

## Deloitte.

### Deloitte Deutschland

Deloitte ist eine der führenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaften in Deutschland. Das breite Leistungsspektrum umfasst Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance-Beratung. Mit 3.400 Mitarbeitern in 18 Niederlassungen betreut Deloitte seit 100 Jahren Unternehmen und Institutionen jeder Rechtsform und Größe aus allen Wirtschaftszweigen. Über den Verbund Deloitte Touche Tohmatsu ist Deloitte mit 135.000 Mitarbeitern in nahezu 140 Ländern auf der ganzen Welt vertreten.

### KIRCHHOFF

### Kirchhoff Consult AG

Die Kirchhoff Consult AG ist eine Beratungsgesellschaft und Designagentur, die sich auf die Geschäftsfelder Emissionsberatung, Finanz- und Unternehmenskommunikation spezialisiert hat. Bei der Erstellung von Geschäftsberichten, der Begleitung von Börseneinführungen und der Corporate Responsibility Beratung ist das Unternehmen führend. Die Kirchhoff Consult AG ist an fünf Standorten in Deutschland, Österreich, Spanien und der Schweiz vertreten.

Das Good Company Ranking 2007

# Das Good Company Ranking

Corporate Social Responsibility Wettbewerb  
der 120 größten Konzerne Europas

**Deloitte.**

 KIRCHHOFF



# Das Good Company Ranking

Corporate Social Responsibility Wettbewerb der 120 größten Konzerne Europas

---

## **Das Good Company Ranking**

Corporate Social Responsibility Wettbewerb der 120 größten Konzerne Europas  
Report, Ausgabe 2007

Veröffentlicht von: Kirchhoff Consult AG  
Ahrensburger Weg 2  
22359 Hamburg  
Tel. 040/ 609 186 0  
Fax: 040/609 186 16  
E-Mail: [info@kirchhoff.de](mailto:info@kirchhoff.de)  
Website: [www.kirchhoff.de](http://www.kirchhoff.de)

Autor: Arno Balzer  
Kaevan Gazdar  
Professor Wolfgang Grewe  
Professor Edeltraud Günther  
Professor André Habisch  
Jens Hecht  
Klaus Rainer Kirchhoff

Herausgeber: Klaus Rainer Kirchhoff

Design: Kirchhoff Consult AG

© Kirchhoff Consult AG

# Inhaltsverzeichnis

## **Geleitwort:**

Klaus Rainer Kirchhoff  
Vorstandsvorsitzender der Kirchhoff Consult AG 4

Professor Dr. Wolfgang Grewe  
Senior Partner und Sprecher von Deloitte  
Deutschland 6

Dr. Arno Balzer  
Chefredakteur des manager magazins 8

## **Teil 1**

### **Erläuterung und Wertung**

Gesellschaft: Professor André Habisch 10  
Mitarbeiter: Kaevan Gazdar 21  
Umwelt: Professorin Edeltraud Günther 30  
Performance: Jens Hecht 41

Gesamtrangliste 46  
Top – Bottom 49  
Rangliste nach Sektoren 51  
Rangliste nach Ländern 53

## **Teil 2**

**Firmenauswertung 55**



## Klaus Rainer Kirchhoff

Die Analyse der Corporate Social Responsibility (CSR) der führenden europäischen Unternehmen offenbart zunächst vor allem eines: Es fehlt vielen an einer durchdachten und konsequent umgesetzten CSR-Strategie. Dies mag zum einen daran liegen, dass CSR und Gewinnstreben häufig als Gegensätze angesehen werden. Tatsächlich gehören die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens und die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung zusammen. Denn nur wer angemessene Renditen erwirtschaftet, ist auch in der Lage, im Interesse von Mitarbeitern, Gesellschaft und Umwelt zu handeln. Hiervon sind mittlerweile viele institutionelle Investoren überzeugt: Aktienindizes, wie der Dow Jones Sustainability Index oder der FTSE4Good, die Unternehmen nach Nachhaltigkeitskriterien aufnehmen, sind Benchmark für Fondsmanager und andere professionelle Anleger.

Zum anderen mangelt es offensichtlich vielen Unternehmen an Mut zur Ehrlichkeit und Offenheit. Beides sind indes unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg der CSR.

CSR sollte ausgerichtet sein auf eine verbesserte Reputation des Unternehmens. Unternehmen mit hoher Reputation werden hohe Leistungen im Markt zugesprochen. Die strategische Wettbewerbsposition verbessert sich, denn sie können qualifizierte Mitarbeiter für sich gewinnen, mit hoher Loyalität bei Mitarbeitern, Investoren, Kunden und Lieferanten rechnen und höhere Preise durchsetzen. Eine hohe Reputation gilt als Erfolgsfaktor für strategische Allianzen und Fusionen. Sie schafft Vertrauen und Wohlwollen sowie Definitions- und Überzeugungsmacht. Es lohnt sich also, CSR auch mit Blick auf eine höhere Reputation zu begreifen. Die wirtschaftliche Verwundbarkeit durch einen möglichen Reputationsverlust kann immens sein. Der legendäre Warren Buffet bemerkte dazu einmal: „Es dauert zehn Jahre, einem Unternehmen ein positives Image zu verleihen, aber nur Sekunden, um dieses zu verlieren.“ Vertrauenswürdigkeit, Berechenbarkeit und

Verlässlichkeit gewinnen für die Reputation eines Unternehmens beständig an Gewicht. Der Stellenwert der Reputation wird zukünftig das Gewicht einer Marke erlangen, so dass der Aufbau von Reputation als eine langfristige Investition verstanden werden muss.

Interessant ist, dass verantwortungsbewusst handelnde Unternehmen oft auch langfristig wirtschaftlich erfolgreicher sind. Wer aufmerksam seine Umwelt und Mitmenschen beobachtet und sich mit Themen von allgemeinem Interesse auseinandersetzt, ist zukunftsfähiger, da er Trends und Probleme in seinem Umfeld besser und schneller wahrnimmt und in seine strategischen Überlegungen einbeziehen kann. Noreena Hertz, Professorin für Global Political Economy, benennt drei wesentliche Faktoren, die aus ihrer Sicht ein ethisches und umweltbewusstes Verhalten von Unternehmen unerlässlich machen:

- < Der Reputationsgewinn für das Unternehmen.
- < Die Minderung finanzieller Risiken im Zusammenhang mit möglichen Rechtsstreitigkeiten.
- < Die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch eine frühe Einstellung auf bevorstehende Vorschriften.

CSR ist also ein bedeutender strategischer Erfolgsfaktor, der in den Unternehmen allerdings oft nicht den angemessenen Stellenwert besitzt. So finden sich kaum Unternehmen mit einer schriftlich fixierten CSR-Strategie. Auch ist die Position des Corporate Responsibility Officers (CRO) in Europa nur selten besetzt. Hier besteht der größte Handlungsbedarf. Es fehlt nicht am Willen, an Aktionen oder gar am Geld. Die meisten Unternehmen engagieren sich in erheblichem Umfang. Da hinter den Aktivitäten aber keine Strategie sichtbar wirkt, bleibt der Wert dieses Engagements für die Unternehmen oft gering. Es ist die erste Pflicht des Managements, das ihm anvertraute Geld zum Nutzen des Unternehmens einzusetzen, letztlich den Wert des Unternehmens zu steigern. Deshalb ist das CSR-Engagement des Unternehmens auch

und gerade unter diesem Gesichtspunkt zu bewerten. Für ein teures Golfturnier oder die Kunstliebhaberei des Vorstands Geld des Unternehmens zu investieren, grenzt an Veruntreuung, wenn damit nicht ein messbarer Nutzen für das Unternehmen verbunden ist. Engagiert sich ein Unternehmen z. B. durch gezielte Frauenförderungsprogramme, Betriebskindergärten etc., so wird sich dies auf die Mitarbeitergewinnung und -zufriedenheit (Motivation) auswirken und dem Unternehmen zugutekommen. Ich will damit nicht die Sport- oder Kunstförderung disqualifizieren. Aber solche Engagements sind immer auf ihren Nutzen für das Unternehmen (und nicht nur ausgewählter Personen) zu überprüfen. Des Weiteren ist zu fordern, dass das Engagement der Unternehmen auch professionell kommuniziert wird, damit es im Sinne der Reputationssteigerung seine Wirkung entfalten kann.

Doch wie gehen die Unternehmen mit dieser Herausforderung um? Viele Veröffentlichungen der Unternehmen und vor allem deren CSR- oder auch Nachhaltigkeitsreports können Sie getrost vergessen. Da liest man viel von den Mitarbeitern als größtes Kapital des Unternehmens und fragt sich, warum dann dieses große Kapital in so großem Maße abgebaut (sprich: rausgeschmissen) wird. Wohlgermerkt: Personalabbau kann eine sehr wichtige Maßnahme sein, um das Unternehmen wettbewerbsfähig zu machen oder Krisen zu überwinden. Aber warum wird dann nicht offen und ehrlich darüber gesprochen? Als ich in einer Krisenphase meines Unternehmens, ausgelöst durch den Zusammenbruch der Kapitalmärkte 2000, viele Mitarbeiter entlassen musste, hat mich das krank gemacht. Liest man die Kommentare und Berichte des Managements dazu, so klingt das meist sehr technokratisch, rechtlich, aber nie menschlich und ehrlich.

Andere Unternehmen, die ein sehr umweltgefährdendes Business betreiben, versuchen, die offensichtlichen Gefahren ihres Tuns herunterzuspielen. Warum stehen sie nicht zu den potenziellen Gefahren, die von ihren Anlagen ausgehen, und

machen im selben Moment deutlich, dass sie verantwortlich damit umgehen und beschreiben, wie sie diese Verantwortung gewährleisten? Ich erinnere nur daran, mit welcher Arroganz deutsche Energieunternehmen auf Stromausfälle in den USA reagierten. „So etwas ist bei uns aufgrund des guten Zustandes unserer Anlagen nicht denkbar“, war der Tenor. Kurze Zeit später brachen die Strommasten und Tausende von Menschen in Deutschland saßen tagelang ohne Strom in ihren kalten Häusern. Der Schaden ist kaum wieder gutzumachen. Und: Was nützt es, wenn Unternehmen Initiativen in den Entwicklungsländern zur Steigerung des sozialen Standards unterstützen, wenn sie in Europa kaum die gesetzlichen Mindestanforderungen im Umgang mit ihren hier tätigen Mitarbeitern erfüllen?

Als ich das Good Company Ranking initiiert habe, ging es mir vor allem um drei Effekte:

1. CSR bekannter zu machen und in das Bewusstsein der Manager zu bringen.
2. Der Öffentlichkeit zu verdeutlichen, dass die Unternehmen in Sachen CSR bereits sehr engagiert sind.
3. Die Unternehmen anzuregen, CSR zu professionalisieren.

Die hohe Akzeptanz, die das Ranking in der Öffentlichkeit, bei den Unternehmen und in der Wissenschaft gefunden hat, zeigt, dass wir auf einem guten Wege sind. In vielen Unternehmen hat ein Prozess der Professionalisierung begonnen. Es wird an längerfristigen Konzepten gearbeitet. Dennoch: Oft ist das Flickwerk und es fehlt die aktive Einbindung des Vorstands. Dabei ist CSR Angelegenheit des Vorstands. Denn es geht dabei um eine strategische Ausrichtung des Unternehmens, die in alle Unternehmensbereiche hineinwirkt.

Klaus Rainer Kirchhoff  
Vorstandsvorsitzender  
Kirchhoff Consult AG



## Prof. Wolfgang Grewe

Zum zweiten Mal wirken Deloitte, Kirchhoff Consult und manager magazin bei Erstellung und Vorlage des Good Company Rankings zusammen. Damit setzt sich eine Kooperation fort, die dem Thema der wertorientierten Unternehmensführung, oft auch Corporate Social Responsibility (CSR) oder einfach nur Corporate Responsibility genannt, mehr Aufmerksamkeit verschaffen will. Die Unterstützung des Good Company Rankings ist für Deloitte ein Gewinn. Dies mag auf den ersten Blick überraschen, beim näheren Hinsehen erklärt es sich jedoch leicht. Dahinter steckt die Einsicht, dass ein Unternehmen nur überleben und dauerhaft erfolgreich sein kann, wenn es seine langfristigen Interessen erkennt und verfolgt. Als Wirtschaftsprüfer untersuchen wir auch, ob unsere Mandanten dieser Einsicht Rechnung tragen. Zugleich betrachten wir es als unsere Aufgabe, Hinweise dafür zu geben, wie die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens gelebt werden kann. Der Wettbewerb um das Good Company Ranking bietet dazu eine Gelegenheit. Mit unserem Engagement wollen wir zudem ausdrücken, dass auch wir als Unternehmen eine wertorientierte Führungskultur für unentbehrlich halten. Dass wir dies nun zum zweiten Mal tun, unterstreicht eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg von wertorientierter Unternehmensführung: Sie muss nachhaltig sein, das heißt, strategisch ausgerichtet.

Unsere Beobachtungen zeigen, dass dieser Grundsatz nicht immer erkannt wird. Manche Unternehmen haben dieses Feld noch gar nicht entdeckt, andere betätigen sich darauf lediglich sporadisch und ohne erkennbare langfristige Ausrichtung. Immer wieder kann man auch beobachten, dass öffentlichkeitsorientierte CSR-Aktivitäten plötzlich zunehmen, wenn ein Unternehmen ungünstige Schlagzeilen erlebt, und danach wieder abebben. So wird soziale Verantwortung zu reiner Reaktion. Das langfristige Überleben des Unternehmens lässt sich auf diese Weise nicht sichern, dazu gehört weit mehr. Es genügt nicht, sich im Einzelfall, und womöglich mit unzureichenden Mitteln, das Wohlwollen der Öffentlichkeit gewissermaßen zu erkaufen, vielmehr muss

ein Unternehmen bestrebt sein, sich etwas zu verdienen, das man als sein Bürgerrecht bezeichnen könnte. Das Unternehmen muss dazu den Beweis erbringen, dass seine Tätigkeit nicht allein der Differenzierung vom Wettbewerb dient, sondern zugleich in einen glaubwürdigen Kontext eingebettet ist und insgesamt einen Gewinn für die Gesellschaft darstellt. Nur dann wird die Gesellschaft nämlich dem Unternehmen auf Dauer erlauben, seiner Tätigkeit ungehindert nachzugehen, nur dann liegt eine Situation vor, bei der beide Seiten, Unternehmen und Gesellschaft, gewinnen. Diese Situation muss dauerhaft sein, es genügt also nicht, sie nur einmal herbeizuführen. Ebenso wenig sollte ein Unternehmen schon deshalb glauben, seinen gesellschaftlichen Beitrag erbracht zu haben, weil es Gewinne erwirtschaftet und damit Steuern zahlt. Vielmehr sind Unternehmen gut beraten, aufmerksam und vorausschauend zu beobachten, wie sich ihr jeweiliges Bild in der jeweiligen Gesellschaft wandelt. Gesellschaftliche Werthaltungen unterliegen modischen Schwankungen, aber auch säkularen Veränderungen. Deshalb kann ein Unternehmen, dem man gestern noch für seine Ansiedlung dankbar war, morgen schon misstrauisch betrachtet werden, weil sich das Augenmerk der Öffentlichkeit verschoben hat. Hieraus können sich beispielsweise in der regulatorischen Praxis, in der Rechtsprechung und sogar in der Gesetzgebung negative Konsequenzen ergeben. So kann aus Änderungen der gesellschaftlichen Wahrnehmung eine greifbare Gefahr für die Handlungsfähigkeit von Unternehmen erwachsen.

Nun ist es gerade aus Sicht eines Wirtschaftsprüfers verständlich, dass Unternehmen sich diesem Problemfeld zunächst nur sehr zögerlich zugewandt haben. Es ist schließlich eine Sache, finanziell messbaren Erfolg zu bewerten, eine ganz andere hingegen, vorderhand abstrakte, nicht in Zahlen zu fassende Zusammenhänge wie das gesellschaftliche Ansehen eines Unternehmens zu beurteilen. Umso erfreulicher sind die Ergebnisse der zweiten Rankingausgabe. Letztere belegen eindeutig: Die Zahl der Unternehmen, die sich diesem schwierigen Gegenstand widmen, ist im Wachsen

begriffen. Noch erfreulicher erscheint, dass sich nun auch nicht börsennotierte Unternehmen nach vorne arbeiten, Häuser also, die geringere Anforderungen an ihre Transparenz haben. Wünschenswert wäre, wenn Unternehmen zunehmend begreifen, dass wertorientierte Führung nicht etwa eine zusätzliche Bürde für das Management darstellt, die man nur widerwillig auf sich nimmt, weil es die Öffentlichkeit eben fordert. Vielmehr lohnt es sich, wertorientierte Unternehmensführung als eine Art langfristige „Lebensversicherung“ zu betrachten, als eine zusätzliche Quelle von Erkenntnis, was mögliche Bedrohungen, aber auch mögliche Chancen angeht. Vielleicht ist es erlaubt, eine dieser Chancen abschließend aus der Sicht eines Wirtschaftsprüfers zu beschreiben. In unserer Branche steht und fällt unser Erfolg mit der Qualität der Mitarbeiter, die wir anwerben. Hier stellen wir nun fest, dass Berufsanfänger, aber auch Quereinsteiger in den letzten Jahren zunehmend vernehmlich und deutlich Fragen nach nichtfinanziellen Strategiezielen stellen. Mit anderen Worten: Potenzielle Mitarbeiter wollen wissen, ob sie es bei uns mit einem anständigen Unternehmen zu tun haben. In dem Maße, in dem es uns gelingt, diese Frage mit einem „Ja“ zu beantworten, ist es uns möglich, die besten Kräfte für uns einzunehmen, und zwar langfristig. Dies schafft wiederum eine solide Basis für dauerhafte Innovationskraft und unternehmerischen Erfolg.

Ökonomie und Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung schließen sich dabei nicht aus. Vielmehr ergänzen sie sich gegenseitig. Natürlich müssen die finanziellen Rahmenbedingungen gegeben sein, dies ist jedoch nicht genug. Auf die Dauer werden Unternehmen nur dann gedeihen, wenn die gesamte Außenwelt, also alle Gruppen von Stakeholdern, die Leistungen der Unternehmen als positiven Beitrag betrachten und darauf vertrauen, dass dies auch so bleibt. In dieser Situation hat auch die Gesellschaft den größten Nutzen aus der unternehmerischen Tätigkeit, weil die Unternehmen ihre Kräfte in maximaler Freiheit entfalten können. Nicht nur weil mehr und bessere Produkte entwickelt und hergestellt

werden, sondern auch weil mehr und sicherere Arbeitsplätze geschaffen sowie höhere und dauerhafte Steuereinnahmen erwirtschaftet werden. Das Good Company Ranking kann einen Hinweis darauf liefern, welche Unternehmen besonders erfolgreich in die genannte Richtung arbeiten und die theoretischen Grundsätze in ihrem Tagesgeschäft konsequent umsetzen. Wir freuen uns, dabei helfen zu können.

Prof. Wolfgang Grewe  
Senior Partner und Sprecher  
Deloitte Deutschland





Dr. Arno Balzer

Das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) gewinnt am Kapitalmarkt und in den Medien immer mehr an Bedeutung. Zu Recht, denn die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens und die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung gehören zusammen. Dabei bedeutet CSR nicht die Abkehr von einer einseitig ausgerichteten Shareholder-Value-Strategie. Im Gegenteil: CSR bindet Shareholder-Value in ein umfassendes Konzept der Unternehmenspolitik ein, das unterschiedliche Interessen gleichermaßen berücksichtigt. Denn nur wer angemessene Renditen erwirtschaftet, ist auch in der Lage, im Interesse von Mitarbeitern, Gesellschaft und Umwelt zu handeln.

Das im manager magazin (Heft 2, 2007) zum zweiten Mal veröffentlichte CSR-Ranking zeigt, wie ernst Europas Top-Konzerne das Thema nehmen. Das Good Company Ranking wird gemeinsam von manager magazin, der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte und der Unternehmensberatung Kirchhoff Consult AG durchgeführt, die als Initiator und Organisator fungiert. Es entsteht aus einer unabhängigen Bewertung der 120 größten Unternehmen Europas in den

Bereichen Mitarbeiter, Umwelt, Gesellschaft und Profitabilität. Das Ranking findet alle zwei Jahre statt. Zur Jury gehörten unter anderen der frühere Direktor des UN-Umweltprogramms Klaus Töpfer und Helmut Maucher, Ehrenpräsident von Nestlé.

Im Vergleich mit der Rangliste des Jahres 2005 zeigen die diesjährigen Ergebnisse, dass immer mehr Unternehmen Programme zur gesellschaftlichen Verantwortung der Wirtschaft systematisch in ihre Strategie einbauen. Damit dokumentieren sie den hohen Stellenwert, den das CSR-Thema heute genießt.

In der vorliegenden Dokumentation werden Methode und Ergebnisse des Rankings ausführlich dargestellt – eine empfehlenswerte Lektüre für alle Unternehmen, in denen gesellschaftliche Verantwortung mehr als eine Worthülse ist.

Dr. Arno Balzer  
Chefredakteur  
manager magazin



# Gesellschaft

Professor André Habisch

Professor an der katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt  
Gründungsdirektor des Center for Corporate Citizenship

## 1. Hintergrund:

### Gesellschaft – eine erklärungsbedürftige Kategorie<sup>1</sup>

Die meisten Themenfelder des Rankings sind im Unternehmensalltag fest etabliert und verfügen über mehr oder weniger gut eingeführte Management- und Performance-Kontrollsysteme. Am stärksten trifft das natürlich auf die Finanzmarkt-Parameter zu, die ständig Gegenstand intensiver Beobachtung von Analysten, Anlegern etc. sind und die sich meist in wenigen anerkannten Kennziffern ausdrücken lassen. Doch auch im Bereich des Personalmanagements (Human Resource) haben sich in langen Fachdiskussionen Professionalitätsstandards herausgebildet, die im Ranking sehr gut repräsentiert sind. Beispielhaft ist dieser „kollektive Lernprozess“ schließlich im Bereich des Umweltmanagements durchlaufen worden. Wurden vor 20 Jahren Forderungen nach Umweltschutz von Ökoinitiativen noch aggressiv von außen an die Unternehmen herangetragen, so haben sich in der Zwischenzeit Umweltmanagementsysteme herausgebildet, die die abstrakten Forderungen auf praktische Prinzipien und Regeln des Unternehmensalltags „heruntergebrochen“ haben. Im Bereich des professionellen Umweltmanagements ist die deutsche Fachdiskussion heute weltweit tonangebend.

Demgegenüber ist die Kategorie „Verantwortung gegenüber der Gesellschaft“ noch immer erklärungsbedürftig. Wovon ist hier die Rede? Im Vergleich zu den übrigen Kategorien ist die Diskussion um die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft („Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Business in Society“) noch relativ jung. Zwar engagieren sich Unternehmer und Unternehmen in ihrem Umfeld als Mäzene und Sponsoren, seitdem es sie gibt. Immer wieder wird zu Recht auf den enormen Beitrag hingewiesen, den die Gründerpersönlichkeiten heutiger Weltkonzerne zur wirt-

schaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung ihrer Zeit geleistet haben: Robert Bosch, Alfred von Krupp zu Bohlen und Halbach, Fritz Thyssen, Werner von Siemens schufen nicht nur Unternehmenswerte und vollzogen Gründungen, die alle Katastrophen des 20. Jahrhunderts überlebt haben. Vielmehr haben sie auch für Wohnungsbau, medizinische Versorgung, kulturelle Entwicklung, Verkehrsinfrastruktur, Gesundheitsversorgung etc. ihrer Gemeinwesen Enormes geleistet.

Aus volkswirtschaftlicher Perspektive sind in diesen Unternehmen nicht nur private, sondern auch öffentliche Güter erstellt worden. Doch seit der „Gründerzeit“ entwickelten sich beide Dimensionen unternehmerischen Handelns sehr ungleich. Während die Kernfunktion des Managements von Produktionsprozessen, des Absatzes und der Arbeitsorganisation enorme Produktivitäts- und Professionalisierungsschübe erlebt hat, stagnierte die gesellschaftliche Dimension jahrzehntelang quantitativ und qualitativ. Die Erstellung öffentlicher Güter ging im Laufe des späten 19. und frühen 20. Jahrhunderts mehr und mehr auf den modernen Staat über: Sein Anteil am Bruttosozialprodukt stieg im Zuge dieser „Arbeitsteilung“ von 15–20 auf 40–50 Prozent an. Demgegenüber führte das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen ein Schattendasein ohne sichtbare gesellschaftspolitische Funktion.

Es ist das Verdienst des Harvard Business School Professors Michael Porter, in einer Reihe von bahnbrechenden Beiträgen auf diese asymmetrische Entwicklung hingewiesen zu haben. Porter kritisiert die weit verbreitete Schrumpfform, in der sich gesellschaftliches Engagement von Unternehmen zu Beginn des 21. Jahrhunderts darstellt: Statt einer (zumindest

<sup>1</sup> Vgl. zum Folgenden ausführlich meine Beiträge in: Gazdar/Habisch/Kirchhoff/Vaseghi (2006)

impliziten) Orientierung am Wertschöpfungsprozess, wie es die o. g. Gründerpersönlichkeiten und nach wie vor viele mittelständische Unternehmen beseelt (hat), ist das Sponsoring in manchen Großunternehmen zu einer unternehmensfernen Sonderwelt mutiert: einem Biotop, das sich mehr an den Vorlieben der Vorstandsmitglieder (und ihrer Angehörigen) als an den strategischen Interessen des Unternehmens orientiert.

Porter kritisiert diese Praxis auf der Basis einer liberalen Theorie des Unternehmens im Wettbewerb: Denn auch „Pro-Bono“-Aktivitäten und Sponsoring sind nicht „umsonst“: Sie werfen (Opportunitäts-)Kosten auf. Damit unterliegt auch die Spendenpraxis großer Unternehmen dem ökonomischen Prinzip der Knappheit ebenso wie kostenträchtige Aktivitäten im Kerngeschäft – und damit der Notwendigkeit einer effizienten Mittelverwendung. Eine Analyse der möglichen Alternativen zum Sponsoring („Opportunitätskosten“) weist dabei die Richtung: Denn die Gelder wären entweder den Aktionären als Dividenden oder dem Staat als Gewinn-Steuerzahlungen zugutegekommen.

< Legitimationspflicht ggü. Aktionären: business case

< (Opportunitäts-)Kosten der Philanthropie

< Legitimationspflicht ggü. Steuerzahlern: social case

Gegenüber den Aktionären lassen sich kostenträchtige Aktivitäten gesellschaftlichen Engagements dann (und nur dann) rechtfertigen, wenn sie (mindestens als Nebenbedingung) den Unternehmenswert nachhaltig steigern helfen. Zwar stehen die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens beim gesellschaftlichen Engagement nicht explizit im Vordergrund. Aber die Herausforderung professionellen CR-Managements besteht doch darin, diese sowohl bei der strategischen Themenwahl als auch bei der Konzeption von operativen Programmen nicht aus dem Blick zu verlieren. Auch solche Aktivitäten des Managements, die im Bereich Sponsoring/Nachhaltigkeit/Corporate Responsibility angesiedelt sind, müssen auf das Gesamtziel der Unternehmensführung ausgerichtet sein: nämlich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten und zu steigern. Der „business case“ ist in diesem Sinne Voraussetzung der innerbetrieblichen Nachhaltigkeit verantwortlicher Unternehmensführung auch und gerade in schwierigen Zeiten. Denn nur wenn gesellschaftliches Engagement angesichts der Wettbewerbsziele des Unternehmens „Sinn macht“, wenn es mithin als *strategische Investition* angesehen wird, wird es auch in schwierigen Zeiten durchgetragen werden.

Gerade die Tatsache, dass gesellschaftliches Engagement Geld kostet, bedingt aber auch die zweite Anforderung, die in den Unternehmen meist noch wenig(er) wahrgenommen oder operationalisiert wird: nämlich die „Erfolgsmessung“ gesellschaftlichen Engagements. Im Steuersystem sind

Ausgaben für unternehmerisches Engagement vom steuerpflichtigen Gewinn abzugsfähig – und schmälern damit die Handlungsfähigkeit des öffentlichen Sektors. Aus der Außenperspektive von Politikern, Nichtregierungsorganisationen, Journalisten und externen Beobachtern kann aber gesellschaftliches Engagement von Unternehmen auch deshalb nur wenig Glaubwürdigkeit entfalten, weil nicht klar wird, inwiefern es denn für die zugrunde liegenden gesellschaftlichen Probleme wirklich „einen Unterschied macht“. Zwar wird dies nur selten öffentlich diskutiert, aber letztlich stehen eine weit verbreitete Skepsis gegenüber gesellschaftlichem Engagement von Unternehmen einerseits und mangelnde Professionalität dieses Handelns in den Unternehmen andererseits in einem ursächlichen Verhältnis zueinander. Nur wer auf dem Stand der einschlägigen Fachdiskussionen einen anerkannten Beitrag zur Lösung eines gesellschaftlichen Problems zu erbringen vermag, darf auf Anerkennung und positive Aufmerksamkeit hoffen. Auch hier ist der Ausweis von Effektivität und Zielorientierung des eigenen Handelns unabdingbar. Gerade in Bezug auf die *gesellschaftlichen* Wirkungen – den „social case“ im Sinne einer Analyse der gesellschaftlichen Wirkungen („social impact analysis“) – sind aber bislang kaum Managementsysteme in den Unternehmen entwickelt, ein System der Qualitätsmessung fehlt weitgehend – hier in deutlichem Gegensatz etwa zum Personal- oder Umweltmanagement.

Erschwert wird eine Professionalisierung unternehmerischen Engagements im Handlungsfeld Gesellschaft auch durch die Zersplitterung der Diskussion in verschiedene Fachdisziplinen. In einem ausdifferenzierten Wissenschaftssystem findet sich relevantes Wissen in Disziplinen wie Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre, Politikwissenschaft, Soziale Arbeit und Sozialpädagogik, Gesundheitswissenschaften, Sozialwissenschaften und Soziologie u. v. a. Unterschiedliche „Wissenskulturen“ und Weltanschauungen stehen sich hier innerhalb der Universitäten und Fachhochschulen ebenso kritisch gegenüber wie zwischen den entsprechenden gesellschaftlichen Sachbereichen „Wirtschaft“ einerseits und „Sozial-, Gesundheits und Bildungssektor“ andererseits. Dennoch ist die Erarbeitung z. B. von Messgrößen der gesellschaftlichen Wirkungsanalyse („Key Performance Indicators“) ohne den Rückgriff auf Erkenntnisse der genannten Disziplinen nicht seriös möglich. Gesellschaftliches Engagement muss sich – abhängig von den gewählten Themengebieten und Einsatzfeldern – einer betriebswirtschaftlichen Rationalität ebenso stellen wie – je nach Handlungsfeld – Erkenntnissen aus der Entwicklungspolitik, der Bildungsforschung, der Erfahrung mit Integrationsprozessen von Jugendlichen, der Sozialmedizin etc. Ein Beispiel: Nicht erst seit der Verleihung des Friedensnobelpreises an den Ökonomen und Gründer der Grameen-Bank M. Yunus im Jahr 2006 ist es z. B. ein fester Bestandteil der Entwicklungspolitikforschung, dass Mikrokredite einen effektiveren Weg zur Bekämpfung abso-



luter Armut darstellen als unkonditionierte Transfers oder andere Sozialprogramme. Unternehmen werden sich mit den Standards der einschlägigen Fachdiskussionen vertraut machen und ihre Programme daran orientieren, wenn sie sich im Rahmen ihres globalen gesellschaftlichen Engagements auf entsprechenden Handlungsfeldern bewegen. Die Nutzung fachwissenschaftlicher Erkenntnisse ist zur strategischen Planung ebenso unverzichtbar wie zur Festlegung einschlägiger Evaluations- und Messgrößen gesellschaftlicher Wirkungsanalyse.

Unternehmensengagement im Bereich der Gesellschaft kann und will das Rad nicht neu erfinden. Unternehmen werden

hier mit kompetenten Partnern zusammenarbeiten und deren Fachwissen nutzen. Sie werden sich mit dem Stand der Fachdiskussionen in „ihrem“ Engagementfeld vertraut machen. Sie werden schließlich auch mit staatlichen Stellen konstruktiv zusammenarbeiten. Ähnlich wie im Bereich strategischer Vorteilhaftigkeit gibt es auch im Bereich der sozialen Wirkungen unterschiedliche Wirkungsgrade unternehmerischen Handelns. Vernetztes Handeln macht „nachhaltige Wirkungen“ entsprechender Projekte wesentlich wahrscheinlicher und erlaubt mittel- und langfristig die Mitgestaltung von Institutionen im politischen Raum.

## 2. Bewertung des gesellschaftlichen Engagements europäischer Unternehmen im Handlungsfeld „Gesellschaft“

Entsprechend der oben skizzierten Ausgangssituation haben wir im Bereich Gesellschaft ein zweigeteiltes Bewertungssystem entwickelt: Da wir die Professionalität des Managementsystems und nicht die „ethische Qualität“ der Produkte qualifizieren wollen, haben wir auf die Identifikation „schlechter Branchen“ völlig verzichtet. Punktvorgabe und Ranking erfolgte im „Vier-Augen-Prinzip“: Alle Unternehmen wurden – wie bereits beim vorangegangenen Ranking – unabhängig voneinander von Prof. Dr. André Habisch (Direktor des Center for Corporate Citizenship e. V., Prof. an der Universität Eichstätt-Ingolstadt) und Herrn Dipl.-Kfm. Franz Wenzel (Geschäftsführer des Centers for Corporate Citizenship, selbstständiger Unternehmer) vorgenommen. Die Prüfung erfolgte auf der Basis dem manager magazin übersandter Unterlagen, im Netz verfügbarer Berichte sowie (bei unplausiblen Ergebnissen vor allem in Bezug auf das Ranking 04/05) vereinzelter Nachfragen.

### 2. a Der business case

Der Bereich „Mehrwert für das Unternehmen“ („business case“) geht mit 50 Prozent in die Gesamtbewertung ein. Die starke Berücksichtigung dieser Kategorie trägt dem Tatbestand Rechnung, dass das Unternehmen auch in seinem gesellschaftlichen Engagement immer Akteur im Wettbewerb bleibt: Es „fällt nicht aus seiner Rolle“. Ziel ist vielmehr auch hier – wie in anderen Bereichen unternehmerischen Handelns – die Identifikation von besseren Handlungsmöglichkeiten, die zu einem beiderseitigen Vorteil führen. Als Unterkriterien des business case dienen im Ranking

- < Strategisches Management des Engagements (50 %)
- < Professionelle Umsetzung im Unternehmen (50 %)

### 2. a. a Strategisches Management

Hier geht es insbesondere um die Frage, inwieweit sich ein Unternehmen in der Auswahl der Themenbereiche und Engagementsformen an den strategischen Unternehmensinteressen seines Kerngeschäftes orientiert hat: Werden Kernkompetenzen genutzt (1.1)? Sind Wettbewerbsvorteile, die für das Unternehmen aus seinem Engagement resultieren würden, erkennbar (1.2)? Werden diese explizit reflektiert, etwa in einer Stellungnahme des Vorstandes oder der CR-Verantwortlichen (1.3)? Erfolgt eine bewusste Selektion der Projekte, Partner und Themengebiete – etwa durch dafür vorgesehene Managementsysteme im Unternehmen (1.4)? Die Verankerung des CR auf der Ebene strategischer Unternehmensplanung ist ganz offensichtlich entscheidend dafür, ob es sich lediglich um „aufgesetzte“ PR-Aktionen oder eine gut implementierte und nachhaltig angelegte Gesamtkonzeption handelt. Wenn dieser strategische Ansatz explizit reflektiert wird, trägt dies zusätzlich zu einem besseren Verständnis der Eigenschaften des CR-Managements auch außerhalb einer noch sehr engen Gruppe von Fachleuten bei.

Ein Vergleich dieses Kriteriums mit den wichtigsten CR-Rating-Instrumenten (Global Reporting Initiative GRI, Sustainable Asset Management SAM, FTSE4Good) zeigt dessen gute Repräsentanz in den einschlägigen Kriterienkatalogen.

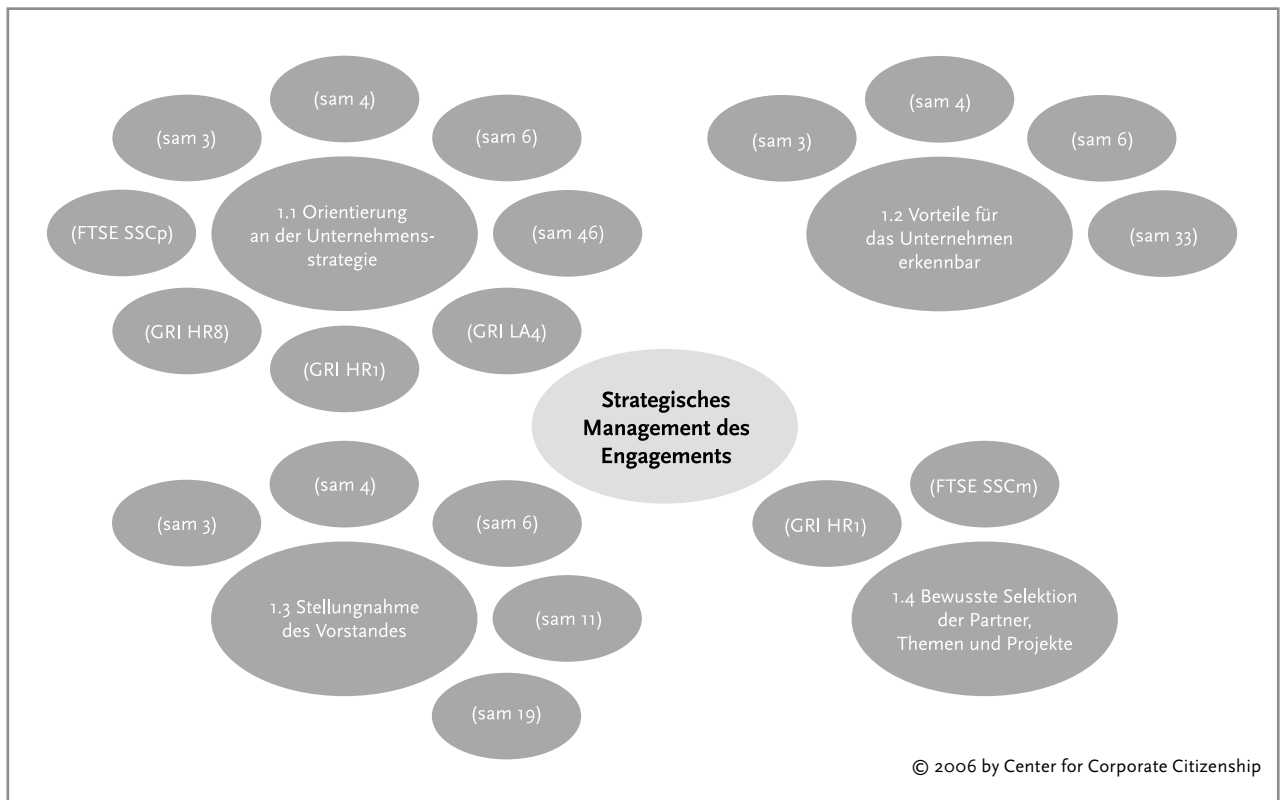
Als gelungenes Beispiel für eine explizite Reflexion des strategischen Charakters des eigenen CR-Engagements kann das schwedische Telekommunikationsunternehmen Ericsson gelten:

To understand better Ericsson's philosophy toward corporate responsibility, you should think of these commitments not as costs but rather as investments. We carry out our corporate social responsibilities diligently because we believe that they do not lower profits; quite conversely, they are essential to sustainable value creation ... In this case, the products that

we create for less-developed regions are also suitable for (...) rural areas of more developed countries, enabling us to expand our market in both developing and developed markets. This makes the initiative a real business opportunity, not philanthropy or charity.

**Abb. 1**  
**Bewertungskriterien**

Themenblock business case > Themengruppe 1  
Strategisches Management des Engagements



Dieses Statement bleibt bei dem Unternehmen keine bloße Rhetorik, sondern korrespondiert mit einem CR-Engagement, das inhaltlich auf die strategischen Ziele abgestimmt ist, Ericssons Kernkompetenzen nutzt und auf die Schaffung eines maximalen Impacts (hier im Bereich Katastrophenhilfe) ausgerichtet ist.

explizit reflektiert wird, so fällt es doch nicht schwer, den strategischen Wert dieses Engagements zu erkennen: Hier wird eine für die Bank hochinteressante Klientel adressiert, die (sowohl in Spanien als auch in den lateinamerikanischen Ländern) bald in ihrer Mehrheit zur wohlhabenden Oberschicht des Landes gehören wird.

Ein anderes, deutlich strategisch ausgerichtetes Engagement bietet die spanische Banco Santander. Ihr riesiges Uni-Portal Universia dient der Vernetzung von lateinamerikanischen, spanischen und portugiesischen Universitäten. 9,3 Millionen Studenten, Professoren und Forscher werden von der Plattform beziehungsweise den dazu ausgegebenen University cards erreicht. Das Portal cervantesvirtual.com verbreitet spanische und lateinamerikanische Kultur – seit seiner Entstehung im Juli 1999 wurden mehr als 19 000 Bücher digitalisiert und stehen zum freien Herunterladen bereit. Auch wenn dies in der Kommunikation des Unternehmens nicht

Als weiteres Beispiel erfolgreichen Handelns in diesem Bereich kann das Micro-Insurance-Programm der Allianz gelten. Als global tätiger Versicherungskonzern weiß das Unternehmen von der Bedeutung der Märkte in Entwicklungs- und Schwellenländern, die noch weitgehend ungesättigt sind und ein enormes Wachstumspotenzial aufweisen. Der in den USA lehrende indische Ökonom C. K. Prahalad hat in diesem Sinne auf das enorme weltwirtschaftliche Entwicklungspotenzial aufmerksam gemacht, das die 4 Mrd. Menschen an der Basis der globalen Einkommenspyramide („bottom of the pyramid, BOP“) darstellen. Die soziale

Innovation des Micro-Insurance-Programms liegt dabei auf der Hand: Lässt sich doch absolute Armut kennzeichnen durch die existentielle Unfähigkeit, sich gegen äußere Bedrohungen wie Krankheit, Verlust der Einkommensmöglichkeiten, Wetter- oder Umweltkatastrophen etc. abzusichern. Die hohe Kinderzahl in solchen Familien ist eine rationale Anpassung an diese Situation: Dienen Kinder doch – worauf der Ökonomie-Nobelpreisträger Theodore Schultz bereits 1961 hingewiesen hat – als „Vermögen des armen Mannes“ und in diesem Sinne als seine einzige Versicherungsmöglichkeit gegen solche Notlagen. Gemeinsam mit der GTZ und anderen Entwicklungsorganisationen hat die Allianz-Gruppe nun Versicherungsprodukte erarbeitet, die speziell für diese Kundengruppe städtischer Slumbewohner und absolut armer Menschen auf dem Land angelegt sind. Diese haben neben ihrer unmittelbaren Absicherungsfunktion noch eine weitere erwünschte Nebenwirkung: Sie sensibilisieren breite Bevölkerungsschichten in Entwicklungsländern für die Vorteile von Versicherungen und eröffnen damit neue unternehmerische Handlungsfelder für die globale Allianz-Gruppe.

