/files/RET/FS_RET_LU0629460832_DE_DE.pdf)

## B3 Negativaspekt: Abhängigkeit von ökologisch bedenklichen Ressourcen

Die confideon Unternehmensberatung GmbH bestätigt, dass das Geschäftsmodell nicht auf ökologisch bedenklichen Ressourcen aufbaut.

## B4 Eigentum und Mitentscheidung

Ein Unternehmen lebt vom gemeinsam getragenen Sinn der unternehmerischen Tätigkeit, dem daraus entwickelten gemeinsamen Zukunftsbild und guter Zusammenarbeit. Dies gelingt vor allem durch gemeinsames Entscheiden, Mitgestalten und damit Mitverantworten – am besten durch Mitunternehmerschaft. Dieses Ziel kann durch eine passende Rechtsform unterstützt werden, die das Übernehmen oder Übertragen von Eigentumsanteilen im Sinne echter Mitunternehmerschaft erleichtert.

Ein GWÖ-Unternehmen

- ermöglicht die Teilnahme von Berührungsgruppen an Entscheidungen durch bestmögliche Transparenz über die unternehmerische Tätigkeit und geplante Ziele.
- bereitet relevante Interessensgruppen auf die Übernahme von Miteigentum gezielt vor.
- entwickelt als lernende Organisation gemeinsame Entscheidungsprozesse stetig weiter.<sup>1</sup>

Wer sind die Eigentümer\*innen, über welche Anteile verfügen sie, welche Rechte, Pflichten und Haftungen folgen daraus?

Die geschäftsführenden Eigentümer der confideon Unternehmensberatung GmbH sind Herr Ulrich Hamm und Herr Oliver Hug zu je 50 %. Beide Geschäftsführer verfügen über alle Rechte und Pflichten.

Welche Form von Mitentscheidung und Eigentumsbeteiligung konnte gefunden werden?

Die beiden geschäftsführenden Gesellschafter sind die Alleineigentümer der confideon Unternehmensberatung GmbH. Eine Eigentumsbeteiligung der Mitarbeiter/-innen besteht nicht.

Unabhängig von der Eigentumsbeteiligung wurde im Rahmen der Weiterentwicklung von confideon die Mitentscheidung der Mitarbeiter/-innen immer weiter ausgebaut. Die aktuelle Mission wurde von den Eigentümern entworfen, dann aber im confideon Team zur Diskussion gestellt, angepasst und gemeinsam verabschiedet.

Wie werden transparente Entscheidungsgrundlagen für alle Eigentümer\*innen gesichert und wie wird die neue Gemeinschaft auf diese Aufgaben vorbereitet?

Gemeinsam im Team aller Mitarbeiter/-innen werden in den halbjährlichen Strategiebesprechungen, den halbjährlichen Mitarbeiter/-innengesprächen und bei den Teamtagen sowie in spontanen Besprechungen alle anstehenden Entscheidungen gemeinsam diskutiert, vorbereitet und i.d.R. auch getroffen. Dies betrifft die zukünftige Weiterentwicklung des Beratungsportfolios genauso wie die Ausschreibung von Stellenangeboten. Auch Fragen der Ausstattung der Büroräumlichkeiten und der Firmenfahrzeuge werden gemeinsam diskutiert und besprochen. Einzelne Entscheidungen,



wie z.B. der Abschluss von Versicherungen, Meldungen an die Steuerbehörden etc. können und werden von den Geschäftsführern nur selbst getroffen.

Wie hat sich die Eigentümerstruktur in den letzten Jahren entwickelt und wie wird die Veränderung abgesichert?

Direkt nach Abschluss der confideon Gründungs- und Etablierungsphase im Jahr 2005 erfolgte die Auszahlung der stillen Anteiliger, um die volle Entscheidungsfreiheit zur zukunftsfähigen Weiterentwicklung der confideon zu erlangen. Seitdem hat sich die Eigentümerschaft nicht mehr verändert.

Wie verteilt sich das Eigenkapital in Prozent auf (Eigenkapitalstruktur in %, jeweils von 0 bis 100%):

Unternehmer*innen:	100 %
Führungskräfte:	0 %
Mitarbeiter*innen	0 %
Kund*innen	0 %
Lieferant*innen	0 %
Weiteres Umfeld	0 %
Nicht mittätige Kapital-Investor*innen	0 %

*Tabelle 4: Verteilung des Eigenkapitals*

#### **Im Berichtszeitraum wurde umgesetzt:**

In den Jahren 2018 und 2019 wurde keine Veränderungen an der Eigentumsbeteiligung vorgenommen, die weitgehende Mitentscheidung wurde im Team konsequent praktiziert.

#### **Verbesserungspotenziale/Ziele:**

Im Frühjahr 2020 wird ein zweitägiger Strategieworkshop im gesamten confideon-Team zur strategischen Ausrichtung und Weiterentwicklung unseres Beratungsproduktportfolios durchgeführt.

## **B4 Negativaspekt: feindliche Übernahme**

Die confideon Unternehmensberatung GmbH bestätigt, dass keine feindlichen Übernahmen erfolgt sind.



## C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz

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

Ein GWÖ-Unternehmen

- lebt eine respektvolle und offene Unternehmenskultur und Kommunikation.
- sorgt für einen Einsatz der Mitarbeitenden nach ihren persönlichen Stärken, schafft Handlungsspielräume für Selbstorganisation und fördert die persönliche und berufliche Entwicklung aller Mitarbeitenden.
- sieht Diversität als Ressource.<sup>1</sup>

### Wie kann die Unternehmenskultur im Unternehmen beschrieben werden?

Im Zentrum unserer Beratungstätigkeit stehen unsere Kunden. Um deren Erwartungen gerecht zu werden, stehen in der Organisation der confideon alle Kollegen/-innen gleichberechtigt im Mittelpunkt. Um dies zu prüfen und zu dokumentieren haben wir am GREAT PLACE TO WORK Wettbewerb teilgenommen und sind mit dem 3. Platz „Beste Arbeitgeber in Berlin Brandenburg 2018“ unter den Unternehmen mit 10 – 49 Mitarbeitenden ausgezeichnet worden.

Eine wichtige Basis unserer Unternehmenskultur ist die umfassende Transparenz über alle Projektdaten (Kalkulation, Stundensätze, Kapazitäten, Projektergebnisse) unabhängig davon ob der Mitarbeitende im Projekt beteiligt ist. Diese Informationen liegen im IT-Netzwerk jederzeit frei zugänglich für alle Beschäftigten (z.B. über das Zeiterfassungssystem, über EXCEL-Auswertungen zu Projekteffizienz und Kapazitätsplanung sowie aller Projekte inkl. Verträgen).

In den letzten Jahren haben wir die Transparenz auch auf das Unternehmensergebnis inkl. unterjähriger Betrachtungen ausgedehnt.

Unsere gemeinsam erarbeiteten Leitlinien (siehe S. 37) einschließlich Vision werden zu Beginn des Arbeitsverhältnisses übergeben und bereits im Bewerbungsgespräch thematisiert. In 2016 haben wir gemeinsam mit unseren Beschäftigten auf Basis der Vorschläge und Ideen der Geschäftsführung eine Mission erarbeitet. Die Mission, Vision und Leitlinien werden regelmäßig innerhalb der jährlich stattfindenden Strategiesitzungen überprüft. Die Strategiesitzungen sind jeweils ganztägig, ggf. mit einem halben Tag zusätzlich und beziehen alle Beschäftigten ein (also auch das back-office und AZUBIS). Besonderen Wert legen wir darauf, Erfolge - wie erfolgreiche Projektabschlüsse und gewonnene Ausschreibungen - zu feiern. In der regelmäßigen Teambesprechung (ca. 10-mal pro Jahr) der cik (confideon interne Kommunikation) ist erst einmal Raum für ein persönliches Blitzlicht und außerdem die Darstellung von Projekten und Erfolgen. Dies wird



noch in der Strategiesitzung im Januar intensiviert, da wir uns dort intensiv mit den Leuchttürmen (Erfolgen, Highlights) jedes Einzelnen auseinandersetzen. Durch das Vermitteln von Methoden und Hilfsmitteln, wie z.B. der gewaltfreien Kommunikation für das Geben von Feedback, versetzen wir auch alle Mitarbeitenden in die Lage die Werte auch zu leben.

Wir sind der Überzeugung, dass es auf jeden Beitrag eines jeden Teammitglieds ankommt (siehe Mission), alle Beiträge sind gleich wichtig. Auch daher haben wir 2015 eine interne Veranstaltungsreihe „Insight Water / Insight Mind“ ins Leben gerufen. Darin stellen wir uns gegenseitig unser Expertenwissen zur Verfügung. In ca. 20 minütigen Vorträgen (20 Punkte in 20 Minuten) wird ein Fachthema der Wasserwirtschaft (z.B. Verbrauchsabrechnung) oder der Arbeitspsychologie (z.B. Antriebertests) so vorgestellt, dass wir alle „Konversationswissen“ dazu haben, also Kunden qualifiziert erklären können, dass wir als Unternehmen dazu Kompetenz haben und ggf. für Weiteres auf den jeweiligen Kollegen verweisen können. Jeder der einen neuen Inputbaustein sieht (z.B. nach einer Weiterbildung) trägt sein Thema in die Übersichtsliste ein und sucht einen Termin zur Vorstellung. Inzwischen haben wir bereits ca. 50 solcher Themen im Austausch geteilt. Neben den fachlichen Themen legen wir auch besonders viel Wert auf den persönlichen Austausch und gemeinsame Erlebnisse.

Zusätzlich zur klassischen Weihnachtsfeier gibt es im Sommer ein gemeinsames Grillen, an dem auch alle Partner/-innen und Kinder teilnehmen.

Am Tag vor dem Sommerfest findet immer ein gemeinsames Outdoor-Teamevent mit sportlichem Charakter statt.

Alle zwei Jahre finden die „Teamtage“ statt, bei denen Methoden, die Beratungskontext von uns eingesetzt werden, an unserem eigenen Team „ausprobiert“ werden. Diese Veranstaltung dauert zwei Tage und findet in einem hochwertigen Tagungshotel statt. Zum 15-jährigen Bestehen haben wir eine 3 tägige Hüttentour im Berchtesgadener Land unternommen.

Außerdem wird bei der Bildung von Projektteams darauf geachtet, dass in überschaubaren Zeiträumen jeder einmal mit jedem arbeitet.

Für die Teambildung ist auch wichtig zu wissen, was die Einzelnen tun und welches Know-how im Unternehmen entsteht. Dazu gibt es ein Format in dem Wissen über unsere Branche, Themen, technische und kaufmännische Themen (Insight Water) und über Beratungsansätze, Methoden, Soziale Kompetenzen (Insight Mind) vermittelt werden. Alle Mitarbeitenden sind gleichwertig auf der Homepage dargestellt.

### Welche Maßnahmen wurden zu betrieblicher Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz umgesetzt und wie werden sie evaluiert?

Allen Mitarbeitenden wird die Möglichkeit zur Mitgliedschaft in einem Fitnessverein, welche von confideon gezahlt wird, gegeben. Die Kollegen/-innen achten auf freundschaftliche Art aufeinander und ermuntern sich gegenseitig zum sportlichen Ausgleich. Einzelne verabreden sich zur Teilnahme an Wettläufen.

Um jedem die Möglichkeit zu geben, in Ruhe zu arbeiten, gibt es eine tägliche Stillarbeitszeit von 9:00 -11:00 Uhr. Jeder Mitarbeitende ist auch in Wahl der Arbeitsmittel frei und es gibt keine Einschränkungen z.B. bzgl. Apps etc. auf dem Smartphone. Außerdem ist es möglich jederzeit ohne vorherige Ankündigung Home-Office zu machen. (Terminvereinbarungen sind natürlich zu beachten.)

Es gibt alle Arten von Arbeitszeitmodellen (3 und 4 Tage Woche, 5 Tage Woche Teilzeit, zusätzliche Urlaubstage). Auf Wunsch der Mitarbeitenden besteht auch die Möglichkeit zu Sabbaticals (3-6 Monate) oder längerem Urlaub.

Für die persönliche Weiterentwicklung und die persönliche Gesundheitsförderung (z.B. den Umgang mit Stress bestehen Möglichkeiten - auch intern) an Schulungen zu Achtsamkeit (z.B. MBSR Kurse, Start ins neue Jahr), Resilienz oder Kommunikation (Gewaltfreie Kommunikation) teilzunehmen.

confideon verfügt wir über einen Coaching- und Meditationsraum.

Außerdem gibt es das grundsätzliche Angebot, Coaching wahrzunehmen. Für die projektbezogenen Herausforderungen, die ebenfalls stressauslösend sein können, gibt es die Möglichkeit der Supervision.

Wir achten auf die Arbeitsergonomie: Alle Arbeitsplätze sind mit höhenverstellbaren Schreibtischen ausgestattet, die Bürobeleuchtung erfolgt ausschließlich mit sonnenlichtähnlichen Vollspektrumleuchten, Jeder kann auf Wunsch mit Headset telefonieren, alle haben zwei große Bildschirme, die Büros sind lichtdurchflutet und voller Pflanzen, wir stellen neben Kaffee, Tee und Wasser/ Saft auch täglich frisches Obst zur Verfügung.

#### Welche Rolle spielt Diversität bei der Aufnahme von sowie im Umgang mit Mitarbeitenden und welche Betriebsvereinbarungen bzw. Maßnahmen gibt es bereits?

Ethnie, sexuelle Orientierung, Religion spielen bei der Einstellung und in der Zusammenarbeit der Kollegen/-innen keine Rolle. Die Tätigkeit bei confideon bietet den Freiraum, die eigenen Vorstellungen zu leben, ohne dass die Ethnie, sexuelle Orientierung oder Religion zwischen den Kollegen/-innen thematisiert werden müssten.

Die Tätigkeit bei confideon ist fachlich so spezialisiert, dass es eine große Herausforderung ist, bei Stellenausschreibungen Bewerber/-innen zu finden. Bei der Auswahl können und wollen wir die Ethnie, sexuelle Orientierung oder Religion nicht berücksichtigen. Auch hatten wir noch keine Bewerbungen von Interessenten/-innen mit körperlichen / psychischen Einschränkungen.

#### Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit:

confideon feiert im Jahr 2020 das 20-jährige Bestehen. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit aller Kollegen/-innen einschließlich der beiden Geschäftsführer beträgt 11 Jahre.

#### Angebot und in Anspruch genommene Entwicklungsmöglichkeiten (fachlich und persönlich) in Stunden pro Mitarbeitenden bzw. nach Führungsebene:

Für jeden Mitarbeitenden wurde ein langfristiges Entwicklungsziel vereinbart (z.B. sich als Berater/-in im Gebiet fachlich und persönlich so zu entwickeln, dass er/sie die Rolle eines technischen Geschäftsführenden bei einem Kunden wahrnehmen könnte).

Ein wesentlicher Aspekt ist dabei auch die persönliche Weiterentwicklung. Sie nimmt im Rahmen der beiden jährlichen Mitarbeitergespräche (zum Jahresanfang und Zwischenreview zur Jahresmitte) einen wesentlichen Teil ein. Darin wird mit den Kollegen/-innen besprochen, welche fachliche und/oder Persönlichkeitsentwicklung sie anstreben und wie dies in die Kompetenzerweiterung des Unternehmens passt.

Jeder Mitarbeitende hat ein Weiterbildungsbudget von 5 Tagen pro Jahr.

Alle als Berater/-innen eingesetzten Mitarbeitenden haben außerdem umfangreichere Zusatzausbildungen (Systemische/-r Berater/-in, Systemischer Team Coach,

Psychologische/-r Berater/-in etc.) auf Kosten der confideon, die auch in den betreffenden Jahren das Budget von 5 Tagen deutlich überschreiten darf. Eine Aufrechnung mit Folgejahren erfolgt nicht.

I.d.R. wechseln dabei fachliche Themen (z.B. zum Controlling) mit persönlichkeitsbezogenen Themen (z.B. MBSR<sup>15</sup>) ab.

Für jeden Mitarbeitenden erfolgt die Ermittlung der eigenen Stärken mit Hilfe des Strength Finders des Gallup Institutes, mit dem Ziel diese Stärke zu fördern und in der gemeinsamen Arbeit zu nutzen. Alle Mitarbeitenden kennen außerdem das Strength Finder Profil aller anderen.

Auf Grund der Projektleitungsstrukturen in der Beratung wird berufliche Entwicklung und Kompetenzen durch die Übertragung von Projektleiterrollen in externen Projekten gefördert. Mitarbeitende, die nicht oder nur wenig in Beraterrollen sind, erhalten dafür die Verantwortung für interne Projekte, z.B. Umzug organisieren, die Bibliothek oder das Wissensmanagement oder Reisemanagement optimieren.

Zusätzlich werden bei confideon in Inhouse-Trainings zu Beratungs- und Kommunikationsmethoden durchgeführt, die dann in die praktische Beratungstätigkeit bei unseren Kunden einfließen.

Die in Anspruch genommenen Schulungstage schwanken zwischen 1 bis 15 abhängig vom aktuellen Lernweg der einzelnen Kollegen/-innen.

