

ENTWICKLUNGSMODELL

# ERFOLG MIT ANSTAND

---

## Leitfaden für nachhaltig erfolgreiche Organisationsführung im 21. Jhd.

- Ein Beitrag zur Transformation unserer Wirtschaft

Normative Grundlage für den Erhalt des gleichnamigen Gütesiegels  
und zur Listung im DEX Deutschen Ethik Index

Überarbeitete Version 2.0 aus 2023

ISBN: 978-3-9820507-1-3

### Disclaimer

Es ist nicht Ausdruck fehlender Wertschätzung der Stiftung CLUB OF HAMBURG wem auch immer gegenüber, die Integrität der deutschen Sprache zu wahren, auf künstliche Sprachschöpfungen wie Gerundium, Gender-Sternchen etc. zu verzichten und stattdessen das generische Maskulinum zu verwenden. Wir versichern hiermit, dass wir alle Menschen unabhängig von Geschlecht, Alter, Identität, körperlicher, geistiger oder psychischer Beeinträchtigung, kulturellem Hintergrund, religiöser und sexueller Orientierung etc. gleichermaßen und uneingeschränkt als das respektieren, was sie in erster Linie sind: Personen mit einer unveräußerlichen Würde!

---

## Vorwort zur 2. Auflage

---

Das ursprüngliche Entwicklungsmodell „Erfolg mit Anstand“ wurde im Rahmen einer Forschungs Kooperation der Stiftung CLUB OF HAMBURG und der HTWG - Hochschule Konstanz für Technik, Wirtschaft und Gestaltung in den Jahren 2015 bis 2019 unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Annette Kleinfeld am Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) erarbeitet, finanziell gefördert durch die Stiftung CLUB OF HAMBURG.

An seiner Ausarbeitung waren neben Mitgliedern der Stiftung und des KICG die nachfolgend aufgeführten Personen beteiligt: Anke Kettler (Dr. Kleinfeld CEC GmbH & Co. KG, Corporate Excellence Consultancy), Gerhard Lippe (Consulting Lippe, damals FAIR PROFIT GmbH), Joachim Rottluff (Excellence-Center-Nürnberg GmbH) sowie der Fachbeirat der Stiftung CLUB OF HAMBURG.

Im Jahr 2023 wurde das Entwicklungsmodell im Auftrag der Stiftung CLUB OF HAMBURG unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Annette Kleinfeld von einem Team der Dr. Kleinfeld CEC GmbH & Co. KG überarbeitet. Beteiligt waren Leona Heine, Anke Kettler, Prof. Dr. Annika Martens, Gerhard Lippe und Joachim Rottluff sowie die amtierenden Mitglieder des Zertifizierungsausschusses Prof. Dr. Detlef Aufderheide und Andreas Streubig. Außerdem wurden folgende Personen bzw. Organisationen in die Überarbeitung einbezogen: Alexander von Stülpnagel, Christopher Koska (dimension2).

In die Überarbeitung eingeflossen sind neben zwischenzeitlich veröffentlichten neuen Anforderungen in Form von relevanten politischen Initiativen bzw. aktualisierten Standards und Normen auch die Erkenntnisse und Erfahrungen aus der dreijährigen Pilotphase der Anwendung des Modells. Seit dessen Erstveröffentlichung 2019 konnten 12 Unternehmen unterschiedlicher Branchen, Größen und Rechtsformen für eine aktive Nutzung und die damit verbundenen Möglichkeiten einer externen Evaluierung (siehe Einleitung) gewonnen werden.

Hamburg, im November 2023

ISBN Onlinefassung 978-3-9820507-1-3

© 20231130 Stiftung CLUB OF HAMBURG und HTWG Hochschule Konstanz

Entwicklungsmodell Erfolg mit Anstand

Eine Online-Publikation der Stiftung CLUB OF HAMBURG, Hamburg

Das Werk einschließlich all seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes bedarf der vorherigen Zustimmung der Stiftung und der HTWG. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

## Inhaltsverzeichnis

I. EINLEITUNG .....	4
II. DAS ENTWICKLUNGSMODELL IM ÜBERBLICK .....	10
III. ERLÄUTERUNGEN ZUR LOGIK UND STRUKTUR DES MODELLS.....	11
1 DAS ENTWICKLUNGSMODELL .....	14
1.1 ORGANISATIONSFÜHRUNG (OF).....	14
1.1.1 Übergeordnete Ziele und Orientierungen (OF 1).....	14
1.1.2 Leadership (OF 2) .....	18
1.1.3 Managementsystem (OF 3) .....	20
1.1.4 Management der Anspruchsgruppen (OF 4) .....	23
1.1.5 Veränderungs- und Kulturmanagement (OF 5).....	25
1.2 STRATEGIEENTWICKLUNG UND -UMSETZUNG (SU) .....	27
1.2.1 Umfeldanalyse (SU 1) .....	27
1.2.2 Organisationsdiagnose (SU 2).....	29
1.2.3 Strategieformulierung (SU 3).....	31
1.2.4 Strategieumsetzung (SU 4) .....	33
1.3 ORGANISATIONSMITGLIEDER (OM).....	35
1.3.1 Personalplanung und -rekrutierung (OM 1).....	35
1.3.2 Personalentwicklung und -förderung (OM 2) .....	37
1.3.3 Ausgleich unterschiedlicher Interessen (OM 3).....	39
1.3.4 Beteiligung, Anerkennung, Motivation (OM 4).....	41
1.3.5 Kompetenz- und Innovationsmanagement (OM 5) .....	43
1.3.6 Unternehmerische Fürsorgepflicht (OM 6).....	45
1.4 WERTSCHÖPFUNG UND DEREN GRUNDLAGEN (WS) .....	47
1.4.1 Lieferanten- und Partnermanagement (WS 1) .....	47
1.4.2 Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (WS 2) .....	50
1.4.3 Marketing und Vertrieb (WS 3).....	52
1.4.4 Leistungserbringung (WS 4).....	54
1.4.5 Kundenmanagement (WS 5).....	56
1.5 UNTERSTÜTZUNG DER WERTSCHÖPFUNG (UW).....	58
1.5.1 Finanzmanagement (UW 1).....	58
1.5.2 Facilitymanagement (UW 2) .....	60
1.5.3 Technologiemanagement (UW 3).....	62
1.6 INTEGRIERTES CONTROLLING UND BERICHTERSTATTUNG (IB) .....	64
1.6.1 Management der dokumentierten Informationen (IB 1) .....	64
1.6.2 Integriertes Controlling (IB 2) .....	66
1.6.3 Berichtswesen (IB 3) .....	68
1.7 ERGEBNISSE UND WIRKUNGEN DER ORGANISATION .....	70
2 GLOSSAR.....	72
3 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....	86
4 QUELLENVERZEICHNIS.....	88
4.1 LITERATURVERZEICHNIS .....	88
4.2 GESETZE, NORMEN, STANDARDS, RICHTLINIEN .....	92

## I. EINLEITUNG

---

Die Stiftung CLUB OF HAMBURG widmet sich wissenschaftlich fundiert und praxisorientiert dem zeitgemäßen Verständnis unternehmerischen Erfolgs<sup>1</sup> auf dem Boden der Sozialen Marktwirtschaft. Nach Überzeugung ihrer Stifter und Partner bilden wirtschaftlicher Erfolg und anständige Unternehmensführung<sup>2</sup> seit jeher eine untrennbare Einheit. Unter den heutigen Umfeldbedingungen gilt dies mehr denn je!

Aus dieser Überzeugung heraus verfolgt die Stiftung das Ziel, Unternehmen aller Art und ihre Führungskräfte zur Umsetzung einer so verstandenen, nachhaltig erfolgreichen Unternehmensführung anzuregen und auf allen Managementebenen bei deren Ausgestaltung zu unterstützen. Das vorliegende ganzheitliche Managementmodell „Erfolg mit Anstand“, dessen Inhalte in enger Kooperation mit Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen erarbeitet wurden, versteht sich als konkreter Beitrag zur Umsetzung der erforderlichen Transformation der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts im Lichte aktueller und zukünftiger Herausforderungen.

### Hintergrund und Relevanz

Um die Herausforderungen der Gegenwart und nahen Zukunft zu meistern und die Existenzgrundlagen der nächsten Generationen zu sichern, bedarf es eines fundamentalen Umdenkens und Umsteuerns, wie es seit der Veröffentlichung des Berichtes des Club of Rome 1972 zu den „Grenzen des Wachstums“ von Teilen der Gesellschaft gefordert worden ist. Aber erst die Evidenzen der letzten Jahre – von den spürbaren Auswirkungen des Klimawandels über Versorgungsengpässe bis zur aktuellen Energiekrise – haben die Einsicht in die Notwendigkeit dieses Umdenkens in Wirtschaft und Gesellschaft konsensfähig gemacht. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund lässt sich wirtschaftlicher Erfolg im 21. Jahrhundert nicht mehr allein quantitativ entlang ökonomischer Wachstumsparameter verstehen und bestimmen.

Zu einer erfolgreichen bzw. erfolgsfördernden Unternehmensführung, so auch die Überzeugung der Autoren vorliegender, aktualisierter Fassung des Entwicklungsmodells „Erfolg mit Anstand“, gehören daher im 21. Jhd. neben der Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktoren und der legitimen Interessen der eigenen Organisation

- der Respekt und die Einhaltung grundlegender ethischer Werte und Prinzipien sowie daraus abgeleiteter Normen, Gesetze und Regelungen;
- die Berücksichtigung der legitimen Erwartungen aller relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholder) sowie
- die Identifizierung, die Anerkennung und die Wahrnehmung der organisationsspezifischen Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft (Corporate Social Responsibility – CSR).

Letzteres wird heute u.a. mithilfe der sogenannten „ESG<sup>3</sup>-Kriterien“ - zentrale Aspekte innerhalb der Dimensionen Umwelt, Gesellschaft und Unternehmensführung - konkretisiert. Übergeordnetes Ziel der Wahrnehmung dieser Verantwortung ist es, auf der Grundlage der jeweiligen Kernkompetenzen und des eigenen Geschäftsmodells einen aktiven Beitrag zu leisten

- zur nachhaltigen Entwicklung im Sinne der Agenda 2030 und ihrer 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDG)
- und damit zugleich zur Bewältigung der oben skizzierten Herausforderungen unserer Zeit.

Denn ohne diesen Beitrag institutioneller Akteure, allen voran von Unternehmen der Privatwirtschaft – auch darin sind sich Experten einig –, wird es weder tragfähige noch langfristige, also im eigentlichen Wortsinn „nachhaltige“ Lösungen geben.

---

<sup>1</sup> Nachfolgend wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit vorrangig von „Unternehmen“ gesprochen, auch wenn Organisationen mit nicht privatwirtschaftlichem Gewinninteresse ebenso Adressaten des Entwicklungsmodells sind.

<sup>2</sup> Bezüglich des hier zugrundeliegenden Verständnisses von „Anstand“ siehe Glossar im Anhang

<sup>3</sup> E = Environment, S = Social, G = Governance

## Ziele und Nutzen des Modells

Das Entwicklungsmodell „Erfolg mit Anstand“ ist ein **Leitfaden** und eine praktische **Orientierungshilfe** für die Ausrichtung, die Führung und die umfassende Steuerung nachhaltig erfolgreicher Unternehmen im oben skizzierten Sinne. Als solches verbindet es die aktuellen Erkenntnisse und daraus abgeleiteten praxisbezogenen Empfehlungen betriebswirtschaftlicher und organisationstheoretischer Art mit den Inhalten einschlägiger globaler Standards zu allen Dimensionen unternehmerischer Verantwortung gegenüber Stakeholdern und der Gesellschaft, die die Basis eines zeitgemäßen CR- und Nachhaltigkeitsmanagements bilden.

Das Modell unterstützt private wie öffentliche Unternehmen dabei, grundlegende unternehmensethische Anforderungen und Standards gesellschaftlich verantwortlicher Organisationsführung durchgängig, glaubwürdig und nachhaltig im eigenen Unternehmen zu verankern. Es bietet konkrete Anleitungen, wie diese in die formellen und informellen Führungs- und Steuerungsmechanismen integriert und mit zeitgemäßen Erfolgsfaktoren unternehmerischen Handelns verbunden werden können.

Durch diese **Verknüpfung zu einer „All-in-One“-Lösung** entsteht nicht nur **ein ganzheitlicher Ansatz der erfolgsorientierten, ethisch ausgerichteten Unternehmensführung**, sondern zugleich eine wertvolle Hilfestellung insbesondere für Einsteiger im Bereich des professionellen Ethik-, CSR- und Nachhaltigkeits-Managements. Unternehmen, die am Anfang der Auseinandersetzung mit ihrem möglichen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung stehen, können sich die zeitaufwändige Beschäftigung mit einer Fülle von Standards zu den einzelnen Aspekten ersparen und die Inhalte und Vorgaben der im Quellenverzeichnis aufgeführten Referenz-Dokumente bei Bedarf lediglich zur vertiefenden Orientierung heranziehen.

Für Unternehmen mit einem höheren Reifegrad, die bereits nach einem oder mehreren der referenzierten Standards (siehe unten) ausgerichtet sind, ist eine optimale Anschlussfähigkeit gewährleistet. Solche Unternehmen werden die Anforderungen einzelner Entwicklungspotenziale des Modells bereits erfüllen; sie profitieren aber von der ganzheitlichen Betrachtung ihres Managements.

## Besonderheiten

Die aktive Auseinandersetzung mit dem Modell befähigt zur erfolgreichen und zugleich ethisch verantwortlichen, nachhaltigkeitsförderlichen Ausrichtung, Führung und Steuerung von Organisationen aller Branchen, Größen und Rechtsformen. Analog zum Excellence-Ansatz und zum Konzept der Nachhaltigen Entwicklung gemäß der sogenannten Brundtland-Definition bilden die Inhalte des vorliegenden Modells dabei ein anzustrebendes Ideal ab, das in der Realität immer nur graduell erreichbar sein wird.

Im Rahmen eines kontinuierlichen Entwicklungs- und Verbesserungsprozesses kann dieses Ideal jedoch konsequent verfolgt und sukzessive, zumindest annäherungsweise erreicht werden. Genau darum geht es dem vorliegenden, aus diesem Grund als „Entwicklungsmodell“ bezeichneten und konzipierten Ansatz „Erfolg mit Anstand“: Unternehmen aller Art zu einer zukunftsorientierten Ausrichtung im Sinne eines zeitgemäßen Verständnisses unternehmerischen Erfolgs zu motivieren und zu dessen schrittweiser Umsetzung anzuleiten.

## Aufbau und normativer Referenzrahmen

Das Modell „Erfolg mit Anstand“ besteht aus sechs Entwicklungsbereichen, die Unternehmen zeigen, wo sie genau hinschauen und welche managementrelevante Bereiche sie wie gestalten müssen, um die mit dem Modell verbundenen Ziele zu erreichen: Organisationsführung, Strategieentwicklung und -umsetzung, Organisationsmitglieder, Wertschöpfung und ihre Unterstützung sowie Integriertes Controlling und Berichterstattung. Jedem dieser Entwicklungsbereiche ist eine bestimmte Anzahl sogenannter Entwicklungspotenziale (insgesamt 26) zugeordnet, die Empfehlungen und Anforderungen zu den relevanten Handlungsfeldern eines Bereichs enthalten. Der vorliegenden zweiten Auflage des Modells wurde zudem ein siebtes Kapitel hinzugefügt, das Unternehmen zu einer Auseinandersetzung mit den erzielten Ergebnissen und Wirkungen ihres Handelns und Entscheidens ermutigt, um daraus auch eigenständig Verbesserungsvorschläge für die Weiterentwicklung auf dem Weg zu „Erfolg mit Anstand“ abzuleiten. Eine ausführliche Erläuterung der Logik des Modells und der Struktur der einzelnen Entwicklungspotenziale folgt im nachfolgenden Abschnitt III. Inhaltlich baut das Modell im Kern auf der ersten internationalen und nach wie vor umfassendsten Norm im Bereich gesellschaftlicher Organisationsverantwortung, der ISO 26000, sowie auf den Business Excellence

Kriterien des ganzheitlichen Modells der European Foundation for Quality Management (EFQM) auf – eine Adaption des sogenannten „St. Galler Managementmodells“.

Das Entwicklungsmodell „Erfolg mit Anstand“ berücksichtigt daher **zum einen** die nachfolgend dargestellten **Grundkonzepte exzellenter Organisationsführung** in Anlehnung an das Business Excellence Modell der EFQM:

- Nachhaltiger Nutzen für die Kunden und weitere Interessengruppen
- Kooperative Führung
- Gelebte Diversität in der Organisation
- Bewältigung der notwendigen Transformation bei gleichzeitig erfolgreichem Tagesgeschäft
- Kreativität und Innovation, auch disruptives Denken
- Herausforderungen agil, effektiv und effizient begehen
- Entwicklung einer Kultur des gemeinsamen Tuns mit anderen Mitwirkenden des Ecosystems

**Zum anderen** orientiert sich das Entwicklungsmodell „Erfolg mit Anstand“ an den **sieben Prinzipien verantwortlicher Organisationsführung** der ISO 26000:

- Rechenschaftspflicht
- Transparenz
- Ethisches Verhalten
- Achtung der Interessen von Anspruchsgruppen
- Achtung der Rechtsstaatlichkeit
- Achtung internationaler Verhaltensstandards
- Menschenrechte

und an den **sieben Kernthemen** der Norm (Abb. 1).



Die nachfolgende Darstellung (Abb. 2) enthält die diesen Kernthemen zugeordneten 37 konkreten Handlungsfelder.

KERNTHEMA	HANDLUNGSFELDER
<b>Organisationsführung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integration der 7 Grundprinzipien in die Prozesse der Entscheidungsfindung (formal wie informell), insbesondere: Gesetzestreue</li> <li>Transparenz</li> <li>Umgang mit Anspruchsgruppen</li> </ul>
<b>Menschenrechte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gebührende Sorgfalt</li> <li>Menschenrechte in kritischen Situationen</li> <li>Vermeiden von Mittäterschaft</li> <li>Misstände beseitigen</li> <li>Diskriminierung und schutzbedürftige Gruppen</li> <li>Bürgerliche und politische Rechte</li> <li>Wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte</li> <li>Grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit</li> </ul>
<b>Arbeitspraktiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschäftigung und Beschäftigungsverhältnisse</li> <li>Arbeitsbedingungen und Sozialschutz</li> <li>Sozialer Dialog</li> <li>Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz</li> <li>Menschliche Entwicklung und Schulung am Arbeitsplatz</li> </ul>
<b>Umwelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vermeidung der Umweltbelastung</li> <li>Nachhaltige Nutzung von Ressourcen</li> <li>Abschwächung des Klimawandels und Anpassung</li> <li>Umweltschutz, Artenvielfalt und Wiederherstellung natürlicher Lebensräume</li> </ul>
<b>Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Korruptionsbekämpfung</li> <li>Verantwortungsbewusste, politische Mitwirkung</li> <li>Fairer Wettbewerb</li> <li>Gesellschaftliche Verantwortung in der Wertschöpfungskette fördern</li> <li>Eigentumsrechte achten</li> </ul>
<b>Konsumentenangelegenheiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire Werbe-, Vertriebs- und Vertragspraktiken sowie sachliche und unverzerrte Informationen</li> <li>Schutz von Gesundheit und Sicherheit der Konsumenten</li> <li>Nachhaltiger Konsum</li> <li>Kundendienst, Beschwerde-management und Schlichtungsverfahren</li> <li>Schutz und Vertraulichkeit von Kundendaten</li> <li>Sicherung der Grundversorgung</li> <li>Verbraucher-bildung und Sensibilisierung</li> </ul>
<b>Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einbindung der Gemeinschaft</li> <li>Bildung und Kultur</li> <li>Schaffen von Arbeitsplätzen und berufliche Qualifizierung</li> <li>Technologien entwickeln und Zugang dazu ermöglichen</li> <li>Schaffung von Wohlstand und Einkommen</li> <li>Gesundheit</li> <li>Investition zugunsten des Gemeinwohls</li> </ul>

Grundlage des Entwicklungsmodells ist zudem die erste im internationalen Konsens entwickelte **Definition gesellschaftlicher Organisationsverantwortung der DIN EN ISO 26000**, die 2011 von der Europäischen Kommission aufgegriffen wurde und bis heute die Basis ihrer CSR-Strategie bildet.

CSR ist demnach die

„Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und *Aktivitäten* auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das

- zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt,
- die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt,
- anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht
- in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren *Beziehungen* gelebt wird.“<sup>4</sup>

Neben den o.g. Primärquellen wurden weitere einschlägige Normen und Standards ebenso wie politische Vorgaben, die in jüngerer Zeit beispielsweise auf EU-Ebene entstanden bzw. in Planung sind, als Referenz für die verschiedenen Entwicklungsbereiche und -potenziale herangezogen.

Zu den bei der Erarbeitung der vorliegenden Fassung berücksichtigten Standards, Normen und Modellen zählen neben ISO 26000 und EFQM-Modell die nachfolgend aufgeführten:

- Der Standard WertManagementSystem (WMS<sup>ZfW</sup>) des Zentrums für Wirtschaftsethik, Forschungsinstitut des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik – DNWE (ZfW, 1999 / 2008)
- Die 10 Prinzipien des UN Global Compact (UN, 2001)
- Die Leitlinien der OECD für multinationale Unternehmen (OECD, 2023)

<sup>4</sup> „*Aktivitäten* umfassen Produkte, Dienstleistungen und Prozesse. Mit *Beziehungen* sind solche gemeint, die im Zusammenhang mit den Aktivitäten der Organisation innerhalb ihres Einflussbereichs (2.19) entstehen.“ (DIN ISO 26000: 2011, S. 17)

- Die Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGP) (UN, 2011)
- Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns der Vereinigung eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg (VEEK, 2011);
- SA 8000 (Menschenrechte und Arbeitsbedingungen) (SAI, 2014)
- Das Responsible Management Excellence–Model (RME) des European Business Ethics Network (EBEN, 2015)
- Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung (kurz: Agenda 2030) – 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDG) (UN, 2015)
- Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK, 2015)
- ISO 9001:15 (Qualitätsmanagement);
- ISO 14001:15 (Umweltmanagement);
- ISO 20400:17 (Nachhaltige Beschaffung)
- ISO 27001:17 (Informationssicherheit)
- ISO 31000:09 (Risikomanagement)
- ISO 37000:21 (Governance of Organizations – Guidance)
- ISO 37001:16 (Korruptionsprävention)
- ISO 37301:21 (Compliancemanagement)
- ISO 45001:18 (Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, vormals BS 18001 OHSAS)
- ISO 50001:11 (Energiemanagement)
- AA1000 AccountAbility Principles Standards (AA1000AP:2018)
- Richtlinie (EU) 2019/1937 (Hinweisgeberrichtlinie)
- Die Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI Standards, 2021)
- Verordnung (EU) 2020/852 (Taxonomieverordnung)
- Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK, 2022)
- Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) (EU, 2022)
- Die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (Entwurf für ein europäisches Lieferkettengesetz) (EU, 2023)
- Das EcoVadis Rating (EcoVadis, o.J.)

### **Sicherstellung der Glaubwürdigkeit durch Evaluierung und Zertifizierung**

Unternehmen, die sich zum Prinzip der nachhaltigen Entwicklung und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung öffentlich bekennen, werden inzwischen häufig, ob berechtigt oder nicht, mit dem reputationsschädlichen Vorwurf des „Green-“ oder „Blue-Washings“ konfrontiert. Zu einer erfolgsorientierten Umsetzung gehört daher auch, Image-Risiken dieser Art zu minimieren, allem voran dadurch, dass die Ernsthaftigkeit der entsprechenden Ausrichtung gegenüber den eigenen Stakeholdern und der Gesellschaft glaubhaft belegt werden kann. In der gegenwärtigen, überwiegend politisch gesteuerten Diskussion wird dazu primär auf das Instrument der Berichterstattung gesetzt. Insbesondere „Anfänger“ auf dem Gebiet von CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement sind aber mit den neuartigen Berichtsanforderungen im Bereich der sogenannten „non financial performance“ oftmals überfordert. Denn bevor ein Unternehmen glaubwürdigkeitswirksam berichten kann, müssen zunächst in der eigenen Organisation die dafür erforderlichen Voraussetzungen geschaffen werden.

Genau hier setzt „Erfolg mit Anstand“ an: Zum einen befähigt die Anwendung des Modells Unternehmen dazu, ggf. ihrer Auskunftspflicht und Rechenschaftspflicht in allen heute bzw. künftig geforderten Dimensionen – exemplarisch sei hier die CSRD der EU genannt – nachzukommen. Zum anderen bietet die Stiftung CLUB of HAMBURG auf dieser Grundlage interessierten Unternehmen eine Alternative, um die Glaubwürdigkeit ihrer Ausrichtung gegenüber Dritten zu belegen: eine Evaluierung durch von der Stiftung beauftragte unabhängige Gutachter bzw. Auditoren. Bei Bedarf kann der erreichte und attestierte Status durch ein von der Stiftung verliehenes Gütesiegel bestätigt werden.

Die im Modell explizit und implizit enthaltenen Anforderungen sind vier unterschiedlichen Entwicklungsstufen zugeordnet. Unternehmen, die sich der angebotenen Evaluierung unterziehen, enthalten nicht nur eine

substanzielle Bewertung des von ihnen erreichten Erfüllungsgrades der Anforderungen, sondern auch umfängliche Empfehlungen zur Weiterentwicklung auf dem eingeschlagenen Weg.

#### **„Erfolg mit Anstand“: Normatives Fundament des Deutschen Ethik Index - DEX**

Mit Erreichen einer bestimmten Entwicklungsstufe können Unternehmen darüber hinaus in den ebenfalls von der Stiftung initiierten „Deutschen Ethik Index – DEX“ aufgenommen werden. Im Gegensatz zum DAX steht der DEX Unternehmen und Organisationen aller Größen, Branchen und Rechtsformen offen. Anders als der deutsche Leitindex für börsennotierte Unternehmen richtet sich der DEX zudem nicht nur an Investoren oder Kapitalgeber. Vielmehr gibt er allen Stakeholdern ebenso wie der Öffentlichkeit Auskunft darüber, ob die gelisteten Unternehmen ihre Ergebnisse auf eine sowohl ethisch verantwortliche als auch gesellschaftlich verantwortbare Weise erzielt haben und so einen Beitrag zum Leitbild der nachhaltigen Entwicklung im Sinne der Agenda 2030 der Vereinten Nationen aus dem Jahr 2015 leisten.

## II. DAS ENTWICKLUNGSMODELL IM ÜBERBLICK



### III. ERLÄUTERUNGEN ZUR LOGIK UND STRUKTUR DES MODELLS

---

Der Konstruktion des Modells liegen die folgenden Überlegungen (Basic Assumptions) zugrunde: Ausgangspunkt ist die Tatsache, dass ein Unternehmen nur dann existieren kann, wenn es Überschüsse erwirtschaftet bzw. als Organisation wirtschaftlich handelt. Dies ist für Unternehmen nur möglich, wenn es Nutznießer (Kunden) gibt, die bereit sind, für die Produkte und Dienstleistungen mehr zu bezahlen, als die Herstellung der Produkte bzw. die Erbringung der Dienstleistungen kostet. (Nicht-gewerbliche Organisationen benötigen ggf. zusätzliche Finanzierungsquellen wie Zuwendungen, Erträge aus Vermögensverwaltung etc.)

Für die Leitung aller Organisationen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, auf folgende Fragen gute Antworten zu finden:

- Machen wir das Richtige? (Frage nach der Effektivität und dem Nutzen für Kunden)
- Machen wir es richtig? (Frage nach der Effizienz und der Berücksichtigung der legitimen Anforderungen der relevanten Anspruchsgruppen)
- Werden wir auch morgen noch das Richtige richtig machen? (Frage nach der Zukunftsfähigkeit / Nachhaltigkeit)

Für diese Fragen gibt es keine dauerhaft gleichbleibenden Antworten: Sie müssen immer wieder neu gestellt und beantwortet werden. Diese Tatsache findet ihren Niederschlag im Management-Regelkreis: Ziele klären, Vorgehenskonzepte entwickeln, Planungen umsetzen, Ergebnisse erfassen und auswerten und auf dieser Grundlage Ziele und Konzepte fortschreiben, die Umsetzung verbessern und erneut das Vorgehen und die Ergebnisse evaluieren.

Dieser **Management-Regelkreis** ist die unstrittige Grundlage guter Unternehmensführung, auch wenn sich die Begrifflichkeiten in verschiedenen Kontexten etwas unterscheiden. So sprechen wir im Kontext der Managementsystem-Normen von „Plan-Do-Check-Act“ (Deming-Kreis) oder beim Excellence Modell der European Foundation for Quality Management von der R-A-D-A-R-Logik. Die Abkürzung steht für RESULTS (im Sinne der angestrebten Ergebnisse), APPROACH (für das geplante Vorgehen), DEPLOYMENT (für die Umsetzung der Planungen) und ASSESSMENT and REFINEMENT (Bewertung und Verbesserung).

Um diesen Regelkreis auf den unterschiedlichen Ebenen eines Unternehmens (Gesamtunternehmen, Organisationseinheiten, Teams, Individuen) zu realisieren, müssen die nachfolgend erläuterten **Handlungsfelder** abgedeckt werden:

Das Top-Management muss für das Unternehmen die übergeordneten Orientierungen (Mission, Vision, Werte) vor dem Hintergrund seiner unternehmensspezifischen Verantwortung gegenüber Stakeholdern, Umwelt und Gesellschaft klären, die Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation / Strukturen und Prozesse) festlegen, die Beziehungen nach innen und außen gestalten und sicherstellen, dass auch die informelle Organisation (tatsächlich gelebte Werte und Kultur) die gewollte Ausrichtung unterstützt. Das „Erfolg mit Anstand“-Modell benennt dieses Handlungsfeld **„Organisationsführung (OF)“**

Aufbauend darauf benötigt jedes Unternehmen eine eigene Strategie. Diese wird nach dem aktuellen Stand der Diskussionen über gute Strategieentwicklung ausgehend vom Leitbild unter Betrachtung der Chancen und Risiken (Umfeldanalyse) und der eigenen Stärken und Schwächen (Organisationsdiagnose) entwickelt, in geeigneter Form kommuniziert und in Form strategischer Projekte umgesetzt. Das Entwicklungsmodell „Erfolg mit Anstand“ nennt dieses Handlungsfeld **„Strategieentwicklung und -umsetzung (SU)“**.

„Organisationsführung“ und „Strategie“ bezeichnet man in der Sprechweise des Prozessmanagements als „Führungsprozesse“ oder auch „Managementprozesse“.

Die Strategieumsetzung auf der Grundlage normativer Vorgaben der Organisationsführung schlägt sich vor allem in den wertschöpfenden Prozessen nieder, in der Sprechweise des Prozessmanagements in den „Kernprozessen“: Ausgehend von der Beschaffung über die Produktentwicklung, den Vertrieb, die Herstellung bzw. Dienstleistungserbringung bis hin zur Kundenbetreuung. Das „Erfolg mit Anstand“-Modell nennt dieses Handlungsfeld **„Wertschöpfung (WS)“**.

Zur Umsetzung der Strategie und zur Realisierung der Kernprozesse bedarf es einerseits der Mitarbeiter und andererseits materieller oder immaterieller Ressourcen. Daraus ergeben sich zwei weitere Handlungsfelder. Das „Erfolg mit Anstand“-Modell bezeichnet diese Handlungsfelder als **„Organisationsmitglieder (OM)“** und

„**Unterstützung der Wertschöpfung (UW)**“. Im Kontext des Prozessmanagements werden darunter die Unterstützungsprozesse verstanden.

Das Handlungsfeld „Organisationsmitglieder“ umfasst dabei das gesamte Personalmanagement, von der Personalplanung über die Personalrekrutierung, -förderung und -entwicklung bis hin zur Trennung von Mitarbeitern. Zu den Organisationsmitgliedern wird im Rahmen des „Erfolg mit Anstand“-Modells nicht nur fest angestelltes Personal gezählt, sondern beispielsweise auch Praktikanten, Teilzeitkräfte, Leiharbeitnehmer und die Mitarbeiter von Subunternehmen, sofern das jeweilige Entwicklungspotenzial innerhalb des Handlungsfeldes auch für diese relevant ist. Dem Handlungsfeld „Unterstützung der Wertschöpfung“ werden das Finanz-, das Facility- und das Technologiemanagement zugerechnet.

Der Entwicklungsbereich „**Integriertes Controlling und Berichterstattung**“ umfasst die systematische und nachvollziehbare Aggregation und Dokumentation aller wesentlichen Informationen, mit deren Hilfe das Unternehmen die Voraussetzungen dafür schafft, Transparenz über seine Ziele, Entscheidungen, Aktivitäten, deren Grundlagen und deren Folgen nach innen und außen herzustellen. Dazu gehört auch darzustellen, welche Regelungen sie ihrem Vorgehen zugrunde legt und welche Wirkungen sie auf diesem Weg hinsichtlich der ökologischen, sozialen und auf Governance bezogenen Aspekte (ESG) erreichen will.

Im Anschluss an die beschriebenen Entwicklungsbereiche, die darstellen, wie vorgegangen werden soll, widmet sich ein abschließendes Kapitel unter der Überschrift „**Ergebnisse und Wirkungen der Organisation**“ der Frage, ob sich der Zielerreichungsgrad positiv entwickelt, welche selbstgesteckten Ziele erreicht wurden und ob die erreichten Ziele auf dem Niveau vorbildlicher Unternehmen liegen. Ziel dieses Abschnitts ist es, Unternehmen dabei zu unterstützen, aus den ermittelten Ergebnissen und Wirkungen Impulse für ihre Weiterentwicklung in Richtung des angestrebten, oben näher erläuterten „Ideals“ abzuleiten und über den veröffentlichten Bericht hinaus Stakeholdern gegenüber auskunftsfähig zu sein.

**Anständiges Verhalten wird in der Organisation** durch die Ausgestaltung und ethische Ausrichtung der formellen ebenso wie der informellen Organisation **durchgängig verankert**.

