



Prof. Dr. Thomas Beschorner ist Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen. Zudem leitet er die „Consulting-Akademie Unternehmensethik“ und die „Transatlantic Doctoral Academy on Corporate Responsibility“. Er ist Gründer und Mitherausgeber diverser Publikationen zu Wirtschaftsethik und CSR.

In einer zivilisierten Marktwirtschaft ist die unternehmerische Gesellschaftsverantwortung eine zentrale Säule. ETHICS IN BUSINESS (EIB) ist Mittelständlern im deutschsprachigen Raum eine Anerkennung für „gute Geschäfte“ und ein Ansporn zu einem stetigen Lern- und Verbesserungsprozess. Mehr dazu von Prof. Dr. Thomas Beschorner und Dr. Christoph Schank.

Aufbruch zu einer zivilisierten Wirtschaft

Die Wirtschaftsinitiative ETHICS IN BUSINESS will für mittelständische Unternehmen in doppelter Hinsicht ein Ansporn sein, sich systematisch mit dem Thema „unternehmerische Gesellschaftsverantwortung“ auseinanderzusetzen: Zum einen sollen damit „gute“ Mittelständler ausgezeichnet werden und für ihr Engagement Anerkennung bekommen. Eine Prämierung ist als Wettbewerbsvorteil für Firmen durchaus wichtig; und das Streben danach ist legitim, denn die Unternehmen signalisieren mit der Auszeichnung ETHICS IN BUSINESS, dass sie einen Unterschied in der Gesellschaft

machen. Zum anderen will die Initiative Ansporn sein, sich auch trotz schon erzielter Erfolge weiterzuentwickeln und zu lernen, wie ethisches Denken und Handeln systematisch in der unternehmerischen Praxis verankert werden kann.

Wir betrachten eine solche lernoffene Haltung als maßgeblich für eine richtig verstandene Unternehmensführung im Allgemeinen und für Fragen zur Corporate Social Responsibility (CSR) im Besonderen. Das Thema ist noch jung; und sowohl wir in der Wissenschaft als auch die mittelständischen Unternehmer stehen erst am Anfang eines Weges, der in den kommenden Jahren dank stetiger Verbesserungen hoffentlich erfolgreich

beschritten werden wird. In dieser Hinsicht ist der individuelle Benchmarkingbericht, den jedes teilnehmende Unternehmen erhält, von zentraler Bedeutung.

Wir wünschen uns, dass die Ergebnisse unserer Analyse und unsere individuellen Hinweise in den Benchmarkingberichten auf die oben angesprochene offene Haltung in den Firmen treffen und dort Verbesserungen anstoßen. In diesem Sinne verstehen wir am Institut

Methoden- entwicklung

Erfassung **ökologischer, sozialer und gesellschafts-politischer** Dimensionen

Entwicklung eines **Kriterienkatalogs** und einer **Bewertungsmethodik**

Überführung in eine **zweistufige Analysemethode**

EIB- Wettbewerb

Datengewinnung über einen umfangreichen **Onlinefragebogen**

Validierung der Befragungsergebnisse mittels **Telefonbefragungen** durch erfahrene Managementexperten

Auswertung

Unternehmensgrößensensible und gegebenenfalls **branchensensible Auswertung**

Benchmarking der Unternehmen

Ergebnisse und Auszeichnung

Erstellung eines **Benchmarkingberichts**

Auszeichnung und **Siegelvergabe**

für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen uns im Rahmen der Initiative ETHICS IN BUSINESS als fachliche Begleiter für gemeinsame Schritte hin zu einer zivilisierten Marktwirtschaft, die im Wesentlichen von einer authentischen Unternehmensverantwortung geprägt ist.

Auf ihrem Weg in die Gilde der verantwortungsvollsten Mittelständler im deutschsprachigen Raum müssen die Unternehmen strenge Prüfungen bestehen: ETHICS IN BUSINESS basiert auf einer fundierten wissenschaftlichen Methodik und einer umfangreichen Datengewinnung.

