

# GO ★ CR

GOOD COMPANY RANKING 2018

CORPORATE SOCIAL  
RESPONSIBILITY-WETTBEWERB  
DER DAX 30-UNTERNEHMEN

# GOOD COMPANY RANKING

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY-WETTBEWERB DER DAX 30-UNTERNEHMEN

### INHALT

Vorwort .....	2
<i>Klaus Rainer Kirchoff</i>	
Vorwort .....	4
<i>Dr. Christoph Regierer, Kai M. Beckmann</i>	
Die Jury .....	6
<b>ERLÄUTERUNG UND WERTUNG</b>	
Gesellschaft .....	9
Mitarbeiter .....	14
Umwelt .....	20
Financial Integrity .....	30
<b>ERGEBNISSE</b>	
Gesamtrangliste .....	37
Rangliste nach Kategorien .....	38
Top-Unternehmen .....	40
<b>FIRMENAUSWERTUNG</b>	
Ergebnisse .....	43



**KLAUS RAINER  
KIRCHHOFF**

Kirchhoff Consult AG

#### SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,

mit der vorliegenden Ausgabe halten Sie die sechste Dokumentation unseres Good Company Rankings in den Händen. Ich freue mich, dass wir auch in diesem Jahr unser Ranking erfolgreich realisiert haben und Ihnen nun unsere Ergebnisse vorstellen können. Seit über zehn Jahren bewerten wir DAX 30-Unternehmen in ihrer unternehmerischen Verantwortung und zählen mittlerweile zu dem größten unabhängigen Corporate Social Responsibility-(CSR-)Wettbewerb. Auch in diesem Jahr haben wir uns auf die 30 DAX-Unternehmen fokussiert, um gezielt in den Führungsebenen der deutschen Wirtschaft eine nachhaltige Unternehmensführung anzutreiben.

In diesem Jahr findet das Good Company Ranking in Kooperation mit der internationalen Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Mazars statt. Mazars setzt sich weltweit für professionelles CSR-Management ein und unterstützt Unternehmen bei der Umsetzung nachhaltiger Geschäftstätigkeit. Daher freuen wir uns, mit der Stimme von Mazars gemeinsam unseren Wettbewerb auf eine neue Ebene zu heben und dem Thema „unternehmerische Verantwortung“ mehr Gewichtung in der Wirtschaft als auch in der Öffentlichkeit zu verschaffen.

Das diesjährige Good Company Ranking entstand, wie die Jahre zuvor, durch die tatkräftige Unterstützung unserer wissenschaftlichen Jury, die für die Bewertung der unternehmerischen Verantwortung die folgenden vier Verantwortungsbereiche untersucht hat:

- den verantwortungsvollen Umgang mit Mitarbeitern
- den verantwortungsvollen Umgang mit der Umwelt und den natürlichen Ressourcen
- die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung sowie
- den verantwortungsvollen Umgang mit dem zur Verfügung gestellten Kapital

Diese Vorgehensweise geht über das klassische Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie und Soziales) hinaus und legt einen differenzierteren Fokus auf die einzelnen Facetten der Nachhaltigkeitsleistung. Gemeinsam verkörpern die vier Verantwortungsbereiche einen ganzheitlichen Managementansatz, welcher Voraussetzung für den heutigen und künftigen Unternehmenserfolg ist. Für die Gesamtbewertung in unserem Wettbewerb haben wir erstmalig allen vier Verantwortungsbereichen „Mitarbeiter“, „Umwelt“, „Gesellschaft“ und „Financial Integrity“ eine paritätische Gewichtung von 25 % zugesprochen. Dieser Paradigmenwechsel, weg von einer doppelt so hohen Gewichtung der finanziellen Integrität eines Unternehmens, lässt sich mit dem mittlerweile erreichten hohen Professionalisierungs- und Reifegrad von CSR begründen. Für ein Unternehmen sind die ökonomische Leistungsfähigkeit und Stabilität weiterhin die Grundvoraussetzungen

für langfristiges, nachhaltiges Handeln. Jedoch spielen die Beachtung von sozialen Belangen wie Aus- und Weiterbildung der Belegschaft oder der Schutz ökologischer Lebensräume im Einflussbereich der Unternehmen inzwischen eine ebenso gewichtige und finanziell relevante Rolle. Die einzelnen Verantwortungsbereiche des Good Company Rankings stehen nicht mehr isoliert nebeneinander oder gar untereinander, sondern sind miteinander eng verzahnt und bedingen sich gleichberechtigt gegenseitig.

Wir haben in diesem Jahr die Bewertungsgrundlage weiterentwickelt, indem wir ausschließlich ausgewählte testierte Publikationen berücksichtigt haben: den aktuellen Geschäftsbericht, die nichtfinanzielle Erklärung/den nichtfinanziellen Bericht sowie den Nachhaltigkeits- und Personalbericht. Zudem hat unsere Jury einen ergänzenden Fragebogen für den Bereich Umwelt konzipiert, welcher ebenfalls nur testierte Aussagen berücksichtigt. Für den Bereich „gesellschaftliche Verantwortung“ hat unsere Jury die Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage der allgemeinen Öffentlichkeit herangezogen (Perception Analysis).

Warum haben wir diese Änderungen vorgenommen? Die nichtfinanzielle Berichterstattung befindet sich europaweit in einer tiefgehenden Veränderung. Politische Organe und wachsende Initiativen geben Richtlinien vor, entwickeln Maßnahmen und üben so eine stärker werdende Pflicht auf die deutschen Unternehmen aus, welche nun neben dem Aktionismus zu einer transparenten Berichterstattung bewegt werden sollen. CSR nimmt größere Dimensionen an, so dass wir sagen können: Die Bedeutung der unternehmerischen Verantwortung hat eine neue Ebene für den gesamten Finanzmarkt als auch für die Öffentlichkeit erreicht.

Ein aktuelles Beispiel für einen Treiber dieser neuen Dimension: Die Europäische Kommission hat einen Schlussbericht zu „Financing a Sustainable European Economy“ im Rahmen einer Umgestaltung des Finanzsystems der EU erarbeiten lassen. Dieser wurde im März 2018 veröffentlicht. Ziel dieser Arbeit und des darauf aufbauenden verabschiedeten Aktionsplans ist das langfristig angelegte, nachhaltige Handeln aller Finanzmarktakteure. Dieses soll durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeits- bzw. ESG-Kriterien bei allen Handlungen, wie bspw. Investitionsentscheidungen, gewährleistet werden. Die nichtfinanzielle Unternehmensberichterstattung unterliegt aufgrund dessen einer hohen Änderungsdynamik: Die zuvor beschriebene Umgestaltung zur besseren Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten erfordert eine weitergehende Informationstransparenz. Der Aspekt des erhöhten Bedarfs an Transparenz entspricht vollkommen unserer Auffassung einer nachhaltigen Unternehmensberichterstattung. Diese Überzeugung vertreten wir mit unserer, auf testierte Publikationen reduzierten Bewertungsgrundlage.

Das diesjährige Good Company Ranking weist zu erwartende Veränderungen, bedeutsame Umbrüche und einige Überraschungen auf: In der Spitzengruppe finden sich neben den üblichen Gewinnern aus der Pharmabranche gleich mehrere Vertreter aus der Konsumgüterindustrie und dem IT-Sektor wieder. All diesen Unternehmen ist gemein, dass sie eine gute bis ausgezeichnete Kapitalmarktperformance aufweisen, eine solide Personalarbeit mit entsprechender Berichterstattung leisten sowie von der Gesellschaft als nachhaltig und verantwortungsbewusst wahrgenommen werden. Eindeutige Absteiger im Good Company Ranking 2018 sind einerseits die Automobilhersteller, die in der öffentlichen Wahrnehmung und Reputation dank immer noch nicht oder nur halbherzig aufgearbeiteter Dieselskandale auf den hinteren Plätzen rangieren. Darüber hinaus haben sich auch einige Unternehmen aus der Banken- und Versicherungsbranche deutlich im Ranking verschlechtert. Hierfür zeichnen neben einer stark unterdurchschnittlichen Kapitalmarktperformance vor allem die Reputationsverluste durch massiven Stellenabbau, eine unzureichende oder veraltete Personalarbeit oder schlicht das Fehlen einer zukunftsgerichteten Personalstrategie verantwortlich.

Auffällig ist ebenfalls, dass die Mehrheit der Unternehmen nachhaltiges Handeln und Berichten nicht mehr nur als Kür sieht, sondern als einen unabdingbaren Bestandteil ihrer DNA entwickelt hat. Unternehmen, die Nachhaltigkeit fest in ihren Managementansatz verankert und systematisch mit ihren Risiko- und Reputationsmanagementsystemen verknüpft haben, bewahren ihre „License-to-operate“, können Geschäftschancen und -risiken frühzeitig angehen sowie sich langfristig gegenüber Wettbewerbern am Markt positionieren. Erst wenn diese Integration gelungen ist, können sich die DAX 30-Unternehmen wirklich erfolgreich mit den für sie relevanten Nachhaltigkeitsinhalten auseinandersetzen und darüber letztendlich im Sinne des Good Company Rankings auch nachhaltig gut berichten.

Wenn ich an die Zukunft des Corporate Social Responsibility Reportings denke, bin ich gespannt, wie die beschriebenen Entwicklungen die kommende Berichtsperiode beeinflussen und die CSR-Managementsysteme nachhaltig verändern. Die EU-Kommission ist entschlossen, die europäische Wirtschaft nachhaltig auszurichten. Es bleibt spannend zu beobachten, wie die DAX 30-Unternehmen mit dieser Herausforderung umgehen.

Ihr



Klaus Rainer Kirchhoff



**DR. CHRISTOPH  
REGIERER**

Partner, Mitglied im Management Board sowie im  
Group Executive Board von Mazars



**KAI M. BECKMANN**

Director, Leiter des Geschäftsbereichs Governance,  
Risk, Compliance & Sustainability bei Mazars,  
Leiter CSR-Fachausschuss beim Arbeitskreis  
deutscher Aufsichtsrat e. V. (AdAR)

**SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,**

Nachhaltigkeit ist schon lange keine Frage der Überzeugung mehr – die ökologischen, sozialen und ökonomischen Facetten von Nachhaltigkeit als Kennzeichen unternehmerischer Verantwortung fordern Gesellschaft und Wirtschaft heute gleichermaßen ein. Das gilt für internationale Konzerne ebenso wie für mittelständische Unternehmen, für produzierendes Gewerbe ebenso wie für Dienstleister und Beratungshäuser wie unseres.

Die Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Mazars gehört sowohl in Deutschland als auch global unter den Professional Service Firms zu den erfolgreichsten Sparringspartnern großer und mittlerer Unternehmen. Dabei unterscheiden wir uns sowohl mit unseren europäischen Wurzeln als auch in unserer Organisationsform als integrierte, unabhängige und internationale Partnerschaft von unserem Wettbewerb – basierend auf den Werten unserer europäischen Gründer liegt Nachhaltigkeit in unserer DNA. Langfristigkeit, Vertrauen und Stewardship kennzeichnen unseren Beratungsansatz und unser eigenes Handeln als Unternehmer.

Auf Basis unserer Werte und Überzeugungen und langjähriger interner Auseinandersetzung mit den Facetten von CSR engagieren wir uns seit langem für die Verankerung von Nachhaltigkeit in der Wirtschaft: Wir haben an der Entwicklung des weltweit gültigen Human Rights Standards – dem UN Guiding Principles Reporting Framework – maßgeblich mitgearbeitet. Seit sechs Jahren veröffentlicht Mazars einen voll integrierten Geschäftsbericht nach dem Standard des International Integrated Reporting Council IIRC. Unsere Kooperation mit dem UN Global Compact umfasst zahlreiche Aktivitäten auf nationaler und internationaler Ebene – hier setzen wir unsere Expertise insbesondere ein, um die Implementierung der Sustainable Development Goals in Wirtschaft und Prüfung mit einander zu verbinden.

Ausgehend von der internen Auseinandersetzung mit CSR-Themen als Unternehmer und unserem langjährigen und umfassenden Nachhaltigkeitsengagement erachten wir den Ansatz des Good Company Ranking als besonders wertvoll. Die wissenschaftlich fundierte Vorgehensweise überzeugt, weil die im Vergleich zu vielen anderen Rankings tiefer gehende Analysen und belastbarere Ergebnisse mit sich bringt. Bereits zum sechsten Mal zeigen die aus den Analysen abgeleiteten Ergebnisse des Good Company Ranking, wo die Teilnehmer in Bezug auf ihre CSR-Performance heute stehen und wie sich das Thema entwickelt – ein Zeichen dafür, dass es hier um mehr geht als nur um ein Ranking. Das Good Company Ranking ist eine verlässliche Quelle für Informationen über den Fortschritt in puncto Qualität und Aussagekraft von CSR-Reports.

Mit seiner speziellen Vorgehensweise ist das Good Company Ranking richtungweisend für die grundsätzliche Entwicklung im CSR-Reporting: weg vom reinen CSR-Reporting hin zu der Darstellung von CSR-Managementsystemen und -Performance. Eine Entwicklung, die sich natürlich auch auf Ebene der Geschäftsberichterstattung widerspiegelt und durch die Einführung der CSR-Berichtspflicht einen zusätzlichen Impuls erhalten hat. Unternehmen nutzen ihre Berichterstattung, um ihre CSR-Performance transparent darzustellen. Doch nicht alle Unternehmen, die einen gut gestalteten Nachhaltigkeits-Report herausgeben, verfügen auch über ein entsprechendes Managementsystem.

Denn Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekte stehen in direktem Bezug zur wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens. Das gilt insbesondere im Hinblick auf Risiken, die damit einhergehen und langfristig wirksame, finanzielle Schäden verursachen können. Ein CSR-Bericht, der sich mit seinen nichtfinanziellen Informationen über die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit an einen erweiterten Stakeholderkreis von Unternehmen richtet, übernimmt in einer solchen Ausprägung die Funktion einer License-to-operate. Voraussetzung dafür ist die übergreifende Auseinandersetzung mit unternehmerischen Risiken. Zukünftig wird eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit ohne eine solche License-to-operate immer weniger möglich sein.

Darüber hinaus hat die intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen CSR-Managementsystem, nichtfinanziellen Risikofaktoren und CSR-Aspekten entlang der Lieferkette in vielen Unternehmen in den vergangenen Jahren dafür gesorgt, dass sich auch der Blick auf Chancen, die mit einem CSR-Management verbunden sind, herausgebildet hat. Nachhaltig agierende Unternehmen, die CSR in ihre Unternehmenssteuerung integriert haben und diese Aspekte gezielt managen, entwickeln sich im Durchschnitt erfolgreicher als ihre Wettbewerber.

Als Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die der Gesellschaft verpflichtet ist und in deren Wertekanon Verantwortung und Stewardship nachhaltig verankert sind, sieht Mazars es als eine ihrer Kernaufgaben an, auch zu Fragen der Prüfung dieser grundlegenden Legitimationsberichte nachhaltigen Wirtschaftens zwei Schritte voraus zu sein und Standards zu setzen. Da ist die Partnerschaft mit dem Good Company Ranking und unsere Mitwirkung in der Jury naheliegend und folgerichtig.

Das Good Company Ranking selbst umfasst börsennotierte Konzerne und Großunternehmen. Sie sind mit ihrem Einfluss auf die eigene Lieferkette wichtige Impulsgeber. Denn die Verantwortung von Unternehmen erstreckt sich nicht mehr nur über die klassischen Unternehmensgrenzen, sondern umfasst die gesamte Lieferkette. Somit ist die

Anzahl der am Ranking teilnehmenden Unternehmen zwar begrenzt, deren Einfluss jedoch nicht. Von den Anforderungen der Impulsgeber sind auch vor- und nachgelagerte Unternehmen betroffen. Diese werden sich mit ihren eigenen CSR-Systemen an den Erwartungen der 30 Top-CSR-Unternehmen im Good Company Ranking ausrichten müssen. Unter diesem Aspekt wirkt das Good Company Ranking als Indikator für die Weiterentwicklung von CSR mit weitreichenden Auswirkungen.

Ebenso wie sich die Nachhaltigkeitsanforderungen inhaltlich und auch in ihrer räumlichen Ausweitung kontinuierlich entwickeln, nimmt die Notwendigkeit zu Professionalisierung und damit einhergehend der Implementierung und Verankerung einer CSR-Governance in Unternehmen zu. War die strategische Relevanz von CSR bislang noch abhängig von der inhaltlichen Orientierung des Aufsichtsrats, hat diese heute Einzug in dessen Verantwortungsbereich gehalten. Die von Regulierung und Stakeholder geforderten konkrete Konzepte, Maßnahmen und Ergebnisse verlangen einen systematischen und standardisierten Ansatz, der in die Managementprozesse von Unternehmen integriert ist. Verantwortungsbewusste Unternehmen implementieren zunehmend Systeme, die die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit hinsichtlich Nachhaltigkeit individuell identifizieren. Auf dieser Basis können sie Einfluss nehmen und Umstände über die Ausdehnung ihrer gesamten Lieferkette verbessern.

Mit der Identifikation der Champions in diesem Bereich leistet das Good Company Ranking einen wertvollen Beitrag zur weiteren Professionalisierung in puncto CSR – zugunsten von Umwelt, Gesellschaft und Unternehmen. Unser französischer Gründer Robert Mazars hat, bevor er in den Ruhestand ging, seine erfolgreiche Kanzlei an seine Mitarbeiter übergeben und somit den Grundstein zu einer langfristigen Erfolgsgeschichte gelegt, anstatt sie an einen der internationalen Beratungskonzerne zu verkaufen und in kurzfristigen finanziellen Gewinn zu verwandeln. In diesem Geist und auf der Basis langjähriger Erfahrungen im Umgang mit Nachhaltigkeit setzen wir uns heute weltweit für professionelles CSR-Management ein und unterstützen Unternehmen bei der Umsetzung nachhaltiger Geschäftstätigkeit.

Wir wünschen eine anregende Lektüre.

  
Dr. Christoph Regierer

  
Kai M. Beckmann

# DIE JURY



## KLAUS RAINER KIRCHHOFF INITIATOR

Founder und CEO der Kirchoff Consult AG, die aus einem Team von Spezialisten in den Bereichen Capital Markets, Corporate Communications und Corporate Social Responsibility besteht. Die Agentur ist führend in der Konzeption und Gestaltung von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten, der Unterstützung von Investor Relations und Begleitung von Börsengängen sowie in der Strategieentwicklung und Kommunikation von unternehmerischer Verantwortung. In den Kompetenzfeldern Advisory, Design, Digital und Film entwickeln über 60 Mitarbeiter ganzheitliche Lösungsansätze für Kunden aller Größen und Branchen. Kirchoff Consult ist ein klimaneutrales Unternehmen mit Standorten in Hamburg, Frankfurt, München, Wien, Istanbul und Bukarest. Klaus Rainer Kirchoff initiierte 2005 das Good Company Ranking führender europäischer Unternehmen, das nach 2005, 2007, 2009, 2013 und 2016 bereits zum sechsten Mal 2018 erstellt wurde. Er ist Autor und Herausgeber zahlreicher Publikationen zu den Themen CSR, Finanz- und Unternehmenskommunikation.



## KAI M. BECKMANN KOOPERATIONSPARTNER

Kai M. Beckmann ist ein erfahrener CSR-Experte. Er leitet den Geschäftsbereich Governance, Risk, Compliance & Sustainability bei Mazars in Deutschland und ist darüber hinaus Mitglied im Global Sustainability Leadership-Team der Mazars-Gruppe. Seit mehr als 15 Jahren ist Kai M. Beckmann im Bereich CSR-Prüfung und -Beratung in internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften tätig und bringt durch zahlreiche Veröffentlichungen und Vorträge immer wieder wichtige Impulse in die Diskussion ein. Der studierte Kommunikations- und Politikwissenschaftler leitet beim Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V. (AdAR) den Fachausschuss CSR und ist beim Deutschen Global Compact Netzwerk (DGCN) Themenpatre für CSR-Reporting.



## PROF. DR. EDELTRAUD GÜNTHER THEMENBEREICH UMWELT

Inhaberin des Lehrstuhls Environmental Management and Accounting der Technischen Universität Dresden. Sie forscht bereits seit 1989 im Bereich Umwelleistung, ihre Dissertationsschrift widmete sie der Integration ökologischer Aspekte in die Unternehmensführung. Seit 1996 ist sie Professorin für Betriebliche Umweltökonomie an der Technischen Universität Dresden und forscht vorwiegend in interdisziplinären Teams. International hatte sie Gastprofessuren an der University of Virginia, USA, der Kobe University, Japan, und der Namibia University of Science and Technology, Namibia, inne. Ihr Forschungsfokus liegt im Bereich der nachhaltigen und insbesondere ökologieorientierten Unternehmenssteuerung. Frau Professor Günther erhielt zahlreiche Auszeichnungen, z. B. 2005 einen Preis für die Entwicklung des Lehrkonzepts „Investing in a sustainable future“ im Rahmen des Procter & Gamble-Wettbewerbs zur Entwicklung von innovativen und interdisziplinären Curricula oder 2008 den B.A.U.M.-Umweltpreis in der Kategorie Wissenschaft. 2016 gründete sie PRISMA-Zentrum für Nachhaltigkeitsbewertung und -politik ([www.tu-dresden.de/prisma](http://www.tu-dresden.de/prisma)).