Die Prozesse sollten in geeigneter und angemessener Form gestaltet und beschrieben werden (Prozessleitfäden, Verfahrensanweisungen o.ä.). Bei der Ausgestaltung der formellen Organisation geht es angesichts des Anspruchs an anständiges Unternehmertum darum, sicherzustellen, dass alle Prozesse an den verbindlichen Anforderungen und ethischen Werten des Unternehmens ausgerichtet sind und alle Führungskräfte und Organisationsmitglieder diese beachten. In Theorie und Praxis ist anerkannt, dass dokumentierte Vorgaben zwar typische Fälle regeln können, aber nicht jeden Einzelfall. Auch aus diesem Grund ist es wichtig, dass die formelle Organisation in eine von den ethischen Werten und Grundsätzen gleichermaßen geprägte **Unternehmenskultur** eingebettet ist. Denn neben den Erfolgsrezepten einer Organisation transportiert die tatsächliche Unternehmenskultur – in Form von ungeschriebenen Grundsätzen und Annahmen – auch deren informelle Entscheidungsparameter und gibt damit im günstigen Fall vor, wie mit den formellen Regelungen im Einzelfall umzugehen ist; im ungünstigen Fall konterkariert sie diese. Forschungsergebnisse der letzten Jahrzehnte belegen, dass die Unternehmenskultur zu den wirkmächtigsten Steuerungsfaktoren einer Organisation gehört. Daher gilt es, sie als solche bewusst zu machen und ebenfalls systematisch zu entwickeln. Maßgeblich dafür ist u.a. das **Vorbildverhalten** der Führungskräfte.

Das Modell „Erfolg mit Anstand“ betont zudem den Entwicklungsgedanken, ausgehend von der Annahme, dass Unternehmen per se nicht statisch sind und dass insbesondere die Auseinandersetzung bzw. der angemessene Umgang mit ethischen Handlungs- und Spannungsfeldern nur im Rahmen eines langfristig angelegten, kontinuierlichen Verbesserungsprozesses realisierbar ist. Es benennt deshalb die bisher so bezeichneten Handlungsfelder **als Entwicklungsbereiche** und die zugeordneten Teilaspekte als **Entwicklungspotenziale**.

### **Aufbau der Entwicklungspotenziale**

Im Anschluss an eine kurze Zusammenfassung der Inhalte des Entwicklungspotenzials (in **hervorgehobener Schrift**) folgen in den ersten beiden Abschnitten die wesentlichen Anforderungen, die Unternehmen zum Thema des Entwicklungspotenzials erfüllen müssen, um „mit Anstand erfolgreich“ zu sein bzw. zu werden. Dabei wird zwischen allgemeinen und konkreteren Anforderungen unterschieden. Der dritte Abschnitt enthält Vorgaben, welche Schritte und Maßnahmen von Organisationen zu gehen bzw. zu ergreifen sind, um die jeweiligen Anforderungen erfüllen zu können.

Die Abschnitte 4 und 5 hingegen verstehen sich als Hilfestellung für Nutzer des Modells. So werden im vierten Abschnitt exemplarisch Instrumente sowie relevante Indikatoren und/oder Kennzahlen vorgeschlagen, mit deren Hilfe Organisationen „messen“ bzw. nachverfolgen können, ob und inwieweit sie sich bezogen auf das jeweilige Entwicklungspotenzial auf einem guten Weg befinden. Der fünfte Abschnitt schließlich stellt – ebenfalls exemplarisch – eine Verbindung her zwischen den Themen und Inhalten des jeweiligen Entwicklungspotenzials und den 17 Zielen bzw. 169 Unterzielen der Agenda 2030. Insbesondere Unternehmen, die sich bislang noch keine Gedanken darüber gemacht haben, ob und auf welchem Wege sie – unabhängig von karitativen Projekten oder Spenden – zu den verschiedenen Zielen beitragen können, erfahren hier, auf welche organisationsrelevanten Unterziele der Agenda eine Ausgestaltung des betreffenden Potenzials im Sinne der Vorgaben des Modells direkt oder indirekt einzahlt.

# 1 DAS ENTWICKLUNGSMODELL

---

## 1.1 ORGANISATIONSFÜHRUNG (OF)

---

### 1.1.1 Übergeordnete Ziele und Orientierungen (OF 1)

---

**Die Organisationsleitung entwickelt aussagekräftige Orientierungen zur Positionierung und Ausrichtung der Organisation und macht diese zur Grundlage des täglichen Handelns und Entscheidens.**

---

#### Grundlegende Orientierungen

---

Die Organisationsleitung entwickelt angemessene, sinnstiftende Aussagen zur langfristigen Ausrichtung (Vision), zum selbst gesetzten Auftrag (Mission bzw. Purpose) und zu den Werten, an denen sie sich orientiert und für die sie zu stehen beansprucht. Diese Aussagen, auch „normative Ziele“ oder „Leitbild“ genannt, werden durch einen Verhaltenskodex (Code of Conduct) zu handlungs- und verhaltensleitenden Orientierungen konkretisiert, die für alle Organisationsangehörigen sowie für bedeutsame Partner innerhalb der Wertschöpfungskette verbindlich sind.

In diesem Zusammenhang ist auszuführen, wie sich die Organisation grundsätzlich unternehmensethisch positioniert, ob und wie zentrale Prinzipien erfolgreicher Unternehmensführung, gesellschaftlicher Verantwortung und nachhaltiger Entwicklung in ihrem Geschäftsmodell berücksichtigt werden und wie sie diese Ausrichtung ggf. im eigenen Organisationskontext versteht und umsetzt.

**Grundlage der ethischen Positionierung** ist die **Kenntnis der organisationseigenen Verantwortung**, die es sorgfältig und aufrichtig zu erheben gilt. Neben der Berücksichtigung gesetzlicher Vorgaben ergibt sie sich einerseits aus einer doppelten Wesentlichkeitsanalyse (vgl. unten), andererseits aus dem spezifischen Einflussbereich der Organisation innerhalb ihrer Wertschöpfungskette (vgl. unten und WS 1). Denn ethisch verantwortlich ist eine Organisation nur in dem Maße und Umfang, in dem sie Einfluss bzw. Einflussmöglichkeiten hat. Umgekehrt gilt: Je größer diese sind, desto größer ist die ethische Verpflichtung der Organisation, die Spielräume zu nutzen, um einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und Wertschöpfung im Sinne der Agenda 2030 zu leisten.

---

#### Konkrete Orientierungen

---

Leitbild und/oder Verhaltenskodex enthalten verbindliche Aussagen, die im nationalen und internationalen Geschäft gültig sind, zu grundlegenden Inhalten, Werten und Prinzipien gesellschaftlicher Verantwortung sowie zu den spezifischen, ethisch relevanten Handlungs- und Spannungsfeldern der Organisation, **mindestens** aber zu den folgenden Aspekten:

- Achtung und Umsetzung der Menschenrechte;
- Ethisches Handeln und Verhalten, insbesondere Fairness, Ehrlichkeit, Gleichbehandlung, Integrität, Respekt und Achtung der Menschenwürde;
- Rechenschaftspflicht, Transparenz, Rechtsstaatlichkeit und Gesetzestreue;
- Achtung der Interessen der bedeutsamen Anspruchsgruppen;
- Achtung internationaler Verhaltensstandards (Rio-Prinzipien, ILO-Kernarbeitsnormen, UN Guiding Principles on Business & Human Rights, UN Convention against Corruption etc.);
- Achtung europäischer Standards und Prinzipien im Bereich „Digital Ethics“ bzw. „Trustworthy AI“.

Zu den als wesentlich identifizierten Handlungsfeldern sowie zu ethisch relevanten Risiken und Spannungsfeldern (potenziellen Dilemmata) existieren zusätzlich zu den allgemeinen Verhaltensorientierungen konkretisierende Richtlinien (Policies & Procedures) mit eindeutigen Verhaltens- und Verfahrensanweisungen.

---

## Erforderliche Maßnahmen

---

- **Durchführung einer Stakeholder-Analyse (vgl. OF 4)**
  - Erhebung der Anspruchsgruppen<sup>5</sup>, d.h. aller Personen, Gruppen, Institutionen, die ein legitimes (ökonomisch, gesetzlich oder ethisch begründbares) Interesse an den Aktivitäten bzw. gegenüber der eigenen Organisation haben;
  - vor diesem Hintergrund: Identifizierung der bedeutsamsten Stakeholder.
- **Durchführung einer doppelten Wesentlichkeitsanalyse** auf Basis der Ergebnisse einer aktuellen Stakeholder-Analyse. Im Sinne des doppelten Prinzips der Wesentlichkeit sind dabei
  - sowohl die für den Erfolg und Fortbestand der Organisation bedeutsamen Aspekte und Handlungsfelder zu berücksichtigen (**outside-in**)
  - als auch die Aspekte und Handlungsfelder, bei denen bzw. durch die eine Organisation potenziell positive wie negative Auswirkungen auf ihr Umfeld und ihre Anspruchsgruppen hat (**inside-out**), zu ermitteln.

Vor dem Hintergrund mindestens dieser beiden zentralen Kriterien:

  - Identifizierung der für die Organisation, ihre Entscheidungen und Aktivitäten wesentlichen Handlungsfelder innerhalb anerkannter Kernthemen verantwortlicher Organisationsführung und nachhaltiger Entwicklung (z.B. nach ISO 26000, GRI und der Agenda 2030): Unternehmensführung (Corporate Governance), Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt- und Klimaschutz, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten, Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft, Good Corporate Citizenship;
  - Identifizierung ethisch relevanter Aspekte des Kerngeschäfts und anderer Spannungsfelder (Integritätsrisiken, Risiken aus menschlichem Fehlverhalten, ethische Fragen und Risiken der Digitalisierung sowie des Einsatzes von KI);
  - Einbindung der Mitarbeiter und anderer bedeutsamer Anspruchsgruppen in die Durchführung.
- **Durchführung einer umfassenden Sorgfaltsprüfung (*Due Diligence*)**
  - Bezogen auf alle als wesentlich eingestuftes Handlungsfelder gilt es zu prüfen, ob das Unternehmen bereits über angemessene Verfahren, Prozesse und Mechanismen verfügt, die ihm dabei helfen, negative oder potenziell schädliche Auswirkungen innerhalb eines dieser Handlungsfelder frühzeitig zu erkennen, zu vermeiden und ggf. Abhilfe zu schaffen. Themen, für die das bislang nicht der Fall ist, sollten bei der späteren Ableitung von Zielen und eines Maßnahmen-Programms zur Wahrnehmung der unternehmenseigenen Verantwortung priorisiert werden bzw. die Ergebnisse in die Organisationsdiagnose im Vorfeld der Strategieentwicklung einfließen und dabei berücksichtigt werden (siehe SU 2).
- **Bestimmung der unternehmensspezifischen Verantwortung (*scope of responsibility*) auf Basis**
  - der Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse (siehe oben)
  - der Kenntnis des organisationseigenen Einflussbereichs (*sphere of influence*) innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette der Organisation (z.B. entlang der Kriterien der DIN ISO 26000, Kap. 7.3.3.1) (siehe OF 4 und WS 1)
- **Vollständigkeits- und inhaltliche Konsistenzprüfung**
  - Ggf. Überprüfung des bestehenden Leitbilds und der daraus abgeleiteten Dokumente auf Aussagekraft, Vollständigkeit und inhaltliche Konsistenz sowie auf ihre tatsächliche praktische Anwendbarkeit;
  - bei Bedarf: Planung und Durchführung eines neuen Leitbildprozesses, Relaunch oder Anpassung bzw. Erweiterung vorhandener Orientierungen und Dokumente.

---

<sup>5</sup> Siehe Glossar

- **Zielgruppenadäquate Kommunikation und Schulung**

- Konzeption und Durchführung von zielgruppenspezifischen Trainings/ Workshops zum Leitbild und zum Verhaltenskodex sowie zur Werteorientierung in der Führungspraxis;
- Schulungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen zu den als wesentlich identifizierten Themen (mindestens einmal jährlich, für Führungskräfte „face-to-face“);
- Integration der normativen Ziele und Verhaltensstandards in Gesprächsroutinen auf allen Hierarchieebenen sowie in die formelle Kommunikation (Verträge mit bedeutsamen Anspruchsgruppen, Website, Informationsbroschüren etc.).

---

## Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente**

- Mitarbeiter-Befragungen, Einzelinterviews, Mitarbeiter-Feedbackgespräche, Exit-Interviews bei befristet Beschäftigten etc., in deren Rahmen die Bekanntheit/ das Verständnis der Inhalte von Leitbild, Verhaltenskodex und anderer normativer Vorgaben erhoben werden
- Online-Schulungen mit integrierten Tests zu den vermittelten Inhalten
- Durchführung interner bzw. externer Audits im Bereich Werte- und Integritätsmanagement
- Befragungen der bedeutsamen externen Stakeholder, ob die Inhalte der normativen Ziele wahrnehmbar bzw. erlebbar sind

- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ)**

- Anzahl durchgeführter Schulungen zu den o.g. Themen insgesamt
- Anzahl von Face-to-Face-Schulungen für Führungskräfte zu diesen Themen
- Häufigkeit, mit der im Rahmen von Meetings und internen Kommunikationsmaßnahmen die normativen Ziele thematisiert werden
- Ergebnisse von entsprechend ausgerichteten Mitarbeiter- und Kundenbefragungen

---

## Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

Zu einigen der nachhaltigen Entwicklungsziele kann eine Organisation in Abhängigkeit von ihrer Branche, ihrem Kerngeschäft und den Ergebnissen der Wesentlichkeitsanalyse (Inside-out-Perspektive) mehr oder weniger stark beitragen. Der jeweilige Beitrag kann durch Anpassung oder Neuausrichtung des eigenen Geschäftsmodells auf der Grundlage der organisationsspezifischen Kernkompetenz vergrößert werden.

- Zum Beispiel: Landwirtschaftliche Betriebe und Lebensmittelhersteller zu Ziel 2, Unternehmen der Energieversorgung zu Ziel 7, Unternehmen der Bauwirtschaft zu den Zielen 9 und 11, Bildungseinrichtungen zu Ziel 4 etc.

Zu folgenden, exemplarisch aufgeführten Unterzielen kann eine Organisation branchenübergreifend durch eine entsprechende Gestaltung ihrer Organisationsführung beitragen, insbesondere durch eine ethische Positionierung und normative Vorgaben im Sinne des vorliegenden Entwicklungsmodells:

- Ziel 1.3: Den nationalen Gegebenheiten entsprechende Sozialschutzsysteme und Maßnahmen für alle umsetzen, einschließlich eines Basisschutzes
- Ziel 3.9: Bis 2030 die Zahl der Todesfälle und Erkrankungen aufgrund gefährlicher Chemikalien und der Verschmutzung und Verunreinigung von Luft, Wasser und Boden erheblich verringern
- Ziel 4.7: Bis 2030 sicherstellen, dass alle Lernenden die notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen zur Förderung nachhaltiger Entwicklung erwerben, unter anderem durch Bildung für nachhaltige Entwicklung
- Ziel 5.1: Alle Formen der Diskriminierung von Frauen und Mädchen überall auf der Welt beenden
- Ziel 5.5: Die volle und wirksame Teilhabe von Frauen und ihre Chancengleichheit bei der Übernahme von Führungsrollen auf allen Ebenen der Entscheidungsfindung im wirtschaftlichen (...) Leben sicherstellen
- Ziel 6.4: Bis 2030 die Effizienz der Wassernutzung in allen Sektoren wesentlich steigern

- Ziel 7.2 /7.3: Bis 2030 den Anteil erneuerbarer Energie am globalen Energiemix deutlich erhöhen und die weltweite Steigerungsrate der Energieeffizienz verdoppeln
- Ziel 8.4: Bis 2030 die weltweite Ressourceneffizienz in Konsum und Produktion Schritt für Schritt verbessern und die Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Umweltzerstörung anstreben
- Ziel 8.5: Produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle Frauen und Männer, einschließlich junger Menschen und Menschen mit Behinderungen, sowie gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit erreichen
- Ziel 8.7: Sofortige und wirksame Maßnahmen ergreifen, um Zwangsarbeit abzuschaffen, moderne Sklaverei und Menschenhandel zu beenden und das Verbot und die Beseitigung der schlimmsten Formen der Kinderarbeit sicherzustellen
- Ziel 9.4: Bis 2030 die Infrastruktur modernisieren und die Industrien nachrüsten, um sie nachhaltig zu machen, mit effizienterem Ressourceneinsatz und unter vermehrter Nutzung sauberer und umweltverträglicher Technologien und Industrieprozesse
- Ziel 10.2: Bis 2030 alle Menschen unabhängig von Alter, Geschlecht, Behinderung, Rasse, Ethnizität, Herkunft, Religion oder wirtschaftlichem oder sonstigem Status zu Selbstbestimmung befähigen und ihre soziale, wirtschaftliche und politische Inklusion fördern
- Ziel 12.2/ 12.5: Bis 2030 die nachhaltige Bewirtschaftung und effiziente Nutzung der natürlichen Ressourcen erreichen und das Abfallaufkommen durch Vermeidung, Verminderung, Wiederverwertung und Wiederverwendung deutlich verringern
- Ziel 13.3: Die Aufklärung und Sensibilisierung sowie die personellen und institutionellen Kapazitäten im Bereich der Abschwächung des Klimawandels, der Klimaanpassung, der Reduzierung der Klimaauswirkungen sowie der Frühwarnung verbessern
- Ziel 14.1: Bis 2025 alle Arten der Meeresverschmutzung, insbesondere durch vom Lande ausgehende Tätigkeiten und namentlich Meeresmüll und Nährstoffbelastung, verhüten und erheblich verringern
- Ziel 15.5: Umgehende und bedeutende Maßnahmen ergreifen, um die Verschlechterung der natürlichen Lebensräume zu verringern, dem Verlust der biologischen Vielfalt ein Ende zu setzen und bis 2020 die bedrohten Arten zu schützen und ihr Aussterben zu verhindern
- Ziel 16.5: Korruption und Bestechung in allen ihren Formen erheblich reduzieren
- Ziel 16.6: Leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen auf allen Ebenen aufbauen
- Ziel 16.7: Dafür sorgen, dass die Entscheidungsfindung auf allen Ebenen bedarfsorientiert, inklusiv, partizipatorisch und repräsentativ ist
- Ziel 17.16: Die globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung ausbauen, ergänzt durch Multi-Akteur-Partnerschaften zur Mobilisierung und zum Austausch von Wissen, Fachkenntnissen, Technologie und finanziellen Ressourcen

### 1.1.2 Leadership (OF 2)

**Führungskräfte agieren als glaubwürdige Vorbilder und gehen in Entwicklungsprozessen mit gutem Beispiel voran.**

---

#### Grundlegende Orientierungen

Die Führungskräfte erkennen ihre Vorbildrolle an und nehmen sie proaktiv wahr. Dies gilt insbesondere für die Vermittlung und Umsetzung der Strategie, der normativen Ziele und der verhaltensrelevanten Orientierungen, die für eine erfolgsfördernde Organisations- und Kulturentwicklung von Bedeutung sind (z.B. Integrität, Kunden-, Veränderungs- und Innovationsorientierung, Qualitäts- und Umweltbewusstsein). Ihre Kommunikation und Kooperation mit Kollegen, Mitarbeitern und weiteren bedeutsamen internen wie externen Anspruchsgruppen ist geprägt von Ehrlichkeit, Respekt, der Menschenwürde, Fairness, Wertschätzung, Verantwortlichkeit und Empathie. Entscheidungen – insbesondere in Dilemmasituationen – beruhen auf angemessenen, für Dritte nachvollziehbaren Begründungen, beispielsweise auf der Beachtung der „Goldenen Regel“ und anderer Faustregeln ethischer Entscheidungsfindung.

Leader in diesem Sinne beherrschen nicht nur die wichtigsten Managementfunktionen (Planung, Organisation, Kontrolle), sondern sind aufgrund ihrer Haltung in der Lage, ihren Mitarbeitern die Vision und Mission des Unternehmens näher zu bringen, den Sinn notwendiger Maßnahmen zu vermitteln, ihnen Raum für Eigenmotivation zu öffnen, sie in der Veränderung zu begleiten und ihnen auf Augenhöhe zu begegnen.

---

#### Konkrete Orientierungen

Handlungs- und Verhaltensweisen von Organisationsmitgliedern und bedeutsamen Partnern, die mit den normativen und strategischen Zielen nicht im Einklang stehen, insbesondere mit den ethischen Orientierungen der Organisation, werden durch die Führungskräfte frühzeitig identifiziert, thematisiert und ggf. konsequent sanktioniert.

Vorbildliche Führungskräfte zeichnen sich zudem dadurch aus, dass sie

- sich keine unrechtmäßigen Vorteile verschaffen;
- ihre eigenen Interessen nicht über die legitimen Interessen der Organisation und deren Anspruchsgruppen stellen;
- ein als fair und angemessen wahrgenommenes Gehalt beziehen;
- dialogfähig und offen für konstruktive Kritik sind;
- ethische Reflexions- und Argumentationsfähigkeit insbesondere in Entscheidungs- und Veränderungsprozessen vorleben, aktiv fördern und von bedeutsamen Anspruchsgruppen einfordern.

Sofern die Unternehmensleitung von weiteren Organen unterstützt bzw. überwacht wird (bei kapitalmarktorientierten Unternehmen beispielsweise durch einen Aufsichtsrat), verfügen deren Mitglieder über die dafür erforderlichen Fachkenntnisse und teilen die Ausrichtung des Unternehmens im Sinne seiner normativen Ziele. Die Zusammenarbeit der Unternehmensleitung mit Gremien dieser Art ist mindestens von wechselseitigem Respekt, Transparenz und Aufrichtigkeit geprägt.

---

#### Erforderliche Maßnahmen

- **Berücksichtigung** der genannten Aspekte **bei der Rekrutierung, Auswahl und Einarbeitung** (Onboarding) bzw. bei der **Weiterentwicklung und Beförderung** von Führungskräften;
- Konzeption und regelmäßige **Durchführung geeigneter Führungskräfte- bzw. Führungskräftenachwuchsschulungen**, Sensibilisierungs- und/oder Coaching-Maßnahmen;
- Regelmäßige Durchführung von **360-Grad Feedbacks** und Führungskräfte-Evaluationen;
- **Sensibilisierung** bzw. Befähigung **von Führungskräften** für ihre besondere Verantwortung als Ansprechpartner ihrer Mitarbeiter, im Hinblick auf ihre Vorbildrolle und Multiplikatoren-Funktion;
- **Unterstützung** der Führungskräfte **in schwierigen Entscheidungssituationen** (sog. Führungs-Dilemmata)

- durch klare Vorgaben, geeignete Entscheidungshilfen und Faustregeln ethischer Entscheidungsfindung, die in angemessener Form vermittelt werden;
- durch die Benennung von Ansprechpartnern, an die sich auch Führungskräfte in kritischen Situationen vertraulich wenden können.

---

## Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente**
  - Mitarbeiter-Befragungen, Mitarbeiter-Feedbackgespräche zum Verhalten der Führungskräfte
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ)**
  - Anzahl von Face-to-Face-Schulungen für Führungskräfte zum Umgang mit Dilemma-Situationen
  - Anzahl von begleitenden Coaching-Maßnahmen für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte
  - Verbesserung der Ergebnisse von 360-Grad-Feedbacks und Führungskräfte-Evaluationen durch die Mitarbeiter

---

## Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 3.5: Prävention und Behandlung von Substanzmissbrauch, insbesondere von Alkohol und anderen Suchtmitteln
- Ziele 4.7/ 12.8: Förderung des Bewusstseins für nachhaltige Entwicklung durch Qualifikation, einschlägige Information, Vorbild und Kulturgestaltung
- Ziel 5.5: Wirksame Teilhabe von und Chancengleichheit für Frauen
- Ziel 8.8: Schaffen von menschenwürdigen, sicheren und rechtskonformen Arbeitsumgebungen für alle Organisationsmitglieder
- Ziel 16.5: Bekämpfung von Korruption/Bestechung durch gelebte und vorgelebte Integrität und konsequente Umsetzung der Compliance-Vorgaben
- Ziel 16.7: Partizipatorische, inklusive und bedarfsorientierte Entscheidungsfindung praktizieren

### 1.1.3 Managementsystem (OF 3)

---

**Das Unternehmen verfügt über ein angemessenes, umfassendes Managementsystem und verbessert auf dessen Grundlage ständig seine Leistungen.**

---

#### **Grundlegende Orientierungen**

---

Das Unternehmen verfügt über ein System aufeinander abgestimmter Regelungen, die das Zielsystem (normative, strategische und operative Ziele), die Aufbauorganisation (Entscheidungsstrukturen) und die Ablauforganisation (Prozesse und Verfahren) beschreiben und zueinander in Beziehung setzen. Dieses umfassende Managementsystem ist der Größe und den Charakteristika der Organisation angemessen. Es genügt allen rechtlichen Forderungen und verbindlichen Verpflichtungen ebenso wie den Anforderungen bzw. Empfehlungen einschlägiger Normen und Referenzsysteme zu den wichtigen erfolgsrelevanten sowie ethisch bedeutsamen Aspekten der Organisationsführung.

Ein entsprechend definiertes integriertes Managementsystem berücksichtigt insbesondere die folgenden Themen:

- Menschenrechte
- Qualität
- Umwelt
- Energie
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- Arbeitsbedingungen und Sozialschutz
- Wissens- und Innovationsmanagement
- Datenschutz und Datensicherheit
- Zukunftsausrichtung
- Compliance-, Integritäts- und Risikomanagement.

Letzteres umfasst Regelungen zur Verhinderung von Korruption, Betrug und Geldwäsche und zur Beachtung von Regelungen zur Exportkontrolle und zum Patentschutz. Darüber hinaus thematisiert das Managementsystem die legitimen Interessen bedeutsamer Stakeholder, berücksichtigt konsequent die ethischen Grundsätze des Unternehmens und geht auch insofern über die Anforderungen der einschlägigen ISO-Managementsystemnormen hinaus.

Bei der Gestaltung aller Prozesse werden die übergeordneten Orientierungen der Organisation und die Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung und nachhaltiger Entwicklung, insbesondere die Prinzipien der Effizienz und Effektivität, der Suffizienz und Konsistenz, der Transparenz, der Rechenschaftspflicht und der Achtung der Menschenrechte, durchgängig berücksichtigt. Der Bezug der ausgestalteten Prozesse zu den strategischen und operativen Organisationszielen ebenso wie die jeweiligen Prozess-Verantwortlichkeiten (*Ownership*) sind klar definiert.

---

#### **Konkrete Orientierungen**

---

Bereits vorhandene Teilaspekte werden sukzessive zu einem umfassenden Managementsystem zusammengeführt. Dieses Managementsystem ist in geeigneter Form dokumentiert und wird kontinuierlich überwacht und weiterentwickelt. Eine angemessene Ressourcenbereitstellung (finanziell, personell, technisch etc.) für die Pflege und Weiterentwicklung des Managementsystems ist gewährleistet.

Alle Prozesse (Führungs-, Steuerungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse) der Organisation sind so gestaltet, dass neben den normativen Zielen und Grundsätzen sowie den strategischen und operativen Zielen auch die als wesentlich identifizierten Handlungsfelder gesellschaftlicher Verantwortung und nachhaltiger Entwicklung (siehe OF 1) angemessen abgebildet sind. Das bedeutet beispielsweise, dass

- auch Menschen mit Behinderungen Beschäftigungschancen erhalten,
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz gewährleistet sind,
- Korruption verhindert und Integrität gefördert wird,
- mit Ressourcen aller Art achtsam umgegangen wird,

- Umwelt- und Verbraucherschutz unterstützt werden
- und ein signifikanter Beitrag zum Klimaschutz geleistet wird.

Als Bestandteil des Managementsystems ist das Prozessmanagement mit dem internen Kontroll- und Risikomanagement wirksam vernetzt. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Prävention von Wirtschaftskriminalität, von Gesetzesverstößen und anderen Formen menschlichen Fehlverhaltens in der eigenen Organisation gelegt. Potenzielle Menschenrechtsverletzungen und Verstöße gegen einschlägige Umwelt- und Klimaschutzstandards werden darüber hinaus bezogen auf die gesamte Wertschöpfungskette nachverfolgt und, sofern möglich, abgestellt (siehe WS 1). Neuartige ethisch relevante Risiken, die im Kontext der Digitalisierung entstehen (beispielsweise durch den Einsatz von Anwendungen Künstlicher Intelligenz), werden identifiziert und ggf. minimiert. Grundlage dafür sind ihre Bewertung auch unter ethischen Gesichtspunkten und die konsequente Beachtung der Werte und Grundsätze, zu denen sich das Unternehmen bekannt hat (vgl. OF 1), auch bei der Gestaltung der digitalen Transformation.

---

## Erforderliche Maßnahmen

---

- **Dokumentation des Managementsystems**
  - Schlüssige Darstellung des Zielsystems;
  - detaillierte Darstellung der Aufbauorganisation mit klarer Zuordnung von Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Befugnissen;
  - Erstellung einer umfassenden Prozesslandkarte;
  - Durchführung von entsprechend ausgerichteten Prozess-Analysen mit den jeweiligen Prozess-Verantwortlichen und Darstellung der angestrebten Prozesse (Prozessleitfäden / Verfahrensanweisungen oder Ähnliches).
- **Bestandsaufnahme und Gap-Analyse**
  - Betrachtung aller implizit und/oder explizit vorhandenen, geplanten und umgesetzten Managementsysteme;
  - inhaltliche Bewertung vor dem Hintergrund der als wesentlich identifizierten Handlungsfelder verantwortlicher Organisationsführung und der Ergebnisse der darauf bezogenen Sorgfaltsprüfung (vgl. OF 1);
  - Überprüfung, ob alle erfolgs- und verantwortungsrelevanten Aspekte (siehe oben Grundlegende Orientierungen) angemessen abgebildet sind.
- **Schulung und Überprüfung**
  - Das Managementsystem ist Gegenstand regelmäßiger Schulungen bzw. geeigneter Maßnahmen zur Förderung des Bewusstseins der Mitglieder der Organisation für alle damit geregelten Inhalte. Das Managementsystem wird unter Nutzung einschlägiger Standards von unabhängigen Dritten überprüft (auditert, zertifiziert).

---

## Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente**
  - Durchführung jährlicher Management-Reviews zum gesamten Managementsystem
  - Regelmäßige Durchführung interner Audits und Selbstbewertungen zu Teilaspekten des Managementsystems (gemäß gesetzlichen oder anderen externen Vorgaben)
  - Regelmäßige externe Auditierung, Zertifizierung und/oder Evaluierung nach einschlägigen Managementsystem-Normen oder -Standards
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ)**
  - Ergebnisse der durchgeführten Reviews, der internen und/oder externen Audits
  - Inhalt und Anzahl der identifizierten Verbesserungspotenziale, Empfehlungen bzw. Auflagen der externen Gutachter

---

## Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 3.9: Reduktion von Todesfällen und Erkrankungen aufgrund giftiger Chemikalien, Verunreinigung von Luft, Wasser, Boden
- Ziel 6.4: Steigerung der Effizienz der Wassernutzung
- Ziel 7.3: Signifikante Steigerung der Energie-Effizienz
- Ziele 8.4, 8.5, 8.7 und 8.8: Verbesserung der Ressourceneffizienz bei Produktion und Konsum, menschenwürdige Arbeit, Anti-Diskriminierung, Schutz der Arbeitnehmer-Rechte, Schaffung sicherer Arbeitsumgebungen, Bekämpfung von Kinderarbeit, Menschenhandel, Zwangsarbeit
- Ziel 12.2: Nachhaltige Bewirtschaftung und effizienter Umgang mit natürlichen Ressourcen
- Ziele 12.4 / 12.5: Umweltverträglicher Umgang mit Chemikalien und anderen Abfallstoffen während ihres gesamten Lebenszyklus', Verringerung des Abfallaufkommens durch Wiederverwendung, Recycling etc.
- Ziel 15.5: Erhalt der Biodiversität und Bekämpfung des Artensterbens
- Ziele 16.4 / 16.5: Bekämpfung von illegalen Finanzströmen, Waffenhandel, Terrorismus, Korruption und Bestechung

#### 1.1.4 Management der Anspruchsgruppen (OF 4)

**Die Führungskräfte kommunizieren mit den bedeutsamen internen und externen Stakeholdern und beziehen deren legitime Interessen und Erwartungen (Ansprüche) angemessen in die unternehmerische Entscheidungsfindung ein.**

##### Grundlegende Orientierungen

Als Schlüsselkomponente des Managementsystems der Organisation wird ein Stakeholder-Management ausgestaltet. Alle bedeutsamen internen wie externen Stakeholder und deren legitime Erwartungen bzw. Ansprüche gegenüber der Organisation werden regelmäßig erhoben und berücksichtigt. Grundlage der Erhebung sind die Kenntnis des organisationsspezifischen Einflussbereichs (*Sphere of Influence*) und die damit verbundene Verantwortung der Organisation innerhalb ihrer Wertschöpfungskette (vgl. OF 1 und WS 1).

Mit den wichtigsten Stakeholdern findet ein kontinuierlicher Austausch statt. Kooperations- und Kommunikationsprozesse mit allen Stakeholdern werden systematisch gestaltet.

##### Konkrete Orientierungen

Der aus den normativen Zielen abgeleitete Verhaltenskodex (*Code of Conduct*) adressiert alle bedeutsamen Stakeholder. Die Organisation verfügt über Leitlinien und klare Vorgaben für den Umgang mit Ziel- und Wertekonflikten, Grauzonen und Stakeholder-bezogenen Dilemma-Situationen.

Alle Führungskräfte kümmern sich in ihrem Verantwortungsbereich persönlich um die Beziehungen zu den wichtigen Stakeholdern und beziehen deren legitime Interessen angemessen in die Entscheidungsfindung ein. Anregungen, Kritik und Feedback werden als kreative und innovationsfördernde Ressource genutzt (vgl. OM 5). Beim Umgang mit den Stakeholdern stehen Integrität, Offenheit, Ehrlichkeit, Wertschätzung und gegenseitiger Respekt im Vordergrund.

##### Erforderliche Maßnahmen

- **Festlegung des unternehmenseigenen Verantwortungsbereichs (*Scope of Responsibility*)** (vgl. OF 1) auf Basis der Ergebnisse der doppelten Wesentlichkeitsanalyse (siehe OF 1) und der Identifizierung des eigenen Einflussbereichs (*Sphere of Influence*) innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette der Organisation (z.B. entlang der Kriterien der DIN ISO 26000, Kap. 7.3.3.1) (vgl. WS 1);
- **Durchführung einer Stakeholder-Analyse** (siehe auch OF 1):
  - Bestimmung aller bedeutsamen Stakeholder und ihrer Erwartungen innerhalb des organisations-spezifischen Einflussbereichs;
  - Bewertung der identifizierten Stakeholder und ihrer Ansprüche unter Legalitäts- und Legitimitäts-gesichtspunkten. Die Legitimität ergibt sich aus der Übereinstimmung mit grundlegenden ethischen Orientierungen, mindestens aber mit den 7 Prinzipien verantwortlicher Organisationsführung nach ISO 26000;
  - Ableitung der organisationsspezifischen Verantwortung, ihrer Schwerpunkte und ihrer Grenzen vor diesem Hintergrund;
- Prüfung, inwieweit die legitimen Stakeholder-Interessen bereits von der Organisation berücksichtigt werden;
- Identifizierung potenzieller Konflikte zwischen den Interessen der Organisation und den legitimen Stakeholder-Interessen ebenso wie zwischen den Interessen unterschiedlicher Anspruchsgruppen selbst;
- Einführung von Vorgaben, Richtlinien, Verfahren etc., wie mit diesen Konflikten ggf. umgegangen wird.