Soziale, ökologische und gesellschaftspolitische Unternehmensverantwortung kennt viele Facetten – und die spiegeln sich in unseren Aktionsfeldern wider. In unserer umfassenden Analyse prüfen wir somit in folgenden sechs Feldern:

- Unternehmenswerte und Führung
- Werteorientierte Personalwirtschaft
- Engagement im gesellschaftlichen Umfeld
- Umweltschutz
- Verantwortung in der Lieferkette
- Produktverantwortung und Verbraucherschutz

Bei unserer Auswertung berücksichtigen wir die unterschiedlichen Herausforderungen, vor denen die Unternehmen in Abhängigkeit von ihrer Größe und Branche stehen. Nach der Selbstauskunft in einer schriftlichen Onlinebefragung ist ein intensives Telefonat mit Managementexperten des Instituts für wertorientierte Unternehmensführung obligatorisch.

Insgesamt 81 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz haben das Verfahren vollständig durchlaufen und wurden von uns auf Herz und Nieren geprüft: Insgesamt zeigte sich ein ausgeprägtes Bewusstsein für die eigene Gesellschaftsverantwortung, ein beachtlicher Innovationsgrad und ein oftmals schon traditionelles und generationenübergreifendes Engagement der Unternehmen. Von diesen durchweg schon sehr engagierten Firmen erhielten 75 nach eingehender Prüfung des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen das begehrte Siegel ETHICS IN BUSINESS.

Das Siegel ETHICS IN BUSINESS weist verantwortungsvolles Wirtschaften im Mittelstand aus. Es wird für die Einhaltung belastbarer Standards einer ökologisch wie sozial nachhaltigen und ethisch integren Unternehmensführung verliehen. Mit ihren Leistungen und ihrem Engagement machen die Preisträger im Wettbewerb einen Unterschied, der auch anderen als Vorbild dienen kann. Das Siegel hilft den Firmen, ihr Engagement nach außen hin zu dokumentieren: gegenüber Kunden und Konsumenten, Bewerberinnen

und Bewerbern sowie gegenüber einer Vielzahl von gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Dazu bedarf es einer hohen Glaubwürdigkeit des Siegels, die aus einer fundierten wissenschaftlichen Methodik resultiert.

Unabhängig davon, ob die Unternehmensanalyse schlussendlich zum Erhalt des Siegels geführt hat oder nicht, erhält jede teilnehmende Firma einen detaillierten Benchmarkingbericht. Der liefert, zugeschnitten auf die jeweilige Größenklasse des Teilnehmers, Vergleichswerte und Handlungsempfehlungen, die einen möglichen Entwicklungspfad skizzieren. So werden die Mittelständler dabei unterstützt, ethisches Denken und Handeln systematisch in ihrer Unternehmenspraxis zu verankern – was sie schließlich zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung befähigt.



Das allegorische Fresko von Ambrogio Lorenzetti (1290–1348) aus dem Freskenzyklus „Gute und schlechte Regierung“ zeigt die Wirtschaft als Bestandteil des bürgerlichen Lebens. Heute erscheinen uns Wirtschaft und Gesellschaft als getrennte, rivalisierende Welten. Das Thema „unternehmerische Gesellschaftsverantwortung“ eröffnet die Chance, diesen Widerspruch aufzulösen.

Ethisches Engagement von Firmen hat es schon immer gegeben. Doch was verbirgt sich hinter Begriffen wie „Corporate Social Responsibility“ (CSR) oder „Unternehmensverantwortung“? Ist das alles nur alter Wein in neuen Schläuchen? Ein historischer Abriss skizziert die Entwicklung und zeigt, um was es heute gehen muss: um „gute Geschäfte“ für eine „gute Gesellschaft“.

Alter Wein in neuen Schläuchen?

In den letzten Jahren hat das Thema CSR durch Firmenskandale und die Finanzkrise große Aufmerksamkeit erfahren. Von Unternehmen wird heute mehr denn je gefordert, Verantwortung auch jenseits ihrer wirtschaftlichen Interessen zu übernehmen. Doch ist das neu oder wird mit einem neuen englischen Begriff nur alter Wein in neuen Schläuchen verkauft? Was ist Unternehmensverantwortung im 21. Jahrhundert?

Neu ist ethisches Handeln in der Wirtschaft nicht. So lässt sich etwa Mäzenatentum durch Unternehmer seit Jahrhunderten nachweisen. Dennoch unterscheidet sich das heutige Verständnis erheblich von dem damaligen. Als Meilensteine für eine systematischere Beschäftigung mit

dem Thema gelten erste Initiativen in den 1970er-Jahren und die Rio-Konferenz 1992. In der dort vereinbarten „Agenda 21“ werden Firmen ausdrücklich als Akteure für eine nachhaltige Entwicklung genannt. Mit der Umweltkrise und der Umweltbewegung in den 80er-Jahren machten Firmen dann erste Schritte und führten Umweltmanagementsysteme ein.