#### Gesundheits-/Krankenquote (in Abhängigkeit der demographischen Verteilung):

Durchschnittliche Krankentage pro Mitarbeiter/-in

2018: 4 Tage

2019: 3 Tage

#### Anzahl der Tage, an denen Mitarbeitende trotz Krankheit in den Betrieb kommen:

Bei der confideon ermuntern sich alle Kollegen/-innen einschließlich der Geschäftsführung gegenseitig, sich im Krankheitsfall zu erholen und dafür zu Hause zu bleiben bzw. den Arzt aufzusuchen. Insbesondere in den letzten Jahren setzt sich dabei durchgängig die Einstellung durch, dass es für den Einzelnen, aber auch für die Kollegen/-innen förderlicher ist, im Zweifelsfall zu Hause zu bleiben. So ist es gelebte Praxis, dass Kollegen/-innen über das gemeinsame Collaboration-Tool „Teams“ darüber informieren, den Anflug einer Infektion zu verspüren oder nicht gut geschlafen zu haben und daher besser im Homeoffice bleiben. In diesem Fall wünschen die Kollegen/-innen eine gute Erholung und melden sich nur im Ausnahmefall bei den zu Hause gebliebenen. Auch wenn wir dies aufgrund der geringen Mitarbeiter/-innenzahl nicht statisch erfassen und auswerten, sind wir uns sicher, dass diese gemeinsam gelebte Vorgehensweise nicht nur zur persönlichen Gesundheit sondern auch zum wirtschaftlichen Erfolg der confideon beiträgt. Die Kollegen/-innen bleiben fast immer nur einen oder wenige Tage zu Hause. Schwerwiegendere - weil vielleicht „verschleppte“ - Krankheitsfälle sind bei confideon eine absolute Ausnahme.

#### Anzahl und Ausmaß der Betriebsunfälle:

Aufgrund der Beratungs- und Bürotätigkeit sind Betriebsunfälle bei confideon unwahrscheinlich. In der 20-jährigen Firmengeschichte gab es leider einen Fall (2004),

---

<sup>15</sup> Stressbewältigung durch Achtsamkeit – Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR)

indem ein Kollege bei der Anreise zum Kunden von einem Auto erfasst wurde, als er die Straße überquert hatte. Zum Glück sind die Verletzungen vollständig verheilt und es liegen keine Folgeerkrankungen vor.

#### In Anspruch genommene Angebote im Bereich Gesundheit / Diversität: Inhalte + Anzahl der Stunden pro Mitarbeitenden:

- ➔ Zwei Kolleginnen nutzen seit 2019 die Mitgliedschaft in einem Fitnessverein (2-3 x pro Woche während des Arbeitstages), mehrere Kollegen/-innen nehmen in der Freizeit an Fitnesskursen teil.
- ➔ Das jährliche Outdoor-Event (Kajak, Radtour, Klettern, Wandern, Wasserski, ...) stellt zu einem vertretbaren Maß auch eine sportliche Herausforderung dar – auch hier ein Anreiz für alle Kollegen/-innen sich fit zu halten.
- ➔ Seit 2015 nimmt confideon mit 2 Staffeln am jährlich stattfindenden „Berliner Firmenlauf“ – einen Staffellauf von 5 x 5 km teil<sup>16</sup>
- ➔ Tägliches Angebot zur stillen Meditation
- ➔ Die Treppenstufen zu den Büroräumlichkeiten im 5. OG werden von einer wachsenden Zahl der Kollegen/-innen immer häufiger genutzt

#### Demografische Verteilung der Mitarbeitenden des Unternehmens im Hinblick auf Dimensionen der Diversität (zumindest nach den Kerndimensionen von Diversität: Alter, Geschlecht, Ethnie, körperliche / psychische Einschränkungen, sexuelle Orientierung, Religion – sofern erhebbar und relevant):

Von den 14 Kollegen/-innen (inkl. GF) sind 7 Frauen und 7 Männer. Aufgrund der geringen Fluktuation seit Bestehen der confideon sind mehrere Kollegen/-innen im gleichen Alter. confideon beschäftigt studentische Hilfskräfte und bildet immer wieder im Ausbildungsberuf Bürokauffrau/mann aus. Über diese Beschäftigungen und auch über einzelne Stellenausschreibungen bemüht sich confideon um Nachwuchs in der Belegschaft. Im Jahr 2019 beträgt das durchschnittliche Alter aller Kollegen/-innen 44 Jahre.

Unsere Kollegen/-innen haben keine körperlichen / psychischen Einschränkungen.

#### Durchschnittliche Karenzdauer von Vätern-/Müttern in Monaten:

Im Berichtszeitraum waren keine Karenzdauern relevant, da wir im Team keine Kinder in den relevanten Altersgruppen mehr hatten.

#### Im Berichtszeitraum wurde umgesetzt:

- ➔ In den letzten 2 Jahren wurde die Möglichkeit zur täglichen 15-minütigen Meditation fest etabliert und ein separater Raum dafür eingerichtet.
- ➔ Teilnahme am GREAT PLACE TO WORK Wettbewerb

#### Verbesserungspotenziale/Ziele:

- ➔ Wiederholte Teilnahme am GREAT PLACE TO WORK Wettbewerb
- ➔ Mehrjährigen Schulungsplan systematisieren und transparent im Team veröffentlichen
- ➔ Schulungsanteil ausschöpfen und noch weiter erhöhen

---

<sup>16</sup> Informationen siehe „<https://berliner-firmenlauf.de/>“

## C1 Negativaspekt: menschenunwürdige Arbeitsbedingungen

Die confideon Unternehmensberatung GmbH bestätigt, dass keine Strukturen, Verhaltensweisen oder Teilaspekte erfüllt werden, die menschenunwürdige Arbeitsbedingungen unterstützen.

## C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge

Arbeitsverträge regeln die Zusammenarbeit zwischen Organisation und Mitarbeitenden. Die Ausgestaltung und Zuweisung von Ressourcen wie Verdienst, Zeit, Sicherheit oder Balance hat einen erheblichen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft, das Sicherheitsempfinden und das Wohlergehen der Mitarbeitenden. Die individuelle Ausgestaltung der Arbeitsverträge bei gleichzeitiger und weitgehender Selbstbestimmung der Mitarbeitenden ist erklärtes Ziel.

Ein GWÖ-Unternehmen

- verbessert die vertraglich geregelten Arbeitskonditionen fortwährend.
- ermöglicht eine hohe Individualität in der vertraglichen Ausgestaltung.
- diskutiert die Grundlagen der Arbeitskonditionen offen mit allen Mitarbeitenden.
- ermächtigt Mitarbeitende, weitreichende Entscheidungen selbst zu treffen.<sup>1</sup>

Wie stellt die Organisation sicher, dass allen Mitarbeitenden ein an regionale Lebenshaltungskosten angepasster „lebenswürdiger Verdienst“ zusteht?

Die Ausgestaltung des Verdiensts wird individuell zwischen Beschäftigten und den beiden Geschäftsführern vereinbart. Im Rahmen der jährlichen Personalgespräche (MAG) zwischen den Geschäftsführern und den Beschäftigten wird eine Anpassung des Verdiensts thematisiert und vereinbart. Bei Einstellung von Personal orientiert sich das Einstiegsgehalt bzw. der Verdienst an den aktuell üblichen „Arbeitsmarktpreisen“ und persönlichen Fähigkeiten und Kenntnissen des/ der Beschäftigten. Die Vergütung ist branchenüblich und entspricht in allen Fällen einem „lebenswürdigen Verdienst“. Die Arbeitsverträge sind unbefristet und als Arbeitgeber bietet die confideon den Mitarbeiter/-innen eine betriebliche Altersversorgung an. Weitere Leistungen, z.B. in Form eines Umwelttickets für den öffentlichen Nahverkehr, stehen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung. Es gibt neben den voll sozialversicherungspflichtigen Stellen auch weitere Beschäftigungsformen. Die Beschäftigung im Rahmen von Minijobs, (Werks-)Studierenden, Praktikanten/-innen und die Betreuung von Studierenden im Rahmen von studienbegleitenden Praktika und Abschlussarbeiten wird bei confideon als positives Engagement bewertet. Bei confideon werden grundsätzlich alle Praktika und Arbeiten vergütet.

Teilweise ist die Ausgestaltung des Verdiensts durch rechtliche Bestimmungen eingeschränkt (z.B. Minijobs bei Studierenden).

Darüber hinaus werden die Mitarbeiter/-innen am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beteiligt. Der jährliche Ertrag wird zu 15% an die Beschäftigten ausgeschüttet<sup>17</sup>. Das aktuelle Prämienmodell ist für alle einheitlich festgelegt und orientiert sich am Teamerfolg statt am

---

<sup>17</sup> Basis für die Prämienberechnung ist das Gesamtergebnis vor Steuern, von dem bis 2016 10%, ab 2017 15% an alle Beschäftigten nach einem Schlüssel, der zu 50% aus der Anzahl der Köpfe („vollzeitnormiert“) und zu 50% aus dem Verhältnis der Basisgehälter zueinander ermittelt wird.



individuellen Erfolg. In 2014 wurde von leistungsbezogenen, individuellen Prämien auf eine Gesamtteamprämie umgestellt.

Neben der betrieblichen Altersvorsorge (durch Gehaltsumwandlung und Förderung in Form der Zugabe des Arbeitgeberanteils der Sozialversicherungen) erhalten alle Mitarbeiter/-innen die Möglichkeit eine Umweltkarte für den ÖPNV, die Mitgliedschaft in einem Fitnessclub oder einen anderen steuerfreien Sachbezug von 44,00 EUR/Monat zu erhalten.

### Welche Möglichkeiten gibt es in der Organisation, den Verdienst selbstorganisiert zu bestimmen?

Wie oben beschrieben wird der Verdienst individuell vereinbart und angepasst. Eine durch die Beschäftigten selbstorganisierte Festlegung / Bestimmung des Verdiensts findet aktuell nicht statt.

### Wie werden Arbeitszeiten in der Organisation erfasst und Arbeitslasten verteilt?

Grundsätzlich ist die betriebliche Wochenarbeitszeit (WAZ) auf 40 Stunden festgelegt. Die Leistung der festgelegten WAZ ist zwar vertraglich festgeschrieben, wird aber auf Vertrauensbasis erbracht und nicht überwacht. Reisezeiten sind arbeitsrechtlich Teil der Arbeitszeit. Reisen werden von den Beschäftigten eigenverantwortlich terminiert und fallen teilweise in die „Freizeit“ bzw. sind dann rechtlich Überstunden. Bei der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel werden während der Reise zum Teil Leistungen für Kunden erbracht. Die Verteilung der Arbeitslasten wird gemeinsam im Team thematisiert. Bislang überwog dabei die finale Entscheidung durch die Geschäftsführung gemeinsam mit dem Mitarbeitenden. Seit 2019 gehen wir den Weg, die Entscheidung der Zuordnung zu beauftragten Projekten im Team herbeizuführen (siehe unten „im Berichtszeitraum umgesetzte Maßnahmen“).

- ➔ Die Jahresplanung wird im Rahmen von eintägigen Strategiesitzungen im Januar vorgestellt und diskutiert.
- ➔ Die sogenannte „Auslastungstabelle“ wird kontinuierlich geführt. Alle Teammitglieder haben Zugriff und tragen für die anstehenden Projekte Informationen ein (liegt in der Verantwortung der jeweiligen Projektleitung). In dieser Auslastungsübersicht wird von einer Projektbelastung von „nur“ zu 70% als Obergrenze ausgegangen, also eine „rote Ampel“ erscheint, wenn mehr als 70 % (bzw. 50% für die Geschäftsführung) verplant sind. Die Tabelle (Excel-Arbeitsmappe) enthält:
  - Projektstammdaten
  - Bezeichnung des/r Projektleiter/in
  - Eintrittswahrscheinlichkeiten für angebotene Leistungen bzw. Projekte
  - prognostizierte Tagewerke im Betrachtungsjahr mit und ohne Wahrscheinlichkeit
  - angebotene bzw. vereinbarte Tagessätze und Umsatzpotenziale
  - die geplante Verteilung der Tagewerke auf Mitglieder im Projekt
  - die geplante Verteilung der Tagewerke auf die Quartale im Betrachtungsjahr
  - Auswertungsansichten geplante, abgerechnete Tage und Nettokapazitäten (Verfügbarkeiten berücksichtigt)
- ➔ gemeinsame Auswertung zum Teil in Teamsitzungen/ cik

### Welche Rolle spielen Überstunden für den Erfolg der Organisation?

In der Vergangenheit wurden Überstunden in keinem Erfassungssystem dokumentiert. Überstunden werden durch die Beschäftigten selbstverantwortlich organisiert. Auch ein Ausgleich durch Freizeit liegt im Organisationsbereich der Beschäftigten. In den Arbeitsverträgen gibt es Regelungen, dass Überstunden mit dem Gehalt abgeglichen sind<sup>18</sup>. Auf Idee einzelner Kollegen/-innen wurde zum 1. Oktober 2019 eine Regelung zur Erfassung und zum „Abbummeln“ von reisebedingten Überstunden in Kraft gesetzt. Diese Regelung wird aktuell getestet. Zur nächsten Strategiesitzung Anfang des Jahres 2020 wird im confideon Team gemeinsam evaluiert, ob diese Regelung praktikabel und fair ist (siehe unten „im Berichtszeitraum umgesetzte Maßnahmen“).

Für die Unterstützung bzw. Sensibilisierung der Beschäftigten zum bewussten Umgang mit Arbeitszeit und Überstunden siehe Nr. □ Ideen, Potenziale, Fragestellungen.

### Wie können die Möglichkeiten der Mitarbeitenden zur gesellschaftlichen Teilhabe erweitert werden?

Unter gesellschaftlicher Teilhabe verstehen wir die Teilhabe am politischen, kulturellen und sozialen Leben.

Individuelle Möglichkeiten zur Vereinbarung sind vorhanden. Beispiele:

- Resilienztraining für Lehrernachwuchs
- Entwicklungshilfe in Nepal
- Einrichtung Dualer Studiengang, zum Teil als probono-Projekt
- Moderationstraining für Studierende
- Mitarbeit im Netzwerk Achtsame Wirtschaft
- Mitarbeit in der GWÖ Regionalgruppe Berlin-Brandenburg
- Mitarbeit im Arbeitskreis einer Brandenburger Energiegenossenschaft

Über die Ausgestaltung der Arbeitsverträge könnten grundsätzliche Regelungen getroffen werden (siehe hierzu: Idee/ Potenziale, Fragestellungen Nr. □o).

Die nachfolgenden Berichtsfragen werden im folgenden Abschnitt zusammengefasst:

Welche Möglichkeiten gibt es in der Organisation, die Arbeitszeit selbstorganisiert zu bestimmen?

Welche Arbeitsmodelle werden in der Organisation angeboten?

Welche Maßnahmen gibt es in der Organisation, um eine Work-Life-Balance zu gewährleisten?

Grundsätzlich befindet sich der Arbeitsort in den Räumlichkeiten der confideon in Berlin Schöneberg bzw. bei der Kundschaft vor Ort. Unter Berücksichtigung der Belange der Kundschaft und der Anforderungen der Arbeit im Team haben die Beschäftigten eine große Freiheit zur Selbstorganisation der Arbeitszeit.

Folgende Modelle zur Arbeits- und Urlaubszeit sowie Maßnahmen für eine gute Work-Life-Balance finden sich in der Organisation wieder:

---

<sup>18</sup> Arbeitsvertragliche Formulierung: „Die Vergütungsregelung geht davon aus, dass die wöchentliche Arbeitszeit von XX Stunden nicht unterschritten wird.“ Hinweis: XX entspricht der individuell vereinbarten Wochenarbeitszeit.



- Die Wochenarbeitszeit ist individuell vereinbar (Vollzeit + Teilzeit). Auch die freien Tage für Teilzeitstellen sind individuell vereinbar. Mehr als die Hälfte der Kollegen/-innen arbeiten in Teilzeit und passen den Umfang der Teilzeit den sich verändernden Lebensumständen an (z.B. mit dem Heranwachsen der Kinder).
- Es gibt die Möglichkeit des Arbeitens im home office. Hiermit reduzieren sich Wegezeiten und es wird ein Arbeiten ohne Störungen ermöglicht. Die Teammitglieder sind dabei zu informieren. Eine vorherige Ankündigung ist nicht erforderlich
- Der Arbeitsort ist individuell bestimmbar. Ein Wohnen in der Region Berlin ist nicht zwingend.
- Es gibt die Möglichkeit, „auch mal später zu kommen“ oder „früher zu gehen“, ohne dies im Einzelfall begründen zu müssen.
- Die Urlaubsregelung sieht bei Vertragsschluss einen Anspruch von mindestens 28 Tagen vor. Der 24.12. sowie der 31.12. sind freiwillig gewährte arbeitsfreie Tage (gesetzlich nicht). Das führt zu einem Anspruch auf Erholungsurlaub von bis zu 30 Tagen, wenn der 24.12. und 31.12. auf einen Wochentag fallen. Die Höhe des Urlaubsanspruches ist individuell vereinbar (nach oben) und wird vertraglich festgehalten.
- Auszeiten außerhalb der gesetzlich vorgegebenen (z.B. Elternzeit) sind möglich. Bisher haben davon fünf Beschäftigte Gebrauch gemacht (3- 12 Monate).
- Die Arbeitsmodelle sind im Unternehmen kommuniziert, es gibt keine dokumentierten Regelungen. Die Dokumentation wird aufgrund der Größe der Organisation als nicht erforderlich bewertet.