---

## Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente**
  - Regelmäßige Durchführung von Befragungen der bedeutsamen Stakeholder
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ)**
  - Häufigkeit der durchgeführten Befragungen
  - Ergebnisse der Stakeholder-Befragungen

---

## Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 16.6: Leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen auf allen Ebenen aufbauen
- Ziel 16.7: Dafür sorgen, dass die Entscheidungsfindung auf allen Ebenen bedarfsorientiert, inklusiv, partizipatorisch und repräsentativ ist
- Ziel 17.16: Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung ausbauen, ergänzt durch Multi-Akteur-Partnerschaften zur Mobilisierung und zum Austausch von Wissen, Fachkenntnissen, Expertise etc.
- Ziel 17.17: Bildung wirksamer öffentlicher, öffentlich-privater und zivilgesellschaftlicher Partnerschaften

### 1.1.5 Veränderungs- und Kulturmanagement (OF 5)

**Die Anpassung des Unternehmens an sich ändernde Anforderungen von innen und außen wird bewusst und unter Berücksichtigung bedeutsamer Stakeholder sowie der gewachsenen Organisationskultur gestaltet.**

#### Grundlegende Orientierungen

Die Führungskräfte und andere Organisationsmitglieder sorgen dafür, dass sich das Unternehmen kontinuierlich an neue Anforderungen, Umfeld- und Umweltbedingungen anpasst (z.B. demografischer Wandel, Diversity-Debatte, Klimawandel, Digitalisierung, Nutzung von KI-Anwendungen, Industrie 4.0, Internet der Dinge - IoT). Diese werden – beispielsweise im Rahmen der Umfeldanalyse – systematisch erfasst und hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf bedeutsame Stakeholder und die Organisation selbst, insbesondere hinsichtlich ihrer ethischen und erfolgsrelevanten Chancen und Risiken, bewertet (vgl. SU 1).

Die Organisation bindet die internen und externen Stakeholder angemessen in die damit verbundenen Veränderungsprozesse ein. Die Gestaltung der Veränderungen erfolgt als strategiefundierte Organisations- und Kulturentwicklung (vgl. SU 3).

#### Konkrete Orientierungen

Die Organisationskultur als informeller Steuerungsfaktor wird im Sinne der normativen Ziele (Vision, Mission, Werte), des Verhaltenskodexes und der Strategie unter Einbindung der Organisationsmitglieder bewusst und kontinuierlich weiterentwickelt.

Gemeinsam mit den internen und externen Stakeholdern wird – auch über die Organisationsgrenzen hinaus – eine Kultur der Veränderungs- und Innovationsfähigkeit, der ethischen Reflexion und der Integrität, des offenen Dialogs und der Kritikfähigkeit geschaffen. Wertschätzung, wechselseitiger Respekt und Achtung der Menschenwürde ebenso wie Respekt gegenüber Umwelt und Gesellschaft bilden die Grundlage dafür.

Identifizierte Veränderungsbedarfe werden möglichst mit der und nicht gegen die vorhandene Unternehmenskultur umgesetzt (evolutionärer Ansatz). Neue Instrumente und Maßnahmen (z.B. Agiles Management, Compliance, Raumkonzepte, Digitalisierung, Digital Ethics, Einsatz von KI, Diversity Management) werden im Vorfeld der Einführung auf ihre Werte- und Kulturkompatibilität überprüft, ggf. angepasst und mit Augenmaß umgesetzt.

#### Erforderliche Maßnahmen

- **Analyse der Organisationskultur** (Strategy-Culture-Fit)
  - Analyse und Bewertung der bestehenden Organisationskultur (Ist-Kultur) auf Basis eines kulturellen Anforderungsprofils (Soll-Kultur), das aus Leitbild, Strategie und Verhaltenskodex abgeleitet wird;
  - In Abhängigkeit von der jeweiligen normativen und strategischen Ausrichtung wird besonderes Augenmerk auf die dafür relevanten Kulturdimensionen gelegt, zum Beispiel auf „Weltoffenheit“ (i.S. von Offenheit gegenüber gesellschaftlichen (Makro-)Trends und Umfeldveränderungen), Integritätsförderlichkeit, Innovationsorientierung, Diversity-Ausrichtung etc.
- **Identifizierung etwaiger Diskrepanzen** zwischen Anspruch (Soll) und gelebter Kultur (IST);
- Konzeption geeigneter **Maßnahmen** zur Verringerung des erhobenen Deltas und **zur Weiterentwicklung der Kultur** in die angestrebte Richtung;
- **systematische Umsetzung**, Nachverfolgung und Effektivitätskontrolle der ergriffenen Kulturentwicklungsmaßnahmen.

---

## Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente**

- Durchführung von Entrance- und Exit-Interviews insbesondere mit Kurzzeit-Beschäftigten wie Praktikanten zur erwarteten bzw. erlebten Unternehmenskultur
- Durchführung von anonymisierten Mitarbeiter- und Kundenbefragungen zur Analyse einzelner Kulturdimensionen (z.B. Innovationskraft, Integrität)
- Durchführung von Befragungen und/oder von Konferenzen mit weiteren (externen) Stakeholdern (siehe OF 4) und Experten zu Themen, die für die Weiterentwicklung, Anpassung etc. der Organisation als relevant angesehen werden
- Durchführung von Fokusgruppen-Gesprächen mit einer repräsentativen Auswahl der Belegschaft
- Soziometrisierung und Abbildung des quantifizierten Ist- bzw. Soll-Zustandes der Unternehmenskultur mit Hilfe von Spinnendiagrammen

- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ)**

- Grad der erreichten Annäherung von Ist- und Soll-Kultur
- Erreichte Punktzahl bei den untersuchten Kulturdimensionen gemäß Spinnendiagramm, ggf. im Vergleich zur vorherigen Kulturanalyse
- Anzahl der Kontakte mit bedeutsamen Stakeholdern
- Anzahl erfolgreich abgeschlossener Change-Projekte

---

## Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 8.2: Höhere wirtschaftliche Produktivität durch Diversifizierung, technologische Modernisierung und Innovation erreichen
- Ziel 16.7: Dafür sorgen, dass die Entscheidungsfindung auf allen Ebenen bedarfsorientiert, inklusiv, partizipatorisch und repräsentativ ist
- Ziel 17.17: Die Bildung wirksamer öffentlicher, öffentlich-privater und zivilgesellschaftlicher Partnerschaften aufbauend auf den Erfahrungen und Mittelbeschaffungsstrategien bestehender Partnerschaften unterstützen und fördern

## 1.2 STRATEGIEENTWICKLUNG UND -UMSETZUNG (SU)

---

### 1.2.1 Umfeldanalyse (SU 1)

---

**Die Strategie der Organisation wird im Lichte des Leitbildes, der Unternehmensgrundsätze und der unternehmensspezifischen Verantwortung auf der Grundlage einer Umfeldanalyse entwickelt.**

---

#### Grundlegende Orientierungen

---

Die Entwicklung und Fortschreibung der Strategie beruhen

- auf den unternehmenseigenen normativen Zielen (Mission, Vision, Werte) (siehe OF 1)
- auf der Kenntnis der unternehmensspezifischen Verantwortung (siehe OF 1, OF 4)
- auf einer gründlichen Umfeldanalyse und
- auf einer Analyse der eigenen Stärken und Verbesserungsbereiche (siehe SU2).

Die Umfeldanalyse betrachtet dabei alle relevanten Umfeldfaktoren, insbesondere gesetzliche Vorgaben, gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche, technologische und sonstige Trends sowie die Perspektiven relevanter externer Anspruchsgruppen. Damit entspricht sie der „outside-in“-Perspektive der unter OF 1 beschriebenen notwendigen doppelten Wesentlichkeitsanalyse (siehe OF 1) auf Basis der Ergebnisse einer aktuellen Stakeholder-Analyse, in der insbesondere geklärt wird, wofür das Unternehmen verantwortlich ist.

Die Umfeldanalyse identifiziert die strategisch wichtigen Chancen und Risiken für das Unternehmen als einen wesentlichen Input zur Ausformulierung der Organisationsstrategie. In die Identifizierung und Bewertung strategischer Chancen der Organisation wird ihr potenzieller Beitrag zur Lösung (globaler) gesellschaftlicher Herausforderungen und zur nachhaltigen Entwicklung im Sinne der Agenda 2030 ausdrücklich einbezogen.

---

#### Konkrete Orientierungen

---

Besonderheiten, spezifische Risiken und ethisch relevante Herausforderungen der Länder, Kulturen und Rechtsräume, in denen die Organisation tätig ist, werden identifiziert und konsequent beachtet. Dazu zählen insbesondere die Bereiche Menschenrechte, Sozial- und Umweltstandards sowie Korruption und andere Formen der (Wirtschafts-)Kriminalität. Eine eventuell unzureichende nationale Gesetzgebung wird nicht zum Vorteil des Unternehmens ausgenutzt, sondern durch Ausrichtung an internationalen Verhaltensnormen bzw. an den höheren Standards des Heimatlandes kompensiert.

Sofern im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse (siehe OF 1) noch nicht geschehen, ist im Rahmen der Umfeldanalyse für alle 17 SDGs und ihre unternehmensrelevanten Unterziele zu prüfen, ob und inwieweit das Unternehmen, sein Kerngeschäft und/oder sein Geschäftsmodell einen positiven oder negativen Einfluss auf die Zielerreichung haben (können). Identifizierte Beiträge zur Zielerreichung sind bei der Strategieentwicklung zu berücksichtigen.

---

#### Erforderliche Maßnahmen

---

- Durchführung einer umfänglichen **Analyse des Umfeldes (Ecosystem)** einschließlich der gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen, technologischen und ökologischen Trends;
- **Stakeholder-Analyse:** Erfassung und Bewertung der legitimen Interessen der bedeutsamen Stakeholder (siehe OF 4);
- Berücksichtigung der **Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse** (siehe OF 1);
- regelmäßige **Durchführung von Sorgfaltsprüfungen (Due Diligence)** auf Basis einer Risiko-Bewertung der Länder, in denen die Organisation eigene Standorte hat oder mit denen sie relevante Geschäftsbeziehungen pflegt, unter besonderer Beachtung abweichender Rechts-, Umwelt- und Sozialstandards, kultureller Gepflogenheiten und der Um- und Durchsetzung der Menschenrechte;
- **Nutzung von dafür geeigneten Instrumenten** wie dem „Corruption Perception Index“ von Transparency International oder vergleichbaren Quellen im Bereich Menschenrechte (z.B. Human Rights Risk Map, Global Slavery Index etc.);

- **Durchführung eines umfassenden Impact-Assessments** bezogen auf alle SDGs und ihre unternehmensrelevanten Unterziele (vgl. OF 1).

---

## Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente**
  - Durchführung von Aktualitätsprüfungen der Umfeldanalyse und Auswertung
  - Vergleich früherer Einschätzungen im Kontext von Umfeldanalysen mit tatsächlichen Entwicklungen
  - Regelmäßige Durchführung von Befragungen und/oder Dialogen mit relevanten externen Stakeholdern
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ)**
  - Anzahl der geplanten und durchgeführten Updates der Umfeldanalyse
  - Anzahl der vermeidbaren Fehleinschätzungen
  - Anzahl durchgeführter externer Stakeholder-Befragungen bzw. -Dialoge
  - Ergebnisse der Befragungen und/oder Durchführung von Dialogen mit externen Stakeholdern

---

## Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 8.2: Höhere wirtschaftliche Produktivität durch Diversifizierung, technologische Modernisierung und Innovation erreichen
- Ziel 16.6: Leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen auf allen Ebenen aufbauen
- Ziel 17.17: Bildung wirksamer öffentlicher, öffentlich-privater und zivilgesellschaftlicher Partnerschaften

## 1.2.2 Organisationsdiagnose (SU 2)

**Die Strategie wird entwickelt auf der Basis einer gründlichen Organisationsdiagnose zur Bewertung der eigenen Stärken und Verbesserungspotenziale.**

### Grundlegende Orientierungen

Die Strategie-Herleitung beruht neben der Vergegenwärtigung der normativen Ziele, der unternehmensspezifischen Verantwortungserhebung mittels doppelter Wesentlichkeitsanalyse und Bestimmung des Einflussbereichs (siehe OF 1) sowie der Umfeldanalyse (siehe SU 1) auf einer regelmäßig und systematisch durchgeführten Organisationsdiagnose zur Ermittlung der organisationseigenen Stärken und Verbesserungsbereiche. Sie bezieht die formelle Organisation und die Unternehmenskultur ebenso ein wie das Feedback und/oder die Perspektiven bedeutsamer interner wie externer Anspruchsgruppen.

### Konkrete Orientierungen

Gegenstand der Organisationsdiagnose ist einerseits die formelle Organisation (das Managementsystem) inklusive Zielsystem, Aufbauorganisation (Entscheidungsstrukturen) und Ablauforganisation (Prozesse). Andererseits erfolgt im Rahmen der Organisationsdiagnose eine Evaluierung der herrschenden Organisationskultur - „informelle Organisation“ - und ihrer Charakteristika (vgl. OF 5). Stärken und Verbesserungsbereiche werden explizit benannt und als Grundlage für die Strategieentwicklung genutzt. Wenn es bereits normenbasierte Managementsysteme gibt, sind die Ergebnisse der internen und externen Audits einzubeziehen. Das Gleiche gilt für die Ergebnisse von Stakeholder-Befragungen und/oder -Dialogen (vgl. OF 4) und der durchgeführten Sorgfaltsprüfungen (siehe OF 1).

Im Rahmen der Organisationsdiagnose ist für alle aufgrund der Umfeld- und/oder Wesentlichkeitsanalyse als relevant eingestuften Unterziele der SDGs zu prüfen, ob und inwieweit das Unternehmen bereits heute einen angemessenen Beitrag zu deren Erreichung leistet und wie dieser fortgeschrieben oder vergrößert werden kann. Als relevant eingestufte Unterziele, die bislang nicht angemessen oder gar nicht berücksichtigt werden, spielen bei der Strategieformulierung eine zentrale Rolle.

### Erforderliche Maßnahmen

- **Durchführung einer Organisationsdiagnose** (mindestens einmal im Jahr) unter Nutzung geeigneter Referenzmodelle, zum Beispiel des Entwicklungsmodells „Erfolg mit Anstand“;
- Integration eines systematischen **Kulturscreenings** in die Organisationsdiagnose;
- **Analyse der Zielerreichung** auf der normativen, strategischen und operativen Ebene: Bewertung des Zielerreichungsgrades und Analyse der Ursachen sowohl im Falle der Zielerreichung als auch der Abweichung;
- **Analyse der Umsetzung der vorgegebenen Prozesse** unter Berücksichtigung der festgelegten Indikatoren für die Prozessperformance (operative Ziele), Bewertung des Umsetzungsgrades und Analyse der Ursachen sowohl im Falle der konsequenten Umsetzung als auch im Falle von Abweichungen;
- **Analyse der Aufbauorganisation** (Entscheidungsstrukturen) sowie der Angemessenheit der Stellen- bzw. Funktionsbeschreibungen (insbesondere auch, ob Schlüsselaufgaben und entsprechende Verantwortlichkeiten rechtssicher delegiert werden);
- **Prüfung, ob allen** rechtlichen und ethischen **Anforderungen**, identifizierten Verantwortlichkeiten sowie relevanten Herausforderungen (siehe Umfeld- und Wesentlichkeitsanalyse) **geeignete Regelungen gegenüberstehen** (was soll erreicht werden, wie soll es erreicht, wie sichergestellt werden und wer hat die Verantwortung dafür?);
- **Durchführung von Wirksamkeitskontrollen** bezogen auf die etablierten Regelungen und hinsichtlich der zu ihrer Umsetzung ergriffenen Maßnahmen.

---

## Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente**

- Durchführung interner und/oder externer Audits zu den als wesentlich identifizierten Management-Themen bzw. Verantwortungsaspekten (Qualität, Compliance, Umweltschutz etc.) entlang einschlägiger Standards und Managementsystem-Normen (vgl. OF 3)
- Regelmäßige Durchführung von Befragungen und/oder Dialogen mit allen bedeutsamen Stakeholdern

- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ)**

- Häufigkeit der geplanten und durchgeführten Updates der Organisationsdiagnose
- Anzahl der vermeidbaren Fehleinschätzungen
- Ergebnisse der durchgeführten internen oder externen Audits
- Ergebnisse durchgeführter Stakeholder-Befragungen bzw. -Dialoge

---

## Potenzieller Beitrag des Entwicklungspotenzials zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 8.2: Höhere wirtschaftliche Produktivität durch Diversifizierung, technologische Modernisierung und Innovation erreichen
- Ziel 16.6: Leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen auf allen Ebenen aufbauen
- Ziel 17.17: Bildung wirksamer öffentlicher, öffentlich-privater und zivilgesellschaftlicher Partnerschaften

### 1.2.3 Strategieformulierung (SU 3)

**Die Strategie wird in einer transparenten und aussagekräftigen Form formuliert, überprüft und weiterentwickelt.**

#### Grundlegende Orientierungen

Die normativen Ziele (Vision, Mission, Werte), die Ergebnisse der unternehmensspezifischen Verantwortungserhebung (siehe OF 1 und SU 2) sowie die Ergebnisse der Umfeldanalyse (Chancen, Risiken) und der Organisationsdiagnose (Stärken, Verbesserungsbereiche) bilden den Input, aus dem die Strategie abgeleitet, regelmäßig überprüft und ggf. angepasst wird.

Die Unternehmensstrategie ist darauf ausgerichtet, einen Mehrwert für Umwelt und Gesellschaft im Sinne der Agenda 2030 und der als organisationsrelevant bewerteten SDGs zu schaffen. Neben Zielen zu den angestrebten ökonomischen Geschäftsergebnissen und der Organisationsentwicklung werden daher strategische Ziele formuliert, die der Erfüllung der legitimen Anforderungen der bedeutsamen Anspruchsgruppen dienen und sich auf die wesentlichen Aspekte der unternehmensspezifischen Verantwortung sowie auf die im Rahmen der Wesentlichkeits- und/oder Umfeldanalyse als relevant eingestuft SDGs beziehen. Die Strategie ist im Hinblick auf die eigene Leistungsfähigkeit realistisch, d.h. die erforderlichen Ressourcen stehen bereit und die Schwerpunktsetzung erfolgt unter Beachtung der organisationsinternen Stärken und Engpässe. Dies gilt auch für den Weg zur Erreichung der strategischen Ziele.

Das Top-Management bekennt sich ausdrücklich zu der veröffentlichten Strategie.

#### Konkrete Orientierungen

Passend zu den strategischen Zielen sind die strategischen Stoßrichtungen formuliert, die strategischen Projekte benannt und operative Ziele und Maßnahmen definiert. Bereichsspezifische und/oder standortspezifische Ziele und Strategien (z.B. für Vertrieb und Marketing) sind grundsätzlich aus der Organisationsstrategie abgeleitet, um internen Ziel- und Wertekonflikten vorzubeugen.

Die Strategie ist als strategische Landkarte oder in vergleichbarer Weise dargestellt. Sie wird in ein Set übergeordneter Leistungskennzahlen übersetzt (z.B. mithilfe einer Sustainable Balanced Scorecard) und mit strategischen Projekten unterlegt. Die strategischen Projekte werden unter Beachtung einschlägiger Regeln professionellen Projektmanagements initiiert, geplant, umgesetzt und evaluiert.

#### Erforderliche Maßnahmen

- **Ausformulierung und zielgruppenadäquate interne Veröffentlichung** der Strategie;
- **Einbindung bedeutsamer Stakeholder** im Rahmen eines Stakeholder-Dialogs, um vor der Veröffentlichung Anregungen und Feedback zu den Strategie-Inhalten einzuholen;
- **Ableitung von Zielen der Organisationseinheiten** (Bereiche, Standorte) aus der Unternehmensstrategie, mindestens aber Konsistenzcheck und ggf. Anpassung bisheriger Ziele;
- **Entwicklung eines Sets aufeinander abgestimmter Indikatoren und Kennzahlen für die definierten Ziele.** Dabei können Indikatoren-Kataloge einschlägiger nachhaltigkeitsbezogener Berichtstandards (z.B. EFFAS, IIRC, GRI, DNK, ESRS) und die ESG-Kriterien namhafter Rating-Agenturen zu Rate gezogen werden;
- Ausgestaltung eines schlüssigen Systems zum **Monitoring der Strategieumsetzung und der Wirkungen**;
- **systematische Überprüfung und ggf. Anpassung der Strategie** mindestens einmal pro Jahr.

---

## Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente**

- Einholen von Feedback bedeutsamer interner und externer Stakeholder zur formulierten Strategie
- Regelmäßige Durchführung von Strategie-Updates

- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ)**

- Anzahl der geplanten und durchgeführten Updates der Strategie
- Anzahl der vermeidbaren Strategiekorrekturen
- Ergebnisse von Feedback-Runden, Befragungen und Dialogen mit internen und externen Stakeholdern

---

## Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

Ziel 16.6: Leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen auf allen Ebenen aufbauen

Ziel 17.17: Bildung wirksamer öffentlicher, öffentlich-privater und zivilgesellschaftlicher Partnerschaften

## 1.2.4 Strategieumsetzung (SU 4)

---

**Die Strategie wird kommuniziert, konsequent umgesetzt, überwacht und bei Bedarf korrigiert.**

---

### Grundlegende Orientierungen

---

Die Führungskräfte fordern und fördern die Umsetzung der Strategie und agieren dabei glaubhaft und wirksam in ihrer Vorbildfunktion. In die Umsetzung der Strategie sind die Mitarbeiter und weitere bedeutsame interne wie externe Anspruchsgruppen in angemessener Form einbezogen. Ein ganzheitliches Monitoring bzw. Controlling (vgl. IB 2) ermittelt zeitnah und in geeigneter Weise Daten zur Umsetzung der Strategie und zur Zielerreichung.

Die Öffentlichkeit wird unter Nutzung anerkannter Berichtsstandards informiert (vgl. IB 3).

Bei Bedarf, insbesondere bei organisationsinternen Veränderungen oder neuen Umfeld-Bedingungen, wird die Strategie angepasst und in modifizierter Form fortgeschrieben.

---

### Konkrete Orientierungen

---

Das Management der strategischen Projekte entspricht den Anforderungen eines professionellen Projektmanagements. Die parallellaufenden Projekte werden in geeigneter Form koordiniert (z.B. durch ein Project Management Office – PMO – oder durch einen Lenkungsausschuss). Die Projektorganisation ist in die Gesamtorganisation des Unternehmens eingebunden: Entscheidungsstrukturen, Berichtswege, Eskalationsmechanismen. Passend zum Multiprojektmanagement gibt es eine Multiprojektsteuerung und-koordination, ein Projektmonitoring und ein darauf aufbauendes Berichtswesen.

Für die Beauftragung, Planung, Umsetzung und Evaluation der strategischen Projekte existieren klare Grundsätze und geeignete Rahmenbedingungen, insbesondere werden qualifizierte Projektleitungen mit einem definierten Auftrag eingesetzt und die dafür erforderlichen Ressourcen bereitgestellt.

Im Kontext des Stakeholder-Managements (vgl. OF 4) wird die Strategie gegenüber allen bedeutsamen Anspruchsgruppen nicht nur kommuniziert, sondern auch im Dialog reflektiert. Kernaussagen der Strategie sind intern bei allen Führungskräften und Mitarbeitern, extern bei den wichtigsten Geschäftspartnern und Stakeholdern bekannt. Die Öffentlichkeit wird über geeignete Kommunikationskanäle (Website, Rechenschaftsbericht etc.) informiert (vgl. IB 3).

---

### Erforderliche Maßnahmen

---

- **Systematische Überprüfung der Strategie** mindestens einmal pro Jahr, bei großen Unternehmen besser einmal pro Quartal;
  - je nach Ergebnis der Überprüfung: **Anpassungen der Strategie** vornehmen.
- 

### Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente**
  - Regelmäßige Durchführung von Strategie-Updates
  - Externe Evaluierung der Strategie durch anerkannte Prüfinstanzen (z.B. Wirtschaftsprüfer)
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ)**
  - Anzahl der geplanten und durchgeführten Updates der Strategie
  - Anzahl der vermeidbaren Strategiekorrekturen
  - Testat der Berichte durch eine anerkannte Prüfinstanz

---

## Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 8.2: Höhere wirtschaftliche Produktivität durch Diversifizierung, technologische Modernisierung und Innovation erreichen
- Ziel 16.6: Leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen auf allen Ebenen aufbauen
- Ziel 17.17: Bildung wirksamer öffentlicher, öffentlich-privater und zivilgesellschaftlicher Partnerschaften

## 1.3 ORGANISATIONSMITGLIEDER (OM)

---

### 1.3.1 Personalplanung und -rekrutierung (OM 1)

---

**Die Personalplanung und ihre Umsetzung passen zu den normativen Zielen und Orientierungen des Unternehmens ebenso wie zur Strategie und berücksichtigen die legitimen Interessen aller Organisationsmitglieder sowie Arbeitsuchenden.**

---

#### Grundlegende Orientierungen

---

Die langfristige Personalplanung wird systematisch aus den normativen Zielen und Orientierungen sowie aus der Strategie der Organisation abgeleitet. Die auf Organisationsmitglieder bezogenen Werte, ethischen Grundsätze und Handlungsorientierungen sowie die einschlägigen Arbeits- und Sozialstandards werden durchgängig beachtet.

Bei der Personalplanung, Rekrutierung und beim Personaleinsatz inkl. der Auswahl von Führungskräften werden die legitimen Interessen aller Organisationsmitglieder und Bewerber in ausgewogener Weise berücksichtigt. Neben den Führungskräften und angestellten Mitarbeitern gehören dazu gleichermaßen Auszubildende, Praktikanten, Leih- und Zeitarbeitskräfte sowie die Mitarbeiter von Subunternehmen.

---

#### Konkrete Orientierungen

---

Bei der strategischen Personalplanung werden die kurz-, mittel- und langfristigen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt mit ihren lokalen, regionalen und globalen Auswirkungen (soweit für das Unternehmen relevant) berücksichtigt. Die positiven und/oder negativen Auswirkungen der Personalplanung auf die Beschäftigungsquote (Teilzeit – Vollzeit, Festangestellte – Leiharbeiter usw.) im Unternehmen und auf den Arbeitsmarkt am jeweiligen Unternehmensstandort werden einbezogen. Im Rahmen der strategischen und operativen Personalplanung wird eine angemessene Interessenvertretung der Belegschaft an allen Unternehmensstandorten sichergestellt.

Neben der fachlichen Qualifikation werden bei der Rekrutierung, Personalauswahl und Beförderung von Organisationsmitgliedern auch die normativen Orientierungen der Organisation, insbesondere ihr Wertesystem und ihre ethische Positionierung, als wesentliche Kriterien berücksichtigt und aktiv kommuniziert. Dazu gehört auch eine angemessene Einschätzung der Persönlichkeit der Bewerber. Die grundlegenden international anerkannten Arbeits- und Sozialstandards, mindestens aber die Kernarbeitsnormen der ILO, werden beachtet. Für die Digitalisierung von HR-Prozessen wie Recruiting und Personaleinsatz, insbesondere für den Einsatz von KI-Anwendungen, existieren klare ethische Grundsätze und Rahmenbedingungen, die ihre verantwortungsbewusste Nutzung im Einklang mit den Werten der Organisation sicherstellen.

---

#### Erforderliche Maßnahmen

---

- Aufbau einer **langfristigen Personalplanung** unter Berücksichtigung des voraussichtlichen zukünftigen Bedarfs;
- vorausschauende Nachfolgeplanung für Führungspositionen;
- **Entwicklung klarer und nachvollziehbarer Anforderungsprofile sowie Einstellungs- und Beförderungskriterien**, welche die Werte, die (angestrebte) Unternehmenskultur und andere normative Orientierungen der Organisation berücksichtigen;
- Identifizierung und Gestaltung geeigneter **Verfahren zur Personal- und Führungskräfte-Nachwuchsauswahl** unter Beachtung mitarbeiterbezogener Werte, Grundsätze und Handlungsorientierungen;
- **Sicherstellung einer angemessenen Interessenvertretung der Belegschaft** und deren Einbindung in die Personalplanung und -rekrutierung;
- **Berücksichtigung der legitimen Interessen aller Organisationsmitglieder** bei Personalplanung, Rekrutierung und Personaleinsatz;

- im Rahmen der Personalplanung: **Berücksichtigung von positiven bzw. negativen Auswirkungen auf die Beschäftigungsquote** im Unternehmen sowie auf den jeweiligen regionalen Arbeitsmärkten;
- Erhebung und regelmäßige **Einbeziehung relevanter Daten und Fakten in die Entscheidungsfindung** im Rahmen der Personalplanung und -rekrutierung, z.B. Berücksichtigung übergeordneter demografischer Daten sowie der aktuellen Arbeitsmarktsituation inkl. Prognosen zu deren weiterer Entwicklung;
- **verantwortungsbewusste Entwicklung bzw. Nutzung algorithmischer Unterstützungs-Systeme**, Methoden und Verfahren für die Rekrutierung, Personalauswahl und Beförderung, die Diskriminierung ausschließen.

---

### Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente:**
  - Mitarbeiterbefragung incl. Detaillierung auf die jeweilige Position
  - Rechtzeitige Besetzung vakant werdender Stellen (für Einarbeitung, Wissensaufnahme usw.)
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ):**
  - Fluktuationsrate
  - Krankenquote
  - Anteile unterschiedlicher Geschlechter in Führungspositionen und bei Mitarbeitern sowie weiteren Organisationsmitgliedern
  - Anteile unterschiedlicher Arbeitsverhältnisse (Vollzeit, Teilzeit, Ausbildung, Praktikum, Zeitarbeit etc.)
  - Daten zum Aus- und Weiterbildungsstand sowie zu weiteren Qualifikationsmerkmalen
  - Altersstufen, Renteneintritt

---

### Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 1.1: Extreme Armut für alle Menschen überall auf der Welt beseitigen (z.B. Armutsvermeidung, vor Armut schützende Alterssicherung, Existenzminimum, bezahlbarer Wohnraum)
- Ziel 5.5: Die volle und wirksame Teilhabe von Frauen und ihre Chancengleichheit bei der Übernahme von Führungsrollen auf allen Ebenen der Entscheidungsfindung im politischen, wirtschaftlichen und öffentlichen Leben sicherstellen
- Ziel 8.5: Produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle Frauen und Männer, einschließlich junger Menschen und Menschen mit Behinderungen, sowie gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit erreichen

### 1.3.2 Personalentwicklung und -förderung (OM 2)

---

**Die Kompetenzen aller Organisationsmitglieder werden systematisch, werte- und strategiekonform entwickelt und gefördert.**

---

#### **Grundlegende Orientierungen**

---

Die Verantwortung für Personalentwicklung ist erkannt: Es gibt eine systematische Personalförderung, die die persönliche und berufliche Entwicklung der Organisationsmitglieder und Führungskräfte sowie ihren Aufstieg und ihre Beschäftigungsfähigkeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt unterstützt. Alle Organisationsmitglieder werden im Einklang mit der Strategie und den normativen Orientierungen der Organisation gründlich aus- und weitergebildet.

---

#### **Konkrete Orientierungen**

---

Das an ethischen Maßstäben orientierte, strukturierte Personalentwicklungskonzept fordert und fördert die Organisationsmitglieder. Das Konzept berücksichtigt die systematische Aus- und Weiterbildung aller Organisationsmitglieder entsprechend ihren Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie weitere Maßnahmen der Personalförderung und Karriereentwicklung. Die Vergabe dieser Möglichkeiten an die Organisationsmitglieder wird auf faire Art festgelegt und offen kommuniziert.

Wesentliche Veränderungen für die Organisationsmitglieder werden frühzeitig kommuniziert, diese darauf vorbereitet, begleitet und für veränderte Aufgaben, z.B. im Zusammenhang mit der Digitalisierung, qualifiziert.

Werte und Grundsätze, insbesondere zur Vermeidung von Diskriminierung, Ungleichbehandlung und nicht integrem Verhalten jedweder Art, spielen bei allen Maßnahmen der Entwicklung eine zentrale Rolle. Zur Prävention von Verhaltensweisen, die gegen rechtliche Vorgaben, anerkannte ethische Verhaltensmaßstäbe oder die organisationseigenen normativen Orientierungen verstoßen (z.B. Korruption, Betrug, Missbrauch geistigen Eigentums, Menschenrechtsverletzungen), werden gezielt Schulungen und andere Sensibilisierungs- oder Unterstützungsmaßnahmen durchgeführt. Bei neuen Organisationsmitgliedern geschieht dies so zeitnah wie möglich.

Personalentwicklungsmaßnahmen werden, soweit möglich, vertretbar und rechtlich machbar, für das jeweilige lokale bzw. regionale Umfeld des Unternehmens geöffnet (z.B. Alphabetisierungskurse, Sprachkurse, Hygieneschulungen, Gesundheitsschutz etc.).

---

#### **Erforderliche Maßnahmen**

---

- **Regelmäßige Ermittlung des Kompetenzniveaus** und Ableitung eines individuellen Entwicklungsplans;
- **Unterstützung der Beschäftigungsfähigkeit von Organisationsmitgliedern und Führungskräften** im Unternehmen und auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, auch in Zeiten der Veränderung, der Digitalisierung, veränderter Rahmenbedingungen wie Home-Office u.a.m.;
- Eröffnung von **Möglichkeiten** für Organisationsmitglieder, von sich aus **Schulungen** in bestimmten Bereichen **nachzufragen** bzw. in Anspruch zu nehmen;
- **Einführung eines geeigneten Planungs- und Dokumentationssystems**, das sicherstellt, dass jedes Organisationsmitglied und jede Führungskraft an den notwendigen Schulungen bzw. Programmen teilnimmt;
- **Einführung von E-Learning-Modulen und einer Wissensplattform** wie z.B. einem „Unternehmenswiki“.