Seit Ende der 90er-Jahre sind die Praktiken der Firmen breiter angelegt und beinhalten neben der weiterhin wichtigen Dimension ökologischer auch die sozialer Nachhaltigkeit. Der im Jahr 2000 von Kofi Annan angestoßene „Global Compact“ spiegelt diese Entwicklung wider. Mit ihm verpflichten sich die Mitglieder zur Einhaltung von zehn zentralen Prinzipien zu Menschenrechten, Arbeits-

bedingungen, Umweltschutz und Korruption. Das betrifft nicht nur das eigene Unternehmenshandeln, sondern auch dessen „Auswirkungen auf die Gesellschaft“, wie es die EU-Kommission formuliert hat.

Im 21. Jahrhundert zählen „gute Geschäfte“ für eine „gute Gesellschaft“. Damit steht aber nicht eine Spendenethik im Mittelpunkt des Interesses, sondern eine integrativ angelegte Firmenethik: Integre Führungskräfte und Mitarbeiter sind ebenso wichtig wie angemessene Organisationsstrukturen. Die von uns in der ETHICS IN BUSINESS-Analyse betrachteten Dimensionen moderner Unternehmensverantwortung berücksichtigen diese beiden Aspekte.



*An dem Tag, an dem die Manager vergessen, dass eine Unternehmung nicht weiter bestehen kann, wenn die Gesellschaft ihre **Nützlichkeit** nicht mehr empfindet oder ihr **Gebaren** als unmoralisch betrachtet, wird die Unternehmung zu sterben beginnen.*

Alfred Herrhausen



Die soziale Verantwortung von Firmen ist heute vielfältiger denn je. Sie endet nicht bei gerechter Entlohnung, Gleichstellung am Arbeitsplatz und Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die eigenen Mitarbeiter: Firmen sind dazu aufgerufen, ihrem gesellschaftlichen Umfeld gute Unternehmensbürger und ihren Lieferanten verlässliche, aber allzeit kritische Partner zu sein.

Der Mensch im Mittelpunkt

Wer bei ETHICS IN BUSINESS in die Riege der verantwortungsvollsten Firmen aufsteigen möchte, sieht sich vor allem in den Kategorien der sozialen Dimension mit hohen Hürden konfrontiert. Sozial verantwortlich zu sein bedeutet, sich systematisch und ernsthaft mit den eigenen Wertvorstellungen auseinanderzusetzen und die eigene Philosophie vorzuleben. Hierbei sind die Verantwortlichen dazu aufgerufen, in Firmenleitbildern, Verhaltensrichtlinien und Führungsgrundsätzen jene Aspekte ihrer Geschäftstätigkeit zu regeln, die unter moralischen Gesichtspunkten einer besonderen Aufmerksamkeit bedürfen. Nur Firmen mit einer guten Wertebasis können tragfähige Strukturen und Kommunikationsprozesse ausbilden.

Der Kern einer sozial verantwortungsvollen Unternehmensführung ist die Personalwirtschaft. Sich für die Belange der eigenen Mitarbeiter zu engagieren bedeutet jedoch mehr, als nur angemessene Löhne zu zahlen und sichere Arbeitsplätze zu bieten: Es bedeutet auch eine Gleichstellung der Geschlechter am Arbeitsplatz, eine fruchtbare Gestaltung von kultureller und religiöser Vielfalt und das Schaffen einer Kultur, in der sich jeder Einzelne produktiv entfalten kann. Hier sind noch immer viele Arbeitgeber gefordert. Hingegen ist es schon heute für viele Unternehmen eine Selbstverständlichkeit, jungen Menschen – und damit zukünftigen Fach- und Führungskräften – im Rahmen der dualen Berufsausbildung eine berufliche Perspektive zu eröffnen.

Soziale Verantwortung endet aber nicht an den Werktoeren, sie schließt das gesellschaftliche Umfeld mit ein: Verantwortungsvoll und erfolgreich handeln Firmen, die die Belange regionaler Anspruchsgruppen anhören, diskutieren und in der eigenen Geschäftstätigkeit berücksichtigen. Wer sich zudem mit Arbeitskraft und finanziellen oder materiellen Ressourcen um das Gemeinwesen verdient macht, handelt als guter Unternehmensbürger.