#### Höchst- und Mindestverdienst (*innerbetriebliche Spreizung*)

Höchst- und Mindestverdienst (alle Gehaltsbestandteile normiert auf 40 Stunden):

Spreizung: 29.520 EUR - 111.972 EUR bzw. 1:3,79

Hierbei ist zu beachten, dass zusätzlich zu den Gehältern der abhängig Beschäftigten AG-Anteile zur Sozial- und Krankenversicherung gezahlt werden (ca. 20% des Bruttolohns). Dies entfällt für die Geschäftsführer, da diese **nicht** sozialversicherungspflichtig sind, so dass deren Altersversorgung sowie Kranken- und Pflegeversicherung komplett aus dem Einkommen zu entrichten sind.

Weiterhin wird der Mindestverdienst durch die gesetzlichen Regelungen für Minijobs bestimmt und liegt für diesen Einzelfall nicht im Gestaltungsbereich der confideon.

#### Medianverdienst:

Der Medianverdienst beträgt 60.253 EUR.

#### Standortabhängiger „lebenswürdiger Verdienst“ (für alle Betriebsstandorte):

Für alle Kollegen/-innen ist ein lebenswürdiger Verdienst gegeben.

#### Unternehmensweit definierte Wochenarbeitszeit (z.B. 38 Stunden):

Die unternehmensweit definierte WAZ beträgt 40 Stunden, die allerdings mit allen Mitarbeiter/-innen individuell vereinbart wurde und jederzeit angepasst werden kann.

### Tatsächlich geleistete Überstunden

Die tatsächlich geleisteten Überstunden wurden bislang nicht erfasst<sup>19</sup>. Mit der testweisen Neuregelung werden seit dem 1. Okt. 2019 die dienstreisebedingten Überstunden erfasst.

### Im Berichtszeitraum umgesetzte Maßnahmen

- Neue Regelung zum 1. Oktober 2019 zur Erfassung und zum „Abbummeln“ von reisebedingten Überstunden in Kraft gesetzt. Diese Regelung wird aktuell getestet. Zur nächsten Strategiesitzung Anfang des Jahres 2020 wird im confideon Team gemeinsam evaluiert, ob diese Regelung praktikabel und fair ist.
- Im Jahr 2019 wurde die Methode „Konsultativer Einzelentscheid“<sup>20</sup> für die Zuordnung der Kollegen/-innen zu den beauftragten Projekten eingeführt. Damit ist es gelungen, diese in der Vergangenheit häufig von den Geschäftsführern getroffene Entscheidung im Kollegium entscheiden zu lassen.

### Potenziale, Ideen, Fragestellungen:

- Gegebenenfalls könnte eine allgemeine Reduzierung der Arbeitszeit die Produktivität. Evtl. ist dadurch eine gleichbleibende absolute Leistung über das Jahr möglich.
- Rahmen zur Arbeitszeit verabreden, für Überstunden, Reisen, mögliche Fragestellungen:
  - was sind die Bedingungen, wenn ich später anfangen oder früher gehen (Erreichbarkeit sicherstellen, Kunde muss Bescheid wissen, ...)?
  - Wie soll grundsätzlich mit Überstunden bzw. Mehrarbeit umgegangen werden (z.B. als Empfehlung für die Beschäftigten)?
- Regelung in Arbeitsverträgen zur gesellschaftlichen Teilhabe ergänzen
  - in abgestimmten Umfang probono-Projekte bei einer „unterstützenswerten“ Organisation/ Initiative durchführen (z.B. 3-5 Tage / Berater/ Jahr). Das sollte dann z.B. im Team „angemeldet“ und diskutiert werden.

## C2 Negativaspekt: ungerechte Ausgestaltung der Arbeitsverträge

Die confideon Unternehmensberatung GmbH bestätigt, dass die Mitarbeitenden nicht durch ungerechte Arbeitsverträge einseitig belastet oder ausgebeutet werden.

---

<sup>19</sup> Der Europäische Gerichtshof (EuGH) hat im Urteil vom 14. Mai 2019 entschieden, dass die Mitgliedstaaten Arbeitgeber dazu verpflichten müssen, ein „objektives, verlässliches und zugängliches“ System zur täglichen Arbeitszeiterfassung der Mitarbeiter einzurichten. Dabei hat das Gericht den Mitgliedstaaten einen Spielraum zur konkreten Ausgestaltung des Systems eingeräumt und ermöglicht die Besonderheiten des jeweiligen Tätigkeitsbereichs und die Größe der Unternehmen zu berücksichtigen. confideon verfolgt die rechtliche Entwicklung und wird diese dann umsetzen.

<sup>20</sup> Siehe „Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit 1. Auflage, Kindle Ausgabe von Frederic Laloux (Autor), Mike Kauschke (Übersetzer)

## C3 Ökologisches Verhalten der Mitarbeitenden

Pionierunternehmen sind wesentliche Multiplikatoren zur Stärkung des ökologischen Bewusstseins der Mitarbeitenden. Daher kommt der Vorbildfunktion und der Anreizpolitik von Unternehmen zur Förderung des ökologischen Bewusstseins und Verhaltens im beruflichen Alltag der Mitarbeitenden eine Schlüsselrolle zu.

Ein GWÖ-Unternehmen

- entwickelt ein ökologisches Bewusstsein und ermöglicht ökologisches Verhalten der Mitarbeitenden.
- schafft Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Projekten, die nachhaltiges Verhalten fördern.
- trägt durch seine Unternehmenskultur sowie interne Prozesse zur Umsetzung von Maßnahmen zu wesentlichen ökologischen Aspekten bei.<sup>1</sup>

### Welche Verkehrsmittel benutzen Mitarbeitende, um zu ihrem Arbeitsplatz zu gelangen?

Für die Arbeitswege bietet confideon ÖPNV-Monatskarten als Firmentickets, die von sechs der zwölf Mitarbeiter/-innen in Anspruch genommen werden.

Drei Kollegen nutzen aus der Kombination von beruflichen und privaten Gründen Dienstwagen, die mindestens die gesamte betriebswirtschaftliche Abschreibungsdauer (hier 6 Jahre) genutzt werden. Obwohl die offizielle Dienstwagenregelung dies ermöglicht, verzichten die Kollegen auf den frühzeitigen Austausch des Dienstwagens (z.B. nach 3 Jahren).

Drei weitere nutzen den privaten PKW. Alle weiteren Kollegen/-innen nutzen das Fahrrad und den ÖPNV für die Fahrten in das confideon Büro in Berlin Schöneberg. Die Auswahl der Dienstwagen erfolgt durch die Kollegen selbst aufgrund der persönlichen und familiären Anforderungen. In der Vergangenheit war der für die gewünschte Fahrzeuggröße möglichst minimale Kraftstoffverbrauch eines der wichtigsten Auswahlkriterien, so dass die Auswahl durchgängig auf Fahrzeuge mit Dieselantrieb fiel. Aufgrund der aktuellen Erkenntnisse zum Dieselantrieb wurde das letzte Dienstfahrzeug mit einem Erdgasantrieb beschafft. Ein Kollege hat bereits ein e-Fahrzeug „Sion“ beim Start-up Unternehmen „Sono Motors GmbH“ bestellt und plant damit auch die Verkleinerung des aktuell genutzten Diesel-PKW<sup>21</sup>.

### Welchen Wert legen das Unternehmen und die Mitarbeitenden auf die ökologisch-regionale Herkunft ihrer Lebensmittel am Arbeitsplatz?

confideon sorgt kontinuierlich für frisches Obst am Arbeitsplatz. Ein Kaffeeautomat steht kostenfrei zur freien Verfügung. Das Obst und die Milch für den Kaffee werden beim ökologischen Lieferservice „Märkische Kiste“ bestellt (siehe oben). Die Espressobohnen werden getrennt bestellt und geliefert, wobei darauf geachtet wird, dass diese das FAIRTRADE-Siegel und Bio-Qualität haben.

Häufig gehen ein Teil der Kollegen/-innen gemeinsam zu Mittagstisch in wechselnde Restaurants und Kantinen in der näheren Umgebung. Bei der gemeinsamen Auswahl steht die Vielfalt stärker im Vordergrund als die ökologische Qualität der verarbeiteten Zutaten. Auf jeden Fall sollen die Speisen frisch zubereitet sein.

---

<sup>21</sup> Siehe „<https://sonomotors.com/de/sion/?lang=de>“

### Welche Strategie verfolgt das Unternehmen im Hinblick auf das ökologische Verhalten der Mitarbeitenden, gibt es Weiterbildungsangebote?

Das Unternehmen nimmt keinen gezielten Einfluss auf das ökologische Verhalten der Mitarbeitenden und es gibt auch keine diesbezüglichen Vorgaben zum Weiterbildungsangebot.

Die Belegschaft der confideon hat eine geringe Fluktuation. Aufgrund der langjährigen Zusammenarbeit kennen sich die Kollegen/-innen auch persönlich sehr gut. Entsprechend dem gesamtgesellschaftlichen Trend nimmt der Austausch zu Themen des ökologischen Verhaltens unter den Kollegen/-innen zu. Dabei werden auch Fragen der Gesundheit diskutiert, die zum Teil mit Verhaltensänderungen einhergehen, die unter anderem auch zur ökologischen Verbesserung beitragen (z.B. Nutzung des Fahrrades statt des PKW, weniger Nutzung des Fahrstuhls, weniger Fleischkonsum etc.). Die Umsetzung von Verhaltensänderungen wird jeder/-m Einzelnen überlassen.

Eine z.T. kontrovers geführte Diskussion hatte zum Konsens geführt, dass auf innerdeutsche Flüge soweit möglich vollständig verzichtet wird (weitergehende Informationen siehe auch im Berichtskapitel E3).

Jeder/-m Kollegen/-in steht es frei, selbstständig Schulungen zu ökologischen Themen wahrzunehmen. Fachlich wurden und werden Schulungen zum Umwelt-, Energie- und technischen Sicherheitsmanagement besucht. Ein Kollege hat 2019 am Lernweg zum GWÖ-Berater teilgenommen und hat im Rahmen dieser GWÖ-Berichterstellung Erkenntnisse daraus den Kollegen/-innen weitergeben.

### Anteil der Verpflegung aus ökologischer Herkunft:

Das vom Unternehmen am Arbeitsplatz zur Verfügung gestellte frische Obst, die Kaffeebohnen und die Milch sowie gelegentlich auch Kuchen und Kekse werden fast ausschließlich aus ökologischer Herkunft beschafft.

### Anteil der Anreise mit PKW bzw. öffentlichen Verkehrsmitteln bzw. Rad bzw. zu Fuß:

8 Kollegen/-innen nutzen ÖPNV und das Rad, 6 i.d.R. den PKW für die Fahrt vom Wohnort in das Büro der confideon in Berlin Schöneberg.

### Nutzungsgrad des ökologischen Betriebsangebots der Mitarbeitenden in %:

Wie oben bereits beschrieben, nutzen einige Kollegen/innen das Fitnessangebot der confideon und nehmen die Monatskarte des ÖPNV in Anspruch.

### Im Berichtszeitraum wurde umgesetzt:

- ➡ Nicht nur zur Verbesserung der Life Balance, sondern auch aus ökologischen Gründen nutzt ein Kollege seit 2019 verstärkt das Rad für die Wege in das confideon Büro (22 km Entfernung). confideon bietet allen Kollegen die Beschaffung von Diensträdern an.<sup>22</sup>

### Verbesserungspotenziale/Ziele:

- ➡ Angebote für Diensträder noch einmal deutlicher darstellen und im Team kommunizieren.

---

<sup>22</sup> Siehe z.B. „<https://www.jobrad.org/>“ oder „<https://www.businessbike.de/de>“

- Neue Urlaubsregelung im Team diskutieren, bei Verzicht auf Flugreise innerhalb Europas einen halben Anreise- und einen halben Abreisetag für die Nutzung der Bahn zusätzlich zur Verfügung zu stellen

### C3 Negativaspekt: Anleitung zur Verschwendung/Duldung unökologischen Verhaltens

Die confideon Unternehmensberatung GmbH bestätigt, dass im Unternehmen weder Verschwendung von Ressourcen gefördert noch unökologisches Verhalten geduldet wird.

### C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz

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

Ein GWÖ-Unternehmen

- macht alle wesentlichen und kritischen Daten für die Mitarbeitenden transparent, leicht zugänglich und verständlich.
- lässt die Führungskräfte durch die Mitarbeitenden legitimieren und evaluieren.
- ermöglicht den einzelnen Teams und jeder/jedem einzelnen Mitarbeitenden ein hohes Maß an Mitentscheidung.<sup>1</sup>

Welche wesentlichen/kritischen Daten sind für die Mitarbeitenden leicht zugänglich?  
Alle wesentlichen/kritischen Daten

Im Rahmen der Strategiesitzung wird die Gewinn- und Verlustrechnung vorgestellt und über grundlegende Strategien für das kommende Jahr abgestimmt. Alle Angebote, Aufträge, Rechnungen sind im gemeinsamen Zugriff. Die projektbezogenen Daten können über die Projektzeiterfassungssoftware sowie über Auswertungstabellen (Auslastungstool, Projektübersicht) eingesehen werden.

Seit einiger Zeit wird außerdem die Kollaborationssoftware Microsoft Teams verwendet, um für alle Mitarbeiter/-innen – auch den auswärts in Kundenterminen tätigen - den Zugang zu tagesaktuellen projektbezogenen und unternehmensbezogenen Informationen zu verbessern.

Es werden keine Daten von der Geschäftsführung zurückgehalten, soweit sie nicht gesetzlich dazu verpflichtet ist. Die Möglichkeit, wesentliche Daten zu erfragen oder zusammenzustellen, besteht jederzeit. Daher schätzen wir den Grad der Transparenz bei kritischen und wesentlichen Daten auf etwa 90%.

Wie werden Führungskräfte ausgewählt, evaluiert und abgesetzt? Von wem?

confideon wurde von den beiden geschäftsführenden Gesellschaftern gegründet und beschäftigte im Betrachtungszeitraum zwölf Mitarbeiter/-innen. Daher gehen wir davon aus, dass auf die Legitimierung der Geschäftsführung verzichtet werden kann.

Im Rahmen der erfolgreichen Teilnahme an Great Place to Work 2018 wurde eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, die auch eine Evaluierung der Führungskräfte beinhaltete. Diese soll zukünftig mit einem Turnus von 2-3 Jahren wiederholt werden. Neben den Geschäftsführern übernehmen die Berater/-innen projektbezogen eine Führungsrolle. Die Wahl des Projektleitenden erfolgte in den meisten Fällen - nach Absprache mit der/dem betroffenen Berater/-in - durch die Geschäftsführung. Berücksichtigt werden dabei Qualifikation und Kapazität. In einigen wenigen Projekten einigten sich die Berater untereinander darauf, wer die Projektleitung übernehmen soll. Wie bereits oben beschrieben, nutzt confideon verstärkt die Methode „Konsultativer Einzelentscheid“ zur Zuordnung der Berater/-innen zu den Projekten und zur personellen Festlegung der Projektleitung.

### Welche wesentlichen Entscheidungen können die Mitarbeitenden mehrheits-demokratisch oder konsensual mitbestimmen?

confideon strebt eine möglichst hohe Transparenz und Mitbestimmung für die Mitarbeitenden an. Dies spiegelt sich von Unternehmensgründung an in regelmäßig stattfindenden Sitzungen (Strategiesitzung, cik) wider, bei denen die aktuellen Themen mit allen Mitarbeitenden besprochen werden.

### Welche Erfahrungen wurden bisher mit mehr Transparenz und Mitbestimmung gemacht?

Prinzipiell wird in unserem Unternehmen eine offene Feedbackkultur basierend auf der gewaltfreien Kommunikation gepflegt und regelmäßig aufgefrischt. Diese schließt die Führungskräfte mit ein. Wir haben damit durchweg positive Erfahrungen gemacht und sehen die Transparenz und Mitbestimmung als wesentliche Grundlage unseres Unternehmenserfolges.

Alle wichtigen Entscheidungen werden bei uns mit allen Betroffenen besprochen und Argumente dafür und dagegen angehört. Bei der Erarbeitung von Optionen sind alle „Experten/-innen“ gefragt und Vorschläge willkommen. In den wenigen Fällen, in denen kein Konsens gefunden wird, wird die endgültige Entscheidung letztendlich von der Geschäftsführung getroffen. Zu den wichtigen Entscheidungen gehören Mitarbeiterauswahl, ob neue Mitarbeiter eingestellt werden, IT-Projekte (z.B. das in 2019 durchgeführte Redesign einer für confideon eigenentwickelten Experten-anwendung), Büroerweiterung, Bürobesetzung etc. Entscheidungen, die den Mitarbeitenden direkt betreffen, werden ihm/ihr überlassen, wie die gesamte inhaltliche Gestaltung der Arbeit, die Einteilung der Arbeitszeit, die eigene Arbeitsausstattung, Form der Anreise zu Terminen. Für diese Entscheidungen wird nur ein gewisser Rahmen abgesteckt, wobei dieser mal genauer, mal ungenauer definiert ist. Bei der Auswahl des Hotels für Vor-Ort-Termine gibt es beispielsweise bei den verschiedenen Mitarbeitern unterschiedliche Vorgehensweisen.

In manchen Fällen wird nur die Richtung von der Geschäftsführung vorgegeben und die Ausgestaltung erfolgt durch die Mitarbeitenden, wie beispielsweise bei der Neugestaltung des Marketings.