---

## Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente:**
  - Mitarbeiterbefragung zum Thema Personalentwicklung und -förderung
  - Durchführung eines Workshops mit Beteiligung aller Hierarchieebenen zur Ermittlung und Weiterentwicklung des Bedarfs
  - Einsatz eines professionellen Personalentwicklungssystems zur Planung, Dokumentation und Nachverfolgung der Maßnahmen und ihres Erfolgs (unter Beachtung der betrieblichen Mitbestimmung)
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ):**
  - Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit in diesem Bereich
  - Anzahl Organisationsmitglieder in unternehmensbezogenen Qualifikationsstufen
  - Individuelle sowie unternehmensweite auf die jeweiligen Organisationsmitglieder bezogene Personaldaten zu absolvierten Bildungsmaßnahmen
  - Datenbestand mit dem Nachweis absolvierter Schulungen zur Prävention von Fehlverhalten und zur Förderung integren Verhaltens

---

## Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 4.3: Den gleichberechtigten Zugang aller Frauen und Männer zu einer erschwinglichen und hochwertigen fachlichen, beruflichen und tertiären Bildung gewährleisten
- Ziel 4.4: Die Zahl der Jugendlichen und Erwachsenen wesentlich erhöhen, die über die entsprechenden Qualifikationen einschließlich fachlicher und beruflicher Qualifikationen für eine Beschäftigung, eine menschenwürdige Arbeit und Unternehmertum verfügen
- Ziel 4.5: Geschlechtsspezifische Disparitäten in der Bildung beseitigen
- Ziel 4.7: Sicherstellen, dass alle Lernenden die notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen zur Förderung nachhaltiger Entwicklung erwerben, unter anderem durch Bildung für nachhaltige Entwicklung und nachhaltige Lebensweisen, Menschenrechte, Geschlechtergleichstellung, eine Kultur des Friedens und der Gewaltlosigkeit, Weltbürgerschaft sowie die Wertschätzung kultureller Vielfalt und des Beitrags der Kultur zu nachhaltiger Entwicklung
- Ziel 5.1: Alle Formen der Diskriminierung von Frauen und Mädchen überall auf der Welt beenden
- Ziel 8.6: Den Anteil junger Menschen, die ohne Beschäftigung sind und keine Schul- oder Berufsausbildung durchlaufen, erheblich verringern
- Ziel 12.8: Sicherstellen, dass die Menschen überall über einschlägige Informationen und das Bewusstsein für nachhaltige Entwicklung (...) verfügen

### 1.3.3 Ausgleich unterschiedlicher Interessen (OM 3)

**Es gibt einen fairen Ausgleich zwischen den Interessen des Unternehmens, der Organisationseinheiten und der Organisationsmitglieder.**

#### Grundlegende Orientierungen

Es sind Regelungen, geeignete Verfahren und Instrumente etabliert, die einen fairen Ausgleich der legitimen Interessen des Unternehmens, der Organisationseinheiten und einzelner Organisationsmitglieder ermöglichen und unterstützen. Die Einhaltung gesetzlicher Regelungen und die Um- und Durchsetzung der Menschenrechte, einschlägiger Arbeits- und Sozialstandards sowie einzel- und kollektivvertraglicher Regelungen wird gewährleistet. Dies gilt auch über die Beendigung des Arbeitsverhältnisses hinaus und für Organisationsmitglieder innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette, soweit das Unternehmen darauf Einfluss nehmen kann.

#### Konkrete Orientierungen

Die im Unternehmen zur Anwendung kommenden Maßnahmen zum Ausgleich unterschiedlicher Interessen, die auch die Meldung von Verstößen gegen rechtliche, ethische, internationale Standards und unternehmenseigene Vorgaben umfassen, werden aktiv kommuniziert und ermöglichen auch eine vertrauliche bzw. anonyme Nutzung.

Das Unternehmen hat sich mit den Inhalten der Internationalen Menschenrechts-Charta auseinandergesetzt, die für den eigenen Geschäftsbereich sowie für Organisationsmitglieder innerhalb der Wertschöpfungskette relevanten Menschenrechte identifiziert und zu deren Einhaltung und Umsetzung verpflichtet. Zu strittigen Aspekten wie zum Beispiel zu Art und Umfang der Umsetzung des Rechts auf freie Meinungsäußerung oder der Befolgung religiöser Traditionen im Unternehmenskontext gibt es eine klare Positionierung, die unter Einbindung aller direkt und indirekt Betroffenen entwickelt wurde. Ein angemessener Ausgleich legitimer Interessen ist anzustreben. Vorgaben für den Umgang mit eventuellen Interessenkonflikten sind erarbeitet.

Alle Führungskräfte sowie die Mitarbeitervertretung kennen die Positionierung des Unternehmens in dem hier beschriebenen Sinn und kommunizieren miteinander auf dieser Basis.

#### Erforderliche Maßnahmen

- Einrichtung einer **Mitarbeitervertretung** (Betriebsrat, Vertrauensperson u.a.);
- **Etablierung von geeigneten Regelungen, Verfahren und Instrumenten bzw. Abstimmungsprozessen**, die einen fairen Ausgleich der legitimen Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer unterstützen und die Einhaltung gesetzlicher Regelungen, auch über das Arbeitsverhältnis hinaus (z.B. Rentenansprüche, Schweigepflicht u.a.), ermöglichen;
- **Ernennung interner und/oder externer, fachlich ausgebildeter Vertrauenspersonen**, insbesondere zu sensiblen, die Organisationsmitglieder betreffenden Anliegen (z.B. Mobbing, Diskriminierung, sexuelle Belästigung, Suchtprobleme);
- **Sicherstellung, dass die Vertrauenspersonen allen Organisationsmitgliedern bekannt sind und für Beratungen zur Verfügung stehen**, auch für Standorte mit abweichenden Rechtssystemen und kulturellen Gepflogenheiten;
- **Einrichtung eines anonym nutzbaren Hinweisgebersystems (Whistleblowing), das öffentlich zugänglich ist** und bei Bedarf auch die Identität des Hinweisgebenden zuverlässig schützen kann (z.B. elektronisches, mehrsprachig nutzbares System, entsprechend spezialisierte internationale Anwaltskanzlei etc.), mit der Möglichkeit
  - zur Meldung von schwerwiegenden Missständen und Verstößen rechtlicher oder ethischer Art, die oftmals außerhalb der eigenen Organisation entdeckt werden, und
  - zur Meldung von Menschenrechtsverletzungen innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette.

- Bedarfsermittlung und **Entwicklung unternehmensspezifischer Programme zum Interessenausgleich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern**, z.B. Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Home-Office bzw. mobiles Arbeiten, Work-Life-Balance, innerbetriebliches Gesundheitsmanagement etc.;
- **Entwicklung von Vorgaben und Verfahren für ein faires Trennungsmanagement** mit Gewährleistung, dass im Falle der Trennung Maßnahmen zur Entwicklung anderer bzw. neuer persönlicher Perspektiven angeboten werden, zum Beispiel Outplacement-Beratung.

---

## Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente:**
  - Mitarbeitergespräche
  - Befragungen der Mitarbeiter sowie der weiteren Organisationsmitglieder
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ):**
  - Befragungsergebnisse im Vergleich zu vorhergehenden Befragungen von Organisationsmitgliedern
  - Home-Office-Quote
  - Anzahl und Charakter von Mitarbeiterbeschwerden, Whistleblowing-Meldungen etc.
  - Anzahl durchgeführter bzw. vermiedener Trennungen von Arbeitnehmern vom Unternehmen

---

## Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 8.2: Eine höhere wirtschaftliche Produktivität durch Diversifizierung, technologische Modernisierung und Innovation erreichen, einschließlich durch Konzentration auf mit hoher Wertschöpfung verbundene und arbeitsintensive Sektoren
- Ziel 8.5: Produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle Frauen und Männer, einschließlich junger Menschen und Menschen mit Behinderungen, sowie gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit erreichen
- Ziel 8.8: Die Arbeitsrechte schützen und sichere Arbeitsumgebungen für alle Arbeitnehmer, einschließlich der Menschen in prekären Beschäftigungsverhältnissen, fördern
- Ziel 10.2: Alle Menschen unabhängig von Alter, Geschlecht, Behinderung, Rasse, Ethnizität, Herkunft, Religion oder von wirtschaftlichem oder sonstigem Status zu Selbstbestimmung befähigen und ihre soziale, wirtschaftliche und politische Inklusion fördern
- Ziel 10.3: Chancengleichheit gewährleisten und Ungleichheit der Ergebnisse reduzieren

### 1.3.4 Beteiligung, Anerkennung, Motivation (OM 4)

---

**Die Organisationsmitglieder sind angemessen in die Kommunikation und Kooperation im Unternehmen insgesamt eingebunden. Die Leistungsanerkennung entspricht den normativen Zielen und Orientierungen der Organisation und unterstützt diese.**

---

#### Grundlegende Orientierungen

---

Die Ausgestaltung der Kommunikation und Kooperation mit den Mitarbeitern und anderen Organisationsmitgliedern stellt sicher, dass diese rechtzeitig über absehbare Entwicklungen, allem voran über die Umsetzung der Strategie, die Ziele und ihre Rolle im Rahmen der Zielerreichung informiert sind und, wo möglich und sinnvoll, auch in die Entwicklungsprozesse eingebunden werden.

Alle formellen und informellen Führungs- und Steuerungsinstrumente, insbesondere die materiellen und immateriellen Anreizsysteme der Organisation, sind so gestaltet, dass sie integres, wertekonformes Entscheiden, Handeln und Verhalten auf allen Hierarchieebenen fordern und fördern.

---

#### Konkrete Orientierungen

---

Sofern angemessen und machbar, werden Organisationsmitglieder in die Entwicklung normativer Orientierungen (Leitbild, Verhaltenskodex), in die strategische wie operative Entscheidungsfindung sowie in die Identifizierung konstruktiver Lösungen für aktuelle Herausforderungen, Veränderungsprozesse oder Konflikte aktiv einbezogen.

Letzteres gilt insbesondere für die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen in den Bereichen Werte- und Integritätsmanagement, Qualitätssicherung, Umwelt- und Klimaschutz, nachhaltige Entwicklung, Innovations- und Wissensmanagement sowie für die Umsetzung der Menschenrechte und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Das Bezahlungssystem sowie das System zur Anerkennung von Leistungen und Erfolgen sind fair gestaltet und berücksichtigen angemessen die unterschiedlichen Arbeitsverhältnisse (Voll-, Teilzeit usw.) ebenso wie inner- und überbetriebliche Normierungen (z.B. Tarifverträge).

---

#### Erforderliche Maßnahmen

---

- **Etablierung geeigneter Kommunikationsinstrumente**, die eine regelmäßige Kommunikation mit den Organisationsmitgliedern sicherstellen (z.B. Feedback- und Beurteilungsgespräche, Betriebsversammlungen);
- **Schaffung von Führungs- und Steuerungssystemen**, die auf allen Ebenen ein faires, integrires, ziel- und wertorientiertes Agieren ermöglichen und einfordern (z.B. Zielvereinbarungen, Bonussystem, Beförderungskriterien);
- **Gestaltung von materiellen und immateriellen Anreizsystemen im Einklang mit den normativen Orientierungen des Unternehmens** und den Anforderungen an ethisch reflektiertes und wertekonformes Handeln und Verhalten;
- **Umsetzung der normativen Ziele** (Leitbild, Verhaltenskodex) und der Strategie auf allen Hierarchieebenen **als fester Tagesordnungspunkt** bei internen Besprechungen und als Gegenstand von Mitarbeitergesprächen, Zielvereinbarungen sowie von Vorstellungsgesprächen etc. (vgl. auch OF 1);
- **Etablierung eines** der normativen Ausrichtung der Organisation und ihrer Kultur entsprechenden **betrieblichen Vorschlagwesens**;
- **Einführung von speziellen Aufgabenträgern, Kommissionen oder Institutionen zur Sicherstellung der Einhaltung bzw. Umsetzung normativer Ziele** und der Ausrichtung des Unternehmens (zum Beispiel Betrugs-, CSR-, Umwelt-Kommission, Integritäts-Komitee oder Lenkungskreis, Nachhaltigkeitsbeauftragter oder -Beirat etc.).

---

## Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente:**
  - Mitarbeiterbefragung
  - Berichte der oben genannten besonderen Aufgabenträger
  - Analyse der Einreichungen beim betrieblichen Vorschlagswesen
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ):**
  - Mitarbeiterzufriedenheit
  - Anzahl und Höhe von Bonuszahlungen, Incentive-Leistungen und/oder vergleichbaren Motivations-systemen
  - Einhaltung von vorgegebenen Rhythmen für Feedback- bzw. Beurteilungsgespräche, Ziel-erreichungsgespräche etc.

---

## Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 8.5: Produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle Frauen und Männer, einschließlich junger Menschen und Menschen mit Behinderungen, sowie gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit erreichen
- Ziel 10.3: Chancengleichheit gewährleisten und Ungleichheit der Ergebnisse reduzieren
- Ziel 13.3: Die Aufklärung und Sensibilisierung sowie die personellen und institutionellen Kapazitäten im Bereich der Abschwächung des Klimawandels, der Klimaanpassung, der Reduzierung der Klima- auswirkungen sowie der Frühwarnung verbessern
- Ziel 16.7: Dafür sorgen, dass die Entscheidungsfindung auf allen Ebenen bedarfsorientiert, inklusiv, partizipatorisch und repräsentativ ist

### 1.3.5 Kompetenz- und Innovationsmanagement (OM 5)

**Informationen und Know-how werden systematisch erarbeitet, bereitgestellt, überwacht sowie weiterentwickelt und leisten einen signifikanten Beitrag zur Innovationsfähigkeit des Unternehmens.**

#### Grundlegende Orientierungen

Gemeinsam mit den Organisationsmitgliedern und den dafür bedeutsamen Anspruchsgruppen schaffen die Führungskräfte und die Organisationsleitung die formell-strukturellen ebenso wie die informell-kulturellen Voraussetzungen für ein wirksames Kompetenz- und Innovationsmanagement. Dazu gehören Wissensteilung, Wissensweitergabe, Kompetenzaufbau und das Schaffen der erforderlichen Freiräume zur Entfaltung von Kreativität.

Bei der Entwicklung, Umsetzung und Verbesserung von Innovationen werden

- die Vereinbarkeit mit den normativen und strategischen Zielen,
- die legitimen Interessen relevanter Anspruchsgruppen der Organisation und
- etwaige positive oder negative Auswirkungen auf die nachhaltige Entwicklung sowie zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen im Sinne der Agenda 2030

identifiziert, dokumentiert, wirksam berücksichtigt und kommuniziert. Besonderes Augenmerk ist dabei auf die Einführung digitaler Technologien und auf die Nutzung von Anwendungen Künstlicher Intelligenz (KI) zu legen.

#### Konkrete Orientierungen

Geeignete Ziele, Verfahren, Strukturen und normative Orientierungen sind identifiziert und wirksam etabliert, die die Führungskräfte dabei unterstützen, Wissens- und Innovationsorientierung, Kompetenzaufbau, Kreativität sowie die Anwendung von Wissen und von neuen Ideen bei den Organisationsmitgliedern zu fördern, zu fordern und ihre Umsetzung gemeinsam mit bedeutsamen Anspruchsgruppen sicherzustellen. Neue Technologien, die im Zuge der digitalen Transformation an Bedeutung gewinnen, werden unter Berücksichtigung ihrer ethischen Implikationen einbezogen. Der Einsatz von KI-basierten Systemen und Instrumenten erfolgt nur nach sorgfältiger Abwägung ihrer potenziell negativen Auswirkungen für die Werte und Grundsätze, zu denen sich das Unternehmen bekannt hat (vgl. OF 1).

Geistiges Eigentum wird respektiert, geschützt und eine Atmosphäre begründeten Vertrauens im Sinne einer Vertrauens- und Dialogkultur geschaffen, die Kompetenzvermittlung, Wissensaustausch, Wissensteilung sowie die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen und Innovationen fördert.

Die Weitervermittlung expliziten wie impliziten Wissens (z.B. im Kontext eines Generationswechsels) wird frühzeitig geplant, geeignete Maßnahmen und Instrumente dafür identifiziert, etabliert und umgesetzt. Überliefertes Wissen wird geschützt, gesichert und - sofern angemessen und mit dem Prinzip der Nachhaltigkeit vereinbar - unterstützt und angewendet.

#### Erforderliche Maßnahmen

- **Schaffung** kultureller (z.B. Vertrauenskultur, offene, auch informelle Gesprächsangebote) und struktureller (z.B. Ziele, Verfahren usw.) **Voraussetzungen für ein wirksames Kompetenz- und Informationsmanagement;**
- **Aufbau** eines bewusst gestalteten **Kompetenz- und Innovationsmanagements** (z.B. Betriebliches Vorschlagswesen, Maßnahmen zur Förderung abteilungsübergreifenden Austauschs);
- **Integration** des Kompetenz- und Innovationsmanagements **in das Managementsystem der Organisation** (vgl. OF 3): z.B. Forschung und Entwicklung, betriebliches Vorschlagswesen, Aufbau inner- und überbetrieblicher Netzwerke, Möglichkeiten zu informellem Austausch;
- Frühzeitige **Identifizierung und Förderung von geeigneten Nachfolgern** für zentrale Managementfunktionen zur Sicherung des vorhandenen Wissens;

- **Bildung von Tandems** aus jüngeren und älteren, erfahreneren Organisationsmitgliedern (z.B. durch ein Paten-Modell) als mögliches Instrument dafür;
- **Etablierung eines Kompetenzforums** oder vergleichbarer Instrumente;
- **Einführung eines Impact-Assessment bezüglich der 17 Ziele und 169 Unterziele der Agenda 2030** und Ableitung von Ideen für neue Produkte, Dienstleistungen, Anpassungen des bisherigen Geschäftsmodells etc. (vgl. SU 1).

---

### Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente:**
  - Kompetenzmessung durch Interviews und Fragebogen, Kompetenzerfassung durch Selbst- und Fremdeinschätzung
  - IT-gestützte Kompetenzanalyse
  - Performance-Beurteilung durch Balance-Score Card-Methodik
  - Management-Cockpit mit entsprechend relevanten Daten und Datenreihen incl. historischer Vergleichsdaten
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ):**
  - Kompetenzmessungs-Ergebnisse: Status und Entwicklung auf der Zeitachse, Vergleiche durch Soll-Ist-Analyse
  - Anzahl und Entwicklung von Vorschlägen aus dem Kreis der Organisationsmitglieder im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens

---

### Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 4.4: Die Zahl der Jugendlichen und Erwachsenen wesentlich erhöhen, die über die entsprechenden Qualifikationen einschließlich fachlicher und beruflicher Qualifikationen für eine Beschäftigung, eine menschenwürdige Arbeit und Unternehmertum verfügen
- Ziel 4.7: Sicherstellen, dass alle Lernenden die notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen zur Förderung nachhaltiger Entwicklung erwerben, unter anderem durch Bildung für nachhaltige Entwicklung und nachhaltige Lebensweisen, Menschenrechte, Geschlechtergleichstellung, eine Kultur des Friedens und der Gewaltlosigkeit, Weltbürgerschaft und die Wertschätzung kultureller Vielfalt und des Beitrags der Kultur zu nachhaltiger Entwicklung
- Ziel 9.5: Die wissenschaftliche Forschung verbessern und die technologischen Kapazitäten der Industriesektoren in allen Ländern und insbesondere in den Entwicklungsländern ausbauen
- Ziel 9.c: Den Zugang zur Informations- und Kommunikationstechnologie erheblich erweitern

### 1.3.6 Unternehmerische Fürsorgepflicht (OM 6)

**Die Fürsorgepflichten des Arbeitgebers gegenüber allen Organisationsmitgliedern und die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht innerhalb des eigenen Einflussbereichs werden angemessen wahrgenommen.**

#### Grundlegende Orientierungen

Fürsorgepflichten und menschenrechtliche Sorgfaltspflichten sind im Fokus aller Führungskräfte. Gesetzliche Vorgaben, einschlägige Standards, anerkannte internationale Verhaltensnormen (Menschenrechte, ILO-Kernarbeitsnormen) sowie einzel- und kollektivvertragliche Regelungen werden organisationsweit konsequent umgesetzt und eingehalten. Unternehmensrelevante Menschenrechte werden nicht nur im eigenen Geschäftsbereich, sondern sukzessive innerhalb des gesamten organisationsspezifischen Einflussbereichs um- und durchgesetzt. Dies gilt insbesondere für faire Arbeitsverhältnisse und menschenwürdige Arbeitsbedingungen.

Die Verpflichtung, sich um die Gesundheit und Sicherheit der Organisationsmitglieder zu kümmern und für die Einhaltung der Menschenrechte zu sorgen, ist allen Organisationsmitgliedern bewusst und wird als gemeinsame unternehmerische Aufgabe verstanden.

#### Konkrete Orientierungen

Ein systematisches, wirksam umgesetztes Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagement, das neben der physischen auch die psychische Unversehrtheit der Organisationsmitglieder im Blick hat, verringert deren Gefährdungen auf das unvermeidbare Minimum.

Die Organisation kennt die für ihren eigenen Geschäftsbereich relevanten Menschenrechte. Die Risiken von Menschenrechtsverletzungen entlang ihrer Wertschöpfungskette werden regelmäßig erhoben und geeignete Maßnahmen zur Vermeidung von Mittäterschaft an solchen Verstößen ergriffen. Instrumente zur Identifizierung und Beseitigung von Menschenrechtsverletzungen sind etabliert.

Es bestehen Entlohnungssysteme, die auch den Ausgleich von Mehr- und Sonderarbeit umfassen sowie eine Beteiligung am Unternehmenserfolg beinhalten. Arbeitszeit und Urlaub sind fair geregelt, auch wenn es dafür keine externen Vorgaben gibt. Es gibt familienfreundliche Arbeitsbedingungen bzw. Einrichtungen (z.B. Betriebskindergarten) und eine flexible Arbeitsorganisation unter Berücksichtigung der legitimen Interessen der Organisationsmitglieder. Kinder-, Zwangs- und Pflichtarbeit findet nachweislich an keinem der Standorte statt. Das Unternehmen vermeidet jede Diskriminierung im Rahmen der Personalarbeit. Inklusion wird gefördert.

Im Falle des Einsatzes von Anwendungen Künstlicher Intelligenz, zum Beispiel von Personalauswahlprogrammen, ist darauf zu achten, dass deren Parameter diesen Ansprüchen ebenfalls genügen.

#### Erforderliche Maßnahmen

- **Aufbau eines systematischen Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagements** nach einschlägigen internationalen Normen (z.B. ISO 45001) unter besonderer Berücksichtigung zunehmender psychischer Erkrankungen wie Burn-Out, Depression, Suchtverhalten, das auch Organisationsmitglieder von Fremdfirmen und Lieferanten einbezieht (z.B. Schulungen, Gesundheitscheck);
- **Einrichtung entsprechender Gremien** (z.B. Arbeitssicherheitsausschuss) und Bestellung geeigneter Fachkräfte (z.B. Betriebsärzte, Fachkraft für Arbeitssicherheit und Sicherheitsbeauftragte);
- **Übersetzung aller Hinweise und Regelungen** in die wichtigsten Sprachen der betroffenen Organisationsmitglieder;
- Einführung von Maßnahmen zu **Erhöhung der Sicherheit bei der Teilnahme am Straßenverkehr** (z.B. Fahrsicherheitstraining, Kollisionsvermeidungssysteme);
- **Etablierung flexibler Kommunikationsmöglichkeiten** für Organisationsmitglieder, die geschäftlich viel unterwegs sind, z.B. Fernfahrer, Vertriebsmitarbeiter;

- **Durchführung oder Veranlassung von (unangekündigten) Audits im eigenen Geschäftsbereich und bei „risikobehafteten“ Zulieferern** innerhalb des organisationsspezifischen Einflussbereichs (siehe WS 1) zur regelmäßigen Überprüfung der Einhaltung der Vorgaben des eigenen oder eines speziellen Lieferanten-Codes of Conduct, allem voran zum Thema Menschenrechte;
- **Etablierung von Instrumenten zur Meldung von Verstößen** (Whistleblower-Verfahren) gegen die unternehmerische Fürsorgepflicht, insbesondere gegen die Menschenrechte und die Verpflichtung zur Schaffung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen, die auch für Organisationsmitglieder von Subunternehmern und Lieferanten zugänglich sind (vgl. OM 3);
- **Entwicklung und Einführung von Richtlinien** und geeigneten Prozessen für den Umgang mit identifizierten Verstößen innerhalb des Einflussbereichs;
- **Konzeption, Entwicklung und Durchführung geeigneter Mitarbeiterschulungen** sowie Schulungen und Sensibilisierungsmaßnahmen für Vorgesetzte, mindestens zu den Themen Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Menschenrechte, Burn-Out und Suchtprävention;
- **Einrichtung von internen oder externen Ansprechpartnern / Beratungsstellen** zu allen relevanten Themen.

---

### Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente:**
  - Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit
  - Durchführung von Audits entlang einschlägiger Standards (ISO 45001, SA 8000)
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ):**
  - Bewertung der Fürsorgepflicht durch die Organisationsmitglieder
  - Anzahl der unangekündigt durchgeführten Audits bei kritischen Zulieferern
  - Ergebnisse der durchgeführten Audits
  - Anzahl der identifizierten Verbesserungsbereiche
  - Anzahl der gemeldeten Verstöße
  - Teilnehmerzahlen an Schulungen zu Arbeits- und Gesundheitsschutz, Einhaltung der Menschenrechte etc.
  - Unfallzahlen, unfall- bzw. gesundheitsbedingte Ausfallzeiten, Krankenquoten
  - Anzahl und Schwere sowie Dauer von Burnout-Fällen

---

### Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 1.3: Den nationalen Gegebenheiten entsprechende Sozialschutzsysteme und Maßnahmen für alle umsetzen, einschließlich eines Basisschutzes
- Ziel 3.8: Die allgemeine Gesundheitsversorgung, einschließlich der Absicherung gegen finanzielle Risiken, den Zugang zu hochwertigen grundlegenden Gesundheitsdiensten und den Zugang zu sicheren, wirksamen, hochwertigen und bezahlbaren unentbehrlichen Arzneimitteln und Impfstoffen für alle erreichen
- Ziel 8.5: Produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle Frauen und Männer, einschließlich junger Menschen und Menschen mit Behinderungen, sowie gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit erreichen
- Ziel 8.8: Die Arbeitsrechte schützen und sichere Arbeitsumgebungen für alle Arbeitnehmer, einschließlich (...) der Menschen in prekären Beschäftigungsverhältnissen, fördern

## 1.4 WERTSCHÖPFUNG UND DEREN GRUNDLAGEN (WS)

---

### 1.4.1 Lieferanten- und Partnermanagement (WS 1)

---

**Die Zusammenarbeit mit bedeutsamen Partnern innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette wird unter Berücksichtigung ihrer legitimen Erwartungen systematisch, professionell, fair und integer gestaltet mit dem Ziel, sie zur Wahrnehmung ihrer eigenen Verantwortung anzuhalten.**

---

#### Grundlegende Orientierungen

---

Die Zusammenarbeit mit Partnern dient dem beiderseitigen Nutzen. Sie ist von Professionalität ebenso geprägt wie von der Beachtung fairer Betriebs- und Geschäftspraktiken, der Achtung und Förderung menschenrechtlicher und umweltbezogener Sorgfaltspflichten und weiteren zentralen Prinzipien gesellschaftlicher Verantwortung. Ihre Einhaltung bildet bei der Auswahl neuer Partner ein zentrales Kriterium.

Zulieferer, Händler und andere Schlüsselpartner innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette werden zur Entwicklung gleichermaßen anständiger und gesellschaftlich verantwortungsvoller Arbeits- und Geschäftspraktiken angehalten und ggf. bei ihrer Etablierung unterstützt, im Falle von Verstößen im Rahmen des Möglichen und Zumutbaren sanktioniert. Dabei gilt: Je größer der Einflussbereich einer Organisation und ihre Einflussmöglichkeiten auf Partner innerhalb ihrer Wertschöpfungskette sind, desto größer ist ihre Verantwortung, diesen Einfluss – auf eine gleichermaßen ethisch legitime und verantwortungsvolle Art und Weise – geltend zu machen und darauf hinzuwirken, dass auch die Partner ihrer Verantwortung nachkommen.

---

#### Konkrete Orientierungen

---

Im Rahmen des Compliance- und präventiv wirksamen Integritätsmanagements der Organisation (vgl. OF 3) existieren bezogen auf die gesamte Wertschöpfungskette geeignete Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung, zur Einhaltung der Regeln fairen Wettbewerbs, zur Beachtung der Eigentumsrechte, nicht zuletzt von Patenten und entsprechenden Schutzrechten, und zur Förderung der Einhaltung der Menschenrechte sowie einschlägiger Sozial- und Umweltstandards. Diese Maßnahmen werden in regelmäßigen Abständen einer Wirksamkeitskontrolle unterzogen und ggf. angepasst.

Etwaige Interessen- oder Zielkonflikte werden im Rahmen von regelmäßig geführten Dialogen mit den bedeutsamen Partnern frühzeitig identifiziert, angesprochen und auf faire Art und Weise gelöst. Dies gilt auch dann, wenn Partnerschaften (z.B. aufgrund der anhaltenden Nichterfüllung von Standards oder Vereinbarungen) beendet werden müssen.

---

#### Erforderliche Maßnahmen

---

- **Entwicklung einer Beschaffungsrichtlinie**, die wichtige Regelungen für die Beschaffungsentscheidungen beinhaltet;
- **Mapping der Wertschöpfungskette(n) der Organisation** in Form einer detaillierten Beschreibung und Darstellung;
- **Bestimmung des spezifischen Einfluss- und Verantwortungsbereichs (Scope of Responsibility)** der Organisation entlang ihrer Wertschöpfungskette (vgl. OF 1 und OF 4);
- **Entwicklung und Etablierung wirksamer Maßnahmen** zur Korruptionsbekämpfung, zur Einhaltung der Regeln fairen Wettbewerbs, zur Beachtung der Eigentumsrechte, der Patente und der entsprechenden Schutzrechte, zur Sicherstellung der Umsetzung der Menschenrechte sowie einschlägiger Sozial- und Umweltstandards gemäß EU-Taxonomie-Verordnung innerhalb des identifizierten Einflussbereiches;
- als fester Bestandteil des Risikomanagements der Organisation (vgl. OF 3): Regelmäßige **Durchführung umfassender Risiko-Analysen** bezogen auf die gesamte Wertschöpfungskette mit dem Ziel, Mittäterschaft bei Menschenrechtsverletzungen, Verstößen gegen Umwelt- und Sozialstandards und Korruption zu verhindern;

- **Berücksichtigung der identifizierten Risiken bei der Auswahl bzw. beim Umgang mit Partnern und Lieferanten** durch angemessene Präventionsmaßnahmen, allem voran durch eine entsprechend erweiterte Lieferanten- und Partnerbewertung;
- **Integration der zentralen Prinzipien gesellschaftlicher Verantwortung** (mindestens Achtung der Menschenrechte, Integrität, Transparenz, Rechtsstaatlichkeit, Orientierung an grundlegenden ethischen Prinzipien und Sozialstandards, menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflicht) als verbindlich einzuhaltende Anforderungen **in die Verträge und Vereinbarungen mit Partnern** aller Art (z.B. durch Aufforderung, den beigelegten Code of Conduct der Organisation oder einen speziellen Lieferantenkodex zu respektieren).

---

## Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente:**
  - Auswertung der Ergebnisse durchgeführter Risiko-Analysen
  - Regelmäßige Durchführung von Lieferanten- und Partnerbewertungen, die neben klassischen Kriterien wie Qualität und Zuverlässigkeit die o.g. Anforderungen einbeziehen
  - Regelmäßige Abfrage bzw. Aufstellung der über den externen Ombudsmann oder das elektronische Hinweisgebersystem eingegangenen Meldungen, Beschwerden zu integritäts- und menschenrechtsbezogenen sowie zu weiteren verantwortungsrelevanten Themen
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ):**
  - Prozentsatz neuer Lieferanten, Partner etc., die anhand von integritätsrelevanten, menschenrechtlichen, umweltbezogenen, und sozialen Kriterien geprüft wurden (vgl. GRI 308-1, 414-1)
  - Anzahl bereits vorhandener Lieferanten/Partner, die anhand dieser Kriterien geprüft wurden (vgl. GRI 308-2, 414-2) mit einer Aufschlüsselung, bei wie vielen tatsächliche Verletzungen identifiziert werden konnten und bei wie vielen potenzielle Risiken ermittelt wurden (vgl. GRI 308-2, 414-2)
  - Anzahl der über die Beschwerdeverfahren eingegangenen Hinweise, die sich als plausibel erwiesen und zu weiteren Ermittlungen geführt haben

---

## Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 1.3: Den nationalen Gegebenheiten entsprechende Sozialschutzsysteme und Maßnahmen für alle umsetzen, einschließlich eines Basisschutzes
- Ziel 1.4: Bis 2030 sicherstellen, dass alle Männer und Frauen, insbesondere die Armen und Schwachen, die gleichen Rechte auf wirtschaftliche Ressourcen sowie Zugang zu grundlegenden Diensten (...) haben
- Ziel 3.9: Bis 2030 die Zahl der Todesfälle und Erkrankungen aufgrund gefährlicher Chemikalien und der Verschmutzung und Verunreinigung von Luft, Wasser und Boden erheblich verringern
- Ziel 4.7: Bis 2030 sicherstellen, dass alle Lernenden die notwendigen Kenntnisse und Qualifikationen zur Förderung nachhaltiger Entwicklung erwerben
- Ziel 5.1: Alle Formen der Diskriminierung von Frauen und Mädchen überall auf der Welt beenden
- Ziel 5.2: Alle Formen von Gewalt gegen alle Frauen und Mädchen im öffentlichen und im privaten Bereich einschließlich des Menschenhandels und sexueller und anderer Formen der Ausbeutung beseitigen
- Ziel 6.3: Bis 2030 die Wasserqualität durch Verringerung der Verschmutzung, Beendigung des Einbringens und Minimierung der Freisetzung gefährlicher Chemikalien und Stoffe, Halbierung des Anteils unbehandelten Abwassers und eine beträchtliche Steigerung der Wiederaufbereitung und gefahrlosen Wiederverwendung weltweit verbessern
- Ziel 6.4: Bis 2030 die Effizienz der Wassernutzung in allen Sektoren wesentlich steigern und eine nachhaltige Entnahme und Bereitstellung von Süßwasser gewährleisten, um der Wasserknappheit zu begegnen und die Zahl der unter Wasserknappheit leidenden Menschen erheblich zu verringern

- Ziel 7.2: Bis 2030 den Anteil erneuerbarer Energie am globalen Energiemix deutlich erhöhen
- Ziel 8.5: Bis 2030 produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle Frauen und Männer, einschließlich junger Menschen und Menschen mit Behinderungen, sowie gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit erreichen
- Ziel 8.7: Sofortige und wirksame Maßnahmen ergreifen, um Zwangsarbeit abzuschaffen, moderne Sklaverei und Menschenhandel zu beenden und das Verbot und die Beseitigung der schlimmsten Formen der Kinderarbeit, einschließlich der Einziehung und des Einsatzes von Kindersoldaten, sicherstellen und bis 2025 jeder Form von Kinderarbeit ein Ende setzen
- Ziel 8.8: Die Arbeitsrechte schützen und sichere Arbeitsumgebungen für alle Arbeitnehmer, einschließlich der Wanderarbeitnehmer, insbesondere der Wanderarbeitnehmerinnen, und der Menschen in prekären Beschäftigungsverhältnissen, fördern
- Ziel 9.3: Insbesondere in den Entwicklungsländern den Zugang kleiner Industrie- und anderer Unternehmen zu Finanzdienstleistungen (...) und ihre Einbindung in Wertschöpfungsketten und Märkte erhöhen
- Ziel 9.4: Bis 2030 die Infrastruktur modernisieren und die Industrien nachrüsten, um sie nachhaltig zu machen, mit effizienterem Ressourceneinsatz und unter vermehrter Nutzung sauberer und umweltverträglicher Technologien und Industrieprozesse (...)
- Ziel 10.3: Chancengleichheit gewährleisten und Ungleichheit der Ergebnisse reduzieren, namentlich durch die Abschaffung diskriminierender (...) Praktiken und die Förderung geeigneter (...) Maßnahmen in dieser Hinsicht
- Ziel 11.5: Bis 2030 die Zahl der durch Katastrophen, einschließlich Wasserkatastrophen, bedingten Todesfälle und der davon betroffenen Menschen deutlich reduzieren (...)
- Ziel 12.2: Bis 2030 die nachhaltige Bewirtschaftung und effiziente Nutzung der natürlichen Ressourcen erreichen
- Ziel 12.3: Bis 2030 die weltweite Nahrungsmittelverschwendung pro Kopf auf Einzelhandels- und Verbraucherebene halbieren und die entlang der Produktions- und Lieferkette entstehenden Nahrungsmittelverluste einschließlich Nachernteverlusten verringern
- Ziel 12.5: Bis 2030 das Abfallaufkommen durch Vermeidung, Verminderung, Wiederverwertung und Wiederverwendung deutlich verringern
- Ziel 13.3: Die Aufklärung und Sensibilisierung sowie die personellen und institutionellen Kapazitäten im Bereich der Abschwächung des Klimawandels, der Klimaanpassung, der Reduzierung der Klimaauswirkungen sowie der Frühwarnung verbessern
- Ziel 14.1: Bis 2025 alle Arten der Meeresverschmutzung, insbesondere durch vom Lande ausgehende Tätigkeiten und namentlich Meeresmüll und Nährstoffbelastung, verhüten und erheblich verringern
- Ziel 15.1: Die Erhaltung, Wiederherstellung und nachhaltige Nutzung der Land- und Binnensüßwasser-Ökosysteme und ihrer Dienstleistungen, insbesondere der Wälder, der Feuchtgebiete, der Berge und der Trockengebiete, gewährleisten

## 1.4.2 Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (WS 2)

---

**Produkte, Dienstleistungen und die ihnen zugrundeliegenden Technologien werden unter Beachtung ethischer Grundsätze, der legitimen Interessen bedeutsamer Anspruchsgruppen und ihres positiven Beitrags zur Agenda 2030 entwickelt und weiterentwickelt.**

---

### Grundlegende Orientierungen

---

Produkte und Dienstleistungen werden unter Beachtung rechtlicher Vorgaben, ethischer Normen, einschlägiger technischer Standards sowie der legitimen Interessen bedeutsamer Anspruchsgruppen der Organisation, insbesondere der Kunden und Verbraucher, systematisch entwickelt und weiterentwickelt. Die genannten Anforderungen gelten nicht nur für die Produkte und Dienstleistungen selbst, sondern auch für die Technologieentwicklung sowie für den Herstellungs- bzw. Erbringungsprozess innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette.