Mit der Führungsverantwortung wollen wir ein Thema aus dem weiten Feld der sozialen Dimension beleuchten, das in den letzten Jahre eine hohe Relevanz erlangt und einige Kontroversen ausgelöst hat:

Einsatz von Führungsgrundsätzen (nach Größenklasse)

EIB-Unternehmen ab 100 Mitarbeitende	73,1 %
Durchschnitt aller EIB-Unternehmen	55,3 %
EIB-Unternehmen bis 100 Mitarbeitende	46,0 %

Einsatz von Führungskräftebewertungen (nach Größenklasse)

EIB-Unternehmen ab 100 Mitarbeitende	50,0 %
Durchschnitt aller EIB-Unternehmen	51,3 %
EIB-Unternehmen bis 100 Mitarbeitende	52,0 %

Einsatz klassischer Bonussysteme im Durchschnitt der EIB-Unternehmen

Finanzielle Ziele	80,3 %
Tätigkeitsorientierte Ziele	61,8 %

Einsatz moderner Bonussysteme im Durchschnitt der EIB-Unternehmen

Kundenzufriedenheit	36,8 %
Mitarbeiterentwicklung	31,6 %
Mitarbeiterzufriedenheit	30,3 %
Corporate Responsibility	23,7 %
Ökologische Ziele	13,2 %

In der Krise kommt es auf eine gute Führung an. Denn machtbetonte Führungspersonen stoßen zunehmend an Grenzen: Selbstherrlichkeit, Hochmut und fehlleitende Bonussysteme sind die Gesichter der Wirtschaftskrise. Die ETHICS IN BUSINESS-Unternehmen zeigen, worauf es in turbulenten Zeiten wirklich ankommt: auf Dialogbereitschaft, Augenmaß und einen Blick fürs Wesentliche.

Die soziale Dimension von EIB

Eine verantwortungsbewusste Führung orientiert sich an Werten und gemeinsamen Zielen. Schriftliche Führungsgrundsätze schärfen den Blick der Führungskräfte für ihre Möglichkeiten – und ihre Grenzen. Gut die Hälfte der EIB-Firmen (55,3 %) nutzt dieses Instrument bereits. Waren Führungsgrundsätze früher ein Phänomen großer Firmen, greifen heute auch KMU immer häufiger darauf zurück. Eine regelmäßige Führungskräftebewertung öffnet die Tür zu einem konstruktiven Austausch und einem realistischen Selbstbild. Bislang nutzen sie schon 51,3 % der EIB-Firmen. In KMU sollte ihr Einsatz noch intensiviert werden.

Grundsätze können Führungskräfte motivieren, garantieren aber noch

keine verantwortungsbewusste und integre Führung – vor allem dann nicht, wenn Vergütungs- und Bonussysteme signalisieren, dass Leistung allein an Umsatz, Rendite und Marktanteil gemessen wird. Fortschrittliche Firmen begnügen sich somit nicht damit, erfolgreiche Führung mit einem positiven ökonomischen Ergebnis gleichzusetzen. Zwar koppeln auch die EIB-Firmen Erfolgsboni an finanzielle (80,3 %) und tätigkeitsbezogene Sachziele (61,8 %), doch schon ein Drittel von ihnen legt Wert auf Kundenzufriedenheit (36,8 %), Mitarbeiterzufriedenheit (30,3 %) und Mitarbeiterentwicklung (31,6 %). Diese Werte sollten noch besser werden, denn für einen langfristigen Erfolg sind Kunden und Mitarbeiter die wichtigsten Garanten. Pioniere verpflichten ihre Führungskräfte auf

eine ganzheitliche Verantwortung und setzen ökologische Ziele (13,2 %) oder Ziele in Corporate-Responsibility-Programmen (23,7 %). Das birgt große Chancen für einen nachhaltigen Firmenerfolg. Gerade bei ökologischen Zielsystemen zeigen die EIB-Teilnehmer Entwicklungsbedarf: Der Schadstoffausstoß und die Ressourcen- und Energieeffizienz sollten noch stärker in das Bonussystem integriert werden.