## 2. a. b Breite Implementation im Unternehmen

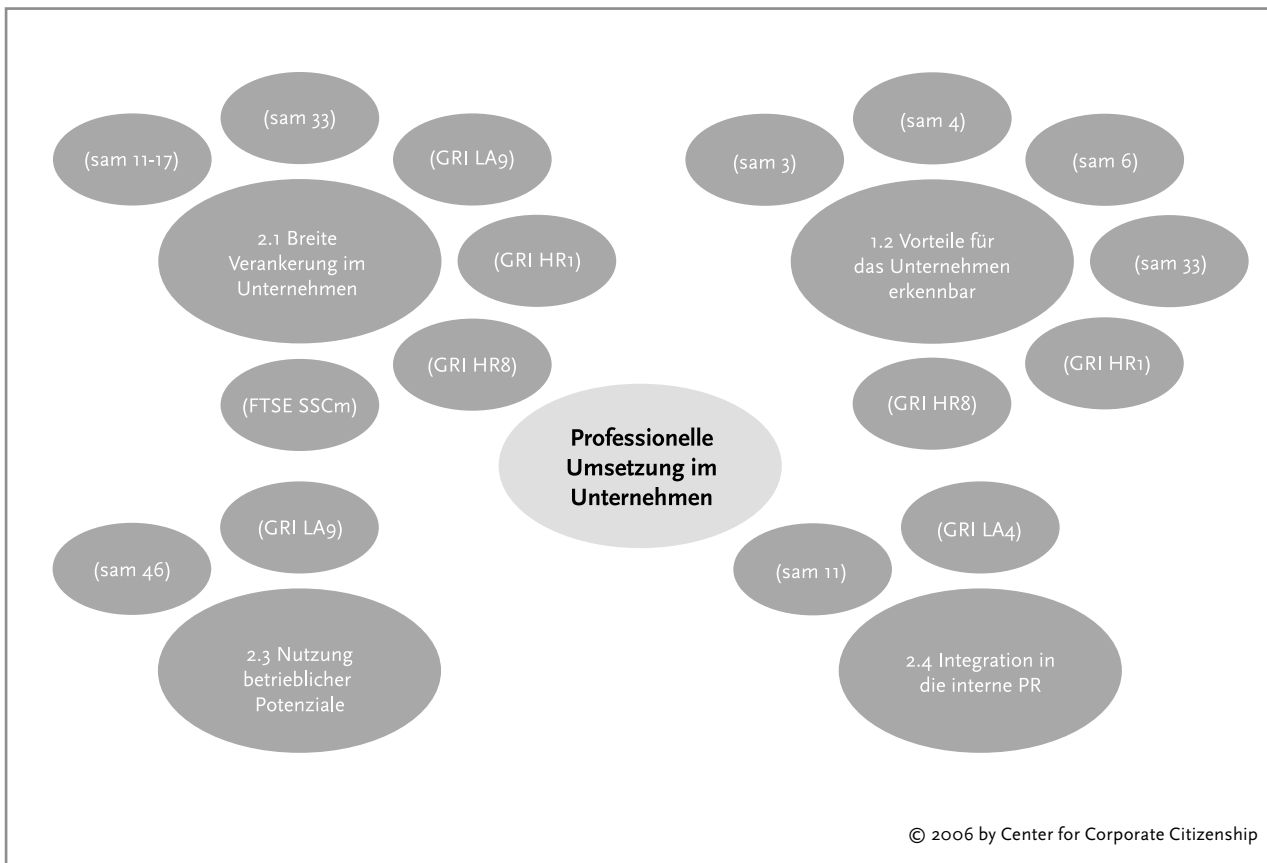
Neben der strategischen Ausrichtung ist es die professionelle Umsetzung im Unternehmen, die über ein qualitativ hochwertiges CR-Engagement entscheidet. Langjährig und erfolgreich engagierte Unternehmen wie die Augsburger Betapharm berichten vor allem über Vorteile im Bereich der Mitarbeitermotivation und eine verbesserte Unternehmenskultur – Bereiche, in denen einiger Handlungsbedarf besteht, wie wir etwa aus den einschlägigen Gallup-Studien wissen. Doch um diesbezüglich wirksam zu werden, muss ein CR-Engagement möglich breit kommuniziert sein. Aus der Sicht professionellen CR-Managements geht es um die Multiplikation von Schnittstellen gerade auch zum operativen Geschäft des Unternehmens hin. Wissen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überhaupt von den Projekten ihres Unternehmens? Können sie sich einbringen – etwa durch Spenden oder auch persönliches Engagement? Werden betriebliche Potenziale (auch Fähigkeiten und spezielle Kenntnisse) für die Durchführung von Projekten oder für interne Maßnahmen genutzt?

Wieder zeigt der Seitenblick auf die wichtigsten Rating-Instrumente, dass auch dieses Kriterium relativ breit repräsentiert ist – wenn auch oft in etwas anderer Zuspitzung oder Formulierung.

### Abb. 2

#### Bewertungskriterien

Themenblock business case > Themengruppe 2  
 Professionelle Umsetzung im Unternehmen



Eine sehr intelligente Umsetzung zeigt das Engagement von L'Oréal. Das Unternehmen bezieht sein globales Netzwerk von Frisörsalons in sein Engagement mit ein und nutzt deren direkten Zugang zu der wichtigen Adressatengruppe:

The programme „(The) Hairdressers of the world against AIDS“ promotes awareness of the HIV through the regular training we provide to our global network of hairdressers. These hairdressers then pass on their knowledge to customers at their salons, which are centres for the exchange of ideas and dialogue all over the world. Training materials compiled with UNESCO include an innovative film, presentation materials and an interactive quiz. Aimed at 400 000 partner salons all over the world, the programme should eventually reach more than two million professionals and their estimated 500 million clients.

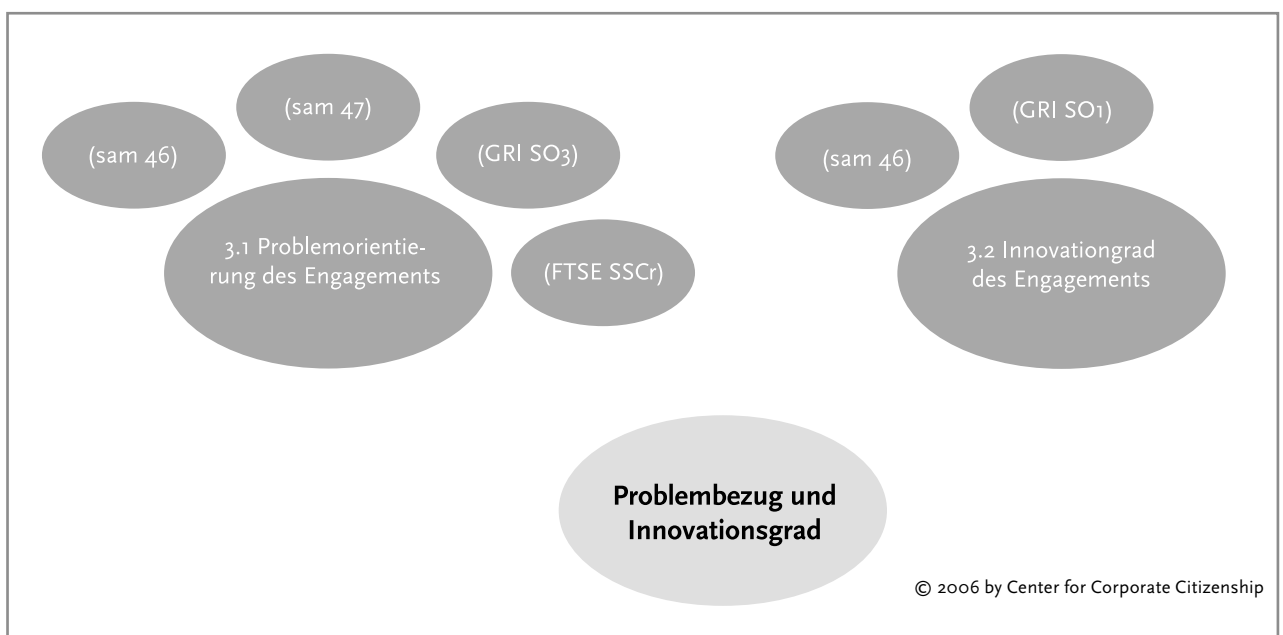
Über standortübergreifende CR-Managementsysteme verfügt – ähnlich vielen deutschen Unternehmen wie BASF, Bayer, DPWN u. a. – auch der Rohstoffkonzern Anglo American. „Good citizenship business principles“ legen Leitlinien fest, ein SEAT Assessment-System soll eine bessere Wahrnehmung des gesellschaftlichen Umfeldes ermöglichen und

für die Realisierung von (noch mehr) win-win-Potenzialen sensibilisieren. Ein wichtiges Instrument dazu: Das Unternehmen richtet „Social Forums“ mit über 200 Managern und Verantwortlichen der lokalen Zivilgesellschaft an verschiedenen Standorten ein, jeweils mit dem Thema „Nutzung von Kernkompetenzen zur Schaffung weiterer Arbeitsplätze“. Bei Schließung von Standorten bemüht sich das Unternehmen mit Hilfe dieser Instrumente um die Schaffung substitutiver Arbeitsplätze.

Seit 2001 hat die Danone Gruppe das interne Managementsystem Danone Way umgesetzt: Business units definieren hier selbst konkrete Zielvorstellungen, um gesellschaftliche Ziele effektiver mit den wirtschaftlichen Zielen zu verknüpfen. Es bezieht lokale Stakeholder in diesen partizipativen Prozess mit ein. Danone Way wird heute fast konzernweit umgesetzt und trägt durch Datenaustausch zu einem internen Benchmarking-Prozess bei: „Danone Way enables the group to identify areas for improvement by defining new targets to meet expectations of stakeholders, such as the respect of Fundamental Social Principles for our suppliers or Diversity as a powerful lever for success.“

**Abb. 3**  
**Bewertungskriterien**

Themenblock business case > Themengruppe 3  
Problembefug und Innovationsgrad





## 2. b Der gesellschaftliche Mehrwert (social case)

Sind *unternehmensbezogene Kennzahlen* (KPI) im Bereich der Qualitätsbewertung sozialen Engagements noch vergleichsweise gut eingeführt, so betritt ein Ansatz zur Evaluation der gesellschaftlichen Wirkungen von CR dünn besiedeltes Land. Dies zeigt auch die Repräsentanz der entsprechenden Kriterien in den wichtigsten Rankings. Hier wird eine gewisse Inkonsistenz der Managementpraxis vieler Unternehmen deutlich, die schon eingangs erwähnt wurde: Während im Bereich des Kerngeschäftes heute permanente Evaluation und Prozesssteuerung selbstverständlich ist, wird bei vielen Engagementprojekten nicht einmal mehr erhoben – geschweige denn für weitere Entscheidungen berücksichtigt –, welche Wirkungen Spenden oder kostbare Mitarbeiterzeit im gesellschaftlichen Umfeld überhaupt herbeiführen.

Relativ verbreitet ist ein inputorientiertes Assessment-Instrumentarium: So berichten etwa viele Unternehmen, welche Beträge sie für ihr Engagement ausgeben. Doch wie aus dem Kerngeschäft bekannt ist, vermag selbst hoher Mittelaufwand bei niedrigem Wirkungsgrad wenig zu verändern. Auch der Wert eines Produktes bemisst sich für ein Unternehmen nicht an den Entwicklungskosten, sondern am Kundennutzen, der sich in Zahlungsbereitschaft ausdrückt. Was aber bestimmt den Wert im Bereich gesellschaftspolitischen Handelns? Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen kann und soll staatliches Handeln nicht einfach ersetzen. Das Unternehmen wird in seinem Engagement nicht zum Sozialamt, sondern ist und bleibt Teil der Bürgergesellschaft. Bürgergesellschaft aber ist das „Forschungslabor“ des modernen Gemeinwesens. Hier werden auf beschränktem Raum meist von den Betroffenen selber gemeinsam mit ehrenamtlich Engagierten innovative Handlungsformen erprobt, die bei positivem Ausgang von anderen übernommen werden. Diese Bestimmung leitet über zum ersten Unterkriterium.

### 2. b. a Problembezug und Innovationsgrad

Was ist das gesellschaftliche Problem, auf welches sich ein Unternehmen in seinem Engagement bezieht? Diese einfache Frage ermöglicht durchaus eine erste Orientierung zur Bestimmung der Qualität eines CR-Engagements. Denn oft legt ein Engagement nicht einmal Rechenschaft darüber ab, welchem gesellschaftlichen Problem es sich widmet und welche wissenschaftlichen Forschungsergebnisse die einschlägigen Fachdiskussionen diesbezüglich erbracht haben.

Der Seitenblick auf die prominentesten Ratings zeigt eine wesentlich schwächere Repräsentanz der Indikatoren gesellschaftlicher Wirksamkeit. Vielen Katalogen fehlt es hier an Grundlagen im Sinne eines Gesamtkonzepts „Unternehmen in der Gesellschaft“ („business in society“). Was sind Möglichkeiten, was sind Grenzen unternehmerischer Wirksamkeit

im gesellschaftlichen Umfeld? Unternehmen werden sich wichtiger Probleme annehmen und dazu einen spürbaren Problemlösungsbeitrag erbringen müssen. Sie werden dabei nicht einfach ausgetretene Wege ablaufen, sondern neue Wege suchen und ihre Innovationskraft einbringen – gerade darin zeigen sie sich als Teil der Bürgergesellschaft. Aber sie werden sowohl zeitlich als auch räumlich begrenzt handeln und – nach Möglichkeit – feste „Ausstiegsmöglichkeiten“ für ihr eigenes Engagement vorsehen.

Ein gutes Beispiel für eine solche Problemorientierung und Innovationskraft ist das gesellschaftliche Engagement der Bayer AG. Durchgängig werden relevante Probleme bearbeitet, die zudem im Kompetenzprofil des Unternehmens liegen: Hunger, Armut, Krankheiten (Schlafkrankheit, Malaria, AIDS), die LIBRA Initiative gegen Antibiotika-Resistenz. An seinen Standorten im Rheinland bietet das Unternehmen Ausbildungsinitiativen im Sinne der Starthilfe für Jugendliche ohne Ausbildungsplatz („zweite Chance“): Das Ergebnis wird evaluiert und kann sich sehen lassen: 80 Prozent der in das Programm aufgenommenen Jugendlichen können nach Beendigung der Ausbildung in einen festen Arbeitsplatz übernommen werden. Dabei spielt das Mentoring der Jugendlichen durch feste Betreuer eine wichtige Rolle: ein Engagement, das auch durch die „Goldene Göre“ des Kinderhilfswerks ausgezeichnet worden ist. In Schulprojekten in Brasilien motiviert das gemeinsame Training von Jugendlichen aus Slumgebieten mit bekannten Fußball-Stars zum Schulbesuch. Bemerkenswert im Sinne der Innovationsfunktion ist auch ein Projekt gegen Malaria, das Bayer gemeinsam mit der WHO und National Geographic Germany durchführt: „Bayer AG challenged research scientists last year to come up with innovative ideas to protect drinking water.“

### 2. b. b Aufbau von Netzwerken im gesellschaftlichen Umfeld

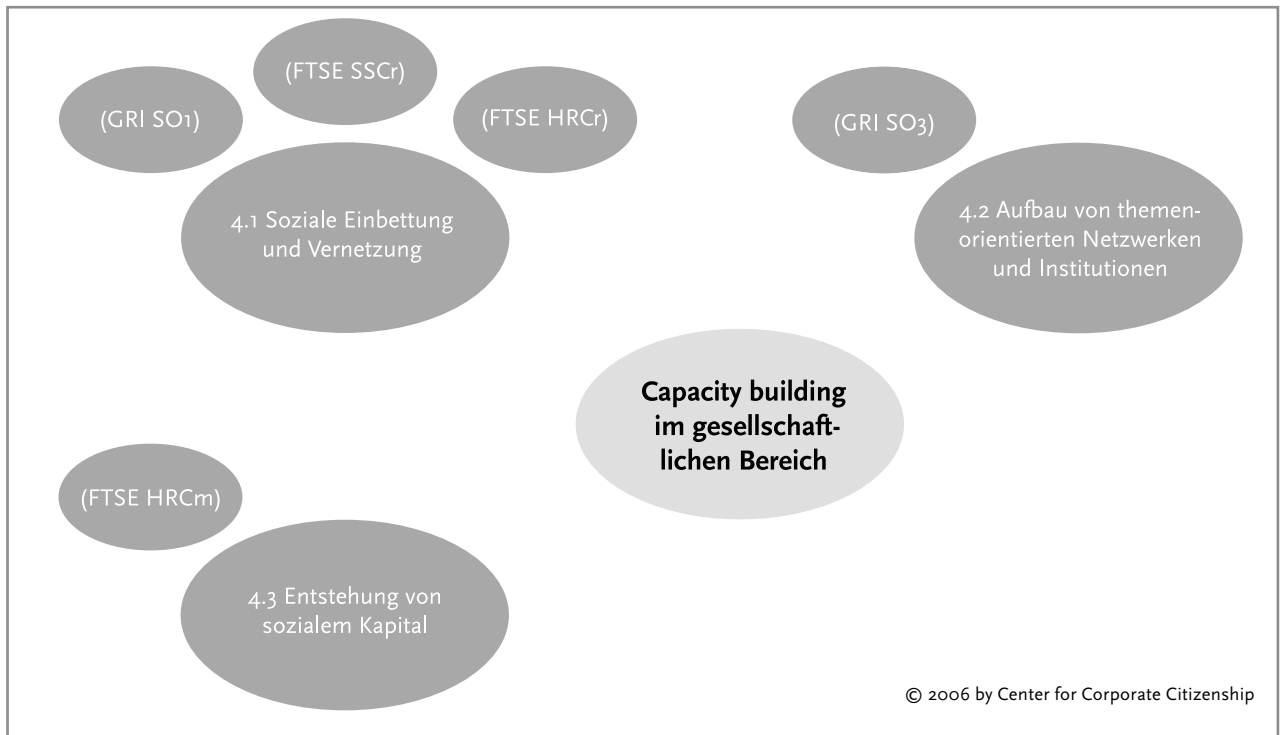
Nachhaltige Wirkungen in der Gesellschaft erzielen Projekte insbesondere dann, wenn nicht nur an einzelnen Stellen Probleme angegangen werden, sondern auch Selbsthilfepotenziale in der Gesellschaft aufgebaut und gestärkt werden. „Capacity building“ etwa durch die Partnerschaft mit Nichtregierungsorganisationen spielt vor allem in Entwicklungs- und Schwellenländern eine wichtige Rolle. Empirische Untersuchungen der Politikwissenschaft (vgl. insbesondere die Arbeiten von R. Putnam) haben gezeigt, dass Netzwerke engagierter Bürgerinnen und Bürger einen wichtigen Standortfaktor („soziales Kapital“) ihrer Regionen darstellen. Regionen mit gut ausgebildetem sozialen Kapital entwickeln sich im empirischen Vergleich auch wirtschaftlich und politisch-administrativ besser. In den USA und Großbritannien hat die Zusammenarbeit mit Unternehmen ganz erheblich zur Professionalisierung von Nichtregierungsorganisationen

Abb. 4

**Bewertungskriterien**

Themenblock social case &gt; Themengruppe 4

Capacity building im gesellschaftlichen Bereich



und NGOs beigetragen: Auch an Standorten in Entwicklungs- und Schwellenländern können Unternehmen einen wichtigen Entwicklungsbeitrag leisten, wenn sie die Bürgergesellschaft stärken.

Ein gelungenes Beispiel stellt hier das Engagement der BASF dar. Das Unternehmen beteiligt sich nicht nur selbst an wichtigen Netzwerken wie dem Global Compact oder Econsense in Deutschland; es arbeitet in seinem Engagement mit vielfältigen Organisationen partnerschaftlich zusammen, z. B. Forum for the future, UN-Habitat, der Wissensfabrik in Deutschland etc. Die Ökoeffizienzanalyse, die das Unternehmen selbst zur internen Evaluation seiner eigenen Prozesse einsetzt, wird von BASF auch im gesellschaftlichen Umfeld aktiv propagiert. Ziel ist es, etwa der nordafrikanischen Textilindustrie den Zugang zu hochwertigen Produktmärkten in Europa und Nordamerika zu eröffnen, indem sie für umwelt-schonende Verfahren sensibilisiert wird und sich zu Premium-Anbietern weiter entwickeln kann. Kompetenzzentren für die Ökoeffizienzanalyse hat das Unternehmen auch in Schwellenländern wie Brasilien aufgebaut. Capacity building betreibt BASF schließlich auch an seinen Standorten – etwa wenn es in aktiver Zusammenarbeit mit Anliegern Krisenbewältigungsnetzwerke für Chemieunfälle aufbaut.

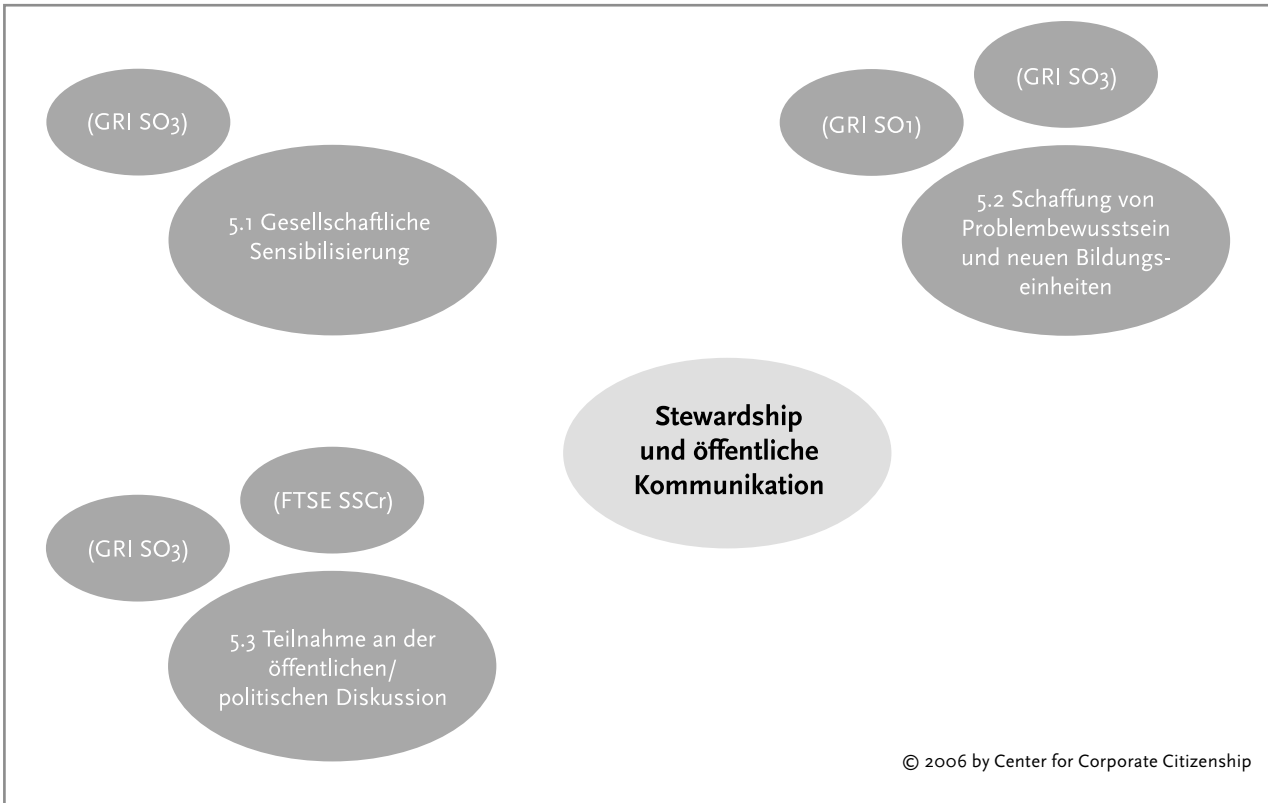
## 2. b. c Stewardship und Teilnahme an der Diskussion in der politischen Öffentlichkeit

Nachhaltige Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld lassen sich schließlich vor allem dann erreichen, wenn aktives Engagement im Kontext gemeinsamer Projekte auch die (Um-)Gestaltung und Weiterentwicklung von Institutionen des Gemeinwesens mit sich bringt. Denn es sind institutionelle Routinen und Mechanismen, die im Kontext moderner Gesellschaft bestimmte ethische Impulse „auf Dauer stellen“. Engagierte Unternehmen werden sich daher gemeinsam mit ihren Partnern darum bemühen, ihre im Kontext von Projekten gewonnenen Erfahrungen aktiv in die öffentlichen Debatten ihrer Regionen einzubringen und gemeinsam mit den politisch Verantwortlichen auf Weiterentwicklung des Institutionensystems ihres Gemeinwesens drängen.

**Abb. 5****Bewertungskriterien**

Themenblock social case &gt; Themengruppe 5

Stewardship und öffentliche Kommunikation



Dieses Kriterium eines im engeren Sinne „politischen“ Bürgerengagements findet sich in den gängigen Rating-Katalogen noch am wenigsten repräsentiert. Dies hat auch damit zu tun, dass in der angelsächsischen Welt, der viele dieser Kriterien entstammen, diese Dimension unternehmerischen Engagements in der Gesellschaft häufig wenig entwickelt ist. Dennoch ist sie für ein Konzept des Unternehmens als Bürger in seiner Bedeutung kaum zu unterschätzen. Denn erst wenn ein Unternehmen die gesellschaftliche Öffentlichkeit für bestimmte komplexe Problemzusammenhänge zu sensibilisieren vermag (z. B. im Bereich der Kinderarbeit, die in vielen Ländern der Welt eine notwendige Vorbedingung zum Überleben der Familien darstellt), kann es auf Verständnis und womöglich auf Anerkennung seines eigenen CR-Handelns hoffen. Gesellschaftliche Aufklärung ist zudem Voraussetzung dafür, um in demokratischen politischen Prozessen zu dauerhaften Problemlösungen zu kommen.

Ein Beispiel für vorbildliches Handeln gibt hier die Volkswagen AG. In den 90er Jahren hat ihre Kooperation mit der Stadt Wolfsburg im Projekt „Autostadt“ für Tausende von Arbeitsplätzen in der Region und vielfältige kulturelle, soziale und bürgerschaftliche Impulse gesorgt. Neue pädagogische Formen und Inhalte wurden für die Autostadt erarbeitet und in Tausenden von Kontakten mit Schulen und Jugendeinrich-

tungen erprobt. Doch damit nicht genug: In einem weiteren Schritt arbeitet Volkswagen mit dem niedersächsischen Kultusministerium zusammen, um die Autostadt-Methodik zu einem „Curriculum Mobilität“ für fächerübergreifenden Unterricht in ganz Niedersachsen umzusetzen. Gelingt ein solcher Plan, können nicht nur die Wolfsburger Jugendlichen, sondern Jugendliche in ganz Niedersachsen von den neuen Erfahrungen und pädagogischen Ansätzen profitieren. Genau um eine solche Verallgemeinerung geht es bei diesem Kriterium.

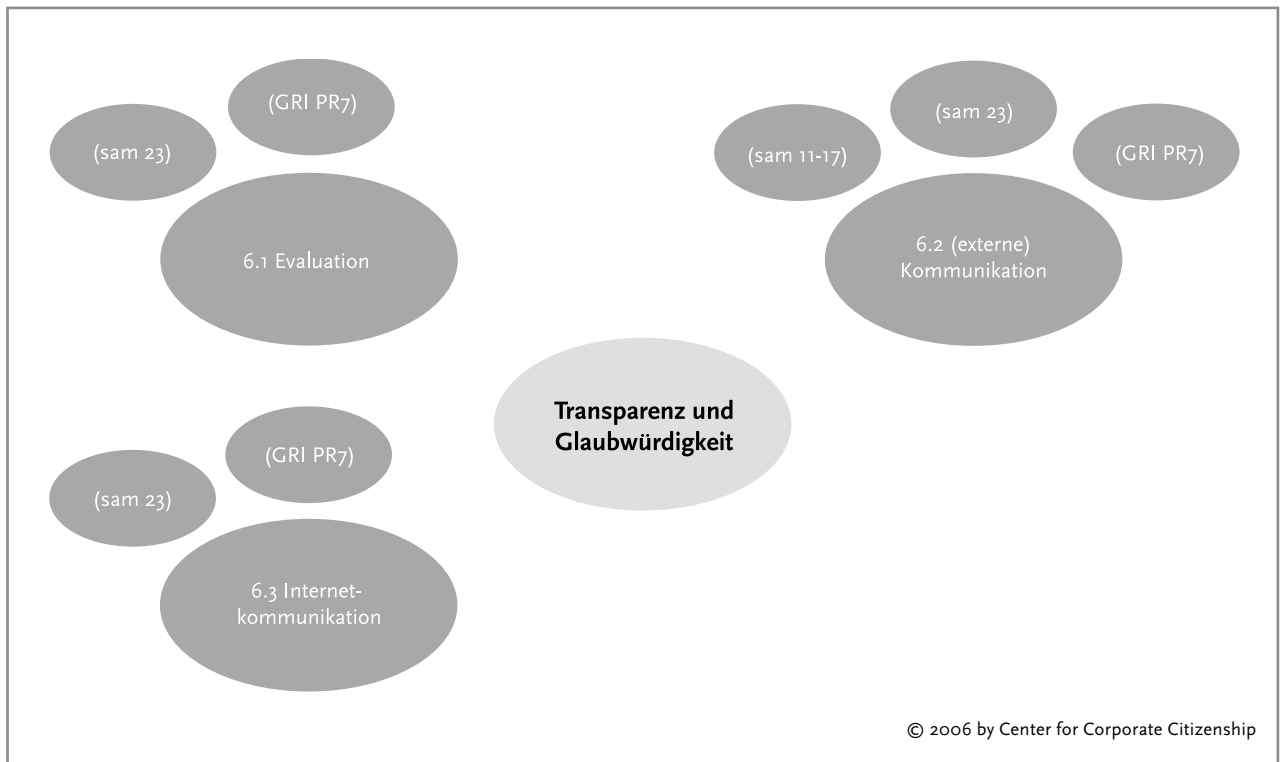
Ein weiteres Beispiel für gesamtgesellschaftliche Umsetzung und Sensibilisierung bietet der „Zug des Lebens“, den der französisch-deutsche Konzern Sanofi-Aventis auf den Weg geschickt hat. Der Pharma-Branche wird oft vorgeworfen, lediglich nachträglich Pillen und Medikamente anzubieten, sich aber nicht für Prävention und Gesundheitsvorsorge der Patientinnen und Patienten einzusetzen. Genau hier setzt die interaktive Wanderausstellung im Eisenbahnzug an, die bereits über 110 000 Besucher erreicht und für die Bedeutung der Gesundheitsvorsorge sensibilisiert hat. Mit diesem Engagement, das gerade nicht der Promotion der eigenen Produktpalette dient, leistet Sanofi-Aventis einen Beitrag zum allgemeinen Gesundheitsbewusstsein und trägt so zur Stabilisierung des Gesundheitssystems bei.

Abb. 6

**Bewertungskriterien**

Themenblock Transparenz und Glaubwürdigkeit &gt; Themengruppe 6

Transparenz und Glaubwürdigkeit

**2. c Transparenz**

Neben den ausführlich dargelegten Kriterien des unternehmerischen und gesellschaftlichen Mehrwertes (business case/social case) umfasst die Bewertung des gesellschaftlichen Engagements noch das Querschnittskriterium aller vier Bereiche: Transparenz und Glaubwürdigkeit. Im Bereich Gesellschaft wurde dieses Querschnittskriterium auf die Verfügbarkeit einer externen Evaluation des Berichteten (6.1), die durchgängige externe und interne Kommunikation (6.2) wie auch die Nutzung einer Vielzahl von Medien (6.3) hin operationalisiert.

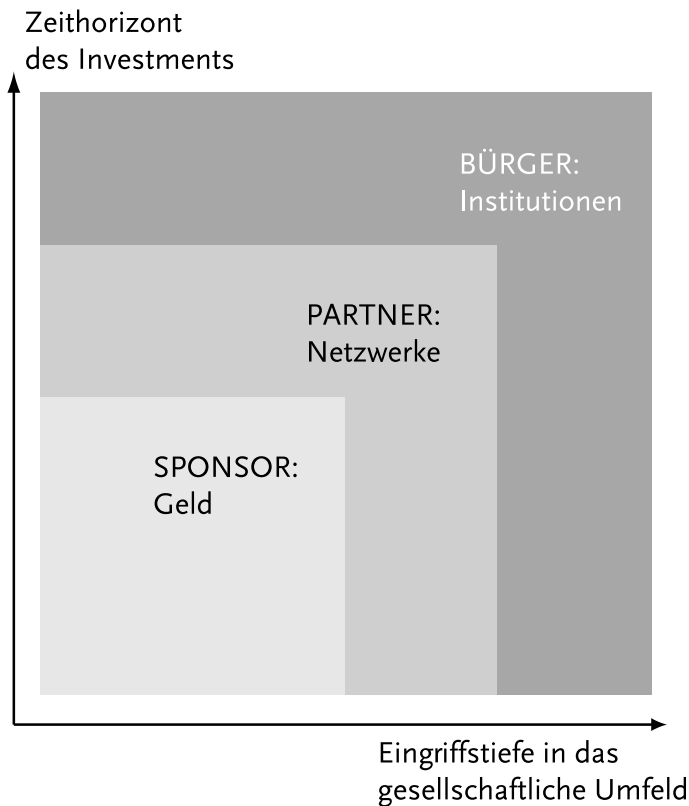
Maßstäbe für die gesamte Diskussion setzt hier der CR-Bericht von Shell. Durch den aktiven Einbezug von externen Referenten in einer eigenen Rubrik („what the others say“), die quer über alle berichteten Themen und Regionen hinweg durchgehalten worden ist, und ein externes Evaluations-Komitee aus NGO-Vertretern, die im Bericht unabhängige Einschätzungen abgeben können, gelingt es dem Unternehmen, Glaubwürdigkeit aufzubauen. Erwähnenswert ist auch der Ansatz von Anglo American, Berichte über Regierungskontakte in den Ländern der Niederlassungen zu verfassen und dabei auch die jeweils behandelten Themen zu kommunizieren: eine Vorleistung des Unternehmens, um weit verbreiteter Korruptionspraktiken in der Branche Herr zu werden.

Die Überlegungen zur Nachhaltigkeit gesellschaftlicher Wirkungen machen deutlich, dass die bisherige Praxis gesellschaftlichen Engagements diesbezüglich noch lange nicht alle Potenziale ausschöpft.

- < Denn durch das (nach wie vor weit verbreitete) *Sponsoring* von Einzelveranstaltungen oder -initiativen greift das Unternehmen lediglich auf sehr beschränkte Weise in sein gesellschaftliches Umfeld ein. Nachhaltige Wirkungen vermag es auf diesem Wege kaum zu entfalten.
- < Wesentlich stärker ist die Veränderungsdynamik von Projekten, die in *Partnerschaft* mit anderen Institutionen der Bürgergesellschaft durchgeführt werden. Hier wird etwas vom Innovationscharakter unternehmerischen Handelns deutlich, das sein gesellschaftliches Umfeld – und damit den Handlungsrahmen seiner eigenen zukünftigen Managemententscheidungen – ansatzweise weiterentwickeln kann.
- < Einige Projekte wachsen wiederum in eine dritte Phase hinein, die der Mitarbeit an der *Weiterentwicklung von Institutionen* und damit der Ausweitung nachhaltiger Wirkungen auf das Gemeinwesen (Citizenship). Auch die politische Kommunikationsarbeit der Unternehmen spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle (vgl. Abb. 7).



Abb. 7  
Stufen des Engagements



© 2006 by Center for Corporate Citizenship

### 3. Schluss: Unternehmen als Motor sozialer Innovation

Gerade der letzte Punkt macht noch einmal die Stoßrichtung der jüngeren Diskussion um gesellschaftliches Engagement von Unternehmen deutlich. Hier geht es für das Management gerade nicht darum, vorgegebene „Pflichtenhefte“ zu führen und eine Fülle von Fragebögen von Rating-Agenturen, Wissenschaftlern oder Verwaltungen auszufüllen. Die Reduktion der Debatte in Teilen der deutschen Diskussion auf Ethikmanagement und Compliance verspielt hier wichtige Potenziale – zumal in der deutschen Öffentlichkeit jüngst sehr ambivalente Erfahrungen mit diesen Instrumenten gemacht worden sind.

Bei verantwortlicher Unternehmensführung geht es nicht nur darum, durch Kontrollsysteme Rechtsbrüche und negative Auswirkungen unternehmerischen Handelns zu minimieren. Im Bereich eines auf Kernkompetenzen und Strategie abgestimmten gesellschaftlichen Engagements geht es vielmehr

darum, Offenheit und Mitverantwortung für das gemeinsame Umfeld auch in der Unternehmenskultur selbst zu verankern. Gerade qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen ja nicht nur als Teil einer erfolgreichen „Beutegemeinschaft“ wahrgenommen oder gar als mögliche Rechtsbrecher kritisch beäugt werden; sie wollen sich auch als moralische Personen in das Unternehmen einbringen. Dies wird aber nicht einfach durch die Bereitstellung von Finanzmitteln für „mildtätige Zwecke“ erreicht. Unternehmen können vielmehr ihre Innovationskraft und Leistungsfähigkeit, ihre Netzwerke und logistischen Möglichkeiten im Rahmen professionell vorbereiteter und durchgeführter Projekte in die Lösung konkreter Herausforderungen ihres gesellschaftlichen Umfeldes einbringen. Dabei geht es nicht um Kompensationen oder Zugeständnisse, sondern Investitionen in gemeinsame und nachhaltige Entwicklung, von der alle Beteiligten profitieren.

# Mitarbeiter

Kaevan Gazdar

HypoVereinsbank, Leiter Berichtswesen  
Experte im Bereich Reporting und Human Resources

## Wichtigste Ressource – und bedeutender Kostenfaktor

Dass die Mitarbeiter eines Unternehmens seine wichtigste Ressource darstellen, wird vielfach beteuert. Dennoch ist den meisten Führungskräften nicht bewusst, welcher Anteil des Unternehmenserfolgs auf das Konto der Mitarbeiter geht – so die Ergebnisse der von PricewaterhouseCoopers veröffentlichten Studie *Wichtige Trends des Humankapitals – eine globale Perspektive 2006*. Folgerichtig enthalten die Geschäftsberichte der meisten Unternehmen zwar eine genaue Aufstellung des Personalaufwands, aber keine auch nur annähernd quantitative Schätzung des Personalertrags. Somit kommen die Mitarbeiter wohl als Kostenfaktor, nicht aber als Ertragsbringer vor.

Dabei ist in den letzten Jahren eine Vielzahl von Methoden zur Messung des Humankapitals entwickelt worden. Ein betriebswirtschaftlich sowie personalwirtschaftlich sinnvoller Ansatz zur Berechnung und Steuerung des Humankapitals ist die Saarbrücker Formel, deren grundlegende Logik im Rahmen dieser Analyse herangezogen wurde. Wie Formel-Entwickler Christian Stolz feststellt: „Jeder weiß, dass der Wettbewerb in einer größer gewordenen Europäischen Union zunehmend über das Human Capital entschieden wird – aber kaum einer weiß, wie viel Euro seine Belegschaft eigentlich wert ist.“

Ähnlich schwammig ist der Umgang mit unternehmerischer Verantwortung für Mitarbeiter. Zwar enthalten die meisten CSR- und Nachhaltigkeitsberichte größere Kapitel mit einschlägigen Informationen. Aber sie wirken wie Protokolle und Pflichtübungen. Genauer gesagt: Fantasie und Kohärenz sind gleichermaßen Mangelware. Die Defizite dieser Berichte lassen strategische Schwächen erkennen. Denn nur aus einem strategisch geprägten Human Resources Management, das den Geboten der Fairness und Leistungsorientierung gleichermaßen gehorcht, kann eine überzeugende Profilierung des Unternehmens als Good Employer entstehen.

Um eine umfassende Bewertung des unternehmerischen Umgangs mit der Ressource Mitarbeiter geht es im Good Company-Wettbewerb. Ausgangspunkt sind die Personalstrategie und die Unternehmenswerte. Den zweiten Schwerpunkt bilden Themen wie Ausbildungspolitik, Flexibilitätsmodelle und Chancengleichheit. Das Human Capital Management bildet einen weiteren Schwerpunkt. Schließlich wird die Qualität der HR-Kommunikation beurteilt (*siehe Abbildung 1*).

Nun ist Verantwortung zwar eine universelle Norm. Ihre konkrete Ausprägung erfährt sie aber im jeweiligen nationalen Kontext. Da der Good Company-Wettbewerb die Crème der europäischen Wirtschaft bewertet, manifestieren sich kulturelle Unterschiede. Für die meisten kontinentaleuropäischen Unternehmen gehört beispielsweise die unternehmerische Mitbestimmung zur Tagesordnung. Eine Vielzahl von Sozialleistungen ist selbstverständlich. Ganz anders die Lage in Ländern wie Großbritannien und den USA, die weit mehr auf zivilgesellschaftliche Tugenden wie Diversity achten. Eine wichtige Erkenntnis des Wettbewerbs lautete allerdings: Exzellente Unternehmen – und diese stammen ebenso aus Frankreich und Spanien wie aus Großbritannien und Deutschland – achten ebenso auf Chancengleichheit und Corporate Volunteering wie auf Ausbildung und Sozialleistungen (*siehe Abbildung 2*).

## Abb. 1

## Kriteriumkatalog

Einzelkriterium	Max. %
1. Basis: Personalstrategie und ethische Grundsätze < Sozial ausgewogene HR-Strategie < Code of Conduct (Verhaltenskodex einschließlich Kontrollmechanismen und Whistleblowing-Regelungen) < Corporate Values (Wertekodex/Leitbild) < Ethikdarstellung mit Branchenbezug (Kinderarbeit, Verbot von Kartellabsprachen u. Ä.)	5
2. Instrumente: praktizierte soziale Verantwortung < Sozialleistungen einschließlich Altersvorsorge < Flexibilität (Teilzeit, Work-Life-Balance, Sabbaticals usw.) < Employability (neue Beschäftigungsmodelle, Outplacement-Hilfe) < Ausbildungspolitik (Azubis, Trainees usw.) < Chancengleichheit/Diversity (Frauenförderprogramme, Beruf-und-Familie-Projekte, Betreuung von Ausländern, älteren Mitarbeitern) < Gesundheit und Sicherheit < Corporate Volunteering (Mitarbeiterengagement bei Schulen, Sozialeinrichtungen u. Ä., Einbindung in die Personalentwicklung)	7,5
3. Ergebnis: sozial verantwortliches Human Capital Management < Personalbestandsentwicklung (z. B. FTE) < Wissensmanagement (Intellectual Capital, Knowhow usw.) < Personalentwicklung (Mitarbeitergespräch, Weiterbildung usw.) < Commitment (Leistungsbereitschaft, Motivation usw.) < Arbeitsumfeld (Mitbestimmung, Ideenmanagement, interne Kommunikation usw.) < Retention (Loyalität, Mitarbeiterbindung usw.)	7,5
4. Kommunikation: transparentes HR-Reporting < Angabe von Kennzahlen (z. B. Fluktuationsrate, Krankheitsquote, Weiterbildungsanteil am Personalaufwand, bzw. pro Mitarbeiter einschl. Berechnungsbasis) < Qualität des HR-Reportings im Geschäftsbericht (Ausführlichkeit der Angaben, Kohärenz und Nachvollziehbarkeit usw.) < Qualität des Reportings im Personalbericht, bzw. Mitarbeiter-Bezug im CSR-Bericht/Nachhaltigkeitsbericht o. Ä., insbesondere Offenheit hinsichtlich Unzufriedenheit, Engpässen usw. < Qualität der Präsentation auf der Website (Vermittlung der Unternehmenskultur usw.)	5
<b>Insgesamt</b>	<b>25</b>

**Abb. 2**  
**Klassische Wahrnehmung von Verantwortung**

Kontinentaleuropäische Unternehmen		Angelsächsische Unternehmen
Kontext: ständisch geprägte Gesellschaften mit starkem Sozialstaat	>	<
Starke Kollektivierung mit Interessenvertretungen (Betriebsrat, Gewerkschaften)	>	<
Reporting über Mitarbeiter als Pflichtveranstaltung (obligatorisches GB-Kapitel)	>	<
		Kontext: Zivilgesellschaften mit vergleichsweise schwachen Sozialstaaten  Akzent auf Individualität (Chancengleichheit, abgeleitet: Diversity)  HR-Reporting als Kür (oft kein Mitarbeiterkapitel, aber meistens ein Abschnitt über Corporate Volunteering/Employee Fundraising)

## 1. Personalstrategie und ethische Grundsätze

Strategie und Grundsätze bilden das Fundament der Personalführung. Sie sind der Ausgangspunkt vieler Policies und Maßnahmen. Die Qualität der Unternehmensführung zeigt sich darin, wie klar die Konturen der Strategie ausfallen, ob die Werte nachvollziehbar und glaubwürdig wirken und ob das vom Management festgelegte „corporate behaviour“ in Form eines Kodex verbindlich festgelegt wird.