### PROF. DR. NICK LIN-HI THEMENBEREICH GESELLSCHAFT

Inhaber der Professur für Wirtschaft und Ethik an der Universität Vechta und einer der führenden CSR-Experten in Deutschland. Er promovierte an der HHL Leipzig Graduate School of Management und war von 2009 bis 2015 Juniorprofessor für CSR an der Universität Mannheim. Im Mittelpunkt der Arbeit des Unternehmensethikers und Strategieforschers steht die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen im 21. Jahrhundert. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören hierbei: Arbeitgeberattraktivität, Arbeits- und Konsumwelten im digitalen Zeitalter, Behavioral Business Ethics, Nachhaltigkeit in Lieferketten, strategisches CSR-Management sowie unternehmerisches Fehlverhalten. Seine Arbeit ist darauf ausgerichtet, die ökonomische Relevanz von Verantwortungsübernahme deutlich zu machen und wertschaffende CSR-Strategien zu entwickeln. Seine Forschungsergebnisse werden regelmäßig in internationalen Fachzeitschriften veröffentlicht und er hat zahlreiche Organisationen aus dem In- und Ausland zu CSR-Themen beraten.



### PROF. DR. CHRISTIAN SCHOLZ THEMENBEREICH MITARBEITER

Universitätsprofessor Dr. Christian Scholz ist begeisterter Erforscher und Gestalter der modernen Arbeitswelt. 1986 wurde er an die Universität des Saarlandes berufen. Zu seinen wichtigsten Arbeiten zählen zwei Lehrbücher zum Personalmanagement sowie Trendstudien zum „Darwiportunismus“ (2003) und zur „Generation Z“ (2014) sowie zur digitalen Transformation „Mogelpackung Work-Life-Blending“ (2018). Christian Scholz kam sechsmal auf die Liste der 40 führenden Köpfe im Personalwesen und danach 2015 in die personalwirtschaftliche „Hall of Fame“. Er publiziert in wissenschaftlichen Zeitschriften, schreibt Kolumnen unter anderem im österreichischen STANDARD sowie als „MeinungsMacher“ auf manager-magazin.de. Zudem bloggt er seit 2006 als „Per Anhalter durch die Arbeitswelt“.



### PROF. DR. HENNING ZÜLCH THEMENBEREICH FINANCIAL INTEGRITY

Prof. Dr. Henning Zülch ist Inhaber des Lehrstuhls Rechnungswesen, Wirtschaftsprüfung und Controlling an der HHL – Leipzig Graduate School of Management. Die HHL, 1898 als Handelshochschule Leipzig entstanden und 1992 neu gegründet, ist Deutschlands älteste betriebswirtschaftliche Hochschule und zählt heute zu den führenden Business Schools in Europa. Die HHL ist eine private staatlich anerkannte universitäre Hochschule mit Promotions- und Habilitationsrecht. Henning Zülch ist überdies seit dem Wintersemester 2007/2008 Gastprofessor an der Universität Wien im Bereich „Selected Foreign Accounting Systems“. Daneben ist er Autor mehrerer Monographien und von über 350 nationalen wie internationalen Zeitschriftenbeiträgen sowie Mitglied in zahlreichen wissenschaftlichen und berufsständischen Organisationen im Bereich der externen Rechnungslegung, Wirtschaftsprüfung, Corporate Governance und Finanzkommunikation. So ist er Mitglied im Herausgeberbeirat zahlreicher nationaler wie internationaler Journale sowie Mitbegründer des Instituts für Kapitalmarktforschung ([www.kapitalmarkt-forschung.info](http://www.kapitalmarkt-forschung.info)).

# ERLÄUTERUNG UND WERTUNG



# GESELLSCHAFT

PROF. DR. NICK LIN-HI UNIVERSITÄT VECHTA

LISA HOLLANDS UNIVERSITÄT VECHTA

„UNTERNEHMEN KÖNNEN NUR DANN VON CSR PROFITIEREN, WENN SIE AUCH ALS VERANTWORTLICH WAHRGENOMMEN WERDEN – HIERFÜR WIEDERUM MÜSSEN SIE UNVERANTWORTLICHES VERHALTEN VERMEIDEN.“

## VORBEMERKUNG

Im Rahmen des 2018er Good Company Rankings erfolgte eine grundlegende Neukonzeptionierung der Kategorie „Gesellschaft“. Die CSR-Leistung in dieser Kategorie wird nun erstmals über das Konstrukt der wahrgenommenen Verantwortlichkeit durch eine Befragung der allgemeinen Öffentlichkeit abgebildet. Entsprechend wird die CSR-Leistung in der Kategorie „Gesellschaft“ auf subjektiver Ebene bestimmt und spiegelt die einem Unternehmen zugesprochene Verantwortlichkeit wider.

Die wahrgenommene Verantwortlichkeit ist ein holistisches Konstrukt, welches sich aus unterschiedlichsten Informationsquellen speist. Neben der subjektiven Bewertung von bekannten CSR-Maßnahmen fließen hier auch Aspekte wie individuelle Erfahrungen und Erlebnisse, Branchenzugehörigkeit oder aktuelle Ereignisse mit ein. Entsprechend bildet das Konstrukt potenziell auch Informationen ab, welche in die anderen Kategorien des Good Company Rankings eingegangen sind. Gleichwohl ist die wahrgenommene Verantwortlichkeit eine eigenständige Dimension, da sie kein Expertenurteil darstellt, sondern die gesellschaftliche Sicht auf ein Unternehmen wiedergibt und zudem auch eine individuelle Interpretation von Verantwortlichkeit beinhaltet.

Aufgrund der gänzlich unterschiedlichen Bewertungsmethodiken kann sich eine auf Basis von objektiven Kriterien ermittelte CSR-Leistung deutlich von der wahrgenommenen CSR-Leistung unterscheiden. Auch können die gleichen CSR-Aktivitäten bei zwei Unternehmen unterschiedliche Effekte auf die wahrgenommene Verantwortlichkeit haben.

Durch die Integration der wahrgenommenen Verantwortlichkeit in das Ranking wird in besonderer Weise dem Umstand Rechnung getragen, dass Unternehmen immer in gesellschaftliche Strukturen eingebettet sind und sich damit auch an individuellen Wahrnehmungs- und Interpretationsprozessen von Bürgerinnen und Bürgern messen lassen müssen. Dies ist vor dem Hintergrund zu betonen, dass CSR auf dem Gedanken basiert, ein fruchtbares Verhältnis zwischen Gesellschaft und Unternehmen sicherzustellen und zu befördern. Insofern ist es sinnvoll, die allgemeine Öffentlichkeit zu fragen, inwieweit Unternehmen dieser Aufgabe gerecht werden, und die entsprechenden Ergebnisse in das Good Company Ranking einfließen zu lassen.

## WAS ZEICHNET EIN VERANTWORTLICHES UNTERNEHMEN AUS?

CSR umfasst die (normative) Leitidee, dass Unternehmen gesellschaftliche Implikationen im Rahmen ihrer Entscheidungen mitdenken. Da es sich bei CSR nicht um ein klares Managementkonzept handelt, existieren vielfältige Handlungsmöglichkeiten für die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung. Für Unternehmen erwächst hieraus die Möglichkeit, CSR vor dem Hintergrund der eigenen Spezifika, und idealerweise auch Kernkompetenzen, umzusetzen. Generell gilt, dass individuelle CSR-Strategien in besonderer Weise geeignet sind, um für

Unternehmen und Gesellschaft zugleich einen Mehrwert zu schaffen. Insofern ist es erfreulich, dass immer mehr Unternehmen auf individuelle CSR-Strategien setzen.

Die Individualisierung von gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme wirft die Frage auf, wie sich CSR-Leistungen von Unternehmen bewerten und vergleichen lassen. Klassischerweise erfolgt hierfür eine Betrachtung und Analyse von Kennzahlen – auch als Key Performance Indicators (KPI) bezeichnet – sowie unternehmerischen Aktivitäten. Beispiele für KPI sind etwa der Energie- und Ressourcenverbrauch, die Anzahl der Weiterbildungstage je Mitarbeiter/-in, die Quote von zertifizierten Lieferanten, der Anteil von Frauen in Führungspositionen oder die Höhe des Spendenbudgets. Zudem kann die Qualität von CSR-Anstrengungen in verschiedenen Handlungsfeldern bestimmt werden, indem auf Basis von festgelegten Kriterien etwa Compliance, Stakeholderorientierung oder Transparenz bepunktet werden. Sowohl KPI als auch Qualitätsbewertungen werden dann genutzt, um über eine Aggregation von Einzelergebnissen die CSR-Gesamtleistung eines Unternehmens zu ermitteln.

Ein Vorteil der klassischen Zugänge zur Bestimmung der CSR-Leistung liegt in ihrem weitgehend objektiven Charakter und, damit verbunden, in einer hohen intersubjektiven Nachvollziehbarkeit der Bewertung. Hinzu kommt, dass sich die relevanten Daten vergleichsweise einfach erheben lassen und Unternehmen zudem robuste Stellhebel zur Verbesserung ihrer CSR-Leistung aufgezeigt bekommen. Demgegenüber haben klassische Zugänge den Nachteil, unberücksichtigt zu lassen, dass einzelne KPI und Aktivitäten für verschiedene Unternehmen von unterschiedlicher Relevanz sind. Hinzu kommt, dass die Bewertung auf Daten basiert, welche vom Unternehmen bereitgestellt werden. Dies bedingt die Gefahr von Verzerrungseffekten, etwa durch vorteilhaft aufbereitete oder gar manipulierte Daten. Eine weitere Problematik resultiert aus der Auswahl der Kriterien sowie der Bestimmung ihrer jeweiligen Gewichtung, infolgedessen auch Ergebnisse basierend auf objektiven Informationen stets kontingent sind.

## ZUR BEDEUTUNG DER SUBJEKTIVEN DIMENSION

Klassische Ansätze zur Bewertung der unternehmerischen CSR-Leistung liefern auf der einen Seite eine Vielzahl an wertvollen Informationen, auf der anderen Seite bleiben sie in Bezug auf öffentliche Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse weitgehend steril. Zwar

können CSR-Aktivitäten – bzw. die hieraus resultierenden KPI – die Wahrnehmung von Unternehmen beeinflussen, indes determinieren sie diese nicht. Entsprechend erlaubt eine Betrachtung von CSR-Aktivitäten keine Aussage über zu erwartende Stakeholderreaktionen. Der Grund hierfür ist, dass Akteure regelmäßig nicht auf Basis von objektiven Informationen handeln, sondern stets durch subjektive Eindrücke und Erkenntnisse geleitet werden.

Die subjektiv geleiteten Stakeholderreaktionen sind indes ein wesentlicher Treiber für die betriebswirtschaftliche Relevanz von CSR, da Unternehmen durch Verantwortungsübernahme ihre Kooperationsfähigkeit verbessern können. Konkret formuliert ermöglicht es die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung, erfolgsrelevante Bedingungsfaktoren zu stärken, beispielsweise Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeitermotivation, Reputation und Vertrauenswürdigkeit. Indes wird die Verbesserung von verhaltensrelevanten Stakeholdereinstellungen nicht durch CSR-Aktivitäten als solche bedingt, sondern sie sind die Konsequenz einer als gesteigert wahrgenommenen Verantwortlichkeit. Anders formuliert fallen die hier adressierten Vorteile erst an, wenn die CSR-Aktivitäten zu einer Steigerung der wahrgenommenen Verantwortlichkeit führen. Deutlich wird dies bereits vor dem Hintergrund, dass CSR-Aktivitäten von Stakeholdern weder notwendigerweise wahrgenommen noch als Ausdruck von Verantwortlichkeit gesehen werden müssen. Die wahrgenommene Verantwortlichkeit ist somit die entscheidende Größe für die Verbesserung von Stakeholderbeziehungen.

Da es sich bei der wahrgenommenen Verantwortlichkeit um die ganzheitliche Bewertung eines Unternehmens handelt, wird selbige nicht nur durch verantwortliche Verhaltensweisen beeinflusst, sondern ebenso durch unverantwortliche Handlungen, d. h. Verstöße gegen Gesetze und gegen allgemein anerkannte Normen. Typischerweise rufen dabei unverantwortliche Verhaltensweisen im Vergleich zu verantwortlichen Verhaltensweisen bei Beobachtenden deutlich stärkere Reaktionen hervor. Dieser sogenannte Negativity Bias führt dazu, dass Fehlverhalten bei Wahrnehmungs- und Bewertungsprozessen regelmäßig übergewichtet wird. Ein Unternehmen, welches zwar auf der einen Seite in vorbildlicher Weise Verantwortung für Umwelt und seine Mitarbeiter übernimmt, auf der anderen Seite aber in Preisabsprachen verwickelt ist, kann nicht darauf hoffen, als verantwortlich wahrgenommen zu werden. Dies impliziert, dass die Sicherstellung von gesetzes- und normkonformem Verhalten im Rahmen der gesamten Wertschöpfungskette ein elementarer Bestandteil von wertschaffenden CSR-Strategien ist.

## ERHEBUNG DER WAHRGENOMMENEN VERANTWORTLICHKEIT

Die Erfassung der wahrgenommenen Verantwortlichkeit für das Good Company Ranking erfolgte mittels einer quantitativen Online-Befragung. Die Datenbasis resultierte dabei aus den Einschätzungen von 1.007 repräsentativ ausgewählten Personen<sup>1</sup> zwischen 18 und 74 Jahren in Deutschland, welche gebeten wurden, die DAX 30-Unternehmen in Bezug auf ihre Verantwortlichkeit zu bewerten. Hierfür wurde den Teilnehmenden die Aussage „[Unternehmensname] ist ein verantwortliches Unternehmen“ vorgelegt und sie konnten mittels einer 7-stufigen Antwortskala ihre Zustimmung zu dieser Aussage (Item) angeben. Die Endpole (Anker) der Skala wurden verbalisiert mit „Stimme überhaupt nicht zu“ (1) sowie „Stimme voll und ganz zu“ (7). Die Skala war somit unipolarer Natur und ermöglichte den Teilnehmenden die subjektive Verrechnung von verantwortlichen und unverantwortlichen Verhaltensweisen. Zudem enthielt die Befragung die Kategorie „Kenne das Unternehmen nicht“, um einer Konfundierung der mittleren Kategorie (4) qua Ausweichmöglichkeit bei Unbekanntheit entgegenzuwirken. Schließlich wurden die 30 DAX-Unternehmen den Teilnehmenden in randomisierter Abfolge vorgelegt, um Reihenfolgeeffekte zu kontrollieren.<sup>2</sup>

Die wahrgenommene Verantwortlichkeit der Unternehmen wurde bei der Befragung mittels des zuvor genannten Items direkt erfasst. Ein Vorzug dieses Zugangs liegt in der Motivationswirkung durch eine kurze Befragungsdauer sowie der Vermeidung von repetitiven Frageblöcken zu allen 30 Unternehmen. Zur Sicherstellung eines hinreichend einheitlichen Verständnisses des Konstrukts „Verantwortlichkeit“ wurde sowohl in der Einleitung zur Befragung als auch direkt vor der Erhebung des Konstrukts die folgende Erläuterung gegeben: „Ein verantwortliches Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass seine Handlungen im Dienste der Gesellschaft stehen.“ Die Einleitung enthielt zudem noch die folgende Konkretisierung: „Entsprechend stellt ein verantwortliches Unternehmen sicher, dass ökologische und soziale Aspekte bei Entscheidungen berücksichtigt werden.“

Zur Qualitätssicherung der Daten wurde wissenschaftlichen Empfehlungen zur Fragebogenkonstruktion gefolgt. Hierzu gehörten eine genaue Erklärung der Antwortskala sowie der Hinweis, dass es weder richtige noch falsche Antworten gibt. Ebenso wurde das Interesse an der persönlichen Meinung betont und es wurde um spontane, ehrliche

und möglichst vollständige Einschätzungen gebeten. Weitere Rahmeninformationen zur Gestaltung und Durchführung der Umfrage können der folgenden Abbildung entnommen werden.

### KURZÜBERSICHT ZUR GESTALTUNG UND DURCHFÜHRUNG DER UMFRAGE

<b>ERHEBUNGSART</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onlineumfrage via Desktop- oder Appversion</li> <li>Durchführung: Deutsches Marktforschungsunternehmen</li> <li>Teilnahme freiwillig, vergütet</li> </ul>
<b>INHALT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ankündigung: Thema, Vergütung, Dauer</li> <li>Instruktion: Allgemein &amp; zu „Verantwortlichkeit“</li> <li>Items: 30 Single-Items zur wahrgenommenen Verantwortlichkeit, Items für Quotenkontrolle und statistische Zwecke</li> </ul>
<b>ZEITRAHMEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feldphase: 20.-27.06.2018</li> <li>Befragungsdauer (Median): 4:42 Minuten</li> </ul>
<b>STICHPROBE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quotenstichprobe</li> <li>Basis der Quoten: Daten des statistischen Bundesamtes</li> <li>1.007 Teilnehmende</li> </ul>

## BEWERTUNG

Im Rahmen der Datenauswertungen wurden zunächst die deskriptiven Statistiken errechnet und analysiert. Im Fokus des Interesses stand hierbei der arithmetische Mittelwert, da dieser die grundlegende Tendenz der wahrgenommenen Verantwortlichkeit widerspiegelt. Der Mittelwert gibt Aufschluss darüber, was im Durchschnitt auf ein Item geantwortet wurde. In dem Fall der durchgeführten Befragung kann er Werte von 1 bis 7 annehmen und zeigt an, ob ein Unternehmen im Durchschnitt als wenig (1) oder sehr (7) verantwortlich wahrgenommen wird.

Die Mittelwerte wurden anschließend für die Einpassung in das Good Company Ranking vom Wertebereich 1-7 in eine Punktzahl von 0-25 transformiert. Konkret bedeutet dies: Stimmen die Teilnehmenden überhaupt nicht zu, dass ein Unternehmen verantwortlich ist (Mittelwert 1), dann spiegelt sich das in einem transformierten Punktwert von 0 für das Unternehmen wider. Nehmen sie wiederum das Unternehmen als mittelmäßig (Mittelwert 4) bzw. voll und ganz verantwortlich wahr (Mittelwert 7), so resultiert hieraus eine finale Punktzahl von 12,5 bzw. 25. Die Punktwerte, die in der Kategorie „Gesellschaft“ vergeben wurden, sind somit ein Abbild der durchschnittlichen Einschätzung der Verantwortlichkeit jedes Unternehmens.

<sup>1</sup> Die Auswahl erfolgte auf Basis von Quoten hinsichtlich Alter, Geschlecht, Region und Haushaltsnettoeinkommen. Für diese bildeten Daten des Statistischen Bundesamtes die Grundlage.

<sup>2</sup> So wäre es denkbar, dass ein Unternehmen aufgrund von Kontrasteffekten eine positivere Bewertung erhält, wenn es auf ein Unternehmen folgt, welches vom Teilnehmenden negativ wahrgenommen wird.

Um die Ergebnisse der Befragung zur wahrgenommenen Verantwortlichkeit tiefergehend interpretieren zu können, wurden neben den Mittelwerten weitere Kennzahlen wie Varianz, prozentuale Antworthäufigkeiten sowie die Nennungen der Ausweichkategorie, d. h. wie viele kannten das Unternehmen gar nicht, betrachtet. Die hier gewonnenen Erkenntnisse sind in die folgende Kommentierung der Ergebnisse eingeflossen.