Der von den EIB-Firmen eingeschlagene Weg ist zielführend und notwendig. Sie tun gut daran, in die moralische Kompetenz ihrer Führungskräfte zu investieren: Fast alle (90,8 %) verstehen ihre Führungskräfte als erste Ansprechpartner in Fällen eines moralischen Dilemmas.



*Schlage nur so viel Holz ein, wie der
Wald **verkräften** kann! So viel Holz,
wie **nachwachsen** kann!*

Hans-Karl von Carlowitz



Unternehmen tragen eine nicht zu unterschätzende Verantwortung für unsere natürliche Umwelt und deren Schutz. Wie wir heute mit knappen Ressourcen, mit Energie und Emissionen umgehen, stellt die Weichen für die Lebenschancen zukünftiger Generationen. Es ist an der Zeit, sich dieser Situation gewachsen zu zeigen – auch wenn wir teilweise klein anfangen müssen.

Nachhaltiges Wirtschaften

„Generationengerechtigkeit“ heißt für Firmen, ihre Umwelt nicht allein als Produktionsfaktor anzusehen, sondern auch als zu bewahrende Lebensgrundlage. Eine ökologisch bewusste Unternehmensführung erfordert eine ehrliche Bestandsaufnahme der Prozesse: Haben wir unsere CO₂-Emissionen im Blick, und arbeiten wir kontinuierlich an deren Reduzierung? Haben wir alle Potenziale zur Nutzung regenerativer Energien ausgeschöpft? Sind wir uns unseres Ressourcenverbrauchs bewusst, und managen wir unseren Wasser-, Rohstoff- und Energieverbrauch systematisch? Welche Umweltbelastungen gehen von Reise- und Transportwegen aus? Nur eine Firma, die diese Fragen stellt und beantwortet, kann den Schritt zu

einem ökologisch und betriebswirtschaftlich erfolgreichen Umweltmanagement machen.

Doch nicht nur der eigene Verbrauch ist zu kontrollieren und zu optimieren: Gerade in einer globalisierten Welt, in der Lieferanten, Produzenten und Konsumenten über weite Distanzen im Austausch stehen, gewinnt ein umweltbezogenes Logistikkonzept an Bedeutung. Wer bei ETHICS IN BUSINESS bestehen möchte, muss auch auf diesem Gebiet aktiv sein und stets den Einsatz von umweltfreundlichen Verkehrsträgern prüfen, Transporte möglichst bündeln, die Transporter fachgerecht beladen und auch in der Dienstwagenauswahl und mit mitarbeiterbezogenen Maßnahmen, etwa Jobtickets oder Mitfahrbörsen, Akzente setzen.

Ökologische Verantwortung erstreckt sich auch auf die eigenen Produkte und Dienstleistungen. Wer hier langfristig erfolgreich sein möchte, achtet schon bei der Produktentwicklung auf Recycling- und Demontagefähigkeit oder den Einsatz von erneuerbaren Ressourcen. Zudem unterweist er die Abnehmer in umweltschonendem Gebrauch. Großes Innovationspotenzial erschließen sich Firmen, die ihre Konsumenten in die Produktentwicklung einbeziehen.

Die EIB-Unternehmen demonstrieren, wie auch in einer internationalen Lieferkette Verantwortung übernommen werden kann. Diesen zukunfts-trächtigen Aspekt möchten wir näher beleuchten:

Einforderung von ökologischen Mindeststandards (nach Größenklasse)

EIB-Unternehmen ab 100 Mitarbeitende	50,0 %
Durchschnitt aller EIB-Unternehmen	46,1 %
EIB-Unternehmen bis 100 Mitarbeitende	44,0 %

Wenn EIB-Unternehmen ökologische Standards einfordern, dann ...

nationale Umweltgesetze	76,3 %
Ressourcenschutz	39,5 %
Abfallmanagement	36,8 %
Klimaschutz	34,2 %
Zertifizierung/Validierung (ISO 14001, EMAS)	31,6 %
Emissionsreduzierung	28,9 %
Global Compact	18,4 %

Wenn EIB-Unternehmen ökologische Standards sicherstellen, nutzen sie dazu ...