### Grad der Transparenz bei kritischen und wesentlichen Daten (Einschätzung in %):

Die strukturgebenden Entscheidungen zur Gestaltung der confideon wurden mit Firmengründung durch die geschäftsführenden Gesellschafter getroffen. Für die Weiterentwicklung des Unternehmens werden praktisch alle Entscheidungen auf Basis transparenter Daten mit den betroffenen Kollegen/-innen getroffen.



Anteil der Führungskräfte, die über Anhörung/Mitwirkung/Mitentscheidung der eigenen Mitarbeitenden legitimiert werden (in %):

Bis auf die geschäftsführenden Gesellschafter gibt es bei confideon keine weiteren Führungskräfte.

Anteil der Entscheidungen, die über Anhörung/Mitwirkung/Mitentscheidung getroffen werden (in %):

Zusammenfassend werden Bedenken und Einwände immer angehört, vor allem von „Experten“ für die entsprechenden Entscheidungen, jedoch gibt es keine klare Struktur, wann und in welcher Form eine Mitentscheidung erfolgt, daher wird der Indikator Anteil der Entscheidungen, die über Anhörung/Mitwirkung/Mitentscheidung getroffen werden auf > 90% geschätzt. Dabei ist diese Entscheidungsfindung allerdings nicht formalisiert und systematisiert.

#### **Im Berichtszeitraum wurde umgesetzt:**

- Ab 2018 wurden die betriebswirtschaftlichen Auswertungen (unterjährig und Jahresauswertungen) im Team vorgestellt und frei zugänglich abgelegt
- Etablierung der konsensualen Entscheidung über Projektbesetzungen.
- Einführung Kollaborationssoftware Teams
- Mitarbeiterbefragung im Rahmen von Great Place to Work 2018
- Auffrischung Feedbackkultur
- Strategiesitzung, zweimonatliche Turnusbesprechung im gesamten Team (confideon interne Kommunikation (ciK))

#### **Verbesserungspotenziale/Ziele:**

Transparenz und Mitentscheidung in unserem Unternehmen sollen weiter ausgebaut werden. Dies verlangt einen gemeinsamen Diskussions- und Lernprozess. Zusätzlich wird im Frühjahr 2020 dafür eine zusätzliche zweitägige Strategiesitzung zur gemeinsamen Ausrichtung des zukünftigen Produktportfolios von confideon durchgeführt.

Mehr Partizipation hat positive Auswirkungen und führt zu mehr Verantwortungsgefühl bei den Beteiligten. Für Transparenz und Mitbestimmung sollen in unserem Unternehmen transparente Regeln geschaffen werden, wann wer in welcher Form miteinbezogen wird. Möglicherweise können zukünftig für eine Erhöhung der Partizipation kleinere Entscheidungen über die Kollaborationssoftware Teams getroffen, bzw. Meinungsbilder erstellt werden.

- Umfrage bei den Mitarbeitenden, welche zusätzlichen Daten im Team proaktiv zur Verfügung gestellt werden sollen
- Form für Feedback an die Geschäftsführung finden
- Umfragen/Meinungsbilder über die Kollaborationssoftware Teams
- Produktverantwortungen definieren und vergeben

## **C4 Negativaspekt: Verhinderung des Betriebsrates**

Die Bildung eines Betriebsrates wurde weder verhindert noch vorangetrieben. Die gesetzlich vorgeschriebenen Mitbestimmungsrechte werden über andere Wege abgedeckt.

## D1 Ethische Kundenbeziehung

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

Ein GWÖ-Unternehmen

- achtet auf eine Kund\*innenbeziehung auf Augenhöhe sowie Transparenz und Ehrlichkeit, um Wohlergehen und Bedürfniserfüllung partnerschaftlich zu ermöglichen.
- gestaltet die Produkte und Dienstleistungen sowie die Kommunikation bewusst barrierefrei – von der Nutz- und Bedienbarkeit des Produktes bzw. der Dienstleistung über den Zugang zu Informationen bis zum Ort des Verkaufs.
- verzichtet auf unlautere Werbung, die durch Beschönigen, Verschleiern und Verkaufsdruck illegitime Marktvorteile bewirkt.<sup>1</sup>

Zur Umsetzung unserer Vision und Mission haben wir unsere folgenden Leitlinien formuliert, die Auskunft darüber geben, in welcher Beziehung wir uns zu unseren Kunden/-innen sehen:

### Leitlinien unseres Handelns

Unsere Kunden sollen wissen, dass wir die Beratung mit den **besten Referenzen zu Managementsystemen in der Wasserwirtschaft in Deutschland** sind.

Von Beginn an, waren unsere **Benchmarking-Projekte höchst innovativ** und werden **kontinuierlich weiterentwickelt**. Bei den Kunden erzielen wir seit dem ersten Projekt Begeisterung für Projekte und Methoden!

Die von der confideon erstellten **Angebote** werden regelmäßig von Einkäufern als **herausragend klar** und nachvollziehbar bzgl. Vorgehen und Leistungen bewertet. Wir haben schon vielfach aufgrund des ausdrücklich **besten Vorgehenskonzeptes** Ausschreibungen gewonnen!

**Nahezu alle unsere Aufträge/ Projekte** erreichen das ursprünglich vereinbarte Ziel **zum Angebotswert** des Erstauftrages - wir legen keinen Wert auf Nachträge!!! Sondern streben Folgeaufträge zu neuen Themen aufgrund unserer überzeugenden Leistungen an.

Unsere **Konzepte/ Lösungswege** sind **genau** auf das **abgestimmt**, was wir aus der Situation und von den Kundenbedürfnissen verstanden haben – wir beraten nicht „von der Stange“.

Unsere Kunden können sich absolut darauf verlassen, dass wir nur **Leistungen** erbringen, von deren **Nutzen für den Kunden** wir überzeugt sind. Wir **stehen zu unseren Ideen** und Vorschlägen und stellen uns dem **Diskurs**, um durch die **Reflexion** diese im Sinne des Kunden **weiterzuentwickeln**.

Wir wollen bei einem Kunden nicht zweimal die gleichen Themen beraten!! Wir machen Kunden möglichst unabhängig von uns. **Wissen/ Fähigkeiten vermitteln wir gezielt an unsere Kunden**.



Alle Berater sind zu einer Vielzahl von Managementaufgaben erfahren und kompetent. Trotz der einzelnen Expertenschwerpunkte sind wir **für jede Führungskraft wertvolle Gesprächspartner**.

Unsere Kunden erleben uns als **außergewöhnlich vertrauenswürdige Beratung**. Was wir zusagen, halten wir ein! Wir sind ehrlich, zuverlässig, fleißig. Die **Zusammenarbeit** in Projekten mit uns **soll** auch **Spaß machen** und ist **von gegenseitigem Respekt** geprägt.

#### Wie werden neue Kund\*innen gewonnen und wie Stammkund\*innen betreut?

Die Grundidee des Geschäftsmodells der confideon Unternehmensberatung GmbH ist die Kooperation insbesondere von Fachexperten/-innen aus Wasserver- und Abwasserentsorgungsunternehmen. Seit der Firmengründung im Jahr 2000 wurden in 108 turnusmäßig sich wiederholenden Kennzahlenvergleichs- und Prozessbenchmarkingprojekten insgesamt 247 verschiedene Unternehmen in den konstruktiven Austausch geführt.

Neben den Kooperationsprojekten erbringt confideon auch Beratungsdienstleistungen für einzelne Unternehmen. Ein Teil der Einzelberatungsprojekte leitet sich aus diesen Kooperationsprojekten ab. Zahlreiche Projekte bahnen sich durch Mund-zu-Mund-Propaganda aufgrund von positiven Kunden/-innenerfahrungen an. Selbstverständlich betreibt confideon eine informative Homepage und beteiligt sich auch an Ausschreibungen für Beratungsdienstleistungen.

Mit Stammkunden/-innen führt confideon i.d.R. Jahresgespräche durch, in denen die aktuellen Herausforderungen der Kunden/-innen thematisiert werden. Die Gespräche mit den Kunden/-innen sind stets informativ, aufklärend, authentisch und werden achtsam geführt. Dabei werden auch mögliche Beratungsleistungen durch confideon identifiziert und thematisiert. Diese Vorgehensweise ersetzt klassische Akquisitionsgespräche. Dies verstehen wir unter ehrlicher Kommunikation und aktiver Beschäftigung mit wirklichen Kunden/-innenbedürfnissen.

Entsprechend unserer einleitend beschriebenen Mission ist der von uns angestrebte Effekt unserer Arbeit die **Verbesserung der Erfüllung fundamentaler Bedürfnisse** (Sicherheit, Verbundenheit, Selbstwert und Fairness) **der Menschen in Organisationen**. Wir beraten so, dass eine **Verbesserung der Qualität der Arbeit und der Beziehungen** entsteht. Dabei sind wir bestrebt, lösungsorientiert und „ganzheitlich orientiert“ zu arbeiten.

Der Erfolg dieses Ansatzes zeigt sich unter anderem in der langjährigen Beziehung mit zahlreichen Kunden, die wir für weitergehende Entwicklung von Kooperationen nutzen:

- Seit 2002 jährlich von confideon durchgeführte zweitägige Geschäftsführungstagung von Wasserversorgungs-/ Abwasserbeseitigungsunternehmen aus Nord- und Ostdeutschland
- Coaching-Angebote für unsere Kunden/-innen
- Meistertagungen zum Erfahrungsaustausch und zum Erlernen von Kommunikationsmethoden für Führungskräfte aus den operativen Meisterbereichen
- Informationsaustauschrunden mit Fachexperten aus mehreren Kundenunternehmen (zweitägige Erfahrungsaustauschveranstaltungen z.B. zu Fragestellungen der Informationstechnik und zum Management der Investitionen in die öffentliche Infrastruktur der Wasserver- und Abwasserentsorgung)
- Online-Forum für und mit interessierten Kunden (ist aufgrund des schwindenden Interesses praktisch ausgelaufen)

Selbstverständlich ist für uns, dass die Entlohnung der Mitarbeiter/-innen unabhängig vom Verkaufserfolg ist. Alle Mitarbeiter/-innen sind frei von internen Vorgaben und Verkaufsdruck. Wir pflegen einen achtsamen Umgang mit Kunden/-innendaten, d.h. sie werden nur intern gebraucht und nicht an andere Organisationen weitergegeben. In keinem Fall bevorzugen wir Neukunden gegenüber unseren Bestandskunden. Vielmehr versuchen wir Neukunden zu ihrem Vorteil, aber auch zum Vorteil unserer Bestandskunden in bestehende Kooperationsstrukturen einzubinden.

### Wie stellt das Unternehmen sicher, dass der Kundennutzen vor dem eigenen Umsatzstreben liegt?

confideon hat in den eigenen AGB verankert, dass die Kunden jederzeit einen Anspruch auf Vertragsbeendigung haben, wenn die von confideon erbrachten Dienstleistungen für das Kundenunternehmen nicht mehr erforderlich oder gewünscht sind. Die in der Beratungsbranche z.T. übliche Praxis, über den Nachweis ungenügender Mitwirkungsleistungen des Kunden, aggressiv Nachträge zu genieren, lehnt confideon strikt ab. Fast immer werden die Projekte von confideon im Rahmen des zuvor genau kalkulierten und mit dem Kunden transparent vereinbarten Aufwands durchgeführt. Zur genauen Abrechnung dokumentiert confideon die erbrachten Leistungen in detaillierten Stundenaufstellungen. Bei beauftragten Werkleistungen erfasst confideon ebenfalls intern den geleisteten Aufwand, auch wenn diese Werkverträge definitions- und vertragsgemäß pauschal abgerechnet werden müssen. Diese interne Aufwandsauswertung von pauschal abgerechneten Beratungsaufträgen nutzt confideon zur Verbesserung der Kalkulation vergleichbarer zukünftiger Projekte.

In allen Projekten verfolgt confideon einen Qualifizierungsansatz („Hilfe zur Selbsthilfe“) und sorgt soweit möglich für einen vollständigen Know-How-Aufbau bei unseren Kunden, so dass diese – vorausgesetzt die personellen Ressourcen lassen dies zu – in die Lage versetzt werden, sich wiederholende oder weitergehende Maßnahmen eigenständig durchzuführen. Dabei lernen wir in jedem Projekt selbst und streuen dieses erlangte Wissen über weitere Projekte in die Branche.

Wir sind für unsere Kunden/-innen stets gut erreichbar und suchen gemeinsam mit ihnen pragmatische Lösungen. Im Rahmen der vertraglichen Gegebenheiten passen wir auf Kundenwunsch unsere Leistungen an oder widmen Aufträge um.

### Welche Kund\*innen-Gruppen haben einen erschwerten Zugang zu den Produkten und Dienstleistungen? Was wird getan, dass diese auch in den Genuss der Produkte/Dienstleistungen kommen können?

Benachteiligte Kundengruppen im eigentlichen Sinne hat confideon nicht, da ausschließlich Unternehmen beraten werden.

Von confideon werden bundesweit und in der Schweiz Beratungsleistungen für vornehmlich wasserwirtschaftliche Unternehmen aller Größenordnungen erbracht. Die Beauftragungen vornehmlich in Süddeutschland verursachen dabei einen besonders großen Reiseaufwand, der eine Belastung für die Kollegen/-innen und die Umwelt darstellt. Entsprechend akquiriert confideon stärker in den räumlich naheliegenderen Regionen. Die Nutzung von modernen Telekommunikationstechniken, wie z.B. Videokonferenzen wird von uns angestrebt, steckt in der Wasserwirtschaft allerdings noch in den „Kinderschuhen“.

Kunden mit kleiner Unternehmensgröße räumen wir häufig geringere Tagessätze ein. Insbesondere nutzen wir für diese Unternehmen auch in Projekten bei Großunternehmen entwickelte Methoden und Tools, ohne dass wir dies zusätzlich berechnen würden.

Über die Mitwirkung in normengebenden Gremien von Fachverbänden der Wasserver- und Abwasserentsorgung trägt confideon zur Verstetigung von qualitativ wachsenden Standards zum Betrieb und dem Erhalt der wasserwirtschaftlichen Infrastruktur bei. Der Zugang zu diesen Normenreihen ist allen Unternehmen der Wasserver- und Abwasserentsorgung gleichermaßen möglich.

#### Übersicht der Budgets im Marketing, Verkauf, Werbung: Ausgaben für Maßnahmen bzw. Kampagnen:

Kosten für Marketing und Angebotserstellung

2018: 32.459 EUR

2019: 59.074 EUR

#### Art der Bezahlung der Verkaufsmitarbeitenden: fixe und umsatzabhängige Bestandteile:

Bei confideon gibt es keine Bezahlung von Verkaufsmitarbeitenden.

#### Interne Umsatzvorgaben von Seiten des Unternehmens:

Interne Umsatzvorgaben gibt es bei confideon nicht.

#### Umsatzanteil in % des Produktportfolios, das von benachteiligten Kund\*innen-Gruppen gekauft wird:

Entfällt für confideon

#### Im Berichtszeitraum wurde umgesetzt:

- ➔ confideon ist Mitglied<sup>23</sup> in der branchenbezogenen Beraterdatenbank des Verbands kommunaler Unternehmen (VKU): Der Fachverband VKU stellt über diese Beraterdatenbank sicher, dass eine kundennutzenorientierte Zuordnung geeigneter Beratungsunternehmen erfolgt.
- ➔ Auf die in der Beratungsbranche übliche Verteilung von Kleinst-Werbemitteln (Stifte, Blöcke, Klemmmappen) hat confideon im Berichtszeitraum aus Compliance- und Umweltgründen weitgehend verzichtet.

#### Verbesserungspotenziale/Ziele:

- ➔ Die Ergebnisse des im Frühjahr 2020 geplanten zweitägigen Strategieworkshops zur Weiterentwicklung des confideon-Leistungsportfolios sollen mit ausgewählten Kunden/-innen auf deren Zukunftsfähigkeit überprüft werden.

## D1 Negativaspekt: unethische Werbemaßnahmen

Die confideon Unternehmensberatung GmbH bestätigt, dass keine unethischen Werbemaßnahmen durchgeführt werden.

---

<sup>23</sup> VKU Berater-Nr.: 300368

## D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen

Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen basiert auf einer wertschätzenden Grundhaltung sowie einem Verhalten auf Augenhöhe gegenüber anderen Unternehmen. Wettbewerb wird als sportliche Herausforderung in transparenter, respektvoller Weise und nicht als feindliche Verdrängung betrachtet und gelebt.

Ein GWÖ-Unternehmen

- sieht den Mitbewerb als Ergänzung am Markt.
- arbeitet gemeinsam mit anderen Unternehmen an Lösungen und Angeboten, die die Bedürfnisse der Kund\*innen erkennen und bedienen.
- bietet anderen Unternehmen uneigennützig Unterstützung in Notsituationen an.<sup>1</sup>

Mit welchen Unternehmen wird bereits kooperiert und welche Ziele werden dabei verfolgt?

In der wasserwirtschaftlichen Beratungspraxis ergeben sich häufig implizite und explizite Anforderungen für eine rechtliche Beratung. Rechtliche Beratungsleistungen darf confideon definitionsgemäß nicht erbringen und kooperiert an dieser Stelle praktisch von Beginn an mit spezialisierten Fachanwaltskanzleien. Die Zusammenarbeit insbesondere mit einer Kanzlei hat sich dabei als besonders zielführend für unsere Kunden und die Kooperationspartner herauskristallisiert.