## KOMMENTIERUNG DER ERGEBNISSE

Die vorgelegten Ergebnisse zeigen, dass Unterschiede zwischen der subjektiv wahrgenommenen Verantwortlichkeit und einer objektiv bestimmten CSR-Leistung nicht nur theoretischer Natur sind, sondern sich auch in der Praxis beobachten lassen. Unterschiede existieren dabei sowohl zu den anderen, objektiv bewerteten Kategorien des aktuellen Rankings als auch zu den in früheren Rankings ebenfalls objektiv gemessenen Leistungen in der Kategorie „Gesellschaft“. Exemplarisch hierfür sei auf den diesjährigen Sieger Fresenius SE in der Kategorie „Gesellschaft“ verwiesen, welcher a) im 2016er Ranking in dieser Kategorie auf dem vorletzten Platz lag und b) im aktuellen Ranking in den anderen Kategorien nicht unbedingt als Spitzenreiter abschneidet. Eine mögliche Erklärung für das gute Ergebnis von Fresenius bei der wahrgenommenen Verantwortlichkeit liefert das Kerngeschäft des Gesundheitskonzerns: Es ist gewissermaßen in einfach greifbarer Weise darauf ausgerichtet, einen positiven Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen. Derartige „Geschäftstätigkeiten mit Sinn“ werden oftmals als Indikator dafür gesehen, dass ein Unternehmen im Dienste der Gesellschaft agiert.

Die positiven Wahrnehmungen von Fresenius sowie von den anderen Unternehmen im oberen Bereich dürften auch darauf zurückzuführen sein, dass es hier in der jüngeren Zeit keine größeren und medial intensiv begleiteten Skandale gab. Demgegenüber finden sich auf den letzten beiden Plätzen Unternehmen, welche in der Vergangenheit deutlich auffällig geworden sind und auch in der öffentlichen Kritik standen bzw. nach wie vor stehen. Die Bewertungen von Volkswagen und der Deutschen Bank spiegeln dabei wider, dass unverantwortliche Verhaltensweisen gemäß dem zuvor angesprochenen Negativity Bias in Wahrnehmungs- und Interpretationsprozessen eine dominante Rolle einnehmen.

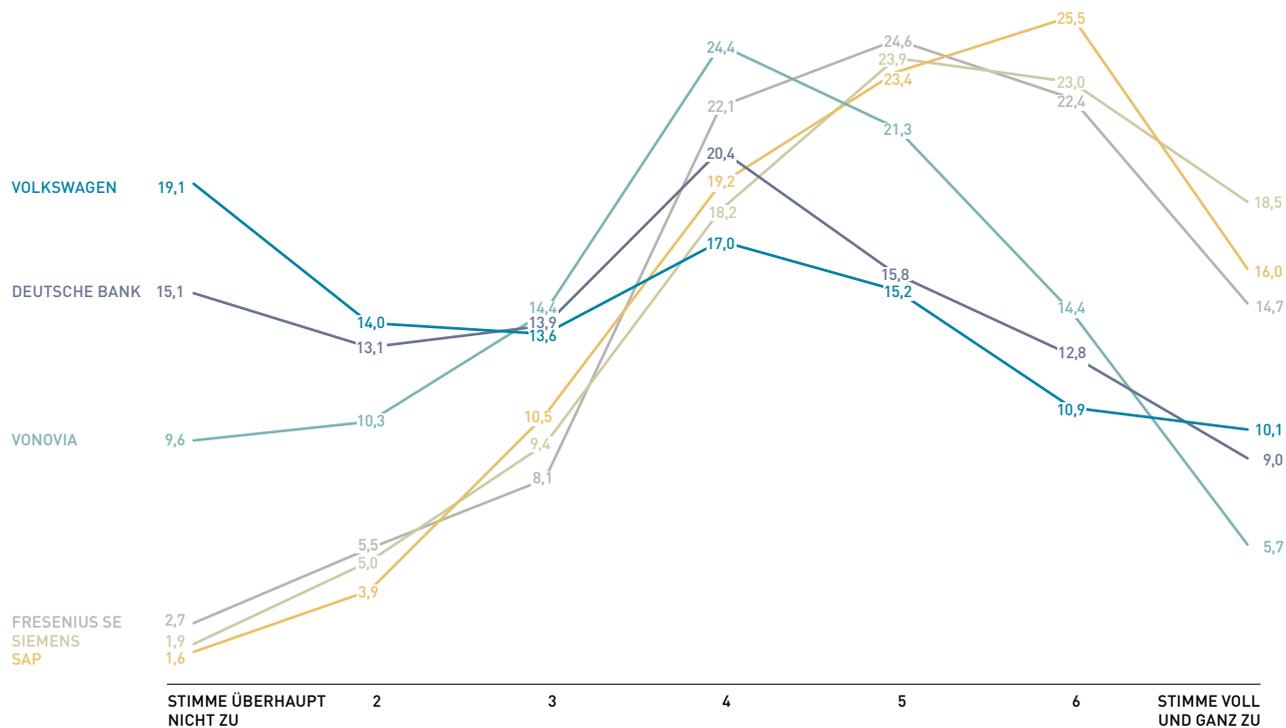
Jenseits von einzelnen Unternehmensbewertungen sowie der damit verbundenen Reihenfolge fällt auf, dass kein einziges der 30 DAX-Unternehmen als sehr verantwortlich wahrgenommen wurde. So erreicht etwa selbst Fresenius, als führendes Unternehmen in der Kategorie

„Gesellschaft“, lediglich 16,8 von 25 Punkten und besitzt damit, wie auch alle anderen Unternehmen, noch deutliches Steigerungspotenzial. Auf der anderen Seite wurde aber auch kein Unternehmen durchgehend als unverantwortlich wahrgenommen. So kommt etwa Volkswagen, als letztplatziertes Unternehmen im Ranking, immerhin noch auf 11,2 Punkte.

Ein Blick auf die folgende Abbildung mit den prozentualen Antworthäufigkeiten zum Zustimmungsgrad beim abgefragten Item zeigt interessante Unterschiede zwischen der Spitzengruppe (Fresenius, Siemens und SAP) und der Schlussgruppe (Volkswagen, Deutsche Bank und Vonovia). Die Mittelwerte in der Spitzengruppe lagen bei etwa 5, wobei die Abweichungen sich meist im Bereich  $\pm 1$  bewegten. Aufgrund der entsprechend geringen Varianzen kann tendenziell eine konsistent weitestgehend positive Bewertung konstatiert werden. Ein etwas anderes Bild zeigt sich bei den Schlusslichtern. Das durchschnittliche Urteil fiel hier auf die Mittelkategorie (4) oder leicht darunter, was indes mit einer deutlich höheren Varianz kombiniert auftrat, d. h. einer breiteren Streuung um den Mittelwert. Dieses Zusammenspiel zeigt, dass die als weniger verantwortlich wahrgenommenen Unternehmen tendenziell heterogen bewertet werden. So stimmten im Falle von Volkswagen etwa 19 Prozent der Befragten der Aussage überhaupt nicht zu, dass es sich bei dem Autobauer um ein verantwortliches Unternehmen handelt, wohingegen aber auch etwa 10 Prozent der Befragten dieser Aussage voll und ganz zustimmten. Letzteres weist darauf hin, dass auch die als weniger verantwortlich wahrgenommenen Unternehmen über einen Pool an „treuen Unterstützerinnen und Unterstützern“ verfügen können. Gleichwohl ist deutlich herauszustellen, dass die Fürsprecher bei den als wenig verantwortlich gesehenen Unternehmen klar in der Unterzahl sind. Im Falle von Volkswagen existieren etwa doppelt so viele Kritiker, welche sich für die schlechteste Einstufung zur Verantwortlichkeit entschieden haben.

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass bei einigen Unternehmen mehr als ein Drittel der Befragten die Ausweichkategorie „Kenne das Unternehmen nicht“ angegeben hat. Zu diesen Unternehmen zählen Covestro, HeidelbergCement, Infineon, Munich Re und Vonovia. Die geringeren Bekanntheitsgrade gingen dabei häufig mit einer hohen Prozentzahl an Antworten in der Mittelkategorie einher. So wurde die Kategorie (4) am meisten beim Unternehmen Covestro (31 Prozent) ausgewählt, welches mit 71 Prozent auch die mit Abstand höchste Unbekanntheitsquote aufwies. Erklärbar ist dies wie folgt: Je unbekannter ein Unternehmen ist, desto geringer ist typischerweise auch das Wissen über verantwortliche und unverantwortliche Verhaltensweisen und -aktivitäten, was eine Tendenz zur mittleren Antwortkategorie nach sich zieht.

PROZENTUALE ANTWORTHÄUFIGKEITEN ZUM ZUSTIMMUNGSGRAD BEI DER FRAGE NACH DER VERANTWORTLICHKEIT DER ENTSPRECHENDEN UNTERNEHMEN<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Ausgenommen sind Stimmen der Ausweichkategorie.

AUSBLICK

Die Einstellung von Entscheidungsträgern zu CSR hat sich über die letzten Jahre kontinuierlich gewandelt. Immer öfter ist mittlerweile die Sichtweise anzutreffen, dass es sich bei CSR nicht um eine lästige Pflichtaufgabe handelt, sondern um eine Investition in die eigene Zukunftsfähigkeit. Die CSR damit zugebilligte Erfolgsrelevanz ist auch im gesellschaftlichen Interesse, da hierdurch die Bereitschaft von Unternehmen steigt, sich verantwortlich zu verhalten. Entsprechend kann formuliert werden, dass die Anreizkompatibilität von Verantwortungsübernahme eine klassische Win-Win-Situation für Unternehmen und Gesellschaft schafft.

Für eine nachhaltige Realisierung von solchen Win-Win-Situationen ist es wichtig, im Handlungsfeld CSR stets die wahrgenommene Verantwortlichkeit im Blick zu haben, da selbige für Stakeholderbeziehungen entscheidend ist. Unternehmen profitieren folglich davon, wenn sie im Rahmen ihres CSR-Managements sowohl die ihnen zugebilligte Verantwortlichkeit kennen als auch mit deren Bedingungsfaktoren vertraut sind. Letzteres wiederum beinhaltet ein Wissen über grundlegende Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster im Kontext von Urteilsbildungen. Zu den dominanten Mustern zählt dabei, dass Unternehmen – unabhängig von ihren CSR-Aktivitäten – erst dann als verantwortlich wahrgenommen werden, wenn sie in der Lage sind, Fehlverhalten konsequent zu vermeiden. Die Praxis zeigt, dass Letzteres alles andere als einfach ist.



# MITARBEITER

PROF. DR. CHRISTIAN SCHOLZ UNIVERSITÄT DES SAARLANDES, SAARBRÜCKEN  
MARIA SCHOLZ, M.A. PRISMA PROF. SCHOLZ GMBH

„LICHT UND SCHATTEN: EINIGE UNTERNEHMEN GLÄNZEN BEIM MITARBEITER-REPORTING DURCH BEEINDRUCKENDE TRANSPARENZ UND AUCH MIT ÜBERZEUGEND SACHLICHEN STORIES. DIE MEHRZAHL DER UNTERNEHMEN GLAUBT ABER IMMER NOCH, DASS SCHÖN KLINGENDE WERBE-SPRÜCHE AUSREICHEN: BEI IHNEN GIBT ES TEILWEISE NICHT NUR EINE MOGELPACKUNG WORK-LIFE-BLENDING, SONDERN AUCH EINE MOGELPACKUNG HUMAN-CAPITAL-REPORTING.“

## WORUM ES EIGENTLICH GEHT

Überträgt man „Good Company“ auf die Dimension Mitarbeiter, führt dies zur Frage, wann in diesem Zusammenhang eigentlich ein Unternehmen „gut“ ist. Die Suche nach einer Antwort auf diese Frage gestaltet sich weit weniger trivial, als es auf den ersten Blick scheint. So können – und dafür gibt es Beispiele – Stellenabbau und Kündigungen von Mitarbeitern durchaus der Nachhaltigkeit dienen, falls dies das langfristige Überleben des Unternehmens sichert und nicht nur kurzfristige Investorenbedürfnisse befriedigt.

Natürlich wirkt es auf manche grotesk, wenn ein Vorstand tatsächlich den Abbau von Stellen sogar bei guter Gewinnlage mit dem Argument

der Nachhaltigkeit begründet, freigesetzte Mitarbeiter also das Gefühl bekommen sollen, zum Wohle des Unternehmens arbeitslos zu sein. Und es ist mehr als bemerkenswert, wenn eine Zeitung einen hoch bezahlten Vorstand zum moralischen Kompass für Deutschland erklärt und dieser dann im Dieselgate-Morast versinkt.

Doch haben Unternehmen nicht auch eine gesellschaftliche, soziale oder ethische Verantwortung für die gegenwärtigen Mitarbeiter? Müssen sie sich nicht auch „fair“ verhalten? Oder trägt alleine die neoliberale Logik der Ökonomie, nach der es kein „Gut“ und „Richtig“ gibt, sondern allein Gewinn und Verlust?

Genau hier kommt wichtige Schärfe in die Diskussion. Wenn für das Good Company Ranking Unternehmen entlang der Dimension „Mitarbeiter“ analysiert werden, kann es nicht um die Beurteilung gehen, ob Personalarbeit die finanzielle Performance verbessert beziehungsweise sichert. Beides ist wichtig – und sogar sehr wichtig –, aber nicht unbedingt relevant im Rahmen dieser hier zu führenden Analyse. Die Begründung dafür zeigt ein Analogieschluss zur Dimension „Umwelt“. Diese Dimension Umwelt wird auch nicht danach bewertet, welche Umweltstandards für die kurzfristige finanzielle Performance am besten sind: Denn da könnte man sehr schnell zum Schluss kommen, dass vielleicht sogar das vollständige Ignorieren von Umweltstandards finanziell am lukrativsten ist. Gleiches gilt für die Dimension „Mitarbeiter“, wo es nicht um die Wirkung auf die finanzielle Performance geht. Es geht um viel mehr und um etwas deutlich anderes.

Das Interessante ist allerdings, dass gerade dieser Gedanke einer „guten“ und damit nachhaltigen,

- zukunftsorientierten,
- ethisch sauberen,
- mitarbeiterorientierten und
- humanen

Personalarbeit auch und gerade für Investoren immer interessanter wird. Denn dies bringt unter anderem höhere Akzeptanz bei Interessengruppen und mehr Sicherheit vor unliebsamen Überraschungen.

Im Sinne eines langfristig systemischen Überlebens des Unternehmens bringt uns die aktuelle dilettantisch-darwinistische Disposition von Menschen als Manövriermasse nicht weiter. Damit kommen wir unmittelbar zur Suche nach verantwortlichem Handeln, also der Corporate Social Responsibility – auch gegenüber den Mitarbeitern. Allerdings gibt es in kaum einem anderen Feld als der Corporate Social Responsibility eine derartig große Lücke zwischen Anspruch und Realisierung. Unternehmen tun sich mit glänzenden Broschüren hervor, in denen sie in wunderbarer Poesie und mit wunderbaren Bildern eine glänzende Unternehmenswirklichkeit zeichnen, die im wahrsten Sinne zu schön ist, um wahr zu sein.

Jetzt stellt sich die Frage, wie man für ein „Good-**HR**-Ranking“ ein Unternehmen konkret bewerten kann. Da würden vermutlich Unternehmen, wo der Vorstandsvorsitzende jenseits einer als fair eingestuften Höhe von 500.000 Euro bei stolzen 10 Millionen Euro Jahresentgelt landet, ebenso Minuspunkte sammeln wie das Unternehmen, bei dem Ermittlungsverfahren gegen Vorstände laufen, wo bei hohen Verlusten hohe Boni gezahlt werden oder bei hohen Gewinnen Werke geschlossen werden. Sicherlich wäre ein derartiger Index reizvoll, könnte aber nur einen Teil der Realität abbilden. Denn Unternehmen, bei denen beispielsweise der Stellenabbau klammheimlich erfolgt, würden schnell Boden gut machen.

Hier stellt sich ein erstes fundamentales Problem. Unternehmen, die Transparenz liefern, laufen Gefahr, gerade durch diese Transparenz Schattenseiten zu offenbaren. Aus diesem Grund gilt nachfolgend eine klare Bewertungslogik: Niedrige Transparenz bedeutet automatisch wenig praktizierte Corporate Social Responsibility und damit einen niedrigen Wert im „Good-**HR**-Ranking“. Denn wer auf Hochglanzpapier Märchen zu Nachhaltigkeit und/oder Mitarbeitern präsentiert und außer bunten Bildern und schön klingenden Worten keine belastbaren Zahlen liefert, hat definitiv kein Interesse an wirklicher CSR.

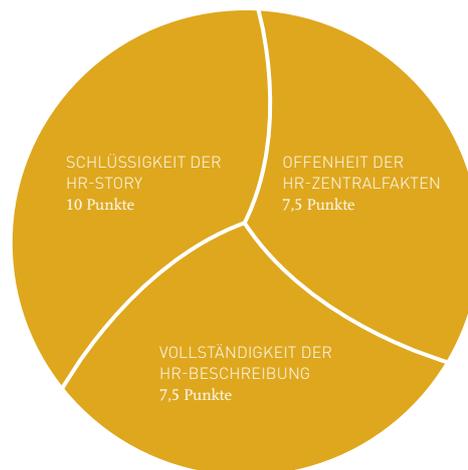
## WIE WIR BEWERTEN

Mit einem Fokus auf Transparenz folgen wir im Wesentlichen dem Bewertungsverfahren, das schon seit zehn Jahren Tradition bei der Dimension „Mitarbeiter“ im Good Company Ranking hat. Dies führt zu drei Beurteilungskriterien:

1. Offenheit bei **HR**-Zentralfakten,
2. Vollständigkeit der **HR**-Beschreibung,
3. Schlüssigkeit der **HR**-Story.

Pro Unternehmen können maximal 25 Punkte vergeben werden. Ihre Verteilung auf die drei Beurteilungskriterien zeigt die folgende Abbildung.

### | PUNKTEVERTEILUNG IN DER DIMENSION „MITARBEITER“ |



#### 1. OFFENHEIT BEI **HR**-ZENTRALFAKTEN

Bei diesem Beurteilungskriterium geht es ausschließlich um Transparenz im Medium Geschäftsbericht.

Zentrale **HR**-Zentralfakten gehören in den Geschäftsbericht. Als standardisierte Messmethode wird im Good Company Ranking auf die Bewertung nach dem HCR10-Standard zurückgegriffen.

Dieser HCR10 ist eine an der Universität des Saarlandes unter Hinzuziehung von Experten aus Wissenschaft, Praxis, Wirtschaftsprüfung und Beratung entstandene Norm für Human Capital Reporting, die final im Jahre 2010 fixiert und über den entsprechenden, laufend aktualisierten Normenkatalog kommuniziert wurde. Die aktuelle Fassung<sup>1</sup> stammt vom Juni 2018. Gefordert sind unter anderem für den Geschäftsbericht 13 Kennzahlen („HCR10-13“), darunter Personalbestand, Altersstruktur, Commitment-Index und ungesteuerte Fluktuation.

Wichtig für das Good Company Ranking ist die geforderte Informationsqualität, die drei Stufen unterscheidet:

- In Stufe 1 („Zahl“) wird lediglich über eine Kennzahl ohne einen Zeit- oder Gruppenbezug berichtet; das heißt, es erfolgt kein Vergleich des Wertes über mehrere Jahre oder eine gruppenbezogene Aufgliederung.
- Stufe 2 („Vektor“) erfordert die Aufschlüsselung der Kennzahl nach dem Zeitbezug oder nach einem anderen Merkmal, wie zum Beispiel dem Geschlecht oder der Region.
- Stufe 3 („Matrix“) ist die eigentliche Soll-Vorgabe. Danach muss jede Kennzahl eine Aufgliederung nach dem Zeitbezug und dem Gruppenbezug vorweisen.

Die geforderte Mindest-Transparenz für Geschäftsberichte ist erreicht, wenn alle 13 Geschäftsbericht-Kennzahlen in Stufe 3 berichtet werden, also gruppenspezifisch im Zeitablauf über 3 Jahre ausgewiesen sind.

Die Offenheit bei HR-Zentralfakten zielt darauf, zentrale Informationen zur Dimension „Mitarbeiter“ im Geschäftsbericht im Periodenvergleich und in der Aufschlüsselung nach repräsentativen Bezugsgruppen zu präsentieren. Das Argument „dafür stehe im Geschäftsbericht nicht ausreichend Platz zur Verfügung“ zieht nicht: Die geforderten HR-Zentralfakten lassen sich perfekt auf zwei Seiten präsentieren – wenn man will.

Und genau bei diesem „Wenn-man-will“-Gedanken“ beginnt das eigentliche Problem: Über einige – um nicht zu sagen über sehr viele – HR-Zentralfakten möchten die DAX 30-Unternehmen ihre internen und externen Stakeholder am liebsten im tiefsten Dunkel lassen.

Das erste Beispiel für absolute Nicht-Berichterstattung ist der Commitment-Index (Abb. auf Seite 17). Er macht Aussagen darüber, wie stark Mitarbeiter bereit sind, sich für ihr Unternehmen einzusetzen. Gerade bei falsch verstandenen Projekten aus der Arbeitswelt 4.0 kann dieser Wert leicht abstürzen – ein unmittelbarer Risikoindikator für drohende Probleme. Dieser Wert, aufgegliedert nach Beschäftigtengruppen und präsentiert im Zeitablauf, ist wesentlich aussagekräftiger als ein Satz wie „Unsere hochmotivierten Mitarbeiter sind eine Stütze für unser Unternehmen“. Nur ein Unternehmen liefert einen derartigen Wert mit Stufe 3 (Deutsche Bank), vier weitere Unternehmen reporten auf einem etwas geringeren Niveau. 25 Unternehmen geben gar nichts an.