Lieferantenselbstauskünfte	89,5 %
geschulte Mitarbeiter im Einkauf	44,7 %
Lieferantenbewertungen	39,5 %
Ausschreibungen	28,9 %
Stichproben-Audits vor Ort	26,3 %
Kriterien im Beschaffungswesen	21,1 %
systematische Audits vor Ort	15,8 %
Multistakeholderansätze	13,2 %

Die größten Umweltschäden entstehen nicht in den entwickelten Industrienationen, sondern in den Schwellen- und Entwicklungsländern. Sie werden auch ausgelöst durch Zulieferer, Vorproduzenten und Geschäftspartner der mittelständischen Firmen in Europa. Deren ökologische Verantwortung beginnt also nicht erst an den eigenen Werktoeren.

Die ökologische Dimension von EIB

Der „Global Compact“ der UN ist der weltweit einflussreichste Leitfadens zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Ökologische Kriterien haben darin einen hohen Stellenwert: Firmen stehen in der Pflicht, Umweltgefährdungen vorzubeugen und umweltfreundliche Technologien zu fördern. Sie tragen damit auch Verantwortung für das Verhalten ihrer Lieferanten. Die EIB-Firmen sind sich dessen bewusst und fordern zunehmend ökologische Mindeststandards von ihren Partnern. Noch ist dieser Anteil (46,1 %) allerdings ausbaufähig. Kleine EIB-Firmen stehen jedoch größeren kaum noch nach – eine große Stärke dieser Größenklasse!

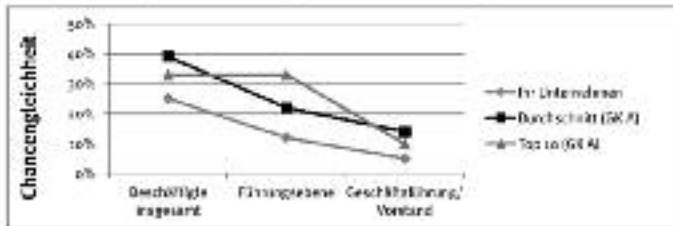
Bei den eingeforderten Standards dominiert die Einhaltung nationaler

Umweltgesetze (76,3 %). Das ist vor allem in jenen Staaten von Belang, in denen die Behörden die Durchführung geltenden Rechts nur bedingt sicherstellen können. Aber auch spezifischere Anforderungen stellen die EIB-Firmen, etwa beim Ressourcenschutz (39,5 %), beim Einsatz eines Abfallmanagements (36,8 %), beim Klimaschutz (34,2 %) und bei der Reduzierung von Emissionen in Wasser oder Luft (28,9 %). Besonders weit reicht die Forderung, sich einem Zertifizierungs- oder Validierungsprozess zu unterziehen (31,6 %). Auch den „Global Compact“ selbst nutzen die Firmen als Grundlage (18,4 %).

Die EIB-Unternehmen demonstrieren zudem, wie sie sicherstellen, dass ihre Anforderungen erfüllt werden: Ausgangspunkt ist fast immer die

Lieferantenselbstauskunft (89,5 %). Viele Firmen richten den Blick erst nach innen und professionalisieren ihre Mitarbeiter im Einkauf (44,7 %), führen Lieferantenbewertungen durch (39,5 %) und verankern ihre Ansprüche im Beschaffungswesen (21,1 %) und in ihren Ausschreibungen (28,9 %). Sehr effektive, aber auch aufwendige Verfahren sind Stichproben- und systematische Audits vor Ort (26,3 % bzw. 15,8 %) oder Multistakeholderansätze (13,2 %). Auch für KMU ist die Professionalisierung des eigenen Einkaufs und der Beschaffung zu bewerkstelligen. Die Zahlen verdeutlichen allerdings, dass das Potenzial hier noch nicht ausgeschöpft ist.

Abbildung lässt sich die Verteilung weiblicher Beschäftigter in der Belegschaft insgesamt, der Führungsebene und der eigentlichen Geschäftsführung ablesen.



Neben der Chancengleichheit für Frauen ist die Forderung nach einer Integration älterer Beschäftigter über 50 Jahre eine Kernforderung an eine auch im demografischen Wandel zukunftsfähige Arbeitswelt. Obwohl ältere Beschäftigte in den meisten Unternehmen zu den erprobten Leistungsträgern und Führungskräften zählen, versuchen noch immer Unternehmen, den Anteil dieser Beschäftigtengruppe möglichst gering zu halten. Nicht immer stehen bei Neueinstellungen entsprechende Bewerberinnen und Bewerber zur Verfügung und nicht immer legt das Stellenprofil eine entsprechende Besetzung nahe. Dennoch sollte ein Unternehmen stets reflektieren, ob eine (unbewusste) Diskriminierung vorliegt. Im Rahmen dieses Benchmarks gilt ein Anteil von unter 10 Prozent an Beschäftigten über 50 Jahre als auffallend gering.