Die Kooperation mit einem wasserwirtschaftlichen Beratungs- und Ingenieurbüro in der Schweiz und einem in Hessen dient der projektspezifische Aufteilung der Tätigkeiten für die bestmögliche Kundenbetreuung. Dabei bringen das jeweilige Beratungsbüro und confideon verschiedene Expertisen ein, die in transparenter Abstimmung mit dem Kunden ebenfalls nutzenbringend für den Kunden aufgeteilt und eingeplant werden.

**Langjährige Kooperationen:**

- ➔ **Wasserwirtschaftliches Beratungs- und Ingenieurbüro in der Schweiz:** Kappeler Infra Consult AG
- ➔ **Fachrechtsanwaltskanzlei:** SWKH Schmidt-Wottrich Kühne Dr. Harms
- ➔ **Wasserwirtschaftliches Beratungs- und Ingenieurbüro mit Sitz in Hessen:** aquadrat Ingenieure GmbH

**Kooperation im Aufbau:**

- ➔ **Spezialsoftwareanbieter und Beratungsunternehmen für „Value Driven Asset Management“ aus der Schweiz:** am-tec switzerland ag

Der aktuelle Aufbau dieser stellt für confideon eine Besonderheit dar. Während confideon die Kunden in Fragen der Softwareauswahl grundsätzlich herstellerunabhängig und -neutral berät, entwickelt confideon in diesem Fall eine enge Partnerschaft, damit in enger Zusammenarbeit mit interessierten Kundenunternehmen eine auf die Anforderungen und Bedürfnisse maßgeschneiderte Lösung realisiert werden kann. Weitergehende Erläuterungen zur Umweltrelevanz siehe im folgenden Kapitel D3.

In welchen Bereichen verhält sich das Unternehmen solidarisch gegenüber anderen Unternehmen und hilft uneigennützig?

In der Zusammenarbeit mit unseren Kooperationspartnern pflegen wir vollständige Vertragstransparenz:

Unsere Partnerunternehmen kennen die Verträge, die unsere gemeinsame Arbeit für Kunden begründen und können somit selbst direkt die Fairness beurteilen. Wir gehen Kooperationen im Interesse der Kunden ein, deshalb nehmen wir auch keine Vertriebsfee von unseren Partnern. Das gilt auch in umgekehrter Richtung. Uns geht es nicht um die Vermittlung, sondern um die bessere Kundenzufriedenheit.

In Fällen, in denen wir nicht leisten können, geben wir unseren Kunden/-innen nach Möglichkeit Empfehlungen, an wen sie sich wenden können, ohne von diesen Unternehmen eine Fee zu nehmen.

Wie hoch ist der investierte Zeit- / Ressourcenaufwand für Produkte und Dienstleistungen, die in Kooperation erstellt werden im Verhältnis zum gesamten Zeitaufwand für die Erstellung der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens? (in Stunden/Jahr bzw. %-Anteil):

Anteil von confideon in Kooperation mit Partnerunternehmen geleisteter Stunden an der Gesamtanzahl geleisteter Stunden:

2018: 5,0 %

2019: 8,8 %

Wie viel Prozent von Zeit / Umsatz wird durch Kooperationen mit folgenden Unternehmen aufgewendet / erzielt:

- Unternehmen, die die gleiche Zielgruppe ansprechen (auch regional):
  - 100 % aller Kooperationen
- Unternehmen der gleichen Branche, die regional eine andere ZG ansprechen:
  - entfällt für confideon
- Unternehmen der gleichen Branche in gleicher Region, mit anderer ZG:
  - entfällt für confideon

In welchen der folgenden Bereiche engagiert sich das Unternehmen? (Anzahl: x/3)

- Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Initiativen zur Erhöhung der ökologischen / sozialen / qualitativen Branchenstandards
- Aktiver Beitrag zur Erhöhung gesetzlicher Standards innerhalb der Branche (responsible Lobbying)
- Mitarbeit bei Initiativen zur Erhöhung der ökologischen / sozialen / qualitativen Branchenstandards

confideon ist Mitglied in den folgenden Fachverbänden der Wasserver- und Abwasserentsorgung und wirkt aktiv in deren normengebenden Gremien mit:

- ➡ DVGW (Mitglieds-Nr.: 616174)/ BDEW: aktive Mitwirkung in einem technischen Komitee
- ➡ DWA Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e.V. (Mitglieds-Nr.: 5258): aktive Mitwirkung in einer Arbeitsgruppe und einer Unterarbeitsgruppe zusätzlich entsendet in ein Spiegelgremium der DIN ISO
- ➡ Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e. V. (Mitgliedsnummer 20180304DE)
- ➡ Netzwerk Achtsame Wirtschaft e.V. (Förderung): Aktiv in der Regionalgruppe Berlin
- ➡ DGQ - Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ-Mitgliedsnummer: P14426)
- ➡ Zusammenarbeit mit Hochschule: FH Potsdam

#### Wie viele Arbeitskräfte / Mitarbeiterstunden wurden an Unternehmen

- anderer Branchen weitergegeben, um kurzfristig die Mitunternehmen zu unterstützen?
  - 0 Stunden
- der gleichen Branche weitergegeben, um kurzfristig die Mitunternehmen zu unterstützen?

- 0 Stunden
- Die Beratungstätigkeiten und der Beratungsansatz der confideon sind sehr spezifisch, die Weitergabe des eigenen Personals an Unternehmen anderer Branchen oder branchenintern ist daher unrealistisch. confideon ist keine entsprechende Bedarfsanfrage bekannt.

Die Mitarbeiter/-innen der confideon sind arbeitsvertraglich gebunden, die ganze Arbeitskraft in den Dienst der confideon zu stellen. Die Übernahme jeder auf Erwerb gerichteten Nebentätigkeit bedarf der ausdrücklichen vorherigen Zustimmung der Geschäftsführung.

Sehr wohl gab und gibt es in Einzelfällen gesonderte vertragliche Regelungen, die einzelne Mitarbeiter/-innen nur in Teilzeit bei der confideon vertraglich binden, damit diese Tätigkeiten ausüben können, die den besonderen Neigungen oder der Qualifizierung dienen (z.B. Ausübung von Coaching-Tätigkeiten außerhalb des Kundenumfelds von confideon).

#### Wie viele Aufträge wurden an Mitunternehmen

- anderer Branchen weitergegeben, um kurzfristig die Mitunternehmen zu unterstützen?
  - Entfällt für confideon
- der gleichen Branche weitergegeben, um kurzfristig die Mitunternehmen zu unterstützen? (%-Anteil im Verhältnis zur Anzahl der Gesamtaufträge)
  - Dies ist aus Sicht von confideon ein theoretischer Fall. Praktisch ist confideon keine entsprechende Bedarfsanfrage bekannt. Für den üblichen Fall der Beteiligung von confideon an öffentlich-rechtlichen Ausschreibungen wäre diese Vorgehensweise rechtlich nicht zulässig.

#### Wie hoch beläuft sich die Summe an Finanzmittel, die an Unternehmen

- anderer Branche weitergegeben wurden, um kurzfristig die Mitunternehmen zu unterstützen?
  - 0 EUR
- der gleichen Branche weitergegeben wurden, um kurzfristig die Mitunternehmen zu unterstützen? (Summe, %-Anteil vom Umsatz/Gewinn)
  - 0 EUR

#### **Im Berichtszeitraum wurde umgesetzt:**

Neu ist unser Engagement für das Netzwerk Achtsame Wirtschaft e.V. und für die Gemeinwohl-Ökonomie Deutschland e. V.

#### **Verbesserungspotenziale/Ziele:**

- ➡ In Diskussion mit den Partnerunternehmen zum Thema GWÖ zu gehen und prüfen ob ein Interesse am kooperativen Austausch zu den Arbeitsbedingungen besteht (Arbeitszeitmodelle, Weiterbildungsinhalte z.B. zu gewaltfreier Kommunikation, etc.)



## D2 Negativaspekt: Missbrauch der Marktmacht gegenüber Mitunternehmen

Die confideon Unternehmensberatung GmbH bestätigt, dass auf schädigendes, diskreditierendes Verhalten gegenüber Mitunternehmen komplett verzichtet wird.

## D3 Ökologische Auswirkungen durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen

Durch Nutzung und Recycling sowie durch die endgültige Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen entstehen oft negative ökologische Auswirkungen. Um diese Auswirkungen auf ein Minimum zu reduzieren, sollten Produkte und Dienstleistungen so gestaltet sein, dass sie sich möglichst weit in natürliche Kreisläufe einfügen (Konsistenz) und ein möglichst gutes Verhältnis von Nutzen- bzw. Bedürfnisbefriedigung zu negativen ökologischen Auswirkungen haben (Effizienz). Darüber hinaus ist vor allem ein maßvoller Konsum notwendig, um gesamtgesellschaftlich gesehen, die ökologischen Auswirkungen zu reduzieren (Suffizienz).

Ein GWÖ-Unternehmen

- ist bestrebt, die ökologischen Auswirkungen von Nutzung und Entsorgung möglichst genau zu kennen und diese zu minimieren.
- bietet Produkte und Dienstleistungen an, deren ökologische Auswirkungen durch Nutzung und Entsorgung geringer sind als bestehende Alternativen.
- setzt sich mit den Nutzungs- und Entsorgungsbedingungen durch Kund\*innen auseinander und versucht diese im Sinne einer maßvollen Nutzung (Suffizienz) zu beeinflussen.<sup>1</sup>

Wie groß sind die ökologischen Auswirkungen der Produkte und Dienstleistungen, absolut und im Vergleich zu bestehenden Alternativen mit ähnlichem Nutzen?

Die offensichtlich größten schädlichen Umweltwirkungen der confideon Unternehmensberatung GmbH werden durch die Dienstreisen der Mitarbeiter\*innen verursacht.

Der ökologischen Bedeutung der Dienstreisen Rechnung tragend, hat sich confideon bereits seit dem Jahr 2010 entschieden, für alle Dienstreisen freiwillig CO<sub>2</sub> – Kompensationszahlungen bei „<https://www.atmosfair.de>“ zu leisten. Die Organisation „atmosfair“ berechnet - abhängig vom CO<sub>2</sub>-Ausstoß bzw. von der Menge der Klimagase, die unsere Reisen verursachen - einen monetären Kompensationsbetrag. Dieser Geldbetrag wird weltweit in Solar-, Wasserkraft, Biomasse- oder Energiesparprojekte investiert, um dort die Menge Treibhausgase einzusparen, die eine vergleichbare Klimawirkung haben wie der CO<sub>2</sub>-Ausstoß der Autos bzw. die Emissionen der Flugzeuge, die bei unseren Reisen entstehen. Für die Pkw- und Flugreisen wurde von confideon daher eine systematische Erfassung der Reisekilometer eingeführt, mit Hilfe derer die Berechnung der Kompensationszahlung erfolgt. Bei den Dienst PkW sind die privaten Fahrten enthalten.

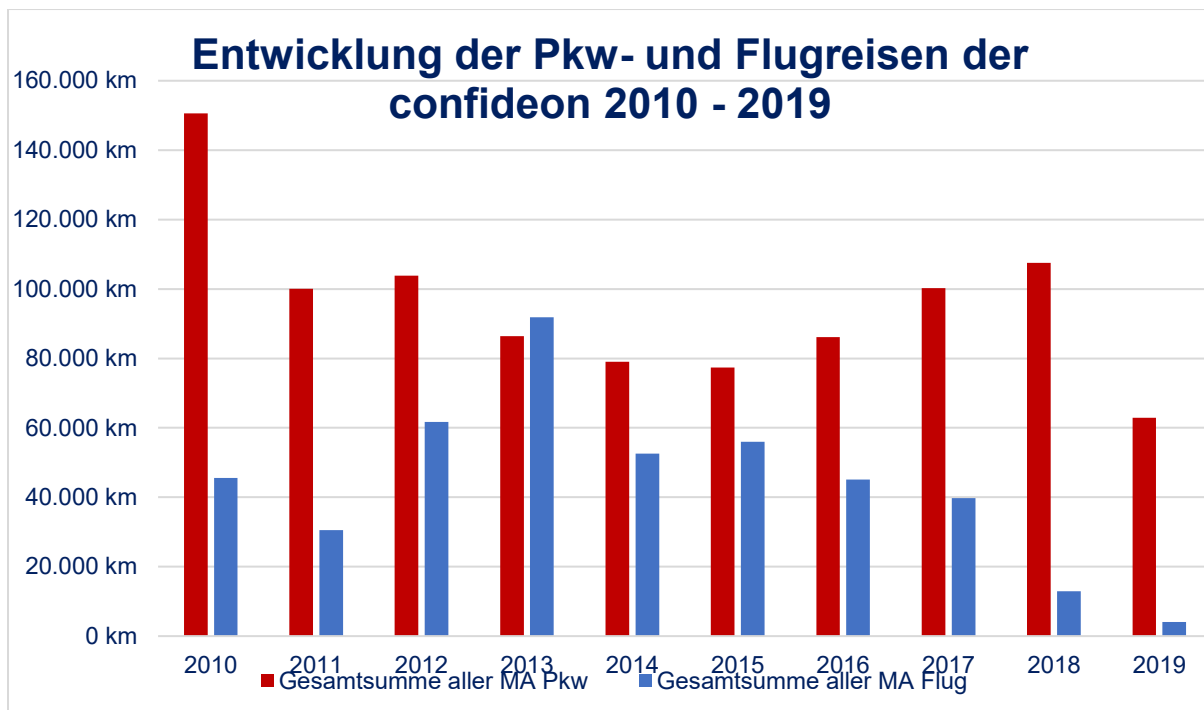


Abb. 2: Entwicklung der Pkw- und Flugreisen der confideon von 2010 bis 2019

confideon ist sich bewusst, dass diese CO<sub>2</sub> – Kompensationszahlungen vornehmlich einen symbolischen Wert haben, da die negativen Umweltauswirkungen der Dienstreisen trotz CO<sub>2</sub>-Kompensationsmaßnahmen gravierend sind.

Mit welchen Strategien und Maßnahmen werden die ökologischen Auswirkungen, die durch die Nutzung und Entsorgung der Produkte und Dienstleistungen entstehen, reduziert?

Aufgrund der höheren Umweltbelastungen der inländischen Flüge und der i.d.R. mit nur einer Person besetzten PKW-Fahrten wird - auch wegen der neuen ICE-Schnellstrecken – die Bahn konsequent genutzt, auch wenn dies in einigen Fällen eine deutliche zeitliche Mehrbelastung für die Kollegen/-innen darstellt. Die Deutsche Bahn AG garantiert den 100%igen Einsatz von Ökostrom für die von uns vorwiegend genutzten Fernbahnstrecken. Flugreisen erfolgen nur noch in Ausnahmefällen, wenn dies aus terminlichen Gründen erforderlich ist.

Wie sind Konsistenz, Effizienz und Suffizienz im Geschäftsmodell verankert?

Wie im Berichtskapitel E1 ausführlich erläutert wird, hat unser Geschäftsmodell nur bei ausgewählten Projektarten direkten und sonst i.d.R. nur indirekten Einfluss auf Konsistenz, Effizienz und Suffizienz für unsere Kunden.

Durch welche Strategien und Maßnahmen werden maßvoller Konsum bzw. eine suffiziente Nutzung der Produkte und Dienstleistungen gefördert?

Die maßvolle Nutzung ist für unsere Dienstleistungen kein geeignetes Kriterium.

Wie wird die maßvolle Nutzung in der Kommunikation mit Kund\*innen gefördert?

Siehe oben



### **Im Berichtszeitraum wurde umgesetzt:**

Zur konsequenten Umsetzung der Bahnnutzung wurde für drei Kollegen die Bahncard 100 beschafft. Damit konnten u.a. die Flugreisen von 39.760 km im Jahr 2017 auf 12.918 in Jahr 2018 und auf 4.105 km im Jahr 2019 reduziert werden.

### **Verbesserungspotenziale/Ziele:**

Mit der Reduzierung der Dienstreisen sieht confideon den bedeutendsten Ansatz zur Umweltentlastung. Dazu will confideon die Nutzung von Telefon- und Video-Konferenzen ausbauen, hat dazu die Mitarbeiter\*innen geschult und versucht nach und nach die Geschäftspartner\*innen von der Einfachheit und den Vorteilen zu überzeugen. Um die Entwicklung des Gesamtaufkommens an Dienstreisen besser zu überblicken, soll geprüft werden auch die Bahnreisekilometer systematisch zu erfassen.

confideon veröffentlicht von Beginn an, dass CO2-Kompensationszahlungen vorgenommen werden. confideon veröffentlicht allerdings nicht, wieviel die Mitarbeiter\*innen womit reisen und entsprechend auch nicht die Entwicklung im Jahresvergleich. Werden zukünftig auch die Bahnreisen erfasst, so liegen alle Daten für eine entsprechende Veröffentlichung z. B. auf der Homepage vor.

## **D3 Negativaspekt: bewusste Inkaufnahme unverhältnismäßiger ökologischer Auswirkungen**

Die confideon Unternehmensberatung GmbH bestätigt, dass es keine bewusste Inkaufnahme unverhältnismäßiger ökologische Auswirkungen gibt.

## **D4 Kund\*innen-Mitwirkung und Produkttransparenz**

Die Mitwirkung von Kund\*innen kann Hinweise auf öko-soziale und nachhaltige Produktverbesserungen, Produkt- und Service-Innovationen sowie die künftige Entwicklung des Absatzmarktes geben. Kund\*innen können ihre Erfahrungen dem Unternehmen direkt mitteilen oder untereinander teilen, wodurch der Einfluss der Kund\*innen steigt.