Bei diesem Schwerpunkt schneiden die meisten der bewerteten Unternehmen eher unterdurchschnittlich ab. Defizite sind sowohl bei Strategien als auch bei Werten und Verhaltensnormen erkennbar.

**Strategie** – Structure follows Strategy ist eine hinlänglich bekannte Managementweisheit. Es zeigte sich im Good Company-Wettbewerb: Der verantwortungsvolle und gleichermaßen leistungsorientierte Umgang mit Human Capital gelingt erst dann, wenn er strategisch unterlegt ist. Nur die wenigsten der bewerteten europäischen Unternehmen verfügten allerdings über eine derartige Strategie. Bei den meisten wirkt die Personalarbeit eher additiv, als Summe von Recruiting, Weiterbildung, Sozialleistungen und Motivation.

Zu den löblichen Ausnahmen gehören:

< Anglo-American – der britische Konzern setzt den Akzent auf Gesundheit, Sicherheit und Minderheitenförderung. Dies ist sowohl dem Geschäftsmodell als auch dem gesellschaftlichen Umfeld angepasst. Denn nach wie vor liegt der geschäftliche Schwerpunkt des Unternehmens in den Minen Südafrikas; hier gilt es, durch soziale Reformen und

Förderung der schwarzen Mitarbeiter die Erbschaft der Apartheid zu bewältigen.

- < Barclays – diese Bank aus der Londoner City gewinnt Konturen durch Konkretheit. Ihre Strategie drückt sich in einem Raster aus Targets, Ergebnisbewertung und neuen Targets aus. Damit werden Erfolg und Misserfolg messbar.
- < DaimlerChrysler – hier liegt der Fokus auf dem HR-Strategieprozess, einschließlich Namensnennung der obersten Beteiligten (small circle). Hinzu kommt eine klare Erläuterung der strategischen Herausforderungen, vor denen der deutsch-amerikanische Autokonzern steht.

In den meisten Unternehmen fehlt es an jener Transparenz und Nachvollziehbarkeit, die Barclays auszeichnet. Ein italienisches Unternehmen macht beispielsweise aus unerfindlichen Gründen das interne Marketing zum integralen Bestandteil der HR-Strategie. Bei einem Dax-Konzern fällt die HR-Strategie gänzlich technokratisch aus; die soziale Komponente fehlt vollkommen.

**Werte** – viele Unternehmen haben mittlerweile einen Wertekatalog. Allerdings wirken die Aufstellungen der „corporate values“ oft beliebig. Häufig sind die Wertangaben plattitüdenhaft und widersprüchlich.

Es gibt aber durchaus Best Practice:

- < Adidas – die vom Unternehmen proklamierten Werte wie Teamgeist und Sportethos wirken identitätsaffin, d. h. sie passen zur Unternehmenskultur eines Anbieters von Sportartikeln.

- < Bertelsmann – vorbildlich ist die Fortsetzung einer langen Wertetradition. Die Unternehmenswerte werden als Essentials festgesetzt. Die Neufassung der Werte entstand auf der Grundlage eines zweijährigen Diskussionsprozesses unter Einbeziehung der Mitarbeiter. Werte wie Kreativität sind der Identität eines Medienkonzerns angemessen.
- < Novartis – der Schweizer Pharmakonzern verfügt über eine fundierte ethische Grundorientierung. Geschäft und Gemeinnützigkeit sind eng miteinander verbunden.

Viele Unternehmen werkeln beliebig mit Begriffen. Was ist beispielsweise von einem niederländischen Retailer zu halten, der betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten wie „act customer“ und „innovative mindset“ als Werte verkauft? Oder von einem spanischen Versorgungsunternehmen, das mit der schlichten Gleichung „Values = People“ aufwartet? In manchen Fällen, so bei einer spanischen Bank, werden Werte mit Zielen vertauscht. Auch die deutschen Unternehmen sündigen: Ein Dax-Unternehmen begreift den Sinn von Werten darin, dass die Marke mit Leben gefüllt wird, ein anderes verbreitet leere Sprüche wie „Nehmen Sie Ihr Schicksal in die Hand“.

**Verhaltenskodex** – Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Die vielen Skandale der letzten Jahre offenbaren die Notwendigkeit eines „Code of Conduct“, der Verhaltensregeln verbindlich festlegt. Viele Unternehmen verfügen über derartige Kodizes. Allerdings besteht Nachholbedarf bei Whistle-

blowing, der vertraulichen Meldung von inakzeptablem Mitarbeiterverhalten.

Gerade in der Ahndung von Verstößen trennt sich die Spreu vom Weizen:

- < BP – der britische Ölkonzern dokumentiert alle ethischen Verstöße sowie ihre Folgen. Damit entsteht ein hoher Grad an Transparenz über Verfehlungen des Codes.
- < Deutsche Bahn – obwohl sie über keinen klassischen Code of Conduct verfügt, hat die Bahn wirksame Compliance-Regelungen erlassen und veröffentlicht einen jährlichen Korruptionsbericht, in dem auch die Arbeit des externen Ansprechpartners (Ombudsmann) dokumentiert wird.
- < Sainsbury – der britische Retailer hat ebenfalls keinen klassischen Verhaltenskodex, wohl aber eine „Wrongdoing policy“, und verfügt über eine externe Hotline, bei der ethische Verstöße vertraulich gemeldet werden können.

Auch hier fehlt es einigen Unternehmen an Kohärenz. Ein Schweizer Unternehmen bastelt seinen Code of Conduct aus einer Ansammlung von 6 ethischen Werten, darunter Compliance, sowie aus 6 leistungsbezogenen Values. Whistle-blowing-Vorkehrungen sind nicht erkennbar. Schwach wirkt es auch, wenn – wie bei einem deutschen Konzern – der Code of Conduct nur in den USA gültig ist, statt dass es eine konzernweite Regelung gibt. Oder wenn es keine Aussagen über die Kontrollpflicht der Führungskräfte gibt, wie es bei einem Dax-Unternehmen der Fall ist.

## 2. Praktizierte Sozialverantwortung

Zu diesem Schwerpunkt gehört das Doing, d. h. der Einsatz von Sozialleistungen, Flexibilitätsvorkehrungen wie Teilzeit und Sabbaticals sowie von Maßnahmen in Bereichen wie Gesundheit und Sicherheit. Nach wie vor relevant in Zeiten von Personalabbau ist das Thema Employability, darunter subsumiert Outplacement-Hilfe und der Einsatz neuer Beschäftigungsmodelle. Ein wichtiger Schwerpunkt ist die Ausbildungspolitik des Unternehmens, sowohl die Berufsausbildung als auch die Betreuung von Praktikanten, Volontären u. Ä. Immer wichtiger wird die Chancengleichheit, auch Diversity genannt. Angefangen von Frauenförderung über Hilfe für ausländische Mitarbeiter bis hin zum Umgang mit älteren Mitarbeitern (Stichwort Ageing) sind Unternehmen gefordert, sich einerseits fair zu verhalten, andererseits auch verborgene Leistungspotenziale zu mobilisieren. Soziale Potenziale zu mobilisieren, ist auch Hauptbeweggrund von Corporate Volunteering, das freiwillige Engagement von Mitarbeitern für soziale Projekte.

Insgesamt erzielen die meisten der bewerteten Unternehmen gute Noten in diesem Bereich. Auch in Kontinentaleuropa

gehört beispielsweise Corporate Volunteering zunehmend zum Standardrepertoire der Personalentwicklung. Chancengleichheit macht ebenfalls Fortschritte; allerdings fehlen oft konkrete Targets zur Messung von Fortschritten.

**Vergütung, Flexibilität** – leistungsorientierte Vergütung und flexible Arbeitszeiten sind Standard in vielen Unternehmen. Teilzeit und Work-Life-Balance werden zunehmend als win-win-Spiel begriffen. Denn Kosteneinsparungen und Steuervorteile vertragen sich gut mit menschenfreundlichen Regelungen.

Zwei Unternehmen sind in diesem Zusammenhang besonders hervorzuheben:

- < Novartis – der Schweizer Pharmakonzern hat eigene Fairness-Maßstäbe entwickelt im Sinne des Living-Wage-Prinzips. Es handelt sich um einen selbst auferlegten Mindestlohn, der in mehr als 60 Ländern gilt. Das Living Wage liegt immer über dem gesetzlichen Mindestlohn; somit werden die Mitarbeiter von Novartis immer über dem Existenzminimum besoldet.

< Ericsson – der schwedische Telekommunikationskonzern zeigt einen steigenden Anteil des Personalaufwands in seiner Wertschöpfungsrechnung. Der Aufwand ist regional gegliedert und weist einen gesunden Mix von Long Term und Short Term Incentives aus.

Fairness und Transparenz wie bei Novartis und Ericsson sind allerdings nicht die Norm. Ein britischer Weltkonzern lässt jede Art von Kohärenz vermissen. Er führt Flexibilität nach dem Zufallsprinzip ein. So wird beispielsweise Teilzeit in Neuseeland geboten. Dass flexible Arbeitszeiten auch für die Mitarbeiter in Großbritannien gilt, ist nicht erkennbar. Bei einem deutschen Unternehmen verwirrt eine Vielzahl von Teilzeit- und sonstigen Flexibilitätsmodellen; Strategie und Targets sind augenscheinlich nicht vorhanden.

**Diversity** – dies gehört zu den Bereichen, in denen Aufsehen erregende Fortschritte gerade in Kontinentaleuropa erreicht worden sind. Allerdings haben nur wenige Unternehmen eine ganzheitliche Diversity-Sicht, d. h. Chancengleichheit für Frauen, Vertreter von ethnischen Minderheiten, Behinderte, ältere Mitarbeiter gleichermaßen als strategische Herausforderung.

Zu den Vorreitern gehören:

- < RBS – auffallend bei der Royal Bank of Scotland ist das Commitment des Topmanagements. Der CEO engagiert sich in Gesprächskreisen und hat Diversity zur Chefsache erklärt. Außerdem wird Chancengleichheit durch eine Vielzahl von Gremien, Netzwerken und Programmen vorangetrieben.
- < Sanpaolo IMI – die italienische Bank verfügt über einen genau austarierten Maßnahmenkatalog zur Steigerung des Frauenanteils im Management. Fortschritte und Defizite werden sorgfältig dokumentiert.
- < L'Oréal – der französische Kosmetikerhersteller beeindruckt durch seine schlichte Performance. Er gehört zu den ganz wenigen Unternehmen weltweit, in denen die Mehrzahl aller Führungskräfte weiblich ist. Nun weitet das Unternehmen sein Engagement auf sozial schwache Schichten aus.

Negativ wirkt sich aus, wenn die Beteuerungen eines Unternehmens durch die Tatsachen widerlegt werden. So bei einem Dax-Konzern, der sich durch schöne Vorsätze hervor- tut. Aufmerksame Leser seiner Berichte merken allerdings, dass der Frauenführungsanteil 2005 leicht sank. Außerdem gab es im Jahr 1997 mehr weibliche Vorgesetzte als 2005. Dies alles macht die Beteuerungen des Unternehmens un- glaubwürdig. Ein anderes Unternehmen aus dem deutschen Premiumsegment unterstreicht sein Engagement für Behin- derte. Die veröffentlichte Quote zeigt allerdings einen weit unterdurchschnittlichen Beschäftigungsanteil von unter 2 %, weit unter dem gesetzlich vorgeschriebenen Anteil von 5 %. Es wirkt etwas provinziell, wenn beispielsweise ein

französischer Weltkonzern seine Aktivitäten auf die Förde- rung von Behinderten auf Frankreich beschränkt.

**Corporate Volunteering** – wie bei Diversity haben die west- europäischen Unternehmen in den letzten Jahren enorme Fortschritte gemacht. Der Grad der Professionalität vieler Projekte und Programme ist rasant angestiegen. Was aller- dings oft fehlt, ist die Einbindung in die Personalentwicklung; selten wird die Erzeugung von Sozialkompetenz bei Fach- und Führungskräften planmäßig angestrebt.

Zu den beispielhaft guten Unternehmen gehören:

- < DPWN – die Deutsche Post World Net nutzt ihre eigene Kernkompetenz als Logistikanbieter, um in Krisenzeiten weltweit unentgeltlich zu helfen. Damit erreicht sie mehr, als wenn sie ihre Mitarbeiter zu ehrenamtlichen Aufgaben in Krankenhäusern, Kinderkrippen usw. abstellen würde.
- < UBS – die Schweizer Bank hat ein klares Commitment zu Volunteering entwickelt und führt eine Vielzahl von Projekten an verschiedenen Standorten in Europa, den USA und Asien durch. Jeder Mitarbeiter bekommt zwei Tage bezahlten Urlaub im Jahr, um sich gesellschaftlich zu engagieren.
- < Henkel – die Mitarbeiterinitiative MIT (Miteinander im Team) tut nicht nur Gutes, sondern beflügelt auch die Unternehmenskultur. Denn das Volunteering wird autonom von Mitarbeiter-Komitees gemanagt und von der Unterneh- mensführung großzügig gefördert.
- < Diageo – der weltweit größte Anbieter von alkoholischen Getränken hat Volunteering zum integralen Bestandteil der Unternehmensstrategie gemacht. Die Mitarbeiter des bri- tischen Unternehmens wirken als Botschafter der „Respon- sible Drinking“-Kampagne, d. h. sie tragen dazu bei, dass Alkohol von Minderjährigen und gefährdeten Personen ferngehalten wird. Wie bei DPWN wird die Kernkompetenz des Unternehmens sinnvoll eingesetzt.

Bei manchen Unternehmen hingegen ist Volunteering noch ein blinder Fleck. So auch bei einem französischen Konzern, der in Gebieten wie Diversity, Outplacement und Sicherheit vorbildlich agiert, aber über kein Volunteering-Programm verfügt. Bei einem deutschen Unternehmen ist zwar Volun- teering Teil des Ethik-Kodex, aber die Realität zeigt eine eher konventionelle Spendenpraxis. Eine weitere konventionell- althergebrachte Vorgehensweise: Statt Volunteering werden karitative Wohltaten eines Dax-Konzerns in Absprache mit dem Betriebsrat vereinbart. Dies ist genau das Gegenteil vom zivilgesellschaftlichen Engagement, das Corporate Voluntee- ring verkörpern sollte.

### 3. Sozial verantwortliches Human Capital-Management

Humankapital ist ein zentraler Topos der Human Resources-Debatte der letzten Jahre. Es gibt kaum ein Unternehmen, das nicht beteuert, die Mitarbeiter wären sein wichtigstes Kapital. Wenn es aber um die Messung und Steuerung dieses Kapitals geht, versagen fast alle Unternehmen. Zum einen fehlt gänzlich eine auch nur ansatzweise vollzogene Quantifizierung im Sinne einer Rentabilitätsrechnung oder einer Wertschöpfungsberechnung. Zum anderen werden zwar Grunddaten wie Full Time Equivalents (FTE) von den meisten Unternehmen errechnet, nicht aber das, was die betreffenden Personen erwirtschaften oder welche Investitionen getätigt werden, um das Potenzial des Human Capital (HC) zu steigern.

Dabei lassen sich die Bestandteile des Humankapitals nach der Saarbrücker Formel leicht ermitteln und auch so kommunizieren, dass damit die Bewertung eines sozial verantwortungsvollen Human Capital Managements sinnvoll möglich ist: So ergibt sich über das beschaffte Personal und seine Vergütung die Wertbasis. Hat die Belegschaft veraltetes Wissen, so muss ein entsprechender Abschlag vorgenommen, die Wertbasis also reduziert werden. Als Ausgleich kann Personalentwicklung das Ertragspotenzial wieder erhöhen. Schließlich verändert sich das Humankapital in Abhängigkeit von der motivationalen Bereitschaft der Mitarbeiter zur Leistungserbringung, von ihrem Arbeitsumfeld sowie von ihrer Neigung, im Unternehmen zu bleiben.

Das Menschenbild, das die meisten der im Rahmen des Good Company-Wettbewerbs bewerteten Unternehmen vermitteln, ist das von „Verantwortungsobjekten“. Rar sind Human Resources-Strategien, die subjektorientiert wirken; Kreativität und Leistungskraft der Mitarbeiter scheinen keine wirklichen Prioritäten zu sein. Gerade in Kontinentaleuropa herrschen Systeme der Mitbestimmung, die sich eher kontraproduktiv bei der HC-Erzeugung auswirken. Denn Mechanismen wie Mitbestimmung und Tarifverträge wirken sich kollektivierend aus, nicht differenzierend. Sie begünstigen eine Sichtweise, die die Mitarbeiter als graue, zu versorgende und zu schützende Masse begreift. Andererseits sind in Bereichen wie Commitment und Retention, aber auch in der Personalentwicklung, große Fortschritte erzielt worden.

**Commitment, Retention** – wichtige Bestandteile des Human Capital wie Commitment und Retention werden auch von westeuropäischen Unternehmen als zunehmend wichtig erachtet. Beweis dafür sind die steigende Zahl und Sophistication der Mitarbeitermeinungsumfragen (MMU), die mittlerweile weit über die Zufriedenheitsmessung hinausgehen.

Zu den Vorreitern in diesem Bereich gehören:

< ABN-Amro – beeindruckend bei der niederländischen Bank wirkt die Professionalität der Mitarbeitermeinungserhebung. Sie fokussiert expressis verbis auf „engagement“, nicht auf „satisfaction“. Umfragen werden konzernweit durchgeführt; es findet eine detaillierte Ergebnisdarstellung mit Vorjahresvergleich statt. Somit wird nicht nur die Stimmung im Unternehmen sichtbar, sondern auch das Leistungspotenzial.

< Danone – der französische Nahrungsmittelhersteller zeigt Mut zur Selbstkritik, nach wie vor Mangelware in der Darstellung von Human Resources. Er hat den Mitarbeiterdialog intensiviert im Zusammenhang mit einer gesteigerten Fluktuationsrate. Danone veröffentlicht kritische Mitarbeiteräußerungen im O-Ton, einschließlich kritischer Aussagen aus Wachstumsmärkten wie Russland.

Es gibt in diesem Bereich leider mehr Negativbeispiele. Bei einem Dax-Konzern findet keine MMU statt, sondern lediglich eine Führungskräftebefragung. Das Ergebnis zeigt Zufriedenheit; vom Commitment keine Spur. Bei einem anderen Unternehmen aus dem deutschen Premiumindex fehlt jede Spur von Mitarbeiterbeteiligung. Stattdessen fordert der Vorstandsvorsitzende die Mitarbeiter dazu auf, eine „zielorientierte Streitkultur“ zu entwickeln. Wie dies generiert werden sollte, bleibt unklar; insofern handelt es sich um leere Worte. Bei einem französischen Weltkonzern erstaunt die Passivität der Betrachtungsweise: Eine Fehlrate von 7,5 % wird als zu hoch konstatiert, aber es fehlt jede Spur einer Retentions-Strategie. Ein spanischer Konzern ignoriert das Wesentliche. Er bringt zwar viele Angaben über Mitbestimmungsmechanismen, aber keine Erklärung dafür, weswegen die Fluktuation im Heimatmarkt doppelt so hoch ausfällt als in Brasilien.

**Personalentwicklung, Wissensmanagement** – auch hinsichtlich der Personalentwicklung – ein weites Feld, das Weiterbildung, aber auch Performance Assessment im Rahmen von Mitarbeitergesprächen und Tests umfasst – haben viele Unternehmen große Fortschritte gemacht.

Hervorzuheben sind folgende Beispiele:

< Alcatel – die Personalentwicklung des französischen Telekommunikationskonzerns zeichnet sich durch eine hohe Systematik aus. Die Entwicklungsprogramme sind eng ineinander verzahnt. Die Führungskräfte werden im Rahmen von 360 Grad-Feedback-Prozessen bewertet. Lernprioritäten gibt es vor allem in Vertrieb und Marketing.

< DPWN – bei der Deutschen Post ist Ideenmanagement stark ausgeprägt. Neben den monetären Anreizen –

Stichwort Prämien – gibt es auch nichtmonetäre Incentives wie die Mitgliedschaft im „Club der Denker“.

- < Lafarge – dieses französische Unternehmen weist klare Ziele auf: unter anderem Nachfolgemanagement implementieren, Fluktuation reduzieren. Fort- und Rückschritte werden in einem Fortschrittsbericht beschrieben.

Personalentwicklung ist gerade in Deutschland eine klassische HR-Aufgabe. Trotzdem sind zwei Dax-Unternehmen klare Underperformer. Bei einem wurde der Pro-Kopf-Weiterbildungsaufwand ohne Argumente gesenkt. Unter den

„Nachhaltigkeitszielen“ des Unternehmens befindet sich kein einziges HR-Ziel. Somit ist das Human Capital bei diesem Unternehmen eher ein *quantité négligeable*. Ein anderes Dax-Mitglied trumpft mit leeren Behauptungen auf. So wird HC-Development zwar mit fast 100 % Erfüllungsgrad angegeben, die Beweisführung fehlt allerdings. Ein italienischer Konzern gibt sich gänzlich technokratisch. Er verweist auf sein IT-gesteuertes Wissensmanagement und macht Zahlenangaben über die Nutzung der Intranet-Kanäle, hüllt sich aber in Schweigen hinsichtlich der Inhalte. Dabei ist die IT-Infrastruktur nur Mittel zum Zweck.

## 4. Human Resources-Kommunikation

Die Berichterstattung über Human Resources, bzw. Human Capital, wirkt oft pflichtgemäß. Es wird viel protokolliert, wenig interpretiert. Als eher kontraproduktiv im Zusammenhang mit Human Capital erweist sich die Tatsache, dass zunehmend in CSR-, bzw. Sustainability-Reports berichtet wird. Im Geschäftsbericht wird meist eine Summary veröffentlicht bzw. ein Gerippe aus Zahlen zu Themen wie Personalbestand und -aufwand.

Als positiv zu erachten ist die Tatsache, dass der Umfang des Reportings stark zugenommen hat. Außerdem hat ein Modernisierungsprozess stattgefunden: Auch in Kontinentaleuropa wird über zivilgesellschaftliche Prioritäten wie Diversity und Volunteering berichtet. Insgesamt schneiden die meisten Unternehmen bei der Good Company-Bewertung gut ab. Dies ist besonders auffallend bei den „Club Med“-Ländern Frankreich, Italien und Spanien.

**Substanz der Kommunikation** – als positiv wirkt sich aus, wenn Unternehmen sich klar fokussieren und auf das Wesentliche konzentrieren, statt alles zu protokollieren, was im Bereich Human Resources stattfand. Dies gilt in erster Linie für den Geschäftsbericht, ist aber ebenso relevant für die Responsibility- und Sustainability-Berichterstattung. Auf der Website findet eine eher breit gefächerte Profilierung des Unternehmens statt, die sich vor allem an Bewerber und allgemein Interessierte wendet.

Zu Best Practice gehört die Kommunikation von folgenden Unternehmen:

- < L'Oréal – wie Novartis setzt der französische Kosmetikhersteller den Schwerpunkt auf Gesundheit und Sicherheit. Diese Themen sind extrem gut kommentiert; sie sind ebenfalls hinlänglich dokumentiert mit Kennzahlen im Mehrjahresvergleich und Targets.
- < Sanpaolo IMI – die italienische Bank verfügt über ein stringentes Reporting-Raster im Sinne von Targets-Results-New Targets. Dieses Format bildet einen guten Rahmen

für strukturierte Kommunikation. Die Performance des Unternehmens im Zusammenhang mit der Zielerreichung wird eingehend kommentiert.

- < RWE – dieses Unternehmen vermittelt einen kohärenten Überblick durch einen ausgeklügelten Reporting-Mix. Der CSR-Bericht „Unsere Verantwortung“ deckt eine breite Palette von Themen ab: Werte und Verhaltenskodex, aber auch Schwerpunkte des Personalmanagements und Messung der Mitarbeiterzufriedenheit. Ergänzt werden die Angaben durch einen eigenständigen Personalbericht mit aussagekräftigen Kennzahlen, die gut kommentiert werden.

Auf die Qualität des Personalberichts kommt es allerdings an. Bei RWE ist der Bericht stringent gegliedert und vermittelt einen Einblick in die Personalressourcen. Bei einem anderen Dax-Unternehmen wirkt der Bericht eher wie eine Marketingbroschüre. Sie bietet eine interessante verbale Darstellung des Unternehmens, enthält aber keine Kennzahlen und bietet auch wenig Beweisführungen hinsichtlich der Qualität des Humankapitals.

**Qualität der Kommunikation** – die beste Substanz nutzt wenig, wenn Unternehmen es nicht verstehen, Texte, Bilder und Zahlen pointiert zu präsentieren. Gerade im HR-Bereich wirken viele Berichte und Berichtskapitel wie Protokolle, statt wie Präsentationen.

Zu den löblichen Ausnahmen gehören:

- < RBS – die schottische Bank vermittelt ihre Unternehmenskultur durchaus prägnant. Sie gibt Einblicke in das Innenleben des Unternehmens und erläutert auch schlüssig Themen wie Work-Life-Balance.
- < MAN – was bei dem deutschen Technologieunternehmen beeindruckt, ist der Mut zu Selbstkritik. Versäumnisse und Schwächen werden ebenso dargestellt wie Leistungen. Dies stärkt die Glaubwürdigkeit des Reportings.
- < Lafarge – bemerkenswert deutlich werden die HR-Policies dargestellt. Das französische Unternehmen geht ergeb-



nisorientiert vor; folglich sind die Policy-Aussagen nicht normativ-leer, sondern mit Targets and Ergebnisdarstellungen verbunden.

Die Konkretheit von Lafarge wirkt überzeugend. Gerade die deutschen Unternehmen sind oft weniger konsequent. Ein Dax-Konzern bringt viele Ausführungen und extensives Selbstlob im Zusammenhang mit einer Betriebsvereinbarung über Diversity. Was fehlt, sind klare Ziele über die Erhöhung des Frauenanteils im Management; es werden auch keine Zahlen angegeben. Insofern wirken die Aussagen eher „politisch“ als konkret. Bei einem anderen Repräsentanten

des Premium-Index frappt der Mangel an Kontinuität. Im Geschäftsbericht 2004 veröffentlichte die Firma einige Informationen bezüglich der Sozialverantwortung gegenüber den Mitarbeitern. Im nachfolgenden Jahr wurde keinerlei Orientierung gegeben; es wurden lediglich die Anzahl der Mitarbeiter und der Personalaufwand veröffentlicht. Angesichts der Tatsache, dass das Unternehmen sich just zu diesem Zeitpunkt in einer schwierigen Phase befand, liegt die Annahme nahe, dass die Darstellung von Sozialverantwortung als nicht opportun galt. Verantwortungsbewusstsein ist aber nur dann sinnvoll, wenn es als normative Verpflichtung angesehen wird, nicht als „Schönwetter-Beschäftigung“.

## Ergebniskommentierung: zwischen Laggards und Leaders

Die Analyse der Ergebnisse der 120 Unternehmen, die im Rahmen des Good Company-Wettbewerbs bewertet wurden, zeigt: Qualität ist keine Frage der Größe, des Landes und der Branchenzugehörigkeit. Zu den Besten und Schlechtesten gehören Mitglieder der Dax- und Stoxx-Indices sowie nicht börsennotierte Unternehmen. Spitzenreiter des Wettbewerbs stammen aus Großbritannien, Frankreich, Spanien und Deutschland. Sie gehören Branchen wie Öl, Chemie, Finanzdienstleistungen, Telekommunikation und Handel an.

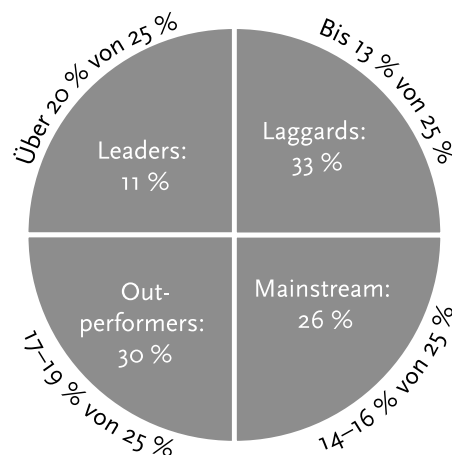
Ein gutes Drittel der bewerteten Unternehmen schnitt unterdurchschnittlich ab (bis 13 % von insgesamt 25 %); sie gelten als Laggards. Im Bereich des Mainstreams (14–16 %) ist ein Viertel der Kandidaten angesiedelt. Zu den Outperformers (17–19 %) gehören 30 % der Bewerteten. Und in der Spitzengruppe der Leaders (über 20 % von maximal 25 %) befinden sich rund 11 % (siehe Abbildung 3).

**Laggards** – diese Unternehmen verfügen über kein erkennbares HR-Konzept. Außerdem entwickeln sie kaum Initiative in Bereichen wie Diversity, Volunteering und Humankapitalbildung. Sie zeichnen sich in der Regel auch durch unzureichendes Reporting aus:

- < Bei einem der Dax-Unternehmen existiert beispielsweise die Unternehmensmission nur in englischer Sprache; das Unternehmen verfügt über keinen Wertekodex über die reine Marktwirtschaft hinaus. Das Fehlen eines Trainee-Programms wird mit „on the job“-Training erklärt und mit dem Motto „Ungeduld als Tugend“.
- < Ein niederländischer Konzern bringt schlagwortartige Werte wie „act customer“, hat keinen Verhaltenskodex und praktiziert Diversity bezeichnenderweise nur in seiner US-Niederlassung. Wie beim Dax-Unternehmen ist das Fehlen einer klaren HR-Strategie offensichtlich.

**Mainstream** – hier wird solide, aber fantasielose Personalarbeit geleistet. Zum Mainstream gehören in der Regel Unter-

Abb. 3  
Ergebnisgruppen in der Bewertung



nehmen, die wenig Innovatives im Bereich Verantwortung aufweisen; außerdem ist ihr Reporting mittelmäßig.

< So zeichnet sich ein Dax-Unternehmen durchaus mit einem ausgefeilten Verhaltenskodex und starkem Engagement für die Berufsbildung, auch im Bezug auf behinderte Jugendliche, aus. Aber: Seine Diversity-Pläne sind nicht ausgereift, es wird viel über die Förderung von Führungskräften und fast nichts über die Entwicklung der Mitarbeiter berichtet. Sinnigerweise zeigt die Mitarbeitermeinungsumfrage steigende Zufriedenheitswerte; allerdings fehlt der Bezug zu Commitment bzw. Retention.

< Ein französischer Konzern weist ein hohes Engagement für Volunteering aus und führt – im Gegensatz zum gerade kommentierten Dax-Unternehmen – regelmäßige Commitment-Messungen durch. Zugleich liegt der Behinderten-Anteil nur bei 1 % – die französische Pflichtquote beträgt aber 6 %. Es besteht keinerlei Commitment oder Selbstverpflichtung, die Behindertenquote zu erhöhen. Außerdem hat das Unternehmen eine hohe Fehlquote, aber keine Policy über Absence Management.

**Outperformers** – diese Unternehmen verfügen über innovative HR-Ansätze und ein substanzielles Reporting. Sie schöpfen ihr Potenzial deswegen meist nicht aus, weil ihnen ein schlüssiges Gesamtkonzept fehlt. Oft weisen diese Unternehmen ausgefeilte Zahlengerüste auf, aber keine Targets oder Performancebewertung:

- < Für einen der Dax-Konzerne spricht viel: moderner Verhaltenskodex mit Whistleblowing, ein starkes Commitment zur Berufsbildung (das Unternehmen bildet über Bedarf aus, außerdem beträgt die Übernahmequote 100 %). Seine Werte sind allerdings eine seltsame Mischung von Platitüden und Starkmachersprüchen wie „Respekt für Mensch und Natur“ und „Wille zum Erfolg“. Außerdem dient die Führungskräftebefragung der Bestätigung einer grundsätzlichen Zufriedenheit statt der Messung von Commitment.
- < Die Werte eines nordeuropäischen Unternehmens hingegen sind im Gegensatz hierzu gut nachvollziehbar und protestantisch angehaucht („perseverance“ als Leitwert). Für das Unternehmen sprechen außerdem seine vorzüglichen Volunteering-Programme und die hohe Priorität von Diversity (allerdings keine Targets). Aber: Der Code of Business Ethics ist kein echter Verhaltenskodex und die Whistleblowing-Vorkehrungen sind eher vage. Obwohl in einem stark wissensorientierten Sektor tätig, verfügt der Konzern über kein strategisches Wissensmanagement; es werden lediglich die Anzahl der Patente angegeben sowie der Verweis auf ein Knowledge-sharing IT-Tool.

**Leaders** – zur Spitzengruppe gehören Unternehmen, die über schlüssige Konzepte und durchdachte Prozesse verfügen. Diese Unternehmen zeichnen sich durch aussagekräftiges Reporting aus:

- < Der bestplatzierte Dax-Konzern verfügt über eine vorzügliche HR-Strategie – leistungsorientiert und zugleich sozial. Sein Commitment zu Diversity ist offensichtlich: Der Frauenführungsanteil wurde erhöht, viele ältere Mitarbeiter wurden eingestellt. Die gesetzliche Schwerbehindertenquote von 5 % wurde in einigen Tochtergesellschaften sogar übertroffen. Das Volunteering-Engagement wird vom Management vorgegeben und im Rahmen von vielen Projekten umgesetzt. Dieses Unternehmen weist außerdem eine ausgeklügelte Personalentwicklung aus, mit Potenzialeinschätzung und Management-Planung nach einheitlichen Group-Kriterien.
- < Der bestplatzierte Stoxx-Konzern, ein britisches Unternehmen, glänzt ebenfalls durch eine schlüssige, stark Retention-orientierte HR-Strategie sowie durch offenes Reporting über Ethik-Verstöße und ihre Folgen (Anzahl der Entlassungen wird differenziert angegeben). Dieses Unternehmen räumt der Berufsausbildung eine hohe Priorität ein und fokussiert zugleich auf die Employability-Thematik im Zeichen von Outsourcing und Outshoring.

Die Spitzenunternehmen sind klare Protagonisten der civil society. Sie nehmen nicht nur ihre soziale Verantwortung für die Mitarbeiter wahr, sondern stellen Human Resources in einen größeren unternehmerischen Zusammenhang. Bei diesen Unternehmen ist die Behauptung, die Mitarbeiter seien ihr wichtigstes Kapital, eben keine Floskel, sondern gelebte Unternehmenspraxis.

# Umwelt

Prof. Dr. Edeltraud Günther

Professorin für betriebliche Umweltökonomie an der Technischen Universität Dresden  
Visiting Professor der University of Virginia, USA.

Susann Kaulich

Mitarbeiterin an der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. betriebliche Umweltökonomie an der Technischen Universität Dresden.

## 1. Einordnung und Struktur

Die Analyse für den Bereich Umwelt ist horizontal eingebettet in die vorgelagerte Stufe „Auswahl und Anschreiben der teilnehmenden Unternehmen“ und die nachgelagerte Stufe „Entscheidungen der Jury“. Vertikal ordnet sich der Analysebereich „Umwelt“ in ein Quartett ein, das weiterhin die Bereiche „Finanzielle Stärke“, „Gesellschaft“ und „Mitarbeiter“ umfasst. Die Transparenz wird nicht als eigenständiger Analysebereich betrachtet, sondern wird in jedem der vier Bereiche direkt berücksichtigt.

Nachfolgend wird das Vorgehen der Analyse für den Bereich „Umwelt“ mit folgender Struktur vorgestellt:

- < Annahmen
- < Logik der Einzelkriterien
- < Struktur der Einzelkriterien
- < Impulse für die Detailbeschreibung der Einzelkriterien
- < Einzelkriterien, Detailbeschreibungen und Scoringregeln
- < Suchstrategie und Firmeninventur

## 2. Annahmen

**Verantwortung** – als Verantwortung werden allgemein die hinsichtlich der Ziele positive Gestaltung der Entwicklung sowie die Zurechnung von bestimmten Ergebnissen zu handelnden Personen gegenüber einer bestimmten Instanz verstanden.<sup>1</sup> Für die gesellschaftliche Zielstellung einer nachhaltigen Entwicklung lässt sich die Forderung einer Antwort bezüglich der durchgeführten Aktionen im Sinne des Entstehens eines Handlungsakteurs für seine Taten<sup>2</sup> ableiten. Für den Analysebereich „Umwelt“ wurden deshalb alle Quellen des Unternehmens analysiert, in denen das unternehmerische Handeln im Bezug auf den Bereich Umwelt erläutert wurde.

**Stakeholderperspektive** – diese Verantwortung wird insbesondere gegenüber der natürlichen Umwelt (als Engpass der zukünftigen Entwicklung), den Anteilseignern (als Kapitalgeber), den Mitarbeitern (als Geber ihrer Arbeitskraft), den Kunden (als Zielgruppe für die Produkte und Dienstleistungen) und der Öffentlichkeit (als Legitimität stiftende Instanz)

betrachtet. Das Good Company Ranking für den Analysebereich „Umwelt“ bewertet deshalb für die ausgewählten Unternehmen aus einer Stakeholdersicht heraus i. S. einer perception analysis, wie verantwortungsvoll deren Management im Hinblick auf den Bereich Umwelt wahrgenommen wird. Hierfür konnten deshalb auch nur die Informationen der Unternehmen bewertet werden, die zugänglich waren bzw. zugänglich gemacht wurden.

**Unternehmerische Freiheit und Wertvorstellungen** – dieser erforderlichen Wahrnehmung von Verantwortung liegt individuelle Freiheit der Handlungsakteure zugrunde. „Verantwortung ohne Freiheit ist ein innerer Widerspruch.“<sup>3</sup> Verantwortliches Handeln setzt dabei bestimmte Werte und das Erkennen von Zusammenhängen zwischen Handlungen und den Werten voraus. Verantwortung übernommen werden kann dabei aufgrund des dazu nötigen Bewusstseins nur von Menschen. Folglich werden für den Analysebereich „Umwelt“

<sup>1</sup> Vgl. zusammenfassend Wuttke, S. (2000), S. 34.

<sup>2</sup> Vgl. Ingarden, R. (1970), S. 7 ff.

<sup>3</sup> Girgenti, G. (2000), S. 111.

menschliche Wertvorstellungen berücksichtigt, auch wenn gerade der Bereich „Umwelt“ nicht nur die Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf Menschen betrachtet.

**Entscheidungsorientierung** – mit der Übernahme von Verantwortung durch die Handlungsakteure kommt gleichzeitig deren Bedeutung für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung bei Entscheidungen sowie die Bedeutung von Entscheidungen für eine nachhaltige Entwicklung zum Ausdruck. Das Ranking für den Analysebereich „Umwelt“ fokussiert auf die von Externen wahrnehmbare Berücksichtigung von Umweltaspekten bei unternehmerischen Entscheidungen.

**Branchenübergreifender Vergleich** – ein branchenübergreifender Vergleich der Unternehmen ist aus der Sicht der Gutach-

ter für den Bereich „Umwelt“ auf Ebene der Ergebnisse, z. B. Schwermetalle, nicht zielführend. Zu unterschiedlich sind die Ausprägungen verschiedener Branchen oder Produktfelder (wie z. B. der chemischen Branche, der Automobil-Branche oder der IT-Branche). Hierfür müssten nicht nur Richtwerte für jede Branche vorliegen, sondern vielmehr auch Unternehmen mit identischer Wertschöpfungstiefe und identischem Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot verglichen werden. Das hier vorliegende Ranking fokussiert deshalb auf die Frage „Wie verantwortungsvoll ist der Umgang des Unternehmens mit Umweltfragen?“. Auf dieser Ebene ist ein branchenübergreifender Vergleich ebenso möglich, wie die EG-Öko-Audit-Verordnung oder die DIN EN ISO 14001 branchenübergreifend gilt, ohne im Allgemeinen haften zu bleiben.

### 3. Logik der Einzelkriterien

Die Einzelkriterien wurden vollständig aus dem vorherigen Good Company Ranking 2004 übernommen, in ihrer Logik jedoch strukturiert. Die *Detailbeschreibungen* und die *Scoringregeln* zu den Einzelkriterien wurden vollständig überarbeitet,

angepasst, objektiviert und vor allem intersubjektiv nachprüfbar gestaltet. So bleibt einerseits für den Leser die Struktur erhalten, andererseits werden die Kritikpunkte des letzten Rankings aufgegriffen.