Ältere Beschäftigte (über 50 Jahre) in der Belegschaft	Top 10 (GKA)	Durchschnitt (GKA)	Ihr Unternehmen
Anteil:	12,3 %	10,3 %	20 %

Ältere Beschäftigte sind nach dem Urteil mehr einer besonderen Kompetenz und reich an Erfahrung nicht selten einen Tribut, der in Abhängigkeit fallen kann: Fachwissen veraltet, körperlich für mehr gesundheitliche Risiken oder Belastungen nehmen mit speziellen Maßnahmen begegnet

Maßnahmen für Beschäftigte über 50 Jahre	Top 10 (GKA)
vorhanden:	50 %

Stärken und Schwächen im Profil

Gesamtergebnis



Unternehmenswerte und Führung



Wertorientierte Personalwirtschaft



Engagement im gesellschaftlichen Umfeld



Umweltschutz



Verantwortung in der Lieferkette



Produktverantwortung und Verbraucherschutz



Die Benchmarkinganalyse der Musterfirma GmbH basiert auf 55 ausgewählten ETHICS IN BUSINESS-Unternehmen der Güteklasse A.

Legende

Top 10

Durchschnitt

Ihr Unternehmen



Verantwortungsvolles Wirtschaften ist ein kontinuierlicher Lern- und Entwicklungsprozess. Damit Unternehmen es verstehen, ihre Stärken, Schwächen und Potenziale zu managen, benötigen sie zuallererst eine solide und umfassende Standortbestimmung. Die Benchmarkingberichte stellen diese Informationen bereit und skizzieren weitere Entwicklungspfade.

Orientierung und Lernen

ETHICS IN BUSINESS ist ein Lernprojekt: Den teilnehmenden Firmen wird es ermöglicht, an ihren eigenen Ansprüchen zu wachsen und ihre Leistungen mit denen von Wettbewerbern und Marktbegleitern zu vergleichen. Unabhängig von den Ergebnissen der Analyse erhalten alle Teilnehmer einen 81-seitigen Benchmarkingbericht, der auf ihre jeweilige Größenklasse abgestimmt ist. Mit der besonderen Berücksichtigung der Firmengröße wird dem Befund Rechnung getragen, dass vor allem große Firmen über die Ressourcen verfügen und sich den Anforderungen ausgesetzt sehen, formale Strukturen auszubilden und ein Spezialistentum zu etablieren.

Kleine und mittlere Unternehmen können hingegen häufiger auf ihre direkten Entscheidungs- und Kommunikationswege und einen sehr persönlichen Kontakt zu Kunden und Konsumenten vertrauen. Mittels der Benchmarkingberichte fällt es den Firmen leicht, sich rasch und zuverlässig in der Spitzengruppe, im Durchschnitt oder im Verfolgerfeld zu verorten.

Die jeweiligen Unternehmen zeichnen sich durch besondere Stärken und Schwächen aus. Die Benchmarkingberichte verdeutlichen, in welchen Aktionsfeldern sie schon heute ausgeprägte Wettbewerbsvorteile haben, die es zu bewahren und planvoll zu erweitern gilt. Andererseits schärft der Bericht auch den Blick für bislang ungenutzte Potenziale

und unterbreitet Handlungsvorschläge für deren Aktivierung. Schließlich benennt der Bericht ebenso deutlich jene Felder, die erhebliche Risiken bergen und vorrangig angegangen werden müssen.

Letztlich folgt aber auch der Benchmarkingbericht der Philosophie, dass effektive Lernprozesse im Dialog angestoßen werden und vom konkreten Austausch auf Augenhöhe profitieren. Besonderes Gewicht kommt daher den regionalen Benchmarktreffen in Hannover, Remscheid, Sindelfingen und München zu, bei denen die individuellen Analysen der Unternehmen aufgegriffen und weitere Entwicklungswege herausgearbeitet werden.