Entscheidungen für die Entwicklung und Herstellung von Produkten sind ethisch reflektiert. Produkte und Dienstleistungen, die sich schädlich auf die Beachtung von Umweltstandards und Umsetzung der Menschenrechte auswirken, werden nicht produziert bzw. geliefert. Nachhaltiger Konsum wird gefördert.

---

### Konkrete Orientierungen

---

Die Entwicklung neuer Produkte beruht auf Lebenszyklusbetrachtungen sowie auf einer sachlich-fachlichen, womöglich wissenschaftlich fundierten Abschätzung ihrer Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft und orientiert sich mindestens an den drei Nachhaltigkeitskriterien der Effizienz, Konsistenz und Suffizienz. Negative Auswirkungen sind auf das unvermeidbare Minimum reduziert.

Bei der Planung, Entwicklung und Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen wird neben ihrer Vereinbarkeit mit den normativen und strategischen Zielen der Organisation sowie mit den legitimen Interessen ihrer bedeutsamen Anspruchsgruppen das Potenzial zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen wirksam berücksichtigt. Etwaige Auswirkungen positiver oder negativer Art für die nachhaltige Entwicklung der globalen Gesellschaft sind identifiziert, dokumentiert und kommuniziert. Produkten und Dienstleistungen, die einen messbaren positiven Einfluss auf die nachhaltige Entwicklung gemäß der Agenda 2030 haben, wird der Vorrang gegeben.

---

### Erforderliche Maßnahmen

---

- **Systematische Entwicklung, Weiterentwicklung und Planung von Produkten und Dienstleistungen** unter Beachtung rechtlicher Vorgaben, einschlägiger technischer Standards und Normen (z.B. Qualität) sowie der Erfüllung ethischer und anderer verantwortungsrelevanter Anforderungen (z.B. Achtung der Menschenrechte, Gesundheit und Sicherheit der Kunden, Tierwohl, Klimaschutz, Inklusion etc.);
- **Durchführung von Lebenszyklusbetrachtungen** bzw. -analysen für vorhandene sowie geplante Produkte und Dienstleistungen;
- **Durchführung systematischer Technologiefolgenabschätzungen und anderer Maßnahmen** (z.B. Impact Assessments) entlang der gesamten Wertschöpfungskette, um etwaige positive oder negative Auswirkungen der vorhandenen oder geplanten Produkte bzw. Dienstleistungen für die nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft im Sinne der Agenda 2030 zu identifizieren (vgl. WS 4).

---

## Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente (neben den oben genannten):**
  - Durchführung von externen Konformitätsbewertungen der Produkte und Dienstleistungen nach anerkannten Normen und Standards
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ):**
  - Prozentsatz der Dienstleistungen und Produkte, für die eine Lebenszyklusbetrachtung durchgeführt wurde
  - Prozentsatz der Dienstleistungen und Produkte, für die eine systematische Technologiefolgenabschätzung durchgeführt wurde (mit Auflistung etwaiger negativer Auswirkungen)
  - Prozentsatz der Dienstleistungen und Produkte, die nach Umwelt- und Sozialstandards extern zertifiziert wurden (3<sup>rd</sup> Party Audit unter Nennung des Labels)
  - EU-Taxonomie-Konformität (z.B. Erfüllung der Emissionsgrenzwerte, keine signifikante Beeinträchtigung von Umweltzielen)

---

## Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 7.3: Bis 2030 die weltweite Steigerungsrate der Energieeffizienz verdoppeln
- Ziel 8.2: Eine höhere wirtschaftliche Produktivität durch Diversifizierung, technologische Modernisierung und Innovation erreichen, einschließlich durch Konzentration auf mit hoher Wertschöpfung verbundene und arbeitsintensive Sektoren
- Ziel 8.4: Bis 2030 die weltweite Ressourceneffizienz in Konsum und Produktion Schritt für Schritt verbessern und die Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Umweltzerstörung anstreben
- Ziel 9.2: Eine breitenwirksame und nachhaltige Industrialisierung fördern und bis 2030 den Anteil der Industrie an der Beschäftigung und am Bruttoinlandsprodukt entsprechend den nationalen Gegebenheiten erheblich steigern und den Anteil in den am wenigsten entwickelten Ländern verdoppeln
- Ziel 9.4: Bis 2030 die Infrastruktur modernisieren und die Industrien nachrüsten, um sie nachhaltig zu machen, mit effizienterem Ressourceneinsatz und unter vermehrter Nutzung sauberer und umweltverträglicher Technologien und Industrieprozesse
- Ziel 9b.: Die einheimische Technologieentwicklung, Forschung und Innovation in den Entwicklungsländern unterstützen (...), unter anderem für industrielle Diversifizierung und Wertschöpfung im Rohstoffbereich
- Ziel 12.1: Den Zehnjahres-Programmrahmen für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster umsetzen
- Ziel 12.2: Bis 2030 die nachhaltige Bewirtschaftung und effiziente Nutzung der natürlichen Ressourcen erreichen
- Ziel 12.4: Einen umweltverträglichen Umgang mit Chemikalien und allen Abfällen während ihres gesamten Lebenszyklus' in Übereinstimmung mit den vereinbarten internationalen Rahmenregelungen erreichen und ihre Freisetzung in Luft, Wasser und Boden erheblich verringern, um ihre nachteiligen Auswirkungen auf die menschliche Gesundheit und die Umwelt auf ein Mindestmaß zu beschränken
- Ziel 14 c.: Die Erhaltung und nachhaltige Nutzung der Ozeane und ihrer Ressourcen verbessern
- Ziel 17.7: Die Entwicklung, den Transfer, die Verbreitung und die Diffusion von umweltverträglichen Technologien (...) fördern

### 1.4.3 Marketing und Vertrieb (WS 3)

**Produkte und Dienstleistungen werden unter Beachtung der legitimen Interessen der bedeutsamen Anspruchsgruppen und des Leitbilds der nachhaltigen Entwicklung effektiv, effizient und ethisch korrekt beworben bzw. vermarktet.**

#### Grundlegende Orientierungen

Produkte und Dienstleistungen werden unter Beachtung rechtlicher Vorgaben, einschlägiger ethischer Normen und anerkannter Standards des Verbraucherschutzes sowie der legitimen Interessen der bedeutsamen Anspruchsgruppen, insbesondere der Kunden, Konsumenten und Endnutzer der Produkte, fachgerecht, effektiv und effizient beworben bzw. vermarktet.

Marketing- und Vertriebsprozesse sind unter Wahrung fairer Werbe-, Vertriebs- und Vertragspraktiken ausgestaltet. Dazu gehören insbesondere vollständige, wahre, ausgewogene und unverfälschte Informationen bezüglich der Produkteigenschaften und deren potenzieller Risiken für den Nutzer.

#### Konkrete Orientierungen

Irreführende oder unwahre Aussagen über die Eigenschaften von Produkten und Dienstleistungen gegenüber Kunden und Konsumenten sind nachweislich im gesamten Einflussbereich der Organisation entlang ihrer Wertschöpfungskette ausgeschlossen. Identifizierte Produktrisiken werden proaktiv kommuniziert.

Marketing und Vertriebsprozesse werden mit Maßnahmen der Verbraucherbildung und -sensibilisierung verbunden und ermöglichen bei Bedarf einen gesundheitsförderlichen, zumindest gesundheitserhaltenden, sowie nachhaltigen und nachhaltigkeitsförderlichen Konsum (z.B. durch Erweiterung des Angebots- und Produktspektrums).

#### Erforderliche Maßnahmen

- **Aufklärungskampagnen für Verbraucher** von kritischen, potenziell gesundheitsgefährdenden Produkten und Dienstleistungen. Dies gilt beispielsweise für Hersteller in „sensiblen“ Branchen (Alkoholika-, Süßwaren- und Tabakhersteller, Glücksspielanbieter, aber auch für Entwickler von Computerspielen und Anbieter von Social-Media-Plattformen etc.);
- **regelmäßige Evaluierung/ Überprüfung**, ob Produkte und Dienstleistungen gemäß den Vorgaben beworben und vermarktet werden (z.B. mithilfe von „mystery shopping“-Maßnahmen);
- **Nutzung von anerkannten Labels**, branchenspezifischen Siegeln und seriösen Zertifikaten, um die unternehmenseigene ethische Positionierung und/oder Nachhaltigkeitsausrichtung zu belegen.

#### Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

- **Instrumente:**
  - Regelmäßige (vergleichende) Durchführung von Kunden- und Verbrauchenumfragen
  - Auswertung von seriösen Bewertungsportalen und Ergebnissen von Verbraucher-Tests (z.B. Bewertungen der Stiftung Warentest)
  - Auswertung der eingegangenen Beschwerden von Kunden und Verbrauchern unter den o.g. Aspekten
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ):**
  - Prozentsatz der Dienstleistungen und Produkte, die nach Umwelt- und Sozialstandards extern zertifiziert wurden (3<sup>rd</sup> Party Audit unter Nennung des Labels)
  - Anzahl der beim Beschwerdemanagement und/oder über das Hinweisgebersystem eingegangenen Reklamationen zum Thema irreführende Werbung, Intransparenz etc.
  - Ergebnisse von Verbrauchenumfragen und Erhebungen unabhängiger Organisationen

---

**Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)**

---

- Ziel 5.1: Alle Formen der Diskriminierung von Frauen und Mädchen überall auf der Welt beenden
- Ziel 8.4: Bis 2030 die weltweite Ressourceneffizienz in Konsum und Produktion Schritt für Schritt verbessern und die Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Umweltzerstörung anstreben
- Ziel 12.1: Den Zehnjahres-Programmrahmen für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster umsetzen
- Ziel 12.3: Bis 2030 die weltweite Nahrungsmittelverschwendung pro Kopf auf Einzelhandels- und Verbraucherebene halbieren und die entlang der Produktions- und Lieferkette entstehenden Nahrungsmittelverluste einschließlich von Nachernteverlusten verringern
- Ziel 12.5: Bis 2030 das Abfallaufkommen durch Vermeidung, Verminderung, Wiederverwertung und Wiederverwendung deutlich verringern
- Ziel 12.6: Die Unternehmen, insbesondere große und transnationale Unternehmen, dazu ermutigen, nachhaltige Verfahren einzuführen und in ihre Berichterstattung Nachhaltigkeitsinformationen aufzunehmen
- Ziel 12.8: Bis 2030 sicherstellen, dass die Menschen überall über einschlägige Informationen und das Bewusstsein für nachhaltige Entwicklung und eine Lebensweise in Harmonie mit der Natur verfügen
- Ziel 14.1: Bis 2025 alle Arten der Meeresverschmutzung, insbesondere durch vom Lande ausgehende Tätigkeiten und namentlich Meeresmüll und Nährstoffbelastung, verhüten und erheblich verringern

#### 1.4.4 Leistungserbringung (WS 4)

---

**Produkte und Dienstleistungen werden entsprechend der zugesagten und erforderlichen Eigenschaften auf eine ethisch korrekte, nachhaltigkeitsförderliche und inklusive Art und Weise produziert bzw. erbracht.**

---

#### **Grundlegende Orientierungen**

---

Alle Produkte und Dienstleistungen werden im Einklang mit den versprochenen, gesetzlich vorgeschriebenen und für ihre ordnungsgemäße Nutzung erforderlichen Eigenschaften hergestellt bzw. erbracht. Sie sind auf eine nachhaltige Nutzung ausgelegt und leisten einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Bei der Leistungserbringung sind Sicherheit und Gesundheit der Kunden und Konsumenten zu jedem Zeitpunkt gewährleistet.

Produktionsverfahren ebenso wie der Prozess der Leistungserbringung selbst sind so ausgestaltet, dass schädliche und andere negative Auswirkungen für Gesellschaft und Umwelt auf das unvermeidbare Minimum reduziert sind. Der Bewertung und Ausgestaltung der Produktionsverfahren und der Prozesse der Leistungserbringung liegt eine Lebenszyklusanalyse „Cradle to Cradle“ zugrunde.

---

#### **Konkrete Orientierungen**

---

Etwaige Risiken für Organisationsmitglieder, Konsumenten, die Gesellschaft und die Umwelt sind identifiziert, dokumentiert, kommuniziert und werden durch geeignete Maßnahmen im Produktionsverfahren und bei der Leistungserbringung proaktiv vermieden. Dies gilt auch für neue Risiken, die beispielsweise im Kontext der digitalen Transformation entstehen (Energiebedarf, Abhängigkeits- und Suchtpotenzial bei Verbrauchern, Datenerhebung, Datendiebstahl, gesellschaftliche Exklusion etc.). Sofern möglich und geboten wird der „Stand der Technik“ berücksichtigt bzw. es wird die „beste verfügbare Technik“ eingesetzt.

Nach Markteinführung identifizierte Produktrisiken oder Mängel werden gegenüber allen bedeutsamen Anspruchsgruppen unverzüglich offengelegt und schnellstmöglich dauerhaft beseitigt. Der Einsatz neuer digitaler Technologien oder von Künstlicher Intelligenz (KI) bei der Leistungserbringung ist so gestaltet, dass alle Gesellschaftsmitglieder die gleichen Chancen haben, ihre Bedürfnisse zu befriedigen. So ist beispielsweise sichergestellt, dass auch ältere, physisch, geistig oder anderweitig beeinträchtigte Menschen Zugang dazu haben (z.B. durch Aufrechterhaltung eines Telefon-Services für nicht mit Online-Anwendungen vertraute Menschen).

---

#### **Erforderliche Maßnahmen**

---

- **Detaillierte Darlegung und Beschreibung der Produktionsprozesse** bzw. der Prozesse der Leistungserbringung als Grundlage der Bewertung ihrer nachhaltigkeitsrelevanten und ethisch relevanten Auswirkungen;
- **systematische Erhebung aller potenziell schädlichen und/oder negativen Auswirkungen** dieser Prozesse für bedeutsame Stakeholder, Umwelt und Gesellschaft und Entwicklung geeigneter Maßnahmen mindestens zur Minimierung dieser Auswirkungen;
- **Durchführung systematischer Messungen, Überwachung und Audits**, um die Konformität der Produkte/ Dienstleistungen und die konsequente Umsetzung der Prozessvorgaben sicherzustellen.

---

## Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente (neben den oben genannten):**
  - Durchführung von externen Konformitätsbewertungen der Produkte und Dienstleistungen nach anerkannten – technischen ebenso wie nachhaltigkeitsbezogenen – Normen und Standards
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ):**
  - Prozentsatz der Dienstleistungen und Produkte, die nach Umwelt- und Sozialstandards extern zertifiziert wurden
  - Prozentsatz der Produkte und Dienstleistungen, die im Produktionsprozess durch die Organisation selbst hinsichtlich ihrer ethisch korrekten, nachhaltigkeitsförderlichen und inklusiven Art und Weise geprüft wurden (1<sup>st</sup> und 2<sup>nd</sup> Party Audit)
  - EU-Taxonomie-konformer Anteil des Umsatzes, Investitionsausgaben und Betriebsaufwand im Einklang mit der EU-Taxonomie

---

## Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 5.1: Alle Formen der Diskriminierung von Frauen und Mädchen überall auf der Welt beenden
- Ziel 7.2: Bis 2030 den Anteil erneuerbarer Energie am globalen Energiemix deutlich erhöhen
- Ziel 7.3: Bis 2030 die weltweite Steigerungsrate der Energieeffizienz verdoppeln
- Ziel 8.4: Bis 2030 die weltweite Ressourceneffizienz in Konsum und Produktion Schritt für Schritt verbessern und die Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Umweltzerstörung anstreben
- Ziel 9.1: Eine hochwertige, verlässliche, nachhaltige und widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen (...), um die wirtschaftliche Entwicklung und das menschliche Wohlergehen zu unterstützen, und dabei den Schwerpunkt auf einen erschwinglichen und gleichberechtigten Zugang für alle legen
- Ziel 9.4: Bis 2030 die Infrastruktur modernisieren und die Industrien nachrüsten, um sie nachhaltig zu machen, mit effizienterem Ressourceneinsatz und unter vermehrter Nutzung sauberer und umweltverträglicher Technologien und Industrieprozesse
- Ziel 9 b.: Die einheimische Technologieentwicklung, Forschung und Innovation in den Entwicklungsländern unterstützen (...), unter anderem für industrielle Diversifizierung und Wertschöpfung im Rohstoffbereich
- Ziel 10.1: Bis 2030 alle Menschen unabhängig von Alter, Geschlecht, Behinderung, Rasse, Ethnizität, Herkunft, Religion oder wirtschaftlichem oder sonstigem Status zu Selbstbestimmung befähigen und ihre soziale, wirtschaftliche und politische Inklusion fördern
- Ziel 12.1: Den Zehnjahres-Programmrahmen für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster umsetzen
- Ziel 12.2: Bis 2030 die nachhaltige Bewirtschaftung und effiziente Nutzung der natürlichen Ressourcen erreichen

## 1.4.5 Kundenmanagement (WS 5)

**Kundenbeziehungen werden unter Berücksichtigung ethischer Grundsätze und der legitimen Erwartungen von Kunden und Verbrauchern systematisch gemanagt und weiterentwickelt.**

### Grundlegende Orientierungen

Die Interessen der Kunden, inklusive derjenigen von spezifischen Kundengruppen und etwaigen Endnutzern von Produkten und Dienstleistungen, innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette sind identifiziert, dokumentiert, kommuniziert und werden regelmäßig aktualisiert.

Neben kontinuierlich durchgeführten Marktforschungen, Wettbewerbsanalysen und Zufriedenheitsbefragungen werden im Rahmen des organisationseigenen Anspruchsgruppen-Managements auch regelmäßig Dialoge mit den direkten Kunden ebenso wie mit Verbrauchern und Endnutzern der Produkte oder Dienstleistungen geführt. Legitime Interessen und Erwartungen werden ernst genommen und möglichst berücksichtigt - in jedem Fall wird darauf reagiert.

### Konkrete Orientierungen

Kundenbezogene Daten werden ausschließlich in dem für ein wirksames Kundenmanagement zwingend erforderlichen Maße und mit ausdrücklicher Zustimmung der Kunden erhoben, gesammelt und genutzt, Zweck und Art ihrer Verwendung werden transparent gemacht. Gesetzliche Vorgaben und europäische Standards des Daten- und Verbraucherschutzes werden konsequent eingehalten und ihre Einhaltung sorgfältig überwacht.

Die Organisation hat ein systematisches, wirksames Beschwerdemanagement aufgebaut und die dafür eingerichteten Kanäle nach innen und außen kommuniziert. Konflikte werden ggf. unter Nutzung geeigneter Schlichtungsverfahren oder Einbindung neutraler Parteien auf faire Art und Weise beigelegt.

### Erforderliche Maßnahmen

- **Entwicklung verbindlicher Richtlinien zum Umgang mit Kundendaten** und Integration in die normativen Orientierungen (Leitbild, Verhaltenskodex) der Organisation (siehe OF 1);
- **regelmäßige Durchführung von Kundenbefragungen** und/oder Dialogen mit Kunden, Verbrauchern und Endnutzern von Produkten oder Leistungen;
- **Einrichtung einer Ombudsstelle und/oder alternativer Instrumente** zur Meldung schwerwiegender Probleme bzw. zur Schlichtung etwaiger Konflikte, die im direkten Dialog nicht gelöst werden können.

### Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

- **Instrumente:**
  - Regelmäßige Durchführung von Kunden- und/oder Verbraucherbefragungen
  - Auswertung der über die unterschiedlichen Kanäle eingegangenen Beschwerden von Kunden und oder Endnutzern der Produkte/ Dienstleistungen
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ):**
  - Anzahl der berechtigten Beschwerden
  - Anzahl eingeleiteter Schlichtungsverfahren
  - Zunahme bzw. Rückgang dieser Beschwerden bzw. Schlichtungsverfahren
  - Anzahl der durchgeführten Kundenbefragungen
  - Ergebnisse der Kundenbefragungen

---

## Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 12.8: Bis 2030 sicherstellen, dass die Menschen überall über einschlägige Informationen und das Bewusstsein für nachhaltige Entwicklung und eine Lebensweise in Harmonie mit der Natur verfügen
- Ziel 16.6: Leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen auf allen Ebenen aufbauen
- Ziel 16.10: Den öffentlichen Zugang zu Informationen gewährleisten und die Grundfreiheiten schützen, im Einklang mit den nationalen Rechtsvorschriften und völkerrechtlichen Übereinkünften

## 1.5 UNTERSTÜTZUNG DER WERTSCHÖPFUNG (UW)

---

### 1.5.1 Finanzmanagement (UW 1)

---

Die finanziellen Ressourcen werden passend zur Strategie und unter Beachtung rechtlicher Vorgaben, ethischer Grundsätze sowie der legitimen gesellschaftlichen Erwartungen und Stakeholder-Ansprüche gemanagt.

---

#### Grundlegende Orientierungen

---

Die Organisation gewährleistet eine optimale finanzielle Ressourcenbereitstellung für die unter normativen und strategischen sowie betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten wesentlichen Ziele und Themen. Dazu gehören auch die Aufrechterhaltung und Pflege des (integrierten) Managementsystems und ein konsequentes Stakeholder-Management (vgl. OF 3 und OF 4). Gewinne werden ausschließlich auf Basis des operativen Kerngeschäfts erzielt.

Bei finanziellen Entscheidungen, insbesondere bei Investitionen und Kapitalanlagen, werden die Auswirkungen sowohl für alle bedeutsamen Stakeholder als auch für die Umwelt, das Gemeinwohl und für die nachhaltige Entwicklung der globalen Gemeinschaft analysiert und berücksichtigt. Kapitalgeber, die an ethisch korrekten und nachhaltigen Investitionen interessiert sind, werden bevorzugt. Steuergesetzliche Regelungen werden im Sinne der Steuergerechtigkeit ausgelegt, eine Ausnutzung von Gesetzeslücken wird abgelehnt. Die Nutzung eigener Finanzmittel für eine Kapitalanlage erfolgt unter Beachtung von Nachhaltigkeits-Kriterien im Sinne der EU-Taxonomie.

---

#### Konkrete Orientierungen

---

Rechtliche Vorgaben, anerkannte internationale Standards und spezielle Regelungen – insbesondere zur Korruptions-, Geldwäsche- und Terrorismusbekämpfung – werden ebenso konsequent beachtet und umgesetzt wie die organisationseigenen normativen und strategischen Vorgaben. Erträge werden dort versteuert, wo sie erwirtschaftet werden. Auch andere steuerliche Verpflichtungen werden im Sinne des geltenden Steuerrechts erfüllt. Entsprechendes gilt für die Abgaben an die Sozialversicherung.

Das Finanzwesen (Buchführung/ Berichtslegung) erfüllt die jeweils aktuellen nationalen und internationalen Anforderungen sowie die einschlägigen Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und sorgt für eine rechtzeitige, vollumfängliche Erfüllung der Steuerpflichten (siehe IB 1). Es unterstützt die Wertschöpfung durch geeignete statistische und sonstige Zahlen, Daten und Fakten. Die regelmäßig erhobenen und zeitnah (mindestens monatlich) zur Verfügung gestellten Finanzdaten werden zur kurz-, mittel- und langfristigen Steuerung der Organisation genutzt.

---

#### Erforderliche Maßnahmen

---

- **Regelmäßige Überprüfung** und ggf. Anpassung **der genutzten Standards der Buchführung** und Rechnungslegung, um neuesten Anforderungen zu entsprechen;
- gewissenhafte, geordnete **Ermittlung der Abgabenverpflichtungen und termingerechte Abführung** der Steuern, Sozialversicherungsbeiträge und sonstigen Abgaben;
- **Budgetierung und Bereitstellung der erforderlichen finanziellen Ressourcen** für das Management aller **erfolgskritischen Themen** und Bereiche (Qualitäts-, Risiko-, Wissens- und Innovationsmanagement u.a.m.) **sowie der als wesentlich identifizierten Themen und Handlungsfelder der unternehmensspezifischen Verantwortung** (Menschenrechte, Umwelt, Arbeitsbedingungen, Integrität, Stakeholdermanagement etc.);
- Durchführung von **Investitionen in das eigene Unternehmen**, die nachweislich der Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung **im Sinne der ESG-Kriterien** dienen;
- Sicherstellung, dass **Investitionsaufgaben und Betriebsaufwand in Einklang mit der EU-Taxonomie** sind.

---

## Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente:**
  - Erstellung und Auswertung einer monatlichen Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA)
  - Prüfung des Jahresabschlusses durch eine unabhängige Instanz (bei KMU = Steuerberater, sonst WP)
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ):**
  - Umsatz (Trend der letzten 5 Jahre) incl. EU-Taxonomie-konformer Anteil des Umsatzes
  - Gewinn (Trend der letzten 5 Jahre)
  - Kapitalverzinsung (Trend der letzten 5 Jahre)
  - Investitionsquote
  - Weitere betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie z.B. Eigenkapital- und Fremdkapitalquote, Umsatzrendite, Return on Investment (ROI), Cashflow, Verschuldungsgrad u.a.m.

---

## Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 9.2: Eine breitenwirksame und nachhaltige Industrialisierung fördern
- Ziel 9.4: Die Infrastruktur modernisieren und die Industrien nachrüsten, um sie nachhaltig zu machen, mit effizienterem Ressourceneinsatz und unter vermehrter Nutzung sauberer und umweltverträglicher Technologien und Industrieprozesse
- Ziel 15.9: Ökosystem- und Biodiversitätswerte in die nationalen und lokalen Planungen, Entwicklungsprozesse, Armutsbekämpfungsstrategien und Gesamtrechnungssysteme einbeziehen
- Ziel 15.a: Finanzielle Mittel aus allen Quellen für die Erhaltung und nachhaltige Nutzung der biologischen Vielfalt und der Ökosysteme aufbringen und deutlich erhöhen
- Ziel 17.1: Die Mobilisierung einheimischer Ressourcen verstärken

## 1.5.2 Facilitymanagement (UW 2)

**Gebäude, Grundstücke, Sachmittel und Material werden unter Beachtung des Lebenszyklus nachhaltig gemanagt.**

### Grundlegende Orientierungen

Die Gestaltung der Grundstücke und die Ausstattung der Gebäude, Sachmittel und Materialien erfüllen die Anforderungen des Geschäftsbetriebs sowie die rechtlichen und sonstigen einschlägigen Anforderungen gesellschaftlicher Verantwortung und Nachhaltigkeit, insbesondere des Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutzes. Das Management der für den Betrieb notwendigen Grundstücke und Gebäude ist zukunftsorientiert aufgestellt und berücksichtigt die entsprechenden strategischen Planungen.

Bei der Beschaffung ebenso wie bei der Entsorgung spielen Umweltverträglichkeit und Ressourcenschonung eine zentrale Rolle.

### Konkrete Orientierungen

Bei der Ausgestaltung von Räumen und der Arbeitsumgebung werden die Anforderungen des Unfallschutzes, der Gesundheitsförderung und andere legitime Erwartungen der Organisationsmitglieder erfüllt bzw. berücksichtigt. Für alle Arbeitsplätze und betriebsbezogenen Tätigkeiten liegt eine Gefährdungsanalyse vor, die regelmäßig aktualisiert wird. Zur Begrenzung der dabei identifizierten Risiken werden zeitnah geeignete Maßnahmen durchgeführt. Ergonomische Anforderungen werden eingehalten.

Für alle Produktionsmittel und Investitionsgüter (Rohstoffe, Materialien, Maschinen, Fertigungsanlagen etc.) werden Lebenszyklusanalysen durchgeführt. Schädliche Auswirkungen auf die Umwelt (z.B. auf Klima, Energie, Artenvielfalt) ebenso wie auf das gesellschaftliche Umfeld (z.B. Gesundheit und Wohlbefinden von Anwohnern) werden bei der Beschaffung bereits im Vorfeld berücksichtigt und sukzessive minimiert. Standards des Umwelt- und Gesundheitsschutzes (z.B. Energieeffizienz, CO<sup>2</sup>-Neutralität) werden proaktiv im Sinne des Vorsorgeprinzips eingehalten.

### Erforderliche Maßnahmen

- **Sicherstellung der Erfüllung rechtlicher Anforderungen** an die Gestaltung der Grundstücke, Gebäude, Materialien und Sachmittel, insbesondere Einhaltung der Vorschriften der Betriebssicherheitsverordnung;
- **Erfassung** der relevanten gesetzlichen Regelungen (z.B. in Form eines **Rechtskatasters**);
- **Sicherstellung, dass Auflagen aus der Errichtungs- und Betriebsbewilligung eingehalten werden** (z.B. in Form eines Auflagenkatasters).

### Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

- **Instrumente:**
  - Durchführung von Lebenszyklusanalysen für Produktionsmittel und Investitionsgüter
  - Umfassende ökologische Betrachtung von Gebäuden und Einrichtungen
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ):**
  - Anzahl der Rechtsverstöße
  - Anzahl der Verstöße gegen Errichtungs- und Bewilligungsauflagen
  - Anzahl der Hauptabweichungen bei Audits / Überprüfung nach ISO 14001, ISO 50001, EMAS oder vergleichbaren Umweltstandards
  - Anzahl der Beanstandungen durch Gewerbeaufsicht, Berufsgenossenschaften und vergleichbare Prüfinstanzen

---

## Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 7.2: Den Anteil erneuerbarer Energie am globalen Energiemix deutlich erhöhen
- Ziel 7.3: Die weltweite Steigerungsrate der Energieeffizienz verdoppeln
- Ziel 8.2: Eine höhere wirtschaftliche Produktivität durch Diversifizierung, technologische Modernisierung und Innovation erreichen, einschließlich durch Konzentration auf mit hoher Wertschöpfung verbundene und arbeitsintensive Sektoren
- Ziel 9.1: Eine hochwertige, verlässliche, nachhaltige und widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, einschließlich regionaler und grenzüberschreitender Infrastruktur, um die wirtschaftliche Entwicklung und das menschliche Wohlergehen zu unterstützen, und dabei den Schwerpunkt auf einen erschwinglichen und gleichberechtigten Zugang für alle legen
- Ziel 9.4: Die Infrastruktur modernisieren und die Industrien nachrüsten, um sie nachhaltig zu machen, mit effizienterem Ressourceneinsatz und unter vermehrter Nutzung sauberer und umweltverträglicher Technologien und Industrieprozesse
- Ziel 12.5: Das Abfallaufkommen durch Vermeidung, Verminderung, Wiederverwertung und Wiederverwendung deutlich verringern
- Ziel 13.1: Die Widerstandskraft und die Anpassungsfähigkeit gegenüber klimabedingten Gefahren und Naturkatastrophen in allen Ländern stärken
- Ziel 14.1: Alle Arten der Meeresverschmutzung, insbesondere durch vom Lande ausgehende Tätigkeiten und namentlich Meeresmüll und Nährstoffbelastung, verhüten und erheblich verringern
- Ziel 15.5: Umgehende und bedeutende Maßnahmen ergreifen, um die Verschlechterung der natürlichen Lebensräume zu verringern, dem Verlust der biologischen Vielfalt ein Ende zu setzen und bis 2020 die bedrohten Arten zu schützen und ihr Aussterben zu verhindern

### 1.5.3 Technologiemanagement (UW 3)

**Technologien werden hinsichtlich ihres Beitrags zur Wertschöpfung und Unternehmensentwicklung ebenso wie zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen unter Beachtung ihrer Neben- und Fernwirkungen entwickelt, eingeführt und überwacht.**

#### Grundlegende Orientierungen

Bei der Planung, Einführung, Entwicklung und Verbesserung neuer Technologien spielen neben ökonomischen Gesichtspunkten ihre Vereinbarkeit mit den normativen und strategischen Zielen, mit den legitimen Erwartungen bedeutsamer Anspruchsgruppen der Organisation sowie ihr Potenzial zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen eine entscheidende Rolle (vgl. SU).