Abb. 1  
Logik der Einzelkriterien im Analysebereich „Umwelt“



### 4. Struktur der Einzelkriterien

Für die neu strukturierten Einzelkriterien des Rankings 2006  
 < „Integration von Umweltaspekten in Geschäftsprozesse“ (A)  
 < „Betriebliche Umweltleistung“ (B)

< „Umweltaspekte entlang der Wertschöpfungskette“ (C)  
 < „Ökologische Innovationen“ (D) und  
 < „Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bezüglich Umwelt“ (E)

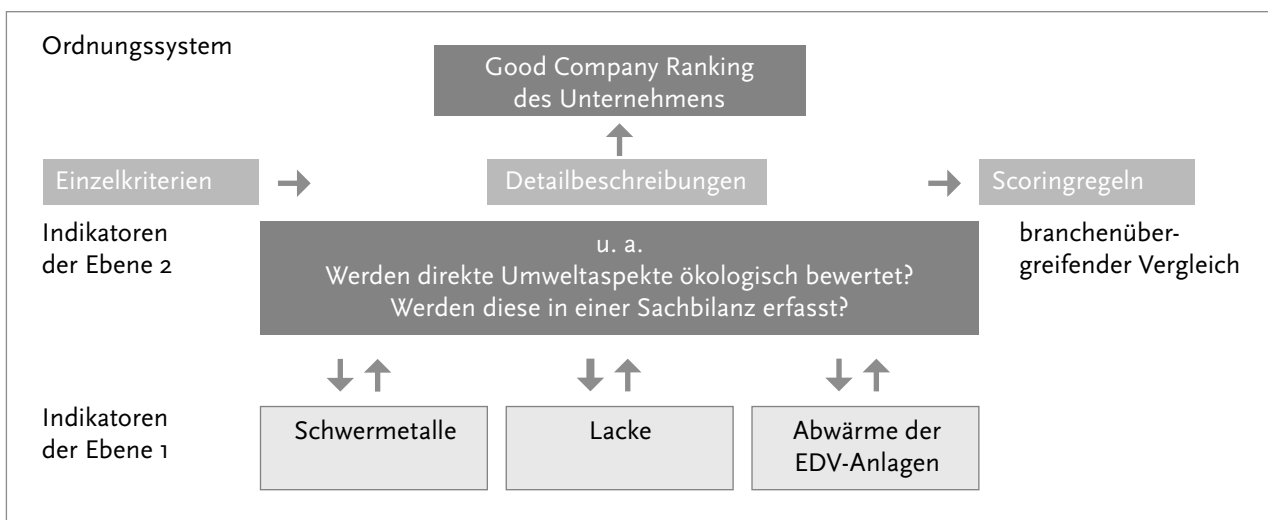
wurden im zweiten Schritt Detailbeschreibungen auf Basis der Definition des Good Company Rankings als „Stakeholderwahrnehmung der übernommenen Verantwortung“ erarbeitet, die vollständig und intersubjektiv bewertbar sind. Wie bereits in den Annahmen dargestellt, wurde auf sehr spezifische Kriterien (Ebene 1) für einen branchenübergreifenden

Unternehmensvergleich verzichtet und auf Metakriterien (Ebene 2) zurückgegriffen. Es wurden somit übergeordnete, aggregierte Kriterien (der Ebene 2) verwendet, die einen branchenübergreifenden Vergleich ermöglichen und die darin enthaltenen Unterschiede deutlich machen.

## 5. Impulse für die Detailbeschreibung der Einzelkriterien

Abb. 2

Ebene der Einzelkriterien, Detailbeschreibung und Scoringregeln



Um den State of the Art von Rankings zu berücksichtigen, wurden Experten befragt, frühere Rankings ausgewertet, die Richtlinien der Global Reporting Initiative als häufig genutzte Basis für die Nachhaltigkeitsberichterstattung analysiert und anerkannte Modelle und Konzepte der betrieblichen Umweltökonomie umgesetzt.

### 5.a Expertenbefragung

An ausgewählte Experten wurde eine Anfrage per E-Mail gestartet, die in zwei Stufen gestaltet wurde: Im ersten Schritt erfolgte eine offene Frage, wie die Experten ein solches Ranking für den Analysebereich „Umwelt“ gestalten und welche Parameter sie abfragen würden. Im Anschluss an Beantwortung dieser offenen Frage wurde das zu diesem Zeitpunkt vorliegende, erarbeitete Design der Einzelkriterien mit den Detailbeschreibungen und Scoringregeln zwecks Feedbacks an die Experten versandt.

### 5.b Auswertung der Kriterien bisheriger Rankings/Ratings

Weitere Impulse für die Optimierung und Überprüfung der Vollständigkeit der Einzelkriterien sowie deren Detailbeschreibungen und Scoringregeln wurden aus einer Literaturanalyse der Kriterien bisheriger Rankings/Ratings gezogen.

Die Kriterien folgender ausgewählter bisheriger Rankings/Ratings wurden als Impuls für die im Good Company Ranking eingesetzten Einzelkriterien überprüft, wobei die drei Kategorien „erfüllen die bereits aufgestellten Kriterien“, „Impulse, diese evtl. noch zu integrieren“ und „für unsere Kriterien nicht relevant“ gewählt wurden.

- < Oekom Corporate Responsibility Rating
- < Wirtschaftsprüferkammer Deutscher Umwelt Reporting Award
- < IÖW & Future Ranking Nachhaltigkeitsberichte
- < SAM Corporate Sustainability Assessment Questionnaire Selbstbewertung
- < Dow Jones Sustainability Index Corporate Sustainability Rating
- < Scoris & SiRi Nachhaltigkeitsrating
- < Hamburger Umweltinstitut Rating Umweltperformance – letztmalig 1999
- < KLD – Kinder, Lydenberg, Domini and Company Ranking
- < CEP-Rating (Council on Economic Priorities)
- < Rating des Journals „Fortune“

**5.c Analyse der Richtlinien der Global Reporting Initiative**

Zur Entwicklung der Detailbeschreibungen und möglicher Scoringregeln für die Einzelkriterien wurden die zum Zeitpunkt des Rankings geltenden Richtlinien der Global Reporting Initiative – GRI-Guidelines 2002 – analysiert, die viele Unternehmen als Basis für die den Gutachtern vorliegenden Informationen wählten. Es erfolgte ein Abgleich, welche der 16 Kernindikatoren für das Ranking zielführend sind.

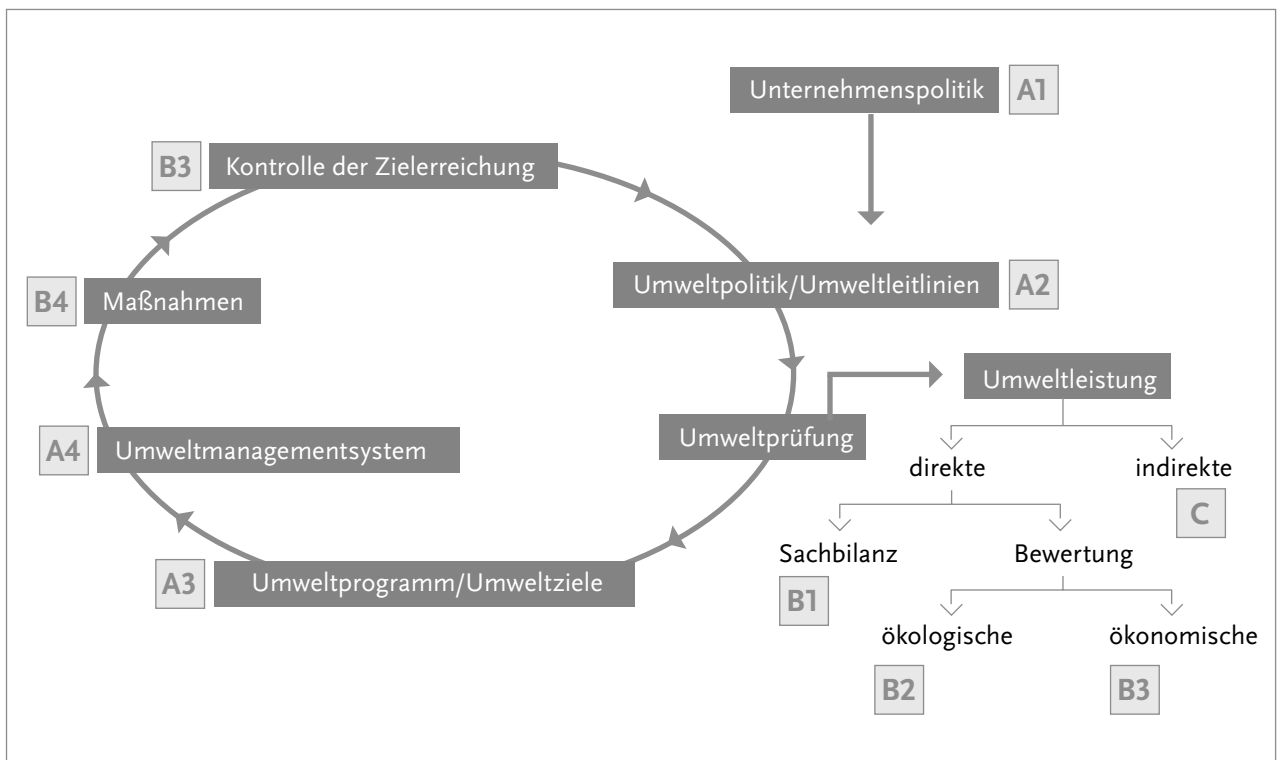
**5.d Umsetzung anerkannter Modelle der betrieblichen Umweltökonomie**

Um eine Vollständigkeit der Detailbeschreibung der Einzelkriterien zu gewährleisten, müssen diese auf *anerkannten Modellen und Konzepten* beruhen. Für die jeweiligen Einzelkriterien wurden daher die anerkannten Modelle/Konzepte der betrieblichen Umweltökonomie

- < Umweltmanagement gemäß EG-Öko-Audit-Verordnung (EMAS) bzw. DIN EN ISO 14001
- < Ökobilanzierung gemäß DIN EN ISO 14040/14044
- < Wertschöpfungskette nach PORTER
- < Klassifizierung von Umweltinnovationen und
- < Stakeholderansatz nach FREEMAN herangezogen.

Für das Einzelkriterium „Integration von Umweltaspekten in Geschäftsprozesse“ (A) wurde der Umweltmanagementkreislauf gemäß EG-Öko-Audit-Verordnung bzw. DIN EN ISO 14001, für das Einzelkriterium „Betriebliche Umweltleistung“ (B) das Konzept der Ökobilanzierung gemäß DIN EN ISO 14040 ff. zugrunde gelegt. Die Detailbeschreibungen A1 bis A4 als auch B1 bis B5 und auch Einzelkategorie C sind damit verknüpft.

**Abb. 3**  
Der Umweltmanagementkreislauf

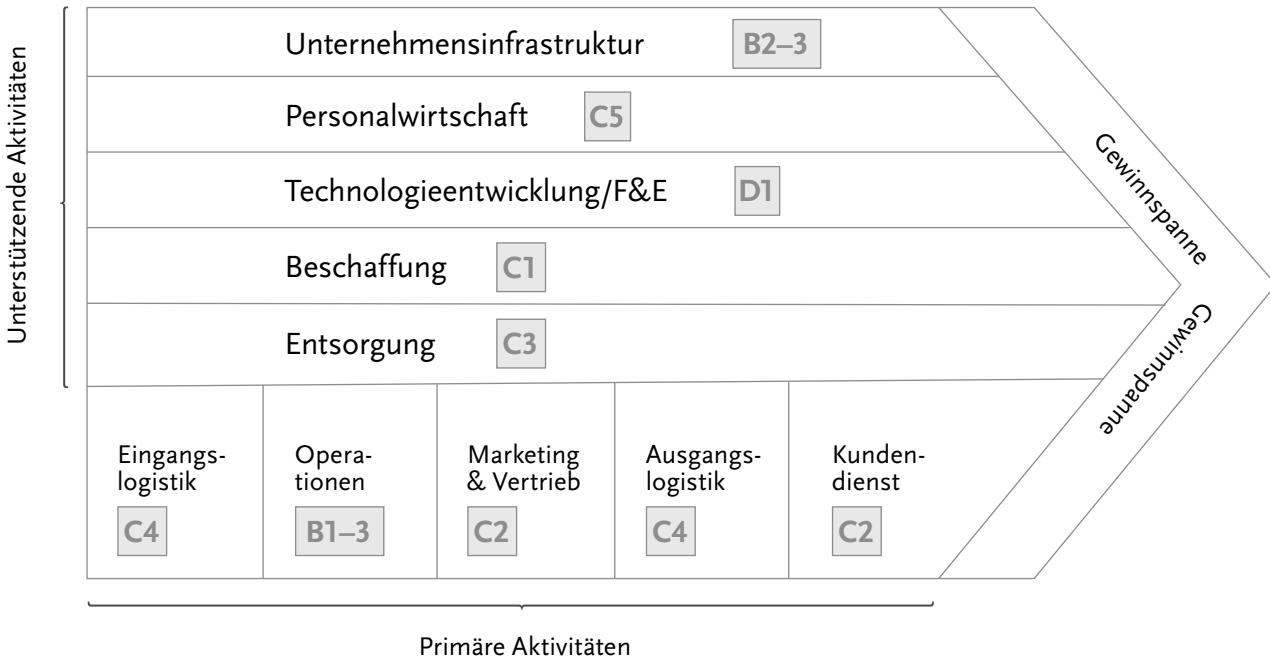


Der Umweltmanagementkreislauf gemäß EMAS/ISO 14001 (stark vereinfacht) und die Betriebliche Umweltleistung mit den Verknüpfungen zu den Detailbeschreibungen der Einzelkriterien

Als anerkanntes Modell der betrieblichen Umweltökonomie kann die Wertschöpfungskette in aktualisierter Form gesehen werden. In ihr können sowohl Detailbeschreibungen des Einzelkriteriums „Betriebliche Umweltleistung“ (B) – konkret B1 bis B3 – als auch des Kriteriums „Umweltaspekte entlang der

Wertschöpfungskette“ (C) – konkret C1 bis C5 – und darüber hinaus bereits Aspekte für das Einzelkriterium „Ökologische Innovationen“ (D) – konkret D1 und D4 – identifiziert werden.

**Abb. 4**  
Die Wertschöpfungskette

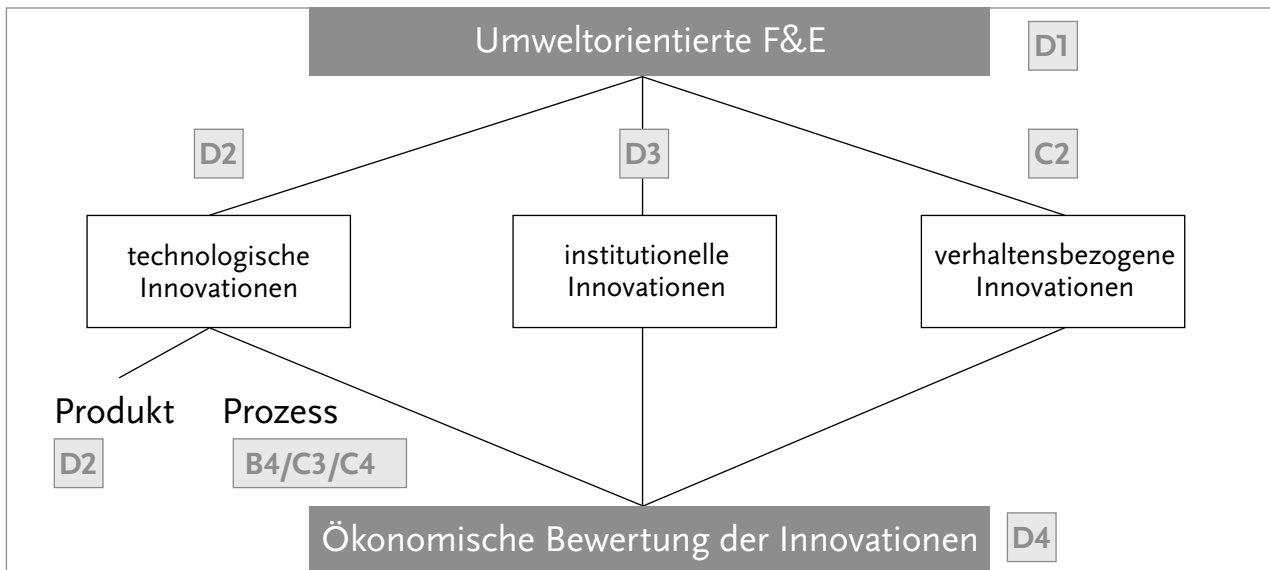


Die Wertschöpfungskette mit den Verknüpfungen zu den Detailbeschreibungen der Einzelkriterien<sup>4</sup>

Für die Detailbeschreibungen des Einzelkriteriums „Ökologische Innovationen (D)“ wurde das anerkannte Modell der Klassifizierung von Umweltinnovationen gewählt. Auch hier wird deutlich, wie die Detailbeschreibungen D1 bis D4 An-

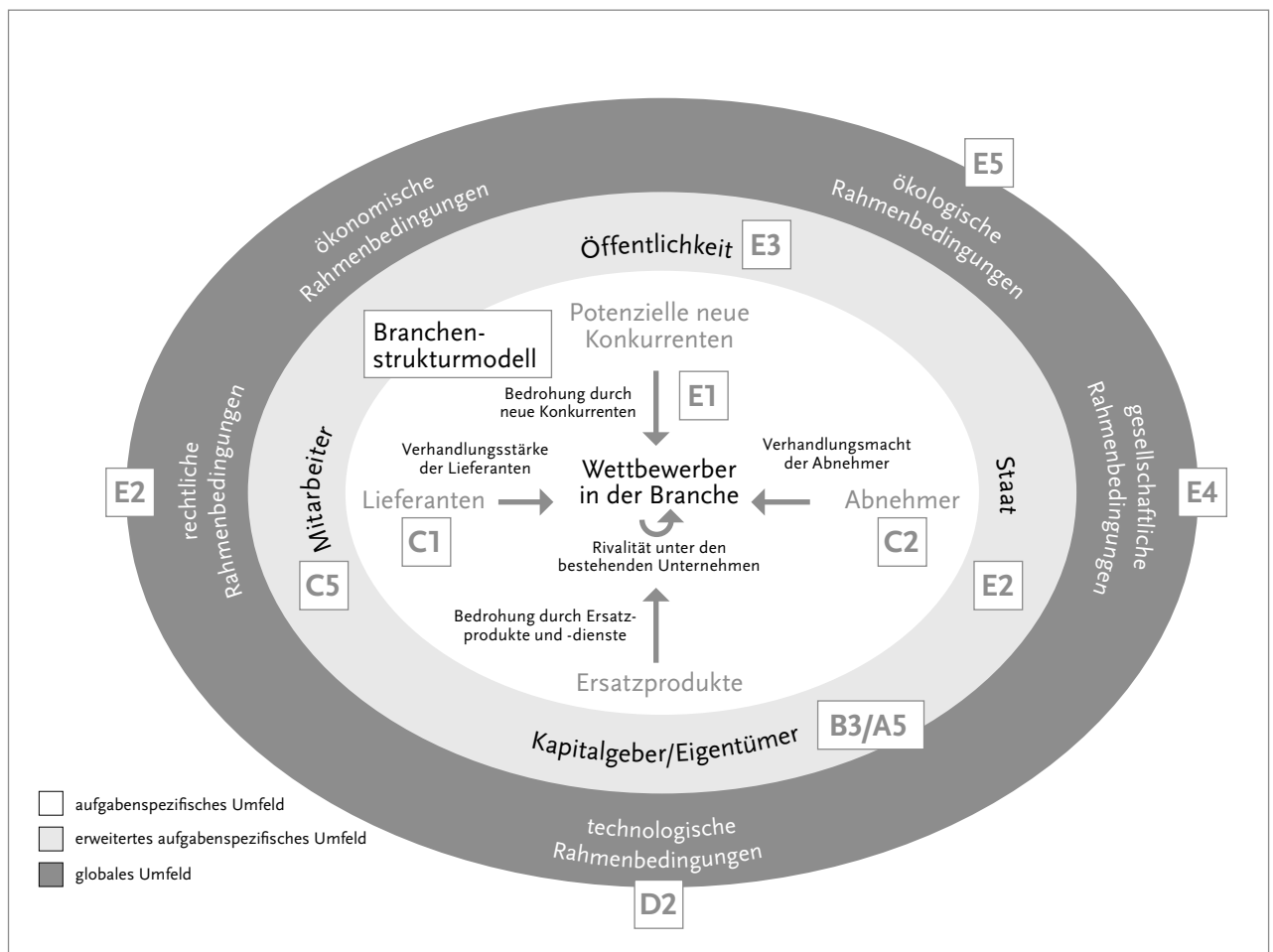
wendung finden. Prozessinnovationen wurden bereits unter den Detailbeschreibungen B4 sowie C3 und C4 abgefragt, auch die verhaltensbezogenen Innovationen sind mit C2 bereits abgedeckt.

**Abb. 5**  
Klassifizierung umweltorientierter F&E



Klassifizierung umweltorientierter F&E mit den Verknüpfungen zu den Detailbeschreibungen der Einzelkriterien<sup>5</sup>

Abb. 6  
Der Stakeholder-Ansatz



Der Stakeholder-Ansatz mit den Verknüpfungen zu den Detailbeschreibungen der Einzelkriterien<sup>6</sup>

Sowohl für die Definition des Einzelkriteriums „Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bezüglich Umwelt“ (E) als auch zur Ergänzung der bereits angeführten Einzelkriterien wird abschließend der Stakeholderansatz angeführt. Hier

finden sich die Detailbeschreibungen E1 bis E5. Es werden jedoch auch die vielfältigen Verknüpfungen der bereits generierten Detailbeschreibungen anderer Einzelkriterien deutlich wie auch die Verknüpfung zu anderen Rankingfeldern.

## 6. Einzelkriterien, Detailbeschreibungen und Scoringregeln

Als Ergebnis der vorherigen Kapitel wurden die folgenden Detailbeschreibungen für die Einzelkriterien identifiziert und für das Ranking zugrunde gelegt. Das sechste Einzelkriterium „Umweltkommunikation (Transparenz)“ wurde gegenüber der Ausgestaltung bei der letzten Durchführung des Good Company Rankings auf eine Abprüfung der Basis-Quellen für die aktuelle Durchführung des Rankings abgeändert.

Um intersubjektiv nachvollziehbar zu machen, warum die Bewertung so erfolgte, wurde das Originalzitat mit genauem Quellennachweis in die EXCEL-Tabelle aufgenommen. So kann ein Dritter das entsprechende Zitat finden und nachvollziehen, warum die Gutachter diese Einordnung so vorgenommen haben. Dies wird ausschnittsweise in den folgenden Tabellen veranschaulicht:

<sup>4</sup> In Anlehnung an: Porter, M.E. (1996), S. 62.

<sup>5</sup> In Anlehnung an: Klemmer, P., Lehr, U. und Löbke, K. (1999), S. 31.

<sup>6</sup> In Anlehnung an: Baum, H.-G.; Coenenberg, A.G.; Günther, E. (Hrsg.) (1999), S. 14.



## 6.a Integration von Umweltaspekten in Geschäftsprozesse

A		1 Punkt	0,75 Punkte	0,5 Punkte	0,25 Punkte	0 Punkte
A1	Ist in den allgemeinen Unternehmensleitlinien der Umweltschutz enthalten?	Ja	Nachhaltigkeit, gesellschaftliche Verantwortung, Corporate Citizenship o. Ä. erwähnt			Nein
		Geschäftsbericht 2005, S. 1	Sustainability Report 04/05, S. 7: „Weil nachhaltiges Handeln die Basis für eine zukunftsfähige Entwicklung ist, stellt sich die ABC AG dieser Verantwortung“			
A2	Wurden Umweltsleitlinien festgelegt?	Ja, in Listenform (themenübergreifend und -spezifisch) (Bsp. TU Dresden)			Fließtext (auch unter dem Titel Umweltpolitik)	Nein
		Siehe „Umweltsleitlinien der ABC AG“			Unternehmensbericht 2005, S. 72: „Wir wirtschaften nachhaltig für eine lebenswerte Zukunft – so lautet eine unserer strategischen Leitlinien ...“	
A3	Wurden zu den Umweltzielen Verantwortlichkeiten und Zeithorizonte festgeschrieben (interne Verpflichtung)?	Umweltziele mit Zeithorizonten und Verantwortlichkeiten	Nur Zeithorizonte	Nur Verantwortlichkeiten	Lediglich Umweltziele gesetzt	Keine Umweltziele
		Nachhaltigkeitsbericht 2004, S. 47: „Zuordnung zu einzelnen Hotels“	Unternehmensbericht 2005, S. 73: „Globale Umweltziele bis 20xx“		Sustainability Report 04/05, S.13: „Kurz- und mittelfristiges Ziel ist die Senkung des Flottenverbrauchs ... langfristig strebt die ABC AG die Nutzung von Wasserstoff als Kraftstoff an ...“	
A4a	Hat das Unternehmen ein Umweltsmanagementsystem, das anerkannte Standards erfüllt und validiert oder zertifiziert ist?		ISO/EMAS	Niederschwellige Systeme (z. B. Ökoprofit, TÜV-Umweltsiegel)	Eigenes, nicht extern überprüfbares System	Kein UMS
			Unternehmensbericht 2005, S. 87			
A4b	Wie viele Standorte des Unternehmens haben ein Umweltsmanagementsystem?				Anzahl angegeben	Nicht angegeben
A5	Wurde die Integration von Umweltaspekten im Unternehmen von Externen positiv bewertet?	Ja				Nein
		Nachhaltigkeitsbericht 2004, S. 37: „EcoTopTen des Öko-Instituts“, S. 62: „FTSE4Good“				

## 6.b Betriebliche Umweltleistung

B		1 Punkt	0,75 Punkte	0,5 Punkte	0,25 Punkte	0 Punkte
B1	Werden die direkten Umweltaspekte des Unternehmens (in einer Sachbilanz) erfasst?	Umfangreiche Input-/Outputbilanz (über 10)		Ausgewählte Kennzahlen (6–10)	Ausgewählte Kennzahlen (1–5)	Keine Kennzahlen
		Nachhaltigkeitsbericht 2004, S. 69–77				
B2	Werden die direkten Umweltaspekte ökologisch bewertet (d. h. werden Verbindungen zu Umweltauswirkungen hergestellt)?	Kardinal – quantitatives Verfahren (z. B. Wirkungsindikatoren)	Ordinal – ABC-Bewertung	Nominal – verbale Kommentierung		Nein
		Nachhaltigkeitsbericht 2004, S. 98: „Ökobilanzen werden nach ... ISO 14040/41 erstellt und durch unabhängige Sachverständige geprüft“				
B3	Werden ökonomische Bewertungen hinsichtlich der direkten Umweltaspekte durchgeführt?	Ja, Angaben z. B. Schadenskosten, Vermeidungskosten (Einsparungen nach Maßnahme)	Ja, Angaben zu Marktpreisen			Nein
		Sustainability Report 2004/05, S. 47: „Die Fernkälte ersetzt überwiegend die herkömmlichen, elektrisch betriebenen Kältemaschinen. Dies vermeidet jährlich bis zu 4 500 t CO <sub>2</sub> Ausstoß und spart rund 7 Mio. kWh Strom; S. 16 f. sustainable value: 3 006 Mio. Euro“	Unternehmensbericht 2005, S. 5: „Betriebskosten für den Umweltschutz beliefen sich auf insgesamt 468 Mio. Euro“			
B4	Wurden Umweltmaßnahmen zur Verbesserung der Umweltleistung durchgeführt?	Ja				Nein
		Geschäftsbericht, S. 24: „Beispiel: Kläranlage zur Aufbereitung und Reduzierung des Frischwasserbedarfs“				
B5	Wird eine Zielerreichung der Umweltziele angegeben?	Ja				Nein
		Nachhaltigkeitsbericht 2004, S. 49				

## 6.c Umweltaspekte entlang der Wertschöpfungskette

C	1 Punkt	0,75 Punkte	0,5 Punkte	0,25 Punkte	0 Punkte
C1a	Werden umweltbezogene Anforderungen an Lieferanten gestellt?	Lieferantenbewertung (ja, UMS/Umwelterklärung gefordert)	Lieferantenbewertung (ja, gemeinsame Schulungen/Trainings)	Lieferantenbewertung (ja, mit Matrix, Fragebogenabfrage o. Ä.)	Nein
		3 von 3	2 von 3	1 von 3	Nein
		Sustainability Report 2004/05, S. 13: „Anforderungskatalog an Zulieferer: Umweltmanagement“	Sustainability Report 2004/05, S. 14: „Deswegen hat die ABC AG ein Managementprogramm aufgesetzt, um den Zulieferern zu vermitteln, welche gesetzlichen Vorgaben bestehen, wie sie aktiv zum Umweltschutz beitragen können und welche Vorteile dabei für ihr Unternehmen realisiert werden“	Sustainability Report 2004/05, S. 12: „Um gesicherte Erkenntnisse über den Status nachhaltigen Wirtschaftens bei den Partnern zu erhalten, befragte die ABC AG bereits 20xx seine internationalen Lieferanten“	
C1b	Werden an die bezogene Leistung der Lieferanten umweltbezogene Anforderungen gestellt (mit Hilfe von Instrumenten)?			Ja (Kriterienkatalog, Fragebogen, Produkt-Umweltdeklaration)	Nein
				Nachhaltigkeitsbericht 2004, S. 13: „Vorgaben für Vorprodukte von Lieferanten“	
C1c	Wird dies anhand von Indikatoren/Kennzahlen konkretisiert?			Kennzahlen	Keine Kennzahlen
				Sustainability Report 2004/05, S. 50: „90 % der Lieferanten verfügen über ein ISO 14001 Zertifikat“	
C1d	Werden umweltbezogene Anforderungen an Lieferanten oder an die bezogenen Leistungen verbal gestellt?			Ja, verbal ohne Instrumente	Nein
				Nachhaltigkeitsbericht 2004, S. 34: „Anforderungen zum Umwelt- und Arbeitsschutz ... die in die Lieferantenbeziehungen integriert werden“	

## 6.d Ökologische Innovationen

D		1 Punkt	0,75 Punkte	0,5 Punkte	0,25 Punkte	0 Punkte
D1	Ist die F&E im Unternehmen umweltorientiert ausgerichtet (meint auch Produktentwicklung)?	Angaben zu eigener umweltorientierter Forschung (auch Zusammenarbeit) – Kennzahl & verbal		Angaben zu eigener umweltorientierter Forschung (auch Zusammenarbeit) – nur verbal		Nein
		Nachhaltigkeitsbericht 2004, S. 56: „Stickoxide im Abgas um über 80 % und Rußpartikel um 40 % absenken; Anteil der Stärkekomponente von 75 auf ca. 100 % zu steigern“				
D2	Gibt es umweltorientierte Produkte/Produktbestandteile/Dienstleistungen des Unternehmens?	Angaben zu umweltorientierten Produkten/-bestandteilen – Kennzahl & verbal		Angaben zu umweltorientierten Produkten/-bestandteilen – nur verbal	Nur vereinzelte Bsp.: fair gehandelter Kaffee	Nein
		Sustainability Report 04/05, S.120: „Der neue Motor, der im Jahr 20xx vorgestellt wurde ... verbraucht bis zu 10 % weniger Kraftstoff“		Nachhaltigkeitsbericht 2005, S. 87: „Product-Stewardship-Maßnahme: Umweltverträglichkeitsprüfungen“		

## 6.e Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bezüglich Umwelt

E		1 Punkt	0,75 Punkte	0,5 Punkte	0,25 Punkte	0 Punkte
E1	Zusammenarbeit mit Branchenorganisationen/Wettbewerbern?	Geldfluss		Runder Tisch		Nein
		Pressemitteilung vom 13.10.2005, Kraftstoffadditive für den Umweltschutz, 3,2 Mrd. \$		Daten und Fakten 2005, S. 41: „Den Zielen und Prinzipien von ‚Responsible Care‘ ist die ABC AG verpflichtet“		
E2	Engagement an Entwicklung und Veränderungen von rechtlichen Rahmenbedingungen (Lobby, Gremien, Politik)?	Geldfluss		Runder Tisch		Nein
		Pressemitteilung vom 14.09.2005, Projekt des Klimaschutz-Fonds der Weltbank 40 Mio. \$		Sustainable Value Report 04/05, S.13/14: „Die ABC AG arbeitet mit zahlreichen Partnern aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft zusammen, um die Rahmenbedingungen für eine Wasserstoff-Infrastruktur zu schaffen“		

## 7. Suchstrategie und Firmeninventur

Um möglichst alle Basisquellen zu finden, folgten die Gutachter einer Suchstrategie in vier Stufen:

### 7.a Bringschuld der Unternehmen

Anschreiben der Unternehmen, Unterlagen für das Good Company Ranking zu übermitteln (für das gesamte Good Company Ranking zentral durchgeführt).

### 7.b Bringschuld der unternehmerischen Kommunikation

Auf den unternehmenseigenen Internetseiten stellen die Unternehmen Informationen über ihr Umweltengagement zur Verfügung.

### 7.c Holschuld des Rankingteams

Für die Auswertung wurden für jedes Unternehmen auf den unternehmenseigenen Internetseiten folgende Basisquellen gesucht und durchgearbeitet:

- < Umweltbericht/Umwelterklärung (teilweise identisch mit GRI-Bericht)
- < Nachhaltigkeitsbericht/Corporate Responsibility-Report/ CSR-Report (teilweise identisch mit GRI-Bericht)
- < Geschäftsbericht
- < Code of Conduct/Corporate Governance Kodex/Ethik-Kodex
- < Auf den Internetseiten „Umwelt“ oder „CSR“ o. Ä. werden bei „News“, „Aktuelles“ o. Ä. die letzten 3–5 Nachrichten überprüft

### 7.d Holschuld der Kommunikation des Rankingteams

Wurden kaum Informationen zu den Basisquellen gefunden, wurde folgender Weg beschritten:

- < Mail an Kontaktperson, die auf den Internetseiten genannt ist, mit der Bitte um Umweltunterlagen
- < Suche auf der Suchplattform „Google“ mit den Suchbegriffen:  
Unternehmensname + „umwelt bericht“, „nachhaltigkeit bericht“, „corporate social responsibility“, „environ\*“, „ecolog\*“, „sustain\*“

Dabei wurden die ersten zehn Treffer der Google-Suche mit den jeweiligen Begriffen dokumentiert und überprüft.

Schritt 4 musste dabei für die Unternehmen Aldi, Credit Agricole, Edeka, Glencore und Lidl durchgeführt werden.

Alle auf den vier Stufen der Suchstrategie gewonnenen Basisquellen wurden anschließend in ein Firmenunterlageninventarverzeichnis aufgenommen, um intersubjektiv nachvollziehbar die der Inhaltsanalyse zugrunde liegenden Quellen zu dokumentieren.

Um die Übersichtlichkeit innerhalb des erstellten Verzeichnisses zu gewährleisten, wurden für jedes Unternehmen folgende Kategorien von Basisquellen unterschieden: Code of Conduct, Nachhaltigkeitsbericht, Umweltbericht/-erklärung, News/Pressemitteilungen, Geschäftsbericht, Unternehmensbroschüre, Jahresabschluss und sonstiges. Diese Basisquellen wurden einerseits durch die Unternehmen zur Verfügung gestellt und andererseits durch das Rankingteam recherchiert. Um trotz der Fülle der Materialien die Nachvollziehbarkeit der Quellen und Fundorte zu gewährleisten, ist mithilfe von Farbkodierungen sowie Angaben zum Dateinamen, Erscheinungsjahr, Datum des Fundes (bei recherchierten Quellen) und der Angabe der Internetseite ein gläsernes System aufgebaut worden.

# Performance

Jens Hecht

CFA, Vorstand der Kirchhoff Consult AG

## Die Anforderungen des Kapitalmarktes und der Anteilseigner: finanzielle Stärke/Performance und Transparenz

### 1. Wirtschaftlicher Unternehmenserfolg: zentraler Bestandteil von Corporate Social Responsibility

Das fundamentale Ziel der Eigenkapitalgeber ist zweifelsfrei die Maximierung der Rendite auf das eingesetzte Kapital. Folglich ist es somit Ziel jeder Unternehmensführung, das Vermögen der Gesellschafter nachhaltig zu erhöhen. Die Schaffung eines „ökonomischen Mehrwertes“ steht nicht im Widerspruch zu einem nachhaltigen Geschäftskonzept, das ökologische und soziale Aspekte mit berücksichtigt.

Das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) bedeutet nicht auf der einen Seite die ethischen und ökologischen Standards zu erhöhen und auf der anderen Seite klassische Unternehmensaufgaben, wie das Erreichen monetärer Zielgrößen zu vernachlässigen oder gar aus dem Auge zu verlieren. Das Gegenteil ist der Fall: Die Ausrichtung der Unternehmensstrategie am CSR-Gedanken ist mittel- bis langfristig von großer Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg. Denn Unternehmen beweisen Weitblick, wenn sie sparsam mit Energie umgehen, ihre Mitarbeiter gut behandeln und ihre Rolle in der Gesellschaft aktiv wahrnehmen.

Abb. 1  
Sustainability Dreieck

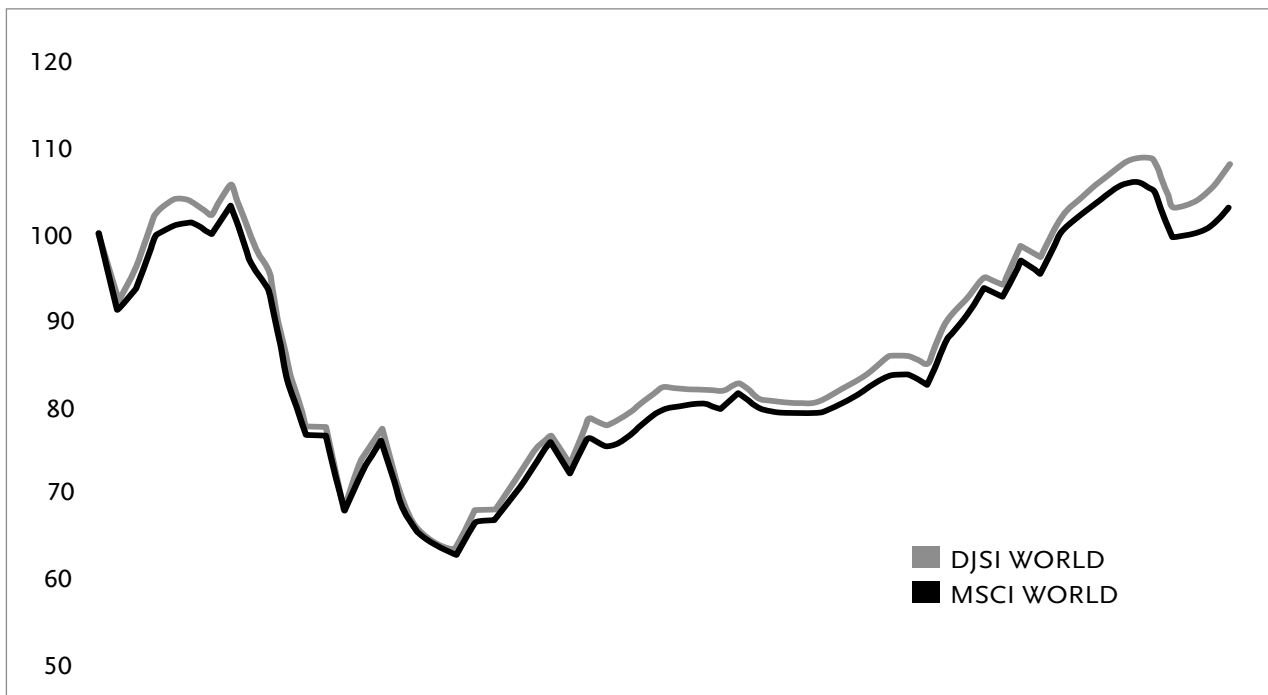


Der Kapitalmarkt – als Antriebsfeder globaler Finanz- und Warenströme – honoriert eine nachhaltige Unternehmenspolitik, da sie mit einer guten finanziellen Performance einhergeht. So zeigt die Entwicklung des Dow Jones Sustainability-Index (DJSI) über einen Zeitraum von 5 Jahren eine Outperformance des breiten Marktindex um 4,8 Prozentpunkte.

### 2. Transparenz: Basis für Beurteilung der Performance

Aus der Trennung von Besitz und Kontrolle entsteht ein potenzieller Konflikt zwischen Management und Eigentümern, hervorgerufen durch die unterschiedlichen Interessen und Informationsstände der beiden Parteien. Es existieren somit zwei zentrale Konfliktpunkte: zum einen das Kontrollproblem durch die ökonomischen Eigentümer, zum anderen die asymmetrische Verteilung der Informationen zwischen dem Management und den Aktionären. Die Wirtschaftswissenschaft spricht vom Prinzipal-Agenten-Konflikt. Ein hohes Maß an Transparenz hilft, den Konflikt aufzulösen.

**Abb.2**  
**DJSI World-Performance**  
**5 Years, 08/01–08/06, EUR, Total Return Index**



Nimmt ein Unternehmen seine Rolle als Corporate Citizen an, ist es zu Transparenz verpflichtet. Nur eine offene Kommunikation schafft Vertrauen und erlaubt eine externe Beurteilung.

Die unterschiedlichen Stakeholder haben diverse Anforderungen an die Kommunikation. Zu den Anforderungen der Professionals (Financial Community, NGOs, Fachjournalisten, Behörden u. a.) zählen:

- < Aufbereitung und Umgang mit kritischen Themen
- < Veröffentlichung detaillierter daten- und faktengestützter Informationen
- < Hohe Ansprüche an Glaubwürdigkeit und Transparenz
- < Direkter kontinuierlicher Dialog, Einbindung in Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie

Anforderungen der breiteren Öffentlichkeit, Mitarbeiter, Kunden u. a.:

- < Größere unternehmerische Verantwortung gegenüber „Mensch und Umwelt“
- < Gestiegene Erwartungen an das soziale Engagement und gesellschaftliche Verhalten (Corporate Citizenship)
- < Kommunikationsstil als wichtiger Imagefaktor (Offenheit)
- < Dialogorientierung

Die beiden entscheidenden Impulsgeber sind die NGOs sowie die Unternehmen. Die Forderung, alles den Märkten zu überlassen, kann nicht die angemessene Antwort sein.

### 3. Beurteilungskriterien: finanzielle Stärke/Performance und Transparenz

Die finanzielle Stärke und Performance der Unternehmen sind für die Aktionäre, aber auch für alle Stakeholder von Interesse. Zum einen erwartet die Anteilseigner eine attraktive Verzinsung ihres Kapitals durch Dividenden und Kurssteigerungen. Zum anderen können nur wirtschaftlich gesunde und erfolgreiche Unternehmen Steuern zahlen, Mitarbeiter einstellen und in Zukunftsprojekte investieren.

Auf die finanzielle Stärke und Performance entfallen 70 % der maximal erreichbaren Punktzahl. Die Beurteilung basiert einerseits auf klassischen Kennzahlen der Bilanzanalyse sowie der tatsächlichen mittelfristigen Aktienkursentwicklung inklusive der reinvestierten Dividenden im Vergleich zur Benchmark STOXX50. Letzteres, der „Total Shareholder Return“, erhält die größte Gewichtung in diesem Bewertungsbereich.

Durch eine offene Informationspolitik und eine hohe Transparenz erhalten die Unternehmen Zusatzpunkte (30 % der maximalen Punktzahl). Die Beurteilung der Transparenz der Finanzkommunikation orientiert sich an den Interessen der Kapitalmarktteilnehmer. Wie transparent und zeitnah ist die Finanzberichterstattung, wie ausführlich werden die Unternehmensführung und das Wertmanagement beschrieben und wie umfangreich und prägnant ist die Strategie dargestellt?

Eine nachhaltig-orientierte Unternehmensstrategie setzt eine transparente Unternehmenskommunikation voraus, um von

der Gesellschaft – und speziell vom Kapital- und Finanzmarkt – auch als ein solches Unternehmen wahrgenommen zu werden. Eine transparente Unternehmenskommunikation beinhaltet einerseits die Offenheit, um Einblicke in die

Unternehmensaktivitäten zu erhalten und nachvollziehen zu können, andererseits die Glaubwürdigkeit, die auf gegenseitiger Fairness basiert und sehr leicht zu einem Vertrauensverlust führen kann.