Zusammenhänge zwischen den Aktionsfeldern

	Unternehmenswerte und Führung	Werteorientierte Personalwirtschaft	Engagement im gesellschaftlichen Umfeld	Umweltschutz	Verantwortung in der Lieferkette	Produktverantwortung
Unternehmenswerte und Führung		++	+			
Werteorientierte Personalwirtschaft	++		+			
Engagement im gesellschaftlichen Umfeld	+	+				
Umweltschutz					++	++
Verantwortung in der Lieferkette				++		+
Produktverantwortung				++	+	

Legende und methodische Anmerkungen

Die Grundlage liefern Korrelationen nach Pearson. Sehr starke und hochsignifikante Korrelationen (++) bedeuten, dass Unternehmen, die in einem der genannten Aktionsfelder gut abschneiden, auch im jeweils korrelierenden Feld gut abschneiden. Diese Korrelation hat eine Stärke von mindestens 0,500. Etwas weniger starke, aber noch immer hochsignifikante Korrelationen (+) deuten auf etwas schwächere Zusammenhänge hin. Die Korrelation weist hier eine Stärke von mindestens 0,400 auf. Korrelationen unter 0,400 sind nicht aufgeführt.

Die EIB-Unternehmen sind Vorreiter des verantwortungsvollen Wirtschaftens und ragen aus dem deutschen, dem österreichischen und dem schweizerischen Mittelstand heraus. Die Qualität ihrer Anstrengungen ist ebenso beachtlich wie ihr Erfolg auf unterschiedlichen Feldern. Wer für die Zukunft gerüstet sein will, tut gut daran, ihrem Beispiel zu folgen.

Leuchttürme einer zivilisierten Wirtschaft

Wirtschaft und Gesellschaft sind auf Firmen angewiesen, die sich ihrer sozialen, ökologischen und gesellschaftspolitischen Verantwortung nicht entziehen. Unsere Analysen und die EIB-Preisträger stimmen uns hier hoffnungsvoll: Eine Vereinbarkeit von wirtschaftlichem Erfolg und ethisch integrierter Gewinnerzielung ist eindeutig gegeben.

Wie eine Firma sich ihrer Verantwortung stellt, hängt wesentlich von ihrer Größe, ihrer Branchenzugehörigkeit und ihrem regionalen und gesellschaftlichen Umfeld ab. Aus unseren Befunden gehen zwei strategische Ansätze hervor: Eine Gruppe von Firmen begreift ethisches Wirtschaften als Dienst am Menschen, seien es nun die eigenen Mitarbeiter oder die

Bürger ihrer Region. Diese Firmen setzen ihren Fokus auf ausdifferenzierte und authentische Werte, auf deren Basis sie ihre Personalpolitik auf die Entfaltung ihrer Beschäftigten und eine produktive, humane Firmenkultur ausrichten. Ihr starkes Engagement für das Gemeinwesen unterstreicht diese Haltung. Eine andere Gruppe von Firmen setzt ökologische Akzente und erweist sich als treibende Kraft bei der Herausbildung von Nachhaltigkeit und Generationengerechtigkeit. Eine umweltschonende Produktion steht hier ebenso im Vordergrund wie eine ökologische Produktentwicklung. Effizienz, Ressourcenschonung und Innovationsleistungen bei umweltgerechten Produkten zeichnen diese Firmen aus. Ihre hohen Selbstanforderungen geben sie auch an ihre Lieferanten weiter.

Diese Erfolge sind bemerkenswert, offenbaren aber in ihrer Zweiteilung gewisse systematische Schwächen: Indem die Firmen Schwerpunkte auf das soziale ODER auf das ökologische Feld legen, können sie zwar erste Schritte machen; langfristig müssen sie aber zu einem integrativen Verständnis von guter und nachhaltiger Unternehmensführung gelangen.

Der weitere Entwicklungspfad für die EIB-Firmen ist damit vorgezeichnet: Die bisherigen Errungenschaften gilt es zu bewahren, stetig zu optimieren und mit berechtigtem Stolz auf das EIB-Siegel zu kommunizieren. Gleichzeitig gilt es jedoch, dem eigenen Engagement weitere Facetten hinzuzufügen. Wir hoffen, mit dieser Initiative dazu beizutragen.

Einige der Vorreiter ethischen Handelns in Porträts