Das zweite Beispiel für eine Kennzahl, bei der sich Unternehmen in vollständiges Schweigen hüllen, sind Aussagen zu External Workforce Costs (Abb. auf Seite 17). Nur ein Unternehmen berichtet im Geschäftsbericht hier auf Stufe 1,5 (Lufthansa; zumindest bezogen auf „Fremdpersonal“). Diese Zahl ist insofern wichtig, als sie Aussagen darüber macht, inwieweit ein Unternehmen sich als Kernbelegschaft plus Arbeitsreservoir aus Leiharbeitern, Werkverträgen und diversen analogen Vertragsformen versteht. Bei unserem Ranking geht es ausschließlich darum, dass diese Zahl überhaupt reportet wird, wohlwissend dass aktuell (zumindest kurzfristige) Investoren eine Verschiebung in Richtung auf External Workforce Costs gut finden, ein Good-HR-Ranking aber die gegenteilige Bewegung als gut und wichtig bewertet.

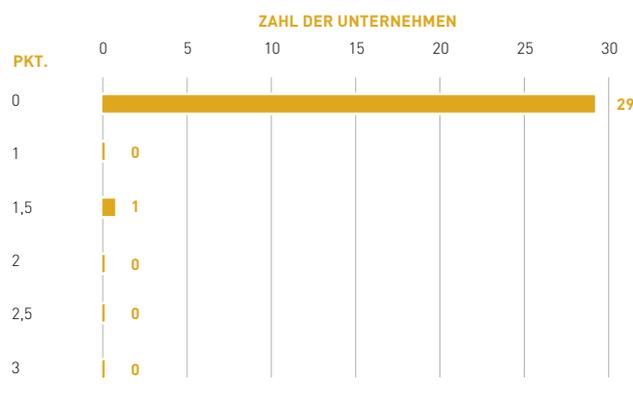
<sup>1</sup> Scholz, Christian/Grotefend, Lisa-Dorothee/Halbeisen, Miriam/Bleher, Carsten/, HCR10 Normenkatalog 2018, Diskussionsbeitrag Nr. 144 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken 2018. Online: [https://iv.com/Scholz\\_AP144.pdf](https://iv.com/Scholz_AP144.pdf)

NICHT-BERICHTERSTATTUNG

| COMMITMENT INDEX |



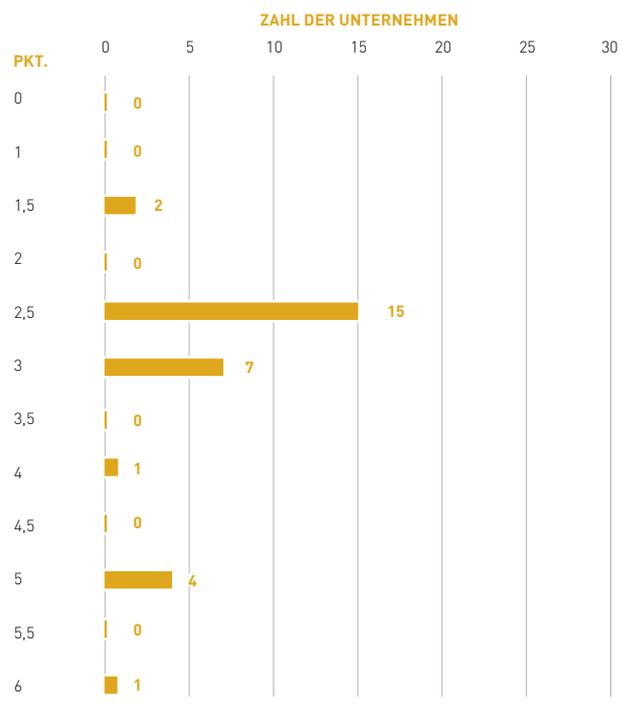
| EXTERNAL WORK FORCE COSTS |



Neben dem Nicht-Berichten gibt es eine weitere Strategie, nämlich die Verschleierung. Sie lässt sich schön am Personalbestand illustrieren: Hier haben immerhin vier Unternehmen die Berichtsstufe 3 bei Kopfszahlen (Headcount), 6 Unternehmen bei Vollzeitäquivalenten (FTE). Interessant wird es, wenn man nach Headcount und FTE analysieren müsste (Abb. rechts). Letztlich sind beide Informationen gerade im Zeitablauf und bei Beschäftigtengruppen wichtig, weil nur das Veränderungen in der Workforce-Konfiguration offenlegt. So könnten beispielsweise Unternehmen den Headcount unverändert lassen (oder sogar erhöhen), gleichzeitig aber über massive Teilzeitverträge FTE reduzieren. Aus diesem Grund verlangt der HCRIO-13 explizit Mitarbeiter über Headcount und FTE jeweils in Stufe 3 (was zu einer Stufenaddition auf 6 führt). Dies erfüllt aber nur ein einziges Unternehmen. Vier Unternehmen kommen immerhin auf eine Stufenaddition von 5. Am anderen Ende des Spektrums liegen zwei Unternehmen, die es lediglich auf Stufenaddition 1,5 bringen (Allianz und Vonovia).

VERSCHLEIERUNG BEIM REPORTEN DES PERSONALBESTANDS

| MITARBEITER KÖPFE UND FTE |



Insgesamt liegen bei der Berichterstattung von HR-Zentralfakten im Geschäftsbericht ein Unternehmen unter 10 Prozent (Allianz), zehn Unternehmen zwischen 10 Prozent und 20 Prozent. Nur sechs Unternehmen (Bayer, Deutsche Bank, Deutsche Börse, E.ON, Fresenius SE und Merck) liefern mehr als 40 Prozent der geforderten Informationen im Geschäftsbericht. Konkret bedeutet dies: Übertragen auf ein Schulnotensystem, wo 40 Prozent zum Bestehen gefordert werden, haben 24 Unternehmen der 30 DAX Unternehmen nicht bestanden.

## 2. VOLLSTÄNDIGKEIT DER HR-BESCHREIBUNG

Das zweite Beurteilungskriterium zielt ebenfalls auf Transparenz und zwar wird jetzt die Vollständigkeit der HR-Beschreibung gefordert, wozu (im HCR10-45) insgesamt 45 Kennzahlen angegeben werden müssen, darunter Betriebszugehörigkeit, Auszubildendenzahl, External Work Force (als Beschäftigtenzahl) und Human Capital ROI. Je mehr von diesen Kennzahlen auf Stufe 3 berichtet werden, umso transparenter wird das Unternehmen bewertet.

Entscheidend ist aber die Beantwortung der Frage, in welcher Quelle diese Informationen stehen. Im Geschäftsbericht ist – außer beim integrierten Bericht – dazu kein Platz. Deshalb gibt es mehrere Varianten, nämlich

- Personalbericht (1),
- HR-Factbook (2),
- Nachhaltigkeitsbericht (15),
- (explizit und implizit) integrierter Bericht (5 und 6),
- nichtfinanzieller Bericht (1).

Für jedes Unternehmen wird nur eine Quelle bewertet. Die Zahlen in Klammern geben an, wie oft dieses Medium von uns gewählt wurde. Interessant an dieser Auflistung ist das HR-Factbook. Dies ist erst jüngst in Mode gekommen und scheint als Ersatz für den Personalbericht zu gelten, um Unternehmen nicht in die Verlegenheit zu bringen, zwischen Personalbericht und Nachhaltigkeitsbericht unterscheiden zu müssen. Obwohl außer beim integrierten Bericht und beim nichtfinanziellen Bericht nicht zwingend ein Testat durch einen Wirtschaftsprüfer erforderlich erscheint, setzen wir bei unserer Bewertung enge Maßstäbe an die Dokumentationssicherheit. So werden Webseiten, die sich dynamisch zeitaktuell neu generieren, beim HCR10 nicht bewertet. Es muss immer ein Dokument mit klar definierter Seitenzahl und einem klaren Bezugsdatum vorliegen, auf das sich auch sämtliche Zahlen in diesem Dokument beziehen. Ob dieses Dokument als PDF oder Print existiert, ist gleichgültig.

Insgesamt signalisiert die Auswertung wieder partielle Intransparenz: Drei Unternehmen (Commerzbank, Daimler und Munich Re) liegen unter 10 Prozent. Lediglich drei Unternehmen (Allianz, Deutsche Bank und Deutsche Telekom) liefern mehr als 40 Prozent der geforderten Informationen. Übertragen auf ein Schulnotensystem haben 27 der 30 Unternehmen nicht bestanden. Angesichts dieses nur begrenzt positiven Gesamturteils sei nochmals darauf hingewiesen, dass es sich nicht um extrem komplexe Kennzahlen handelt, sondern um Basiszahlen.

## 3. SCHLÜSSIGKEIT DER HR-STORY

Die beiden vorangegangenen Skalen sind insofern objektive Skalen, als bei korrekter Durchführung zwei Evaluatoren zwingend zum identischen Ergebnis kommen. Dies ist in dieser Stringenz bei der dritten Skala nicht der Fall, bei der es um die inhaltliche Gesamtwürdigung geht: Quer durch alle Dokumente – im Extremfall also Geschäftsbericht + Nachhaltigkeitsbericht + Personalbericht + nichtfinanzielle Erklärung soll ein externer Stakeholder in die Lage versetzt werden zu verstehen,

- welche Personalstrategie das Unternehmen verfolgt,
- wo und warum Ziele erreicht/nicht erreicht wurden und
- wie die überlebenskritischen Themen der Zukunftssicherheit, Digitalisierung, New Work, Generationenvielfalt oder Kompetenzprofilierung bereits umgesetzt sind beziehungsweise umgesetzt werden sollen.

Hierzu gehören auch (kritische) Aussagen zu Restrukturierungsprozessen. Zudem müssen Unternehmen auch klar über Risiken informieren, die beispielsweise in der Altersstruktur, in der Qualifikationsstruktur, im Mitarbeiterengagement oder in diversen Strukturen und Systemen liegen.

Insgesamt sind an eine solche Story folgende Kriterien geknüpft:

- Zunächst einmal muss eine derartige Story überhaupt existieren. Dies ist nicht bei allen Unternehmen (beispielsweise Siemens) der Fall. Hier finden sich entweder kaum relevante oder lediglich verstreute Informationen, die kaum ein Leser vernünftig zusammensetzen kann.
- Die Story muss zentrale personalwirtschaftliche Aktionsfelder abdecken, beispielsweise Qualifikation, Akquisition, Organisation, Kompensation und Motivation.
- Die Story sollte wie von einer Stimme gesprochen sein. Dies ist beispielsweise nicht der Fall bei der Deutschen Telekom, wo der Geschäftsbericht eher nach Christian Illek klingt und sich damit in der Diktion vom HR-Factbook deutlich unterscheidet.
- Die Story muss faktenbasiert sein, gleichzeitig aber eine authentische und glaubwürdige Grundaussage haben.

Was nicht sein darf: wohlklingend optimistische Marketingsprüche im Hauptteil und quasi hinten im Kleingedruckten der Hinweis „Es besteht das Risiko, dass sich die Personalrisikosituation aufgrund der bevorstehenden strukturellen Veränderungen im Rahmen der Strategie Commerzbank 4.0 verschlechtert“ (Commerzbank).

Ein besonders schönes Beispiel dafür, was eigentlich Teil der schlüssigen HR-Story hätte sein können, liefert die Lufthansa: Mitte 2018 verkündete Lufthansa unter dem Schlagwort „Digitalisierung“ ein großangelegtes Reorganisationsprogramm. Im Human Capital Reporting findet sich dazu allenfalls eine homöopathisch versteckte Andeutung. Wenn die Notwendigkeit zu diesem Programm wirklich erst nach Fertigstellung des Jahresabschlusses schlagartig gesehen wurde, zeugt dies von geringer personalwirtschaftlicher Professionalität. Wenn es aber bereits zu diesem Zeitpunkt feststand, hätte man auf dieses Feld eingehen müssen.

Gerade die Schlüssigkeit der HR-Story lässt also in vielen Fällen massiv zu wünschen übrig. Dies kann allerdings auch daran liegen, dass es an einer schlüssigen und professionellen Personalarbeit mangelt.

Übertragen auf ein Schulnotensystem würden bei der dritten Beurteilungsdimension 24 Unternehmen durchfallen. Es gibt aber auch sechs Unternehmen, die wirklich und im positiven Sinne gute Storys erzählen (Allianz, Continental, Deutsche Bank, Deutsche Börse, Deutsche Telekom, E.ON). Teilweise wird auch schon über die neue Arbeitswelt gesprochen und klar gemacht, wo das Unternehmen sich in positiver Hinsicht positioniert (Beispiel Deutsche Börse).

## GESAMTBEWERTUNG

Mit einer Bandbreite von 2,5 bis 16,2 Punkten (bei insgesamt 25 Punkten) gibt es ein breites Spektrum für die Erfüllung von Good-HR. Würde man wieder eine Schulnotenskala darüber legen, so fallen 27 Unternehmen und damit 90 Prozent der Unternehmen in der Gesamtbewertung durch. Und dies, obwohl die Messlatte bei „Mitarbeitern“ im Good Company Ranking mit „etwas Transparenz und einer guten Story“ ziemlich niedrig liegt. Dies ist angesichts des zunehmenden Interesses externer Stakeholder und angesichts des zunehmenden internen Professionalisierungszwanges nicht zeitgemäß.

Gerade bei dem, was aktuell einige der DAX 30-Unternehmen im Bereich von New Work bereits tun oder planen, könnten massive Intransparenz bei Kennzahlen und Aussagelosigkeit bei der HR-Story möglicherweise im Einzelfall in die Nähe der bewussten Irreführung rücken. In diesen Fällen scheint sich die Mogelpackung Work-Life-Blending<sup>2</sup> in einer Mogelpackung Human Capital Reporting fortzusetzen.

## AUSBLICK

Gerade zukünftige Normen wie die auf dem HCR10 basierende Norm DIN ISO 30414 weisen für die Dimension „Mitarbeiter“ in die Richtung einer verstärkten Transparenz.

Sicherlich werden (leider) Investoren und (potenzielle) Mitarbeiter weiterhin Offenheit, Vollständigkeit und Schlüssigkeit nicht explizit einfordern. Sie werden aber ihre weitreichenden Schlüsse aus der Nichtexistenz ziehen und entsprechend reagieren. Zu erwarten beziehungsweise zu hoffen ist, dass Arbeitsmarkt und vor allem Kapitalmarkt derartige Unternehmen gnadenlos abstrafte.

Zudem ist zu hoffen, dass Medien sich weniger auf bild- und wortreiche Firmenmärchen stürzen, sondern ihrem Qualitätsanspruch entsprechend Offenheit bei HR-Zentralfakten, Vollständigkeit der HR-Beschreibung und Schlüssigkeit der HR-Story als Basis für ihre journalistische Arbeit einfordern.

<sup>2</sup> Scholz, Christian, Mogelpackung Work-Life-Blending: Warum dieses Arbeitsmodell gefährlich ist und welchen Gegenentwurf wir brauchen, Weinheim (Wiley VCH) 2018



# UMWELT

PROF. DR. EDELTRAUD GÜNTHER TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN  
TERESA KRANNICH, M. SC. TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN  
MICHAEL GRASSMANN, M. SC. TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN

## RANKINGFELD „UMWELT“ DES GOOD COMPANY RANKINGS 2018

Das Bewertungsverfahren für den Bereich Umwelt wurde nach der Überarbeitung im Jahr 2007 für die Good Company Rankings 2009, 2013, 2016 und 2018 weitgehend beibehalten und lediglich um aktuelle Entwicklungen, z. B. im Bereich Klimaberichterstattung oder Energiemanagement differenziert. Dieses Jahr wurden nach Inkrafttreten des Corporate Social Responsibility-Richtlinien-Umsetzungsgesetzes (CSR-RUG) zum 18. April 2017 auch die mit dem Ende des Geschäftsjahres 2017 vorliegenden ersten nichtfinanziellen Erklärungen der DAX 30-Unternehmen in die Analyse mit einbezogen.

### ANALYSEBEREICH „UMWELT“ – 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 Leistung“, „Gesellschaft“ und „Mitarbeiter“ umfasst. Die Transparenz der Berichterstattung wird nicht als separater Bereich 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 für den Analysebereich „Umwelt“
- Logik der Einzelkriterien
- Struktur der Einzelkriterien
- Impulse für die Detailbeschreibung der Einzelkriterien
- Einzelkriterien, Detailbeschreibungen und Scoringregeln
- Suchstrategien

### ANNAHMEN FÜR DEN ANALYSEBEREICH „UMWELT“ 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 Einstehens eines Handlungsakteurs für seine Taten<sup>2</sup> ableiten. Für den Analysebereich „Umwelt“ wurden deshalb die Geschäftsberichte, Nachhaltigkeitsberichte und nichtfinanziellen Erklärungen des Unternehmens analysiert, in denen das unternehmerische Handeln im Bezug auf den Bereich Umwelt erläutert wurde.

<sup>1</sup> Vgl. Wüttke, S. (2000), S. 34 sowie Günther, E. (2012), S. 357 ff.

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

### STAKEHOLDERPERSPEKTIVE

Diese Verantwortung wird insbesondere gegenüber der natürlichen Umwelt (als Engpass der zukünftigen Entwicklung), den Anteilseignern (als Kapitalgebern), 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 DAX 30 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. dem Rankingteam zugänglich gemacht wurden.

### UNTERNEHMERISCHE FREIHEIT UND WERTVORSTELLUNGEN

Dieser erforderlichen Wahrnehmung von Verantwortung liegt die 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“ menschliche Wertvorstellungen über die natürliche Umwelt zugrunde gelegt, 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 Gutachter für den Bereich „Umwelt“ auf Ebene der Ergebnisse, z. B. CO<sub>2</sub>-Emissionen, nicht zielführend. Zu unterschiedlich sind die Ausprägungen verschiedener Branchen oder Produktfelder (wie z. B. der chemischen Industrie, der Automobilbranche oder der Energiewirtschaft).

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 oder das CSR-RUG branchenübergreifend gelten ohne im Allgemeinen haften zu bleiben.

### LOGIK DER EINZELKRITERIEN IM ANALYSEBEREICH „UMWELT“

Die **EINZELKRITERIEN** wurden vollständig aus dem ersten Good Company Ranking 2004 übernommen, in ihrer Logik wurden sie jedoch detaillierter 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.



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

EBENE DER EINZELKRITERIEN, DETAILBESCHREIBUNGEN UND SCORINGREGELN |



STRUKTUR DER EINZELKRITERIEN

Für die neu strukturierten Einzelkriterien des Rankings 2004

- 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 und die darin enthaltenen Unterschiede ermöglichen.

IMPULSE FÜR DIE DETAILBESCHREIBUNG DER EINZELKRITERIEN

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

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 auf die 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.

### 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 Umweltpformance – letztmalig 1999
- KLD – Kinder, Lydenberg, Domini and Company Ranking
- CEP-Rating (Council on Economic Priorities)
- Rating des Journals „Fortune“
- Ranking des Carbon Disclosure Projects

### ANALYSE BESTEHENDER RICHTLINIEN

Zur Entwicklung der Detailbeschreibungen und möglicher Scoringregeln für die Einzelkriterien wurden die zum Zeitpunkt des Rankings geltenden Richtlinien der Global Reporting Initiative – GRI-Guidelines 2006 und 2013 analysiert, die viele Unternehmen als Basis für die den Gutachtern vorliegenden Informationen wählen.<sup>4</sup> Es erfolgte ein Abgleich, welche Indikatoren für das Ranking zielführend sind. Darüber hinaus wurden beispielsweise die Key Performance Indicators for Environmental Social & Governance Issues der DVFA Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management berücksichtigt.