Transparente Informationen über die Inhaltsstoffe und Preisbestandteile machen die (Höher-)Wertigkeit deutlich und ermöglichen fundierte Kaufentscheidungen der Konsument\*innen und die Meinungsbildung der interessierten Öffentlichkeit.

Ein GWÖ-Unternehmen

- fördert den direkten Kontakt zu seinen Kund\*innen und bindet sie bei der Produktentwicklung mit ein.
- nutzt den Dialog mit Kund\*innen, um Produkte und Dienstleistungen nachhaltiger zu machen und einen suffizienten Gebrauch zu unterstützen.
- schafft umfassende Produkttransparenz und Rückverfolgbarkeit in der Zulieferkette.<sup>1</sup>

**Welche konkreten Mitsprachemöglichkeiten und Mitentscheidungsrechte werden Kund\*innen eingeräumt und wie wird darüber kommuniziert?**

Kerngeschäft von confideon ist die gemeinsame Erarbeitung von Konzepten und Anforderungsdokumenten der einzelnen Kunden. confideon versteht sich als Dienstleister,

die Kundenwünsche mit methodischen Werkzeugen zu identifizieren, zu beschreiben und je nach Auftragsumfang auch umzusetzen. Zum Teil haben sich aus den konkreten Kundenwünschen Beratungsprodukte konkretisiert, die nun wiederholt angeboten werden (Benchmarking, Kennzahlenvergleiche, Erfahrungsaustauschrunden zu speziellen Themen, etc.).

Bei größeren Projekten bittet confideon um ein Projektreviewgespräch, um über das Feedback der Kunden, die Beratungsleistungen und -konzepte zu verbessern.

### Werden Impulse von Kund\*innen zur sozial-ökologischen Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen aufgenommen?

Eine der größten Herausforderungen für unsere Kunden und damit Impuls für uns ist die Bindung von qualifizierten Nachwuchskräften. confideon engagiert sich dafür bereits langjährig in der Zusammenarbeit mit Hochschulen. Für das Institut für Siedlungs- und Industrieresourcemanagement der Technischen Universität Dresden wurden bis zum Jahr 2011 von einem Geschäftsführer der confideon in mehreren Semestern betriebswirtschaftliche Lehrveranstaltungen durchgeführt, die mit den Erfahrungen aus der Beratungspraxis auf die spezifischen wasserwirtschaftlichen Anforderungen zugeschnitten waren.

An diese Erfahrungen anknüpfend hat sich confideon aktiv am Aufbau des Dualen Studienganges Siedlungswasserwirtschaft im Fachbereich Bauingenieurwesen an der FH Potsdam beteiligt. Hier wurden von uns zunächst Umfragen zum Bedarf in der Wasserwirtschaft durchgeführt und die Ergebnisse für die politischen Entscheidungsträger aufbereitet. Wir haben den Kontakt zu beteiligten Kooperationspartnern (hier auch wasserwirtschaftlichen Unternehmen) hergestellt und die Workshops zu Studieninhalten und zur Organisation im Studienablauf organisiert und moderiert. Dieser Studiengang wurde erfolgreich etabliert und befindet sich bereits im dritten Semester und somit auch bereits im zweiten Anmeldedurchlauf.

### Welche Produktinformationen sind öffentlich zugänglich (Inhaltsstoffe, Wertschöpfungskette, ökologisch relevante Informationen, Preisfindung)?

Unser Leistungsportfolio ist auch mit der Angabe von Referenzen unserer Homepage zu entnehmen<sup>24</sup>.

Für die Branche relevante Projektergebnisse werden von confideon z.T. regelmäßig und z.T. einzelfallbezogen für die Öffentlichkeit verallgemeinert und in Fachpublikationen veröffentlicht. Die zusammenfassenden Ergebnisse der Kennzahlenvergleichsprojekte werden einerseits auf öffentlichen Veranstaltungen (mit Presse) und andererseits als Druckexemplare und Onlinepublikationen veröffentlicht<sup>25</sup>.

Unserer Erfahrung nach ist die Auftragsklärung ein wichtiger Faktor für den Projekterfolg und die Zufriedenheit unserer Kunden/-innen. Die Preisfindung erfolgt somit immer spezifisch für die konkreten Kundenanforderungen. Eine Veröffentlichung ist hier nicht sinnvoll und zumeist aus vergaberechtlichen Gründen nicht zulässig.

Eine Ausnahme bilden die landesweiten Kennzahlenvergleichsprojekte<sup>26</sup> und Schulungsveranstaltungen und Seminare<sup>27</sup>, bei denen die Leistungen und Preise auf den Produkthomepages veröffentlicht sind.

---

<sup>24</sup> <https://www.confideon.de/start.html>

<sup>25</sup> z.B. <http://www.kennzahlen-bb.de/bericht-2017.html>

<sup>26</sup> [https://www.kennzahlen-h2o.de/nds/2019/Informationsflyer\\_KZVNDS.pdf](https://www.kennzahlen-h2o.de/nds/2019/Informationsflyer_KZVNDS.pdf)

<sup>27</sup> <https://heartfullleadership.institute/heartful-leadership/>

Anzahl der Produkt- und Dienstleistungsinnovationen mit sozial-ökologischer Verbesserung, die durch die Mitwirkung von Kund\*innen entstanden sind:

0 Prozent (aus Sicht von confideon ist dies eine ungeeignete Kennzahl für unser Dienstleistungsangebot)

Anteil der Produkte mit ausgewiesenen Inhaltsstoffen (in % des Umsatzes):

entfällt für das Dienstleistungsangebot von confideon

Anteil der Produkte und Dienstleistungen mit veröffentlichten Preisbestandteilen (in % des Umsatzes):

2018: 18,1 % (offene Seminare, Kennzahlenvergleichsprojekte, Benchmarkingprojekte)

2019: 19,3 % (offene Seminare, Kennzahlenvergleichsprojekte, Benchmarkingprojekte)

#### **Im Berichtszeitraum wurde umgesetzt:**

- Beteiligung am Aufbau des Dualen Studienganges Siedlungswasserwirtschaft im Fachbereich Bauingenieurwesen an der FH Potsdam.
- confideon hat einen kostenfreien Digitalisierungsworkshop durchgeführt, um gemeinsam herauszuarbeiten, was die digitalen Herausforderungen für die Zukunftsfähigkeit unserer Kundenunternehmen sind.
- Zusätzlich wurde eine Online-Umfrage zur Frage der digitalen Zukunftsthemen durchgeführt, deren Ergebnisse in unserem Kundenkreis zur Verfügung gestellt wurden.

#### **Verbesserungspotenziale/Ziele:**

- Zur engen Abstimmung des Leistungsangebotes wird confideon weitere agil durchgeführte Veranstaltungen mit Kundenunternehmen durchführen.

## **D4 Negativaspekt: kein Ausweis von Gefahrenstoffen**

Die confideon Unternehmensberatung GmbH bestätigt, dass die Produkte keine Schadstoffe enthalten, die Kund\*innen und Umwelt belasten und auch keine schädlichen Nebenwirkungen bei der zweckgemäßen Verwendung der Produkte entstehen.

## **E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen**

Sinn und Zweck eines Gemeinwohl-Unternehmens ist es, ausschließlich Produkte und Dienstleistungen zu erzeugen bzw. anzubieten, die einen aktiven Beitrag zum Gemeinwohl leisten. Das bedeutet, sie sind für ein physisch und psychisch gesundes sowie einfaches (suffizientes) Leben nötig und werden sozial verträglich und ökologisch so schonend wie möglich erzeugt. Darüber hinaus bieten Gemeinwohl-Unternehmen Lösungen für die größten Herausforderungen der Menschheit, z.B. Armutsbekämpfung, hochwertige Ernährung für alle Menschen, Bildung, Gesundheit und die Lösung sozialer Missstände. Ein GWÖ-Unternehmen

- leistet mit seinem Angebot einen Beitrag für das gute Leben für alle und
- deckt den Grundbedarf für möglichst viele Menschen, auch für benachteiligte, untere soziale Gruppen.
- fördert mit seinen Produkten und Dienstleistungen die Gesundheit bzw. die persönliche Entwicklung der Menschen und der Gemeinschaft.
- verzichtet auf Produkte und Dienstleistungen mit sozialen, ökologischen und gesundheitlichen Risiken.<sup>1</sup>

Die folgenden Berichtsfragen werden gemeinsam beantwortet:

Welche der neuen Grundbedürfnisse (siehe unten) erfüllen die Produkte/Dienstleistungen des Unternehmens?

Welche der Produkte/Dienstleistungen sind Luxusprodukte, die meistens „nur“ dem eigenen Status dienen und durch preiswertere, weniger ressourcenschädliche Produkte des einfachen oder guten Lebens ersetzt werden können?

In welcher Form dienen unsere Produkte/Dienstleistungen dem persönlichen Wachstum der Menschen bzw. der Gesundheit?

Wir beraten in einer gemeinwohlorientierten Branche, die durch die Bereitstellung von qualitativ hochwertigem Trinkwasser und der sicheren Beseitigung von Abwasser direkt zur Daseinsvorsorge der Bevölkerung beiträgt. confideon wirkt über die Beratungsprodukte und Dienstleistungen im Wesentlichen auf die Mitarbeiter\*innen der

Wasserwirtschaftsunternehmen und nur indirekt über diese auf die Gesamtgesellschaft.

Daher überschneidet sich dieses Themenfeld stellenweise mit dem Themenfeld D1:

Ethische Kundenbeziehung. Neben diesen Wirkungen auf die Mitarbeiter/-innen und die indirekten Effekte einer verbesserten Prozessqualität von gemeinwohlorientierten Unternehmen, haben confideon-Beratungen in einzelnen Fällen deutliche positive Effekte auf die Gemeinwohlbilanz der beratenen Unternehmen (z.B. Ressourcenschutz: deutliche Energieeinsparungen in Folge von Prozessbenchmarkingprojekten für Kläranlagen oder der Einführung von Energiemanagementsystemen (EnMS).

In der Art, wie wir unsere Projekte durchführen, beachten wir die Grundbedürfnisse der Mitarbeiter/-innen unserer Kunden.

Der von uns angestrebte Effekt unserer Arbeit ist die Verbesserung der Erfüllung fundamentaler Bedürfnisse (Sicherheit, Verbundenheit, Selbstwert und Fairness) der Menschen in Organisationen. Grundlage hierfür ist eine Vertrauensbasis in der Zusammenarbeit zu erschaffen und zu erhalten. Wir sehen daher eine langfristige gemeinsame Entwicklung als ideale Form der Zusammenarbeit mit unseren Kunden an.

Wir fördern damit die Verbesserung der Zufriedenheit der Menschen, wodurch sie weitergehend ihre Potenziale (Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft) entfalten können. Wir sind der Überzeugung, auf diesem Weg dem gesellschaftlichen Interesse und damit auch der Daseinsvorsorge zu dienen

Darüber hinaus sehen wir es als unsere Aufgabe, die Mitarbeiter/-innen zu befähigen, die in der Zusammenarbeit mit uns erfahrenen Erkenntnisse, Qualifikationen und Verhaltensweisen selbstständig weiter zu entwickeln. Wir haben außerdem einen Anteil an der Sicherung der Arbeitsplätze dieser Mitarbeiter\*innen, indem wir die Unternehmen stärken und für zukünftige Herausforderungen gut aufstellen.

Bei unseren Produkten bzw. Dienstleistungen handelt es sich nicht um Luxusprodukte, die dem eigenen Status dienen oder durch preiswertere, weniger ressourcenschädliche Produkte ersetzt werden können.

Mit Schulungen in den Bereichen Achtsamkeit, gute Führung und Resilienz sowie Mediationen und Coachings erreichen wir Menschen auf allen Ebenen der Unternehmen und tragen zur deren persönlichen Entwicklung bei.

Die UN-Nachhaltigkeitsziele betrachten wir als große Errungenschaft der Weltgemeinschaft. Ihre Erreichung unterstützen wir beispielsweise mit Maßnahmen zum Klimaschutz. So konnten bei der Durchführung des Benchmarking-Projektes Kläranlagen in der Vergangenheit bereits große Energieeinsparpotenziale gefunden werden sowie die Energiebilanz von Unternehmen durch die Einführung von Energiemanagementsystemen verbessert werden.

Unsere Kunden beschäftigen ihre Mitarbeiter\*innen fast ausschließlich im Rahmen von öffentlichen Tarifverträgen (TVöD, TVV). Durch Stellenbewertungen tragen wir weiter dazu bei, Mitarbeiter\*innen fair und nach objektiven Kriterien (Qualifikation; Tätigkeitsfeld, ...) einzugruppieren und somit Ungleichheiten in Entgeltzahlungen bei gleichen Voraussetzungen zu reduzieren. Zur Schaffung von Perspektiven für junge Leute sowie zur langfristigen Sicherung der Wasserwirtschaft (Sicherung der Daseinsvorsorge) haben wir den dualen Studiengang „Siedlungswasserwirtschaft“ in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Potsdam entwickelt und damit einen kleinen Beitrag zur Erweiterung des Bildungsangebotes geleistet.

Außerdem tragen wir mit unseren Schulungen zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen bzw. einem einfühlsameren und verständnisvolleren Umgang zwischen den Mitarbeiter\*innen bei.

**Welche gesellschaftlichen/ökologischen Probleme (regional oder global) werden durch unsere Produkte/Dienstleistungen gelöst bzw. gemindert? (Orientierung an UN-Entwicklungszielen, siehe vertiefende Online-Informationen)**

Mit der Einführung von Risiko- (z.B. ISO 31000) und Energiemanagementsystemen gemäß ISO 50001) unterstützt confideon unsere Kundenunternehmen direkt bei der Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesse zur weiteren Erhöhung der Betriebssicherheit und Energieeffizienz. Mittlerweile in weiteren Bereichen etabliert ist in diesem Zusammenhang auch das Technische Sicherheitsmanagement (TSM), das von den Fachverbänden der Wasserbranche entwickelt und den Unternehmen als ein Instrument der freiwilligen Selbstkontrolle zur Verfügung gestellt wurde. confideon hat in zahlreichen Projekten bei der Ersteinführung und Weiterentwicklung des TSM in den Kundenunternehmen unterstützt.

In der Regel haben die betriebswirtschaftlich organisatorischen geprägten Beratungsaufträge der confideon Unternehmensberatung GmbH „nur“ einen indirekten Bezug zu den ökologischen Auswirkungen der wasserwirtschaftlichen Unternehmen. Häufig gehen Empfehlungen zur betriebswirtschaftlichen Optimierung mit Effizienzerhöhungen einher, die auch eine Reduzierung der Umweltauswirkungen bei unseren wasserwirtschaftlichen Kundenunternehmen bewirken (praktisch immer dann, wenn sich Umweltschutzmaßnahmen betriebswirtschaftlich „rechnen“).

**An den folgenden Beispielen wird dies veranschaulicht:**

- a.) Gängige Praxis in den wasserwirtschaftlichen Unternehmen ist die Abrechnung der gelieferten Trinkwassermenge und der abgeleiteten und behandelten Abwassermenge mittels einer Kombination aus Grundpreis und Verbrauchspreis. Bislang überwiegt der

Anteil des Verbrauchspreises. Ein hoher Wasserverbrauch erhöht die Einnahmen und somit den Handlungsspielraum beim Substanzerhalt der wasserwirtschaftlichen Infrastruktur. Um die betriebswirtschaftliche Stabilität der Wasserver- und Abwasserentsorgungsunternehmen sicherzustellen, ist es erforderlich, den Anteil des Grundpreises für die Bereitstellung der leistungsfähigen wasserwirtschaftlichen Infrastruktur zu erhöhen. Erst dann ist die betriebswirtschaftliche Grundlage für unsere wasserwirtschaftlichen Kundenunternehmen gegeben, (pro)aktiv bei den Bürger/-innen auf ein wassersparendes Verhalten hinzuwirken (z.B. über Informationen zu wassersparenden Duschköpfen und zur Brauchwasserwiederverwendung). Im Rahmen von Beratungsaufträgen z.B. zur Gebührenkalkulation stellt sich confideon diesen Fragestellungen und erstellt für die Kundenunternehmen aussagekräftige Berechnungsmodelle und -tools. Außerdem unterstützt confideon bei der Formulierung entsprechender Argumentationen, nachzulesen z.B. im Abschlussbericht Leitbild zukunftsfähige Siedlungswasserwirtschaft Brandenburg, dessen Erstellung confideon moderiert und fachlich unterstützt hat<sup>28</sup>.