Technologien werden zudem bewusst und ethisch reflektiert entwickelt, eingeführt und überwacht. Dazu gehört die Beachtung des Lebenszyklus' ebenso wie die Abschätzung, Bewertung und Berücksichtigung ihrer potenziell negativen Neben- und Fernwirkungen für Anspruchsgruppen, Umwelt und Gesellschaft einerseits, ihrer positiven Auswirkungen für die nachhaltige Entwicklung der globalen Gesellschaft gemäß der Agenda 2030 andererseits.

#### Konkrete Orientierungen

Bei der Entwicklung und/oder Einführung neuer Technologien (z.B. Einführung und Nutzung von KI-Anwendungen) wird nicht nur deren ökonomisches Erfolgspotenzial auf Basis einer Wirtschaftlichkeitsprüfung wirksam in die Entscheidungsfindung integriert, sondern es werden zugleich die einschlägigen Grundsätze nachhaltigen Umweltmanagements (z.B. Vorsorgeprinzip, Verursacherprinzip), digitaler Ethik (z.B. Transparenz, Nachvollziehbarkeit, informationelle Selbstbestimmung) und gesellschaftlicher Verantwortung angewendet. Zudem wird der Schutz geistigen Eigentums gewährleistet (Beachtung patentrechtlicher Aspekte). Sofern angemessen und mit dem Prinzip der Nachhaltigkeit vereinbar, werden die Anwendung traditioneller Technologien (z.B. Lastenfahrrad) unterstützt und die Entwicklung von sowie der Zugang zu umweltfreundlichen, klimaschonenden und energiesparenden Technologien an den jeweiligen Standorten gefördert bzw. ermöglicht. Veraltete Technologien werden nur dann durch neue Lösungen ersetzt, wenn diese einen nachweislich positive(re)n Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten.

Bestehende technische Lösungen und neue Technologien sowie die mit ihnen legitim erzeugten Datenbestände werden wirksam vor unberechtigten Zugriffen von außen geschützt, sowohl im Sinne des Datenschutzes als auch im Hinblick auf die IT-Sicherheit und den Schutz vor Cyber-Angriffen.

Alle eingesetzten Technologien unterliegen einer systematischen Überwachung und einer vorbeugenden Instandhaltung. Es ist gewährleistet, dass sie dem Stand der Technik entsprechen.

#### Erforderliche Maßnahmen

- **Entwicklung und konsequente Umsetzung von Wartungs- und Instandhaltungsplänen** für alle eingesetzten Technologien;
- **Systematische Identifizierung von** für die Umwelt, die Gesellschaft, das Unternehmen und dessen Stakeholder **riskanten und schädlichen Technologien**;
- Durchführung systematischer **Lebenszyklusanalysen**;
- Durchführung systematischer **Technologiefolgen-Abschätzungen**;
- Durchführung einer **gesellschafts- und umweltbezogenen Risiko- und Potenzialanalyse bei der Planung und Entwicklung neuer Technologien** oder Technologie-Versionen (z.B. Umstellung auf Industrie 4.0, Einsatz von KI-Anwendungen) auf der Grundlage ethischer Prinzipien und Maßstäbe;
- Nutzung ganzheitlicher Ansätze (**Value Based Engineering**) bei der Entwicklung neuer IT-basierter Technologien und Systeme, um deren Konformität mit ethischen Mindestanforderungen zu gewährleisten;

- **Sicherstellung eines permanenten professionellen IT-System- und Datenschutzes**, z.B. nach anerkannten Regeln und Methoden des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI);
- Durchführung regelmäßiger **Sicherheitsprüfungen der IT-Systeme**.

---

### Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente:**
  - Beauftragung externer Audits und/oder interne Überprüfung nach einschlägigen Standards (z.B. nach ISO 27001, ISO 14001, ISO 50001, EMAS oder vergleichbaren Umweltstandards)
  - Auswertung der Ergebnisse der durchgeführten Analysen (Lebenszyklus, Technologiefolgen-Abschätzung etc.)
  - Identifikation von Verstößen gegen Rechtsvorschriften, Errichtungs- und Bewilligungsauflagen
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ):**
  - Anzahl der identifizierten Rechtsverstöße sowie der Verstöße gegen Errichtungs- und Bewilligungsauflagen
  - ⊖ Anzahl der Hauptabweichungen bei internen oder externen Audits
  - Anzahl der Beanstandungen durch Gewerbeaufsicht, Berufsgenossenschaften und vergleichbare Prüfinstanzen

---

### Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 5.b: Die Nutzung von Grundlagentechnologien, insbesondere der Informations- und Kommunikationstechnologien, verbessern, um die Selbstbestimmung der Frauen zu fördern
- Ziel 8.2: Eine höhere wirtschaftliche Produktivität durch Diversifizierung, technologische Modernisierung und Innovation erreichen, einschließlich durch Konzentration auf mit hoher Wertschöpfung verbundene und arbeitsintensive Sektoren
- Ziel 9.5: Die wissenschaftliche Forschung verbessern und die technologischen Kapazitäten der Industriesektoren in allen Ländern (...) ausbauen
- Ziel 9.c: Den Zugang zur Informations- und Kommunikationstechnologie erheblich erweitern

## 1.6 INTEGRIERTES CONTROLLING UND BERICHTERSTATTUNG (IB)

---

### 1.6.1 Management der dokumentierten Informationen<sup>6</sup> (IB 1)

---

**Die Organisation dokumentiert als Grundlage für das Controlling (siehe IB 2) und das Berichtswesen (siehe IB 3) wesentliche Informationen in systematischer und nachvollziehbarer Weise.**

---

#### Grundlegende Orientierungen

---

Die Organisation verfügt nach innen und außen über ein vernetztes, konsistentes und gesichertes Dokumentationswesen (siehe OF 3). Das Management dokumentierter Informationen – Vorgabedokumente ebenso wie Aufzeichnungen – bildet das bestehende Managementsystem ab und dient als Grundlage für dessen kontinuierliche Weiterentwicklung.

Das Dokumentationswesen ermöglicht die belastbare Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen, Handlungen und gezogenen Konsequenzen im Falle von unverantwortlichem oder nicht integrem Handeln und Verhalten und dient daher auch als Nachweis für die Wahrnehmung der Organisationspflichten.

---

#### Konkrete Orientierungen

---

Dokumentierte Informationen werden entsprechend interner Richtlinien erstellt, klassifiziert, in Versionen geführt, gespeichert, freigegeben, bereitgestellt, verteilt, wenn veraltet dem Zugriff entzogen und archiviert, wobei die Aufbewahrungsfristen beachtet werden. Insbesondere im Hinblick auf die Vorgabedokumente (z.B. Prozessleitfäden, Verfahrensanweisungen, Arbeits- und Betriebsanweisungen, aber auch Organigramme und Stellen- bzw. Funktionsbeschreibungen) ist gewährleistet, dass nur auf die jeweils aktuelle Fassung zugegriffen wird. Bei Aufzeichnungen (z.B. Betriebsdaten, Mess- und Prüfergebnisse) ist die Konsistenz der Daten (Single-Point-of-Truth) gewährleistet. Alle Daten sind vor unerlaubten Zugriffen und Missbrauch (z.B. unzulässige Veränderung, Datenschutzverletzung) sowie vor Verlust, Blockierung und Vernichtung (z.B. durch Cyberangriffe) geschützt. Die gesetzlichen Anforderungen, insbesondere die Anforderungen an die Datensicherheit und die Handhabung personenbezogener Daten, werden zuverlässig umgesetzt.

Eine transparente und gewissenhafte Buchführung bildet die Grundlage für die Ermittlung der Verpflichtung gegenüber dem Staat und den relevanten staatlichen Organen (z.B. Sozialversicherung) (siehe UW 1).

---

#### Erforderliche Maßnahmen

---

- Aufstellung klarer und eindeutiger **Vorgaben zum Management dokumentierter Informationen** für alle Ebenen und alle Bereiche des Unternehmens;
- Benennung und **Beauftragung entsprechender Verantwortlichkeiten**;
- regelmäßige Durchführung von **Schulungen** zu den entsprechenden Regelungen;
- **Überprüfung der Einhaltung der Regeln** durch interne (und ggf. externe) Audits oder vergleichbare Maßnahmen, ggf. zeitnahe Behebung von Schwachstellen.

---

<sup>6</sup> Mit „dokumentierter Information“ bezeichnen wir entsprechend den Managementsystemnormen (ISO 9001, ISO 14001, ...) Informationen, die von einer Organisation gelenkt und aufrechterhalten werden müssen, unabhängig davon, in welchem Medium diese Informationen dargestellt sind. Insbesondere sind nicht nur klassische Dokumente auf Papier gemeint, sondern auch Datensätze z.B. im ERP-System des Unternehmens.

---

## Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente:**
  - Regelmäßige Audits des Dokumentenmanagements durch entsprechend qualifizierte Dienstleister
  - Durchführung von Befragungen relevanter Stakeholder (intern wie extern)
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ):**
  - Anzahl der kritischen Ereignisse, die sich auf Mängel des Dokumentenmanagements zurückführen lassen
  - Feedback interner (z.B. Revision, Qualitätsmanager) und/oder externer Stakeholder (z.B. Kunden, Lieferanten, sonstige Geschäftspartner)

---

## Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 12.8: Sicherstellen, dass die Menschen überall über einschlägige Informationen und das Bewusstsein für nachhaltige Entwicklung und eine Lebensweise in Harmonie mit der Natur verfügen (hier vor allem zu beziehen auf die Organisationsmitglieder)
- Ziel 16.6: Leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen auf allen Ebenen aufbauen

## 1.6.2 Integriertes Controlling (IB 2)

**Ein übergreifendes Controlling aggregiert alle erfolgs- und verantwortungsrelevanten Informationen für die Führungsebenen sowie als Grundlage ihres Rechenschaftsberichts.**

### Grundlegende Orientierungen

Die Organisation sichert ihre Existenz langfristig, generationenübergreifend und – auch in diesem Sinne – nachhaltig. Ihre finanziellen Erfolge sind Ausdruck und Ergebnis eines legalen, gesellschaftlich verantwortlichen und ethisch verantwortbaren Geschäftsmodells. Das etablierte, ganzheitliche Controlling und die Bilanzierung der Organisation sind dazu geeignet, dies zu überprüfen (vgl. IB 1).

Das integrierte Controlling und der damit verbundene Blick auf die Gesamtorganisation einschließlich der Wechselwirkung ihrer Teile bilden die maßgebliche Basis der Entscheidungen auf allen Ebenen und in allen Bereichen des Unternehmens.

### Konkrete Orientierungen

Ausgangspunkt des Controllings ist das Zielsystem in Form der normativen, strategischen und operativen Ziele der Organisation. Dabei wird nicht nur deren Erreichungsgrad ermittelt, sondern es werden auch die Qualität der zugrundeliegenden Herangehensweisen (*Approaches*) und die Konsequenz bei deren Umsetzung bewertet. Aus den Ergebnissen werden Verbesserungsvorschläge abgeleitet und an die Entscheidungsträger weitergegeben.

Ein integriertes Controlling bezieht sich nicht nur auf die finanziellen Aspekte, sondern darüber hinaus auf alle Dimensionen und Handlungsfelder, die im Kontext der Ermittlung der unternehmensspezifischen Verantwortung als wesentlich eingestuft wurden (siehe dazu OF 1 und OF 4). Daher umfassen die Mess- und Prüfergebnisse

- die Erfüllung rechtlicher und ethischer Anforderungen (Governance),
- die angemessene Berücksichtigung legitimer Stakeholder-Interessen sowie
- die angemessene Berücksichtigung der für das Unternehmen relevanten gesellschaftlichen und umweltbezogenen Aspekte (Social, Environment).

In die Ermittlung dieser Ergebnisse fließt eine Evaluation der Erreichung bzw. Einhaltung aller normativen Ziele und Orientierungen der Organisation ein, d.h. die Beachtung der Prinzipien gesellschaftlicher Verantwortung sowie der unternehmenseigenen Werte, Grundsätze, Richtlinien und Regelungen. Außerdem wird die Umsetzung entsprechender Maßnahmen durch ihre Mitglieder und bedeutsame Partner (z.B. Zulieferer) geprüft.

Zur Erstellung des Rechenschaftsberichts gehört darüber hinaus die Erhebung, ob und inwieweit

- die Prinzipien und die als wesentlich identifizierten Handlungsfelder aus den Kernthemen verantwortlicher Organisationsführung (siehe OF 1 und IB 3) durch angemessene Maßnahmen adressiert,
- die ergriffenen Maßnahmen wirksam umgesetzt und
- die zur kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung in diesen Bereichen festgelegten Ziele erreicht wurden.

Die Ergebnisse des Controllings werden zielgruppengerecht aufbereitet und nach innen und außen kommuniziert.

---

## Erforderliche Maßnahmen

---

- **Etablierung eines umfassenden Controllings und dazu geeigneter Instrumente** (z.B. Entwicklung und Nutzung einer Balanced-Score-Card, erweitert um die wesentlichen Dimensionen bzw. Themen der unternehmenseigenen Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft, vgl. SU 4);
- **Identifizierung geeigneter Messgrößen und Indikatoren** zur Erhebung der relevanten finanziellen (vgl. UW 1 und IB 2) und wesentlichen nicht-finanziellen Ergebnisse, die zugleich eine effiziente integrierte Steuerung ermöglichen. Dazu gehört ein Mix aus qualitativen Messgrößen (z.B. durch Stakeholder-Befragungen und Dialoge erhobene Wahrnehmungen) und quantitativen (Leistungs-)Indikatoren.

---

## Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente:**
  - Durchführung von Befragungen aller bedeutsamen Stakeholder, ob die Inhalte des Rechenschaftsberichts ihren Erwartungen und Anforderungen entsprechen
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ):**
  - Feedback-Ergebnisse befragter Stakeholder

---

## Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

Ziel 16.6: Leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen auf allen Ebenen aufbauen

### 1.6.3 Berichtswesen (IB 3)

---

**Die Organisation kommt ihrer Rechenschaftspflicht gegenüber Anspruchsgruppen, Umwelt und Gesellschaft auf angemessene, nachvollziehbare und rechtskonforme Art und Weise nach.**

---

#### **Grundlegende Orientierungen**

---

Das Berichtswesen befähigt das Unternehmen dazu, über die für seine Anspruchsgruppen und die Gesellschaft relevanten Pläne, Entscheidungen, Aktivitäten sowie deren Konsequenzen zielgruppengerecht, wahrheitsgemäß und nachvollziehbar zu informieren. Es ist rechtskonform und bezieht sich mindestens auf die Einhaltung und Umsetzung der normativen, strategischen und operativen Ziele der Organisation sowie auf die ergriffenen Maßnahmen und erreichten Ziele zu den als wesentlich identifizierten Handlungsfeldern erfolgreicher, ethisch und gesellschaftlich verantwortlicher Organisationsführung (siehe OF 1). Die Information der relevanten Anspruchsgruppen erfolgt proaktiv. Das Unternehmen ist jederzeit auskunftsfähig.

Die Berichterstattung über die finanziellen Aspekte ist Gegenstand des Geschäftsberichtes. Dieser Geschäftsbericht ist Teil eines umfassenden Rechenschaftsberichts, der sich auch auf die Wahrnehmung der unternehmensspezifischen Verantwortung gegenüber Stakeholdern, Umwelt und Gesellschaft bezieht. Mindestens die erheblichen positiven bzw. negativen ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen des Handelns und Entscheidens der Organisation (z.B. gemäß den Vorgaben der EU-Taxonomie-Verordnung) sind darin darzulegen. Diese ganzheitliche Berichterstattung orientiert sich an einschlägigen Richtlinien und ermöglicht die Vergleichbarkeit über die Jahre hinweg sowie mit ähnlichen Unternehmen.

#### **Konkrete Orientierungen**

---

Neben den betriebswirtschaftlichen Aspekten, der Beschreibung des Geschäftsmodells und der Unternehmensstrategie sollten – unabhängig von den Ergebnissen der Wesentlichkeitsanalyse und von Stakeholder-Befragungen, über deren Durchführung und Ausgestaltung ebenfalls zu berichten ist – in einem zeitgemäßen Rechenschaftsbericht mindestens folgende Themen adressiert werden:

- **Menschenrechte:** Einhaltung, Förderung und Überwachung ihrer Umsetzung im eigenen Geschäftsbereich und innerhalb des unternehmenseigenen Einflussbereichs in der gesamten Wertschöpfungskette;
- **Governance-Aspekte:** Unternehmensführung und -steuerung, Organe, Kontrollmechanismen, Compliance- und Risikomanagement, Bekämpfung bzw. Prävention von Korruption und anderen Formen der Wirtschaftskriminalität, politische Einflussnahme und Zahlungspraktiken;
- **Belange der Organisationsmitglieder:** Arbeitsbedingungen, Gleichbehandlung, Vorgehen gegen Diskriminierung, Mitarbeiterzufriedenheit, Diversitätsrate in Führungs- und Kontrollgremien;
- **Umweltaspekte:** Klimaschutz, Wasser, Biodiversität, Kreislaufwirtschaft, Umweltschutz allgemein.

Die Berichte werden in geeigneter Form veröffentlicht und das Feedback relevanter Anspruchsgruppen dazu eingeholt (z.B. im Rahmen von Stakeholder-Konferenzen, vgl. OF 4).

---

## Erforderliche Maßnahmen

---

- **Identifizierung der Stakeholder**, denen gegenüber eine Rechenschaftspflicht besteht, und Ermittlung von deren legitimen Interessen / Erwartungen (siehe OF 1);
- **Auseinandersetzung mit einschlägigen** nationalen, europäischen, internationalen sowie branchenspezifischen **Vorgaben zur Dokumentation und ganzheitlichen Berichterstattung**. Dazu zählen insbesondere die Empfehlungen des International Integrated Reporting Council (IIRC), der jeweils neuesten Version der (sektorspezifischen) GRI-Standards und die Vorgaben neuerer Initiativen zur integrierten Rechnungslegung und Berichterstattung, insbesondere die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU und die damit verbundenen European Sustainability Reporting Standards (ESRS) der EFRAG;
- regelmäßige **Berichterstattung entsprechend den gesetzlichen Anforderungen** nach einschlägigen Berichtsstandards.

---

## Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung

---

- **Instrumente:**
  - Externe Überprüfung des Rechenschaftsberichts durch entsprechend qualifizierte Dienstleister (z.B. spezialisierte NGOs wie GRI, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften)
  - Durchführung von Befragungen aller bedeutsamen Stakeholder, ob die Inhalte des Rechenschaftsberichts ihren Erwartungen und Anforderungen entsprechen
- **Indikatoren (quantitativ und qualitativ):**
  - Anzahl der Beanstandungen bei externen Prüfungen
  - Feedback-Ergebnisse befragter Stakeholder

---

## Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (SDGs)

---

- Ziel 12.6: Die Unternehmen, insbesondere große und transnationale Unternehmen, dazu ermutigen, nachhaltige Verfahren einzuführen und in ihre Berichterstattung Nachhaltigkeitsinformationen aufzunehmen
- Ziel 12.8: Bis 2030 sicherstellen, dass die Menschen überall über einschlägige Informationen und das Bewusstsein für nachhaltige Entwicklung (...) verfügen
- Ziel 16.6: Leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen auf allen Ebenen aufbauen

## 1.7 ERGEBNISSE UND WIRKUNGEN DER ORGANISATION

Die erhobenen Mess- und Prüfergebnisse zu den festgelegten Indikatoren bestätigen, dass die Organisation ökonomisch auf einem soliden Fundament steht, nachhaltig wirtschaftet und ihre spezifische Verantwortung gegenüber bedeutsamen Anspruchsgruppen und der Gesellschaft versteht, anerkennt und wahrnimmt.

Die vorgegebenen Ziele mit den zugehörigen Soll-Werten werden in einer übersichtlichen Form (Management-Cockpit) mit den entsprechenden Messergebnissen (Ist-Werte) dargestellt und im Hinblick auf den Entwicklungstrend (mind. über 3 Jahre) die Zielerreichung und die Wettbewerbsfähigkeit bewertet. In diese Bewertung fließen die Perspektiven aller relevanten Anspruchsgruppen und die Wahrnehmung durch das gesellschaftliche Umfeld mit ein.

Unabhängig von der individuellen Darstellungsform ergibt sich folgende Logik:

### Beispiel 1:

**Ziel:** Kontinuierliche Steigerung des Umsatzes

#### Jahresbezogene Soll-Ist-Vergleiche:

2020		2021		2022	
SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST
TEU 2.500	TEU 2.400	TEU 2.750	TEU 2.650	TEU 3.000	TEU 2.800

#### Bewertung der Zielerreichung:

Die Ziele wurden annähernd, aber nicht vollständig erreicht.

#### Bewertung des Entwicklungstrends:

Es zeichnet sich eine durchgehend positive Entwicklung ab.

#### Vergleich mit den Wettbewerbern:

Im Vergleich mit den beiden wichtigsten Wettbewerbern fällt die Umsatzentwicklung zufriedenstellend aus.

(Um eine entsprechende Aussage treffen zu können, müssen Informationen über die Wettbewerber vorliegen. Hier wurde zur Veranschaulichung eine Annahme willkürlich getroffen.)

**Beispiel 2:**

**Ziel:** Kontinuierliche Verringerung der Siedlungsabfälle (Hausmüll) pro Mitarbeiter bzw. Organisationsmitglied und Jahr

**Jahresbezogene Soll-Ist-Vergleiche**

2020		2021		2022	
SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST
365 kg/MA	380 kg/MA	365 kg/MA	370 kg/MA	350 kg/MA	360 kg/MA

**Bewertung der Zielerreichung:**

Die Ziele wurden annähernd, aber nicht vollständig erreicht.

**Bewertung des Entwicklungstrends:**

Es zeichnet sich eine durchgehend positive Entwicklung ab.

**Vergleich mit den Wettbewerbern:**

Im Vergleich mit den beiden wichtigsten Wettbewerbern fällt die Abfallmenge zufriedenstellend aus. (Um eine entsprechende Aussage treffen zu können, müssen Informationen über die Wettbewerber vorliegen. Hier wurde jetzt zur Veranschaulichung eine Aussage willkürlich getroffen.)

## 2 GLOSSAR

<b>AA1000 Stakeholder Engagement Standards (SES).</b>	Der AA1000SES (2015) ist ein allgemein anwendbares Rahmenwerk für die Bewertung, Gestaltung, Umsetzung und Kommunikation eines hochwertigen Stakeholder Engagements.
<b>Agiles Management</b>	<p>Der Begriff „Agilität“ steht für Wendigkeit und Schnelligkeit. Angewendet auf das Verhalten in und von Unternehmen geht es darum, die Fähigkeit zur schnellen Anpassung an veränderte Anforderungen zu fördern. Das Unternehmensumfeld wird nach dieser Sicht zunehmend als geprägt von Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (Ambiguität) erlebt, wofür das Akronym VUKA steht. Der Versuch, die Zukunft auf der Grundlage langfristiger Planungen zu gestalten, erscheint danach zunehmend als unrealistisch.</p> <p>„Agilität“ als Begriff und Methode gewann 2001 an Bedeutung, als renommierte Software-Entwickler das „Agile Manifest“ verfassten und damit hergebrachte Grundsätze klassischen Projektmanagements um Prinzipien erweiterten, die eine bessere Anpassung des Vorgehens im Projekt an sich veränderte Anforderungen unterstützten. Diese Überlegungen wurden in der Folge über das Projektmanagement hinaus auf weitere Managementaufgaben ausgedehnt. Dezentralisierung, selbstgesteuerte Teams, flexible Planung, intensive Kommunikation über die Grenzen von Organisationseinheiten hinweg sind einige Stichworte, die die weitere Konzeptentwicklung so weitgehend prägten, dass das Konzept an Kontur verliert und inzwischen deutlich mehr unter Agilität subsumiert wird. Derzeit mehren sich auch kritische Stimmen, insbesondere wenn agile Ansätze von kleinen Organisationseinheiten auf große Unternehmen übertragen werden. Im Kontext von CSR stellt sich die Frage, wer das Handeln eines Unternehmens gegenüber dem Umfeld verantworten kann, wenn den gesetzlichen Repräsentanten einer juristischen Person nach innen keine formellen Mechanismen zur Verfügung stehen, Entscheidungen durchzusetzen. Wer verantworten soll, muss auch maßgeblichen Einfluss haben. Deshalb gibt es in konventionellen Unternehmen den Zusammenhang von Befugnis und Verantwortung. Dies kollidiert aber mit dem gängigen agilen Versprechen weitgehender Hierarchiefreiheit und Entbürokratisierung.</p>
<b>Anforderung</b>	<p>Eine Anforderung ist eine Notwendigkeit oder Erwartung, die festgelegt, allgemein impliziert oder obligatorisch ist.</p> <p>Allgemein impliziert bedeutet, dass es Gewohnheit oder gängige Praxis für die Organisation ist, diese Anforderung zu berücksichtigen.</p>
<b>Anspruchsgruppen (engl. stakeholder)</b>	<p>Interne und externe Anspruchsgruppen sind all jene Gruppen oder Individuen, die ein berechtigtes, d.h. gesetzlich oder ethisch legitimierbares Interesse an Entscheidungen oder Aktivitäten einer Organisation haben – beispielsweise, weil sie von deren Auswirkungen betroffen sind. In dieser Publikation wird daher der englische Begriff „stakeholder“ mit „Anspruchsgruppen“ übersetzt. Beide Begriffe werden als entsprechend interpretierte Synonyme verwendet.</p> <p>Im Allgemeinen wird zwischen internen (z.B. Mitarbeiter, Inhaber, Mitglieder von gesellschaftsrechtlichen Organen, Finanzgeber) und externen Anspruchsgruppen (z.B. Kunden, Regierung, Umwelt, Gesellschaft) unterschieden. Organisationen haben in der Regel heterogene Anspruchsgruppen. Sie divergieren in ihren Meinungen und Interessen sowie im Grad ihrer Einbindung und Einflussmöglichkeiten auf die Unternehmung.</p>
<b>Anstand</b>	Anstand als innerer Verhaltenskompass bzw. moralisches Koordinatensystem bemisst sich an der Anerkennung von Regeln und bildet damit die Basis für Integrität und Vertrauen. Eine anständig agierende Organisation beachtet konsequent und

	<p>durchgängig grundlegende ethische Prinzipien und Normen (inklusive internationaler Verhaltensstandards und unternehmensrelevanter Konventionen). Sie nimmt beständig die legitimen Interessen der eigenen Anspruchsgruppen (Stakeholder) wahr und kommt ihrer organisationspezifischen Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt nach. Anstand manifestiert sich bei Personen in tugendhaftem Verhalten, während der Anstand einer Organisation von ihrer Unternehmenskultur bzw. den gelebten Werten repräsentiert wird.</p> <p>Der vorliegenden Publikation liegt die Überzeugung zugrunde, dass nur retrospektiv konstatiert werden kann, ob sich jemand/eine Organisation „anständig <u>verhält</u>“, nicht, ob jemand per se „anständig <u>ist</u>“.</p>
<b>Bedeutsame Anspruchsgruppen</b>	<p>Unter dem Begriff „bedeutsame Anspruchsgruppen“ werden alle Gruppen und Individuen subsumiert, von denen die Existenz oder der Erfolg einer Organisation abhängen oder beeinträchtigt werden können und die ihrerseits von den Auswirkungen der Entscheidungen und Aktivitäten der Organisation existenziell abhängen oder positiv wie negativ betroffen sein können. Das Excellence Modell der EFQM definiert in seinen Kriterien der Exzellenz die Kunden, Mitarbeiter, Partner bzw. Lieferanten, die Eigentümer und Anteilseigner als wichtigste Anspruchsgruppen. Im Idealfall haben Anspruchsgruppen und Organisation synchronisierbare Interessen, die jedoch in beiden Fällen vom übergeordneten Ziel der nachhaltigen Entwicklung abweichen können.</p>
<b>Carbon Disclosure Project (CDP)</b>	<p>Das Carbon Disclosure Project (CDP) ist eine im Jahr 2000 in London gegründete gemeinnützige Organisation, die u.a. Unternehmen und andere, auch öffentliche Institutionen wie Kommunen dazu bringen möchte, ihre Umweltdaten zu veröffentlichen. Das CDP erhebt einmal pro Jahr anhand von standardisierten Fragebögen Daten und Informationen zu Klimarisiken, insbesondere zu CO<sup>2</sup>-Emissionen, sowie Reduktionszielen und -strategien, die Unternehmen freiwillig zur Verfügung stellen. Auf diese Weise ist eine der weltweit größten Datenbanken ihrer Art entstanden.</p> <p>Mehr als 655 institutionelle Anleger, die ein Vermögen von rund 78 Billionen US-Dollar verwalten, unterstützen das Projekt als so genannte „Signatory Investors“.</p>
<b>Compliance</b>	<p>Compliance bezieht sich auf die Gesamtheit an Maßnahmen zur Gewährleistung (rechts)konformen Handelns und Verhaltens einer Organisation, ihrer Organe und Mitglieder. Konformes Verhalten beruht einerseits auf der Einhaltung juristischer Regelungen wie Gesetze, Verordnungen und Vorschriften, andererseits auf dem Befolgen organisationsintern verfasster Regelungen wie Policies, Verfahrensvorschriften und Anweisungen, Leitlinien etc. Es geht dabei um die dokumentierte Aufstellung von umfassenden Regelwerken oder den Bezug darauf und um ein Sicherstellen ihrer Einhaltung durch Implementierung einer entsprechenden Infrastruktur.</p>
<b>Corporate Digital Responsibility (CDR)</b>	<p>In Anlehnung an das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet Corporate Digital Responsibility (CDR) die spezifische Verantwortung von Unternehmen im Kontext der digitalen Transformation. Als solche befasst sie sich mit den Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für eine verantwortliche bzw. verantwortbare Nutzung digitaler Technologien und Künstlicher Intelligenz im Unternehmenskontext. Im vorliegenden Dokument wird CDR als fester Bestandteil einer integren und verantwortlichen Unternehmensführung gegenüber Stakeholdern, Umwelt und Gesellschaft – und damit auch von „Erfolg mit Anstand“ im Sinne des vorliegenden Entwicklungsmodells – verstanden.</p>
<b>Cradle to Cradle</b>	<p>„Cradle to Cradle“ (engl., abgekürzt C2C) meint „von der Wiege zur Wiege“ und beschreibt eine konsequente Kreislaufwirtschaft, in der alle Materialien als Rohstoffe angesehen werden, die beständig zirkulieren. Erstmals beschrieben wurde dieser Ansatz von dem deutschen Chemiker Michael Braungart und dem US-</p>