### 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

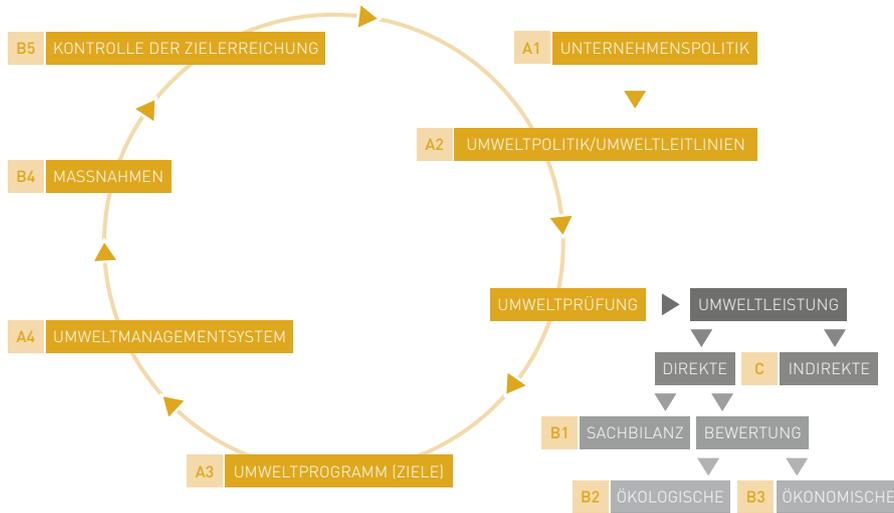
- Umweltmanagement gemäß EG-Öko-Audit-Verordnung bzw. DIN EN ISO 14001
- Ökobilanzierung gemäß DIN EN ISO 14040/14044
- Wertschöpfungskette nach Porter
- Klassifikation von Innovationen von BMBF und OECD
- Stakeholderansatz nach Freeman

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.

<sup>4</sup> Vgl. Stolywy, H., & Paugam, L. (2018), S. 541.

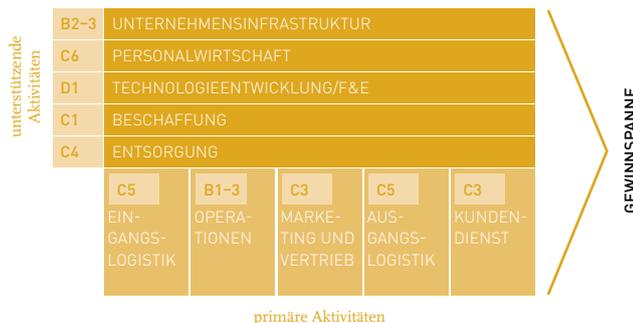
UMWELTMANAGEMENTKREISLAUF GEMÄSS EMAS/ISO 14001 (STARK VEREINFACHT) UND BETRIEBLICHE UMWELTLEISTUNG MIT DEN VERKNÜPFUNGEN ZU DEN DETAILBESCHREIBUNGEN DER EINZELKRITERIEN



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.

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

WERTSCHÖPFUNGSKETTE MIT DEN VERKNÜPFUNGEN ZU DEN DETAILBESCHREIBUNGEN DER EINZELKRITERIEN<sup>5</sup>



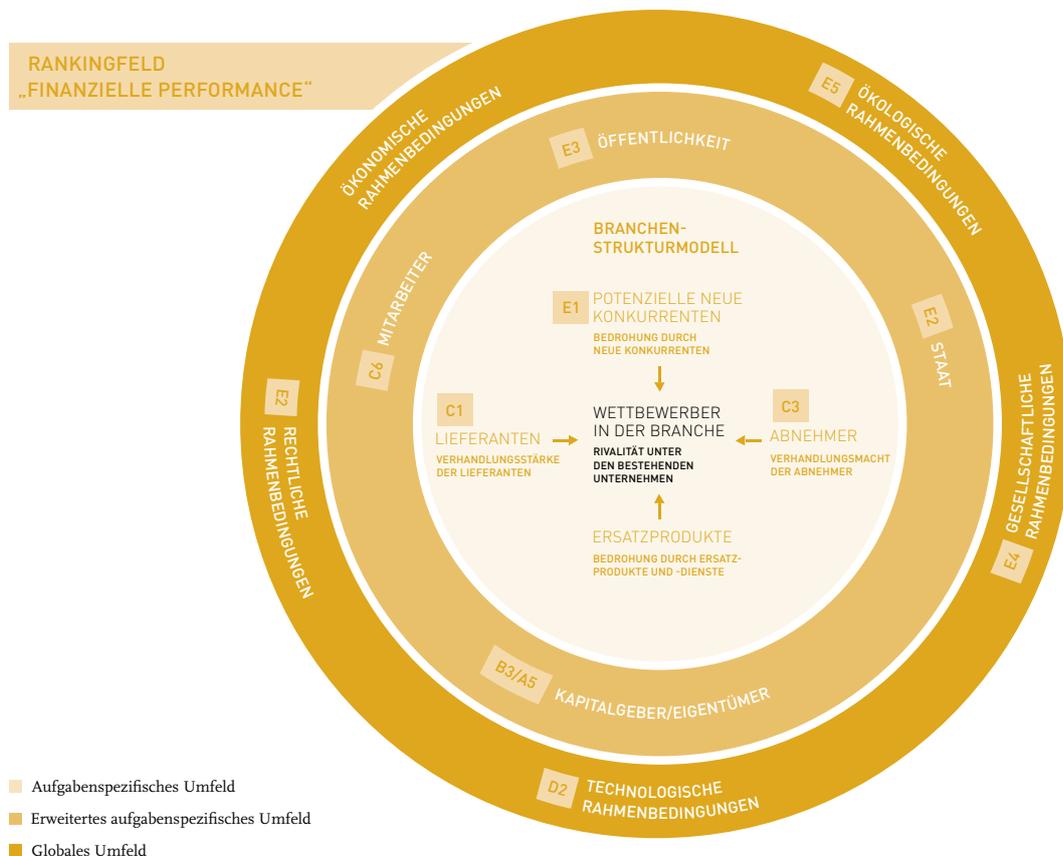
<sup>5</sup> In Anlehnung an: Porter, M.E. (1996), S. 62.

KLASSIFIZIERUNG UMWELTORIENTierter INNOVATIONEN<sup>6</sup>



<sup>6</sup> In Anlehnung an: Klemmer, P., Lehr, U. und Löbke, K. (1999), S. 31.

STAKEHOLDER-ANSATZ MIT DEN VERKNÜPFUNGEN ZU DEN DETAILBESCHREIBUNGEN DER EINZELKRITERIEN<sup>7</sup>



<sup>7</sup> In Anlehnung an: Günther, E. (2008).

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.

**EINZELKRITERIEN, DETAILBESCHREIBUNGEN SOWIE SCORINGREGELN**

Als Ergebnis der vorherigen Kapitel wurden die folgenden Detailbeschreibungen für die Einzelkriterien identifiziert und für das Ranking zugrunde gelegt.

Um die Analyse der Unternehmensberichte intersubjektiv nachvollziehbar zu machen, erfolgte eine Kodierung mit der Datenanalysesoftware MAXQDA. So kann die Bewertung auf das Originalzitat mit genauem Quellennachweis zurückgeführt werden. Entsprechend kann ein Dritter das entsprechende Zitat finden und nachvollziehen, warum die Gutachter diese Einordnung so vorgenommen haben.

INTEGRATION VON UMWELTASPEKTEN IN GESCHÄFTSPROZESSE

A		1	0,75	0,5	0,25	0
A1	Ist in den allgemeinen Unternehmensleitlinien der Umweltschutz enthalten?	—	—	Ja	Nachhaltigkeit, gesellschaftliche Verantwortung, Corporate Citizenship o.Ä. erwähnt	Nein
A2	Wurden Umweltleitlinien festgelegt?	—	Ja, in Listenform (themenübergreifend und -spezifisch)	—	Fließtext (auch unter dem Titel Umweltpolitik)	Nein
A3	Wurden zu den Umweltzielen Verantwortlichkeiten und Zeithorizonte festgeschrieben (interne Verpflichtung)?	Umweltziele mit Zeithorizonten, Verantwortlichkeiten und Basisjahr	Umweltziele mit Zeithorizonten und Basisjahr	Nur Zeithorizonte oder Verantwortlichkeiten	Lediglich Umweltziele	Keine Umweltziele
A4A	Hat das Unternehmen ein Umweltmanagementsystem, das anerkannte Standards erfüllt und validiert oder zertifiziert ist?	—	ISO/EMAS	Niederschwellige Systeme (z. B. Ökoprotiv, TÜV-Umweltsiegel)	Eigenes, nicht extern überprüfbares System	Kein UMS
A4B	Wie viele Standorte des Unternehmens haben ein Umweltmanagementsystem?	—	—	—	Anzahl angegeben	Nicht angegeben
A4C	Hat das Unternehmen ein Energiemanagementsystem, das anerkannte Standards erfüllt und validiert oder zertifiziert ist?	—	—	—	ISO 50001	Kein EMS
A5A	Wurde die Integration von Umweltaspekten im Unternehmen von Externen positiv bewertet?	—	—	Ja	—	Nein
A5B	Beteiligt sich das Unternehmen an Selbstverpflichtungserklärungen (z. B. UN Global Compact)?	—	—	Ja	—	Nein

BETRIEBLICHE UMWELTLEISTUNG

B		1	0,75	0,5	0,25	0
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
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
B3	Werden ökonomische Bewertungen hinsichtlich der direkten Umweltaspekte durchgeführt?	Ja, Angaben z. B. Schadenskosten, Vermeidungskosten (Einsparungen nach Maßnahme)	Ja, Angaben zu Marktpreisen	—	Nur verbal erwähnt	Nein
B4	Wurden Umweltauflagen zur Verbesserung der Umweltleistung durchgeführt?	—	Ja	—	—	Nein
B5	Wird eine Zielerreichung der Umweltziele angegeben?	—	—	—	Ja	Nein

## UMWELTASPEKTE ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

C		1	0,75	0,5	0,25	0
C1A [NUR FÜR INDUSTRIE]	Werden umweltbezogene Anforderungen (mit Hilfe von Instrumenten) an Lieferanten gestellt?	—	Aktive Lieferantensteuerung (ja, gemeinsame Schulungen/Trainings)	Passive Lieferantenbewertung (ja, mit Matrix, Fragebogenabfrage, ums oder Umwelterklärung gefordert o. Ä.)	—	Nein
		—	2 von 2	1 von 2	—	Nein
C1B	Werden an die bezogene Leistung der Lieferanten umweltbezogene Anforderungen gestellt (mit Hilfe von Instrumenten)?	—	Kennzahlen	Ja (Kriterienkatalog, Fragebogen, Produkt-Umweltdeklaration)	—	Nein
		—	2 von 2	1 von 2	—	—
C2	Wird aktiv mit dem Thema Gebäudemanagement umgegangen?	Gebäudezertifizierung	—	Standardansätze, wie z. B. Klimaanlage, Lichtsystem, Bürotrennwände, Rohrisolation, Doppelfassaden, natürliche Lüftung, Regenwassernutzung, Abwärme von Servern, Photovoltaik	Mitarbeiterinformation (Licht aus, Heizung runterregeln)	Nein
C3A [NUR FÜR INDUSTRIE]	Werden Umweltaspekte der Nutzung berücksichtigt?	—	—	Produktökobilanzen, Produktbewertung	Informationen für Kunden hinsichtlich der Nutzungsphase (z. B. Seminare, Infoblätter)	Nein
C3A [NUR FÜR DIENSTLEISTER]	Werden Umweltaspekte der Nutzung berücksichtigt?	—	—	Zertifizierte Umweltprodukte	Informationen für Kunden hinsichtlich der ökologischen Dienstleistungen (z. B. Geldanlagen)	Nein
C4	Wird die Wertschöpfungsstufe Ver- und Entsorgung [Energie, (Ab-)wasser, Abfall] umweltorientiert gesteuert?	—	3 von 3 Themen, Wasser, Abfall, Energie (Kennzahlen)	2 von 3 Themen, Wasser, Abfall, Energie (Kennzahlen)	1 von 3 Themen, Wasser, Abfall Energie (Kennzahlen)	Nein
		—	3 von 3	2 von 3	1 von 3	—
C5	Wird der Umgang mit Logistikprozessen (Transport) umweltorientiert gesteuert?	Geschäftsreisen	Produkttransport/Verpackung	Arbeitsweg	Fokus auf regionale und lokale Zulieferer	Nein
		4 von 4	3 von 4	2 von 4	1 von 4	Nein
C6	Sind die Mitarbeiter in die Verbesserung der Umwelleistung einbezogen?	—	In Entlohnung integriert	Vorschlagswesen, Schulungen	—	Keine Angaben
		—	2 von 2	1 von 2	—	Keine Angaben

ÖKOLOGISCHE INNOVATIONEN

D		1	0,75	0,5	0,25	0
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
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
D3	Gibt es umweltorientierte institutionelle (organisatorische) Innovationen?	Ja (z. B. SNCF stimmt Fahrpläne mit ÖPNV ab)	—	—	—	Nein
D4	Werden Umweltinvestitionen angegeben?	Ja, relative Kennzahl (Umweltinvestitionen zu xxx)	Ja, absolute Kennzahl (Umweltinvestitionen)	—	—	Nein

DIALOG MIT STAKEHOLDERN UND KOOPERATIONEN BEZÜGLICH UMWELT

E		1	0,75	0,5	0,25	0
E1	Zusammenarbeit mit Branchenorganisationen/Wettbewerbern?	—	„Wesentlicher Ressourceneinsatz“	Runder Tisch	—	Nein
E2	Engagement zur Entwicklung und Veränderungen von rechtlichen Rahmenbedingungen (Lobby, Gremien, Politik)?	—	„Wesentlicher Ressourceneinsatz“	Runder Tisch	—	Nein
E3	Zusammenarbeit mit (umweltorientierten) NGOs, Gesellschaft, Nachbarschaft?	—	„Wesentlicher Ressourceneinsatz“	Runder Tisch	—	Nein
E4	Engagement in Bildungs- und Forschungsprogrammen zu relevanten Umweltthemen?	—	„Wesentlicher Ressourceneinsatz“	Runder Tisch	—	Nein
E5A	Engagement in Natur- und Artenschutzprogrammen?	—	—	„Wesentlicher Ressourceneinsatz“	Runder Tisch	Nein
E5B	Engagement in Klimaschutzprogrammen?	—	—	„Wesentlicher Ressourceneinsatz“	Runder Tisch, CDP	Nein

## UMWELTKOMMUNIKATION (TRANSPARENZ)

F		1	0,75	0,5	0,25	0
F1	Geschäftsbericht enthält umweltorientierte Ausführungen?	Ja	—	—	—	Nein
F2	Internetseite enthält umweltorientierte Ausführungen?	Ja	—	—	—	Nein
F3	Informiert das Unternehmen über umweltrelevante Schäden/Unfälle, Schadenszahlungen, Strafzahlungen, Skandale im Unternehmen in den letzten zwei Jahren?	Ja	—	—	—	Nein

## SUCHSTRATEGIE UND FIRMENINVENTUR

Das Zusammentragen der Unterlagen für das Good Company Ranking wurde zentral seitens der Jury durchgeführt. Ein Unterschied zu den Vorjahren war das Ausmaß der Bewertungsgrundlage. Im Jahr 2018 wurden nur die Geschäftsberichte, Nachhaltigkeitsberichte und nicht-finanzielle Erklärungen in die Bewertung integriert, während in den Vorjahren auch Medienberichte und Internetseiten analysiert wurden.

Der Geschäftsbericht, der Nachhaltigkeitsbericht und die nichtfinanzielle Erklärung als Basisquellen wurden mit der Hilfe der Inhaltsanalysesoftware MAXQDA inhaltlich mit dem beschriebenen Analyseraster kodiert und daraufhin ausgewertet um trotz der Fülle der Materialien die Nachvollziehbarkeit der Quellen und Fundorte zu gewährleisten.

## WEITERE ANMERKUNGEN

Durch die erstmalige Integration der nichtfinanziellen Erklärungen fallen die Deutsche Börse und die Deutsche Bank auf, da diese als einzige Unternehmen Umweltbelange innerhalb der nichtfinanziellen Erklärung nicht als wesentlich für ihre Geschäftstätigkeit sehen.

## LITERATUR

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2006): Umweltmanagement – Ökobilanz – Anforderungen und Anleitungen (ISO 14044:2006). Berlin 2006.

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2009): Umweltmanagement – Ökobilanz – Grundsätze und Rahmenbedingungen (ISO 14040:2009). Berlin 2009.

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2009): Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung (DIN EN ISO 14001:2009). Berlin, 2009.

Europäische Kommission (2009): Verordnung (EG) Nr. 1221/2009 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25. November 2009 über die freiwillige Teilnahme von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 761/2001.

Freeman, R. E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Boston 1984

Girgenti, G. (2000): Der Begriff der Verantwortung in der Welt der Antike und des Christentums. In: Götz, K.; Seifert, J. (Hrsg.): Verantwortung in Wirtschaft und Gesellschaft. München: Hampp, S. 111-116.

Günther, E. (2008): Ökologieorientiertes Management, Stuttgart 2008.

Günther, E. (2012): CSR und Rechnungslegung. In Schneider, A., & Schmidpeter, R. (Eds.), Corporate Social Responsibility – Standardwerk für verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, S. 357 – 370. Berlin: Springer-Verlag.

Ingarden, R. (1970): Über die Verantwortung. Ihre ontischen Fundamente, Stuttgart: Reclam, 1970

Klemmer, P. / Lehr, U. / Löbke, K. (1999): Umweltinnovationen. Berlin 1999.

Porter, M.E. (1996): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 4., durchgesehene. Aufl., Frankfurt/Main, New York.

Stolowy, H., & Paugam, L. (2018): The expansion of non-financial reporting: an exploratory study. Accounting and Business Research, 48(5), 525-548.

Wuttke, S. (2000): Verantwortung und Controlling. Controlling zur Förderung verantwortlichen Handelns. Frankfurt am Main: Peter Lang.



# FINANCIAL INTEGRITY

**PROF. DR. HENNING ZÜLCH** HHL LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT  
**DR. CHRISTIAN KRETZMANN** HHL LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT  
**SÉBASTIEN JOST** HHL LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

„FINANZIELLE INTEGRITÄT BEZEICHNET DIE UNTERNEHMERISCHE LEISTUNGSFÄHIGKEIT UND STABILITÄT SOWIE DIE KOMPETENZ, DIESE ALLEN STAKEHOLDERN VOLLSTÄNDIG, VERSTÄNDLICH UND GLAUBWÜRDIG DARZULEGEN.“

## LEISTUNGSFÄHIGKEIT UND STABILITÄT ALS NOTWENDIGE BEDINGUNG NACHHALTIGEN HANDELNS

### PROFIT & NACHHALTIGKEIT – ZWEI UNTRENNBARE KONSTRUKTE

Auf Grundlage ökonomischer Prinzipien besteht die Existenzberechtigung marktwirtschaftlicher Systeme in den daraus resultierenden gesellschaftlichen Mehrwerten: Indem Unternehmen in einen freien Wettbewerb miteinander gestellt werden, werden diese gezwungen, die Gegebenheiten in ihr ökonomisches Kalkül mit einzubeziehen. So ergibt sich für sie hieraus zunächst das Ziel der privaten Wohlfahrtsmaximierung als oberster Unternehmenszweck, da ihr Auskommen und ihre weitere Existenz, anders als etwa im Rahmen einer Planwirtschaft, nicht durch staatliche oder andere externe Interventionen gesichert sind. Folglich sind Unternehmen innerhalb des freien Wettbewerbs gezwungen, sich an den Bedürfnissen der für sie bedeutenden Anspruchsgruppen, allen voran ihrer Kunden und Mitarbeiter, auszurichten, um diese zu der für den Erfolg notwendigen Kooperation zu bewegen. Aus diesem Grund erbringen Unternehmen eine Reihe von Leistungen – wie etwa die Entwicklung neuer, innovativer Technologien oder die effiziente Nutzung natürlicher Ressourcen – an welchen auf lange Sicht die Gesellschaft als Ganzes partizipiert. Die freie unternehmerische Tätigkeit legitimiert sich somit nicht aus sich selbst heraus, sondern überhaupt nur aus der ihr zugeschriebenen sozialen Vorzugswürdigkeit. Gleichzeitig wird damit die Maxime der Profitmaximierung als die zentrale Zielgröße wirtschaftlichen Handelns verankert.

#### | FINANCIAL INTEGRITY |

<b>DISCLOSURE &amp; TRANSPARENCY (50%)</b>	<b>REPORTING (20%)</b>
	DIGITAL COMMUNICATION (12,5%)
	NON-FINANCIAL DISCLOSURE (2,5%)
	STRATEGY & OUTLOOK (15%)
<b>FINANCIAL PERFORMANCE (50%)</b>	PERCEPTION ANALYSIS (25%)
	CAPITAL MARKET PERFORMANCE (25%)

## ERWARTUNGEN AN UNTERNEHMEN

Sofern es einem Unternehmen nicht gelingt, seinen Eigentümern eine risikoadäquate Verzinsung auf deren eingesetztes Kapital zu zahlen oder seine Schulden und Zinsen zu begleichen, wird dieses langfristig in seiner Existenz gefährdet sein. Aus Kapitalmarktsicht spiegelt sich dies in sich verschlechternden Finanzierungsbedingungen bis hin zur Unmöglichkeit der Kapitalaufnahme wieder sowie in niedrigen Börsenkursen als Spiegelbild beschädigten Anlegervertrauens. Die Folge daraus sind u. a. unsichere Arbeitsplätze, geringe Möglichkeiten zur Unterstützung sozialer Projekte oder zur (freiwilligen) Einhaltung ökologischer Standards. Das unternehmerische Bestreben, einen ökonomischen Mehrwert zu schaffen, steht somit nicht im Widerspruch, sondern im unmittelbaren Einklang mit einem nachhaltigen Gesamtgeschäftskonzept, welches ökologische und gesellschaftliche Aspekte umfasst.