- b.) Ein Ergebnis unserer langjährigen Beratungspraxis ist die Erkenntnis, dass die von Wasserver- und Abwasserentsorgungsunternehmen aktuell umgesetzten Rehabilitationsquoten nicht oder nur zum Teil für einen nachhaltigen Substanzerhalt der wasserwirtschaftlichen Infrastruktur (Trinkwasserverteilnetz, Wasserförderungs- und Verteilanlagen, Kanalnetz und Abwasserreinigungsanlagen) ausreichen. Diese Erkenntnis ist über unsere Auswertungen aus den durchgeführten Kennzahlenvergleichs- und Prozessbenchmarkingprojekten statistisch abgesichert und auch in allen anderen relevanten Quellen der Fachliteratur „Stand der Erkenntnis“. Die störungsminimierte Funktionsfähigkeit der technischen Infrastruktur ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine umweltverträgliche Wasserwirtschaft. Somit ist aus Gemeinwohlsicht und auch aus Gründen der Generationengerechtigkeit der substanzielle Erhalt der wasserwirtschaftlichen Infrastruktur von größter Bedeutung. confideon und die am-tec switzerland ag planen in Kooperation mit wasserwirtschaftlichen Unternehmen die Entwicklung eines maßgeschneiderten Asset-Managementtools. Ziel der ersten Ausbaustufe ist es, für das einzelne Unternehmen differenzierte Empfehlungen für Wasserwerke, Kanalnetze und Talsperren die Rehabilitationsmaßnahmen zu ermitteln, bei denen das limitierte Investitionsbudget so wirkungsvoll und effizient wie möglich eingesetzt wird. Die Erweiterung der Lösung für alle weiteren wasserwirtschaftlichen Infrastrukturen (Trinkwasserverteilnetz, Wasserförderungs- und Verteilanlagen und Abwasserreinigungsanlagen) ist konzeptionell und softwareseitig gegeben und geplant.
- c.) Die confideon Unternehmensberatung GmbH ist kein umwelttechnisches Ingenieurbüro im engeren Sinne. Ergibt sich in der Bearbeitung unserer Beratungsaufträge ein Bedarf für umwelt- und/oder energietechnologische Ingenieursplanungsleistungen, so wird dies von unseren Kunden bei einschlägigen Ingenieurbüros in Auftrag gegeben. In Abstimmung mit unseren Kunden arbeiten wir diesbezüglich in Einzelfällen mit unseren im Berichtskapitel D2 benannten Kooperationspartnern zusammen. Von diesen werden z.B. Analysen durchgeführt und Maßnahmenempfehlungen gegeben, wie Kläranlagen

---

<sup>28</sup> Siehe Seiten 29 bis 30 im Abschlussbericht Leitbild zukunftsfähige Siedlungswasserwirtschaft Brandenburg aus März 2015, <https://www.leitbildsiedlungswasserbb.de/>

energieeffizienter betrieben werden können. Sind die Kläranlagen häufig immer noch einer der größten kommunalen Einzelverbraucher an elektrischer Energie, so ist bereits an mehreren Standorten die Weiterentwicklung zur „energieautarken“ Kläranlage gelungen. Erreicht wird dies durch die Umsetzung umfangreicher Einzelmaßnahmen, wie z.B. Optimierungen in der Prozessführung sowie dem Einbau energieeffizienterer Pumpen und Belüftungsanlagen. Einen signifikanten Beitrag zur Energieeinsparung und -verwertung stellt in diesem Zusammenhang auch die Sammlung die Klärgases und Verbrennung in extra dafür installierten Blockheizkraftwerken dar (siehe z.B. <sup>29</sup>).

#### Anteil der Nutzenart in % des Gesamtumsatzes:

1. Erfüllte Bedürfnisse	
• decken Grundbedürfnisse	95 % <sup>30</sup>
• Statussymbol/Luxus	0 %
2. Dienen der Entwicklung	
• der Menschen	10 % <sup>31</sup>
• der Erde/Biosphäre	1,3 % <sup>32</sup>
• löst gesellschaftlich/ökologische Probleme lt. UN-Entwicklungszielen	6 %
3. Nutzen der Produkte/Dienstleistungen:	
• Mehrfachnutzen/einfacher Nutzen	16,4 % <sup>33</sup>
• Hemmender/Pseudo-Nutzen	0 %
• Negativnutzen	0 %

#### Im Berichtszeitraum wurde umgesetzt:

- ➔ Initiierung der Kooperation mit der am-tec switzerland ag, einem Spezialsoftwareanbieter und Beratungsunternehmen für „Value Driven Asset Management“ aus der Schweiz
- ➔ Wie beschrieben, berät confideon häufig implizit und nur in Einzelfällen explizit zur Reduzierung von Umweltauswirkungen. Hier sieht confideon im Einklang mit der gesellschaftlichen Weiterentwicklung des Umweltbewusstseins ein Potenzial zur Erweiterung des Beratungsportfolios.

Zum eigenen Know-How-Aufbau und Vorbereitung entsprechender Beratungsansätze hat confideon Recherchen zu den folgenden Themenstellungen der „Ressourcenschonung“ angestellt:

- ➔ Windenergieanlagen (WEA) z.B. in Trinkwasserschutzgebieten

---

<sup>29</sup> Energieautarke Kläranlage Jena – Erweiterung der Faulraumkapazität und Verwendung eines Grundlast-Blockheizkraftwerks, Robert Köllner und René Stubenrauch in KA Korrespondenz Abwasser, Abfall, 2018 (65), Nr. 1, Seiten 53 - 57 (Datei „KA\_1-18\_Energieautarke\_Kläranlage\_Jena.pdf“)

<sup>30</sup> Anteil vom Gesamtumsatz der confideon im Jahr 2019, der für Unternehmen der Daseinsvorsorge (vorwiegend Wasserwirtschaft) erbracht wurde (im Jahr 2018 waren dies 99 %)

<sup>31</sup> Anteil am Gesamtertrag im Mittel der Jahre 2017-2019 für „Führungskräfteentwicklung“ und „Coaching“

<sup>32</sup> Umsatzanteil mit der Einführung von Energiemanagementsystemen

<sup>33</sup> Wir beraten bewusst fast ausschließlich die Wasserver- und Abwasserentsorgungsbranche, die der Daseinsvorsorge der Menschen dient; Mehrfachnutzen sehen wir bei den Dienstleistungen, die wir in den Unternehmen der Daseinsvorsorge in Projekten erbracht haben und die der Entwicklung der Menschen, der Erde/Biosphäre und der Lösung gesellschaftlicher/ökologischer Problemen dienen



- Wasserkraft z.B. in Wehren
- SMART Wasserwirtschaft, d.h. wie mit Möglichkeiten der Digitalisierung und der eigenen wasserwirtschaftlichen Anlagen ein Beitrag zur Energiewende geleistet werden kann
- Spartenkoordination von Baumaßnahmen, d.h. wie Aufgrabungen zur Verlegung von Versorgungsleitungen besser koordiniert und somit in der Summe minimiert werden können
- Technisches Controlling, d.h. wie mit Auswertungen des technischen Auftragswesens die Instandhaltungsaufträge bedarfsorientierter und somit in der Summe effizienter geplant und gesteuert werden können
- Resiliente Stadtentwicklung, d.h. wie mit Maßnahmen z.B. zum Auffangen von Wasser aus (Stark-)Regenereignissen Überschwemmungen verhindert und das Mikroklima in der Stadt verbessert kann (Stichwort: „Schwammstadt“, z.B. u.a. mit begrünten Dächern)
- Ökologischer Fußabdruck, d.h. wie uns und unseren Kunden einfach handhabbare Tools zur Selbstbewertung der eigenen ökologischen Wirkung an die Hand gegeben werden können
- Ökobilanz, d.h. wie mit der Erhebung und Beeinflussung die ökologischen Auswirkungen über den gesamten (Produkt-)Lebenszyklus minimiert werden können
- „Begin-of-pipe“, d.h. wie mit Maßnahmen zur ursächlichen Reduzierung des Schadstoffeintrages der energetische und der Material-Aufwand in der Abwasserbehandlung reduziert werden können

Bei all diesen Themen hat die confideon interne Diskussion ergeben, dass diese unter den aktuellen umweltpolitischen Rahmenbedingungen noch nicht „marktfähig“ für das Beratungsgeschäft bei unseren Kundenunternehmen sind. Dies ist einerseits darin begründet, dass sich diese Maßnahmen für unsere Kundenunternehmen noch nicht betriebswirtschaftlich „rechnen“<sup>34</sup>. Andererseits liegen diese Themen außerhalb des aktuellen „Unternehmenszwecks“ (z.B. gemäß der aktuell vorliegenden Satzungen der öffentlich rechtlichen Zweckverbände). Selbstverständlich gibt es bereits einzelne in der Fachliteratur veröffentlichte Positivbeispiele zu zahlreichen dieser Themen. Allerdings sind diese häufig das Ergebnis von (z.T. geförderten) Forschungs- und Entwicklungsprojekten. confideon kann das Beratungsportfolio erst zu einzelnen dieser Themen erweitern, wenn diese gewissermaßen den Status „Stand der Technik“ erreicht haben.

#### **Verbesserungspotenziale/Ziele:**

- Entwicklung von Produkten/Projekten, die mehr direkten Einfluss auf die Gesellschaft haben. Beispielsweise indem wir unsere Kunden dazu anregen, ihr Leitungswasser besser zu vermarkten, da Wasser aus der Flasche einen 1400-fachen CO<sub>2</sub>-Ausstoß verursacht<sup>35</sup>.
- Beratung unserer Kunden zur Sensibilisierung in Hinblick auf die Gemeinwohlökonomie als strategisches Führungsinstrument. Dann auch Unterstützung bei der Erstellung von

---

<sup>34</sup> Anmerkung: Die aktuell umweltpolitisch geforderte Internalisierung der externen Umweltkosten, z.B. durch die Einführung einer CO<sub>2</sub>-Bepreisung würde sich in diesem Kontext unmittelbar auf unsere Beratungspraxis auswirken. Die ökonomische Wirtschaftlichkeit von umweltentlastenden Maßnahmen würde sich dann in vielen Fällen belegen lassen, in denen dies unter den aktuellen Rahmenbedingungen noch nicht gegeben ist.

<sup>35</sup> Quelle: <https://www.klassewasser.de/content/language1/html/2269.php>



Gemeinwohlberichten, wofür ein Kollege im Jahr 2019 bereits am Lernweg zum GWÖ Berater teilgenommen hat.

## E1 Negativaspekt: menschenunwürdige Produkte und Dienstleistungen

Die confideon Unternehmensberatung GmbH bestätigt, keine menschenunwürdigen Produkte zu verkaufen oder Dienstleistungen zu erbringen.

## E2 Beitrag zum Gemeinwesen

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

Ein GWÖ-Unternehmen

- leistet über Steuern und Sozialabgaben einen fairen und angemessenen Beitrag zum Gemeinwesen entsprechend der Wertschöpfung in der jeweiligen Region.
- nutzt Förderungen der öffentlichen Hand nur in dem Ausmaß, als diese der Entwicklung des Unternehmens dienen und damit mittelfristig die Wertschöpfung in der jeweiligen Region erhöhen.
- setzt seine spezifischen Fähigkeiten und Ressourcen ein, um zivilgesellschaftliche Initiativen innerhalb des Gemeinwesens jenseits von Eigeninteressen zu stärken.
- nutzt seine Kontakte zu Verwaltung und politischen Entscheidungsträger\*innen, um dem Gemeinwohl zu dienen und nicht primär Eigeninteressen zu unterstützen. Zudem legt es diese Kontakte und Finanzflüsse offen.
- setzt strukturelle Maßnahmen, um Korruption und illegitime Steuervermeidung intern und bei den direkten Geschäftspartner\*innen zu verhindern.<sup>1</sup>

Welchen direkten materiellen Beitrag leistet das Unternehmen zur Sicherung des Gemeinwesens (z. B. in Form von Ertragsteuern, lohnsummenabhängigen Abgaben und Sozialversicherungsbeiträgen)?

confideon leistet einen direkten materiellen Beitrag zur Sicherung des Gemeinwesens in Form von Ertragssteuern und Sozialversicherungsbeiträgen.

Welche direkten materiellen Unterstützungen (z.B. Förderungen, Subventionen) erhält das Unternehmen andererseits?

Direkte materielle Unterstützungen, z.B. in Form von Förderungen, erhält das Unternehmen nicht.

Wie viel an Geld, Ressourcen und konkreter Arbeitsleistung wird für das freiwillige gesellschaftliche Engagement des Unternehmens aufgewendet? Worin besteht der Eigennutzen an diesen Aktivitäten?

Als freiwilliges gesellschaftliches Engagement des Unternehmens werden jährlich Spenden für mindestens ein ausgesuchtes Projekt, z.B. in der Entwicklungshilfe, geleistet. Im Jahr 2018 spendete confideon in der Höhe von 1.847,36 € und in 2019 1.635,85 €. Des Weiteren unterstützt das Unternehmen atmosfair zur Kompensation unseres dienstreisebedingten CO<sub>2</sub>-Ausstoßes.

Eine weitere freiwillige Leistung ist die Mitarbeit in Gremien und Ausschüssen zur Erarbeitung neuer DIN-Normen (siehe Berichtskapitel D2). Auch Fachvorträge und Vorträge zu Themen der Zusammenarbeit und Führung werden ehrenamtlich auf Tagungen verschiedener Verbände gehalten.

Der Eigennutzen an diesen Aktivitäten besteht aus einem Zugewinn in Bezug auf das eigene Image und der Bekanntheit gegenüber Kunden.

Welche nachhaltigen Veränderungen bewirken die freiwilligen Aktivitäten des Unternehmens?

Diese freiwilligen Aktivitäten unterstützen die Sicherung der Qualität der Wasserversorgung und Abwasserentsorgung und die Weiterbildung des Personals der Branche. Durch die Mitarbeit an den DIN-Normen wird Know-how und Zeit in die permanente Entwicklung des aktuellen Stands der Technik gegeben.

Wie stellt das Unternehmen sicher, dass illegitime Steuervermeidung oder Korruption und negativer Lobbyismus nicht begünstigt bzw. verhindert wird?

confideon arbeitet fast ausschließlich für öffentlich-rechtliche Unternehmen, die von uns für jede Beauftragung umfassende Selbsterklärungen abverlangen, dass wir alle gesetzlichen Regelungen einhalten. Dies betrifft insbesondere auch Erklärungen zur Korruptionsprävention und zur Steuerehrlichkeit. Dies gilt selbstverständlich auch für die öffentlichen Ausschreibungsverfahren, an denen wir uns beteiligen.

Nettoabgabenquote, darin sollen folgende Beiträge eingerechnet werden:

- 2018: 641 %
- 2019: 1.295 %

Umsatz:

- Umsatz 2018: 1.282.497 EUR
- Umsatz 2019: 1.168.429 EUR
- effektiv bezahlte Ertragsteuern (Einkommenssteuer, Körperschaftssteuer)
  - 2018: 25.527 EUR
  - 2019: 29.938 EUR
- lohnsummenabhängige Steuern und Sozialversicherungsbeiträge der Arbeitgeber:
  - 2018: 48.646 EUR
  - 2019: 54.679 EUR
- Summe der Lohnsteuer und SV-Beiträge der unselbstständig Beschäftigten
  - 2018: 193.080 EUR
  - 2019: 186.015 EUR
- abzüglich aller unternehmensbezogener Subventionen und Förderungen

- 2018: 0 EUR
- 2019: 0 EUR

Diese Netto-Abgaben werden auf die ausgewiesene Wertschöpfung (Gewinn vor Steuern plus Fremdkapitalzinsen plus Einnahmen aus Mieten und Verpachtung) bezogen und ergeben damit die relative Netto-Abgabenquote.

Geldwerte, freiwillige Leistungen für das Gemeinwesen abzüglich des Anteils an betrieblichem Nutzen dieser Leistungen (in Prozent des Umsatzes bzw. der Gesamtjahresarbeitszeit)

#### **Im Berichtszeitraum wurde umgesetzt:**

Alle beschriebenen Maßnahmen erfolgen z.T. seit Unternehmensgründung bzw. länger als 5 Jahre.

#### **Verbesserungspotenziale/Ziele:**

- ➔ Steigerung der freiwilligen Aktivitäten der confideon
  - Siehe Berichtskapitel C2: in abgestimmten Umfang probono-Projekte bei einer „unterstützenswerten“ Organisation/ Initiative durchführen (z.B. 3-5 Tage / Berater/ Jahr).
- ➔ unsere Position nutzen, um Projekte zu starten, Beteiligte an einen Tisch zu bringen
- ➔ Gemeinwohlökonomie als strategisches Führungsinstrument in unserem Kundenkreis kommunizieren (siehe Berichtskapitel E1)
- ➔ Projektideen zu Themenstellungen der „Ressourcenschonung“ weiterverfolgen (siehe Berichtskapitel E1)

## **E2 Negativaspekt: illegitime Steuervermeidung**

Die confideon Unternehmensberatung GmbH bestätigt, keinerlei Praktiken zu betreiben, die der illegitimen Steuervermeidung dienen oder die den erwirtschafteten Unternehmensgewinn bewusst einer korrekten Besteuerung und damit dem Gemeinwohl entziehen.

## **E2 Negativaspekt: mangelnde Korruptionsprävention**

Die confideon Unternehmensberatung GmbH bestätigt, selbst keine korruptionsfördernden Praktiken zu betreiben und dass sämtliche Lobbying-Aktivitäten offengelegt wurden.

## **E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen**

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

### Ein GWÖ-Unternehmen

- stellt den Lebensweg seiner Produkte und Dienstleistungen innerhalb des Unternehmens dar und erhebt und dokumentiert die jeweiligen Umweltauswirkungen.
- setzt sich aktiv mit den ökologischen Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit auseinander.
- reduziert negative ökologische Auswirkungen kontinuierlich und gestaltet seine Verfahren und Prozesse schadstoffarm, ressourcenschonend und sparsam.
- kommuniziert seine Erkenntnisse und Fortschritte in der Branche und an andere interessierte Berührungsgruppen.<sup>1</sup>

### Welche negativen Umweltwirkungen in Bezug auf Emissionen, Lärm, Abfall, Verbrauchsgüter sowie Energie-, Wasser- und Stromverbrauch haben die betrieblichen Herstellungs- bzw. Arbeitsprozesse?

