

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

Kurzfassung

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	9
III. ERLÄUTERUNGEN ZUR LOGIK UND STRUKTUR DES MODELLS.....	10
1 DAS ENTWICKLUNGSMODELL	13
1.1 ORGANISATIONSFÜHRUNG (OF).....	13
1.1.1 Übergeordnete Ziele und Orientierungen (OF 1).....	13
1.1.2 Leadership (OF 2)	13
1.1.3 Managementsystem (OF 3)	14
1.1.4 Management der Anspruchsgruppen (OF 4)	14
1.1.5 Veränderungs- und Kulturmanagement (OF 5).....	15
1.2 STRATEGIEENTWICKLUNG UND -UMSETZUNG (SU)	16
1.2.1 Umfeldanalyse (SU 1)	16
1.2.2 Organisationsdiagnose (SU 2).....	16
1.2.3 Strategieformulierung (SU 3).....	16
1.2.4 Strategieumsetzung (SU 4)	17
1.3 ORGANISATIONSMITGLIEDER (OM).....	18
1.3.1 Personalplanung und -rekrutierung (OM 1).....	18
1.3.2 Personalentwicklung und -förderung (OM 2)	18
1.3.3 Ausgleich unterschiedlicher Interessen (OM 3).....	18
1.3.4 Beteiligung, Anerkennung, Motivation (OM 4).....	19
1.3.5 Kompetenz- und Innovationsmanagement (OM 5)	19
1.3.6 Unternehmerische Fürsorgepflicht (OM 6).....	19
1.4 WERTSCHÖPFUNG UND DEREN GRUNDLAGEN (WS)	21
1.4.1 Lieferanten- und Partnermanagement (WS 1)	21
1.4.2 Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen (WS 2)	21
1.4.3 Marketing und Vertrieb (WS 3).....	21
1.4.4 Leistungserbringung (WS 4).....	22
1.4.5 Kundenmanagement (WS 5).....	22
1.5 UNTERSTÜTZUNG DER WERTSCHÖPFUNG (UW).....	23
1.5.1 Finanzmanagement (UW 1).....	23
1.5.2 Facilitymanagement (UW 2)	23
1.5.3 Technologiemanagement (UW 3).....	23
1.6 INTEGRIERTES CONTROLLING UND BERICHTERSTATTUNG (IB)	25
1.6.1 Management der dokumentierten Informationen (IB 1)	25
1.6.2 Integriertes Controlling (IB 2)	25
1.6.3 Berichtswesen (IB 3)	25
1.7 ERGEBNISSE UND WIRKUNGEN DER ORGANISATION	27
2 GLOSSAR.....	28
3 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	28
4 QUELLENVERZEICHNIS.....	28

I. EINLEITUNG

Die Stiftung CLUB OF HAMBURG widmet sich wissenschaftlich fundiert und praxisorientiert dem zeitgemäßen Verständnis unternehmerischen Erfolgs¹ auf dem Boden der Sozialen Marktwirtschaft. Nach Überzeugung ihrer Stifter und Partner bilden wirtschaftlicher Erfolg und anständige Unternehmensführung² 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 „ESG³-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.

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

² Bezüglich des hier zugrundeliegenden Verständnisses von „Anstand“ siehe Glossar im Anhang

³ 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“.

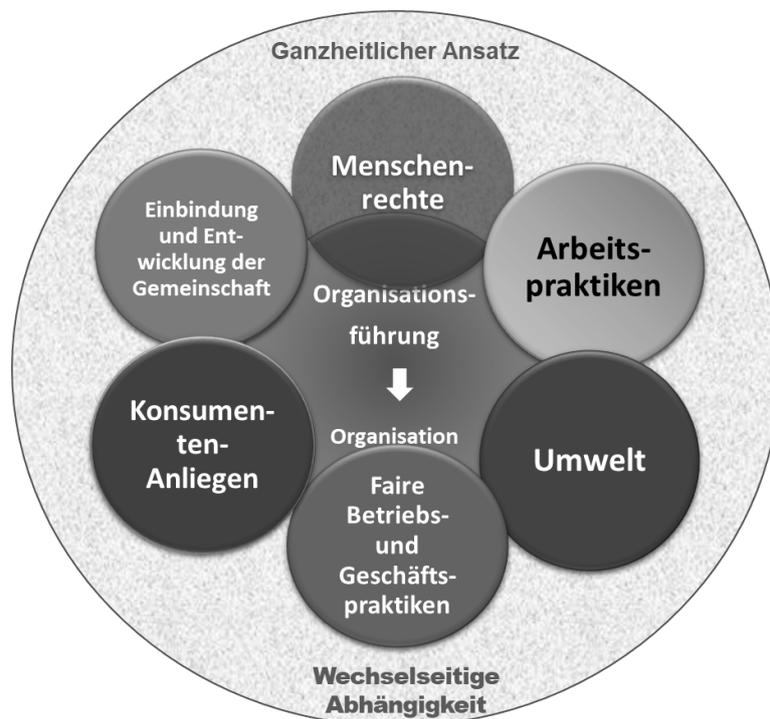
Das Entwicklungsmodell „Erfolg mit Anstand“ berücksichtigt daher **zum einen** die nachfolgend dargestellten **Grundkonzepte exzellenter Organisationsführung** in Anlehnung an das Business Excellence Modell der EFQM:

- 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).



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.“⁴

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 WerteManagementSystem (WMS^{ZfW}) 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)
- Die Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte, UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGPR) (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–Modell (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)

⁴ „*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 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 Auskunfts- 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 umfangliche 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

- **Headline:** Einführung in das Entwicklungspotenzial
- **Grundlegende Orientierungen:** Kernaussagen
- **Konkrete Orientierungen:** Wesentliche konkrete Anforderungen des Entwicklungspotenzials
- **Erforderliche Maßnahmen:** Darstellung von notwendigen Maßnahmen zur Umsetzung der genannten Anforderungen
- **Mögliche Instrumente und Indikatoren zur Erfolgsmessung:** Beispielhafte Nennung von Instrumenten und Indikatoren (quantitativ wie qualitativ) zur Messung des Erfolgs im jeweiligen Entwicklungspotenzial
- **Potenzieller Beitrag zur Agenda 2030 (Sustainable Development Goals, SDG)**

Die Ihnen vorliegende **Kurzfassung** des Entwicklungsmodells „Erfolg mit Anstand“ 2.0 beschränkt sich hinsichtlich der einzelnen Entwicklungspotenziale auf die jeweilige Headline, d.h. die Einführung in das Entwicklungspotenzial, sowie die „Grundlegenden Orientierungen“.

Schreiben Sie uns eine Mail an kontakt@clubofhamburg.de, wenn Sie an der Originalfassung des Entwicklungsmodells in der Vollversion interessiert sind!

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.

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.

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.

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.

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).

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.

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.

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 eingestuften 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.

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.

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 Arbeitssuchenden.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

1.6 INTEGRIERTES CONTROLLING UND BERICHTERSTATTUNG (IB)

1.6.1 Management der dokumentierten Informationen⁵ (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.

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.

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

⁵ 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.

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.

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.

2 GLOSSAR

3 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

4 QUELLENVERZEICHNIS