## TRANSPARENZ ALS TRIEBFEDER EFFEKTIVER FINANZKOMMUNIKATION

An den Finanzmärkten bergen Kapitalanlagen ihre jeweiligen Chancen und Risiken. Deshalb kommen Kapitalanleger nicht umhin, die ihnen zur Verfügung stehenden Finanzinformationen gründlich zu analysieren. Das Gros der Investoren – und hier speziell die institutionellen Investoren – schätzen den intrinsischen Wert von Finanzinstrumenten in der Regel auf Basis der ihnen zur Verfügung stehenden Finanzinformationen. Der intrinsische Wert stellt dabei konkret den Wert eines Unternehmens oder Wertpapiers dar, der diesem aufgrund objektiver Bewertungsmaßstäbe beigemessen wird. Tatsächlich erfüllen Finanzinformationen zwei wichtige Funktionen an den Finanzmärkten: Einerseits erlauben Finanzinformationen Investoren, das Renditepotenzial verschiedener Kapitalanlagen zu schätzen. Andererseits können Kapitalgeber mit den Informationen die Verwendung ihres Kapitals überwachen.

## TRENNUNG VON EIGENTUM UND KONTROLLE

Finanzinformationen ermöglichen es den Investoren, die Aktivitäten der Unternehmensführung zu überwachen. Die Relevanz der Monitoring-Funktion bzw. die Ex-post-Nachfrage nach Informationen rührt von der Trennung von Eigentum und Unternehmensführung her. Investoren haben bekanntlich nicht die vollen Entscheidungsbefugnisse über die Aktivitäten eines nichtinhabergeführten Unternehmens. Entsprechend nutzen Investoren (Prinzipal) die Finanzinformationen für die Ausgestaltung und Überwachung ihrer expliziten wie auch impliziten Verträge, die sie mit der Unternehmensführung (Agent) geschlossen haben. Und auch hier zeigt die Empirie: Je glaubwürdiger

die Finanzinformationen, desto weniger riskant schätzen Investoren eine Kapitalanlage ein.<sup>1</sup> Somit zeigen schon einfache Modelle, wie entscheidend die Existenz von und der Zugang zu klaren und glaubwürdigen Finanzinformationen sind. In der Tat hat die empirische Forschung dargelegt, dass es für Unternehmen tendenziell von Vorteil ist, dieses Bedürfnis zu erfüllen. So belegt die Forschung, dass eine hohe Qualität der Finanzinformationen und der Finanzkommunikation positiv mit Marktliquidität, institutioneller Beteiligung (wie Investmentfonds) sowie besseren Analystenschätzungen korreliert. Gleichzeitig besteht ein negativer Zusammenhang zwischen ebenjener hohen Qualität der Finanzinformationen und Kapitalkosten.<sup>2</sup>

Kapitalmarktorientierte Unternehmen – und allen voran die DAX 30-Unternehmen – verschaffen sich Vorteile, wenn sie klare und konsistente Finanzinformationen veröffentlichen. Auf diese Weise werden Informationsasymmetrien abgebaut, mehr Anleger investieren und die Kapitalkosten des betrachteten Unternehmens sinken.<sup>3</sup>

## METHODIK

Der Financial Integrity Score (im Folgenden „FI-Score“) widmet sich zwei Fragen, welche gleichgewichtet Eingang in die Beurteilung finden: (1) Wie gut performt ein Unternehmen im Vergleich zum Markt bzw. seiner Peer-Group? (2) Wie aussagekräftig und glaubwürdig ist die Berichterstattung darüber? Der FI-Score ergibt sich aus der kombinierten Analyse der DAX 30-Unternehmen in den Kategorien „Disclosure & Transparency“ (50 %) und „Financial Performance“ (50 %). In der Kategorie „Disclosure & Transparency“ werden die Veröffentlichungsqualität und Transparenz zum einen anhand des verpflichtenden Reportinginstruments Geschäftsbericht („Reporting“, 20 %) beurteilt. Zum anderen fallen in diesen Bereich ebenso Art und Umfang der Berichterstattung über die unternehmenseigene Webpage als ergänzendes und freiwilliges digitales Veröffentlichungsmedium („Digital Communication“, 12,5 %). Ergänzend wird die Berichterstattung über nichtfinanzielle Leistungsindikatoren („Non-financial Disclosure“, 2,5 %), und hier insbesondere zur Funktionsfähigkeit der Corporate Governance-Strukturen des jeweiligen Unternehmens, im Bereich „Disclosure & Transparency“ gewürdigt. Überdies wird im Bereich „Disclosure & Transparency“ die Qualität der Strategieberichterstattung der Unternehmen, welche nachweislich äußerst entscheidungsrelevante Informationen für Investoren darstellen, analysiert, und zwar im Analysebereich „Strategy & Outlook“. Die Einschätzung der finanziellen Leistungsfähigkeit und Stabilität des betrachteten Unternehmens wird schließlich in der Kategorie „Financial Performance“ beurteilt.

<sup>1</sup> Vgl. Schwarzkopf (2006)

<sup>2</sup> Vgl. u. a. Brennan/Tamarowski (2000), Diamond/Verrecchia (1991), Welker (1995), Lang/Lundholm (1996), Barron et al. (1998), Healy et al. (1999) sowie Hope (2003)

<sup>3</sup> Vgl. hierzu auch Zülch (2015)

Diese Perspektive ist eine rein externe Betrachtungsweise. Auf der einen Seite werden die Finanzanalysten um ihre Einschätzung hinsichtlich der Managementqualität, der Strategie und der Effektivität der IR-Abteilung gebeten („Perception Analysis“, 25 %). Auf der anderen Seite wird der Erfolg am Kapitalmarkt anhand der Überschussrendite der Aktie unter Berücksichtigung der finanziellen Stabilität und des Risikos bemessen („Capital Market Performance“, 25 %).

Aus der Kombination der vorbezeichneten Sub-Dimensionen erwächst der FI-Score als verdichtetes Gütemaß der unternehmerischen Performance und deren Kommunikation. Die Operationalisierung folgt der Definition von *Financial Integrity*

... als die unternehmerische Leistungsfähigkeit und Stabilität sowie die Kompetenz, diese allen Stakeholdern vollständig, verständlich und glaubwürdig darzulegen.

Die Umsetzung der vorliegenden Analyse knüpft dabei an die des Good Company Rankings 2016 an und aktualisiert diese mithilfe weiterer Erkenntnisse der empirischen Forschung. Ferner erfolgt eine weitere Ausdifferenzierung der Analysekategorien.<sup>4</sup>

**| DISCLOSURE & TRANSPARENCY (50 %) |**

**REPORTING (30 %)**

- MANAGEMENT
- FINANCIALS
- PROSPECTIVES

**DIGITAL COMMUNICATION (12,5 %)**

- FUNKTIONALITÄT DER IR-WEBSITE
- MANAGEMENT
- FINANCIALS
- PROSPECTIVES
- DIGITALER GESCHÄFTSBERICHT

**NON-FINANCIAL DISCLOSURE (2,5 %)**

- GREMIENSTRUKTUR
- DCGK-ENTSPRECHENSERKLÄRUNG
- VERGÜTUNGSPOLITIK

**STRATEGY & OUTLOOK (15 %)**

- STRATEGIEANALYSE
- STRATEGIEFORMULIERUNG
- STRATEGIEIMPLEMENTIERUNG
- STRATEGIEKONTROLLE

**| FINANCIAL PERFORMANCE (50 %) |**

**PERCEPTION ANALYSIS (25 %)**

- STRATEIE
- MANAGEMENT
- INVESTOR RELATIONS
- OPPORTUNITY AND RISK REPORT
- COMMUNICATION INSTRUMENTS

**PERFORMANCE ASSESSMENT (25 %)**

- RISIKOAJUSTIERTE ÜBERSCHUSSRENDITE ÜBER EINEN ZEITRAUM VON DREI JAHREN

<sup>4</sup> Vgl. Heflin/Moon/Wallace (2016), Lawrence (2013), Pellens/Schmidt (2014)

## ERGEBNISSE

### DISCLOSURE & TRANSPARENCY (50%)

Zur Beurteilung der Qualität der unternehmerischen Publizität werden vier zentrale Analysebereiche herangezogen: die allgemeine Berichterstattungsqualität im Geschäftsbericht, die Qualität der digitalen (webbasierten) Kommunikation, die Offenlegung nichtfinanzieller Informationen mit Schwerpunkt auf dem Corporate Governance-Bereich und die Qualität der aus Investorensicht höchstrelevanten Strategieberichterstattung.

Im Zuge der Analyse des Geschäftsberichts werden konkret drei Bereiche einer dezidierten Analyse unterzogen, nämlich die Berichterstattung zu Managementthemen, zu den Financials und den Prospectives. Die Berichterstattung zu Managementthemen (Management) umfasst die Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell, dem Wertmanagement sowie der Kapitalmarktseite. Bezogen auf das Geschäftsmodell interessiert, wie die analysierten Unternehmen über ihre unternehmerischen Erfolgsfaktoren und die korrespondierende Segmentstruktur berichten, welche Produkte, Dienstleistungen und Absatzmärkte eine wesentliche Bedeutung für den Erfolg besitzen, und wie sich das Wettbewerbsumfeld gestaltet. Im Bereich des Wertmanagements werden Offenheit und Kohärenz der Methoden zur Steuerung des Konzernverbunds bewertet. Die Analyse der Kapitalmarktseite befasst sich schließlich mit der Offenlegung und Diskussion der Kapitalmarktperformance im Geschäftsbericht. Mit dem Begriff der Financials werden im Rahmen der Geschäftsberichtserstattung Unternehmen bezogen auf die Darstellung ihrer Vermögens-, Finanz- und Ertragslage inklusive eines Nachtrags in Form quantitativer Analysen der Ereignisse nach dem Bilanzstichtag beurteilt. Für eine gelungene Präsentation der Ertragslage ist es von zentraler Bedeutung, dass Währungseffekte sowie die Effekte aus Akquisitionen bzw. Desinvestitionen strukturiert analysiert werden. Eine Trendanalyse der Ertragslage darf ebensowenig fehlen. Für die Vermögens- und Finanzlage zählen die Analyse von Bilanzkennzahlen, die Darstellung der Akquisitions- und Währungseffekte sowie eine Investitions- und Finanzierungsanalyse zu den relevanten Berichtsmerkmalen. Weiterer Bestandteil des Bereichs Financials ist die Qualität der IFRS-Angaben im Anhang, wie die Darstellung von Schätzungs- und Ermessensspielräumen sowie die Angaben zur Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung. Der Bereich Prospectives fragt schließlich die Qualität des Chancen- und Risikoberichts und des Prognoseberichts ab. In der Rubrik Chancen- und Risikobericht findet zum einen die Darstellung des Chancen- und Risikomanagements

Eingang in die Beurteilung, zum anderen wird geprüft, ob und inwieweit Risikoabsicherungsmaßnahmen offengelegt und die Chancensituation des Unternehmens analysiert werden. Für ein gutes Abschneiden in Sachen Prognoseberichterstattung ist es für Unternehmen von zentraler Bedeutung, dass eine konsistente Prognose wesentlicher GuV-Posten sowie der Vermögens- und Finanzlage erfolgt, die hierfür getroffenen Annahmen und Rahmenbedingungen klar herausgearbeitet sind und die Ergebnisse einer Abweichungsanalyse unterzogen werden.

Der zweite Analyseblock im Bereich „Disclosure & Transparency“ befasst sich mit Art und Umfang der digitalen Kommunikation. Neben der Funktionalität der IR-Website, die sich durch die Navigationsmöglichkeiten, die vorhandenen Features und die Integration von News und Terminen auszeichnet, wird die Kohärenz der Informationen im Web mit den veröffentlichten Daten in den Bereichen Management, Financials und Prospectives untersucht. Zudem wird der Entwicklungsgrad der Digitalisierung in Form von Aufbereitung, Verknüpfungen und Nutzbarkeit der Daten gewürdigt.

In der Kategorie Non-Financial Disclosure werden explizit die Corporate Governance-Strukturen der betrachteten Unternehmen gewürdigt. Konkret interessiert, wie die Unternehmen über ihre Gremienstruktur berichten, wie sie zur DCGK-Entsprechenserklärung Stellung beziehen und wie transparent sie über die unternehmensweite Vergütungspolitik berichten.

Der letzte Analyseblock im Bereich „Disclosure & Transparency“ fokussiert schließlich auf einen Bereich, welcher von den deutschen Unternehmen stiefmütterlich behandelt wird, obwohl dieser für die Investoren eine Indikatorfunktion erfüllt. Dies ist die Strategieberichterstattung, die einer eingehenden Analyse unter Strategy & Outlook unterzogen wird. Konkret wird die Qualität der Berichterstattung zu den vier wesentlichen Informationsbereichen einer erfolgreichen Unternehmensstrategie analysiert: Strategieanalyse, Strategieformulierung, Strategieimplementierung und Strategiekontrolle. In der Strategieanalyse ist das Unternehmen angehalten, eine Beurteilung der eigenen strategischen Situation vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen abzugeben. Im Rahmen der Strategieformulierung sollen insbesondere die strategischen Zielgrößen dargelegt und erläutert werden. Die Strategieimplementierung soll ferner Aufschluss über die Umsetzung der Strategie bzw. der strategischen Ziele geben. Die Strategiekontrolle soll letztlich über Veränderungen der strategischen Zielgrößen und die Erreichung derselben informieren.

## FINANCIAL PERFORMANCE (50%)

Die Beurteilung der finanziellen Leistungskraft der betrachteten Unternehmen stellt die Marktperspektive der Analyse dar. Wie reagiert der Markt auf die Qualität der ausgesendeten Informationen? Dazu wird zum einen eine Analystenbefragung im Rahmen einer Perception Analysis durchgeführt und zum anderen erfolgt die Würdigung der Kapitalmarktperformance im Rahmen eines Performance Assessments.

Die Analystenbefragung (Perception Analysis) konzentriert sich zunächst auf die Frage, wie überzeugend die Gesamtunternehmenszielsetzungen entlang der Equity-Story, der finanziellen sowie der operativen Strategie sind. Eine besondere Bedeutung kommt ebenso dem Kontakt zum Senior Management eines Unternehmens als dem direkten Bindeglied zwischen Unternehmen und Informationsintermediären zu. Hierbei werden die Intermediäre hinsichtlich ihrer Eindrücke zu Glaubwürdigkeit, Kompetenz, Strategieumsetzung und Guidance-Qualität befragt. Bezogen auf die Qualität, Quantität und zeitliche Konsistenz der seitens des Unternehmens zur Verfügung gestellten Informationen wird ebenso die Arbeit der IR-Abteilung beurteilt. Des Weiteren erfolgt eine differenzierte Befragung der Analysten nach den zuvor genannten Kriterien für Reporting-Elemente.

Eine zentrale Rolle im Bereich der Financial Performance bzw. finanziellen Leistungskraft spielt die Aktienkursentwicklung unter Berücksichtigung der reinvestierten Dividenden (Performance Assessment). Diese geht als Total Shareholder Return, gemessen über drei Jahre, in diesen Bewertungsbereich ein und misst die Investitionsperformance aus Sicht der Aktionäre. Die Kursschwankungen der Aktie stellen ergänzend die Risikogröße dar. So wird als Beurteilungsgrundlage der finanziellen Leistungskraft eines Unternehmens die Überschussrendite der Aktie unter Berücksichtigung der finanziellen Stabilität und des Risikos verwendet. Obgleich es heutzutage ohne Zweifel nicht mehr als das erste oder gar einzige Ziel angesehen wird, den Marktwert des Eigenkapitals, sprich das Vermögen der Aktionäre, singular als Zielgröße jeglichen unternehmerischen Handelns zu betrachten (Shareholder Value-Debatte), so ist die Aktienkursentwicklung stets ein zentraler Indikator für den Unternehmenserfolg. Der Aktienkurs wird durch die Erwartungen der Marktteilnehmer getrieben, welche diese an die Unternehmensentwicklung haben. Neben dem historischen Verlauf von Finanzdaten umfasst dies insbesondere Schätzungen des Managements und wird durch Informationsintermediäre (z. B. Finanzanalysten oder die Fachpresse) beeinflusst. Dabei muss es sich nicht immer um rationale Erwartungen handeln. In der Regel spiegelt der Aktienkurs nicht kontinuierlich den intrinsischen Wert eines Unternehmens wider, der sich aufgrund der derzeitigen Prognose seiner künftigen Einzahlungsüberschüsse ergeben würde. Wohl aber ist die Aktienperformance eine der am häufigsten analysierten Größen in der börsenbezogenen Finanzanalyse.

## LITERATUR

- Barron, O./Kim, O./Lim, S./Stevens, D. (1998): Using analysts' forecasts to measure properties of analysts' information environment. *The Accounting Review* 73, 421-433.
- Brennan, M. J./Tamarowski, C. (2000): Investor relations, liquidity, and stock prices. *Journal of Applied Corporate Finance* 12, 26-37.
- Diamond, D./Verrecchia, R. (1991): Disclosure, liquidity, and the cost of capital. *The Journal of Finance* 46, 1325-1359.
- Healy, P.M./Palepu, K.G./Sweeney, A.H. (1999): Stock performance and intermediation changes surrounding sustained increases in disclosure. *Contemporary Accounting Research* 16, 485-520.
- Heffin, F./Moon, J.R./Wallace, D. (2016): A re-examination of the cost of capital benefits from higher-quality disclosures. *Journal of Financial Reporting* 1, 65-95.
- Hope, O./Thomas, W. (2008): Managerial empire building and firm disclosure. *Journal of Accounting Research* 46, 591-626.
- Lang, M./Lundholm, R. (1996): Corporate disclosure policy and analyst behavior. *The Accounting Review* 71, 467-492.
- Lawrence, A. (2013): Individual investors and financial disclosure. *Journal of Accounting and Economics* 56, 130-147.
- Pellens, B./Schmidt, A. (2014): Verhalten und Präferenzen deutscher Aktionäre. Frankfurt a.M.: Deutsches Aktieninstitut.
- Schwarzkopf, D. L. (2006): Investors' attitudes toward source credibility. *Managerial Auditing Journal* 22, 18-33.
- Welker, M. (1995): Disclosure policy, information asymmetry, and liquidity in equity markets. *Contemporary Accounting Research* 11, 801-827.



# ERGEBNISSE

# GESAMTRANGLISTE

RANG	UNTERNEHMEN	GESELLSCHAFT (25 PKT.)	MITARBEITER (25 PKT.)	UMWELT (25 PKT.)	FINANCIAL INTEGRITY (25 PKT.)	GESAMT* (MAX. 100 PKT.)
1	DEUTSCHE TELEKOM AG	14,4	12,6	21,8	16,5	65,2
2	ADIDAS AG	16,5	6,0	21,3	19,9	63,7
3	SAP SE	16,6	6,7	19,8	18,1	61,2
4	MERCK KGAA	15,2	9,3	22,3	14,2	61,0
5	HENKEL AG & CO. KGAA	16,3	6,8	22,8	14,7	60,5
6	E.ON SE	15,1	11,8	22,5	11,1	60,4
7	DEUTSCHE POST AG	15,3	6,7	21,3	16,7	59,9
8	BAYER AG	14,3	9,0	20,8	15,5	59,6
9	INFINEON TECHNOLOGIES AG	15,0	4,6	22,3	17,3	59,2
10	FRESENIUS SE & CO. KGAA	16,8	7,0	18,0	17,3	59,1
11	ALLIANZ SE	15,6	8,2	19,0	16,1	58,9
12	CONTINENTAL AG	16,2	6,5	20,3	16,0	58,9
13	DEUTSCHE BANK AG	11,8	16,2	21,5	8,9	58,5
14	DEUTSCHE LUFTHANSA AG	16,0	4,4	21,0	17,2	58,5
15	LINDE AG	16,4	7,0	21,0	13,9	58,4
16	BASF SE	14,7	6,5	19,3	17,8	58,2
17	HEIDELBERGCEMENT AG	15,2	6,8	20,3	15,8	58,1
18	COVESTRO AG	14,0	4,0	21,3	18,7	57,9
19	BEIERSDORF AG	15,1	4,7	21,8	16,2	57,7
20	DEUTSCHE BÖRSE AG	14,2	9,0	15,5	16,4	55,1
21	VONOVIA SE	12,6	6,1	19,3	16,9	54,9
22	BMW AG	14,8	6,8	20,5	12,4	54,5
23	SIEMENS AG	16,7	3,3	22,0	12,4	54,4
24	DAIMLER AG	13,8	5,1	21,0	13,8	53,7
25	THYSSENKRUPP AG	15,5	6,4	19,5	11,7	53,1
26	VOLKSWAGEN AG	11,2	7,4	21,3	13,2	53,0
27	FRESENIUS MEDICAL CARE AG & CO. KGAA	16,1	4,5	14,3	16,7	51,6
28	RWE AG	15,2	3,7	21,3	10,7	50,8
29	MUNICH RE AG	15,3	2,5	17,8	13,1	48,7
30	COMMERZBANK AG	14,1	3,9	16,3	12,3	46,5

\* Punkte zur Darstellung gerundet. Ranking basiert auf der tatsächlichen Gesamtpunktzahl, welche bei Interesse unter [info@kirchhoff.de](mailto:info@kirchhoff.de) angefordert werden kann. Bei Punktgleichstand sind die Unternehmen nach alphabetischer Reihenfolge gelistet.