Wie im Berichtskapitel D3 beschrieben, sieht confideon die erheblichsten Umweltwirkungen in den dienstreisebedingten Emissionen.

Das Kollegium der confideon zeichnet sich durch ein wachsendes Umweltbewusstsein aus.

Der persönliche Austausch über Möglichkeiten zur Minderung der schädlichen Umweltwirkungen und zur umweltschonenderen und gesundheitsfördernden Ernährung nimmt einen stetig wachsenden Raum ein. Wie bereits in den Berichtskapitel C1, C3 und D3 beschrieben, werden die erkannten Verbesserungsansätze im Unternehmensalltag umgesetzt.

### Welche Daten zu den wesentlichen Umweltwirkungen (Umweltkonten) werden erhoben und veröffentlicht?

Daten zu unseren wesentlichen Umweltwirkungen werden erstmalig mit diesem Gemeinwohlbericht veröffentlicht.

Entsprechend dem Tätigkeitsfeld des Unternehmens sind relevante Umweltkonten zu berichten:

- Ausstoß klimawirksamer Gase in kg
- Transporte (und dessen CO<sub>2</sub> Äquivalent) in km bzw. kg
- Benzinverbrauch (und dessen CO<sub>2</sub> Äquivalent) in Liter bzw. kg
- Stromverbrauch (und dessen CO<sub>2</sub> Äquivalent) in kWh bzw. kg
- Gasverbrauch (und dessen CO<sub>2</sub> Äquivalent) in kWh bzw. kg
- Heizenergie (in Bezug auf die jeweilige Durchschnittstemperatur) in kWh/°C
- Verbrauch von Trink- und Regenwasser in m<sup>3</sup>
- Chemikalienverbrauch (giftig, ungiftig) in kg
- Papierverbrauch in kg
- Einsatz von sonstigen Verbrauchsmaterialien in kg
- Kunstlicheinsatz in Lumen, kWh
- Schadstoffemissionen in kg

Die jeweiligen Messwerte sollten auf betrieblich relevante Kenngrößen umgelegt werden (z.B. kg CO<sub>2</sub> pro Mitarbeitendem oder bezogen auf den Umsatz). Die Bezüge können dann zur Überprüfung der Erreichung des Ziels „Reduzierung“ genutzt werden.

confideon plant, die folgenden Umweltkonten systematisch zu berechnen und deren Entwicklung zu veröffentlichen:

<b>Umweltkonto</b>	<b>gemessen in</b>	<b>Hinweise</b>	<b>Bewertungsstufe</b>
Transporte (und deren CO2-Äquivalent)	km bzw. kg	Ja (Dienstreisen)	fortgeschritten
Kraftstoffverbrauch (inkl. CO2-Äquivalent)	Liter bzw. kg	Ja	fortgeschritten
Stromverbrauch (inkl. CO2-Äquivalent)	kWh bzw. kg	Ja	Erste Schritte
Heizenergie (in Bezug auf die jew. Ø-Temp.)	kWh/°C	<p>confideon hatte von der Gründung im Jahr 2000 bis zum Jahr 2016 eine vergleichsweise kleine Bürofläche (z.T. vier Mitarbeiter/-innen in einem Büro). Auf Wunsch der Mitarbeiter/-innen und der besonderen Gelegenheit durch freiwerdende Nachbarräume entschied sich confideon im Jahr 2016, die Bürofläche zu verdoppeln. Um die daraus resultierenden Umweltbelastungen zu reduzieren, wurden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• programmierbare Thermostatventile beschafft (die Programmierung berücksichtigt die Nacht- und Wochenendabsenkung der Temperatur auf 17 °C und die Werktagseinstellung auf 19 °C; entsprechend den persönlichen Bedürfnissen wird die Temperatur z.T. manuell im Tagesverlauf erhöht)</li> <li>• Räumlichkeiten gelegentlich für Co-Working-Space zur Verfügung gestellt</li> </ul> <p>Räumlichkeiten für abendliche Achtsamkeitskurse genutzt.</p>	Erste Schritte
Papierverbrauch	kg	Ja	Erste Schritte

Zu den folgenden Umweltkonten hat sich confideon grundsätzliche Gedanken zur Umweltrelevanz gemacht und eine qualitative Einschätzung vorgenommen. confideon verspricht sich durch eine systematische quantitative Erfassung keine weitergehenden Gestaltungs- bzw. Einsparmöglichkeiten, die den Aufwand der Erfassung und Berechnung rechtfertigen würden.

Umweltkonto	gemessen in	Hinweise	Bewertungsstufe
Ausstoß klimawirksamer Gase	kg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Ausstoß klimawirksamer Gase resultiert aus den oben ausgewiesenen Transporten, Kraftstoffverbrauch, Energieverbrauch, Heizenergieverbrauch und Papierverbrauch</li> <li>• Darüber hinaus sind confideon keine signifikanten Schadstoffemissionen bekannt, die den Aufwand einer systematischen Erfassung rechtfertigen würden</li> </ul>	
Gasverbrauch (inkl. CO2-Äquivalent)	kWh bzw. kg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entfällt, da die Büroräumlichkeiten der confideon über keinen Gasanschluss verfügen</li> </ul>	
Verbrauch von Trink- und Regenwasser	m <sup>3</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• confideon nutzt das Frischwasser vergleichbar einem privaten Haushalt zum Trinken, Waschen und Spülen</li> <li>• In der innerstädtischen Altbausubstanz des Gebäudekomplexes bestehen aktuell keine realistischen Ansätze zur Rückgewinnung von Regenwasser und dem Einbau eines zusätzlichen Brauchwasserleitungssystems</li> </ul>	
Chemikalienverbrauch (giftig/ungiftig)	kg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökologisch optimierte Spül- und Putzmittel werden ebenfalls vom oben beschriebenen Lieferanten „Märkische Kiste“ bezogen</li> </ul>	
Einsatz von sonstigen Verbrauchsmaterialien	kg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Verbrauch an Kartuschen für unseren zentralen Laserdrucker korrespondiert mit dem Verbrauch an Druckerpapier, so dass an dieser Stelle darauf hingewiesen werden soll, aber von einer systematischen Erfassung abgesehen wird<sup>36</sup></li> </ul>	
Kunstlichteinsatz	Lumen, kWh	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Büroräume haben großflächige Fenster mit individuell einstellbaren Innenjalousien, so dass tagsüber weitgehend auf Kunstlicht verzichtet wird</li> <li>• Durchgehend Einsatz von energiesparenden Leuchtstoffröhren in Tageslichtqualität</li> </ul>	

<sup>36</sup> Als Ergebnis des Kostencontrollings wurde von confideon der Verbrauch an Druckerkartuschen in der Vergangenheit bereits einmal systematisch ausgewertet, weil uns dieser zu hoch erschien. Die Analyse ergab, dass wir „Opfer der geplanten Obsoleszenz“ waren. So zeigte der damals von uns genutzte Laserdrucker „hp HL 4040CN series“ zu häufig den Bedarf neuer Druckerkartuschen an. Bei der Recherche auf einschlägigen Informationsseiten im Internet zeigte sich, dass dies ein bekanntes Problem ist und die noch gut gefüllten Druckerkartuschen nach einem sog. „Toner-Reset“ problemlos weitergenutzt und aufgebraucht werden können. Eine Anleitung zum „Toner-Reset“ kann z.B. der folgenden Internetseite entnommen werden [„https://www.tonerpartner.de/hl-4040cn-toner-reset/“](https://www.tonerpartner.de/hl-4040cn-toner-reset/)

Schadstoffemissionen	kg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schadstoffemissionen resultieren aus den oben ausgewiesenen Transporten, Kraftstoffverbrauch, Energieverbrauch, Heizenergieverbrauch und Papierverbrauch</li> <li>• Darüber hinaus sind confideon keine signifikanten Schadstoffemissionen bekannt, die den Aufwand einer systematischen Erfassung rechtfertigen würden</li> </ul>	
----------------------	----	---	--

### Wie werden Umweltdaten veröffentlicht?

confideon wird die hier beschriebenen Umweltauswirkungen erstmalig mit dem testierten Gemeinwohl-Bericht veröffentlichen.

### Verbesserungspotenziale/Ziele:

Im Zuge der Bearbeitung dieses Kapitel E3 im Gemeinwohlbericht Kompaktbilanz hat confideon darüber hinaus die folgenden Optimierungsansätze identifiziert, deren Umsetzung geprüft und weiterverfolgt werden soll:

- ➡ mehr Car-Sharing nutzen
- ➡ Betriebsfahräder (Gehaltbestandteil als geldwerter Vorteil - lohnt praktisch nur für e-Bikes)
- ➡ Mobiltelefone länger nutzen
- ➡ weniger häufig den Aufzug nutzen (5. OG.)
- ➡ klären, ob die Belege für den Betriebsprüfer tatsächlich immer noch zwingend ausgedruckt werden müssen
- ➡ Paketversand umweltverträglicher gestalten (DHL-Karte?) --> Go Green
- ➡ zukünftig systematisch den Energieverbrauch der IT-Geräte bei der Beschaffung berücksichtigen

## E3 Negativaspekt: Verstöße gegen Umweltauflagen sowie unangemessene Umweltbelastungen

Die confideon Unternehmensberatung GmbH bestätigt, dass das Unternehmen nicht gegen Umweltauflagen verstößt bzw. die Umwelt nicht unangemessen belastet.

## E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung sollen in erster Linie Schaden von der Allgemeinheit durch Entscheidungen abwenden, die auf einem Mangel an verfügbaren Informationen und Fakten, mangelhaftem Argumentationsaustausch oder fehlenden Mitwirkungsmöglichkeiten der Betroffenen beruhen. Sie sollen ein lebensdienliches Miteinander in einer aufgeklärten, demokratischen, offenen und pluralistischen Gesellschaft fördern.

Die relevanten Berührungsgruppen hier sind: Anrainer\*innen, Gebietskörperschaften, kritische Non-Profit-Organisationen, zukünftige Generationen und die Natur (= Mitwelt, Tiere, Pflanzen, Biodiversität, Landschaften).

Ein GWÖ-Unternehmen

- stellt Transparenz über das Handeln der Organisation und jene Vorkommnisse her, die von legitimem Interesse für die Öffentlichkeit sind.
- sorgt für eine angemessene Berücksichtigung der Interessen der hierbei relevanten Berührungsgruppen bei unternehmerischen Entscheidungen.
- tritt für die Werte Transparenz und Mitbestimmung als Grundlage einer aufgeklärten, demokratischen, offenen und pluralistischen Gesellschaft ein.<sup>1</sup>

Welche wichtigen oder kritischen Informationen werden für die gesellschaftlichen Berührungsgruppen erfasst und in welcher Form wird darüber berichtet (Umfang und Tiefe, Art der Publikation, Zugänglichkeit für die Öffentlichkeit)?

Siehe oben im Berichtskapitel D4:

Veröffentlichung der Ergebnisse aus den landesweiten Kennzahlenvergleichsprojekten und Fachartikel in einschlägigen Fachzeitschriften der Wasserwirtschaftsbranche.

Wie können Bürger\*innen in Dialog treten und gesellschaftliche Berührungsgruppen legitime Interessen gegenüber dem Unternehmen vertreten?

Das Beratungsbüro von confideon ist zu klein, als dass es von Bürger\*innen und gesellschaftlichen Berührungsgruppen zur Kenntnis genommen würde.

In der Beratungstätigkeit steht confideon allerdings häufiger im direkten Dialog mit Bürger\*innen und Interessenvertreter/-innen:

- Im Rahmen der Durchführung von Kundenbefragungen
- Bei der Vorstellung von Projektergebnissen und Gutachten, die von uns im Auftrag unserer öffentlich rechtlichen Kundenunternehmen oder Ministerien erstellt wurden
- Bei der Moderation von Aufsichtsratssitzungen und sonstigen öffentlichen Veranstaltungen unserer Kundenunternehmen

Wie werden die Ergebnisse des Dialogs dokumentiert und wie fließen sie in die Entscheidungsfindung ein?

In den vorgenannten Beispielen ist der Dialog Bestandteil unserer Projektarbeit, wobei die Dialogergebnisse ausgewertet werden und in das Projektergebnis einfließen.

Veröffentlichung eines Gemeinwohlberichts oder eine gleichwertige gesellschaftliche Berichterstattung:

Erfolgt mit diesem ersten Gemeinwohlbericht (Kompaktbilanz)

Anteil der Mitentscheidung der Berührungsgruppen (in % der relevanten Entscheidungen, je nach Mitbestimmungsgrad):

entfällt

**Im Berichtszeitraum wurde umgesetzt:**

Erstellung unseres GWÖ Erstberichtes (Kompaktbilanz)

**Verbesserungspotenziale/Ziele:**

keine



## E4 Negativaspekt: Förderung von Intransparenz und bewusste Fehlinformation

Die confideon Unternehmensberatung GmbH bestätigt, keine falschen Informationen über das Unternehmen oder gesellschaftliche Phänomene zu verbreiten.

# Ausblick

## Kurzfristige Ziele

Welche kurzfristigen Ziele verfolgen Sie bei der Umsetzung der Gemeinwohl-Ökonomie (Zeitraum 1-2 Jahre)?

Bei der Erstellung und Diskussion der ersten GWÖ Kompaktbilanz für confideon wurden bereits einige konkrete Ansätze für Verbesserungsmaßnahmen gefunden. Über die Einordnung in den Gesamtkonzept der GWÖ Bilanzsystematik verstärkt sich die Motivation zur Umsetzung.

## Langfristige Ziele

Welche langfristigen Ziele verfolgen Sie bei der Umsetzung der Gemeinwohl-Ökonomie (Zeitraum 3-5 Jahre)?

confideon verfolgt das langfristige Ziel mit der Umsetzung der Gemeinwohl-Ökonomie, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zur Umsetzung der in diesem Gemeinwohlbericht dargestellten Verbesserungsansätze zu etablieren und fortzuschreiben.

Außerdem möchte sich confideon für eine weitere Verbreitung der Gemeinwohl-Ökonomie in der Wasserwirtschaftsbranche engagieren.

## EU Konformität: Offenlegung von nicht-finanziellen Informationen (Eu COM 2013/207)

Im Mai 2014 stimmte der Ministerrat der EU einer Richtlinie zu, die noch in nationales Recht umzusetzen ist. Die offenzulegenden Informationen (obligatorisch ab 500 Mitarbeitenden) sind

- Beschreibung des Geschäftsmodells. Was ist der Zweck des Unternehmens, womit wird Nutzen gestiftet für Kunden, wodurch werden Gewinne erwirtschaftet.
- Welche Politiken verfolgt das Unternehmen, um die Einhaltung der gebotenen Sorgfalt in **Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, zur Achtung der Menschenrechte und zur Bekämpfung von Korruption** zu gewährleisten?
- Was sind die primären Risiken der Geschäftsprozesse in diesen Bereichen?
- Was sind die primären Risiken der Geschäftsbeziehungen, Produkte und Dienstleistungen in diesen Bereichen?
- Wie werden diese Risiken gehandhabt? Mit welchen Ergebnissen?
- Offenlegung relevanter nicht-finanzieller Leistungsindikatoren

Wir verwenden den GWÖ-Berichtsstandard für die Erfüllung der non-financial-reporting-Vorgaben, weil der GWÖ-Berichtsstandard universell, messbar, vergleichbar, allgemeinverständlich, öffentlich und extern auditiert ist.

## Beschreibung des Prozesses der Erstellung der Gemeinwohl-Bilanz

Wer war bei der Erstellung der GWÖ-Bilanz/ dem GWÖ-Bericht im Unternehmen involviert?

Welche Stakeholder waren involviert? (Name, Position/ Verbindung zum Unternehmen)

Einzelne Kapitel wurden von verschiedenen zusammengesetzten Arbeitsgruppen aus dem Kollegium der confideon erstellt. Die Mehrzahl der Kapitel wurde vom Kollegen Dirk Jakubczick entworfen, nachdem er erfolgreich am Lernweg zum GWÖ Berater teilgenommen hatte. Auch diese Kapitel wurden im confideon Team veröffentlicht und je nach thematischem Interesse von verschiedenen Kollegen/-innen überarbeitet.

Im Rahmen des Lernwegs zum GWÖ Berater wurden zwei in Arbeit befindliche Berichtskapitel unter den Lernweg-Teilnehmer/-innen als Fallbeispiel genutzt – die wertvollen Hinweise sind bei der Überarbeitung des Berichtes eingeflossen.

Das GWÖ Mitglied, Maya Beisner hat im Rahmen ihrer kurz zur aufgenommenen Tätigkeit als studentische Hilfskraft bei confideon den kompletten GWÖ-Bericht gegengelesen und „quasi“ mit dem „Blick von außen“ geprüft. Ihre wertvollen Hinweise sind in die Überarbeitung eingeflossen.

Die Selbstbewertung mit dem Bilanzrechner wurde im Kreis von vier Kollegen/-innen durchgeführt.

Der erfahrene GWÖ Berater Gerd Hofielen hat wertvolle Hinweise zur Überarbeitung einzelner Kapitel gegeben, damit die vorgegebene GWÖ Berichtsstruktur und die inhaltliche Abgrenzung zwischen den Themen bestmöglich erfüllt werden.

Wie viele Personen-Arbeitsstunden wurden dafür aufgewendet?

Insgesamt wurden intern 208 Arbeitsstunden für den GWÖ-Bericht aufgewendet.

Wie wurde die Bilanz/ der Bericht intern kommuniziert?

Siehe oben

Datum: 27.05.2020