	<p>amerikanischen Architekten William McDonough (2009). Cradle to Cradle (C2C) ist seit 2012 auch ein eingetragener Verein, der zum Ziel hat, das Thema Kreislaufwirtschaft voranzutreiben. Eine Zertifizierung von Produkten, die den Kriterien der Kreislaufwirtschaft genügen, wird vom amerikanischen „Cradle to Cradle Products Innovation Institute“ vergeben.</p>
<b>Digitalisierung</b>	<p>Digitalisierung im ursprünglichen Sinn bezeichnet die Umwandlung von analogen, also von stufenlos darstellbaren Werten, Inhalten oder Prozessen (Text, Bilder oder Ton) in eine nicht analoge, sprich digitale Form, wobei die enthaltene Information in ein „Digitalsignal“ umgewandelt wird, das nur aus diskreten Werten besteht. Digitalisierung lässt sich in drei Stufen unterteilen: Umwandlung, Optimierung, Transformation. Bei der Umwandlung geht es allein um den Wechsel von analogen Technologien und Prozessen zu digitalen Alternativen/Neuheiten, die dann im Rahmen der Optimierung weiterentwickelt werden. Der letzte Schritt ist die Transformation zu neuen Prozessen und Technologien, welche unter anderem disruptive Geschäftsmodelle zum Vorschein bringen können.</p> <p>In den letzten Jahren hat sich vor allem diese dritte Bedeutung durchgesetzt: Digitalisierung ist im allgemeinen Sprachgebrauch zum Synonym für den Megatrend der digitalen Transformation geworden, die alle Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft durchdringt und den beruflichen Alltag ebenso bestimmt wie unser Leben und Zusammenleben.</p>
<b>Digital Ethics</b>	<p>Die digitale Ethik oder Digaletik, besser bekannt als <i>Digital Ethics</i> (engl.), gehört zur angewandten Ethik als Teildisziplin der praktischen Philosophie und beschäftigt sich mit den ethisch relevanten Fragen, Aspekten und Regularien der Digitalisierung und des Umgangs mit Big Data. Als solche ist sie eine Unterkategorie der Informations- oder Medienethik.</p> <p>In einem weiteren Verständnis gehört dazu aber auch, ethische Orientierungshilfen und Maßstäbe für die ethischen Implikationen der digitalen Transformation (siehe Digitalisierung) zu entwickeln bzw. zu vermitteln. Besonders bedeutend sind dabei die Auseinandersetzung und der Umgang mit den Risiken, Konsequenzen und Einflüssen des digitalisierungsbedingten Transformationsprozesses für Mensch, Umwelt und Gesellschaft.</p>
<b>Diversity (-Management)</b>	<p>Diversity, übernommen aus dem Englischen und abgeleitet vom lateinischen <i>diversitas</i>, bedeutet ursprünglich Vielfalt/Vielfältigkeit. Im heutigen Sprachgebrauch bezieht es sich vor allem auf die Unterschiedlichkeit von Personen, die sich gemäß der Charta der Vielfalt e.V. aus den folgenden Merkmalen ergibt: Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung und Identität sowie Behinderung. Im unternehmerischen Kontext gewinnt das soziologische Konzept als Teil des Personalmanagements an Bedeutung: Ein sogenanntes Diversity-Management soll dazu beitragen, die personelle, kulturelle und ethnische Vielfalt in Unternehmen zu achten, zu fördern und gewinnbringend einzusetzen. Als solches wird es heute vornehmlich aus Wettbewerbsgründen um Kundschaft und Fachkräfte eingeführt. Die Charta der Vielfalt e.V. bietet hierfür neben zahlreichen Informationsmaterialien und Schulungen auch eine Selbstverpflichtung, die Unternehmen unterzeichnen können, die sich für Chancengleichheit einsetzen.</p>
<b>EFFAS</b>	<p>European Federation of Financial Analysts Societies. Die EFFAS ist ein europaweiter Zusammenschluss nationaler Berufsverbände für Finanzanalysten.</p>
<b>Einflussbereich (engl. „Sphere of Influence“)</b>	<p>Umfang/ Reichweite der politischen, vertraglichen, wirtschaftlichen oder anderer Beziehungen, innerhalb derer eine Organisation Entscheidungen oder Aktivitäten von anderen Organisationen oder Individuen beeinflussen kann.</p> <p>Die Fähigkeit zur Einflussnahme ist nicht automatisch mit der Verantwortung verbunden, diesen Einfluss auch auszuüben. Unter ethischen Gesichtspunkten erhöht</p>

	sich der Grad der Verantwortlichkeit einer Organisation jedoch mit dem jeweils gegebenen Einflusspotenzial.
<b>Effektivität</b>	Im allgemeinen Sprachgebrauch wird unter Effektivität Wirksamkeit verstanden, die darüber Aufschluss gibt, wie weit ein erzielt Ergebnis dem angestrebten nahe gekommen ist. Die Art und Weise der Zielerreichung wird dabei außer Acht gelassen.
<b>Effizienz</b>	Im Unterschied zur Effektivität bezieht der Effizienz-Begriff den für die Zielerreichung erforderlichen Aufwand mit ein. Nach Peter Drucker zielt der Effektivitäts-Begriff auf das Erreichen des erwünschten Ergebnisses ab („ <i>doing the right thing</i> “), während der Effizienz-Begriff sinngemäß für den richtigen Weg dorthin („ <i>doing things right</i> “) steht. Als klassisches ökonomisches Prinzip wird Effizienz wie folgt definiert: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Minimierung des Ressourceneinsatzes zur Erreichung eines Ergebnisses</li> <li>• Die Maximierung des Ergebnisses bei gleichem Ressourceneinsatz.</li> </ul> Darüber hinaus ist für Pufé (2017) Effizienz eines der drei Leitprinzipien der Nachhaltigkeit neben Konsistenz und Suffizienz (siehe dort).
<b>EFQM / Business Excellence Model der EFQM</b>	Die <b>EFQM</b> (European Foundation for Quality Management) ist eine private Stiftung mit Sitz in Brüssel, die das Ziel hat, Unternehmen in Europa eine Leitlinie für exzellentes Management an die Hand zu geben. Auslöser waren in den 1980er Jahren die Anstrengungen Japans, durch eine bessere Produktqualität die eigene internationale Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Japanische Unternehmen können sich seitdem um den „Deming-Award“ bewerben. Darauf haben die USA mit einer vergleichbaren Initiative geantwortet (Malcolm Baldrige Award). Auf Initiative der EU-Kommission haben 1988 einige renommierte europäische Unternehmen (u.a. Bosch und VW) die EFQM gegründet und 1991 ein Managementmodell, das <b>Business Excellence Model</b> , herausgegeben. Pate gestanden hat dafür der erste ganzheitliche Management-Ansatz nach Knut Bleicher und anderen renommierten Betriebswirtschaftlern: das sogenannte „St. Galler Management Modell“. Das darauf aufbauende Excellence-Modell der EFQM sollte Unternehmen als Referenz dienen, umfassenden Qualitätsansprüchen gerecht zu werden (Total Quality Management). Gleichzeitig bildete dieses Modell die Grundlage für die Bewertung der Bewerber um den EFQM-Excellence-Award. Das damit verbundene Evaluationsverfahren kann und soll von Unternehmen aber an erster Stelle zur internen Selbstbewertung genutzt werden. 2019 wurde das EFQM-Modell zum zweiten Mal überarbeitet. Nachdem ursprünglich der Kundennutzen im Vordergrund stand, strebt das aktuelle Modell an, dass Unternehmen ihrer Verantwortung gegenüber allen Stakeholdern, Umwelt und Gesellschaft möglichst umfassend gerecht werden. Es ist in folgende Bereiche untergliedert: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausrichtung (Vorgehen, Umsetzen, Bewertung und Verbesserung)</li> <li>• Zweck, Vision &amp; Strategie</li> <li>• Organisationskultur &amp; Organisationsführung</li> <li>• Realisierung (Vorgehen, Umsetzen, Bewertung und Verbesserung)</li> <li>• Interessengruppen einbinden</li> <li>• Nachhaltigen Nutzen schaffen</li> <li>• Leistungsfähigkeit &amp; Transformation vorantreiben</li> <li>• Ergebnisse (Relevanz und Nutzen, Leistung)</li> <li>• Wahrnehmung der Interessengruppen</li> <li>• Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse</li> </ul> Das Entwicklungsmodell „Erfolg mit Anstand“ hat die Überlegungen der EFQM zu exzellentem Management aufgegriffen und im Hinblick auf die aktuelle Diskussion

	um nachhaltiges und gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln in Anlehnung an die ISO 26000 weiter ausgestaltet.
<b>Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)</b>	<p>Mit der Verordnung (EG) Nr. 1221/2009 (3. Fassung von EMAS) werden die Mitgliedsstaaten der EU dazu verpflichtet, ein System einzuführen, das Organisationen eine Teilnahme an dem System zum Umweltmanagement und zur Umwelt(betriebs)prüfung ermöglicht, um die Umweltleistung der Organisation zu verbessern. Die Pflicht der Systemumsetzung liegt auf Seiten der Regierungen, die Anwendung durch Organisationen ist freiwillig. Mit EMAS II (Verordnung (EG) Nr. 761/2001 vom 19. März 2001) wird das ursprüngliche eigene Managementsystem durch das in der ISO 14001 beschriebene Managementsystem ersetzt.</p> <p>Im Unterschied zur ISO 14001 erfolgt keine Zertifizierung, sondern eine Registrierung im EU-Register der an EMAS teilnehmenden Organisationen. Diese Organisationen dürfen mit dem EMAS-Logo werben.</p>
<b>Erfolg</b>	<p>Betriebswirtschaftlich betrachtet meint „Erfolg“ das Erreichen organisationsintern gesetzter Ziele. Während sich dieser klassische Erfolgsbegriff nur darauf bezieht, ob gesetzte Ziele erreicht wurden, ist unter den heutigen Umfeld- und Rahmenbedingungen zusätzlich relevant, wie die gesetzten Ziele erreicht wurden. Im Kontext von „Erfolg mit Anstand“ geht es dabei zum einen um die Frage, ob die gesetzten Ziele an sich ethisch rechtfertigbar sind, zum anderen, ob dies auch für die Mittel und Wege gilt, um sie zu erreichen. Letzteres impliziert, dass sich eine Organisation nur solche Ziele setzt, die auf ethisch vertretbare Weise erreichbar sind.</p> <p>Vor diesem Hintergrund umfasst die Erfolgsmessung von Unternehmen nicht nur positive finanzielle Kennzahlen, die über gelungenes Wirtschaften in einer bestimmten Periode z.B. in Form eines ROI oder einer Gewinnsumme Auskunft geben, sondern auch eine positive Bilanz von quantitativen wie qualitativen Leistungsindikatoren, die auf den legitimen Interessen der relevanten Stakeholder beruhen. Erfolg zu haben und erfolgreich zu sein, bedeutet demnach, dass die Aktivitäten des Unternehmens auch aus der Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessperspektive ebenso wie aus der Sicht von Umwelt und Gesellschaft als nützlich und sinnvoll, mindestens aber als nicht schädlich bewertet werden können.</p> <p>Das Managementkonzept „Erfolg mit Anstand“ vertritt die Überzeugung, dass nur Unternehmen, die sich „anständig“ gegenüber ihren Mitarbeitern, Geschäftspartnern und der Gesamtgesellschaft verhalten, mittel- und langfristig wirtschaftlichen Erfolg auch im klassischen Sinne haben werden.</p>
<b>Ethik</b>	<p>Ethik ist die Wissenschaft der Moral. Als solche hinterfragt sie u.a. die moralische Grundlage einer Entscheidung und ihre Konsequenzen. Insbesondere die normative Ethik reflektiert dabei die moralischen Normen und Werte, die sich im Laufe der Zeit innerhalb sozialer Systeme wie Gesellschaften oder auch Organisationen entwickelt haben, und versucht, plausible Begründungen für allgemein Zustimmungswürdige Orientierungen zu geben sowie dazu anzuleiten, die gelebte Moral an diesen Maßstäben auszurichten.</p> <p>Dabei ist festzuhalten: Die Auseinandersetzung mit ethischen Theorien und die Anwendung daraus abgeleiteter Grundsätze oder Spielregeln dient primär nicht der Beschränkung von Optionen und Handlungsspielräumen, wie häufig damit konnotiert. Ethische Reflexion führt genau umgekehrt zur Erweiterung des Kontextes, aus dem heraus Sachverhalte betrachtet und eingeordnet werden, und zur Erweiterung der Perspektive bei ihrer Bewertung. Von der als universales Moralprinzip einstuftbaren „Goldenen Regel“ und dem Kategorischen Imperativ Immanuel Kants über John Rawls' Fairness-Gebot und das Diskursprinzip nach Karl-Otto Apel und Jürgen Habermas bis zum „Prinzip Verantwortung“ von Hans Jonas dienen insbesondere die normativen Orientierungen der sogenannten</p>

	<p>deontologischen Ethik durch ihre Anleitung zum Perspektivwechsel der menschlichen Horizonterweiterung beim Umgang mit der Wirklichkeit.</p> <p>Insofern kommt Ethik auch im unternehmerischen Kontext eine wichtige Funktion bei der Entdeckung von Chancen und alternativen Handlungsoptionen zu.</p>
<b>Ethisches Verhalten</b>	<p>Ethisches Verhalten steht im Einklang mit anerkannten Grundsätzen zur Ermittlung richtigen, guten und verantwortbaren Verhaltens in einer bestimmten Situation im Sinne zentraler Theorien und Ansätze der Ethik (siehe dort). Eine Organisation, die sich ethisch verhält, orientiert sich an daraus abgeleiteten Normen und Prinzipien und reflektiert die Auswirkungen ihres Tuns auf Dritte, Umwelt und Gesellschaft eingeschlossen.</p>
<b>EU-CSR-Richtlinie</b>	<p>Die Europäische CSR-Richtlinie (2014/95/EU) – auch bekannt als „Non Financial Reporting Directive (NFRD) – formuliert für Organisationen, die von öffentlichem Interesse und/oder systemrelevant sind (wie z.B. der Finanzsektor), eine Verpflichtung zur Offenlegung von nichtfinanziellen und die Diversität betreffenden Informationen.</p>
<b>Evolutionärer Ansatz</b>	<p>Grundgedanke des Evolutionären Ansatzes ist, dass der Komplexität und daraus erwachsenden Unsicherheiten in der Organisationsumwelt nur durch eine laufende und antizipative Anpassung des Unternehmens an die Umwelt begegnet werden kann. Ziel der Organisationsentwicklung ist die Vorbereitung auf zukünftige Anforderungen und Herausforderungen. Der Anpassungsprozess erfolgt strategiefundiert unter Berücksichtigung der Anspruchsgruppen und der eigenen Organisationskultur.</p>
<b>Explizites Wissen</b>	<p>Wissen, welches in Worten, Nummern und Symbolen ausgedrückt werden kann, wird als explizites Wissen bezeichnet. Im Unterschied zu implizitem Wissen (siehe dort) kann explizites Wissen leichter artikuliert und zwischen Individuen oder in Organisationen kommuniziert und geteilt werden.</p>
<b>Fürsorgepflicht</b>	<p>Die Fürsorgepflicht basiert auf der vertraglichen Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Der Arbeitgeber ist dazu verpflichtet, alle schutzwürdigen Interessen des Arbeitnehmers zu wahren. Dies umfasst nicht nur die Pflichten, die sich aus dem Arbeitsvertrag ergeben, sondern auch eine Reihe an vertraglichen Nebenpflichten, die sich aus verschiedenen Rechtsquellen ableiten lassen.</p>
<b>Gemeinschaft</b>	<p>Die vorliegende Publikation unterscheidet zwischen „Gemeinschaft“ und „Gesellschaft“. Die Differenzierung beruht auf der aristotelischen Unterscheidung zwischen Haushaltungs- und Erwerbskunst. Während sich erstere vorrangig auf den Verbund von Hausgemeinschaft und Nachbarschaft bezieht, steht letztere für die internationale Zivilisation, geprägt durch den globalen Waren- und Geldverkehr. Wenn das „Erfolg mit Anstand“- Entwicklungsmodell von „Gemeinschaft“ spricht, ist i.d.R. das lokale Umfeld, d.h. die heterogene Gruppierung sozialer Akteure am Standort eines Unternehmens gemeint (die Nachbarschaft, die Kommune, der Landstrich etc.).</p>
<b>Gesellschaft</b>	<p>Gesellschaft meint eine große Gruppe sozialer Akteure. Im globalen Wirtschaftsalltag entspricht der Begriff häufig der weltweiten Gesamtbevölkerung.</p>
<b>Gesellschaftliche (Organisations-) Verantwortung</b>	<p>Gemäß der ersten internationalen Norm zur gesellschaftlichen Organisationsverantwortung, der ISO 26000 aus dem Jahr 2010, ist ein Unternehmen an erster Stelle für die Auswirkungen seiner Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt verantwortlich. Aktivitäten beziehen sich dabei sowohl auf unternehmenseigene Produkte, Dienstleistungen und Prozesse als auch auf Unterlassungen. Durch transparentes und ethisches Verhalten nehmen Unternehmen diese Verantwortung wahr und tragen so zugleich zum übergeordneten Ziel der nachhaltigen Entwicklung (einschließlich der Gesundheit und des Wohlergehens der Gesellschaft) bei. Verantwortliche Unternehmen handeln darüber hinaus in Übereinstimmung mit anwendbarem Recht sowie im Einklang mit</p>

	internationalen Verhaltensnormen (siehe: Internationale Verhaltensnormen). Um gesellschaftlich verantwortlich zu handeln, muss transparentes und ethisches Verhalten in der gesamten Organisation integriert und in allen Beziehungen praktiziert werden.
<b>Implizites Wissen</b>	Implizites Wissen kann nicht gänzlich in schriftlicher und verbaler Form dargestellt werden. Vereinfacht ausgedrückt, handelt es sich um (selbstverständliches) Tun, ohne es beschreiben bzw. erklären zu können. Es ist schwerlich zwischen Individuen und Organisationen kommunizierbar. Implizites Wissen meint dabei sowohl intuitives, automatisches Agieren ohne Mitdenken als auch erfahrungsgebundenes Lernen, das nicht verbal gelehrt werden kann.
<b>Integriertes Managementsystem</b>	Siehe hierzu: Managementsystem
<b>Integrität</b>	Integrität (von lat. <i>integer</i> = unberührt) steht für Makellosigkeit, Unbescholtenheit, Unbestechlichkeit und beschreibt bezogen auf Individuen (persönliche Integrität) eine unerschütterliche, fest verankerte Ausrichtung an ethischen Werten und Prinzipien, bezogen auf Organisationen eine analog dazu unternehmenskulturell verwurzelte Haltung (Corporate Integrity). Letztere impliziert die verlässliche Einhaltung von geltenden Gesetzen, Normen und Regeln ("Compliance") ebenso wie die konsequente und in sich konsistente Orientierung an ethischen Selbstverpflichtungen.
<b>Internationale Verhaltensnormen</b>	Die Erwartungen an gesellschaftlich verantwortliches Verhalten einer Organisation lassen sich vom internationalen Völkergewohnheitsrecht, den allgemein anerkannten Grundsätzen des Völkerrechts und zwischenstaatlichen Vereinbarungen ableiten. Internationale Verhaltensnormen entwickeln sich im Laufe der Zeit und beinhalten verschiedene Ziele und Grundsätze, auf die sich eine Organisation stützen kann. Im Kontext gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung sind insbesondere die nachfolgend aufgeführten Verhaltensnormen zu berücksichtigen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Normen und Standards der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)</li> <li>• die Menschenrechtscharta der Vereinten Nationen</li> <li>• die sogenannten Rio-Prinzipien im Umweltbereich</li> <li>• die internationale Konvention zur Bekämpfung von Korruption (UNCAC)</li> <li>• die Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte</li> <li>• das Pariser Klimaabkommen</li> <li>• die Agenda 2030 der Vereinten Nationen.</li> </ul>
<b>International Labour Organization (ILO)</b>	Die International Labour Organization (Internationale Arbeitsorganisation) ist eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen.
<b>Konsistenz</b>	Konsistenz ist neben der Effizienz und Suffizienz nach Pufé eines der drei Leitprinzipien der Nachhaltigkeit und meint das Kopieren von Prinzipien und Prozessen der Natur und Biosphäre, wie es z.B. in der Praxis mithilfe der Kreislaufwirtschaft ( <i>circular economy</i> ) angestrebt wird. Siehe hierzu auch: Cradle to Cradle.
<b>Kultursensibilität</b>	Kultursensibilität beschreibt die Fähigkeit, (organisations-)kulturelle Unterschiede insbesondere hinsichtlich Verhaltensweisen und Wertvorstellungen zu erkennen und zu verstehen. Dies ist zum einen relevant, weil gesellschaftliche Organisationsverantwortung die Einbindung von verschiedenen Stakeholdern voraussetzt. Kultursensibilität ermöglicht es, den Grad der Standardisierung vs. der Anpassung in Multi-Stakeholder-Prozessen abschätzen zu können. Im Kontext von Business Excellence bezieht sich Kultursensibilität zum anderen auf die Berücksichtigung der vorhandenen Organisationskultur, d.h. der in einer Organisation de facto gelebten Werte, Normen und Entscheidungsmuster, um Veränderungen und Veränderungsprozesse aller Art erfolgreich gestalten zu können.

<b>Künstliche Intelligenz (KI)</b>	<p>Künstliche Intelligenz (KI) – übersetzt aus dem englischen <i>Artificial Intelligence</i> (AI) – ist ein Teilgebiet der Informatik und bezeichnet ganz allgemein Versuche aller Art, mithilfe von Algorithmen bestimmte Entscheidungsstrukturen des Menschen nachzubilden und menschliche Intelligenz zu simulieren. Ein bekannter Unterbereich ist das sogenannte Maschinelle Lernen (<i>machine learning</i>). Darunter wird das selbständige Lernen eines Computers bzw. einer Software verstanden, wodurch beim Betrachter der Eindruck erweckt wird, dass eine eigenständige Intelligenz am Werk ist: Aufbauend auf vorgegebenen Parametern „lernt“ das System anhand ständig erhaltener neuer Informationen, Daten zu verarbeiten und ein gewünschtes Ergebnis zu erzeugen. Dabei verändert die KI den ihr vorgegebenen Code, indem sie Muster in Daten findet und ihn entsprechend anpasst.</p> <p>In der aktuellen Diskussion wird zwischen diesem Typus, der sogenannten schwachen KI, und starker KI unterschieden. Für die Praxis relevant ist derzeit vor allem erstere, die sich auf die Lösung konkreter Anwendungsprobleme auf Basis der Methoden aus der Mathematik und Informatik konzentriert, wobei die entwickelten Systeme zur Selbstoptimierung fähig sind, wie das Beispiel oben zeigt. Davon strikt zu trennen sind Zukunftsszenarien und Forschungsaktivitäten im Bereich der „starken KI“, wobei angenommen wird, dass KI-Systeme die gleichen intellektuellen Fertigkeiten wie der Mensch haben oder ihn darin sogar übertreffen können.</p> <p>Ethisch relevante Fragen können jedoch auch Anwendungen der schwachen KI aufwerfen, beispielsweise wenn die Daten und Informationen, aus denen ein selbstlernendes System schöpft, moralisch fragwürdige Inhalte umfassen oder wenn die zugrundeliegenden Algorithmen für Nutzer nicht nachvollziehbar sind.</p>
<b>Leitbild</b>	<p>Das Leitbild bildet als übergeordneter Maßstab des organisationseigenen Handelns und Verhaltens das "Grundgesetz" einer Organisation.</p> <p>Es besteht üblicherweise aus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• der <b>Vision</b>, die den langfristig angestrebten Zustand (das Zielbild) einer Organisation beschreibt,</li> <li>• der <b>Mission</b>, die ihren selbst gesetzten Auftrag, ihr Selbstverständnis und ihre (ethische) Selbstverpflichtung gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen definiert, und</li> <li>• den <b>Werten</b>, welche Auskunft geben über das, was die Organisation auf ihrem Weg für richtig und wichtig hält.</li> </ul> <p>Im Rahmen des St. Galler Managementmodells werden diese Leitbildinhalte auch als normative Ziele bezeichnet, aus denen grundsätzlich alle übrigen Ziele, Strategien, Prozesse, Verfahren, Leit- und Richtlinien abzuleiten sind.</p>
<b>Lieferkette</b>	<p>Siehe hierzu: Supply-Chain</p>
<b>Managementkonzept</b>	<p>Die Begriffe Managementkonzept, Managementmodell und Managementsystem werden häufig synonym verwendet. Die vorliegende Publikation versteht unter einem Managementkonzept die Metaebene der Gestaltung einer Organisation, d.h. es ist der gedankliche Überbau, wie eine Organisation ihre Vision und Mission sowie ihre Unternehmenspolitik ausarbeitet und umsetzt. Ein Managementkonzept bedarf regelmäßig der Aktualisierung, basierend auf neuesten Erkenntnissen aus Wissenschaft und Praxis. Es bezieht sich auf eine individuelle Organisation, orientiert sich ggf. an einschlägigen Modellen und wird durch ein organisations-spezifisches Managementsystem konkretisiert.</p>
<b>Managementmodell</b>	<p>Managementmodelle sind Leitfäden für Führungskräfte mit der generellen Darlegung der entscheidenden Handlungsfelder und deren Wechselwirkungen.</p> <p>Ein sehr allgemeines Managementmodell ist das „Viable System Management“ von Stafford Beer. Dieses wurde durch das „Business Excellence Model“ der European</p>

	<p>Foundation for Quality Management (EFQM) konkretisiert, das sich wiederum am St. Galler Management-Modell orientiert (siehe hierzu: EFQM-Modell).</p> <p>Auch das vorliegende Entwicklungsmodell "Erfolg mit Anstand" nimmt für sich in Anspruch, ein Managementmodell zu sein.</p>
<b>Managementsystem</b>	<p>Unter Managementsystem versteht diese Publikation die Gesamtheit der Regelungen, mit denen ein Unternehmen sein Funktionieren sicherstellt. Dazu gehört die Klärung des Zielsystems (normative, strategische und operative Ziele), der Ablauforganisation (Prozesse, Verfahren) und der Aufbauorganisation (Entscheidungsstrukturen) sowie der Beziehung zwischen diesen Komponenten. Damit diese Systeme dynamisch an veränderte Anforderungen angepasst werden können, wird allem Handeln der Akteure ein Regelkreis unterlegt: Zielsetzungen klären, Vorgehensweisen konzipieren, Konzepte umsetzen und sowohl die Ergebnisse als auch das Vorgehen evaluieren, um daraus Weiterentwicklungen abzuleiten. Daher kann synonym zu „Managementsystem“ der Begriff „Führungssystem“ verwendet werden.</p> <p>Für Teilmanagementsysteme – z.B. das Qualitätsmanagement – gibt es Normen (ISO 9001:2015), an denen sich ein Unternehmen orientieren und bei Bedarf danach zertifizieren lassen kann. Inzwischen wird zunehmend versucht, die Teilmanagementsysteme – insbesondere Qualität, Umwelt, Energie, Arbeitssicherheit – zu einem „Integrierten Managementsystem“ zusammenzuführen, u.a. um Synergien zu realisieren und den administrativen Aufwand zu minimieren.</p>
<b>Mission</b>	<p>Mission bedeutet Auftrag, Botschaft, Berufung, Lebensaufgabe. Die Mission eines Unternehmens beschreibt den Grund für die Existenz des Unternehmens. Mitarbeiter, die sich mit der Mission des Unternehmens identifizieren, stellen ihr Potenzial in den Dienst dieser Mission. Die Mission lässt sich messen an langfristig ausgerichteter, erfolgreicher Unternehmensführung zur Erfüllung des Unternehmenszwecks.</p>
<b>Nachhaltige Entwicklung</b>	<p>Nachhaltige Entwicklung beschreibt eine politische Leitidee bzw. ein Grundprinzip individuellen und institutionellen Handelns. In Anlehnung an den ursprünglich von der Forstwirtschaft geprägten Grundsatz, in einem bestimmten Zeitraum nicht mehr Holz abzuschlagen, als im gleichen Zeitraum wieder nachwachsen kann, wurde der Begriff im 20. Jhd. von der sog. „Brundtland Kommission“ der Vereinten Nationen wie folgt definiert:</p> <p><i>„Eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation genügt, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“</i></p> <p>Jenseits der „Intergenerationen-Gerechtigkeit“ geht es dabei auch um die gerechte Verteilung des Wohlstandes zwischen den verschiedenen Regionen und gesellschaftlichen Schichten heute („Intragenerationen-Gerechtigkeit“).</p>
<b>Nachhaltige Investition (oder nachhaltiges Investment)</b>	<p>Bei einer Investitionsentscheidung werden neben den klassischen quantitativen Kriterien Rendite, Risiko und Liquidität auch qualitative Anlagekriterien berücksichtigt. Hierzu zählen etwaige Auswirkungen auf die Gesellschaft und die ökologische Nachhaltigkeit.</p> <p>Die Investitionsentscheidung im Sinne der nachhaltigen Entwicklung wird so getroffen, dass die Investition heutige Bedürfnisse befriedigt, ohne die Bedürfnisbefriedigung der kommenden Generation zu gefährden (siehe hierzu: Nachhaltige Entwicklung).</p>
<b>Nachhaltigkeit</b>	<p>Angestrebter Zustand des globalen Systems, bei dem ökologische, soziale und ökonomische Aspekte gleichermaßen berücksichtigt werden. Nachhaltigkeit ist das Ziel der nachhaltigen Entwicklung im Sinne eines Ideals, das niemals vollständig erreichbar sein wird. (siehe hierzu: Nachhaltige Entwicklung)</p>

<b>Nachhaltiges Wirtschaften</b>	Nachhaltiges Wirtschaften meint, das unternehmerische Kerngeschäft sowohl sozial und ökologisch verantwortlich als auch wirtschaftlich erfolgreich zu betreiben (siehe hierzu: Nachhaltige Entwicklung).
<b>Normative Ziele</b>	Siehe hierzu: Leitbild
<b>Occupational Health, Safety Assessment Series</b>	Die BS OHSAS 18001 ist eine ursprünglich britische Norm zur Ausgestaltung des Arbeitssicherheitsmanagements, die im Laufe der Zeit internationale Bedeutung gewonnen hat und 2018 durch die ISO 45001 abgelöst wurde.
<b>OECD-Guidelines</b>	Bezeichnung für die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, ein Verhaltenskodex für weltweit verantwortliches Handeln von Unternehmen mit Empfehlungen von Regierungen an die Wirtschaft.
<b>Organisationsdiagnose</b>	Die Organisationsdiagnose hat das Ziel, Stärken und Verbesserungsbereiche zu identifizieren, um Maßnahmen zur Entwicklung der Organisation ableiten zu können. Die Diagnose bezieht sich dabei auf den Ist-Zustand der Organisation. Die hohe Komplexität einer solchen Diagnose erfordert oft eine Schwerpunktsetzung (z.B. Diagnose der Organisationskultur).
<b>Organisationskultur</b>	Die Kultur einer Organisation besteht aus der Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen, Denkhaltungen, Riten, Symbolen und Umgangsformen, welche die Verhaltensweisen der Mitarbeiter und somit das Erscheinungsbild einer Unternehmung prägen. Diese Verhaltensweisen haben sich im Unternehmen so gut eingebürgert, dass sie neuen Mitgliedern als die unternehmensspezifisch geeignete Art des Denkens und Fühlens zur Lösung von Problemen vermittelt wurden und werden.
<b>Plan-Do-Check-Act</b>	Plan-Do-Check-Act (PDCA) ist ein Managementregelkreis, der allen ISO-Managementsystemnormen zugrunde liegt.
<b>Purpose</b>	Der englische Begriff „ <i>Purpose</i> “, der mit „Zweck“, „Ziel“ übersetzt wird, hat eine vielfältige Bedeutung, die sich aus dem Rahmen erschließt, in dem er gebraucht wird, heute verbreitet im Marketing im Kontext des sog. „Employer Branding“. Wir verstehen darunter das, was einem Unternehmen seine Existenzgrundlage und -berechtigung gibt, wofür es da ist, was es erreichen soll und was es in seinem Wesen bestimmt, und nutzen den Begriff daher als Synonym für den Begriff der „Mission“ (siehe dort).
<b>R-A-D-A-R-Logik</b>	R-A-D-A-R steht für Results – Approach – Deployment – Assessment – Refinement, ein Managementregelkreis, wie er von der EFQM dem Business Excellence Modell zugrunde gelegt wird.
<b>Relevanz</b>	<p>Relevanz ist allgemein ein Begriff für die Bedeutsamkeit bzw. Wichtigkeit, die beispielsweise einer Information, Sache oder Handlung beigemessen wird. Im vorliegenden Dokument bezieht sich der Begriff überwiegend auf die Bedeutung der Handlungsfelder gesellschaftlicher Verantwortung für eine Organisation und stützt sich damit auf die Definition der ISO 26000 (siehe Einleitung).</p> <p>Im Zentrum gesellschaftlicher Verantwortung einer Organisation stehen nach ISO 26000 sieben Kernthemen (Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten, Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft), die wiederum durch insgesamt 37 Handlungsfelder konkretisiert werden (siehe Einleitung).</p> <p>Während definitionsgemäß für jede Art von Organisationen alle Kernthemen „relevant“, also von Bedeutung sind und berücksichtigt werden sollten, gilt dies nicht für jedes der dazugehörigen 37 Handlungsfelder. Zur Bestimmung ihrer spezifischen Verantwortung sollte eine Organisation daher für jedes einzelne dieser Handlungsfelder prüfen, ob es für sie relevant ist oder nicht.</p> <p>In diesem Zusammenhang bedeutet „Relevanz“, ob die im jeweiligen Handlungsfeld beschriebene Situation bzw. der darin genannte Verantwortungsaspekt innerhalb der eigenen Organisation und ihres Einflussbereiches vorkommt, vorkommen</p>

	<p>könnte oder von Bedeutung ist. Als Kriterium sollte dabei nicht nur die Bedeutung für den Erfolg der Organisation selbst, sondern auch die Bedeutung für ihre Anspruchsgruppen und für die Gesellschaft herangezogen werden.</p> <p>Auf die Bestimmung der Relevanz der einzelnen Handlungsfelder folgt die Bestimmung ihrer Wesentlichkeit. (Siehe hierzu: Wesentlichkeit).</p>
<b>Risiko und Risikomanagement</b>	<p>Im klassischen ökonomischen Kontext versteht man unter Risiken mögliche Umstände oder Situationen, die Auswirkungen auf die wirtschaftliche Performance und Reputation des Unternehmens haben können. Risikomanagement bezeichnet dabei die Identifizierung, Bewertung und Priorisierung von Risiken, gefolgt von koordinierter und ökonomischer Anwendung von Ressourcen, um die Wahrscheinlichkeit und die Auswirkungen der so verstandenen Risiken zu minimieren, zu überwachen und zu kontrollieren. Dies bedingt die Einrichtung eines Früherkennungs- und Überwachungssystems für die bestandsgefährdende Entwicklung einer Organisation, die inzwischen als unverzichtbarer Bestandteil guter und verantwortlicher Unternehmensführung (Corporate Governance) angesehen wird. Compliance-Programmen und Compliance-Managementsystemen kommt dabei die Aufgabe zu, auch Risiken aus menschlichem Fehlverhalten in Form von Verstößen gegen Gesetze oder interne Richtlinien in die Risiko-Betrachtung einzubeziehen und möglichst zu verhindern.</p> <p>Bezogen auf gesellschaftliche Organisationsverantwortung und Unternehmensethik greift das o.g. Risikoverständnis jedoch zu kurz. Risikomanagement umfasst hier auch Risiken, die sich direkt oder indirekt aus den Unternehmensaktivitäten ergeben und eine Gefahr für Dritte darstellen: Neben Umwelt und Gesellschaft allgemein gehören dazu auch einzelne Personen, deren Rechte und Würde bedroht sind. Mit den Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte der UN aus dem Jahr 2011 sind diese sogenannten menschenrechtlichen Risiken als Gegenstand unternehmerischer Verantwortung bzw. eines zeitgemäßen Risikomanagements noch einmal bekräftigt worden (siehe dazu auch Sorgfaltspflicht).</p>
<b>Shareholder</b>	<p>Als Shareholder werden die Miteigentümer eines Unternehmens bezeichnet (z.B. Aktionäre).</p>
<b>Sorgfaltspflicht (engl. Due Diligence)</b>	<p>In betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen bezieht sich der Begriff „Sorgfaltspflicht“ als Verpflichtung, mit angemessener Sorgfalt vorzugehen (engl. <i>due diligence</i> = geschuldete Sorgfalt), auf Prozesse, Verfahren oder Maßnahmen, mit deren Hilfe die legitimen Interessen relevanter Stakeholder gewahrt werden bzw. Schaden von ihnen abgewendet wird. Gegenüber den eigenen Organisationsmitgliedern spricht man dabei auch von Fürsorgepflicht, die u.a. durch ein Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagement wahrzunehmen ist. Im kaufmännischen Bereich, bei der Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmannes (§§ 86 III, 347 I HGB), geht es beispielsweise um die Einhaltung der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung; um die ordentliche, gewissenhafte Geschäftsführung; bei Aktiengesellschaften um eine entsprechende Geschäftsleitung von Vorstand und Aufsichtsrat (§§ 93, 116 AktG) im Interesse der Mitgesellschafter und Anteilseigner, aber auch des Rufs und des Fortbestands des eigenen Unternehmens.</p> <p>Der Stakeholder-Ansatz (siehe hierzu Anspruchsgruppen - engl. <i>stakeholder</i>) und das Konzept gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung erweitert den Kreis der Stakeholder, denen gegenüber eine Sorgfaltspflicht besteht, und bezieht alle Parteien, Gruppen oder Individuen ein, die von den Aktivitäten einer Organisation direkt oder indirekt betroffen sind, also auch die Gesellschaft inklusive Umwelt. Mit dem deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) ist erstmals auch diese erweiterte Sorgfaltspflicht für Unternehmen bestimmter Größen zum Gesetz geworden. Konkret bezieht sie sich hier auf die Verpflichtung, geeignete Verfahren und Prozesse zu etablieren bzw. Maßnahmen zu ergreifen, um die Einhaltung der</p>