KATEGORIE

# GESELLSCHAFT

RANG	UNTERNEHMEN	GESELLSCHAFT* [25 PKT.]
1	FRESENIUS SE & CO. KGAA	16,8
2	SIEMENS AG	16,7
3	SAP SE	16,6
4	ADIDAS AG	16,5
5	LINDE AG	16,4
6	HENKEL AG & CO. KGAA	16,3
7	CONTINENTAL AG	16,2
8	FRESENIUS MEDICAL CARE AG & CO. KGAA	16,1
9	DEUTSCHE LUFTHANSA AG	16,0
10	ALLIANZ SE	15,6
11	THYSSENKRUPP AG	15,5
12	DEUTSCHE POST AG	15,3
13	MUNICH RE AG	15,3
14	HEIDELBERGCEMENT AG	15,2
15	MERCK KGAA	15,2
16	RWE AG	15,2
17	BEIERSDORF AG	15,1
18	E.ON SE	15,1
19	INFINEON TECHNOLOGIES AG	15,0
20	BMW AG	14,8
21	BASF SE	14,7
22	DEUTSCHE TELEKOM AG	14,4
23	BAYER AG	14,3
24	DEUTSCHE BÖRSE AG	14,2
25	COMMERZBANK AG	14,1
26	COVESTRO AG	14,0
27	DAIMLER AG	13,8
28	VONOVIA SE	12,6
29	DEUTSCHE BANK AG	11,8
30	VOLKSWAGEN AG	11,2

KATEGORIE

# MITARBEITER

RANG	UNTERNEHMEN	MITARBEITER* [25 PKT.]
1	DEUTSCHE BANK AG	16,2
2	DEUTSCHE TELEKOM AG	12,6
3	E.ON SE	11,8
4	MERCK KGAA	9,3
5	BAYER AG	9,0
6	DEUTSCHE BÖRSE AG	9,0
7	ALLIANZ SE	8,2
8	VOLKSWAGEN AG	7,4
9	FRESENIUS SE & CO. KGAA	7,0
10	LINDE AG	7,0
11	BMW AG	6,8
12	HEIDELBERGCEMENT AG	6,8
13	HENKEL AG & CO. KGAA	6,8
14	DEUTSCHE POST AG	6,7
15	SAP SE	6,7
16	BASF SE	6,5
17	CONTINENTAL AG	6,5
18	THYSSENKRUPP AG	6,4
19	VONOVIA SE	6,1
20	ADIDAS AG	6,0
21	DAIMLER AG	5,1
22	BEIERSDORF AG	4,7
23	INFINEON TECHNOLOGIES AG	4,6
24	FRESENIUS MEDICAL CARE AG & CO. KGAA	4,5
25	DEUTSCHE LUFTHANSA AG	4,4
26	COVESTRO AG	4,0
27	COMMERZBANK AG	3,9
28	RWE AG	3,7
29	SIEMENS AG	3,3
30	MUNICH RE AG	2,5

\* Bei Punktgleichstand sind die Unternehmen nach alphabetischer Reihenfolge gelistet.

KATEGORIE

# UMWELT

RANG	UNTERNEHMEN	UMWELT* (25 PKT.)
1	HENKEL AG & CO. KGAA	22,8
2	E.ON SE	22,5
3	INFINEON TECHNOLOGIES AG	22,3
4	MERCK KGAA	22,3
5	SIEMENS AG	22,0
6	BEIERSDORF AG	21,8
7	DEUTSCHE TELEKOM AG	21,8
8	DEUTSCHE BANK AG	21,5
9	ADIDAS AG	21,3
10	COVESTRO AG	21,3
11	DEUTSCHE POST AG	21,3
12	RWE AG	21,3
13	VOLKSWAGEN AG	21,3
14	DAIMLER AG	21,0
15	DEUTSCHE LUFTHANSA AG	21,0
16	LINDE AG	21,0
17	BAYER AG	20,8
18	BMW AG	20,5
19	CONTINENTAL AG	20,3
20	HEIDELBERGCEMENT AG	20,3
21	SAP SE	19,8
22	THYSSENKRUPP AG	19,5
23	BASF SE	19,3
24	VONOVIA SE	19,3
25	ALLIANZ SE	19,0
26	FRESENIUS SE & CO. KGAA	18,0
27	MUNICH RE AG	17,8
28	COMMERZBANK AG	16,3
29	DEUTSCHE BÖRSE AG	15,5
30	FRESENIUS MEDICAL CARE AG & CO. KGAA	14,3

KATEGORIE

# FINANCIAL INTEGRITY

RANG	UNTERNEHMEN	FINANCIAL INTEGRITY* (25 PKT.)
1	ADIDAS AG	19,9
2	COVESTRO AG	18,7
3	SAP SE	18,1
4	BASF SE	17,8
5	FRESENIUS SE & CO. KGAA	17,3
6	INFINEON TECHNOLOGIES AG	17,3
7	DEUTSCHE LUFTHANSA AG	17,2
8	VONOVIA SE	16,9
9	DEUTSCHE POST AG	16,7
10	FRESENIUS MEDICAL CARE AG & CO. KGAA	16,7
11	DEUTSCHE TELEKOM AG	16,5
12	DEUTSCHE BÖRSE AG	16,4
13	BEIERSDORF AG	16,2
14	ALLIANZ SE	16,1
15	CONTINENTAL AG	16,0
16	HEIDELBERGCEMENT AG	15,8
17	BAYER AG	15,5
18	HENKEL AG & CO. KGAA	14,7
19	MERCK KGAA	14,2
20	LINDE AG	13,9
21	DAIMLER AG	13,8
22	VOLKSWAGEN AG	13,2
23	MUNICH RE AG	13,1
24	BMW AG	12,4
25	SIEMENS AG	12,4
26	COMMERZBANK AG	12,3
27	THYSSENKRUPP AG	11,7
28	E.ON SE	11,1
29	RWE AG	10,7
30	DEUTSCHE BANK AG	8,9

\* Bei Punktgleichstand sind die Unternehmen nach alphabetischer Reihenfolge gelistet.

# TOP UNTERNEHMEN

NACH KATEGORIEN



## MITARBEITER

### DEUTSCHE BANK

(16,2 VON 25,0 PUNKTEN)

- Mustergültiger Personalbericht
- Umfangreiches Zahlenmaterial im Geschäftsbericht
- Aufschlussreiche Information zur Restrukturierung

### DEUTSCHE TELEKOM

(12,6 VON 25 PUNKTEN)

- Überzeugendes HR-Factbook
- Aussagen zu External Workforce
- Schlüssige Storys

### E.ON

(11,8 VON 25 PUNKTEN)

- Originäre (eigenständige) Strategie „E.ON-People“
- Work-Life-Balance durch „E.ON-Balance“



## UMWELT

### HENKEL

[22,8 VON 25,0 PUNKTEN]

- Umweltorientierte Innovationen, Forschung und Produkte
- Innovative Nachhaltigkeitsbewertung von Produkten und Prozessen
- Partnerschaft mit dem Sozialunternehmen Plastic Bank

### E.ON

[22,5 VON 25,0 PUNKTEN]

- Zertifizierte Umweltprodukte, Forschung und Entwicklung nachhaltiger Systeme und Projekte
- Sehr gute Berichterstattung über die betriebliche Umwelleistung
- Ausführliche Beschreibung des CO<sub>2</sub>-Fußabdruckes

### INFINEON

[22,3 VON 25,0 PUNKTEN]

- Umweltorientierte Innovationen, Forschung und Produkte
- Gute Beschreibung des Wassermanagements
- „Water Efficient Building“-Zertifikat

### MERCK

[22,3 VON 25,0 PUNKTEN]

- Engagement für Biodiversität
- Mitarbeiter werden aktiv in den Umweltschutz integriert



## FINANCIAL INTEGRITY

### ADIDAS

[19,9 VON 25,0 PUNKTEN]

- Äußerst solide Kapitalmarktperformance

### COVESTRO

[18,7 VON 25,0 PUNKTEN]

- Solide Kapitalmarktperformance

### SAP

[18,1 VON 25,0 PUNKTEN]

- Ausführliche strategische Berichterstattung

# FIRMENAUS- WERTUNG

ALPHABETISCH GEORDNET

## BENOTUNGSSCHLÜSSEL

- ★★★★ > 75 PUNKTE = SEHR GUT
- ★★★☆☆ > 65 PUNKTE = GUT
- ★★☆☆☆ > 50 PUNKTE = DURCHSCHNITTLICH
- ★☆☆☆☆ < 50 PUNKTE = MANGELHAFT

## BEWERTUNGSKATEGORIEN

-  GESELLSCHAFT
-  MITARBEITER
-  UMWELT
-  FINANCIAL INTEGRITY

## ADIDAS AG <sup>2 VON 30</sup>



LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
 SEKTOR \_\_\_\_\_ KONSUMGÜTER  
 ADRESSE \_\_\_\_\_ 91074 HERZOGENAURACH  
 URL \_\_\_\_\_ WWW.ADIDAS-GROUP.COM



### HIGHLIGHTS

#### MITARBEITER

- „Onboarding via App“

#### UMWELT

- Vorhandene LEED-Gold-Gebäudezertifizierung

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Äußerst solide Kapitalmarktperformance

### LOWLIGHTS

#### MITARBEITER

- Darwinistische Form von Work-Life-Blending

#### UMWELT

—

#### FINANCIAL INTEGRITY

—

ENDNOTE DURCHSCHNITTLICH

## ALLIANZ SE <sup>11 VON 30</sup>



LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
 SEKTOR \_\_\_\_\_ FINANZDIENSTLEISTER  
 ADRESSE \_\_\_\_\_ 80802 MÜNCHEN  
 URL \_\_\_\_\_ WWW.ALLIANZ.COM



### HIGHLIGHTS

#### MITARBEITER

- Gut gegliedertes HR-Factbook

#### UMWELT

- Umweltorientierte Forschung und Produkte

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Überdurchschnittliche Beurteilung seitens der Finanzanalysten

### LOWLIGHTS

#### MITARBEITER

- Wenig Selbstkritik und -reflexion

#### UMWELT

- Logistikprozesse (Transport) wenig umweltorientiert gesteuert

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Strategische Berichterstattung ausbaufähig

ENDNOTE DURCHSCHNITTLICH

## BASF SE <sup>16 VON 30</sup>



LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
 SEKTOR \_\_\_\_\_ CHEMIE  
 ADRESSE \_\_\_\_\_ 67056 LUDWIGSHAFEN  
 URL \_\_\_\_\_ WWW.BASF.COM



### HIGHLIGHTS

#### MITARBEITER

- Demografiemanagement

#### UMWELT

- Gute Zusammenarbeit mit (umweltorientierten) NGOs, Gesellschaft und Nachbarschaft

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Hervorragende digitale Kommunikation

### LOWLIGHTS

#### MITARBEITER

- Keine Story zur Personalarbeit der Zukunft

#### UMWELT

- Keine Schulung von Mitarbeitern bezüglich Nachhaltigkeit

#### FINANCIAL INTEGRITY

—

ENDNOTE DURCHSCHNITTLICH

**BAYER AG** <sup>8 VON 30</sup>  
★★★★☆

LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
SEKTOR \_\_\_\_\_ CHEMIE/PHARMA  
ADRESSE \_\_\_\_\_ 51368 LEVERKUSEN  
URL \_\_\_\_\_ WWW.BAYER.DE



**HIGHLIGHTS**

**MITARBEITER**

- Gesundheitsförderung

**UMWELT**

- Umweltorientierte Produkte und Produktbestandteile des Unternehmens

**FINANCIAL INTEGRITY**

- Hervorragende strategische Berichterstattung

**LOWLIGHTS**

**MITARBEITER**

- Teilweise Marketing-Sprüche und inhaltslose Phrasen

**UMWELT**

- Logistikprozesse wenig umweltorientiert gesteuert

**FINANCIAL INTEGRITY**

- Enttäuschende Kapitalmarktperformance trotz der starken Entwicklung der Chemie-Branche

ENDNOTE **DURCHSCHNITTLICH**

**BEIERSDORF AG** <sup>19 VON 30</sup>  
★★★★☆

LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
SEKTOR \_\_\_\_\_ KONSUMGÜTER  
ADRESSE \_\_\_\_\_ 20245 HAMBURG  
URL \_\_\_\_\_ WWW.BEIERSDORF.COM



**HIGHLIGHTS**

**MITARBEITER**

- Schonungslose Ehrlichkeit hinsichtlich gegenseitiger Flexibilität

**UMWELT**

- Wertschöpfungsstufe Ver- und Entsorgung (Energie, (Ab-)wasser, Abfall) umweltorientiert gesteuert

**FINANCIAL INTEGRITY**

—

**LOWLIGHTS**

**MITARBEITER**

- Sehr stark ausgeprägtes Work-Life-Blending

**UMWELT**

- Keine ökonomische Bewertungen hinsichtlich der direkten Umweltaspekte

**FINANCIAL INTEGRITY**

- Strategische Berichterstattung ausbaufähig
- Mangelnde Informationen zum Wertmanagement

ENDNOTE **DURCHSCHNITTLICH**

**BMW AG** <sup>22 VON 30</sup>  
★★★★☆

LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
SEKTOR \_\_\_\_\_ AUTOMOBIL  
ADRESSE \_\_\_\_\_ 80788 MÜNCHEN  
URL \_\_\_\_\_ WWW.BMWGROUP.COM



**HIGHLIGHTS**

**MITARBEITER**

- Hohe Attraktivität der Marke BMW

**UMWELT**

- Innovation und Forschung in nachhaltige Mobilität (Care4Water, Sensibilisierung für Schüler etc.)

**FINANCIAL INTEGRITY**

—

**LOWLIGHTS**

**MITARBEITER**

- Veraltetes, nicht mehr zeitgemäßes HR-Reporting

**UMWELT**

- Keine Natur- und Artenschutzprogramme vorhanden sowie nur geringe Gebäudeoptimierungen und umweltorientierte Logistikprozesse

**FINANCIAL INTEGRITY**

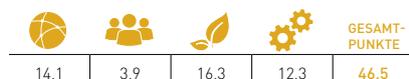
- Strategiedarstellung nicht aussagekräftig

ENDNOTE **DURCHSCHNITTLICH**

## COMMERZBANK AG <sup>30 VON 30</sup>



LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
 SEKTOR \_\_\_\_\_ FINANZDIENSTLEISTER  
 ADRESSE \_\_\_\_\_ 60261 FRANKFURT AM MAIN  
 URL \_\_\_\_\_ WWW.COMMERZBANK.DE



### HIGHLIGHTS

#### MITARBEITER

- Digitale Kompetenz definiert

#### UMWELT

- Vorhandene Gebäudezertifizierung für nachhaltiges Bauen

#### FINANCIAL INTEGRITY

—

### LOWLIGHTS

#### MITARBEITER

- Radikaler Fokus auf Stellenabbau

#### UMWELT

- Logistikprozesse wenig umweltorientiert gesteuert

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Verbesserungswürdige digitale Kommunikation
- Enttäuschende Kapitalmarktperformance

ENDNOTE MANGELHAFT

## CONTINENTAL AG <sup>12 VON 30</sup>



LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
 SEKTOR \_\_\_\_\_ AUTOMOBILZULIEFERER  
 ADRESSE \_\_\_\_\_ 30165 HANNOVER  
 URL \_\_\_\_\_ WWW.CONTI-ONLINE.COM



### HIGHLIGHTS

#### MITARBEITER

- Professionelles Workforce-Management

#### UMWELT

- Wertschöpfungskette umweltorientiert gesteuert (Wasser, Abfall, Energie)

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Überdurchschnittliche Beurteilung seitens der Finanzanalysten

### LOWLIGHTS

#### MITARBEITER

- Teilweise Marketing-Sprüche und inhaltslose Phrasen

#### UMWELT

- Kaum Bildungs- und Forschungsprogramme vorhanden

#### FINANCIAL INTEGRITY

—

ENDNOTE DURCHSCHNITTLICH

## COVESTRO AG <sup>18 VON 30</sup>



LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
 SEKTOR \_\_\_\_\_ INDUSTRIE  
 ADRESSE \_\_\_\_\_ 51373 LEVERKUSEN  
 URL \_\_\_\_\_ WWW.COVESTRO.DE



### HIGHLIGHTS

#### MITARBEITER

- Gute Initiativen im Bereich Employer Branding

#### UMWELT

- Umweltorientierte Forschung und Produkte

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Solide Kapitalmarktperformance

### LOWLIGHTS

#### MITARBEITER

- Ausgeprägte Top-Down-Kultur

#### UMWELT

- Keine Natur- und Artenschutzprogramme vorhanden

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Verbesserungswürdige digitale Kommunikation

ENDNOTE DURCHSCHNITTLICH

## DAIMLER AG <sup>24 VON 30</sup>

★★★★☆

LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
 SEKTOR \_\_\_\_\_ AUTOMOBIL  
 ADRESSE \_\_\_\_\_ 70546 STUTTGART  
 URL \_\_\_\_\_ WWW.DAIMLER.COM



### HIGHLIGHTS

#### MITARBEITER

- Interessante Digitalisierungsprofile

#### UMWELT

- Engagement zur Entwicklung und Veränderungen von rechtlichen Rahmenbedingungen (Lobby, Gremien, Politik)

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Gelungene digitale Kommunikation

### LOWLIGHTS

#### MITARBEITER

- Keine Antworten zu Dieselgate

#### UMWELT

- Kein nachhaltiges Gebäudemanagement vorhanden

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Strategische Berichterstattung ausbaufähig

ENDNOTE DURCHSCHNITTLICH

## DEUTSCHE BANK AG <sup>13 VON 30</sup>

★★★★☆

LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
 SEKTOR \_\_\_\_\_ FINANZDIENSTLEISTER  
 ADRESSE \_\_\_\_\_ 60262 FRANKFURT AM MAIN  
 URL \_\_\_\_\_ WWW.DB.COM



### HIGHLIGHTS

#### MITARBEITER

- Mustergültiger Personalbericht
- Umfangreiches Zahlenmaterial im Geschäftsbericht
- Aufschlussreiche Information zur Restrukturierung

#### UMWELT

- Engagement in Klimaschutzprogrammen

#### FINANCIAL INTEGRITY

—

### LOWLIGHTS

#### MITARBEITER

- Wenige Angaben zu Führungsstruktur

#### UMWELT

- Keine Natur- und Artenschutzprogramme vorhanden

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Mangelnde strategische Berichterstattung

ENDNOTE DURCHSCHNITTLICH

## DEUTSCHE BÖRSE AG <sup>20 VON 30</sup>

★★★★☆

LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
 SEKTOR \_\_\_\_\_ FINANZDIENSTLEISTER  
 ADRESSE \_\_\_\_\_ 60485 FRANKFURT AM MAIN  
 URL \_\_\_\_\_ WWW.DEUTSCHE-BOERSE.COM



### HIGHLIGHTS

#### MITARBEITER

- Interessante Ansätze zu New Work

#### UMWELT

- Zusammenarbeit mit (umweltorientierten) NGOs, Gesellschaft, Nachbarschaft

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Überdurchschnittliche Beurteilung seitens der Finanzanalysten
- Etablierte Kapitalmarktperformance