**Abb. 3**  
**Finanzielle Stärke/Performance und Transparenz-Bewertungsschema**

< Finanzielle Stärke und Performance	17,5 Punkte (70 %)
<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; Total Shareholder Return</li> <li>&lt; EK-Quote, EBIT Marge (EK-Rendite für Finanzdienstleister)</li> <li>&lt; Volatilität und Wachstum Cashflow</li> </ul>	
< Transparenz	7,5 Punkte (30 %)
<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; Finanzberichterstattung</li> <li>&lt; Unternehmensführung und Wertmanagement</li> <li>&lt; Strategie</li> </ul>	
<b>Maximale Gesamtpunktzahl</b>	<b>25,0 Punkte (100 %)</b>

### 3.a Finanzielle Stärke und Performance

Der finanzielle Erfolg und eine solide Kapitalausstattung sind für ein privatwirtschaftliches Unternehmen von existentieller Bedeutung. Die drei untersuchten Kennzahlen zur Finanzstärke sind die Eigenkapitalquote, die durchschnittliche EBIT-Marge aus drei Jahren sowie die Entwicklung und die Volatilität des Cashflows. Zur Messung der Performance wird der Total Shareholder Return der einzelnen Unternehmen in einem Zeitraum von fünf Jahren im Vergleich zum Benchmark-Index verwendet. Zur Messung der Ertragskraft von Finanzdienstleistern kommt die Eigenkapitalrendite zur Anwendung (statt EK-Quote und EBIT-Rendite).

#### Kriterien finanzielle Stärke/Performance

Total Shareholder Return (5 Jahre)

EBIT-Marge, Eigenkapitalquote  
(Einzelkapitalrendite für Dienstleister)

Wachstum und Volatilität Cashflow

#### *Total Shareholder Return*

Der Total Shareholder Return gibt an, wie sich die eingesetzten Mittel für den Anleger über einen bestimmten Zeitraum verzinst haben. Gemessen wird die Kursentwicklung unter

Annahme der reinvestierten Dividenden. Die Untersuchungszeiträume erstreckten sich über fünf Jahre. Ausschlaggebend ist die Performance im Vergleich zur Benchmark STOXX50. Der Total Shareholder Return nimmt in der Bewertung der finanziellen Performance die größte Bedeutung ein.

#### *EBIT-Marge*

Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT; engl.: earnings before interest and taxes) ist eine Unternehmenskennzahl für den operativen Gewinn. Das EBIT entspricht dem Jahresüberschuss vor Zinsen und Steuern. Diese Kennzahl ermöglicht einen objektiven Vergleich der operativen Ertragskraft der verschiedenen Unternehmungen. Die EBIT-Marge setzt das EBIT in das Verhältnis zum Umsatz und ist somit ein Indikator für die operative Rentabilität. Der Untersuchungszeitraum beträgt drei Jahre.

#### *Eigenkapitalquote*

Die Eigenkapitalquote ist eine weitere Unternehmenskennzahl, die den Anteil des Eigenkapitals prozentual zur Bilanzsumme abbildet. Sie ist ein wichtiger Indikator für die finanzielle Solidität eines Unternehmens.

#### *Eigenkapitalrendite*

Die Eigenkapitalrendite ergibt sich aus dem Verhältnis des Gewinns nach Steuern zum Eigenkapital und ist eine Kenn-



zahl zur Messung der Ertragskraft. Aufgrund der im Vergleich zu Industrieunternehmen unterschiedlichen Bilanzstrukturen der Finanzdienstleister wird für Banken und Versicherungen die Eigenkapitalrendite als ein Maßstab der finanziellen Performance verwendet. Der Untersuchungszeitraum beträgt wie bei der EBIT-Marge drei Jahre. Für Banken und Versicherungen ersetzt die EK-Rendite die EBIT-Marge und die EK-Quote.

#### *Volatilität und Wachstum Cashflow*

Zur Messung der finanziellen Performance und Stabilität fließt darüber hinaus die Entwicklung des operativen Cashflows in die Bewertung mit ein. Der Betrachtungszeitraum beträgt hier fünf Jahre. Eine geringe Volatilität bzw. Schwankungsbreite des Cashflows ist ein Indikator für eine nachhaltige und risikoarme Entwicklung des Unternehmens. Darüber hinaus wird in der Analyse honoriert, wenn der Cashflow über den 5-Jahres-Zeitraum deutlich gewachsen ist.

### **3.b Transparenz**

#### *Finanzberichterstattung*

Im Mittelpunkt der transparenten Berichterstattung steht die inhaltliche Qualität der Geschäftsberichte. Weitere Punkte wurden für die Umsetzung von internationalen Rechnungslegungsstandards, die Publikation von Quartalsberichten sowie zeitnahe Veröffentlichung der Finanzdaten vergeben. Obwohl die Quartalsberichterstattung teilweise in der Öffentlichkeit aufgrund möglicher Fehlinterpretationen oder einer zu kurzfristigen Orientierung der Unternehmen kritisiert wurde, gingen diese unterjährigen Berichte positiv in die Bewertung ein. Quartalsberichte sind aus unserer Sicht ein wichtiges Element, um den Kapitalmarkt regelmäßig zu informieren, Vertrauen aufzubauen und Überraschungen zu vermeiden.

Ebenfalls wurde der Umfang der Informationen der Internet-Seiten – vor allem zu den Themen Investor Relations und Corporate Governance – bewertet.

#### **Kriterium Finanzberichterstattung**

---

Quartalsberichterstattung

---

Zeitnahe Veröffentlichung von Geschäfts- und Zwischenberichten

---

Inhaltliche Qualität des Geschäftsberichts

---

Umfang Investor Relations im Internet

---

Internationale Rechnungslegung

---

Risikoberichterstattung

---

#### *Unternehmensführung und Wertmanagement*

Analyse-Schwerpunkt war in erster Linie die Transparenz der Vergütungspraxis des Managements und Aufsichtsrates,

Angaben zur Aktionärsstruktur und der Umfang der Informationen zur Leitung und Kontrolle des Unternehmens.

Investoren haben grundsätzlich großes Interesse daran, ob ein Unternehmen Wert generiert oder vernichtet, also ob die Rendite auf das eingesetzte Kapital die Kapitalkosten übersteigt. Daher wurde die Berichterstattung in Bezug auf die Darstellung des wertorientierten Steuerungssystems analysiert. Punkte gab es für die Beschreibung des Wertmanagementkonzepts, vor allem wenn diese quantitative Performance-Kennzahlen wie Economic Value Added (EVA) oder Cash Value Added (CVA) enthält. Darüber hinaus gingen konkrete wertorientierte Zielsetzungen positiv in die Bewertung ein.

#### **Kriterien Unternehmensführung/ Wertmanagement**

---

Organvergütung differenziert nach Bestandteilen

---

Individualisierte Vergütung der Organe

---

Aktienbesitz des Managements

---

Ressortverantwortung des Managements

---

Beschreibung der Ausschüsse des Aufsichtsrats

---

Aktionärsstruktur

---

Wertmanagementsystem

---

Wertorientierte Kennzahlen

---

Wertorientierte Zielsetzung

---

#### *Unternehmensstrategie*

Eine nachvollziehbare Beschreibung der wesentlichen Eckpunkte der Unternehmensstrategie mit einer Einordnung in das Branchenumfeld sowie Angaben zu kurz- und mittelfristigen Zielen werden in der Rubrik Strategie geprüft.

#### **Kriterium Strategie**

---

Darstellung Strategie

---

Beschreibung Branchenumfeld

---

Kurzfristige Ziele

---

Mittelfristige Ziele

---



# Ergebnis

## Gesamtrangliste

Rang	Unternehmen	Gesellschaft	Mitarbeiter	Umwelt	Performance	Gesamt	Jury Gesamt
1	BASF AG	16,0	16,0	17,0	20,4	69,4	0
2	Henkel KGaA	20,2	13,6	14,6	18,3	66,7	5
3	Anglo American plc	17,6	12,0	14,2	21,2	65,0	0
4	BMW Group	12,8	20,2	17,6	12,8	63,4	5
5	Telefónica S.A.	16,0	16,8	16,0	14,6	63,4	0
6	UBS AG	12,2	15,2	15,0	20,5	62,9	5
7	Danone S.A.	17,6	14,4	13,2	17,5	62,7	0
8	ABN Amro Bank	13,6	14,4	17,4	17,3	62,7	1
9	Diageo plc	17,6	16,0	10,2	18,8	62,6	0
10	Repsol YPF S.A.	16,8	12,8	13,0	20,0	62,6	0
11	BBVA Group	8,0	17,6	16,4	20,5	62,5	0
12	Bayer AG	16,8	14,4	16,8	14,3	62,3	0
13	Iberdrola S.A.	13,6	13,6	16,8	18,0	62,0	0
14	Adidas Group	13,6	13,6	15,0	19,7	61,9	0
15	Sanofi Aventis	17,6	13,6	13,0	16,9	61,1	0
16	HBOS plc	13,6	16,0	13,8	17,6	61,0	0
17	Hoffmann-La Roche AG	14,4	15,2	12,8	18,4	60,8	0
18	Robert Bosch GmbH	17,0	15,2	15,0	13,4	60,6	5
19	Bertelsmann AG	15,2	16,0	14,0	15,3	60,5	0
20	Linde AG	10,4	15,2	14,8	19,7	60,1	0
21	Total S.A.	13,6	15,2	13,6	17,6	60,0	0
22	Statoil ASA	13,6	12,8	13,4	19,9	59,7	0
23	Deutsche Telekom AG	17,6	14,4	15,4	11,7	59,1	0
24	BT Group plc	17,6	18,4	14,2	8,2	58,4	0
25	Axa S.A.	13,6	12,8	12,0	19,9	58,3	0
26	Lafarge S.A.	11,2	17,6	15,4	14,0	58,2	0
27	Rio Tinto plc	13,6	8,0	15,4	21,2	58,2	0
28	Deutsche Post World Net	16,8	15,2	14,4	11,8	58,2	0
29	Uni Credito Group	14,4	13,6	13,6	16,5	58,1	0
30	HSBC Holding plc	13,6	11,2	12,8	20,0	57,6	0
31	ENI S.p.A.	9,6	10,4	15,2	22,1	57,3	0
32	Ericsson	18,4	15,2	12,6	11,1	57,3	0

Rang	Unternehmen	Gesellschaft	Mitarbeiter	Umwelt	Performance	Gesamt	Jury Gesamt
33	Banco Santander Central Hispano S.A.	12,6	14,4	11,8	18,1	56,9	-5
34	L'Oréal S.A.	17,6	13,6	13,8	11,7	56,7	0
35	Barclays Bank plc	16,0	13,6	11,8	15,2	56,6	0
36	BP plc	16,8	16,0	14,2	9,5	56,5	0
37	E.ON AG	12,0	12,0	10,6	21,8	56,4	0
38	Nestlé S.A.	18,6	12,8	11,8	12,6	55,8	5
39	Tesco plc	12,0	10,4	16,6	16,5	55,5	0
40	Vodafone Group plc	17,6	14,4	14,6	8,8	55,4	0
41	Enel S.p.A.	9,6	14,4	14,0	17,0	55,0	0
42	Royal Bank of Scotland plc	15,2	17,6	10,2	11,9	54,9	0
43	Royal Dutch Shell plc	17,6	14,4	12,2	10,5	54,7	0
44	Daimler Chrysler AG	14,4	13,6	15,2	11,5	54,7	0
45	Deutsche Lufthansa AG	11,2	12,0	13,6	17,7	54,5	0
46	RWE AG	9,6	11,0	14,8	19,1	54,5	-5
47	Volkswagen AG	10,2	7,8	17,0	19,0	54,0	-10
48	Arcelor S.A.	9,6	11,2	12,6	20,5	53,9	0
49	J. Sainsbury plc	13,6	13,6	12,4	14,1	53,7	0
50	Glaxo-Smith-Kline plc	12,8	15,2	16,4	9,0	53,4	0
51	San Paolo IMI S.p.A.	17,6	15,2	10,0	10,5	53,3	0
52	Schering AG	8,8	12,8	12,0	19,5	53,1	0
53	Siemens AG	10,4	12,8	12,8	16,8	52,8	0
54	Renault S.A.	12,0	12,0	10,6	18,2	52,8	1
55	Nokia O.Y.J.	16,8	12,8	13,0	10,0	52,6	0
56	Endesa S.A.	8,8	11,2	13,4	19,0	52,4	0
57	European Aerohtautic Defence and Space Comapny EADS N.V.	9,6	13,6	12,6	16,1	51,9	0
58	Allied Irish Banks plc	16,0	9,6	6,0	20,0	51,6	0
59	Commerzbank AG	14,4	12,8	8,2	16,0	51,4	0
60	Deutsche Bank AG	12,6	8,6	14,2	15,7	51,1	-10
61	MAN AG	5,6	14,4	12,2	18,7	50,9	0
62	Deutsche Bahn AG	9,6	14,4	15,6	11,1	50,7	0
63	Louis Vuitton Moët Hennessy S.A.	6,4	8,8	15,2	19,9	50,3	0
64	SUEZ S.A.	12,0	13,6	15,0	9,5	50,1	0
65	Alcatel-Lucent	16,8	14,4	13,6	5,1	49,9	0
66	BNP Paribas S.A.	10,4	9,6	11,2	18,3	49,5	0
67	Fortis S.A./ N.V.	8,8	12,0	9,4	19,0	49,2	0
68	Société Generale S.A.	5,6	11,2	14,8	16,9	48,5	0
69	SAP AG	10,4	18,6	2,0	17,2	48,2	5
70	Thyssen Krupp AG	8,0	8,8	12,6	18,6	48,0	0
71	Unilever N.V.	12,6	12,8	13,8	8,0	47,2	-5
72	TUI AG	10,4	11,2	17,8	7,5	46,9	0
73	CNP Assurance S.A.	8,0	12,8	8,0	17,9	46,7	0
74	Novartis AG	14,4	14,4	6,6	11,2	46,6	0
75	Saint-Gobain S.A.	8,0	13,6	6,8	17,0	45,4	0
76	France Télécom S.A.	10,4	11,2	13,4	10,2	45,2	0
77	Credit Suisse Group	12,2	8,8	12,8	11,2	45,0	5
78	Astrazeneca plc	9,6	12,8	12,2	10,0	44,6	0

Rang	Unternehmen	Gesellschaft	Mitarbeiter	Umwelt	Performance	Gesamt	Jury Gesamt
79	Münchner Rück AG	12,8	12,0	14,8	4,8	44,4	0
80	Vivendi-Universal S.A.	10,4	12,8	12,0	8,9	44,1	0
81	Telecom Italia S.p.A.	8,8	10,4	12,6	12,0	43,8	0
82	Allianz Group	8,6	9,6	16,6	8,9	43,7	-5
83	Altana AG	9,6	8,8	13,0	11,8	43,2	0
84	ING Groep N.V.	10,4	8,8	7,2	16,7	43,1	0
85	Metro AG	13,6	11,8	8,4	9,3	43,1	-5
86	Koninklijke Philips Electronics N.V.	11,2	16,0	6,6	9,2	43,0	5
87	Veolia Environment S.A.	9,6	13,6	13,8	5,4	42,4	0
88	Aviva plc	12,0	11,2	11,4	7,1	41,7	0
89	Carrefour S.A.	15,2	7,2	11,8	7,5	41,7	0
90	Electricité de France	3,2	12,0	15,4	10,7	41,3	0
91	Lloyds TSB Group plc	8,0	12,8	11,4	8,7	40,9	0
92	Koninklijke Ahold N.V.	13,6	8,0	11,8	7,2	40,6	0
93	Continental AG	1,6	10,4	8,0	20,2	40,2	0
94	Air Liquide S.A.	2,4	8,8	8,4	18,5	38,1	0
95	Prudential plc	12,0	6,4	13,2	6,3	37,9	0
96	Credit Agricole S.A.	9,6	0,8	8,6	18,4	37,4	0
97	Auchan Group S.A.	11,2	5,6	9,6	10,6	37,0	0
98	Franz Haniel & Cie. GmbH	11,2	5,6	5,0	14,2	36,0	5
99	Deutsche Börse AG	2,4	8,8	3,8	18,4	33,4	0
100	Assicurazioni Generali S.p.A.	7,2	12,0	6,4	7,2	32,8	0
101	Zurich Financial Services	12,0	4,8	9,6	5,5	31,9	0
102	DBV-Winterthur Holding AG	9,6	6,4	1,8	13,9	31,7	0
103	Pinault-Printemps-Redoute	4,8	8,0	10,0	8,4	31,2	0
104	PSA Peugeot Citroën	1,6	15,2	5,8	7,8	30,4	0
105	REWE-Zentral AG	6,4	11,2	4,8	7,8	30,2	-5
106	Publicis Groupe S.A.	10,4	7,2	2,0	10,0	29,6	0
107	Fresenius Medical Care AG	0,8	8,0	5,6	14,5	28,9	0
108	Infineon Technologies AG	1,6	8,0	11,0	8,2	28,8	0
109	Hypo Real Estate Holding AG	2,4	5,6	4,0	15,7	27,7	0
110	AEGON N.V.	4,0	11,2	7,2	5,2	27,6	0
111	Tengelmann Group	4,8	4,8	13,2	3,5	26,3	5
112	ITM Entreprises S.A.	8,0	1,6	4,6	10,0	24,2	0
113	Société National de Chemins de fer Luxembourgeois	0,8	2,4	11,8	6,6	21,6	0
114	Rallye S.A.	1,6	7,2	6,0	6,1	20,9	0
115	Edeka Zentrale GmbH & Co.KG	3,2	7,2	4,2	5,9	20,5	0
116	Association des Centres Distributeurs E. LeClerc	2,4	0,8	2,2	6,0	11,4	0
117	Fiat S.p.A.	0,8	0,8	2,0	5,0	8,6	0
118	Aldi Einkauf GmbH	3,2	0,0	2,2	0,0	5,4	0
119	Lidl Stiftung & Co. KG	3,2	0,8	0,8	0,3	5,1	0
120	Glencore International AG	0,0	0,0	0,0	1,5	1,5	0

## Top – Bottom

### Top 5

#### 1. BASF AG 69,4

Durch hervorragende Betriebliche Umweltleistungen, klare Visionen in Bezug auf Teamgeist und ein gesellschaftliches Engagement mit vergleichsweise scharfem strategischen Fokus schafft es BASF, sich den ersten Platz des Rankings zu sichern. Das Unternehmen zeichnet sich durch hohes Engagement für die Gesundheit und Sicherheit seiner Mitarbeiter aus; außerdem verfügt es über ausgefeilte Corporate Volunteering-Programme. Der intensive Dialog mit Stakeholdern im Rahmen eines CSR-Managementsystems und die hohe Priorität für Personalentwicklung sowie eine dialogorientierte Unternehmenskultur sichern langfristig Arbeitsplätze und erhöhen die nachhaltige Ressourcennutzung. Herausragend ist das Engagement für die Ökoeffizienzanalyse, die nicht nur unternehmensintern praktiziert, sondern auch extern propagiert wird.

#### 2. Henkel KGaA 66,7

Henkel gehört auf Grund seiner klaren Schwerpunktsetzung zu den Besten des diesjährigen Rankings. Das elaborierte CSR-Managementsystem (mit globalem Board), die hohe finanzielle Unterstützung ehrenamtlicher Initiativen und die sehr enge Zusammenarbeit mit den verschiedenen Stakeholder-Gruppen unterstreichen die hervorragende Position. Eine Benchmark ist sein Volunteering-Programm „Mitarbeiter im Team“ (MIT) mit insgesamt 500 internationalen Projekten, die großzügig von der Unternehmensleitung gefördert werden. Auch der ökologische Aspekt in der Produktion, bei der Henkel seit vielen Jahren Inhaltsstoffe auf Basis nachwachsender Rohstoffe zur ganzheitlichen Optimierung der Produkteigenschaften einsetzt, trägt maßgeblich zum Erfolg bei.

#### 3. Anglo American plc 65,0

Der große Minenkonzern hat es geschafft, sich durch seine hervorragenden CSR-Maßnahmen erneut sehr gut zu platzieren. Die klare Human Resource-Strategie mit den Schwerpunkten Gesundheit, Sicherheit und Diversity, ebenso wie die Sozialforen, mit über 200 Managern und civil leaders an verschiedenen Standorten, passen gut zu der Identität eines Unternehmens, das nach wie vor über einen geschäftlichen

Schwerpunkt in Südafrika verfügt. Auch das hervorgehobene Engagement im Klimaschutz, bei welchem rund 2,5 Millionen Dollar Spenden an die NEPAD Investment Climate Facility geflossen sind, zeigt, dass gerade die Themen, auf die das Unternehmen großen Einfluss nimmt, besonders berücksichtigt werden.

#### 4. BMW Group 63,4

Der Automobilhersteller konnte seine Position unter anderem durch seine ökonomischen Innovationen im Bereich Umwelt und durch eine gute Kommunikation mit den Stakeholdern ausbauen. Hervorzuheben ist der Stakeholder-Kongress 2002/2004, bei dem Verkehrssicherheitsthemen und Völkerverständigung in neue Bildungsmaterialien und -projekte umgesetzt wurden. Auch das starke Engagement für Nachwuchssicherung, gute Partnerschaften mit Hochschulen, hohe Priorität für Berufsbildung und auch das Behindertenprogramm wurden in diesem Ranking gewürdigt. Innovativ auf diesem Gebiet sind die umfassenden Flexibilitätssysteme, vor allem Teilzeit und Telearbeit.

#### 5. Telefónica S.A. 63,4

Telefónica verfügt über ein starkes soziales Image. Zugleich zeigt sich der spanische Telekombetreiber offen für die effizienzsteigernden Potenziale der Mitbestimmung und räumt auch Themen wie Work-Life-Balance eine hohe Priorität ein. Forschungen und Programme im Bereich der Internet-technologie, ATAM Projekte für Behinderte – finanziert und durchgeführt von insgesamt 61 000 Mitarbeitern – Aktionen wie „One bill, one tree“ (Pflanzung eines Baumes für einen Kunden, der sich für eine elektronische Rechnung entscheidet), zeigten deutlich die Innovationskraft dieses Unternehmens. Telefónica verbindet den Bereich CSR erfolgreich mit seinem Kerngeschäft.

## Bottom 5

116. Association des Centres  
Distributeurs E. LeClerc 11,4
- 

Die Ansätze dieses Unternehmens in Bezug auf CSR sind vorhanden, jedoch fehlt es weitgehend an Transparenz bezüglich etwaiger Aktivitäten. Es wird lediglich über Karrieremöglichkeiten informiert, ansonsten waren den Gutachtern keine verfügbaren Daten oder Berichte zugänglich. Das Unternehmen hat die Möglichkeit einer ausgefeilten CSR-Strategie, die viele Wettbewerber gerade im Bereich Lebensmittel nutzen, noch nicht ausreichend erkannt und kommuniziert.

117. Fiat S.p.A. 8,6
- 

Informationen für Bewerber werden ausreichend dargestellt, jedoch keine weiteren Erläuterungen auf Human Resource-Strategien. Auch auf den Gebieten des sozialen und ökologischen Engagements weist das Unternehmen kaum Aktivitäten aus.

118. Aldi Einkauf GmbH 5,4
- 

Die Angaben für dieses Unternehmen sind in keinem Bereich für eine solide Bewertung ausreichend. Chancen der CSR für eine Lebensmittelkette werden nicht effektiv und sinnvoll genutzt, um den Unternehmenswert entsprechend zu erhöhen.

119. Lidl Stiftung & Co. KG 5,1
- 

Angaben zu Karriere und Berufsausbildung sind für Stellensuchende vorhanden, allerdings nur sehr spärlich ausgeführt. Die Bringschuld des Unternehmens in Bezug auf grundlegende Informationen wird nicht erbracht.

120. Glencore International AG 1,5
- 

Das Unternehmen nutzt die Möglichkeiten der CSR für einen Industriezulieferer nicht aus. Informationen zu Mitarbeitern, Gesellschaft, Performance und Umwelt werden nicht ausreichend zur Verfügung gestellt.

## Rangliste nach Sektoren

Platz	Sektor	Teilnehmer	Punkte im Durchschnitt
1	Oil & Gases	6	58,5
2	Telecommunications	6	54,2
3	Basic Materials	7	50,7
4	Industrials	9	50,6
5	Health Care	8	49,0
6	Financials	32	47,2
7	Technology	6	43,5
8	Consumer Goods	24	42,8
9	Consumer Services	14	41,1
10	Utilities	8	39,3

Platz	Sektor: Financials	Gesamt
1	UBS AG	62,9
2	ABN Amro Bank	62,7
3	BBVA Group	62,5
4	HBOS plc	61,0
5	Axa S.A.	58,3
6	Uni Credito Group	58,1
7	HSBC Holding plc	57,6
8	Banco Santander Central Hispano S.A.	56,9
9	Barclays Bank plc	56,6
10	Royal Bank of Scotland plc	54,9
11	San Paolo IMI S.p.A.	53,3
12	Allied Irish Banks plc	51,6
13	Commerzbank AG	51,4
14	Deutsche Bank AG	51,1
15	BNP Paribas S.A.	49,5
16	Fortis S.A./N.V.	49,2
17	Société Generale S.A.	48,5
18	CNP Assurance S.A.	46,7
19	Credit Suisse Group	45,0
20	Münchener Rück AG	44,4
21	Allianz Group	43,7
22	ING Groep N.V.	43,1
23	Aviva plc	41,7
24	Lloyds TSB Group plc	40,9
25	Prudential plc	37,9
26	Credit Agricole S.A.	37,4
27	Deutsche Börse AG	33,4
28	Assicurazioni Generali S.p.A.	32,8
29	Zurich Financial Services	31,9
30	DBV-Winterthur Holding AG	31,7
31	Hypo Real Estate Holding AG	27,7
32	AEGON N.V.	27,6

Platz	Sektor: Health Care	Gesamt
1	Sanofi Aventis	61,1
2	Hoffmann-La Roche AG	60,8
3	Glaxo-Smith-Kline plc	53,4
4	Schering AG	53,1
5	Novartis AG	46,6
6	Astrazeneca plc	44,6
7	Altana AG	43,2
8	Fresenius Medical Care AG	28,9

Platz	Sektor: Utilities	Gesamt
1	Iberdrola S.A.	62,0
2	E.ON AG	56,4
3	Enel S.p.A.	55,0
4	RWE AG	54,5
5	Endesa S.A.	52,4
6	SUEZ S.A.	50,1
7	Veolia Environment S.A.	42,4
8	Electricité de France	41,3

Platz	Sektor: Industrials	Gesamt
1	Lafarge S.A.	58,2
2	Deutsche Post World Net	58,2
3	Arcelor S.A.	53,9
4	Siemens AG	52,8
5	European Aerohtautic Defence and Space Comapny EADS N.V.	51,9
6	MAN AG	50,9
7	Thyssen Krupp AG	48,0
8	Saint-Gobain S.A.	45,4
9	Franz Haniel & Cie. GmbH	36,0



Platz	Sektor: Oil & Gases	Gesamt
1	Repsol YPF S.A.	62,6
2	Total S.A.	60,0
3	Statoil ASA	59,7
4	ENI S.p.A.	57,3
5	BP plc	56,5
6	Royal Dutch Shell plc	54,7

Platz	Sektor: Telecommunications	Gesamt
1	Telefónica S.A.	63,4
2	Deutsche Telekom AG	59,1
3	BT Group plc	58,4
4	Vodafone Group plc	55,4
5	France Télécom S.A.	45,2
6	Telecom Italia S.p.A	43,8

Platz	Sektor: Consumer Services	Gesamt
1	Bertelsmann AG	60,5
2	Tesco plc	55,5
3	Deutsche Lufthansa AG	54,5
4	J. Sainsbury plc	53,7
5	Deutsche Bahn AG	50,7
6	TUI AG	46,9
7	Vivendi-Universal S.A.	44,1
8	Metro AG	43,1
9	Carrefour S.A.	41,7
10	Koninklijke Ahold N.V.	40,6
11	Publicis Groupe S.A.	29,6
12	Société National de Chemins de fer Luxembourgeois	21,6
13	Rallye S.A.	20,9
14	Association des Centres Distributeurs E. LeClerc	11,4

Platz	Sektor: Basic Materials	Gesamt
1	BASF AG	69,4
2	Anglo American plc	65,0
3	Bayer AG	62,3
4	Linde AG	60,1
5	Rio Tinto plc	58,2
6	Air Liquide S.A.	38,1
7	Glencore International AG	1,5

Platz	Sektor: Technology	Gesamt
1	Ericsson	57,3
2	Nokia O.Y.J.	52,6
3	Alcatel-Lucent	49,9
4	SAP AG	48,2
5	Infineon Technologies AG	28,8
6	ITM Entreprises S.A.	24,2

Platz	Sektor: Consumer Goods	Gesamt
1	Henkel KGaA	66,7
2	BMW Group	63,4
3	Danone S.A.	62,7
4	Diageo plc	62,6
5	Adidas Group	61,9
6	Robert Bosch GmbH	60,6
7	L'Oréal S.A.	56,7
8	Nestlé S.A.	55,8
9	Daimler Chrysler AG	54,7
10	Volkswagen AG	54,0
11	Renault S.A.	52,8
12	Louis Vuitton Moët Hennessy S.A.	50,3
13	Unilever N.V.	47,2
14	Koninklijke Philips Electronics N.V.	43,0
15	Continental AG	40,2
16	Auchan Group S.A.	37,0
17	Pinault-Printemps-Redoute	31,2
18	PSA Peugeot Citroën	30,4
19	REWE-Zentral AG	30,2
20	Tengelmann Group	26,3
21	Edeka Zentrale AG & Co.KG	20,5
22	Fiat S.p.A.	8,6
23	Aldi Einkauf GmbH	5,4
24	Lidl Stiftung & Co. KG	5,1

Platz	Sektor: Technology	Gesamt
1	Ericsson	57,3
2	Nokia O.Y.J.	52,6
3	Alcatel-Lucent	49,9
4	SAP AG	48,2
5	Infineon Technologies AG	28,8
6	ITM Entreprises S.A.	24,2

## Rangliste nach Ländern

Platz	Land	Teilnehmer	Punkte im Durchschnitt
1	Spanien	6	59,9
2	Norwegen	1	59,7
3	Schottland	2	58,0
4	Schweden	1	57,3
5	England	15	53,2
6	Finnland	1	52,6
7	Irland	1	51,6
8	Niederlande	9	46,7
9	Deutschland	39	46,3
10	Italien	7	44,1
11	Frankreich	28	43,8
12	Schweiz	8	42,0
13	Luxemburg	2	37,8

Platz	Land: Frankreich	Gesamt
1	Danone S.A.	62,7
2	Sanofi Aventis	61,1
3	Total S.A.	60,0
4	Axa S.A.	58,3
5	Lafarge S.A.	58,2
6	L'Oréal S.A.	56,7
7	Renault S.A.	52,8
8	Louis Vuitton Moët Hennessy S.A.	50,3
9	SUEZ S.A.	50,1
10	Alcatel-Lucent	49,9
11	BNP Paribas S.A.	49,5
12	Société Générale S.A.	48,5
13	CNP Assurance S.A.	46,7
14	Saint-Gobain S.A.	45,4
15	France Télécom S.A.	45,2
16	Vivendi-Universal S.A.	44,1
17	Veolia Environment S.A.	42,4
18	Carrefour S.A.	41,7
19	Electricité de France	41,3
20	Air Liquide S.A.	38,1
21	Credit Agricole S.A.	37,4
22	Auchan Group S.A.	37,0
23	Pinault-Printemps-Redoute	31,2
24	PSA Peugeot Citroën	30,4
25	Publicis Groupe S.A.	29,6
26	ITM Entreprises S.A.	24,2
27	Rallye S.A.	20,9
28	Association des Centres Distributeurs E. LeClerc	11,4

Platz	Land: Finnland	Gesamt
1	Nokia O.Y.J.	52,6

Platz	Land: Schweiz	Gesamt
1	UBS AG	62,9
2	Hoffmann-La Roche AG	60,8
3	Nestlé S.A.	55,8
4	Novartis AG	46,6
5	Credit Suisse Group	45,0
6	Zurich Financial Services	31,9
7	DBV-Winterthur Holding AG	31,7
8	Glencore International AG	1,5

Platz	Land: Italien	Gesamt
1	Uni Credito Group	58,1
2	ENI S.p.A.	57,3
3	Enel S.p.A.	55,0
4	San Paolo IMI S.p.A.	53,3
5	Telecom Italia S.p.A.	43,8
6	Assicurazioni Generali S.p.A.	32,8
7	Fiat S.p.A.	8,6

Platz	Land: Luxemburg	Gesamt
1	Arcelor S.A.	53,9
2	Société National de Chemins de fer Luxembourgeois	21,6

Platz	Land: England	Gesamt
1	Anglo American plc	65,0
2	Diageo plc	62,6
3	BT Group plc	58,4
4	Rio Tinto plc	58,2
5	HSBC Holding plc	57,6
6	Barclays Bank plc	56,6
7	BP plc	56,5
8	Tesco plc	55,5
9	Vodafone Group plc	55,4
10	J. Sainsbury plc	53,7
11	Glaxo-Smith-Kline plc	53,4
12	Astrazeneca plc	44,6
13	Aviva plc	41,7
14	Lloyds TSB Group plc	40,9
15	Prudential plc	37,9

Platz	Land: Schweden	Gesamt
1	Ericsson	57,3

Platz	Land: Spanien	Gesamt
1	Telefónica S.A.	63,4
2	Repsol YPF S.A.	62,6
3	BBVA Group	62,5
4	Iberdrola S.A.	62,0
5	Banco Santander Central Hispano S.A.	56,9
6	Endesa S.A.	52,4

Platz	Land: Schottland	Gesamt
1	HBOS plc	61,0
2	Royal Bank of Scotland plc	54,9

Platz	Land: Niederlande	Gesamt
1	ABN Amro Bank	62,7
2	Royal Dutch Shell plc	54,7
3	European Aerohtautic Defence and Space Comapny EADS N.V.	51,9
4	Fortis S.A./ N.V.	49,2
5	Unilever N.V.	47,2
6	ING Groep N.V.	43,1
7	Koninklijke Philips Electronics N.V.	43,0
8	Koninklijke Ahold N.V.	40,6
9	AEGON N.V.	27,6

Platz	Land: Deutschland	Gesamt
1	BASF AG	69,4
2	Henkel KGaA	66,7
3	BMW Group	63,4
4	Bayer AG	62,3
5	Adidas Group	61,9
6	Robert Bosch GmbH	60,6
7	Bertelsmann AG	60,5
8	Linde AG	60,1
9	Deutsche Telekom AG	59,1
10	Deutsche Post World Net	58,2
11	E.ON AG	56,4
12	Daimler Chrysler AG	54,7
13	Deutsche Lufthansa AG	54,5
14	RWE AG	54,5
15	Volkswagen AG	54,0
16	Schering AG	53,1
17	Siemens AG	52,8
18	Commerzbank AG	51,4
19	Deutsche Bank AG	51,1
20	MAN AG	50,9
21	Deutsche Bahn AG	50,7
22	SAP AG	48,2
23	Thyssen Krupp AG	48,0
24	TUI AG	46,9
25	Münchner Rück AG	44,4
26	Allianz Group	43,7
27	Altana AG	43,2
28	Metro AG	43,1
29	Continental AG	40,2
30	Franz Haniel & Cie. GmbH	36,0
31	Deutsche Börse AG	33,4
32	REWE-Zentral AG	30,2
33	Fresenius Medical Care AG	28,9
34	Infineon Technologies AG	28,8
35	Hypo Real Estate Holding AG	27,7
36	Tengelmann Group	26,3
37	Edeka Zentrale AG & Co.KG	20,5
38	Aldi Einkauf GmbH	5,4
39	Lidl Stiftung & Co. KG	5,1

Platz	Land: Norwegen	Gesamt
1	Statoil ASA	59,7

Platz	Land: Irland	Gesamt
1	Allied Irish Banks plc	51,6

# Firmenauswertung

Alphabetisch geordnet

# ABN Amro Bank

<b>Land:</b>	Niederlande
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	1082 PP Amsterdam
<b>www:</b>	abnamro.com

**Ranking: 8 (120)**

**Im Land: 1 (9)**  
**Im Sektor: 2 (32)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	13,6
Mitarbeiter	14,4
Umwelt	17,4
Performance	17,3
Korrektur/Jury	1

**Gesamtpunkte: 62,7**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Klare Fokussierung auf Millennium Goals, strategische Bedeutung gesehen

**Mitarbeiter:**  
 < Klare HR-Strategie mit Schwerpunkt Leadership Development, starkes Diversity-Commitment

**Umwelt:**  
 < C1aa – alle Hauptsitze und niederländischen Büros nutzen 100 % „Grüne Energie“

**Performance:**  
 < Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, hervorragende ausformulierte Strategie, die Ziele, Branchenumfeld und mögliche Chancen und Risiken mit einschließt

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Engagement bleibt wenig substantiiert, kaum Projekte berichtet, Impact unklar

**Mitarbeiter:**  
 < Werte eher diffus, Vergütungspolitik wenig transparent, Diversity-Ziele vorhanden, aber keine Targets

**Performance:**  
 < Werteorientierte Ziele nicht klar definiert und Steuerungskonzepte nicht schlüssig erläutert

# Adidas Group

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	91072 Herzogenaurach
<b>www:</b>	adidas.com

**Ranking: 14 (120)**

**Im Land: 5 (39)**  
**Im Sektor: 5 (24)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	13,6
Mitarbeiter	13,6
Umwelt	15,0
Performance	19,7
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 61,9**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Richtlinien und Managementsysteme im Aufbau, vereinzelt regionale Aktivitäten

**Mitarbeiter:**  
 < Starke Werte, Work-Life-Balance-Programm, klares HR-Management, gute Kennzahlen

**Umwelt:**  
 < C1a – Unterstützung der Geschäftspartner bei der Schaffung effektiver Systeme im Umweltmanagement

**Performance:**  
 < Transparente Berichterstattung durch zeitnahe und ausführliche Informationsverbreitung, deutliche Outperformance des STOXX

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Projekte wenig innovativ, Compliance-lastig, Kernkompetenz wenig genutzt, kein Gesamtkonzept erkennbar

**Mitarbeiter:**  
 < Verhaltenskodex allgemein ohne Whistleblowing, wenig Diversity, Reporting zu marketingorientiert

**Umwelt:**  
 < E – keine Geldflüsse im Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bzgl. Umwelt (oder sie werden nicht kommuniziert)

**Performance:**  
 < Keine Angabe des Aktienbesitzes der Organe

# AEGON N.V.

<b>Land:</b>	Niederlande
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	2501 CE Den Haag
<b>www:</b>	aegon.com

**Ranking: 110 (120)**

**Im Land: 9 (9)**  
**Im Sektor: 32 (32)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	4,0
Mitarbeiter	11,2
Umwelt	7,2
Performance	5,2
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 27,6**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Umfangreiches Spendenwesen, Absichtserklärung

**Mitarbeiter:**

< Viele Sozialleistungen, Engagement für Training und Gesundheit, bezogen auf Fehlrate

**Performance:**

< Transparente Darstellung der Corporate Governance, Angabe von kurzfristigen Zielen

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< Keine Projekte berichtet, kein strategisches Engagement

**Mitarbeiter:**

< Werte diffus, Verhaltenskodex ohne Whistleblowing, wenig über Retention und Wissensmanagement

**Umwelt:**

< C1/C4/E – keine umweltbezogenen Anforderungen an Lieferanten, Logistikprozesse werden nicht umweltorientiert gesteuert, praktisch kein Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bzgl. Umwelt

**Performance:**

< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, keine Darstellung des Wertmanagements

# Air Liquide S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Basic Materials
<b>Adresse:</b>	75007 Paris
<b>www:</b>	airliquide.com

**Ranking: 94 (120)**

**Im Land: 20 (28)**  
**Im Sektor: 6 (7)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	2,4
Mitarbeiter	8,8
Umwelt	8,4
Performance	18,5
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 38,1**

### Highlights

**Mitarbeiter:**

< Engagement für Training mit anspruchsvollen Zielen, Commitment zu Diversity, gute Kennzahlen

**Performance:**

< Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, stabile Cashflows, sehr transparente Darstellung der Corporate Governance

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< Wenig Berichte (nicht einmal Sponsoring)

**Mitarbeiter:**

< Werteorientierung nicht vorhanden, Verhaltenskodex nur für Direktoren, keine HR-Strategie

**Umwelt:**

< C1/E – keine umweltbezogenen Anforderungen an Lieferanten, kaum Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bzgl. Umwelt

**Performance:**

< Keine Quartalsberichterstattung, keine zeitnahen Zwischenberichte



# Alcatel-Lucent

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Technology
<b>Adresse:</b>	75008 Paris
<b>www:</b>	alcatel.com

**Ranking: 65 (120)**

**Im Land: 10 (28)**  
**Im Sektor: 3 (6)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	16,8
Mitarbeiter	14,4
Umwelt	13,6
Performance	5,1
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 49,9**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < NOS do Futuro, Initiative zur Verbesserung der technischen Berufsausbildung in Problemregionen, klare Problemorientierung auf Desintegration, internationale Ausrichtung

**Mitarbeiter:**  
 < Engagement für Diversity mit vielen Programmen und Targets, starke Nachwuchsförderung

**Umwelt:**  
 < C1 – sehr gute Kommunikation mit Lieferanten bzgl. Umwelanforderungen

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Strategischer Bezug nicht immer erkennbar

**Mitarbeiter:**  
 < Werte diffus, teils überschneidend, Social Charter als Art Verhaltenskodex, keine HR-Strategie

**Performance:**  
 < Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, Rückgang des Cashflows über 5 Jahre

# Aldi Einkauf GmbH

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	45307 Essen
<b>www:</b>	aldi.com

**Ranking: 118 (120)**

**Im Land: 38 (39)**  
**Im Sektor: 23 (24)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	3,2
Mitarbeiter	0,0
Umwelt	2,2
Performance	0,0
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 5,4**

### Highlights

< keine Angaben

### Lowlights

Umwelt:  
< Fast keine Umweltkommunikation

Performance:  
< Keine Aussagen möglich, da keine Informationen verfügbar

# Allianz Group

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	80802 München
<b>www:</b>	allianz.de

**Ranking: 82 (120)**

**Im Land: 26 (39)**  
**Im Sektor: 21 (32)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	8,6
Mitarbeiter	9,6
Umwelt	16,6
Performance	8,9
Korrektur/Jury	-5

**Gesamtpunkte: 43,7**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Micro-Insurance mit klarer strategischer Bedeutung, CV im Rahmen von „Direct help“, Stiftung Humana Mente

**Mitarbeiter:**

< Klarer Verhaltenskodex, ausgefeilte Personalentwicklung, viele Trainingsprogramme, gute Kennzahlen

**Umwelt:**

< A – sehr gute Integration von Umweltaspekten in die Geschäftsprozesse

**Performance:**

< Ausführliche Angaben zu Strategie sowie kurz- und mittelfristigen Zielen unter Berücksichtigung des Branchenumfeldes

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< Kein CSR-Managementsystem erkennbar, Nachhaltigkeitsbericht wenig aussagekräftig und nicht extern zertifiziert, „Die Töchter sind hübscher als die Mutter“

**Mitarbeiter:**

< Kein Whistleblowing beim Kodex erkenntlich, Leadership values nur leistungsorientiert, keine HR-Ziele

**Performance:**

< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, hohe Schwankung des Cashflows über 5 Jahre, keine quantitativen Angaben zum Wertmanagement

# Allied Irish Banks plc

<b>Land:</b>	Irland
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	Dublin 4
<b>www:</b>	aib.ie

**Ranking: 58 (120)**

**Im Land: 1 (1)**  
**Im Sektor: 12 (32)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	16,0
Mitarbeiter	9,6
Umwelt	6,0
Performance	20,0
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 51,6**