	Menschenrechte und von Umweltstandards nicht nur im eigenen Geschäftsbereich, sondern auch über die Unternehmensgrenzen hinaus in der gesamten Lieferkette sicherzustellen.
<b>Stakeholder</b>	Siehe hierzu: Anspruchsgruppen (engl. <i>stakeholder</i> )
<b>Stakeholder-Dialog</b>	Der Stakeholder-Dialog ist Teil des Stakeholder-Managements und wird definiert als die institutionalisierte Form der Kommunikation zwischen einer Organisation und ihren internen und externen Stakeholdern. Der Stakeholder-Dialog soll als eine wechselseitige Interaktion verstanden werden. Hierbei kann der Einfluss der Stakeholder auf Unternehmensentscheidungen in drei Partizipationslevel differenziert werden: informierende, beratende und entscheidungsweisende Partizipation.
<b>Stakeholder-Engagement</b>	Stakeholder-Engagement beschreibt die vielfältigen Maßnahmen einer Organisation, um Dialogmöglichkeiten zwischen der Organisation und einem oder mehreren Stakeholdern als fundierte Grundlage für Organisationsentscheidungen zu schaffen. Durch Kommunikation und Kooperation mit den Stakeholdern kann eine Organisation Erwartungen und Anforderungen der Stakeholder identifizieren und diese in die Erreichung der Organisationsziele integrieren.
<b>Stakeholder-Management</b>	Das Management ist für die Steuerung der Beziehungen zu den verschiedenen Stakeholdern der Organisation verantwortlich. Hierbei muss das Management Entscheidungen so steuern, dass die teils konfligierenden Interessen der Anspruchsgruppen ausbalanciert werden.
<b>Stakeholder-Mapping</b>	Stakeholder-Mapping ermöglicht der Organisation, ihre Stakeholder zu lokalisieren und ihre jeweilige Bedeutung in Bezug auf Unternehmensziele und -prozesse zu identifizieren.
<b>Standard</b>	Das vorliegende Dokument fasst unter dem Oberbegriff „Standards“ (ISO) Normen, Management-Standards und Berichtsstandards zusammen. (ISO) Normen besitzen eine höhere Legitimität als Standards, da sie immer aus einem Multi-Stakeholder-Prozess erwachsen.
<b>Supply Chain</b>	Die Supply Chain bzw. Lieferkette ist ein Netzwerk an Organisationen, die durch vertikale und horizontale Arbeitsteilung an den verschiedenen Prozessen und Aktivitäten beteiligt sind, um Produkte und Dienstleistungen für die Organisation bereitzustellen. In manchen Fällen wird der Begriff Wertschöpfungskette (Value Chain) als Synonym verwendet. Für dieses Projekt werden beide Begriffe ihrer jeweiligen unterschiedlichen Bedeutung entsprechend verwendet. Siehe hierzu: Wertschöpfungskette.
<b>Suffizienz</b>	Suffizienz ist neben der Effizienz und Konsistenz nach Pufé eines der drei Leitprinzipien der Nachhaltigkeit und meint Entschleunigung und Konzentration auf das Wesentliche, wie z.B. durch sparsame Konsumstile oder einen minimalistischen Lebensstil.
<b>SWOT-Analyse</b>	Eine SWOT-Analyse kann verwendet werden, um unternehmensinterne Stärken und Schwächen in Relation zu den externen Chancen und Bedrohungen zu bewerten und um neue Risiken und Chancen zu identifizieren.
<b>Transparenz</b>	Transparenz meint die Offenheit bezüglich der Entscheidungen und Handlungen einer Organisation, die Auswirkungen auf die Gesellschaft, die Wirtschaft und die Umwelt haben. Transparenzbereitschaft ist die Bereitwilligkeit, diese Entscheidungen und Handlungen in einer klaren, akkuraten, zeitgerechten, ehrlichen und ganzheitlichen Weise zu kommunizieren.
<b>Verhaltenskodex (engl. <i>Code of Conduct</i>)</b>	Ein Verhaltenskodex ist ein Dokument, das handlungsleitende Werte zu Grundsätzen und Leitlinien für Organe und Mitglieder innerhalb einer Organisation konkretisiert. Er ist ein zentrales Dokument zur verbindlichen Kodifizierung erwünschten, wertebasierten Verhaltens der Mitglieder einer Organisation. Ziel ist es, Rechte und Pflichten des Unternehmens zu regeln sowie Voraussetzungen für die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und anderen Stakeholdern zu schaffen. Darüber

	<p>hinaus dient der Code of Conduct als Entscheidungsgrundlage und Orientierungshilfe für den Umgang mit möglichen Interessenkonflikten, Korruptionsfällen, vertraulichen Informationen sowie mit Gesundheits-, Sicherheits-, Umwelt- oder Menschenrechtsfragen bzw. -verletzungen im Hinblick auf die gesellschaftliche Verantwortung der Organisation. Diese Grundsätze müssen auf allen Ebenen der Gesamtorganisation implementiert sein, damit ihre Einhaltung ein selbstverständlicher Teil des alltäglichen Handelns und Verhaltens wird.</p>
<b>Vision</b>	<p>Eine Vision ist eine wirkungsmächtige Zukunftsvorstellung. Sie beschreibt eine angestrebte Situation, die möglich, sinnvoll und wünschenswert erscheint. Als solche ist sie gespeist aus Fantasie und realistischer Einschätzung des Machbaren. Sie ist der "Kompass" auf dem Weg in die Zukunft. (Siehe hierzu auch: Leitbild)</p>
<b>Vorgabedokumente</b>	<p>Vorgabedokumente wie z.B. ein QM-Handbuch sind Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems des Unternehmens. Sie beschreiben die Abläufe im Unternehmen (z.B. über Formulare) und setzen den Rahmen, in dem Arbeit stattfindet (z.B. über Arbeitsanweisungen). Sie sind zu pflegen, d.h. regelmäßig an notwendige bzw. gewollte Veränderungen anzupassen.</p>
<b>(Organisations-) Werte (engl. <i>Corporate Values</i>)</b>	<p>Ein Wert ist eine Orientierung, eine Idee oder eine Verhaltensweise, die ein Mensch oder ein soziales System wie eine Organisation für richtig und wichtig hält. Corporate Values stellen den kleinsten gemeinsamen Nenner zum Beispiel in einem Unternehmen dar und bezeichnen das, was Menschen in diesem Kontext für erstrebenswert halten bzw. voneinander erwarten. Es gibt prinzipiell zwei verschiedene Kategorien von Werten: einerseits die materiellen und ökonomisch relevanten Werte, andererseits die zwischenmenschlich relevanten, sozialen und ethischen Werte. In eine gemeinsame Wertedefinition sollte ein Unternehmen nichts aufnehmen, woran sich nicht jeder halten kann. Die Corporate Values, zu denen sich ein Unternehmen bekennt, sind in Leitbild und Verhaltenskodex kodifiziert bzw. in konkrete Handlungs- und Verhaltensorientierungen übersetzt (siehe hierzu: Verhaltenskodex). Im Idealfall bestimmen und orientieren die Corporate Values die Geschäftspolitik, die Ziele und Strategien, alle relevanten Managementprozesse sowie die tägliche Zusammenarbeit der Mitarbeiter im Unternehmen bzw. mit Kunden, Lieferanten und anderen Vertragspartnern.</p>
<b>Wertemanagement</b>	<p>Wertemanagement ist die werteorientierte Organisations- und Verhaltenssteuerung durch Selbstverpflichtung und Selbstbindung. Auf Basis von handlungs- und entscheidungsleitenden Werten gibt eine Organisation ihren Mitarbeitern Orientierung und befähigt sie zu selbstverantwortlichem Handeln.</p>
<b>Wertschöpfungskette</b>	<p>Wertschöpfungskette meint die komplette schnittstellenübergreifende Geschäftstätigkeit eines Unternehmens (vor- und nachgelagerte sowie interne Prozesse). Teil der Kette sind sowohl der neu geschaffene Wert in Form eines Produkts bzw. einer Dienstleistung als auch die beteiligten Akteure (Lieferanten, Erwerbstätige, Auftraggeber/-nehmer, Kunden, Konsumenten, Mitglieder, Mitarbeiter usw.). Die Wertschöpfungskette beginnt demnach beim Ressourcenanbau bzw. -abbau. Sie setzt sich fort über die Belieferung der Zwischenhändler und Lieferanten bis hin zur Produktion, schließt Recycling bzw. Entsorgung mit ein und endet beim Kauf des Produktes durch bzw. bei der Dienstleistung für den Endkunden.</p>
<b>Wesentlichkeit</b>	<p>Der Begriff Wesentlichkeit (Materialität) stammt aus der angloamerikanischen Rechnungslegung und gibt an, dass beim Jahresabschluss all jene Tatbestände, die Einfluss auf das Unternehmensergebnis haben, offengelegt werden müssen. Im Kontext gesellschaftlicher Verantwortung wird das Prinzip auf die steuerungsrelevanten Aspekte organisationalen Handelns angewendet und um deren Bedeutung für die Gesellschaft und für alle Anspruchsgruppen der Organisation erweitert. Wesentlich sind hier Aspekte, die signifikante ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Konsequenzen haben, von denen einzelne Anspruchsgruppen in</p>

	<p>besonderer Weise betroffen sind oder die die Einschätzungen und Entscheidungen wichtiger Anspruchsgruppen tangieren.</p> <p>Eine Wesentlichkeitsanalyse nach ISO 26000 setzt ein, nachdem eine Organisation die zur Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung relevanten Handlungsfelder identifiziert hat (siehe hier: Relevanz). Bei der Bestimmung der Wesentlichkeit handelt es sich um die Bewertung, welche der bereits als relevant identifizierten Handlungsfelder die größte Bedeutung für die Organisation und deren (wichtigste) Anspruchsgruppen haben. Als zusätzlicher Maßstab sollen die Auswirkungen für eine nachhaltige Entwicklung herangezogen werden. Dieses Wesentlichkeitsverständnis der ISO 26000 entspricht dem, was in der CSRD (<i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i>) der EU erstmals als „doppelte Wesentlichkeitsperspektive“ aufgegriffen und zur neuen Grundlage der Berichterstattung erhoben wird. Im Sinne des sogenannten „doppelten Prinzips der Wesentlichkeit“ sind dabei sowohl die für den Erfolg und Fortbestand der Organisation bedeutsamen Aspekte und Handlungsfelder (outside-in) zu berücksichtigen als auch die Aspekte und Handlungsfelder, bei denen bzw. durch die eine Organisation potenziell positive wie negative Auswirkungen auf ihr Umfeld und ihre Anspruchsgruppen hat (inside-out). Grundsätzlich ergibt sich die Wesentlichkeit von Handlungsfeldern im Kontext gesellschaftlicher Verantwortung aus ethischen Überlegungen, und zwar sowohl aus der Anwendung ethischer Prinzipien als auch aus der Betrachtung der (langfristigen) Folgen organisationseigener Aktivitäten bzw. organisationseigenen Unterlassens. In negativer Hinsicht (z.B. risikobezogen) gehören dazu der Verstoß gegen Gesetze, die Missachtung internationaler Verhaltensstandards, die Verletzung von Menschenrechten sowie Praktiken, die Leben oder Gesundheit gefährden oder die Umwelt erheblich beeinträchtigen. Zu den positiven, chancenorientierten Bewertungskriterien gehören beispielsweise die strategische Bedeutung eines Handlungsfeldes, die Hebelwirkung von Aktivitäten innerhalb eines Handlungsfeldes sowie die Bedeutung eines Handlungsfeldes für das Selbstverständnis, den eigenen Anspruch oder die Glaubwürdigkeit einer Organisation.</p>
<b>Wissensmanagement</b>	<p>Wissen basiert zumeist auf den Erfahrungen und auf dem Erlernten der Individuen einer Organisation. Wissensmanagement kann als eine Anstrengung definiert werden, nicht nur explizites Wissen, sondern auch implizites Wissen, das in einer Organisation vorhanden ist, zugänglich und teilbar zu machen. Um Wissen teilbar zu machen, muss es in eine für Organisationsmitglieder zugängliche Form gebracht werden.</p>

### 3 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AA 1000	AA1000 Stakeholder Engagement Standards (SES)
Agenda 2030	Die 17 globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung (siehe auch SDGs)
AI	Artificial Intelligence
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung
C2C	Cradle to Cradle
CDP	Carbon Disclosure Project ( <a href="http://www.cdp.net">www.cdp.net</a> )
CEC	CEC Kleinfeld Corporate Excellence Consultancy GmbH und Co.KG
CoC	Code of Conduct (Verhaltenskodex)
CoH	Club of Hamburg
CR	Corporate Responsibility
CSR	Corporate Social Responsibility
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
DAX	Deutscher Aktien Index
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DEX	Deutscher Ethik Index
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
DNWE	Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik ( <a href="http://www.dnwe.de">www.dnwe.de</a> )
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
EBEN	European Business Ethics Network ( <a href="http://www.eben-net.org">www.eben-net.org</a> )
EFFAS	European Federation of Financial Analysts Societies
EFQM	European Foundation for Quality Management
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
ESG	Environmental, Social, Governance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
EU-CSR-Richtlinie	Europäische CSR-Richtlinie (2014/95/EU)
GRI-Standards	Leitlinien der Global Reporting Initiative
HR	Human Resources
HTWG	Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung, Konstanz
IB	Entwicklungsbereich „Integriertes Controlling und Berichterstattung“ im Modell „Erfolg mit Anstand“
IDW PS 980	Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Compliance Management Systemen
IIRC	International Integrated Reporting Council ( <a href="http://www.integratedreporting.org">www.integratedreporting.org</a> )
ILO	International Labour Organization (ILO) ( <a href="http://www.ilo.org">www.ilo.org</a> )
IoT	Internet of Things
ISO	International Standardization Organisation / Internationale Organisation für Normung ( <a href="http://www.iso.org">www.iso.org</a> )
ISO 14001	Internationale Norm für Umweltmanagementsysteme
ISO 19600	Internationale Norm für Compliancemanagement (alt), (siehe ISO 37301)
ISO 20400	Internationale Norm für nachhaltiges Beschaffungsmanagement
ISO 26000	Internationaler Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung
ISO 27001	Internationale Norm für Informationssicherheit
ISO 28001	Internationale Norm für die Ausgestaltung von Lieferketten

<b>ISO 31000</b>	Internationale Norm für Risikomanagement
<b>ISO 37001</b>	Internationale Norm für Korruptionsprävention
<b>ISO 37301</b>	Internationale Norm für Compliancemanagement (neu), löst ISO 19600 ab
<b>ISO 45001</b>	Internationale Norm für Arbeitssicherheit- und Gesundheitsmanagementsysteme (vormals BS 18001 OHSAS)
<b>ISO 50001</b>	Internationale Norm für Energiemanagementsysteme
<b>ISO 9001</b>	Internationale Norm für Qualitätsmanagementsysteme
<b>KI</b>	Künstliche Intelligenz
<b>KICG</b>	Konstanz Institut für Corporate Governance der HTWG
<b>KMU</b>	Kleine und mittelständische Unternehmen
<b>LkSG</b>	Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
<b>NGO</b>	Non-Governmental Organization (Nicht-Regierungsorganisation)
<b>OECD</b>	Organization for Economic Cooperation and Development (Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) ( <a href="http://www.oecd.org">www.oecd.org</a> )
<b>OECD-Guidelines</b>	OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen
<b>OF</b>	Entwicklungsbereich „Organisationsführung“ im Modell „Erfolg mit Anstand“
<b>BS OHSAS 18001</b>	Occupational Health, Safety Assessment Series
<b>OM</b>	Entwicklungsbereich „Organisationsmitglieder“ im Modell „Erfolg mit Anstand“
<b>PDCA</b>	Plan-Do-Check-Act
<b>PMO</b>	Project Management Office
<b>R-A-D-A-R</b>	Results – Approach – Deployment – Assessment – Refinement
<b>RME</b>	Responsible Management Excellence-Model des European Business Ethics Network (EBEN)
<b>ROI</b>	Return on Investment
<b>SA 8000</b>	Internationaler Sozialstandard der Social Accountability International (SAI).
<b>SDGs</b>	Sustainable Development Goals, Agenda 2030 (UN 2016)
<b>SU</b>	Entwicklungsbereich „Strategieentwicklung und -Umsetzung“ im Modell „Erfolg mit Anstand“
<b>TQM</b>	Total-Quality-Management
<b>UNCAC</b>	United Nations Convention Against Corruption (Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption)
<b>UNGP</b>	UN Guiding Principles on Business and Human Rights
<b>UW</b>	Entwicklungsbereich „Unterstützung der Wertschöpfung“ im Modell „Erfolg mit Anstand“
<b>VEEK</b>	Vereinigung Eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg e.V.
<b>WMS<sup>ZfW</sup></b>	WerteManagementSystem des Zentrums für Wirtschaftsethik, Forschungsinstitut des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik – DNWE
<b>WS</b>	Entwicklungsbereich „Wertschöpfung und deren Grundlagen“ im Modell „Erfolg mit Anstand“
<b>ZfW</b>	Zentrum für Wirtschaftsethik des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik

## 4 QUELLENVERZEICHNIS

---

### 4.1 LITERATURVERZEICHNIS

---

- Abegglen, C. (Hrsg.) (2005). Management im Wandel. Meilensteine der Entwicklung eines integrierten Managements. Gesammelte Schriften von Knut Bleicher in sechs Bänden, Künzelsau.
- Bleicher, K. (1994). Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens (St. Galler Management-Konzept; Bd. 5), Frankfurt a.M., New York.
- Bleicher, K., Abegglen, C. (2017). Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme. 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Frankfurt a.M., New York.
- Kettler, A., Kleinfeld, A. (2006). Ethisch fundiertes Wertemanagement als kulturrelevanter Veränderungsprozess in Organisationen. In: Forum Wirtschaftsethik (2/2006), S. 7-17.
- Kettler, A., Kleinfeld, A. (2007). Kulturelles Change Management. Die Einbeziehung ethischer Aspekte in die unternehmerische Praxis als Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. In: MQ Management und Qualität, S. 13-15.
- Kettler, A., Kleinfeld, A. (2010). Corporate Responsibility als Managementaufgabe. Implikationen für ein Management gesellschaftlicher Verantwortung. In: S. Spoun, & T. Meynhardt (Hrsg.), Management - eine gesellschaftliche Aufgabe (S. 159-174), Wiesbaden.
- Kettler, A., Kleinfeld, A. (2011). Corporate Social Responsibility (CSR). In: Das Personal Büro in Recht und Praxis (Bd. Gruppe 23, S. 387-425).
- Kettler, A., Kleinfeld, A. (2011). Verantwortung Compliance: Integrität als Bestandteil gesellschaftlicher Verantwortung. In: B. Sandberg, & K. Lederer (Hrsg.), CSR in kommunalen Unternehmen. Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung (S. 273-292), Wiesbaden.  
(<https://download.e-bookshelf.de/download/0000/3405/84/L-G-0000340584-0013215482.pdf>)
- Kettler, A., Kleinfeld, A. (2017). Wertemanagement und interne (CSR-) Kommunikation. In: R. Wagner, N. Roschker, & A. Moutchnik (Hrsg.), CSR und Interne Kommunikation. Forschungsansätze und Praxisbeiträge (S. 87-101), Berlin.
- Kleinfeld, A. (2004). Wertemanagement als Beitrag zu gelingenden M&A-Prozessen. In: J. Wieland (Hrsg.), Handbuch Wertemanagement (S. 102-125), Hamburg.
- Kleinfeld, A. (2005). Wertemanagement als Grundlage für Glaubwürdigkeit. In: W. Brandes, F. Schnabel, U. Wache (Hrsg.), Intellectual Capital und Kommunikation. Durch strategisches Kommunikationsmanagement Performance steigern, Leistungspotenziale ausschöpfen (S. 130-136), Wiesbaden.
- Kleinfeld, A. (2011). Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen und Unternehmen: Fragen und Antworten zur ISO 26000, Berlin.
- Kleinfeld, A. (2012). Ethik im Facility Management. In: Der Facility Manager( Jg. 19, 01-02/2012), S. 52-53.
- Kleinfeld, A. (2019). SDG Voyager – A practical guide to aligning business excellence with Sustainable Development Goals (gemeinsam mit Zubrod, A./ Shukla, M./ Kröder, H. et al.), Konstanz.  
(<https://www.htwg-konstanz.de/fileadmin/pub/ou/kicg/Publikationen/SDG-Voyager.pdf>)
- Kleinfeld, A. (2020). Effektives Compliance-Management durch interaktive Schulung und Kommunikation. In: J. Wieland, R. Steinmeyer, S. Grüninger (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen (S. 755-780), Berlin.

- Kleinfeld, A. (2022). ISO 26000: Anleitung zu einem ganzheitlichen Management unternehmerischer Verantwortung. In: B. Schwager (Hrsg.), CSR und Nachhaltigkeitsstandards (S. 33-55), Berlin.
- Kleinfeld, A. (2022). Unternehmenskultur. In Assländer, M. (Hrsg.), Handbuch Wirtschaftsethik (S. 797-800), Stuttgart, Weimar.
- Kleinfeld, A., Hardtke, A. (2010) (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung, Wiesbaden.
- Kleinfeld, A., Kettler, A. (2011). Unternehmensethik auf dem Vormarsch: ISO 26000 macht Ethik zur Norm globalen Wirtschaftshandelns. In: Forum Wirtschaftsethik, Ausgabe 3/2011 (S. 16-27).
- Kleinfeld, A., Martens, A. (Hrsg.). (2018). CSR und Compliance. Synergien nutzen durch ein integriertes Management, Berlin, Heidelberg. (<https://doi.org/10.1007/978-3-662-56214-7>)
- Kleinfeld, A., Martens, A. (2020). Bribery. In: Idowu S., Schmidpeter R., Capaldi N., Zu L., Del Baldo M., Abreu R. (Hrsg.): Encyclopedia of Sustainable Management, Cham. ([https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4\\_69-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_69-1))
- Kleinfeld A., Martens A. (2021). Fraud prevention and detection. In: Idowu S, Schmidpeter R, Capaldi N, Zu L, Del Baldo M, Abreu R. (eds) Encyclopedia of Sustainable Management, Cham. ([https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4\\_64-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_64-1))
- Kleinfeld, A., Schnurr, J. (2010). CSR erfolgreich umsetzen. In: Kleinfeld, A., Hardtke A. (Hrsg.), Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung (S. 286-359), Wiesbaden.
- Kleinfeld, A., Zubrod, A. (2016). Social Compliance. In: Compliance Berater, Ausgabe Nr. 133 (S. 133-137).
- Lippe, G. (2013). Mitarbeiter fordern, nicht überfordern. In: S.-C. S. (Hrsg.), Meine Sparkasse to go, Berlin. (<https://www.sparkassetogo.de/veraenderungsmanagement-mitarbeiter-fordern-nicht-ueberfordern>)
- Lippe, G. (2014). Raus aus der Führungsfalle. In: S.-C. S. (Hrsg.), Meine Sparkasse to go, Berlin. (<https://www.sparkassetogo.de/fuehrungskraefte-coaching-raus-aus-der-fuehrungsfalle>)
- Lippe, G. (2015). Führung als Herausforderung. Ein Erfahrungs- und Impulsgeber für Führungssituationen in Unternehmen, Berlin, Heidelberg. (<https://doi.org/10.1007/978-3-662-43637-0>)
- Lippe, G. (2015). Werte sind lebendiger Teil der Führungspraxis. In: S.-C. S. (Hrsg.), Meine Sparkasse to go, Berlin. (<https://www.sparkassetogo.de/personalfuehrung-werte-sind-lebendiger-teil-der-fuehrungspraxis>)
- Lippe, G. (2016). Führung hat Zukunft. In: S.-C. S. (Hrsg.), Meine Sparkasse to go, Berlin. (<https://www.sparkassetogo.de/kolumne-1016-personalmarketing-fuehrung-hat-zukunft>)
- Lippe, G. (2018). Responsible Leadership. In: A. Kleinfeld, & A. Martens (Hrsg.), CSR und Compliance. Synergien nutzen durch ein integriertes Management (S. 209-221), Berlin, Heidelberg. (<https://doi.org/10.1007/978-3-662-56214-7>)
- Lippe, G. (2018). Was ist Erfolg? In: S.-C. S. (Hrsg.), Meine Sparkasse to go, Berlin. (<https://www.sparkassetogo.de/arbeit-leben/personalfuehrung-essay-was-ist-erfolg>)
- Lippe, G. (2019). Führungskräfte führen - (k)ein Selbstgänger. In: S.-C. S. (Hrsg.), Meine Sparkasse to go, Berlin. (<https://www.sparkassetogo.de/arbeit-leben/personalmanagement-fuehrungskraefte-fuehren-kein-selbstgaenger>)
- Lippe, G. (2020). Hat Anstand ausgedient? In: S.-C. S. (Hrsg.), Meine Sparkasse to go, Berlin. (<https://www.sparkassetogo.de/kommunikation/umgangsformen-essay-hat-anstand-ausgedient>)

- Lippe, G. (2021). Die dunkle und die helle Seite der Macht. In: S.-C. S. (Hrsg.), Meine Sparkasse to go, Berlin. (<https://www.sparkassetogo.de/arbeit-leben/hat-fuehrung-zukunft-teil-iii-essay-die-dunkle-und-die-helle-seite-der-macht>)
- Lippe, G. (2021). Die Zukunft der Arbeit ist jetzt. In: S.-C. S. (Hrsg.), Meine Sparkasse to go, Berlin. (<https://www.sparkassetogo.de/arbeit-leben/hat-fuehrung-zukunft-teil-iv-essay-die-zukunft-der-arbeit-ist-jetzt>)
- Lippe, G. (2021). Gestaltungsmut statt Angstkultur. In: S.-C. S. (Hrsg.), Meine Sparkasse to go, Berlin. (<https://www.sparkassetogo.de/arbeit-leben/hat-fuehrung-zukunft-teil-ii-essay-gestaltungsmut-statt-angstkultur>)
- Lippe, G. (2021). Plädoyer für Vielfalt. In: S.-C. S. (Hrsg.), Meine Sparkasse to go, Berlin. (<https://www.sparkassetogo.de/arbeit-leben/hat-fuehrung-zukunft-teil-v-essay-plaedoyer-fuer-vielfalt>)
- Martens, A., Hogg, J. (2021): Verantwortung durch Kollaboration. In: 36. CSR-MAGAZIN, (S. 112-117).
- Martens, A., Kleinfeld, A. (2014). DIN ISO 26000 – Gesellschaftliche Verantwortung erfolgreich umsetzen: Beispiele, Strategien, Lösungen, Berlin.
- Martens, A., Kleinfeld, A. (2018). CSR und Compliance im Kontext ihrer Bedeutungsentwicklung. In: Kleinfeld, A., Martens, A. (Hrsg.), CSR und Compliance. Synergien nutzen durch ein integriertes Management, (S. 3-33), Berlin, Heidelberg.
- Martens, A., Kleinfeld, A. (2022). CSR Pyramid. In: Idowu S., Schmidpeter R., Capaldi N., Zu L., Del Baldo M., Abreu R. (Hrsg.), Encyclopedia of Sustainable Management, Cham. ([https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4\\_66-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_66-1))
- Martens, A., Kleinfeld, A. (2022). Social Accountability International (SAI). In: Idowu, S., Schmidpeter, R., Capaldi, N., Zu, L., Del Baldo, M., Abreu, R. (Hrsg.), Encyclopedia of Sustainable Management, Cham. ([https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4\\_62-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_62-1))
- Martens, A., Kleinfeld, A. (2022). Social Responsibility According to ISO 26000. In: Idowu S., Schmidpeter R., Capaldi N., Zu L., Del Baldo M., Abreu R. (Hrsg.), Encyclopedia of Sustainable Management, Cham. ([https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4\\_61-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_61-1))
- Martens, A., Kleinfeld, A. (2020). Total Quality Management and European Foundation of Quality Management. In: Idowu, S., Schmidpeter, R., Capaldi, N., Zu, L., Del Baldo, M., Abreu, R. (Hrsg.), Encyclopedia of Sustainable Management, Cham. ([https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4\\_60-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_60-1))
- McDonough, W., Braungart, M. (2009): Cradle to cradle: remaking the way we make things. Vintage.
- Meadows, D., Meadows, D., Zahn, E., Milling, P. (1973). Die Grenzen des Wachstums. Club of Rome. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Hamburg.
- Pufé, I. (2017): Nachhaltigkeit. 3. Überarb. Aufl., Konstanz und München.
- Rottluff, J., Kleinfeld, A. (2016). ISO 26000 und das EFQM-Modell: Ein holistischer Ansatz zur Entwicklung einer verantwortlich handelnden Organisation. In: Schram, B., Schmidpeter, R. (Hrsg.), CSR und Organisationsentwicklung. Die Rolle des Qualitäts- und Changemanagers, (S. 161-179), Berlin, Heidelberg.
- Rottluff, J., (2018). Leitbild. In: Kleinfeld, A., Martens, A. (Hrsg.), CSR und Compliance. Synergien nutzen durch ein integriertes Management (S. 171-180), Berlin, Heidelberg.
- Rottluff, J., (2018). Code of Conduct. In: Kleinfeld, A., Martens, A. (Hrsg.), CSR und Compliance. Synergien nutzen durch ein integriertes Management (S. 181-189), Berlin, Heidelberg.

Rüegg-Stürm , J., Grand, S. (2014): Das St. Galler Management-Modell: 4. Generation – Einführung, Bern u. a..

Rüegg-Stürm , J. & Grand, S. (2019): Das St. Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt, Bern.

Vitt, J., Franz, P., Kleinfeld, A., Thorns, M. (2011): Gesellschaftliche Verantwortung nach DIN ISO 26000. Eine Einführung mit Hinweisen für Anwender, Berlin/Wien/Zürich.

## 4.2 GESETZE, NORMEN, STANDARDS, RICHTLINIEN

---

- AA 1000. (2019). Die Prinzipien von Accountability. AccountAbility. (<https://www.accountability.org/>)
- Bundestag (Hrsg.). (2021). Lieferkettengesetz. Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Soziales. ([https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger\\_BGBI&jumpTo=bgbl121s2959.pdf#\\_bgbl\\_%2F%2F\\*%5B%40attr\\_id%3D%27bgbl121s2959.pdf%27%5D\\_\\_1683817393307](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBI&jumpTo=bgbl121s2959.pdf#_bgbl_%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl121s2959.pdf%27%5D__1683817393307))
- Deutscher Corporate Governance Kodex. (2022). Regierungskommission. (<https://www.dcgk.de/de/>)
- DIN EN ISO 14001:2015-11. Umweltmanagementsysteme - Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung. Berlin: DIN - Deutsches Institut für Normung e.V.
- DIN EN ISO 50001:2018-12. Energiemanagementsysteme - Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung. Berlin: DIN - Deutsches Institut für Normung e.V.
- DIN EN ISO 9001:2015. Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen. Berlin: DIN - Deutsches Institut für Normung e.V.
- DIN EN ISO 26000:2021-04. Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung. Berlin: DIN - Deutsches Institut für Normung e.V.
- DIN ISO 37001:2016. Managementsysteme zur Korruptionsbekämpfung - Anforderungen mit Leitlinien zur Anwendung. Berlin: DIN - Deutsches Institut für Normung e.V.
- DIN ISO 37301:2021-11. Compliance-Managementsysteme - Anforderungen mit Leitlinien zur Anwendung. Berlin: DIN - Deutsches Institut für Normung e.V.
- DIN ISO 45001:2018-06. Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit - Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung. Berlin: DIN - Deutsches Institut für Normung e.V.
- Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). (kein Datum). Das Gütesiegel der Europäischen Union. (<https://www.emas.de/>)
- GRI STANDARDS. (2021). Leitlinien der Global Reporting Initiative. Global Reporting Initiative. (<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-german-translations/>)
- Hinweisgeber-/Whistleblower-Richtlinie. (2019). Richtlinie (EU) 2019/1937 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. Oktober 2019 zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden. Das Europäische Parlament und der Rat der Europäischen Union. (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1937&from=EN>)
- ILO Kernarbeitsnormen. (1998). ERKLÄRUNG DER IAO ÜBER GRUNDLEGENDE PRINZIPIEN UND RECHTE BEI DER ARBEIT UND IHRE FOLGEMASSNAHMEN. Genf: Internationale Arbeitsorganisation
- ISO 20400:2017. Sustainable procurement — Guidance. Genf: International Organization for Standardization.
- ISO 31000:2018. Risk management. Genf: International Organization for Standardization.
- ISO 37000:2021. Governance of organizations — Guidance. Genf: International Organization for Standardization. (<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37000:ed-1:v1:en>)
- ISO 37301:2021. Compliance management systems — Requirements with guidance for use. Genf: International Organization for Standardization. (<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:en>)
- Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. (2014). Umsetzung des Rahmens der Vereinten Nationen "Schutz, Achtung und Abhilfe". Berlin: Geschäftsstelle Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN).

(<https://www.auswaertiges-amt.de/blob/266624/b51c16faf1b3424d7efa060e8aaa8130/unleitprinzipien-de-data.pdf>)

OECD. (2023). OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen zu verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln, OECD Publishing, Paris (<https://doi.org/10.1787/abd4d37b-de>).

Rat für Nachhaltige Entwicklung & GIZ GmbH (Hrsg.) (2020). Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex. Maßstab für nachhaltiges Wirtschaften, Berlin. ([www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de](http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de))

Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung (1992). Rio de Janeiro: Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung. (<https://www.un.org/depts/german/conf/agenda21/rio.pdf>)

SA 8000 – Internationaler Standard zur Sozialen Verantwortung. (2014). Social Accountability International. ([https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/01/SA80002014\\_German1.pdf](https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/01/SA80002014_German1.pdf))

Taxonomieverordnung. (2019). VERORDNUNG (EU) 2020/852 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088. DAS EUROPÄISCHE PARLAMENT UND DER RAT DER EUROPÄISCHEN UNION. (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852&from=DE>)

United Nations (1987). Report of the World Commission on Environment and Development. Our common future, New York.

United Nations (2001). Die zehn Prinzipien des UN Global Compact. (<https://unglobalcompact.org/>)

United Nations, Office on Drugs and Crime (2004). United Nations Convention against Corruption. ([https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026\\_E.pdf](https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf))

United Nations, Department of Economic and Social Affairs (2016). 17 Sustainable Development Goals. (<https://sdgs.un.org/goals>) / <https://www.bmz.de/de/agenda-2030>)

WerteManagementSystem<sup>zfw</sup> - Prinzipien und Bausteine für Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung (2019), Konstanz: Zentrum für Wirtschaftsethik (zfw) gGmbH - Wissenschaftliches Institut des Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik - EBEN Deutschland e.V. (<https://www.dnwe.de/wp-content/uploads/2019/03/WerteManagementSystem-Buch.pdf>)