### LOWLIGHTS

#### MITARBEITER

- Wenig Selbstkritik und -reflexion

#### UMWELT

- Umweltmanagementsystem nicht extern validiert

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Mangelnde aussagekräftige Informationen zu den finanziellen Kennzahlen

ENDNOTE DURCHSCHNITTLICH

## DEUTSCHE LUFTHANSA AG <sup>14 VON 30</sup>



LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
 SEKTOR \_\_\_\_\_ LOGISTIK  
 ADRESSE \_\_\_\_\_ 60546 FRANKFURT AM MAIN  
 URL \_\_\_\_\_ WWW.LUFTHANSAGROUP.COM



### HIGHLIGHTS

#### MITARBEITER

- Hohe Attraktivität der Marke Lufthansa

#### UMWELT

- Umweltorientierte Forschung und Produkte

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Solide Kapitalmarktperformance

### LOWLIGHTS

#### MITARBEITER

- Keine nachvollziehbare Personalstrategie

#### UMWELT

- Kein Wassermanagement vorhanden

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Verbesserungswürdige digitale Kommunikation und Strategieberichterstattung

ENDNOTE DURCHSCHNITTLICH

## DEUTSCHE POST AG <sup>7 VON 30</sup>



LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
 SEKTOR \_\_\_\_\_ LOGISTIK  
 ADRESSE \_\_\_\_\_ 53113 BONN  
 URL \_\_\_\_\_ WWW.DPDHL.COM



### HIGHLIGHTS

#### MITARBEITER

- Zertifizierungs-Pass für Mitarbeiter

#### UMWELT

- Wertschöpfungsstufe Ver- und Entsorgung (Energie, (Ab-)Wasser, Abfall) umweltorientiert gesteuert

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Hervorragende digitale Kommunikation

### LOWLIGHTS

#### MITARBEITER

- Keine Angaben zum Commitment-Index im Geschäftsbericht

#### UMWELT

- Wenig Zusammenarbeit mit Branchenorganisationen/ Wettbewerbern

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Verbesserungswürdige strategische Kommunikation

ENDNOTE DURCHSCHNITTLICH

## DEUTSCHE TELEKOM AG <sup>1 VON 30</sup>



LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
 SEKTOR \_\_\_\_\_ TELEKOMMUNIKATION  
 ADRESSE \_\_\_\_\_ 53113 BONN  
 URL \_\_\_\_\_ WWW.TELEKOM.COM



### HIGHLIGHTS

#### MITARBEITER

- Überzeugendes HR-Factbook
- Aussagen zu External Workforce
- Schlüssige Storys

#### UMWELT

- Umweltorientierte Forschung und Zusammenarbeit, Entwicklung von nachhaltigen Projekten

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Ausführliche strategische Berichterstattung

### LOWLIGHTS

#### MITARBEITER

- Inkonsistente Sprachstile in den Personalarbeit-Stories

#### UMWELT

- Wenig Zusammenarbeit mit Branchenorganisationen/ Wettbewerbern

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Enttäuschende Kapitalmarktperformance

ENDNOTE GUT

**E.ON SE** <sup>6 VON 30</sup>  
★★★★☆

LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
SEKTOR \_\_\_\_\_ ENERGIE  
ADRESSE \_\_\_\_\_ 45131 ESSEN  
URL \_\_\_\_\_ WWW.EON.COM



**HIGHLIGHTS**

**MITARBEITER**

- Originäre (eigenständige) Strategie „E.ON-People“
- Work-Life-Balance durch „E.ON-Balance“

**UMWELT**

- Zertifizierte Umweltprodukte, Forschung und Entwicklung nachhaltiger Systeme und Projekte
- Sehr gute Berichterstattung über die betriebliche Umweltleistung
- Ausführliche Beschreibung des CO<sub>2</sub>-Fußabdruckes

**FINANCIAL INTEGRITY**

—

**LOWLIGHTS**

**MITARBEITER**

- Keine erkennbare Selbstkritik bzw. -reflexion

**UMWELT**

- Logistikprozesse wenig umweltorientiert gesteuert

**FINANCIAL INTEGRITY**

- Darstellungsleistung im Bereich Strategie im Geschäftsbericht wenig überzeugend
- Enttäuschende Kapitalmarktperformance

ENDNOTE **DURCHSCHNITTLICH**

**FRESENIUS SE & CO. KGAA** <sup>10 VON 30</sup>  
★★★★☆

LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
SEKTOR \_\_\_\_\_ GESUNDHEIT  
ADRESSE \_\_\_\_\_ 61346 BAD HOMBURG  
URL \_\_\_\_\_ WWW.FRESENIUS.DE



**HIGHLIGHTS**

**MITARBEITER**

- Handwerklich solide

**UMWELT**

- Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 und Energiemanagementsystem nach ISO 50001 an mehreren Standorten vorhanden

**FINANCIAL INTEGRITY**

- Detaillierte Informationen zu den finanziellen Kennzahlen

**LOWLIGHTS**

**MITARBEITER**

- Kaum Aussagen zur Personalstrategie

**UMWELT**

- Logistikprozesse wenig umweltorientiert gesteuert

**FINANCIAL INTEGRITY**

- Strategische Berichterstattung ausbaufähig

ENDNOTE **DURCHSCHNITTLICH**

**FRESENIUS MEDICAL CARE AG & CO. KGAA** <sup>27 VON 30</sup>  
★★★★☆

LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
SEKTOR \_\_\_\_\_ GESUNDHEIT  
ADRESSE \_\_\_\_\_ 61352 BAD HOMBURG  
URL \_\_\_\_\_ WWW.FRESENIUSMEDICALCARE.COM



**HIGHLIGHTS**

**MITARBEITER**

- Solide Personalstrategie formuliert

**UMWELT**

- Etabliertes Umweltmanagementsystem

**FINANCIAL INTEGRITY**

- Detaillierte Informationen zu den finanziellen Kennzahlen

**LOWLIGHTS**

**MITARBEITER**

- Kaum Angaben zur Umsetzung der Personalstrategie

**UMWELT**

- Wenige Umweltkennzahlen und geringe Transparenz von Umweltprojekten

**FINANCIAL INTEGRITY**

- Verbesserungswürdige strategische Kommunikation

ENDNOTE **DURCHSCHNITTLICH**

## HEIDELBERG-CEMENT AG <sup>17 VON 30</sup>

★★★★☆

LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
 SEKTOR \_\_\_\_\_ BAUINDUSTRIE  
 ADRESSE \_\_\_\_\_ 69120 HEIDELBERG  
 URL \_\_\_\_\_ WWW.HEIDELBERGCEMENT.COM



### HIGHLIGHTS

#### MITARBEITER

- Umgang mit alten Mitarbeitern

#### UMWELT

- Umweltorientierte Projekte und Kooperationen sowie umweltorientiertes Gebäudemanagement

#### FINANCIAL INTEGRITY

—

### LOWLIGHTS

#### MITARBEITER

- Enges Verständnis von HR und Nachhaltigkeit

#### UMWELT

- Fehlende Informationen zu Umwelt- und Energiemanagementsystemen

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Strategische Berichterstattung ausbaufähig

ENDNOTE DURCHSCHNITTLICH

## HENKEL AG & CO. KGAA <sup>5 VON 30</sup>

★★★★☆

LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
 SEKTOR \_\_\_\_\_ KONSUMGÜTER  
 ADRESSE \_\_\_\_\_ 40589 DÜSSELDORF  
 URL \_\_\_\_\_ WWW.HENKEL.DE



### HIGHLIGHTS

#### MITARBEITER

- Schwerpunkt bei Diversity und Inklusion

#### UMWELT

- Umweltorientierte Innovationen, Forschung und Produkte
- Gute Beschreibung des Wassermanagements
- „Water Efficient Building“-Zertifikat

#### FINANCIAL INTEGRITY

—

### LOWLIGHTS

#### MITARBEITER

- Werbelastige HR-Texte und teilweise fehlende Substanz

#### UMWELT

—

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Strategische Berichterstattung ausbaufähig

ENDNOTE DURCHSCHNITTLICH

## INFINEON TECHNOLOGIES AG <sup>9 VON 30</sup>

★★★★☆

LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
 SEKTOR \_\_\_\_\_ IT  
 ADRESSE \_\_\_\_\_ 85579 NEUBIBERG  
 URL \_\_\_\_\_ WWW.INFINEON.COM



### HIGHLIGHTS

#### MITARBEITER

- Einige HR-Fakten im Nachhaltigkeitsbericht

#### UMWELT

- Umweltorientierte Innovationen, Forschung und Produkte
- Innovative Nachhaltigkeitsbewertung von Produkten und Prozessen
- Partnerschaft mit dem Sozialunternehmen Plastic Bank

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Solide Kapitalmarktperformance

### LOWLIGHTS

#### MITARBEITER

- Veraltete Darstellung von HR und Personalarbeit

#### UMWELT

- Kein Engagement in Natur- und Artenschutzprojekten

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Strategische Berichterstattung ausbaufähig

ENDNOTE DURCHSCHNITTLICH

**LINDE AG** 15 VON 30  
★★★★☆

LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
SEKTOR \_\_\_\_\_ INDUSTRIEGÜTER  
ADRESSE \_\_\_\_\_ 80331 MÜNCHEN  
URL \_\_\_\_\_ WWW.THE-LINDE-GROUP.COM/DE



**HIGHLIGHTS**

**MITARBEITER**

- Einige Aussagen zur Personalentwicklung

**UMWELT**

- Umweltorientierte Forschung und Zusammenarbeit, Entwicklung von nachhaltigen Projekten

**FINANCIAL INTEGRITY**

- Detaillierte Informationen zur Unternehmensführung

**LOWLIGHTS**

**MITARBEITER**

- Kaum konkrete Aussagen

**UMWELT**

- Logistikprozesse und Wassermanagement wenig umweltorientiert gesteuert

**FINANCIAL INTEGRITY**

- Strategische Berichterstattung ausbaufähig

ENDNOTE **DURCHSCHNITTLICH**

**MERCK KGAA** 4 VON 30  
★★★★☆

LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
SEKTOR \_\_\_\_\_ CHEMIE/PHARMA  
ADRESSE \_\_\_\_\_ 64293 DARMSTADT  
URL \_\_\_\_\_ WWW.MERCK.DE



**HIGHLIGHTS**

**MITARBEITER**

- „MyWork@Merck“ als Denkanstoß

**UMWELT**

- Engagement für Biodiversität
- Mitarbeiter werden aktiv in den Umweltschutz integriert

**FINANCIAL INTEGRITY**

- Detaillierte Informationen zur Unternehmensführung

**LOWLIGHTS**

**MITARBEITER**

- Sehr starker Fokus auf Merck-eigener HR-Philosophie

**UMWELT**

- Logistikprozesse wenig umweltorientiert gesteuert

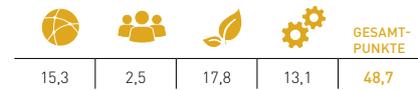
**FINANCIAL INTEGRITY**

- Darstellungsleistung im Bereich Strategie im Geschäftsbericht wenig überzeugend

ENDNOTE **DURCHSCHNITTLICH**

**MUNICH RE AG** 29 VON 30  
★★★★☆

LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
SEKTOR \_\_\_\_\_ FINANZDIENSTLEISTER  
ADRESSE \_\_\_\_\_ 80802 MÜNCHEN  
URL \_\_\_\_\_ WWW.MUNICHRE.COM



**HIGHLIGHTS**

**MITARBEITER**

- Solide Informationen zu Diversity

**UMWELT**

- Vorhandene Green-Building-, LEED-Gold- und LEED-Platin-Zertifizierungen

**FINANCIAL INTEGRITY**

—

**LOWLIGHTS**

**MITARBEITER**

- Bedeutung der Personalarbeit eingeschränkt dargestellt

**UMWELT**

- Kein Energiemanagementsystem nach ISO 50001 vorhanden

**FINANCIAL INTEGRITY**

- Darstellungsleistung im Bereich Strategie im Geschäftsbericht wenig überzeugend
- Fehlende Informationen zum Kapitalmarkt

ENDNOTE **MANGELHAFT**

## RWE AG <sup>28</sup> VON 30



LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
 SEKTOR \_\_\_\_\_ ENERGIE  
 ADRESSE \_\_\_\_\_ 45141 ESSEN  
 URL \_\_\_\_\_ WWW.RWE.COM



### HIGHLIGHTS

- MITARBEITER**
- Frauenförderung und Kinderbetreuung

- UMWELT**
- Engagement in Natur- und Artenschutzprojekten

### FINANCIAL INTEGRITY

—

### LOWLIGHTS

- MITARBEITER**
- Keine substantiellen Informationen über HR und Mitarbeiter

- UMWELT**
- Logistikprozesse wenig umweltorientiert gesteuert

- FINANCIAL INTEGRITY**
- Mangelnde strategische Berichterstattung

ENDNOTE **MANGELHAFT**

## SAP SE <sup>3</sup> VON 30



LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
 SEKTOR \_\_\_\_\_ IT  
 ADRESSE \_\_\_\_\_ 69190 WALLDORF  
 URL \_\_\_\_\_ WWW.SAP.COM



### HIGHLIGHTS

- MITARBEITER**
- Handwerklich solide

- UMWELT**
- Wertschöpfungsstufe Ver- und Entsorgung (Energie, (Ab-)Wasser, Abfall) umweltorientiert gesteuert

### FINANCIAL INTEGRITY

- Ausführliche strategische Berichterstattung

### LOWLIGHTS

- MITARBEITER**
- Fehlende konsistente Personalstrategie

- UMWELT**
- Kein Engagement in Natur- und Artenschutzprojekten

- FINANCIAL INTEGRITY**
- Angaben im Geschäftsbericht optimierungsbedürftig

ENDNOTE **DURCHSCHNITTLICH**

## SIEMENS AG <sup>23</sup> VON 30



LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
 SEKTOR \_\_\_\_\_ INDUSTRIEGÜTER  
 ADRESSE \_\_\_\_\_ 80333 MÜNCHEN  
 URL \_\_\_\_\_ WWW.SIEMENS.DE



### HIGHLIGHTS

- MITARBEITER**
- 

- UMWELT**
- Vorhandene DGNB-Gold- und LEED-Platin-Gebäudezertifizierungen

### FINANCIAL INTEGRITY

—

### LOWLIGHTS

- MITARBEITER**
- Keine artikulierte Vision für die Personalarbeit der Zukunft

- UMWELT**
- Kein Engagement in Natur- und Artenschutzprojekten

- FINANCIAL INTEGRITY**
- Strategiedarstellung nicht aussagekräftig
  - Mangelhafte Offenlegung im Chancen- und Risikobericht

ENDNOTE **DURCHSCHNITTLICH**

## THYSSENKRUPP AG <sup>25 VON 30</sup>

★★★★☆

LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
 SEKTOR \_\_\_\_\_ INDUSTRIEGÜTER  
 ADRESSE \_\_\_\_\_ 45143 ESSEN  
 URL \_\_\_\_\_ WWW.THYSSENKRUPP.DE



### HIGHLIGHTS

#### MITARBEITER

- Gute, prägnante Themenüberschriften

#### UMWELT

- Sehr umfangreiche Umweltziele mit Verantwortlichkeiten und Zeithorizonten (interne Verpflichtung)

#### FINANCIAL INTEGRITY

—

### LOWLIGHTS

#### MITARBEITER

- Wenig konkret und inhaltlich eingeschränkt

#### UMWELT

- Wertschöpfungsstufe Ver- und Entsorgung (Energie, (Ab-)Wasser, Abfall) wenig umweltorientiert gesteuert

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Verbesserungswürdige digitale Kommunikation
- Enttäuschende Kapitalmarktperformance

ENDNOTE DURCHSCHNITTLICH

## VOLKSWAGEN AG <sup>26 VON 30</sup>

★★★★☆

LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
 SEKTOR \_\_\_\_\_ AUTOMOBIL  
 ADRESSE \_\_\_\_\_ 38440 WOLFSBURG  
 URL \_\_\_\_\_ WWW.VOLKSWAGENAG.COM



### HIGHLIGHTS

#### MITARBEITER

- Umfangreiche, thematische Abdeckung

#### UMWELT

- Wertschöpfungsstufe Ver- und Entsorgung (Energie, (Ab-)Wasser, Abfall) umweltorientiert gesteuert

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Gelungene digitale Kommunikation

### LOWLIGHTS

#### MITARBEITER

- Kaum Antworten zu Dieselgate

#### UMWELT

- Keine Gebäudezertifizierungen für nachhaltiges Bauen vorhanden

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Defizite im Bereich der Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage im Chancen- und Risikobericht

ENDNOTE DURCHSCHNITTLICH

## VONOVIA SE <sup>21 VON 30</sup>

★★★★☆

LAND \_\_\_\_\_ DEUTSCHLAND  
 SEKTOR \_\_\_\_\_ IMMOBILIENWIRTSCHAFT  
 ADRESSE \_\_\_\_\_ 44803 BOCHUM  
 URL \_\_\_\_\_ WWW.VONOVIA.DE



### HIGHLIGHTS

#### MITARBEITER

- Seriöse, wohl überlegte Themenansätze

#### UMWELT

- Wertschöpfungsstufe Ver- und Entsorgung (Energie, (Ab-)Wasser, Abfall) umweltorientiert gesteuert sowie vorhandenes Nachhaltigkeitsmanagementsystem

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Überdurchschnittliche Beurteilung seitens der Finanzanalysten

### LOWLIGHTS

#### MITARBEITER

- Defizite in der Darstellung von „HR als Faszination“

#### UMWELT

- Kein Umwelt- und Energiemanagementsystem vorhanden

#### FINANCIAL INTEGRITY

- Defizite im Bereich der Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

ENDNOTE DURCHSCHNITTLICH



## GOOD COMPANY RANKING

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY-WETTBEWERB  
DER DAX 30-UNTERNEHMEN  
AUSGABE 2018

### VERÖFFENTLICHT VON

Kirchhoff Consult AG  
Borselstraße 20  
22765 Hamburg  
Telefon 040/609 186 0  
Fax 040/609 186 16  
info@kirchhoff.de  
www.kirchhoff.de

Mazars GmbH & Co. KG  
Domstraße 15  
20095 Hamburg  
Telefon 040/288 01 0  
Fax 040/288 01 3490  
hamburg@mazars.de  
www.mazars.de

### AUTOREN

Prof. Dr. Nick Lin-Hi  
Lisa Hollands  
Prof. Dr. Christian Scholz  
Maria Scholz, M.A.  
Prof. Dr. Edeltraud Günther  
Teresa Krannich, M. Sc.  
Michael Graßmann, M. Sc.  
Prof. Dr. Henning Zülch  
Dr. Christian Kretzmann  
Sébastien Jost

### HERAUSGEBER

Klaus Rainer Kirchhoff

### DESIGN

© Kirchhoff Consult AG



Roever Broenner Susat Mazars

Mazars gehört mit einem Jahresumsatz von rund 135 Millionen Euro zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in Deutschland. Mit 75 Partnern und mehr als 1.400 Mitarbeitern ist die Gesellschaft an zwölf Standorten innerhalb Deutschlands immer in der Nähe ihrer Mandanten.

Mazars vereint die Expertise von Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern, Accounting-Experten, Rechtsanwälten sowie Financial Advisory Services-Spezialisten unter einem Dach. Internationale Konzerne, mittelständische und inhabergeführte Unternehmen, insbesondere der internationale deutsche Mittelstand, private Investoren sowie öffentliche Einrichtungen zählen zu den Mandanten der unabhängigen Gesellschaft. Menschen und Organisationen, denen partnerschaftliche Werte, Unternehmergeist und zukunftsweisende Lösungen wichtig sind, erhalten bei Mazars umfassende Leistungen aus einer Hand.

Die Partner von Mazars gehören der international integrierten und unabhängigen Mazars-Partnerschaft europäischen Ursprungs an, die mehr als 20.000 Mitarbeiter in 86 Ländern weltweit beschäftigt. Mit einem Umsatz von rund 1,5 Milliarden Euro und über 980 internationalen Partnern gehört Mazars zu den global leistungsfähigsten Prüfungs- und Beratungsgesellschaften.



Die Kirchhoff Consult AG ist ein Team von Spezialisten in den Bereichen Capital Markets, Corporate Communications und Corporate Social Responsibility. Das Unternehmen ist führend in der Konzeption und Gestaltung von Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten, der Investor Relations-Beratung und Begleitung von Börsengängen sowie in der Strategieentwicklung und Kommunikation von unternehmerischer Verantwortung. In den Kompetenzfeldern Advisory, Design, Digital und Film entwickeln über 60 Mitarbeiter ganzheitliche Lösungsansätze für Kunden aller Größen und Branchen. Kirchhoff Consult ist ein klimaneutrales Unternehmen mit Standorten in Hamburg, Frankfurt, München, Wien, Istanbul und Bukarest.