### Highlights

Gesellschaft:  
 < AIB Better Ireland Awards: breite Ehrenamtunterstützung mit klarem strategischen Fokus

Mitarbeiter:  
 < Betonung von Training, Förderung von Flexibilität, Priorität für Volunteering

Performance:  
 < Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, sehr gute finanzielle Performance

### Lowlights

Gesellschaft:  
 < Viel Sponsoring, kaum Unternehmensintegration, strategische Rolle nicht immer erkennbar

Mitarbeiter:  
 < Kein Kodex, aber Whistleblowing, keine HR-Strategie erkennbar, wenig Ausbildungsorientierung

Umwelt:  
 < D/C1 – keinerlei ökologische Innovationen, keine umweltbezogenen Anforderungen an Lieferanten

Performance:  
 < Vergleichsweise geringe Angaben zu Corporate Governance

# Altana AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Health Care
<b>Adresse:</b>	61352 Bad Homburg
<b>www:</b>	altana.de

**Ranking: 83 (120)**

**Im Land: 27 (39)**  
**Im Sektor: 7 (8)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	9,6
Mitarbeiter	8,8
Umwelt	13,0
Performance	11,8
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 43,2**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Zukunftsdialoge, Sinclair-Gespräche

**Mitarbeiter:**

< Ausführlicher Ethikkodex für Manager, innovativer Altersvorsorgefonds, guter FTE-Überblick

**Umwelt:**

< D4 – Anteil an Forschungsaufwendungen für Umwelt 30%

**Performance:**

< Hohe operative Marge, ausführliche Angaben zum Thema Corporate Governance, hohe Wachstumsrate beim operativen Cashflow über 5 Jahre

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< Kaum Integration des Unternehmens in die Aktivitäten, Volunteering nicht dokumentiert, Sponsoring der Quandt-Stiftung, kaum strategischer Bezug zur Geschäftstätigkeit: z. B. Handreichungen für Moschee-Bau

**Mitarbeiter:**

< Ziele und Werte – „Unsere Grundsätze“ – plititüdenhaft, nichts über Anreize, Diversity, Volunteering

**Performance:**

< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung

# Anglo American plc

<b>Land:</b>	England
<b>Sektor:</b>	Basic Materials
<b>Adresse:</b>	London SW1Y 5AN
<b>www:</b>	angloamerican.co.uk

**Ranking: 3 (120)**

**Im Land: 1 (15)**  
**Im Sektor: 2 (7)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	17,6
Mitarbeiter	12,0
Umwelt	14,2
Performance	21,2
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 65,0**

### Highlights

Gesellschaft:  
 < Professionelles Standortmanagement-System, Sozialkomitees

Mitarbeiter:  
 < Sozial orientierte HR-Strategie, starke Werteorientierung, Commitment zu Gesundheit und Sicherheit

Umwelt:  
 < E5b – Engagement im Klimaschutz: 2,5 Mio. Dollar Spende an die NEPAD Investment Climate Facility

Performance:  
 < Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, sehr gute Darstellung zu Corporate Governance

### Lowlights

Gesellschaft:  
 < Wenig innovativ und wenig öffentliche Kommunikation

Mitarbeiter:  
 < Wenig über Anreize oder Flexibilität, keine Volunteering-Strategie erkennbar

Performance:  
 < Keine quantitativen Angaben zu wertorientierten Zielen

# Arcelor S.A.

<b>Land:</b>	Luxemburg
<b>Sektor:</b>	Industrials
<b>Adresse:</b>	2930 Luxembourg
<b>www:</b>	arcelormittal.com

**Ranking: 48 (120)**

**Im Land: 1 (2)**  
**Im Sektor: 3 (9)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	9,6
Mitarbeiter	11,2
Umwelt	12,6
Performance	20,5
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 53,9**

### Highlights

Gesellschaft:  
< SODIE bei Werksschließungen

Mitarbeiter:  
< Viele soziale Programme und Initiativen,  
Schwerpunkt Training und Employability

Performance:  
< Deutliche Outperformance in Bezug auf Total  
Shareholder Return im Vergleich zum STOXX,  
deutlicher Anstieg des Cashflows über fünf Jahre

### Lowlights

Gesellschaft:  
< Kein Volunteering berichtet, Gemeinwesenarbeit

Mitarbeiter:  
< Ethikkodex eher vage, Whistleblowing kaum vor-  
handen, keine Volunteering-Aktivitäten

Umwelt:  
< C4 – Logistikprozesse werden nicht umweltorien-  
tiert gesteuert

Performance:  
< Vergleichsweise geringe Angaben zu Corporate  
Governance

# Assicurazioni Generali S.p.A.

<b>Land:</b>	Italien
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	34132 Trieste
<b>www:</b>	generali.com

**Ranking: 100 (120)**

**Im Land: 6 (7)**  
**Im Sektor: 28 (32)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	7,2
Mitarbeiter	12,0
Umwelt	6,4
Performance	7,2
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 32,8**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Volksfürsorge Forum in HH, umfangreicher Bericht führt erstmals Aktivitäten der Töchter zusammen

**Mitarbeiter:**

< Commitment für Diversity, vor allem für Behinderte, Training als Schwerpunkt, gute Kennzahlen

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< Wenig fokussiert – überwiegend Sponsoring ganz unterschiedlicher Themen

**Mitarbeiter:**

< Werte nichtssagend, kein echter Verhaltenskodex mit Whistleblowing, nichts über Flexibilität

**Umwelt:**

< A/B – fast keine Integration von Umweltaspekten in Geschäftsprozesse, ungenügende Betriebliche Umweltleistung

**Performance:**

< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, vergleichsweise geringe Angaben zu Corporate Governance



# Association des Centres Distributeurs E. LeClerc

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Consumer Services
<b>Adresse:</b>	92451 Issy-les-Moulineaux
<b>www:</b>	e-leclerc.com

**Ranking: 116 (120)**

**Im Land: 28 (28)**  
**Im Sektor: 14 (14)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	2,4
Mitarbeiter	0,8
Umwelt	2,2
Performance	6,0
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 11,4**

### Highlights

Gesellschaft:  
 < Energiesparen

Performance:  
 < Gute Darstellung des Wertsteuerungskonzepts

### Lowlights

Mitarbeiter:  
 < Keine verfügbaren Informationen (nur Erläuterung des dezentralen Funktionsprinzips der Handelsorganisation)

Umwelt:  
 < Fast keine Umweltkommunikation

# Astrazeneca plc

<b>Land:</b>	England
<b>Sektor:</b>	Health Care
<b>Adresse:</b>	London W1K 1LN
<b>www:</b>	astrazeneca.com

**Ranking: 78 (120)**

**Im Land: 12 (15)**  
**Im Sektor: 6 (8)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	9,6
Mitarbeiter	12,8
Umwelt	12,2
Performance	10,0
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 44,6**

### Highlights

- Gesellschaft:**  
 < Spezielle Datenbank zur Unterstützung der lokalen Gemeinwesenarbeit
- Mitarbeiter:**  
 < Guter Verhaltenskodex mit Whistleblowing, HR-Policies vorhanden, starke Diversity-Orientierung
- Umwelt:**  
 < B2 – ökologische Bewertung von Umweltaspekten
- Performance:**  
 < Hohe operative Marge und hohe Eigenkapitalquote, steigender Cashflow über fünf Jahre

### Lowlights

- Gesellschaft:**  
 < Disparat und wenig strategisch, überwiegend Sponsoring, kein CV berichtet
- Mitarbeiter:**  
 < Vergütungsstruktur intransparent, nichts über Volunteering und Flexibilität
- Performance:**  
 < Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, keine Angaben Wertmanagementkonzept

# Auchan Group S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	75002 Paris
<b>www:</b>	auchan.com

**Ranking: 97 (120)**

**Im Land: 22 (28)**  
**Im Sektor: 16 (24)**

## Endnote: befriedigend

Gesellschaft	11,2
Mitarbeiter	5,6
Umwelt	9,6
Performance	10,6
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 37,0**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Umfangreiche Quality-Managementsysteme (u. a. mit Zulieferern), Jugendstiftung

**Mitarbeiter:**  
 < Ethikkodex und interne Verhaltenskontrollen, Commitment für Behinderte

**Performance:**  
 < Steigender operativer Cashflow über fünf Jahre, gute Darstellung zum Wertmanagement

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Wenig strategisch, kein Corporate Volunteering berichtet

**Mitarbeiter:**  
 < Keine HR-Strategie, nichts über Volunteering und Flexibilität

**Umwelt:**  
 < A1/A2/E – kein Umweltschutz in Unternehmensleitlinien, keine Umweltleitlinien, kaum Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bzgl. Umwelt

**Performance:**  
 < Kaum Angaben zu Corporate Governance, geringe EBIT-Marge

# Aviva plc

<b>Land:</b>	England
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	London EC3P 3DQ
<b>www:</b>	aviva.com

**Ranking: 88 (120)**

**Im Land: 13 (15)**  
**Im Sektor: 23 (32)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	12,0
Mitarbeiter	11,2
Umwelt	11,4
Performance	7,1
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 41,7**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Volunteering Aktivitäten benannt, aber kaum dokumentiert: 24 000 Stunden (2005)

**Mitarbeiter:**

< Commitment zu Diversity, gute Performance, Commitment zu Training und Gesundheit

**Umwelt:**

< C1 – sehr gute Kommunikation mit Lieferanten bzgl. Umwelanforderungen

**Performance:**

< Gut formulierte Strategie

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< Wenig Vernetzung der lokalen Projekte (weil wenig Fokus)

**Mitarbeiter:**

< Werte extrem vage, kein Whistleblowing, wenig Sozialleistungen, wenig über Retention

**Umwelt:**

< A4a/C5 – kein anerkanntes Umweltmanagementsystem vorhanden, keine Einbeziehung der Mitarbeiter in die Verbesserung der Umweltleistung

**Performance:**

< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, geringe Eigenkapitalrendite

# Axa S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	75008 Paris
<b>www:</b>	axa.com

**Ranking: 25 (120)**

**Im Land: 4 (28)**  
**Im Sektor: 5 (32)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	13,6
Mitarbeiter	12,8
Umwelt	12,0
Performance	19,9
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 58,3**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Von Herz zu Herz: eines der besten Volunteering-Programme, Ablehnung von Minen und Clusterbomben offensiv kommuniziert

**Mitarbeiter:**  
 < Werte und Verhaltenskodex ausgefeilt, mit Whistleblowing, sehr gutes Volunteering und sehr gute Commitment-Messung

**Umwelt:**  
 < C2aa – Regenwassernutzung

**Performance:**  
 < Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, detaillierte Angaben zur Vergütungsstruktur der Organe

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Überwiegend Caritas, keine Netzwerk-/Institutionenbildung

**Mitarbeiter:**  
 < Keine klare HR-Strategie, schlechte Diversity-Performance (bei Behinderten)

**Performance:**  
 < Keine Quartalsberichte, keine zeitnahe Finanzberichterstattung

# Banco Santander Central Hispano S.A.

<b>Land:</b>	Spanien
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	28660 Madrid
<b>www:</b>	santander.com

**Ranking: 33 (120)**

**Im Land: 5 (6)**  
**Im Sektor: 8 (32)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	12,6
Mitarbeiter	14,4
Umwelt	11,8
Performance	18,1
Korrektur/Jury	-5

**Gesamtpunkte: 56,9**

### Highlights

Gesellschaft:  
< Universia – Hochschulportal mit strategischer Bedeutung, Managementsysteme, Sevilla-Tagung zum Roll-out

Mitarbeiter:  
< Viele Trainingprogramme, Work-Life-Vereinbarungen, Engagement für Sicherheit

Umwelt:  
< D4 – Mitfinanzierung (275 Mio. Dollar) von Windparks

Performance:  
< Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, Transparenz der Corporate Governance

### Lowlights

Mitarbeiter:  
< Keine klaren Werte oder Verhaltenskodizes, Diversity-Commitment eher schwach

Umwelt:  
< C4 – Logistikprozesse werden nicht umweltorientiert gesteuert

Performance:  
< Keine Quantifizierung des Wertsteuerungssystems

# Barclays Bank plc

<b>Land:</b>	England
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	London E14 5HP
<b>www:</b>	barclays.com

**Ranking: 35 (120)**

**Im Land: 6 (15)**  
**Im Sektor: 9 (32)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	16,0
Mitarbeiter	13,6
Umwelt	11,8
Performance	15,2
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 56,6**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Strategische Projektauswahl entlang der Kernkompetenz, CV-Managementsystem, klare Abgrenzung zum Staat

**Mitarbeiter:**  
 < Ausgezeichnete HR-Strategie mit klaren Zielen und Ergebnisbewertung, Volunteering-Engagement

**Umwelt:**  
 < C5 – Angebot eines 2-wöchigen Umwelt-Forschungsaufenthaltes in Afrika

**Performance:**  
 < Outperformance des STOXX, zeitnahe Finanzberichterstattung

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Nur generische Dokumentation der Projekte

**Mitarbeiter:**  
 < Keine klaren Werte, kein Code of Conduct, Flexibilität eher schwach entwickelt

**Umwelt:**  
 < E – keine finanziellen Beiträge im Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bzgl. Umwelt

**Performance:**  
 < Vergleichsweise geringe Angaben zu Corporate Governance

# BASF AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Basic Materials
<b>Adresse:</b>	67056 Ludwigshafen
<b>www:</b>	basf.de

**Ranking: 1 (120)**

**Im Land: 1 (39)**  
**Im Sektor: 1 (7)**

## Endnote: sehr gut

Gesellschaft	16,0
Mitarbeiter	16,0
Umwelt	17,0
Performance	20,4
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 69,4**

### Highlights

- Gesellschaft:**  
 < Ökoeffizienz-Analyse (intern entwickelt) aktiv promoted: z. B. Schulungszentren in Nordafrika/ Brasilien, CSR-Managementsystem
- Mitarbeiter:**  
 < Klare Vision, hoher HR-Anspruch, Verhaltenskodex mit Whistleblowing, sehr gute Kennzahlen, Diversity-Engagement
- Umwelt:**  
 < C2a – Produktbewertung durch Ökoeffizienz-analyse, Beispiel Kraftstoff: von Gasförderung bis Verbrennung im Fahrzeugmotor
- Performance:**  
 < Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, transparente und zeitnahe Finanzberichterstattung, gute Darstellung der Strategie und des Branchenumfelds

### Lowlights

- Gesellschaft:**  
 < Noch viel Sponsoring und unstrategisches Engagement
- Mitarbeiter:**  
 < Keine klare Volunteering-Strategie, Reporting zwar fundiert, aber etwas unstrukturiert
- Performance:**  
 < Keine individualisierten Angaben von Gehältern oder Aktienbesitz des Managements



# Bayer AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Basic Materials
<b>Adresse:</b>	51368 Leverkusen
<b>www:</b>	bayer.de

**Ranking: 12 (120)**

**Im Land: 4 (39)**  
**Im Sektor: 3 (7)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	16,8
Mitarbeiter	14,4
Umwelt	16,8
Performance	14,3
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 62,3**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
< Sehr reflektierte Gesamtkonzeption mit hervorragenden Programmen

**Mitarbeiter:**  
< Umfassender Verantwortungsbegriff, Verhaltenskodex mit Whistleblowing, viele Flexibilitätsprogramme

**Umwelt:**  
< C3 – kontinuierliche Weiterentwicklung der Produktionsprozesse und Einsatz alternativer Rohstoffe haben Abfallmengen in den letzten Jahren erheblich gesenkt, Wiederverwertungsquote 77 %

**Performance:**  
< Sehr gut erläuterte Konzernstrategie, in welcher klar definierte kurz- und mittelfristige Ziele angegeben sind, Outperformance des STOXX

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
< Fehlender Fokus in öffentlicher Kommunikation: 7 Zwerge-Problem, internationales Roll-out der Leadprojekte nicht realisiert

**Mitarbeiter:**  
< Werte inkohärent, keine erkennbare Diversity- oder Volunteering-Strategie

**Performance:**  
< Im Durchschnitt der letzten 3 Jahre geringe EBIT-Marge

# BBVA Group

<b>Land:</b>	Spanien
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	28046 Madrid
<b>www:</b>	bbva.es

**Ranking: 11 (120)**

**Im Land: 3 (6)**  
**Im Sektor: 3 (32)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	8,0
Mitarbeiter	17,6
Umwelt	16,4
Performance	20,5
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 62,5**

### Highlights

- Gesellschaft:**  
 < Hoher Mitteleinsatz, Sponsoring Guidelines
- Mitarbeiter:**  
 < Vorzügliches HR-Modell, bezogen auf Erzeugung von Human Capital, Diversity-Engagement
- Umwelt:**  
 < C5 – CSR in variable Entlohnung integriert
- Performance:**  
 < Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, sehr gute Beschreibung der finanziellen Situation

### Lowlights

- Gesellschaft:**  
 < Stellungnahmen sehr allgemein gehalten, wenig strategischer Fokus, Projektauswahl sehr disparat, viel klassisches Sponsoring, wenig Projekte berichtet
- Mitarbeiter:**  
 < Werteorientierung vage, ausführliches Reporting, aber Überfluss an Daten, wenig kohärent
- Performance:**  
 < Darstellung des Vergütungssystems nicht sehr detailliert

# Bertelsmann AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Consumer Services
<b>Adresse:</b>	33311 Gütersloh
<b>www:</b>	bertelsmann.com

**Ranking: 19 (120)**

**Im Land: 7 (39)**  
**Im Sektor: 1 (14)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	15,2
Mitarbeiter	16,0
Umwelt	14,0
Performance	15,3
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 60,5**

### Highlights

#### Gesellschaft:

< Projekte mit strategischem Bezug: Franceloisir, Firstbook, D21, hervorragende Projekte in der Stiftung, sehr engagierte Töchter, sehr international

#### Mitarbeiter:

< Exzellente Werteorientierung (Essentials), viele Sozialleistungen, Commitment für Berufsausbildung

#### Umwelt:

< A – sehr gute Integration von Umweltaspekten in die Geschäftsprozesse

#### Performance:

< Gute Darstellung der Strategie inkl. der kurzfristigen Ziele, hohe Eigenkapitalquote

### Lowlights

#### Gesellschaft:

< Berichterstattung sehr selektiv, interessante Projekte fehlen, keine strategische Gesamtkonzeption ersichtlich, zu wenig Schwerpunktbildung

#### Mitarbeiter:

< Verhaltenskodex nur in den USA eingesetzt, wenig Diversity-Engagement (außer für Behinderte)

#### Performance:

< Zu allgemeine Angaben zu Corporate Governance, keine detaillierte Erläuterung des Wertsteuerungssystems

# BMW Group

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	80788 München
<b>www:</b>	bmw.de

**Ranking: 4 (120)**

**Im Land: 3 (39)**  
**Im Sektor: 2 (24)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	12,8
Mitarbeiter	20,2
Umwelt	17,6
Performance	12,8
Korrektur/Jury	5

**Gesamtpunkte: 63,4**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Projekte unter Nutzung der Kernkompetenz, umfangreiches Engagement

**Mitarbeiter:**

< Engagement für Nachwuchssicherung, hohe Priorität für Berufsbildung, starke Arbeitssicherheit

**Umwelt:**

< D3 – Entwicklung Verkehrsleitsystem „Netinfo“, zur Verkürzung der Stauzeiten auf Bundesautobahnen A8, A9, A96

**Performance:**

< Die kurzfristigen Ziele sind unter Berücksichtigung des Branchenumfelds schlüssig in die Gesamtstrategie eingegliedert, Outperformance des STOXX

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< Unvermitteltes Nebeneinander der Projekte, oft wenig Bezug zum Kerngeschäft

**Mitarbeiter:**

< Verhaltenskodex mit Whistleblowing fehlt, nichts über Volunteering, viele Infos, aber unübersichtlich

**Performance:**

< Keine detaillierte Erläuterung des werteorientierten Steuerungskonzepts

# BNP Paribas S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	75009 Paris
<b>www:</b>	bnpparibas.com

**Ranking: 66 (120)**

**Im Land: 11 (28)**  
**Im Sektor: 15 (32)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	10,4
Mitarbeiter	9,6
Umwelt	11,2
Performance	18,3
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 49,5**

### Highlights

#### Gesellschaft:

< Bezugspunkt über regionale Präsenz: Jugendprojekt (Bildung/Sport) mit 3 Mio. Euro am wichtigsten Standort, spezielle Geldautomaten für Blinde

#### Mitarbeiter:

< Diversity-Engagement stark, Employability-Hilfen, lebenslanges Lernen gefördert

#### Umwelt:

< C1 – sehr gute Kommunikation mit Lieferanten bzgl. Umwelanforderungen

#### Performance:

< Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, steigende EK-Rendite

### Lowlights

#### Gesellschaft:

< Strategischer Bezug nicht immer erkennbar, wenig öffentliche Wirksamkeit

#### Mitarbeiter:

< Wertorientierung eher vage, HR-Strategie nicht vorhanden, Volunteering nur vereinzelt

#### Performance:

< Keine quantitativen Angaben zu wertorientierten Zielen, späte Veröffentlichung des Geschäftsberichts

# BP plc

<b>Land:</b>	England
<b>Sektor:</b>	Oil & Gases
<b>Adresse:</b>	Worthing BN99 6DA
<b>www:</b>	bp.com

**Ranking: 36 (120)**

**Im Land: 7 (15)**  
**Im Sektor: 5 (6)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	16,8
Mitarbeiter	16,0
Umwelt	14,2
Performance	9,5
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 56,5**

### Highlights

Gesellschaft:  
< Sustainability Managementsystem, umfangreiche CV-Arbeit, EITI

Mitarbeiter:  
< Vorzüglicher Verhaltenskodex mit Whistleblowing, Engagement für Sicherheit und Diversity

Umwelt:  
< B4 – 90% des CO<sub>2</sub> aufgefangen und unter der Erde zur Verlängerung der Lebensdauer von Ölvorkommen gespeichert

Performance:  
< Hohe Eigenkapitalquote, klare wertorientierte Zielsetzungen

### Lowlights

Gesellschaft:  
< Weniger übergreifende Themen, kein Leuchtturmprojekt, unübersichtlicher Bericht

Mitarbeiter:  
< Keine klare HR-Strategie, wenig über Volunteering und Flexibilität

Umwelt:  
< C3 – keinerlei Angaben zu Abfallmanagement und Kennzahlen

Performance:  
< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung

# BT Group plc

<b>Land:</b>	England
<b>Sektor:</b>	Telecommunications
<b>Adresse:</b>	London EC1A 7AJ
<b>www:</b>	btplc.com

**Ranking: 24 (120)**

**Im Land: 3 (15)**  
**Im Sektor: 3 (6)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	17,6
Mitarbeiter	18,4
Umwelt	14,2
Performance	8,2
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 58,4**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Strategische Ausrichtung entlang der Kernkompetenz-IT

**Mitarbeiter:**  
 < Werte und Vision schlüssig, guter Verhaltenskodex mit Whistleblowing, Diversity-Engagement

**Umwelt:**  
 < B – sehr gute Betriebliche Umweltleistung

**Performance:**  
 < Angaben zum Wertmanagement gut ausformuliert, Grundsätze und Konzepte sowie Ziele erörtert

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Wenig themenbezogene Vernetzung, Kommunikation

**Mitarbeiter:**  
 < Keine Angaben über FTEs, ansonsten gute Human Capital-Informationen

**Performance:**  
 < Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, geringe Eigenkapitalquote

# Carrefour S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Consumer Services
<b>Adresse:</b>	92695 Levallois-Perret
<b>www:</b>	carrefour.com

**Ranking: 89 (120)**

**Im Land: 18 (28)**  
**Im Sektor: 9 (14)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	15,2
Mitarbeiter	7,2
Umwelt	11,8
Performance	7,5
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 41,7**

### Highlights

Gesellschaft:  
 < PACTE-Projekt unter Nutzung der Kernkompetenz, globales Managementsystem, EPODE, interne Evaluation mit Hilfe eines hausinternen Kennzahlensystems

Mitarbeiter:  
 < Engagement für Diversity, hoher Anteil von Behinderten, Training stark gefördert

Umwelt:  
 < C1 – gute Kommunikation mit Lieferanten bzgl. Umweltanforderungen

Performance:  
 < Sehr gute Darstellung der Strategie, die sowohl Risiken als auch das Branchenumfeld in die Zielformulierung mit einbezieht

### Lowlights

Gesellschaft:  
 < Wenig öffentliche Kommunikation

Mitarbeiter:  
 < Werteorientierung eher schwach, keine HR-Strategie erkennbar, wenig über Commitment

Performance:  
 < Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung



# CNP Assurance S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	91002 Evry
<b>www:</b>	cnp.fr

**Ranking: 73 (120)**

**Im Land: 13 (28)**  
**Im Sektor: 18 (32)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	8,0
Mitarbeiter	12,8
Umwelt	8,0
Performance	17,9
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 46,7**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
< Gesundheit als Oberthema, durchaus strategischer Bezug

**Mitarbeiter:**  
< Engagement für Flexibilität – Teilzeit, begrenzte Verträge, Diversity stark gefördert

**Performance:**  
< Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
< Schmale Basis, Sponsoring, wenig Unternehmensintegration

**Mitarbeiter:**  
< Keine Werteorientierung, HR-Strategie nicht erkennbar, Volunteering kaum vorhanden

**Umwelt:**  
< C5 – keine Einbeziehung der Mitarbeiter in die Verbesserung der Umweltleistung

# Commerzbank AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	60311 Frankfurt
<b>www:</b>	commerzbank.de

**Ranking: 59 (120)**

**Im Land: 18 (39)**  
**Im Sektor: 13 (32)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	14,4
Mitarbeiter	12,8
Umwelt	8,2
Performance	16,0
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 51,4**

### Highlights

#### Gesellschaft:

< Sehr gute CEO-Stellungnahme: flankiert Kerngeschäft, Fokus auf Mittelstandsthemen, Ideenlabor, preisgekröntes Journal, Bildungsarbeit z. B. finanzielle Allgemeinbildung

#### Mitarbeiter:

< Engagement für Berufsausbildung, viele Diversity-Programme, ausgefeilte Flexibilitäts-Mechanismen

#### Performance:

< Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, hohe Transparenz im Bereich der Corporate Governance

### Lowlights

#### Gesellschaft:

< Fokussierung/Sichtbarkeit könnte höher sein, kaum Mitarbeiterbeteiligung

#### Mitarbeiter:

< Leitbild vage, Verhaltenskodex noch in Arbeit, Vergütung nur fragmentarisch dargestellt, kein Volunteering

#### Umwelt:

< A – fast keine Intergration von Umweltaspekten in Geschäftsprozesse

#### Performance:

< Geringe EK-Rendite im 3-Jahresdurchschnitt

# Continental AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	30165 Hannover
<b>www:</b>	conti.de

**Ranking: 93 (120)**

**Im Land: 29 (39)**  
**Im Sektor: 15 (24)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	1,6
Mitarbeiter	10,4
Umwelt	8,0
Performance	20,2
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 40,2**

### Highlights

**Mitarbeiter:**

< Unternehmensleitlinien gut entwickelt, innovative Verbreitung, starke Ergebnisbeteiligung, guter Gesundheitsschutz

**Performance:**

< Sehr hohe Outperformance des STOXX, gut ausgearbeitete Strategie unter Berücksichtigung der kurz- und mittelfristigen Ziele, steigender operativer Cashflow

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< Letztes Update 2001, keine Strategie und Projekte berichtet

**Mitarbeiter:**

< Verhaltenskodex wirkt unklar, kein Whistleblowing, gute Kennzahlen, aber viele Lücken, kein Überblick

**Umwelt:**

< C1/C4/E – keine umweltbezogenen Anforderungen an Lieferanten, Logistikprozesse werden nicht umweltorientiert gesteuert, praktisch kein Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bzgl. Umwelt

**Performance:**

< Vergleichsweise geringe Angaben zu Corporate Governance

# Credit Agricole S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	75015 Paris
<b>www:</b>	credit-agricole.fr

**Ranking: 96 (120)**

**Im Land: 21 (28)**  
**Im Sektor: 26 (32)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	9,6
Mitarbeiter	0,8
Umwelt	8,6
Performance	18,4
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 37,4**

### Highlights

Gesellschaft:  
 < Lokale Projekte der Stiftung

Performance:  
 < Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, klar formulierte Strategie, steigende EK-Rendite

### Lowlights

Gesellschaft:  
 < Wenig konkrete Projektbeschreibungen

Mitarbeiter:  
 < Nichts über Werte, keine HR-Strategie erkennbar, dürftige Informationen

Umwelt:  
 < A3/C4 – kein anerkanntes Umweltmanagementsystem, Logistikprozesse werden nicht umweltorientiert gesteuert

Performance:  
 < Vergleichsweise geringe Angaben zu Corporate Governance

# Credit Suisse Group

<b>Land:</b>	Schweiz
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	8070 Zurich
<b>www:</b>	credit-suisse.com

**Ranking: 77 (120)**

**Im Land: 5 (8)**  
**Im Sektor: 19 (32)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	12,2
Mitarbeiter	8,8
Umwelt	12,8
Performance	11,2
Korrektur/Jury	5

**Gesamtpunkte: 45,0**

### Highlights

Gesellschaft:  
 < Mikrokredit-Fonds

Mitarbeiter:  
 < Viel Engagement für Sozialleistungen einschl. Vorsorge, starke Betonung von Weiterbildung

Umwelt:  
 < C2aa – durch energierelevante Projekte an Schweizer Standorten wurden bedeutende Einsparungen erzielt

Performance:  
 < Outperformance des STOXX, transparente Berichterstattung

### Lowlights

Gesellschaft:  
 < Sponsoring: sehr Schweiz-lastig, leidet unter Wegfall des First-Boston-Berichts

Mitarbeiter:  
 < Wertorientierung und Verhaltenskodex eher vage, HR-Strategie nicht klar erkennbar

Performance:  
 < Volatiler und rückläufiger Cashflow, geringe Angabe zum Wertsteuerungssystem

# Daimler Chrysler AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	70567 Stuttgart
<b>www:</b>	daimlerchrysler.com

**Ranking: 44 (120)**

**Im Land: 12 (39)**  
**Im Sektor: 9 (24)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	14,4
Mitarbeiter	13,6
Umwelt	15,2
Performance	11,5
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 54,7**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Interkulturelle Projekte, ordnungspolitische Arbeit Südhalbkugel und Nahost

**Mitarbeiter:**

< HR-Strategie gut entwickelt, prozessorientiert, innovative Flexibilitätsprogramme, konzernweite Diversity

**Umwelt:**

< C2a – umfangreiche Erstellung von Ökobilanzen für neue Bauteile

**Performance:**

< Zeitnahe und umfassende Finanzberichterstattung, gut ausgearbeitete Unternehmensstrategie, die sowohl mittel- und kurzfristige Ziele als auch das Branchenumfeld mit einbezieht

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< Sonst teilweise wenig strategisch und ohne klares Konzept, interessante Projekte zu wenig kommuniziert (z. B. Frieden durch Handel)

**Mitarbeiter:**

< Viele Füllworte bei Ethik und insgesamt im Reporting, Volunteering-Strategie fehlt

**Performance:**

< Geringe operative Marge, Rückgang des Cashflows über fünf Jahre

# Danone S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	75439 Paris
<b>www:</b>	danone.com

**Ranking: 7 (120)**

**Im Land: 1 (28)**  
**Im Sektor: 3 (24)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	17,6
Mitarbeiter	14,4
Umwelt	13,2
Performance	17,5
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 62,7**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Danone Way: elaboriertes CSR-Management-system mit klarer strategischer Ausrichtung, exzellenter Bericht

**Mitarbeiter:**

< Starke Ausbildungsorientierung, Commitment zu Employability, ausgefeilte Volunteering-Programme

**Umwelt:**

< C3 – Verringerung der Abfallmengen der Produkte durch Verringerung des Verpackungsgewichts

**Performance:**

< Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, gute Darstellung der finanziellen Situation

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< Wenig Öffentlichkeitsarbeit

**Mitarbeiter:**

< Werteorientierung diffus, Verhaltenskodex nur für Topmanagement, keine klare HR-Strategie

**Umwelt:**

< C5 – keine Einbeziehung der Mitarbeiter in die Verbesserung der Umweltleistung

**Performance:**

< Keine Quantifizierung des Wertsteuersystems

# DBV-Winterthur Holding AG

<b>Land:</b>	Schweiz
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	8401 Winterthur
<b>www:</b>	winterthur.com

**Ranking: 102 (120)**

**Im Land: 7 (8)**  
**Im Sektor: 30 (32)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	9,6
Mitarbeiter	6,4
Umwelt	1,8
Performance	13,9
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 31,7**

### Highlights

Gesellschaft:  
 < Klarer strategischer Fokus: Behinderte, SERVE-Corporate Volunteering-System, jugendliche Fahrer

Mitarbeiter:  
 < Fokus auf interne Netzworfbildung, Teamarbeit im Vordergrund

Performance:  
 < Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX

### Lowlights

Gesellschaft:  
 < Wenig externe Vernetzung und öffentliches Engagement

Mitarbeiter:  
 < Werte etc. deckungsgleich mit Credit Suisse, keine HR-Strategie erkennbar, nichts über Diversity usw.

Umwelt:  
 < Fast keine Umweltkommunikation

Performance:  
 < Geringe Eigenkapitalrendite im 3-Jahresschnitt, vergleichsweise geringe Angaben zu Corporate Governance



# Deutsche Bahn AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Consumer Services
<b>Adresse:</b>	10785 Berlin
<b>www:</b>	db.de

**Ranking: 62 (120)**

**Im Land: 21 (39)**  
**Im Sektor: 5 (14)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	9,6
Mitarbeiter	14,4
Umwelt	15,6
Performance	11,1
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 50,7**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Projektauswahl schlüssig, Unterstützung für Straßenkinderprogramme, Lehrlinge gegen Rassismus, reflektiert Probleme des Tagesgeschäfts

**Mitarbeiter:**  
 < Vorzügliche Compliance mit Korruptionsbericht, ausgefeilte Flexibilitätsprogramme

**Umwelt:**  
 < B – sehr gute Betriebliche Umweltleistung, ökonomische und ökologische Bewertung von Umweltaspekten

**Performance:**  
 < Anstieg des Cashflows über 5 Jahre, Angaben zum Wertmanagementsystem

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Überwiegend Sponsoring, Basis zu schmal, Potenziale nicht ausgenutzt

**Mitarbeiter:**  
 < Wenig Werteorientierung, insgesamt technokratisch, Diversity-Performance mau, wenig Volunteering

**Performance:**  
 < Geringe operative Marge, vergleichsweise geringe Angaben zu Corporate Governance

# Deutsche Bank AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	60325 Frankfurt
<b>www:</b>	deutsche-bank.de

**Ranking: 60 (120)**

**Im Land: 19 (39)**  
**Im Sektor: 14 (32)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	12,6
Mitarbeiter	8,6
Umwelt	14,2
Performance	15,7
Korrektur/Jury	-10

**Gesamtpunkte: 51,1**

### Highlights

#### Gesellschaft:

< Umfangreiches, z. T. strategisches Engagement, hohe Innovationsdynamik (Common Purpose), sehr gute internationale Vernetzung, Herrhausen-Stiftung fördert öffentlichen Dialog

#### Mitarbeiter:

< Bekenntnis zu Diversity, viele Programme und Netzwerke, auch Volunteering gut entwickelt

#### Umwelt:

< C1 – sehr gute Kommunikation mit Lieferanten bzgl. Umwelanforderungen

#### Performance:

< Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, hohe Transparenz im Bereich der Corporate Governance

### Lowlights

#### Gesellschaft:

< Fehlende Sichtbarkeit (7 Zwerge-Problem), CEO-Äußerung wenig strategisch

#### Mitarbeiter:

< Werte usw. nicht stringent, viele Füllworte, kein erkennbares Whistleblowing, kein HC-Management

#### Performance:

< Keine Quantifizierung des Wertmanagementkonzepts, geringe EK-Rendite im 3-Jahresvergleich

# Deutsche Börse AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	60487 Frankfurt
<b>www:</b>	deutsche-boerse.com

**Ranking: 99 (120)**

**Im Land: 31 (39)**  
**Im Sektor: 27 (32)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	2,4
Mitarbeiter	8,8
Umwelt	3,8
Performance	18,4
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 33,4**

### Highlights

**Mitarbeiter:**  
 < Breites Weiterbildungsangebot, Volunteering-Aktivitäten im In- und Ausland

**Performance:**  
 < Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, hohe operative Marge und steigende Cashflows

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Keine Berichte, über Kunstförderung hinaus kein strategisches Engagement

**Mitarbeiter:**  
 < Mission und Werte extrem schwach, keine Traineeprogramme, keine Diversity

**Umwelt:**  
 < Fast keine Umweltkommunikation

**Performance:**  
 < Keine Quantifizierung des Wertsteuersystems

# Deutsche Lufthansa AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Consumer Services
<b>Adresse:</b>	60546 Frankfurt
<b>www:</b>	lufthansa.com

**Ranking: 45 (120)**

**Im Land: 13 (39)**  
**Im Sektor: 3 (14)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	11,2
Mitarbeiter	12,0
Umwelt	13,6
Performance	17,7
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 54,5**

### Highlights

Gesellschaft:  
< Schwerpunkt im Umweltschutz (z. T. innovativ),  
Forschung zu Lärmschutz etc.

Mitarbeiter:  
< Viele Diversity-Programme, Engagement für  
Berufsbildung, ausgefeilte Volunteering-Projekte

Umwelt:  
< D3 – AirRail Projekt, langfristiges Ziel: die Verla-  
gerung von Kurzstreckenflügen auf die Schiene

Performance:  
< Deutliche Outperformance in Bezug auf Total  
Shareholder Return im Vergleich zum STOXX,  
ausführliche und quantifizierte Darstellung des  
Wertmanagementsystem

### Lowlights

Gesellschaft:  
< Wenig strategische Bedeutung/Nutzung der  
Kernkompetenz

Mitarbeiter:  
< Wertekanon eher vage., kein eigener Kodex,  
Nachhaltigkeitsbericht zwar ausführlich, aber  
schlecht strukturiert

Performance:  
< Geringe operative Marge

# Deutsche Post World Net

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Industrials
<b>Adresse:</b>	53113 Bonn
<b>www:</b>	dpwn.de

**Ranking: 28 (120)**

**Im Land: 10 (39)**  
**Im Sektor: 2 (9)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	16,8
Mitarbeiter	15,2
Umwelt	14,4
Performance	11,8
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 58,2**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Infrastruktur zur globalen Krisenprävention mit OCHA, Kernkompetenz der Mitarbeiter breit genutzt, Freistellungen möglich

**Mitarbeiter:**  
 < Verhaltenskodex gut ausgearbeitet, Diversity differenziert dargestellt, Commitment zu Volunteering

**Umwelt:**  
 < C1aa – DHL-Firmenbekleidung auf Basis ökologischer Kriterien gemäß Öko-Tex Standard 100

**Performance:**  
 < Sehr transparente Finanzberichterstattung, Outperformance des STOXX

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Wenig Kommunikation über Projekte in der deutschen Öffentlichkeit

**Mitarbeiter:**  
 < Konzernwerte wirken etwas pauschal, kaum Infos über Flexibilität, wenig Konkretes über Retention

**Performance:**  
 < Vergleichsweise geringe EBIT-Marge im 3-Jahresschnitt

# Deutsche Telekom AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Telecommunications
<b>Adresse:</b>	53113 Bonn
<b>www:</b>	telekom.de

**Ranking: 23 (120)**

**Im Land: 9 (39)**  
**Im Sektor: 2 (6)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	17,6
Mitarbeiter	14,4
Umwelt	15,4
Performance	11,7
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 59,1**

### Highlights

Gesellschaft:  
 < Strategische Projekte unter Nutzung der Kernkompetenz, Stiftung

Mitarbeiter:  
 < Wertemanagement mustergültig entwickelt, Vergütung gut aufgeschlüsselt, interessante Sozialprojekte

Umwelt:  
 < B2/B3 – ökologische und ökonomische Bewertung der direkten Umweltaspekte

Performance:  
 < Gut ausformulierte Strategie, in der sowohl die Ziele als auch das Branchenumfeld angesprochen werden

### Lowlights

Gesellschaft:  
 < Insgesamt etwas disparat, 7 Zwerge-Problem

Mitarbeiter:  
 < Diversity-Vorgehensweise eher bürokratisch, Teilzeitquote gesunken, keine Erklärung

Performance:  
 < Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung

# Diageo plc

<b>Land:</b>	England
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	London W1G ONB
<b>www:</b>	diageo.com

**Ranking: 9 (120)**

**Im Land: 2 (15)**  
**Im Sektor: 4 (24)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	17,6
Mitarbeiter	16,0
Umwelt	10,2
Performance	18,8
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 62,6**

### Highlights

#### Gesellschaft:

< Strategische Programme im Bereich Prävention: innovative Kampagnen in Asien und Südafrika, City Partnership Projects, LBG Evaluationssystem

#### Mitarbeiter:

< Guter Verhaltenskodex mit Whistleblowing, vorzügliches Volunteering-Engagement und Diversity

#### Umwelt:

< D2 – durchschnittlich 30% des Glases einer Flasche besteht aus Recycling-Glas

#### Performance:

< Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, hohe Transparenz der Unternehmensführung durch individualisierte Angaben zu Gehältern, Zuständigkeitsbereichen und Aktienbesitz

### Lowlights

#### Gesellschaft:

< Mehr öffentliche Wahrnehmung der Arbeit wünschenswert

#### Mitarbeiter:

< Werte etwas vage, keine Flexibilitätsstrategie, Reporting zwar ausführlich, aber etwas schwammig

#### Umwelt:

< C1a – es werden keine umweltbezogenen Anforderungen an Lieferanten gestellt (oder sie werden nicht kommuniziert)

#### Performance:

< Ziele und Konzepte für das Wertmanagement formuliert, jedoch nicht detailliert genug und ohne quantitative Angaben, um die Messbarkeit zu erhöhen

# Edeka Zentrale AG & Co. KG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	22297 Hamburg
<b>www:</b>	edeka.de

**Ranking: 115 (120)**

**Im Land: 37 (39)**  
**Im Sektor: 21 (24)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	3,2
Mitarbeiter	7,2
Umwelt	4,2
Performance	5,9
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 20,5**

### Highlights

Gesellschaft:  
 < Vereinzelt Sponsoring-Aktivitäten, Qualitätsmanagement

Mitarbeiter:  
 < Commitment für Weiterbildung und Berufsausbildung

### Lowlights

Gesellschaft:  
 < Keine Projekte gefunden

Mitarbeiter:  
 < Werteorientierung schwach, keine HR-Strategie erkennbar, auch nichts über Diversity, Flexibilität usw.

Umwelt:  
 < Kaum Umweltkommunikation

Performance:  
 < Keine Angaben zum Wertmanagement, geringe operative Marge



# Electricité de France

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Utilities
<b>Adresse:</b>	75382 Paris
<b>www:</b>	edf.com

**Ranking: 90 (120)**

**Im Land: 19 (28)**  
**Im Sektor: 8 (8)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	3,2
Mitarbeiter	12,0
Umwelt	15,4
Performance	10,7
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 41,3**

### Highlights

Gesellschaft:  
< Wichtige Sozialprobleme aufgegriffen

Mitarbeiter:  
< Viele soziale Programme, einschl. Employability-Hilfen, Engagement für Gesundheit und Sicherheit

Umwelt:  
< D/E – aktiv beim Entwickeln von ökologischen Innovationen, hohe finanzielle Unterstützung und sehr guter Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bezüglich Umwelt

Performance:  
< Hohe operative Gewinnmarge, sehr gute Darstellung der Strategie

### Lowlights

Gesellschaft:  
< Klassisches Sponsoring, wenig innovativ

Mitarbeiter:  
< Wertorientierung vage, keine HR-Strategie erkennbar, Diversity zwar Schwerpunkt, aber ohne Strategie

Performance:  
< Vergleichsweise geringe Angaben zu Corporate Governance

# Endesa S.A.

<b>Land:</b>	Spanien
<b>Sektor:</b>	Utilities
<b>Adresse:</b>	28042 Madrid
<b>www:</b>	endesa.es

**Ranking: 56 (120)**

**Im Land: 6 (6)**  
**Im Sektor: 5 (8)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	8,8
Mitarbeiter	11,2
Umwelt	13,4
Performance	19,0
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 52,4**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Sustainability-Management, gute Stellungnahmen: Engagement entsprechend Kernkompetenz und Standorten

**Mitarbeiter:**  
 < Gute Sozialleistungen einschl. Pensionsverpflichtungen, Engagement für Gesundheit und Sicherheit

**Umwelt:**  
 < E – finanzielle Unterstützung und guter Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bezüglich Umwelt

**Performance:**  
 < Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, ausführliche Angaben zur Unternehmensstrategie inkl. konkreter Ziele

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Wenig Projekte berichtet, überwiegend Sponsoring, kaum CV berichtet, Managementsystem nicht ersichtlich

**Mitarbeiter:**  
 < Werteorientierung plattitüdenhaft, kein Verhaltenskodex, nichts über Diversity, Flexibilität

**Performance:**  
 < Keine Quartalsberichte und keine internationale Rechnungslegung

# Enel S.p.A.

<b>Land:</b>	Italien
<b>Sektor:</b>	Utilities
<b>Adresse:</b>	00198 Roma
<b>www:</b>	enel.it

**Ranking: 41 (120)**

**Im Land: 3 (7)**  
**Im Sektor: 3 (8)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	9,6
Mitarbeiter	14,4
Umwelt	14,0
Performance	17,0
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 55,0**

### Highlights

Gesellschaft:  
 < Internes Schulungsprogramm zu CSR

Mitarbeiter:  
 < HR-Strategie klar entwickelt mit Schwerpunkt Human Capital-Development, Volunteering-Commitment

Umwelt:  
 < A – sehr gute Integration von Umweltaspekten in die Geschäftsprozesse

Performance:  
 < Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, hohe Eigenkapitalquote und hohe Marge

### Lowlights

Gesellschaft:  
 < Disparate Themen, wenig strategische Projekte

Mitarbeiter:  
 < Wertorientierung schwach, Flexibilitäts-Policy nicht vorhanden, Reporting ausführlich, aber inkohärent

Umwelt:  
 < C1 – keine umweltbezogenen Anforderungen an Lieferanten

Performance:  
 < Vergleichsweise geringe Angaben zu Corporate Governance

# ENI S.p.A.

<b>Land:</b>	Italien
<b>Sektor:</b>	Oil & Gases
<b>Adresse:</b>	00144 Roma
<b>www:</b>	eni.it

**Ranking: 31 (120)**

**Im Land: 2 (7)**  
**Im Sektor: 4 (6)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	9,6
Mitarbeiter	10,4
Umwelt	15,2
Performance	22,1
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 57,3**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Sponsoring-Strategie vorhanden, Managementsystem, Community-Orientierung, Gesundheitsprogramme strategisch begründet

**Mitarbeiter:**

< Engagement für Gesundheit und Sicherheit, viele Weiterbildungsprogramme

**Umwelt:**

< C1a – hohe umweltbezogene Anforderungen an Lieferanten

**Performance:**

< Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, sehr transparente Präsentation der finanziellen Situation

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< Viel Sponsoring, kein CV berichtet

**Mitarbeiter:**

< Werteorientierung sehr vage, nichts über Flexibilität und Volunteering

# E.ON AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Utilities
<b>Adresse:</b>	40479 Düsseldorf
<b>www:</b>	eon.com

**Ranking: 37 (120)**

**Im Land: 11 (39)**  
**Im Sektor: 2 (8)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	12,0
Mitarbeiter	12,0
Umwelt	10,6
Performance	21,8
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 56,4**

### Highlights

- Gesellschaft:**  
 < Energie für Kinder mit CV, Evaluationsstudie zu CV, Managementsystem im Aufbau
- Mitarbeiter:**  
 < Ausgefilterter Kodex mit Whistleblowing, Sicherheit und Gesundheit gut aufgestellt, viele Kennzahlen
- Umwelt:**  
 < D1 – FuE-Aufwand bei 30 Mio. Euro Beitrag zum Klimaschutz
- Performance:**  
 < Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, hohe Transparenz im Wertmanagementsystem und der Wertschaffung

### Lowlights

- Gesellschaft:**  
 < Eher defensiv („licence to operate“) als ressourcenbezogen, Themenwahl kommt aus dem Sponsoring kaum heraus, wenig externe Partnerschaften und Kommunikation
- Mitarbeiter:**  
 < Werte wirken schlagwortartig, Diversity-Pläne noch nicht ausgereift, wenig Personalentwicklung
- Umwelt:**  
 < A4a/C1 – kein anerkanntes Umweltmanagementsystem, keine umweltbezogenen Anforderungen an Lieferanten

# Ericsson

<b>Land:</b>	Schweden
<b>Sektor:</b>	Technology
<b>Adresse:</b>	16483 Stockholm
<b>www:</b>	ericsson.com

**Ranking: 32 (120)**

**Im Land: 1 (1)**  
**Im Sektor: 1 (6)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	18,4
Mitarbeiter	15,2
Umwelt	12,6
Performance	11,1
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 57,3**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Strategisches Projekt mit Roll-out in politischer Arbeit

**Mitarbeiter:**

< Glaubhafte Werte, viele Sozialleistungen einschl. LTI, hohe Priorität für Diversity

**Umwelt:**

< C2a – Einsatz der Lebenszyklusanalyse zur Produktbewertung vor der Produktion

**Performance:**

< Gute Darstellung der Strategie, die sowohl kurzfristige Ziele als auch das Branchenumfeld mit einbezieht

### Lowlights

**Mitarbeiter:**

< Verhaltenskodex schwammig, Whistleblowing ebenfalls, nichts über Flexibilität, wenig Kennzahlen

**Performance:**

< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung

# European Aeronautic Defence and Space Company EADS N.V.

<b>Land:</b>	Niederlande
<b>Sektor:</b>	Industrials
<b>Adresse:</b>	1119 PR Schiphol Rijk
<b>www:</b>	eads.net

**Ranking: 57 (120)**

**Im Land: 3 (9)**  
**Im Sektor: 5 (9)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	9,6
Mitarbeiter	13,6
Umwelt	12,6
Performance	16,1
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 51,9**

### Highlights

Gesellschaft:

< Umweltengagement im Kerngeschäft

Mitarbeiter:

< Vorzügliche Kennzahlen, viele Einzelinformationen, Engagement für Ausbildung, Sicherheit

Umwelt:

< C4 – Logistikprozesse werden sehr umweltorientiert gesteuert

Performance:

< Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, gute Darstellung des Wertmanagementsystems mit klar definierten Zielen

### Lowlights

Gesellschaft:

< Kaum strategische Projekte, Sponsoring kein Volunteering

Mitarbeiter:

< Ethik-Kodex überladen, kein Whistleblowing, keine Volunteering-Strategie, wenig Commitment

Performance:

< Vergleichsweise geringe Angaben zu Corporate Governance und geringe operative Gewinnmarge

# Fiat S.p.A.

<b>Land:</b>	Italien
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	10126 Torino
<b>www:</b>	fiatgroup.com

**Ranking: 117 (120)**

**Im Land: 7 (7)**  
**Im Sektor: 22 (24)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	0,8
Mitarbeiter	0,8
Umwelt	2,0
Performance	5,0
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 8,6**

### Highlights

< keine Angaben

### Lowlights

Mitarbeiter:  
 < Rudimentäre Bewerberinformationen, ansonsten keine Daten oder Texte

Umwelt:  
 < Fast keine Umweltkommunikation

Performance:  
 < Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, geringe Gewinnmarge



# Fortis S.A./N.V.

<b>Land:</b>	Niederlande
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	1000 Brussels
<b>www:</b>	fortis.com

**Ranking: 67 (120)**

**Im Land: 4 (9)**  
**Im Sektor: 16 (32)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	8,8
Mitarbeiter	12,0
Umwelt	9,4
Performance	19,0
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 49,2**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Aufbau eines CSR-Managementsystems 2005

**Mitarbeiter:**  
 < Starkes Engagement und Targets für Diversity, Netzwerke usw., sehr gute FTE-Kennzahlen

**Performance:**  
 < Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, schlüssige Ausführungen zur Strategie

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Fehlen von Afrika erscheint problematisch (trotz geschäftlicher Tätigkeit dort), wenig Innovation

**Mitarbeiter:**  
 < Inkohärente Werte, vager Verhaltenskodex, ohne Whistleblowing, keine erkennbare HR-Strategie

**Umwelt:**  
 < E – kaum Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bzgl. Umwelt

**Performance:**  
 < Schwankung des Cashflows, vergleichsweise geringe Angaben zu Corporate Governance

# France Télécom S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Telecommunications
<b>Adresse:</b>	75505 Paris
<b>www:</b>	francetelecom.com

**Ranking: 76 (120)**

**Im Land: 15 (28)**  
**Im Sektor: 5 (6)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	10,4
Mitarbeiter	11,2
Umwelt	13,4
Performance	10,2
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 45,2**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Nomaden-Handy, Fokus auf Innovation, hohes Spendenvolumen

**Mitarbeiter:**

< HR-Policy vorhanden, klare Fokussierung auf Gesundheit und Karriereentwicklung, gute Training-Schwerpunkte

**Umwelt:**

< C1 – gute Kommunikation mit Lieferanten bzgl. Umwelanforderungen

**Performance:**

< Steigender operativer Cashflow über fünf Jahre, gute Darstellung der Strategie

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< Technologielastig, etwas disparat

**Mitarbeiter:**

< Werte vage, kein echter Kodex mit Whistleblowing, nichts über Flexibility und Volunteering

**Performance:**

< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, keine quantitativen Angaben zum Wertmanagement

# Franz Haniel & Cie. GmbH

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Industrials
<b>Adresse:</b>	47119 Duisburg
<b>www:</b>	haniel.de

**Ranking: 98 (120)**

**Im Land: 30 (39)**  
**Im Sektor: 9 (9)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	11,2
Mitarbeiter	5,6
Umwelt	5,0
Performance	14,2
Korrektur/Jury	5

**Gesamtpunkte: 36,0**

### Highlights

Gesellschaft:  
 < Haniel Forum, Stipendien, interkultureller Dialog

Mitarbeiter:  
 < Soziales Engagement vorhanden, Commitment zur Weiterbildung

Performance:  
 < Hohe Eigenkapitalquote, gute Beschreibung der Strategie, die das Branchenumfeld betrachtet und kurzfristige Ziele formuliert

### Lowlights

Gesellschaft:  
 < Kein konzernweites Managementsystem, wenig strategischer Fokus

Mitarbeiter:  
 < Kein Verhaltenskodex, keine HR-Strategie erkennbar, nichts über Diversity, Flexibilität usw.

Umwelt:  
 < Keine Kommunikation von Umweltgesichtspunkten

Performance:  
 < Kaum Angaben zu Corporate Governance

# Fresenius Medical Care AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Health Care
<b>Adresse:</b>	61346 Bad Homburg
<b>www:</b>	fmc-ag.com

**Ranking: 107 (120)**

**Im Land: 33 (39)**  
**Im Sektor: 8 (8)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	0,8
Mitarbeiter	8,0
Umwelt	5,6
Performance	14,5
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 28,9**

### Highlights

Gesellschaft:  
< Stiftung

Mitarbeiter:  
< Commitment zur Berufsausbildung, viele Volunteering-Projekte

Umwelt:  
< C2a – Produktbewertung durch Lebenszyklusanalysen

Performance:  
< Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, sehr gut formulierte Strategie, steigender Cashflow über 5 Jahre

### Lowlights

Gesellschaft:  
< Keine Projekte berichtet, kein strategisches Engagement

Mitarbeiter:  
< Berichterstattung lückenhaft, kein CSR-Bericht, keine echten Werte oder Kodizes, keine Diversity

Umwelt:  
< A/B – fast keine Integration von Umweltaspekten in Geschäftsprozesse, ungenügende Betriebliche Umweltleistung

Performance:  
< Vergleichsweise geringe Angaben zu Corporate Governance

# Glaxo-Smith-Kline plc

<b>Land:</b>	England
<b>Sektor:</b>	Health Care
<b>Adresse:</b>	Brentford TW8 9GS
<b>www:</b>	gsk.com

**Ranking: 50 (120)**

**Im Land: 11 (15)**  
**Im Sektor: 3 (8)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	12,8
Mitarbeiter	15,2
Umwelt	16,4
Performance	9,0
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 53,4**

### Highlights

#### Gesellschaft:

< Klare strategische Fokussierung mit riesigem Budget, allerdings überwiegend Arzneimittel-spenden (Schwerpunkt USA)

#### Mitarbeiter:

< Guter Verhaltenskodex mit Whistleblowing, klare Diversity-Politik mit Frauennetzwerken

#### Umwelt:

< C – hervorragende Einbindung der Umweltaspekte entlang der Wertschöpfungskette (Lieferanten, Abfallmanagement, Logistikprozesse, Mitarbeiterbezug)

#### Performance:

< Hohe Eigenkapitalquote und hohe operative Profitabilität, ausführliche Angaben zu Corporate Governance

### Lowlights

#### Gesellschaft:

< Überwiegend Sponsoring, 10-Jahresplan und Vorstandsmitglied aus Vorjahren: verschwunden

#### Mitarbeiter:

< Keine HR-Strategie erkennbar, nichts über Flexibilität und Employability, trotz Personalreduktion

#### Performance:

< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung

# Glencore International AG

<b>Land:</b>	Schweiz
<b>Sektor:</b>	Basic Materials
<b>Adresse:</b>	6341 Baar
<b>www:</b>	glencore.com

**Ranking: 120 (120)**

**Im Land: 8 (8)**  
**Im Sektor: 7 (7)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	0,0
Mitarbeiter	0,0
Umwelt	0,0
Performance	1,5
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 1,5**

### Highlights

< Keine Angaben

### Lowlights

Umwelt:

< Keine Kommunikation von Umweltgesichtspunkten

Performance:

< Keine Aussagen möglich, da keine Informationen verfügbar

# HBOS plc

<b>Land:</b>	Schottland
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	Edinburgh EH1 1YZ
<b>www:</b>	hbosplc.com

**Ranking: 16 (120)**

**Im Land: 1 (2)**  
**Im Sektor: 4 (32)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	13,6
Mitarbeiter	16,0
Umwelt	13,8
Performance	17,6
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 61,0**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Elaboriertes Managementsystem mit direktem Anschluss an Vorstand, Projekte nutzen Kernkompetenzen des Unternehmens

**Mitarbeiter:**  
 < Pragmatische Ethik, interessante People-Strategie mit klaren Führungsschwerpunkten, Diversity-Engagement stark

**Umwelt:**  
 < B3 – Reduzierung von 10 600 t CO<sub>2</sub>-Emissionen und damit einhergehende Einsparungen von 12,9 Mio. Pfund

**Performance:**  
 < Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, gut formulierte Darstellung der Unternehmensführung

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Wenig Vernetzung und öffentliche Kommunikation

**Mitarbeiter:**  
 < Wenig über Flexibilität, kein Verhaltenskodex mit Whistleblowing, wenig Kennzahlen

**Performance:**  
 < Keine Quantifizierung des Wertsteuerungssystems

# Henkel KGaA

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	40191 Düsseldorf
<b>www:</b>	henkel.de

**Ranking: 2 (120)**

**Im Land: 2 (39)**  
**Im Sektor: 1 (24)**

## Endnote: sehr gut

Gesellschaft	20,2
Mitarbeiter	13,6
Umwelt	14,6
Performance	18,3
Korrektur/Jury	5

**Gesamtpunkte: 66,7**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Elaboriertes Freiwilligensystem MIT/Henkel Smile

**Mitarbeiter:**

< Vorzügliches Volunteering-Engagement, viele Sozialmaßnahmen, Engagement für Diversity

**Umwelt:**

< D2 – Henkel setzt seit vielen Jahren Inhaltsstoffe auf Basis nachwachsender Rohstoffe zur ganzheitlichen Optimierung von Produkteigenschaften ein

**Performance:**

< Sehr ausführliche Erläuterung der quantitativen und qualitativen Grundsätze und Konzepte zur Wertsteigerung, Angabe von konkreten werteorientierten Zielen

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< Noch stark Charity-lastig und ohne durchgängige Strategie

**Mitarbeiter:**

< Werte sehr schwammig, kein Whistleblowing, wenig über Meinungsumfrage, One-Way-Kommunikation

**Performance:**

< Keine individualisierten Angaben von Gehältern oder Aktienbesitz des Managements



# Hoffmann-La Roche AG

<b>Land:</b>	Schweiz
<b>Sektor:</b>	Health Care
<b>Adresse:</b>	4070 Basel
<b>www:</b>	roche.com

**Ranking: 17 (120)**

**Im Land: 2 (8)**  
**Im Sektor: 2 (8)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	14,4
Mitarbeiter	15,2
Umwelt	12,8
Performance	18,4
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 60,8**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Elaboriertes Managementsystem mit direktem Anschluss an Vorstand, Projekte nutzen Kernkompetenzen des Unternehmens

**Mitarbeiter:**  
 < Klare Konzerngrundsätze und Verhaltenskodex, Engagement für Diversity und Personalentwicklung

**Umwelt:**  
 < A5 – Auszeichnung „Excellent“ des BREEAM, anerkannte Auszeichnung, die für nachhaltiges Bauen in Großbritannien vergeben wird

**Performance:**  
 < Outperformance des Total Shareholder Returns im Vergleich zum STOXX, gute Eigenkapitalquote und hohe operative Marge

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Viel Sponsoring, kein CV berichtet

**Mitarbeiter:**  
 < Keine erkennbare HR-Strategie, Volunteering-Maßnahmen vorhanden, aber keine Strategie erkennbar

**Umwelt:**  
 < E – kaum Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bzgl. Umwelt

**Performance:**  
 < Keine konkreten Angaben zum Wertmanagementsystem in Bezug auf mittel- und langfristige Ziele

# HSBC Holding plc

<b>Land:</b>	England
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	London E14 5HQ
<b>www:</b>	hsbc.com

**Ranking: 30 (120)**

**Im Land: 5 (15)**  
**Im Sektor: 7 (32)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	13,6
Mitarbeiter	11,2
Umwelt	12,8
Performance	20,0
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 57,6**

### Highlights

#### Gesellschaft:

< Aktive Unterstützung des United Nations Diskussionsforums für die Vergabe und Förderung von Kleinstkrediten

#### Mitarbeiter:

< Diversity-Commitment und Targets vorhanden, Gesundheit als Priorität, gute Volunteering-Projekte

#### Umwelt:

< A5 – Gewinner des „Green Power Leadership Award“ 2005 des US Departement of Energy

#### Performance:

< Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, sehr gute Beschreibung des Wertmanagementsystems inkl. der Ziele

### Lowlights

#### Gesellschaft:

< Strategischer Beitrag nicht immer sichtbar

#### Mitarbeiter:

< Kein richtiger Kodex (trotzdem: Whistleblowing vorhanden), wenig über Flexibilität

#### Performance:

< Keine Quartalsberichte

# Hypo Real Estate Holding AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	80538 München
<b>www:</b>	hyporealestate.com

**Ranking: 109 (120)**

**Im Land: 35 (39)**  
**Im Sektor: 31 (32)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	2,4
Mitarbeiter	5,6
Umwelt	4,0
Performance	15,7
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 27,7**

### Highlights

Gesellschaft:  
< Absichtserklärung

Mitarbeiter:  
< Übersichtlicher Kodex mit Checkliste für Mitarbeiter

Performance:  
< Ausführliche Angaben zu Strategie und kurz- und mittelfristigen Zielen unter Berücksichtigung des Branchenumfeldes, transparente Finanzberichterstattung

### Lowlights

Mitarbeiter:  
< Werte eher konfus, nichts über Diversity, Volunteering, Berufsbildung, schwaches Reporting

Umwelt:  
< Kaum Umweltkommunikation

Performance:  
< Geringe Eigenkapitalquote im 3-Jahresschnitt

# Iberdrola S.A.

<b>Land:</b>	Spanien
<b>Sektor:</b>	Utilities
<b>Adresse:</b>	48008 Bilbao
<b>www:</b>	iberdrola.es

**Ranking: 13 (120)**

**Im Land: 4 (6)**  
**Im Sektor: 1 (8)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	13,6
Mitarbeiter	13,6
Umwelt	16,8
Performance	18,0
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 62,0**

### Highlights

#### Gesellschaft:

< „Luz no campo“, „Luz para todos“, ländliches Energieversorgungsprojekt mit hohem strategischen Bezug, umfangreiche Dokumentation, CV-Programme, regionale Boards

#### Mitarbeiter:

< Engagement für Sozialleistungen, starke Frauenförderung, Flexibilitätsvorkehrungen gut ausgebaut

#### Umwelt:

< D1 – Entwicklung der wirtschaftlichen Nutzung von Wasserstoff durch Teilnahme am „European Hychain Project“

#### Performance:

< Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, allgemein gute finanzielle Performance

### Lowlights

#### Gesellschaft:

< Strategischer Wert wird nicht immer deutlich

#### Mitarbeiter:

< Verhaltenskodex extrem vage, ohne Whistleblowing, keine HR-Strategie erkennbar

#### Performance:

< Angaben in Bezug auf Wertmanagementsystem wenig konkret

# Infineon Technologies AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Technology
<b>Adresse:</b>	81669 München
<b>www:</b>	infineon.de

**Ranking: 108 (120)**

**Im Land: 34 (39)**  
**Im Sektor: 5 (6)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	1,6
Mitarbeiter	8,0
Umwelt	11,0
Performance	8,2
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 28,8**

### Highlights

**Mitarbeiter:**  
< Kodex schlüssig, Ahndung von Delikten gut beschrieben, Volunteering-Projekte bei Katastrophen

**Umwelt:**  
< C1 – gute Kommunikation mit Lieferanten bzgl. Umwelanforderungen

### Lowlights

**Mitarbeiter:**  
< Missionstatement schwach, kein Whistleblowing, keine Diversity-Strategie, Infobasis schwach

**Umwelt:**  
< E – kaum Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bzgl. Umwelt

**Performance:**  
< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, operativer Verlust im 3-Jahresschnitt, keine Angaben zum Wertmanagement

# ING Groep N.V.

<b>Land:</b>	Niederlande
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	1081 KL Amsterdam
<b>www:</b>	ing.com

**Ranking: 84 (120)**

**Im Land: 6 (9)**  
**Im Sektor: 22 (32)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	10,4
Mitarbeiter	8,8
Umwelt	7,2
Performance	16,7
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 43,1**

### Highlights

Gesellschaft:  
 < Mikrokreditprogramme, Helmut-Schmidt-Preise

Mitarbeiter:  
 < Fokus auf Diversity mit eigenem Council, Lernkultur-Erzeugung im Vordergrund

Performance:  
 < Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, hohe Transparenz bei Corporate Governance

### Lowlights

Gesellschaft:  
 < Wenig Bericht über Aktivitäten der Töchter

Mitarbeiter:  
 < Werte gänzlich unklar, kein Kodex, keine HR-Strategie erkennbar, Nachfolgeplanung sehr vage

Umwelt:  
 < A/C5 – fast keine Integration von Umweltaspekten in Geschäftsprozesse, keine Einbeziehung der Mitarbeiter in die Verbesserung der Umweltleistung

Performance:  
 < Keine Quantifizierung des Wertsteuersystems

# ITM Entreprises S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Technology
<b>Adresse:</b>	91078 Bondoufle
<b>www:</b>	itmentreprises.fr

**Ranking: 112 (120)**

**Im Land: 26 (28)**  
**Im Sektor: 6 (6)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	8,0
Mitarbeiter	1,6
Umwelt	4,6
Performance	10,0
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 24,2**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Firmennetzwerk wird als Asset eingesetzt

**Mitarbeiter:**  
 < Verhaltenskodex vorhanden (gilt allerdings für Lieferanten aus Asien), Commitment für Training

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Überwiegend Sponsoring

**Mitarbeiter:**  
 < Keine HR-Strategie erkennbar, nichts über Diversity, Flexibilität, Volunteering

**Umwelt:**  
 < Kaum Umweltkommunikation

**Performance:**  
 < Keine Aussagen möglich, da keine Informationen verfügbar

# J. Sainsbury plc

<b>Land:</b>	England
<b>Sektor:</b>	Consumer Services
<b>Adresse:</b>	London EC1N 2HT
<b>www:</b>	j-sainsbury.co.uk

**Ranking: 49 (120)**

**Im Land: 10 (15)**  
**Im Sektor: 4 (14)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	13,6
Mitarbeiter	13,6
Umwelt	12,4
Performance	14,1
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 53,7**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Active Kids, Get Cooking mit großem Impact und strategischem Bezug

**Mitarbeiter:**

< Schwerpunkte Mitbestimmung und Retention, gute HR-Krisenstrategie, Commitment zu Gesundheit

**Performance:**

< Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, gute Aufgliederung der Gehälter und der Zuständigkeiten im Bereich Unternehmensführung

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< Sonst weniger innovativ: Sponsoring

**Mitarbeiter:**

< Wenig über Werte, kein Verhaltenskodex erkennbar, nichts über Flexibilität

**Umwelt:**

< A4a – kein anerkanntes Umweltmanagementsystem vorhanden

**Performance:**

< Keine transparente Darstellung des Wertmanagementsystems



# Koninklijke Ahold N.V.

<b>Land:</b>	Niederlande
<b>Sektor:</b>	Consumer Services
<b>Adresse:</b>	1019 GM Amsterdam
<b>www:</b>	ahold.com

**Ranking: 92 (120)**

**Im Land: 8 (9)**  
**Im Sektor: 10 (14)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	13,6
Mitarbeiter	8,0
Umwelt	11,8
Performance	7,2
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 40,6**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Sachspenden von Lebensmitteln

**Mitarbeiter:**

< Engagement für soziale Ziele, Lernkultur wird betont

**Performance:**

< Transparente Darstellung der Corporate Governance, stabile Cashflows über 5 Jahre

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< Wenig strategisch, Charity, wenig durchgehende Themen

**Mitarbeiter:**

< Werte eher konfus, kein Verhaltenskodex, keine erkennbare HR-Strategie

**Umwelt:**

< E – kaum Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bzgl. Umwelt

**Performance:**

< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung

# Koninklijke Philips Electronics N.V.

<b>Land:</b>	Niederlande
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	1070 MX Amsterdam
<b>www:</b>	philips.com

**Ranking: 86 (120)**

**Im Land: 7 (9)**  
**Im Sektor: 14 (24)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	11,2
Mitarbeiter	16,0
Umwelt	6,6
Performance	9,2
Korrektur/Jury	5

**Gesamtpunkte: 43,0**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Community Involvement-Programme mit 9 Mio. Euro etwas spärlich

**Mitarbeiter:**  
 < Starke HR-Strategie, Diversity und Sicherheit als Schwerpunkte, viel Mentoring und Netzwerke

**Umwelt:**  
 < C1 – gute Kommunikation mit Lieferanten bzgl. Umwelanforderungen

**Performance:**  
 < Steigender operativer Cashflow über 5 Jahre, zeitnahe Berichterstattung

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Innovative Themen: Ausleuchten, Gesundheitsvorsorge

**Mitarbeiter:**  
 < Werte eher unsinnig, nichts über Flexibilität, keine Volunteering-Strategie erkennbar

**Umwelt:**  
 < C5 – keine Einbeziehung der Mitarbeiter in die Verbesserung der Umweltleistung

**Performance:**  
 < Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, geringe operative Marge

# Lafarge S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Industrials
<b>Adresse:</b>	75782 Paris
<b>www:</b>	lafarge.com

**Ranking: 26 (120)**

**Im Land: 5 (28)**  
**Im Sektor: 1 (9)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	11,2
Mitarbeiter	17,6
Umwelt	15,4
Performance	14,0
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 58,2**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
< Integration von TI-Bewertungen in Investitionsentscheidungen, Aktivitäten an Standorten, umfangreiches Qualitätsmanagement

**Mitarbeiter:**  
< Guter Verhaltenskodex, konkrete HR-Policies, Schwerpunkt Führung, hohe Priorität für Gesundheit

**Umwelt:**  
< C2a – Lebenszyklusanalysen von Produkten

**Performance:**  
< Outperformance des STOXX, gute finanzielle Performance

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
< Kaum Vernetzung in Umfeld und Öffentlichkeitsarbeit

**Mitarbeiter:**  
< Kein echtes Whistleblowing, vage Angaben über Employability (bei über 5 000 Entlassungen)

**Performance:**  
< Keine Quartalsberichte

# Lidl Stiftung & Co. KG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	74167 Neckarsulm
<b>www:</b>	lidl.de

**Ranking: 119 (120)**

**Im Land: 39 (39)**  
**Im Sektor: 24 (24)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	3,2
Mitarbeiter	0,8
Umwelt	0,8
Performance	0,3
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 5,1**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Kinderlebensmittel mit wenig Fett, Dulano: Fleischwaren, Biosiegel

**Mitarbeiter:**

< Informationen über Berufsbildung vorhanden

### Lowlights

**Mitarbeiter:**

< Keine Werteorientierung erkennbar, keine HR-Strategie, nichts über Diversity, Volunteering usw.

**Umwelt:**

< Fast keine Umweltkommunikation

**Performance:**

< Keine Aussagen möglich, da keine Informationen verfügbar

# Linde AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Basic Materials
<b>Adresse:</b>	65189 Wiesbaden
<b>www:</b>	linde.com

**Ranking: 20 (120)**

**Im Land: 8 (39)**  
**Im Sektor: 4 (7)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	10,4
Mitarbeiter	15,2
Umwelt	14,8
Performance	19,7
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 60,1**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Bezug zur Kernkompetenz deutlich (z. B. Wasserstoff, Gesundheit, Ingenieurausbildung)

**Mitarbeiter:**  
 < Klare CR-Policy mit Grundwerten, gute Altersvorsorge, Anreize stark ausgebaut, Engagement für Azubis

**Umwelt:**  
 < E4 – Förderung Forschungsgruppe der Uni Kiel, die sich mit der Erzeugung von Biowasserstoff durch Mikroalgen befasst

**Performance:**  
 < Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, sehr gute Eigenkapitalquote

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Wenig strategisch, wenig innovativ, viel Sponsoring, BOC-Integration zu wenig genutzt

**Mitarbeiter:**  
 < Noch keine Volunteering-Strategie, Gesundheitsvorkehrungen wirken eher rudimentär

**Performance:**  
 < Ungenaue Angaben in Bezug auf Wertmanagement und die dazu gehörenden Konzepte

# Lloyds TSB Group plc

<b>Land:</b>	England
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	London EC2V 7HN
<b>www:</b>	lloydstsb.com

**Ranking: 91 (120)**

**Im Land: 14 (15)**  
**Im Sektor: 24 (32)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	8,0
Mitarbeiter	12,8
Umwelt	11,4
Performance	8,7
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 40,9**

### Highlights

- Gesellschaft:**  
 < Reflektierte Programmatik
- Mitarbeiter:**  
 < Strukturierte HR-Strategie, breit gefächertes Engagement für Diversity-Frauen, Behinderte, Ausländer
- Performance:**  
 < Hohe Eigenkapitalrendite, ausführliche Angaben zu Corporate Governance

### Lowlights

- Gesellschaft:**  
 < Faktisch Überweisung an Stiftungen, die unternehmensfern ausreichen, CR-Fokus ist Qualitätsmanagement, überwiegend Charity, wenig innovativ
- Mitarbeiter:**  
 < Werte kaum erkennbar, Kodex nicht auffindbar, nichts über Flexibilität, kaum Kennzahlen
- Umwelt:**  
 < E – kaum Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bzgl. Umwelt
- Performance:**  
 < Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, hohe Schwankung des Cashflows über 5 Jahre

# L'Oréal S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	92117 Clichy
<b>www:</b>	loreal.com

**Ranking: 34 (120)**

**Im Land: 6 (28)**  
**Im Sektor: 7 (24)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	17,6
Mitarbeiter	13,6
Umwelt	13,8
Performance	11,7
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 56,7**

### Highlights

#### Gesellschaft:

< Hairdresser-Programm für AIDS-Aufklärung, black skin, Frauen in der Wissenschaft, deutlich strategischer Charakter

#### Mitarbeiter:

< Commitment zu Diversity, sehr gute Zahlenangaben, Netzwerk von Ausbildungszentren weltweit

#### Umwelt:

< C5 – Entlohnung von Umwelt-Managern ist an die Umweltleistung des Unternehmens geknüpft

#### Performance:

< Hohe Eigenkapitalquote und hohe EBIT-Marge

### Lowlights

#### Mitarbeiter:

< Werte und Prinzipien etwas vage, nichts über Flexibilität, wenig über Volunteering

#### Performance:

< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, keine Quartalsberichterstattung

# Louis Vuitton Moët Hennessy S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	75008 Paris
<b>www:</b>	lvmh.com

**Ranking: 63 (120)**

**Im Land: 8 (28)**  
**Im Sektor: 12 (24)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	6,4
Mitarbeiter	8,8
Umwelt	15,2
Performance	19,9
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 50,3**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Stiftungsaktivitäten adressieren Zielgruppen

**Mitarbeiter:**

< Akzentsetzung auf Training, viele interessante Entwicklungsprogramme, enorme Diversity-Leistungen

**Umwelt:**

< C – hervorragende Einbindung der Umweltaspekte entlang der Wertschöpfungskette (Lieferanten, Abfallmanagement, Logistikprozesse, Mitarbeiterbezug)

**Performance:**

< Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, sehr gute Entwicklung des Cashflows und der Gewinnmarge

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< Bezug zu Produkten wird nicht deutlich, Sponsoring ohne Gesamtstrategie, für Luxusanbieter sind Potenziale nicht genutzt

**Mitarbeiter:**

< Kein Verhaltenskodex vorhanden, HR-Strategie nicht erkennbar, nichts über Flexibilität und Volunteering

**Performance:**

< Vergleichsweise geringe Angaben zu Corporate Governance



# MAN AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Industrials
<b>Adresse:</b>	80805 München
<b>www:</b>	man.de

**Ranking: 61 (120)**

**Im Land: 20 (39)**  
**Im Sektor: 6 (9)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	5,6
Mitarbeiter	14,4
Umwelt	12,2
Performance	18,7
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 50,9**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
< Bekenntnis zur Nachhaltigkeitsorientierung

**Mitarbeiter:**  
< Glaubhafte Werte, stringenter Verhaltenskodex, starke Ausbildungsorientierung, gute Diversity-Strategie

**Performance:**  
< Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, gute Ausformulierung des Wertmanagements sowohl in Bezug auf die quantitativen Ziele als auch auf die Grundsätze und Konzepte

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
< Erstaunlicher Abfall gegenüber Vorjahren: Strategiewechsel? CSR-Bericht nicht evaluiert und überholt (2004er Material)

**Mitarbeiter:**  
< Kein Whistleblowing, Arbeitszeitmodelle wenig entwickelt, keine Volunteering-Strategie

**Umwelt:**  
< C5 – keine Einbeziehung der Mitarbeiter in die Verbesserung der Umweltleistung

**Performance:**  
< Vergleichsweise geringe Angaben zu Corporate Governance

# Metro AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Consumer Services
<b>Adresse:</b>	40235 Düsseldorf
<b>www:</b>	metrogroup.de

**Ranking: 85 (120)**

**Im Land: 28 (39)**  
**Im Sektor: 8 (14)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	13,6
Mitarbeiter	11,8
Umwelt	8,4
Performance	9,3
Korrektur/Jury	-5

**Gesamtpunkte: 43,1**

### Highlights

Gesellschaft:  
 < CSR-Managementsystem, Engagement im European Retail Round Table, strategische Programme in Entwicklungsländern

Mitarbeiter:  
 < Vorzügliche HR-Strategie, leistungsorientiert und sozial, Diversity-Commitment, starke Berufsbildung

Performance:  
 < Outperformance des STOXX, geringe Volatilität der operativen Cashflows

### Lowlights

Gesellschaft:  
 < Viel Sponsoring mit teilweise wenig Business-Bezug und Nutzung der Kernkompetenz des Unternehmens

Mitarbeiter:  
 < Verhaltenskodex von Corporate Governance abgeleitet, kein Whistleblowing, Reporting unübersichtlich

Umwelt:  
 < C5 – keine Einbeziehung der Mitarbeiter in die Verbesserung der Umweltleistung

Performance:  
 < Negative Entwicklung des Cashflows über 5 Jahre

# Münchner Rück AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	80802 München
<b>www:</b>	munichre.com

**Ranking: 79 (120)**

**Im Land: 25 (39)**  
**Im Sektor: 20 (32)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	12,8
Mitarbeiter	12,0
Umwelt	14,8
Performance	4,8
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 44,4**

### Highlights

#### Gesellschaft:

< Interessante Stiftungsarbeit: GeoRisikoForschung für NATHAN (internetbasierte Länder-Datenbank mit geografischen Informationen, Kultur, Naturkatastrophen, Risiko-Informationen)

#### Mitarbeiter:

< Viele Sozialeinrichtungen einschl. Altersvorsorge, Engagement für Beruf und Familie, hohe Azubi-Quote

#### Umwelt:

< C2aa – Bewertung und Zertifizierung der Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden durch das Fraunhofer-Institut

#### Performance:

< Gute Beschreibung der Strategie inkl. quantitativen Zielen

### Lowlights

#### Gesellschaft:

< Zu wenig Verzahnung mit dem Unternehmen, kaum öffentliche Wahrnehmung der Aktivitäten

#### Mitarbeiter:

< Diversity-Maßnahmen fehlen (Bewusstsein vorhanden), Gesundheit/Sicherheit wenig erörtert

#### Performance:

< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, geringe Eigenkapitalrendite im 3-Jahresschnitt, negative Entwicklung beim Cashflow über 5 Jahre

# Nestlé S.A.

<b>Land:</b>	Schweiz
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	1800 Vevey
<b>www:</b>	nestle.com

**Ranking: 38 (120)**

**Im Land: 3 (8)**  
**Im Sektor: 8 (24)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	18,6
Mitarbeiter	12,8
Umwelt	11,8
Performance	12,6
Korrektur/Jury	5

**Gesamtpunkte: 55,8**

### Highlights

#### Gesellschaft:

< Traditionsreiches Engagement, neuere Programme nutzen Kernkompetenz (Kooperation mit IFRC für „food calculator“, strategische Ansätze in LA, Common Code for the Coffee Community (CCCC))

#### Mitarbeiter:

< Ethikprinzipien als Teil der Geschäftsstrategie, HR-Strategie betont Förderung und Forderung der Mitarbeiter

#### Umwelt:

< C2a – Nestlé informiert Öffentlichkeit vielfältig über ihre Aktivitäten einschließlich der Umweltschutzbemühungen

#### Performance:

< Outperformance des STOXX, gleichmäßig hohe EBIT-Marge

### Lowlights

#### Gesellschaft:

< Nutzen für das Unternehmen nur abstrakt reflektiert („nachhaltiger Gewinn“), sehr breites Engagement mit wenig Fokus, Stiftung agiert unternehmensfern

#### Mitarbeiter:

< Verhaltenskodex nicht erkennbar vorhanden, wenig über Volunteering

#### Performance:

< Wenig Angaben zum wertorientierten Steuerungssystem

# Nokia O.Y.J.

<b>Land:</b>	Finnland
<b>Sektor:</b>	Technology
<b>Adresse:</b>	02150 Espoo
<b>www:</b>	nokia.com

**Ranking: 55 (120)**

**Im Land: 1 (1)**  
**Im Sektor: 2 (6)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	16,8
Mitarbeiter	12,8
Umwelt	13,0
Performance	10,0
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 52,6**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Bridge-it nutzt Kernkompetenz, umfangreiches Volunteering-System mit Angabe geleisteter Stunden

**Mitarbeiter:**

< Viele Sozialleistungen einschl. LTI, Engagement für Gesundheit und Sicherheit, gute Volunteering-Strategie

**Umwelt:**

< C1 – sehr gute Kommunikation mit Lieferanten bzgl. Umwelanforderungen

**Performance:**

< Sehr zeitnahe Finanzberichterstattung, Transparenz im Bereich Corporate Governance

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< CSR-Bericht veraltet (2004), zu wenig öffentliche Wahrnehmbarkeit

**Mitarbeiter:**

< Werte sehr vage, viele Überschneidungen, HR-Strategie nicht erkennbar, Reporting eher pauschal

**Performance:**

< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, Rückgang des Cash-flows

# Novartis AG

<b>Land:</b>	Schweiz
<b>Sektor:</b>	Health Care
<b>Adresse:</b>	4002 Basel
<b>www:</b>	novartis.com

**Ranking: 74 (120)**

**Im Land: 4 (8)**  
**Im Sektor: 5 (8)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	14,4
Mitarbeiter	14,4
Umwelt	6,6
Performance	11,2
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 46,6**

### Highlights

#### Gesellschaft:

< Novartis Institute for Tropical Diseases u. a. nutzen Kernkompetenz, Projekte faktisch auf Strategie abgestimmt: Novartis ist intelligenter, als es zugibt

#### Mitarbeiter:

< Fundierte ethische Grundorientierung, starkes Whistleblowing, Engagement für Living Wage (Mindestlohn)

#### Performance:

< Hohe operative Marge, gute Darstellung der Strategie mit kurz- und mittelfristigen Zielen

### Lowlights

#### Gesellschaft:

< Moralisierende Vorstandstellungnahme sieht CSR als Luxusgut und diskreditiert strategische Bezüge

#### Mitarbeiter:

< Diversity-Strategie nicht erkennbar, Volunteering ebenfalls schwach, Reporting eher inkohärent

#### Umwelt:

< C4/D – Logistikprozesse werden nicht umweltorientiert gesteuert, keinerlei ökologische Innovationen

#### Performance:

< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, kaum Angaben zum Wertmanagementsystem

# Pinault-Printemps-Redoute S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	75381 Paris
<b>www:</b>	ppr.com

**Ranking: 103 (120)**

**Im Land: 23 (28)**  
**Im Sektor: 17 (24)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	4,8
Mitarbeiter	8,0
Umwelt	10,0
Performance	8,4
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 31,2**

### Highlights

Gesellschaft:  
 < SolidarCité Association, Fokus auf Mitarbeiter

Mitarbeiter:  
 < HR-Strategie vorhanden, Schwerpunkte auf Chancen für alle und Diversity, Training als Priorität

Performance:  
 < Transparentes Wertsteuerungssystem mit definierten Zielen

### Lowlights

Gesellschaft:  
 < Wenig berichtet, kein strategisches Engagement

Mitarbeiter:  
 < Werte eher selbstbespiegelnd, kein Verhaltenskodex erkennbar, nichts über Flexibilität

Performance:  
 < Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, keine Quartalsberichterstattung

# Prudential plc

<b>Land:</b>	England
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	London EC4R oHH
<b>www:</b>	prudential.co.uk

**Ranking: 95 (120)**

**Im Land: 15 (15)**  
**Im Sektor: 25 (32)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	12,0
Mitarbeiter	6,4
Umwelt	13,2
Performance	6,3
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 37,9**

### Highlights

- Gesellschaft:**  
 < Partnerschaft mit Human Rights Campaign, Corporate Volunteering
- Mitarbeiter:**  
 < Volunteering als starker Schwerpunkt, viele Programme und Awards, Diversity ebenfalls als Schwerpunkt
- Umwelt:**  
 < B3 – ökonomische Bewertungen der direkten Umweltaspekte
- Performance:**  
 < Ausführliche Darstellung der Corporate Governance

### Lowlights

- Gesellschaft:**  
 < Engagement insgesamt wenig innovativ und strategisch
- Mitarbeiter:**  
 < Werte eher unsinnig, wenig Whistleblowing trotz Code of Conduct, nichts über Flexibilität
- Performance:**  
 < Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung



# PSA Peugeot Citroën

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	75116 Paris
<b>www:</b>	psa-peugeot-citroen.com

**Ranking: 104 (120)**

**Im Land: 24 (28)**  
**Im Sektor: 18 (24)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	1,6
Mitarbeiter	15,2
Umwelt	5,8
Performance	7,8
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 30,4**

### Highlights

Gesellschaft:  
 < CO<sub>2</sub>-Strategie

Mitarbeiter:  
 < Ausführlicher Verhaltenskodex, enorme Priorität für Diversity, viele Programme und Zahlen

Performance:  
 < Sehr gute Erläuterung der Strategie und des Branchenumfeldes

### Lowlights

Gesellschaft:  
 < Kein gesellschaftliches Engagement berichtet

Mitarbeiter:  
 < Keine klaren Werte, keine HR-Strategie erkennbar, nichts über Volunteering

Umwelt:  
 < C – keine Umweltaspekte entlang der Wertschöpfungskette berücksichtigt (Lieferanten, Abfallmanagement, Logistikprozesse, Mitarbeiter)

Performance:  
 < Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, geringe operative Marge

# Publicis Groupe S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Consumer Services
<b>Adresse:</b>	75008 Paris
<b>www:</b>	publicis.fr

**Ranking: 106 (120)**

**Im Land: 25 (28)**  
**Im Sektor: 11 (14)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	10,4
Mitarbeiter	7,2
Umwelt	2,0
Performance	10,0
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 29,6**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Global Fund sowie nationale Pro-bono-Projekte (250) erreichen wichtige Kunden

**Mitarbeiter:**  
 < Schwerpunkte Wissensaustausch und Training, Volunteering wird gefördert, viele Projekte

**Performance:**  
 < Outperformance des STOXX

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Direkte Beteiligung an Global Fund Aktionen unklar

**Mitarbeiter:**  
 < Werte eher konfus, kein Verhaltenskodex, HR-Strategie nicht erkennbar

**Umwelt:**  
 < Fast keine Umweltkommunikation

**Performance:**  
 < Geringe Transparenz der Finanzberichterstattung

# Rallye S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Consumer Services
<b>Adresse:</b>	75008 Paris
<b>www:</b>	rallye.fr

**Ranking: 114 (120)**

**Im Land: 27 (28)**  
**Im Sektor: 13 (14)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	1,6
Mitarbeiter	7,2
Umwelt	6,0
Performance	6,1
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 20,9**

### Highlights

Mitarbeiter:  
 < Schwerpunkte in Diversity, Weiterbildung und soziale Sicherheit, Training als wichtige Priorität

### Lowlights

Mitarbeiter:  
 < Nichts über Werte, kein Verhaltenskodex vorhanden, nichts über Flexibilität, Volunteering

Umwelt:  
 < D/E – keinerlei ökologische Innovationen, praktisch kein Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bzgl. Umwelt

Performance:  
 < Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung

# Renault S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	75008 Paris
<b>www:</b>	renault.com

**Ranking: 54 (120)**

**Im Land: 7 (28)**  
**Im Sektor: 11 (24)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	12,0
Mitarbeiter	12,0
Umwelt	10,6
Performance	18,2
Korrektur/Jury	1

**Gesamtpunkte: 52,8**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Fokus auf Sicherheit: intern durch F&E, extern durch Schulungs- und Aufklärungsprogramm „Road Safety“, Nutzung von Produktwissen

**Mitarbeiter:**

< Konkrete Deklaration der Arbeiterrechte, gute Schutzmechanismen, starkes Engagement für Diversity

**Umwelt:**

< C2a – Lebenszyklusanalysen von Produkten

**Performance:**

< Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, sehr gute Strategie- und Branchenbeschreibung

### Lowlights

**Mitarbeiter:**

< Verhaltenskodex schwammig, kein Whistle-blowing, wenig über Gesundheit und Sicherheit

**Umwelt:**

< C4/C3 – Logistikprozesse werden nicht umweltorientiert gesteuert, kein Abfallmanagement oder Kennzahlen

**Performance:**

< Vergleichsweise geringe Angaben zu Corporate Governance, keine Quartalsberichte

# Repsol YPF S.A.

<b>Land:</b>	Spanien
<b>Sektor:</b>	Oil & Gases
<b>Adresse:</b>	28046 Madrid
<b>www:</b>	repsolypf.com

**Ranking: 10 (120)**

**Im Land: 2 (6)**  
**Im Sektor: 1 (6)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	16,8
Mitarbeiter	12,8
Umwelt	13,0
Performance	20,0
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 62,6**

### Highlights

#### Gesellschaft:

< Innovative Programme: Stakeholder-basierende Umfeldanalysen, „Energía Solidaria“: ländliche Energieversorgung für sozial schwache Gebiete, „Andres Rural Tourism Network“: regionale Tourismuskonzepte für den ländlichen Raum in Entwicklungsländern

#### Mitarbeiter:

< Ausführlicher Verhaltenskodex, gute Kennzahlen, auch über Gehälter, viele Zusatzleistungen

#### Umwelt:

< D4 – Investitionen von knapp 240 Mio. Euro in Umweltmaßnahmen (2003)

#### Performance:

< Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, gut ausformulierte Strategie

### Lowlights

#### Gesellschaft:

< Strategischer Wert wird nicht immer deutlich

#### Mitarbeiter:

< Kein externes Whistleblowing, ausführliches Reporting, allerdings wenig kohärent

#### Umwelt:

< C1a – es werden keine umweltbezogenen Anforderungen an Lieferanten gestellt (oder sie werden nicht kommuniziert)

#### Performance:

< Darstellung des Vergütungssystems nicht sehr detailliert

# REWE-Zentral AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	50668 Köln
<b>www:</b>	rewe.de

**Ranking: 105 (120)**

**Im Land: 32 (39)**  
**Im Sektor: 19 (24)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	6,4
Mitarbeiter	11,2
Umwelt	4,8
Performance	7,8
Korrektur/Jury	-5

**Gesamtpunkte: 30,2**

### Highlights

Gesellschaft:  
 < Fokus auf Lebensmittelaktionen, Aktionen intern kommuniziert, Mitarbeiter zur Beteiligung ermuntert

Mitarbeiter:  
 < Engagement für Arbeitsschutz und Gesundheit, soziale Einrichtungen wie Pensionskasse

### Lowlights

Gesellschaft:  
 < Disparate Themen, überwiegend Sponsoring, wenig öffentliche Kommunikation

Mitarbeiter:  
 < Technokratisches Leitbild, kein Verhaltenskodex, keine erkennbare HR-Strategie

Umwelt:  
 < A3/B – kein anerkanntes Umweltmanagementsystem, ungenügende Betriebliche Umweltleistung

Performance:  
 < Geringe Transparenz der Finanzberichterstattung, keine Angaben zu Corporate Governance

# Rio Tinto plc

<b>Land:</b>	England
<b>Sektor:</b>	Basic Materials
<b>Adresse:</b>	London SW1Y 4LD
<b>www:</b>	riotinto.com

**Ranking: 27 (120)**

**Im Land: 4 (15)**  
**Im Sektor: 5 (7)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	13,6
Mitarbeiter	8,0
Umwelt	15,4
Performance	21,2
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 58,2**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Engagement an den Standorten: 5-Jahresplan für jede Niederlassung: Assessment – Consultation – Assistance

**Mitarbeiter:**  
 < Gesundheit und Sicherheit stark betont, sehr gute Steuerung, viele Personalentwicklungsmaßnahmen

**Umwelt:**  
 < E – hohe finanzielle Unterstützung und sehr guter Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bezüglich Umwelt

**Performance:**  
 < Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, sehr gute finanzielle Performance

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Wenig projektübergreifende Zusammenarbeit, bis auf UK und Australien

**Mitarbeiter:**  
 < Keine klaren Werte, keine HR-Strategie, Diversity beschränkt auf Aborigines in Australien

**Performance:**  
 < Fehlende Formulierung der Zielsetzung im Bereich des Wertmanagements

# Robert Bosch GmbH

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	70049 Stuttgart
<b>www:</b>	bosch.de

**Ranking: 18 (120)**

**Im Land: 6 (39)**  
**Im Sektor: 6 (24)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	17,0
Mitarbeiter	15,2
Umwelt	15,0
Performance	13,4
Korrektur/Jury	5

**Gesamtpunkte: 60,6**

### Highlights

#### Gesellschaft:

< Stiftung sensibilisiert breit für gesellschaftliche Themen, Jugend forscht mit strategischem Bezug

#### Mitarbeiter:

< Starke Ethikorientierung, hohe Priorität für Werte, viele Sozialleistungen einschl. Altersvorsorge

#### Umwelt:

< B3 – eine ökonomische Bewertung hinsichtlich der direkten Umweltaspekte wurde durchgeführt

#### Performance:

< Gute Beschreibung der Strategie, die eine logische Schrittfolge zur Erreichung der kurzfristigen Ziele darstellt und dabei das Branchenumfeld analysiert, hohe Eigenkapitalquote

### Lowlights

#### Gesellschaft:

< Wenig Verknüpfung mit operativer Arbeit/ Nutzung der Unternehmenspotenziale, wenig Netzwerkbildung im Umfeld, disparate Themen ohne strategischen Fokus

#### Mitarbeiter:

< Kein Verhaltenskodex mit Whistleblowing, Volunteering-Engagement noch in der Frühphase

#### Performance:

< Zu allgemeine Angaben zu Corporate Governance, keine detaillierte Erläuterung des Wertsteuerungssystems



# Royal Bank of Scotland plc

<b>Land:</b>	Schottland
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	Edinburgh EH2 2YE
<b>www:</b>	rbs.com

**Ranking: 42 (120)**

**Im Land: 2 (2)**  
**Im Sektor: 10 (32)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	15,2
Mitarbeiter	17,6
Umwelt	10,2
Performance	11,9
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 54,9**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Hoher strategischer Wert der Projekte: face2face with finance, money matters, Mitarbeiterbeteiligung ausführlich berichtet

**Mitarbeiter:**  
 < Konkrete Werte, guter Verhaltenskodex mit Whistleblowing, Beschäftigungssicherheit als Priorität

**Performance:**  
 < Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, gute Beschreibung der Strategie

### Lowlights

**Mitarbeiter:**  
 < Keine klare HR-Strategie, mehr Recruiting- als Retention-orientiert

**Umwelt:**  
 < D – keinerlei ökologische Innovationen

**Performance:**  
 < Hohe Schwankung des Cashflows über 5 Jahre, keine quantitativen Angaben zum Wertmanagementsystem

# Royal Dutch Shell plc

<b>Land:</b>	Niederlande
<b>Sektor:</b>	Oil & Gases
<b>Adresse:</b>	2501 Den Haag
<b>www:</b>	shell.com

**Ranking: 43 (120)**

**Im Land: 2 (9)**  
**Im Sektor: 6 (6)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	17,6
Mitarbeiter	14,4
Umwelt	12,2
Performance	10,5
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 54,7**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Vorbildliche Kommunikation und Investition in Standorte

**Mitarbeiter:**

< Wirksame Bestechungsbekämpfung, sehr gutes Whistleblowing, viele Weiterbildungspotenziale

**Umwelt:**

< D2 – Investitionen von mehr als 1 Milliarde Euro in erneuerbare Energie

**Performance:**

< Konzepte und Zielsetzung des Wertmanagements sehr gut in die Unternehmensstrategie integriert

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< Wenig projektübergreifende Zusammenarbeit, kaum öffentliche Wirksamkeit

**Mitarbeiter:**

< Geschäftsprinzipien eher vage, keine klare HR-Strategie, eher technokratische Sichtweise

**Umwelt:**

< C4 – Logistikprozesse werden nicht umweltorientiert gesteuert

**Performance:**

< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung

# RWE AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Utilities
<b>Adresse:</b>	45128 Essen
<b>www:</b>	rwe.com

**Ranking: 46 (120)**

**Im Land: 14 (39)**  
**Im Sektor: 4 (8)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	9,6
Mitarbeiter	11,0
Umwelt	14,8
Performance	19,1
Korrektur/Jury	-5

**Gesamtpunkte: 54,5**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Internes CSR-Managementsystem, Corporate Volunteering

**Mitarbeiter:**  
 < Transparente Vergütung einschl. LTI, ausgezeichnete Berufsbildung, Diversity-Commitment vorhanden

**Umwelt:**  
 < E – finanzielle Unterstützung und guter Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bezüglich Umwelt

**Performance:**  
 < Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, hohe Transparenz im Bereich des Wertmanagements

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Kaum strategische Projekte, Auslagerung auf Stiftung ohne Unternehmensbezug

**Mitarbeiter:**  
 < Werte beliebig, keine Volunteering-Strategie erkennbar

**Umwelt:**  
 < C5 – keine Einbeziehung der Mitarbeiter in die Verbesserung der Umweltleistung

# Saint-Gobain S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Industrials
<b>Adresse:</b>	92400 Courbevoie
<b>www:</b>	saint-gobain.com

**Ranking: 75 (120)**

**Im Land: 14 (28)**  
**Im Sektor: 8 (9)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	8,0
Mitarbeiter	13,6
Umwelt	6,8
Performance	17,0
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 45,4**

### Highlights

- Gesellschaft:**  
< Compliance-Orientierung
- Mitarbeiter:**  
< Schwerpunkte Training und Diversity, Akzentsetzung auf Retention, Priorität Integration von Behinderten
- Performance:**  
< Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, stabil wachsender operativer Cashflow

### Lowlights

- Gesellschaft:**  
< Für die Branche erstaunlich schmale Basis, wenig strategisch und innovativ
- Mitarbeiter:**  
< Beliebige Werte, kein echter Verhaltenskodex, Volunteering nur indirekt vorhanden
- Umwelt:**  
< B/E – ungenügende Betriebliche Umweltleistung, kaum Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bzgl. Umwelt
- Performance:**  
< Vergleichsweise geringe Angaben zu Corporate Governance

# Sanofi Aventis S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Health Care
<b>Adresse:</b>	75013 Paris
<b>www:</b>	sanofi-aventis.com

**Ranking: 15 (120)**

**Im Land: 2 (28)**  
**Im Sektor: 1 (8)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	17,6
Mitarbeiter	13,6
Umwelt	13,0
Performance	16,9
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 61,1**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Zug des Lebens, Essaimage, DIESE, Orphanet/Orphanexchange

**Mitarbeiter:**  
 < Ethikkodex deckt wesentliche Bereiche ab, Engagement für Training und Sicherheit, Bekenntnis zu Diversity

**Umwelt:**  
 < A5 – erhält Auszeichnung „Glanzlicht der Umweltallianz Hessen“ für herausragendes Umweltengagement bei der Integration von Umweltaspekten im Unternehmen

**Performance:**  
 < Hohe Eigenkapitalquote und hohe EBIT-Marge

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Kein Managementsystem, wenig öffentliche Resonanz der Projekte

**Mitarbeiter:**  
 < Werte eher vage, wenig über Flexibilitätsstrategie (aber gute Infos über Teilzeit und befristete Verträge)

**Umwelt:**  
 < E – kaum Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bzgl. Umwelt

**Performance:**  
 < Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, zu geringe Angaben im Bereich des Wertmanagements

# San Paolo IMI S.p.A.

<b>Land:</b>	Italien
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	10121 Torino
<b>www:</b>	sanpaolo.com

**Ranking: 51 (120)**

**Im Land: 4 (7)**  
**Im Sektor: 11 (32)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	17,6
Mitarbeiter	15,2
Umwelt	10,0
Performance	10,5
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 53,3**

### Highlights

#### Gesellschaft:

< Vorbildliches Engagement in den Regionen mit klarem strategischem Vorteil, hervorragender Bericht, extern evaluiert, im Dialog mit CC-Master-Klasse optimiert, Mikrokredit-Programme in Italien, Financial Literacy und Integrationsprogramme für Randgruppen (z. B. Erleichterung des Hauskaufs)

#### Mitarbeiter:

< Akzentsetzung auf Diversity und Training, viele Sozialleistungen, gute Teilzeitstrategie

#### Performance:

< Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, gute Darstellung der Strategie

### Lowlights

#### Mitarbeiter:

< Werte eher konfus, Ethikkodex vage, keine HR-Strategie erkennbar

#### Umwelt:

< E – kaum Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bzgl. Umwelt

#### Performance:

< Rückgang des Cashflows im 5-Jahreszeitraum

# SAP AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Technology
<b>Adresse:</b>	69190 Walldorf
<b>www:</b>	sap.de

**Ranking: 69 (120)**

**Im Land: 22 (39)**  
**Im Sektor: 4 (6)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	10,4
Mitarbeiter	18,6
Umwelt	2,0
Performance	17,2
Korrektur/Jury	5

**Gesamtpunkte: 48,2**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Klare Fokussierung auf Bildung und Governance, Universitätsnetzwerk klarer win-win, LEGO Schüler-Projekt

**Mitarbeiter:**  
 < Viele Flexibilitäts- und Weiterbildungsvorkehrungen, Work-Life-Balance Commitment vorhanden

**Performance:**  
 < Outperformance des STOXX, hohe EBIT-Marge und steigender Cashflow über 5 Jahre, ausführliche Angaben zu Corporate Governance

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Schmale Basis, Sponsoring noch wenig ins Gesamtkonzept integriert, Richtlinien etwas normativ, wenig soziale Projekte berichtet

**Mitarbeiter:**  
 < Verhaltenskodex zwar ausführlich, aber ohne externes Whistleblowing, Volunteering-Strategie fehlt

**Umwelt:**  
 < Fast keine Umweltkommunikation

**Performance:**  
 < Keine Quantifizierung des Wertsteuerungssystems sowie der Ziele

# Schering AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Health Care
<b>Adresse:</b>	13353 Berlin
<b>www:</b>	schering.de

**Ranking: 52 (120)**

**Im Land: 16 (39)**  
**Im Sektor: 4 (8)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	8,8
Mitarbeiter	12,8
Umwelt	12,0
Performance	19,5
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 53,1**

### Highlights

Gesellschaft:  
 < Strategischer Fokus auf Bevölkerungsentwicklung

Mitarbeiter:  
 < Konkrete Werte, vorzügliche Aufstellung der Einzel-Sozialausgaben, breite Palette von Zuwendungen

Umwelt:  
 < B2 – ökologische und ökonomische Bewertung von Umweltaspekten

Performance:  
 < Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, hohe Gewinnmarge, transparente Darstellung der Strategie und Ziele

### Lowlights

Gesellschaft:  
 < Überwiegend Sponsoring, kein Corporate Volunteering berichtet

Mitarbeiter:  
 < Wertekodex schwammig, schwaches Whistleblowing, keine Diversity-Strategie

Umwelt:  
 < C5 – keine Einbeziehung der Mitarbeiter in die Verbesserung der Umweltleistung

Performance:  
 < Keine Quantifizierung des Wertsteuersystems



# Siemens AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Industrials
<b>Adresse:</b>	80333 München
<b>www:</b>	siemens.de

**Ranking: 53 (120)**

**Im Land: 17 (39)**  
**Im Sektor: 4 (9)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	10,4
Mitarbeiter	12,8
Umwelt	12,8
Performance	16,8
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 52,8**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Bildungsprojekte in UK, Computer helfen heilen und leben

**Mitarbeiter:**

< Viele Sozialleistungen, Commitment zu Berufsausbildung, Export des dualen Systems, Diversity stark

**Performance:**

< Outperformance des Total Shareholder Returns im Vergleich zum STOXX, hohe Transparenz in Bezug auf das Wertmanagement

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< Überwiegend Sponsoring, keine Leadprojekte, Sammelsurium, wenig Innovation und strategischer Fokus

**Mitarbeiter:**

< Leitbild und Vision sehr vage, Kodex ohne klares Whistleblowing, große Reporting-Lücken

**Umwelt:**

< C1 – keine umweltbezogenen Anforderungen an Lieferanten

**Performance:**

< Geringe operative Marge, Rückgang des Cashflows über fünf Jahre

# Société Générale S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	75009 Paris
<b>www:</b>	societegenerale.fr

**Ranking: 68 (120)**

**Im Land: 12 (28)**  
**Im Sektor: 17 (32)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	5,6
Mitarbeiter	11,2
Umwelt	14,8
Performance	16,9
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 48,5**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Stiftung im Aufbau

**Mitarbeiter:**

< Werte klar artikuliert, gut ausgearbeitete HR-Policy, starkes Engagement für Diversity

**Umwelt:**

< C4 – Logistikprozesse werden sehr umweltorientiert gesteuert

**Performance:**

< Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< Strategie wird kaum deutlich, Sponsoring mit niedrigem Budget, abstrakte Stellungnahme ohne win-win, umfangreicher Bericht (102 Seiten) mit wenig konkreten Berichten

**Mitarbeiter:**

< Kein Verhaltenskodex, nichts über Volunteering und Flexibilität

**Performance:**

< Keine Quantifizierung des Wertsteuersystems sowie der Ziele

# Société National de Chemins de fer Luxembourgeois

<b>Land:</b>	Luxemburg
<b>Sektor:</b>	Consumer Services
<b>Adresse:</b>	1616 Luxembourg
<b>www:</b>	cfl.lu

**Ranking: 113 (120)**

**Im Land: 2 (2)**  
**Im Sektor: 12 (14)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	0,8
Mitarbeiter	2,4
Umwelt	11,8
Performance	6,6
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 21,6**

### Highlights

Mitarbeiter:  
< Infos über Weiterbildung und Profilanalyse

### Lowlights

Mitarbeiter:  
< Nichts über Werte, HR-Strategie, Diversity usw.

Umwelt:  
< C2a – keine Auseinandersetzung mit dem Thema  
Gebäudemanagement

Performance:  
< Geringe operative Rendite geringe Transparenz  
der Finanzberichterstattung

# Statoil ASA

<b>Land:</b>	Norwegen
<b>Sektor:</b>	Oil & Gases
<b>Adresse:</b>	4035 Stavanger
<b>www:</b>	statoil.no

**Ranking: 22 (120)**

**Im Land: 1 (1)**  
**Im Sektor: 3 (6)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	13,6
Mitarbeiter	12,8
Umwelt	13,4
Performance	19,9
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 59,7**

### Highlights

- Gesellschaft:**  
 < Strategische Bedeutung des neighbourhood committee, Akassa project
- Mitarbeiter:**  
 < Glaubwürdige Werte, gute Vermittlungskampagne, Engagement für Aus- und Weiterbildung
- Umwelt:**  
 < D – aktiv beim Entwickeln von ökologischen Innovationen
- Performance:**  
 < Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, die strategische Konzeption des Unternehmens ist sehr gut dargestellt

### Lowlights

- Gesellschaft:**  
 < Wenig öffentliche Kommunikation
- Mitarbeiter:**  
 < Keine erkennbare HR-Strategie, nichts über Volunteering, Flexibilität schwach ausgeprägt
- Umwelt:**  
 < A4a – kein anerkanntes Umweltmanagementsystem vorhanden
- Performance:**  
 < Keine Quantifizierung des Wertsteuersystems

# SUEZ S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Utilities
<b>Adresse:</b>	75383 Paris
<b>www:</b>	suez.fr

**Ranking: 64 (120)**

**Im Land: 9 (28)**  
**Im Sektor: 6 (8)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	12,0
Mitarbeiter	13,6
Umwelt	15,0
Performance	9,5
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 50,1**

### Highlights

- Gesellschaft:**  
< Aquassistance/Electroassistance unter Beteiligung der Mitarbeiter
- Mitarbeiter:**  
< HR-Policy mit klaren Schwerpunkten Change Management und Diversity, Priorität für Training
- Umwelt:**  
< E – finanzielle Unterstützung und guter Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bezüglich Umwelt
- Performance:**  
< Geringe Schwankung des Cashflows, ausführliche Dokumentation des Wertmanagementsystems

### Lowlights

- Gesellschaft:**  
< Sonst viel klassisches Sponsoring, Antragsstiftung
- Mitarbeiter:**  
< Werte eher konfus, kein echter Verhaltenskodex, wenig über Flexibilität
- Performance:**  
< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung

# Telecom Italia S.p.A.

<b>Land:</b>	Italien
<b>Sektor:</b>	Telecommunications
<b>Adresse:</b>	20123 Milano
<b>www:</b>	telecomitalia.it

**Ranking: 81 (120)**

**Im Land: 5 (7)**  
**Im Sektor: 6 (6)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	8,8
Mitarbeiter	10,4
Umwelt	12,6
Performance	12,0
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 43,8**

### Highlights

- Gesellschaft:**  
< Vielzahl von Projekten mit lokalem Bezug
- Mitarbeiter:**  
< Fokus auf Training und Personalentwicklung, gute Maßnahmen für Gesundheit und Sicherheit
- Umwelt:**  
< C1 – gute Kommunikation mit Lieferanten bzgl. Umwelanforderungen
- Performance:**  
< Hohe EBIT-Marge, transparente Darstellung des Wertmanagementsystems und der Strategie mit quantifizierten Zielen

### Lowlights

- Gesellschaft:**  
< Völlig unübersichtlich, Gesamtstrategie nicht erkennbar
- Mitarbeiter:**  
< Werte sehr diffus, schwacher Ethikkodex, keine erkennbare HR-Strategie, nichts über Flexibilität
- Performance:**  
< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung

# Telefónica S.A.

<b>Land:</b>	Spanien
<b>Sektor:</b>	Telecommunications
<b>Adresse:</b>	28013 Madrid
<b>www:</b>	telefonica.es

**Ranking: 5 (120)**

**Im Land: 1 (6)**  
**Im Sektor: 1 (6)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	16,0
Mitarbeiter	16,8
Umwelt	16,0
Performance	14,6
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 63,4**

### Highlights

- Gesellschaft:**  
 < Strategische Neuaufstellung der Stiftung im Jahr 2006
- Mitarbeiter:**  
 < HR-Strategie mit Schwerpunkten Leistungsorientierung, Personalentwicklung und Diversity
- Umwelt:**  
 < D3 – „One bill, one tree“, Pflanzung eines Baumes für jeden Kunden, der sich für elektronische Rechnungen entscheidet
- Performance:**  
 < Outperformance des STOXX, ausführliche Darstellung der Strategie unter Berücksichtigung des Umfelds

### Lowlights

- Gesellschaft:**  
 < Wenig konkrete Projekte berichtet
- Mitarbeiter:**  
 < Werte etwas schwammig, Diversity hat hohen Stellenwert, aber ohne Targets, Reporting etwas inkohärent
- Performance:**  
 < Ansätze für eine Integrierung des Wertmanagements in das Unternehmen sind vorhanden, jedoch sind diese noch nicht ausreichend formuliert

# Tengelmann Group

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	45478 Mülheim a. d. Ruhr
<b>www:</b>	tengelmann.de

**Ranking: 111 (120)**

**Im Land: 36 (39)**  
**Im Sektor: 20 (24)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	4,8
Mitarbeiter	4,8
Umwelt	13,2
Performance	3,5
Korrektur/Jury	5

**Gesamtpunkte: 26,3**

### Highlights

Gesellschaft:  
< Umweltengagement, Tafeln unterstützt

Mitarbeiter:  
< Commitment zu Berufsausbildung stark ausgeprägt, viele Weiterbildungsprogramme

### Lowlights

Gesellschaft:  
< Kein strategischer Charakter, keine Innovation

Mitarbeiter:  
< Wenig Konkretes über Werte, kein Verhaltenskodex, HR-Strategie wirkt altväterlich

Umwelt:  
< B – ungenügende Betriebliche Umweltleistung

Performance:  
< Geringe Transparenz der Finanzberichterstattung



# Tesco plc

<b>Land:</b>	England
<b>Sektor:</b>	Consumer Services
<b>Adresse:</b>	Cheshont EN8 9SL
<b>www:</b>	tesco.com

**Ranking: 39 (120)**

**Im Land: 8 (15)**  
**Im Sektor: 2 (14)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	12,0
Mitarbeiter	10,4
Umwelt	16,6
Performance	16,5
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 55,5**

### Highlights

- Gesellschaft:**  
 < CSR hauptsächlich als Qualitätsmanagement, großer finanzieller Umfang
- Mitarbeiter:**  
 < Engagement für Behinderte und für Berufsausbildung, Priorität für Lifelong Learning
- Umwelt:**  
 < D3 – Sammlung von 59 Mio. Weihnachtskarten, um diese dem Recyclingprozess zuzuführen
- Performance:**  
 < Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, hohe Eigenkapitalquote

### Lowlights

- Gesellschaft:**  
 < Sponsoring, selbst wenig innovativ
- Mitarbeiter:**  
 < Werte nur kundenbezogen, viele Schlagworte, kein Verhaltenskodex, keine HR-Strategie erkennbar
- Performance:**  
 < Keine Quartalsberichte und keine zeitnahe Veröffentlichung der Finanzberichte

# Thyssen Krupp AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Industrials
<b>Adresse:</b>	40001 Düsseldorf
<b>www:</b>	thyssenkrupp.de

**Ranking: 70 (120)**

**Im Land: 23 (39)**  
**Im Sektor: 7 (9)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	8,0
Mitarbeiter	8,8
Umwelt	12,6
Performance	18,6
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 48,0**

### Highlights

#### Gesellschaft:

< Bildungsprojekte sollen junge Menschen an das Unternehmen heranführen: Wissensfabrik, Regionalwettbewerbe „Jugend forscht“, umfangreiches Engagement in den Stiftungen

#### Mitarbeiter:

< Viele Sozialleistungen einschl. Altersvorsorge, starkes Commitment zu Berufsbildung und Volunteering

#### Performance:

< Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, sehr gute Darstellung des Wertmanagements durch Erläuterung der Konzepte unter Angabe von qualitativen und quantitativen Zielen

### Lowlights

#### Gesellschaft:

< Kaum Bezüge zur Unternehmensstrategie, wenig Vernetzung

#### Mitarbeiter:

< Werteorientierung wenig konkret (Kodex?), Diversity-Strategie fehlt, wenig über Flexibilität

#### Umwelt:

< C4 – Logistikprozesse werden nicht umweltorientiert gesteuert

#### Performance:

< Vergleichsweise geringe Gewinnmarge

# Total S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Oil & Gases
<b>Adresse:</b>	92400 Courbevoie
<b>www:</b>	total.com

**Ranking: 21 (120)**

**Im Land: 3 (28)**  
**Im Sektor: 2 (6)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	13,6
Mitarbeiter	15,2
Umwelt	13,6
Performance	17,6
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 60,0**

### Highlights

Gesellschaft:  
< The Local Community Guide, CAPs, Restrukturierung bei Fabrikschließung; Vernetzung von SMEs in Gastländern

Mitarbeiter:  
< Klare HR-Strategie mit Schwerpunkten Gesundheit, faire Bezahlung und Chancengleichheit, gute Kennzahlen

Umwelt:  
< B2 – ökologische Bewertung von Umweltaspekten („biodiversity footprint“)

Performance:  
< Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, gute operative Profitabilität

### Lowlights

Gesellschaft:  
< Wenig Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation

Mitarbeiter:  
< Werte sehr vage, kein Whistleblowing, HR-Strategie nicht erkennbar, nichts über Volunteering

Performance:  
< Keine Quantifizierung des Wertsteuerungssystems

# TUI AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Consumer Services
<b>Adresse:</b>	30625 Hannover
<b>www:</b>	tui-group.com

**Ranking: 72 (120)**

**Im Land: 24 (39)**  
**Im Sektor: 6 (14)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	10,4
Mitarbeiter	11,2
Umwelt	17,8
Performance	7,5
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 46,9**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Projekte gegen Kindesmissbrauch mit ECPAT, „Fit für die Bewerbung“

**Mitarbeiter:**

< Ausgeprägte Sozialvorkehrungen: Altersvorsorge/-teilzeit, interessante Volunteering-Projekte

**Umwelt:**

< B/E – sehr gute Betriebliche Umweltleistung, finanzielle Unterstützung und sehr guter Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bezüglich Umwelt

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< Überwiegend Sponsoring; verzetteln sich in 7 Zwerge-Problem (167 Seiten Bericht), wenig innovativ, kaum Mitarbeiterbeteiligung, ECPAT-Projekt zu wenig propagiert

**Mitarbeiter:**

< Ethische Vorkehrungen vage (Kodex?), Commitment-Strategie unklar, Reporting unzusammenhängend

**Performance:**

< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, geringe Gewinnmarge, sinkende Cashflows

# UBS AG

<b>Land:</b>	Schweiz
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	8098 Zurich
<b>www:</b>	ubs.com

**Ranking: 6 (120)**

**Im Land: 1 (8)**  
**Im Sektor: 1 (32)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	12,2
Mitarbeiter	15,2
Umwelt	15,0
Performance	20,5
Korrektur/Jury	5

**Gesamtpunkte: 62,9**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Optimus Foundation in den Vertrieb integriert, Financial Academy in Australien

**Mitarbeiter:**  
 < Diversity und Fairness als Prioritäten, klares Commitment für Volunteering, gute Kennzahlen

**Umwelt:**  
 < D1 – Einrichtung eines neuen Online-Research-Portals: Ökologische Risiken in über 60 Branchen lassen sich leichter identifizieren

**Performance:**  
 < Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, allgemein sehr transparente Darstellung der finanziellen Situation

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < Kein übergreifender Fokus erkennbar

**Mitarbeiter:**  
 < Kein echtes Whistleblowing, HR-Strategie nicht klar erkennbar, wenig über Gesundheit/Sicherheit

**Performance:**  
 < Keine Quantifizierung des Wertsteuerungssystems

# Uni Credito Group

<b>Land:</b>	Italien
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	20123 Milano
<b>www:</b>	unicreditgroup.eu

**Ranking: 29 (120)**

**Im Land: 1 (7)**  
**Im Sektor: 6 (32)**

## Endnote: gut

Gesellschaft	14,4
Mitarbeiter	13,6
Umwelt	13,6
Performance	16,5
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 58,1**

### Highlights

- Gesellschaft:**  
 < Regionalprogramme mit wertvollen Beiträgen für die Standorte, Itaka-Journal
- Mitarbeiter:**  
 < Werte klar artikuliert und schlüssig, starke Schwerpunkte auf Training und Commitment, gute Kennzahlen
- Umwelt:**  
 < C4 – Logistikprozesse werden sehr umweltorientiert gesteuert
- Performance:**  
 < Deutliche Outperformance des STOXX, klare Darstellung der Strategie, Erläuterung des Wertmanagementsystems

### Lowlights

- Gesellschaft:**  
 < Weitgehend unverbundene Themenwahl der Töchter HVB BA etc., kein durchgehendes Managementsystem erkennbar, überwiegend Sponsoring
- Mitarbeiter:**  
 < Kein erkennbares Whistleblowing, wenig über Diversity und über Flexibilität (außer über Kinder und Beruf)
- Performance:**  
 < Vergleichsweise geringe Angaben zu Corporate Governance

# Unilever N.V.

<b>Land:</b>	Niederlande
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	3013 AL Rotterdam
<b>www:</b>	unilever.com

**Ranking: 71 (120)**

**Im Land: 5 (9)**  
**Im Sektor: 13 (24)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	12,6
Mitarbeiter	12,8
Umwelt	13,8
Performance	8,0
Korrektur/Jury	-5

**Gesamtpunkte: 47,2**

### Highlights

- Gesellschaft:**  
 < Vorbildliches Engagement in Indien und BOP-Ländern
- Mitarbeiter:**  
 < HR-Strategie stark changeorientiert im Zeichen von Restrukturierung, Priorität für Gesundheit
- Umwelt:**  
 < C2a – Lebenszyklusanalysen von Produkten
- Performance:**  
 < Beschreibung des Wertmanagementsystems

### Lowlights

- Gesellschaft:**  
 < Für Weltkonzern zu starke regionale Beschränkung, kaum Mitarbeiterintegration/Volunteering berichtet
- Mitarbeiter:**  
 < Werte eher schwammig, Whistleblowing unvollkommen, wenig über Weiterbildung
- Performance:**  
 < Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung

# Veolia Environment S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Utilities
<b>Adresse:</b>	75116 Paris
<b>www:</b>	veoliaenvironment.com

**Ranking: 87 (120)**

**Im Land: 17 (28)**  
**Im Sektor: 7 (8)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	9,6
Mitarbeiter	13,6
Umwelt	13,8
Performance	5,4
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 42,4**

### Highlights

**Gesellschaft:**

< Berichte, die Aufschluss über die Entwicklung der Mitarbeiter in ihrem Umfeld geben

**Mitarbeiter:**

< Klare HR-Policy, stark kennzahlenorientiert, mit Prioritäten für Knowhow-Transfer und Mentoring

**Umwelt:**

< E – finanzielle Unterstützung und sehr guter Dialog mit Stakeholdern und Kooperationen bezüglich Umwelt

**Performance:**

< Gute Beschreibung des Wertmanagementsystems

### Lowlights

**Gesellschaft:**

< Ein Unternehmen wie Veolia könnte aufgrund seiner globalen Präsenz, Thematik und Aufstellung wesentlich aktiver sein (z. B. Wasserversorgung!)

**Mitarbeiter:**

< Ethik eher vage ausgeprägt, wenig über Flexibilitätsstrategie, viele Zahlen, aber wenig Kommentar

**Performance:**

< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung



# Vivendi-Universal S.A.

<b>Land:</b>	Frankreich
<b>Sektor:</b>	Consumer Services
<b>Adresse:</b>	75380 Paris
<b>www:</b>	vivendi.com

**Ranking: 80 (120)**

**Im Land: 16 (28)**  
**Im Sektor: 7 (14)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	10,4
Mitarbeiter	12,8
Umwelt	12,0
Performance	8,9
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 44,1**

### Highlights

#### Gesellschaft:

< Arbeitsplätze in sozialen Randlagen schaffen:  
 Call-Center verlagert, gute Verzahnung mit Kern-  
 geschäft: afrikanische Kultur, parental control

#### Mitarbeiter:

< Gute Initiativen bei Diversity und Volunteering,  
 Programme und Targets, Job-Creation in sozialen  
 Randlagen

#### Performance:

< Transparente Darstellung der Corporate  
 Governance

### Lowlights

#### Gesellschaft:

< Schmale Basis, business case nicht immer klar,  
 wenig Partnerschaften

#### Mitarbeiter:

< Werte wirken wie Sammelsurium, keine HR-  
 Strategie erkennbar, nichts über Flexibilität

#### Umwelt:

< C2a – keine Umweltaspekte der Nutzung von  
 Produkten berücksichtigt

#### Performance:

< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX  
 in der 5-Jahresbewertung, generelle schlechte  
 Performancedarstellung

# Vodafone Group plc

<b>Land:</b>	England
<b>Sektor:</b>	Telecommunications
<b>Adresse:</b>	Newbury RG14 2FN
<b>www:</b>	vodafone.com

**Ranking: 40 (120)**

**Im Land: 9 (15)**  
**Im Sektor: 4 (6)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	17,6
Mitarbeiter	14,4
Umwelt	14,6
Performance	8,8
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 55,4**

### Highlights

#### Gesellschaft:

< Ausgefeiltes Managementsystem mit Berichtspflichten und KPIs, langfristige Strategie, nationale CSR-Komitees, Schwerpunkt auf Markterschließung

#### Mitarbeiter:

< Klare Priorität für Diversity (allerdings nur Frauen), gute Mitarbeitermeinungsumfragen

#### Umwelt:

< D3 – 5 Euro Spende an NABU durch Vodafone Deutschland für jedes zurückgegebene Handysset

#### Performance:

< Hohe Eigenkapitalquote, gute Darstellung der Gehälterstruktur mit Definition der jeweiligen Zuständigkeitsbereiche der einzelnen Organe

### Lowlights

#### Gesellschaft:

< Strategischer Bezug nicht immer sichtbar, Projekte wenig verknüpft, wenig internationaler Focus: 7 Zwerge-Problem

#### Mitarbeiter:

< Vision und Werte sehr vage, Verhaltenskodex nur für Topmanagement, Volunteering-Strategie fehlt

#### Performance:

< Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, keine Angaben in Bezug auf Wertmanagementsystem

# Volkswagen AG

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Sektor:</b>	Consumer Goods
<b>Adresse:</b>	38440 Wolfsburg
<b>www:</b>	volkswagen.de

**Ranking: 47 (120)**

**Im Land: 15 (39)**  
**Im Sektor: 10 (24)**

## Endnote: durchschnittlich

Gesellschaft	10,2
Mitarbeiter	7,8
Umwelt	17,0
Performance	19,0
Korrektur/Jury	-10

**Gesamtpunkte: 54,0**

### Highlights

**Gesellschaft:**  
 < Roll-out der Autostadt-Didaktik mit niedersächsischem KM, innovative Dieselsechnologien in China

**Mitarbeiter:**  
 < Viele Flexibilitätsinstrumente, innovative Lohnumwandlung in Zeitwerte, Engagement für Gesundheit

**Umwelt:**  
 < B – sehr gute Betriebliche Umweltleistung, ökonomische und ökologische Bewertung von Umweltaspekten

**Performance:**  
 < Deutliche Outperformance in Bezug auf Total Shareholder Return im Vergleich zum STOXX, sehr transparente Finanzberichterstattung

### Lowlights

**Gesellschaft:**  
 < CSR-Managementsystem nicht erkennbar, Projekte etwas disparat

**Mitarbeiter:**  
 < Werke und Leitlinien diffus, keine HR-Strategie, Volunteering-Strategie fehlt, Reporting schönfärberisch

**Performance:**  
 < Geringe operative Profitabilität

# Zurich Financial Services

<b>Land:</b>	Schweiz
<b>Sektor:</b>	Financials
<b>Adresse:</b>	8022 Zurich
<b>www:</b>	zurich.com

**Ranking: 101 (120)**

**Im Land: 6 (8)**  
**Im Sektor: 29 (32)**

## Endnote: mangelhaft

Gesellschaft	12,0
Mitarbeiter	4,8
Umwelt	9,6
Performance	5,5
Korrektur/Jury	0

**Gesamtpunkte: 31,9**

### Highlights

Gesellschaft:  
 < Corporate Volunteering in Australien, GB, USA, GB, UK: Herausgabe eines Sponsoring-Magazins

Mitarbeiter:  
 < Starkes Volunteering-Engagement weltweit, Akzent auf Entwicklungsperspektiven für Mitarbeiter

### Lowlights

Gesellschaft:  
 < Insgesamt noch wenig strategischer Fokus, überwiegend Sponsoring, kein konzernweites Managementsystem

Mitarbeiter:  
 < Werte vage, kein erkennbarer Verhaltenskodex, nichts über Diversity, Flexibilität, schwaches Reporting

Umwelt:  
 < B – ungenügende Betriebliche Umweltleistung

Performance:  
 < Total Shareholder Return unterhalb des STOXX in der 5-Jahresbewertung, vergleichsweise geringe Eigenkapitalrendite

