

**Angaben zum *Human Capital* und
Schlussfolgerungen für den Integrationsgrad der
DAX-Unternehmen der Geschäftsjahre 2015, 2017
und 2019**

7,126,1.00 Integrated Reporting und Corporate Communication

Institut für Finanzwissenschaft, Finanzrecht und Law and Economics (IFF)

Prof. Dr. Thomas Berndt

PD Dr. Markus Alfons Will

Eingereicht von:

Laura Michelle Drott: 18-608-596

Viktoria Samberger: 18-617-738

Matej Milicevic: 14-724-272

Nadine Fritschi: 15-159-270

am 12. Dezember 2020

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
2 Theoretische Basis.....	2
2.1 Aktuelle Entwicklungen im Zusammenhang mit Human Capital.....	2
2.2 Human Capital und Integrated Reporting.....	2
3 Methodik.....	5
4 Bewertung des Integrationsgrades der DAX-Unternehmen.....	6
4.1 Einzelbewertungen der Unternehmen	6
4.2 Gesamtbewertung inklusive Best- und Worst-Practices	18
5 Fazit und Ausblick	20
Literaturverzeichnis.....	I
Anhang	X

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: International <IR> Framework Quelle: IIRC, 2016 4

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gesamtbewertung der 30 DAX-Unternehmen 19

Abkürzungsverzeichnis

DAX	Deutscher Aktienindex
NB	Nachhaltigkeitsbericht
IIRC	International Integrated Reporting Council
GB	Geschäftsbericht
GM	Geschäftsmodell
GRI	Global Reporting Initiative

1 Einleitung

Im Rahmen der Veranstaltung Integrated Reporting und Corporate Communication wird in folgender Seminararbeit das Thema Human Capital, vor allem dessen Reporting, aufgegriffen und unter Einbezug der 30 Unternehmen des DAX (Deutscher Aktienindex) ein praktischer Zusammenhang aufgestellt. Dabei soll konkret der Integrationsgrad des Human Capital in der Berichterstattung anhand dieser Unternehmen und der jeweiligen Abschlüsse der Jahre 2015, 2017 und 2019 analysiert werden.

Einleitend wird zunächst ein theoretisches Fundament in Bezug auf das Human Capital sowie dessen Reporting geschaffen. Dabei stützt sich dieser Abschnitt primär auf das Paper „Creating Value – The value of human capital reporting“, welches 2016 vom International Integrated Reporting Council (IIRC), publiziert wurde.

Im anschliessenden Analyseteil werden die 30 im DAX aufgelisteten Unternehmen auf verschiedenen Ebenen untersucht. Dabei wird anfänglich Bezug auf die im Anhang ausführlich beschriebene Geschäftsmodelle bzw. Strategien der Unternehmen genommen. Anschliessend wird sich dem Human Capital und dessen Reporting in den jeweiligen Unternehmen gewidmet. Wichtige Entwicklungen und Neuausrichtungen sollen dabei identifiziert und hervorgehoben werden. Grundsätzlich ist diese Analyse auf die Geschäfts- sowie Nachhaltigkeitsberichte der einzelnen Jahre gestützt. Anhand eines eigens erstellten Scoring-Modells wird die Qualität des Human Capital Reportings bewertet. Ziel ist es, zu identifizieren, inwiefern wichtige Human Capital Aspekte dargelegt werden, in der Berichterstattung integriert werden und wie bedeutsam das Human Capital für das Geschäftsmodell des Unternehmens ist bzw. welcher Wert ihm zugemessen wird. Die Analyse soll auf drei Ebenen erfolgen. Zunächst wird der allgemeine, strukturelle Integrationsgrad der Angaben zum Human Capital sowie die Ausführlichkeit der Erläuterungen des Geschäftsmodelles innerhalb der Berichterstattung der Unternehmen analysiert. Danach wird einerseits eine Analyse ausgewählter, relevanter Kennzahlen auf Ebene des Top Managements und andererseits auf einer allgemeineren Ebene der Mitarbeiter durchgeführt.

Zuletzt sollen eine Zusammenfassung und eine Wertung der Erkenntnisse erfolgen, durch welche ein abschliessender Überblick erfolgen kann. Dadurch können Best Practice- und Worst Practice-Fälle sondiert werden, wobei die Best-Practice-Fälle einen Ausblick auf die zukünftige Berichterstattung der DAX-Unternehmen bieten.

2 Theoretische Basis

2.1 Aktuelle Entwicklungen im Zusammenhang mit Human Capital

„Arbeitende Menschen sind sehr viel mehr als bloße Ressourcen“. Dieser Satz steht zu Beginn des Manifests „Arbeit: Demokratisieren, dekommodifizieren, nachhaltig gestalten“, im Englischen „Work. Democratize, Decommodify, Remediate“, welches zu Beginn dieses Jahres veröffentlicht und von mehr als 3000 Forschenden weltweit unterschrieben wurde, mitunter von bekannten Persönlichkeiten aus den Wirtschaftswissenschaften wie Thomas Piketty, dem Autor des Buches „Das Kapital“. Die Unterstützer argumentieren, dass durch die aktuelle Coronapandemie gegenwärtige Probleme der Arbeitswelt zum Vorschein kommen. Dazu zählen Dinge wie die hohe globale Arbeitslosigkeit, die Anzahl unsicherer Jobs und die in den Vordergrund geratenen systemrelevanten Jobs, welche oftmals nicht gerechtfertigt entlohnt werden und zudem in der Gesellschaft wenig soziale Anerkennung genießen (ORF, 2020). Konkret wird gefordert, dass mehr Demokratie in der Wirtschaftswelt Einkehr halten soll (Cordsen, 2020). Ein möglicher Lösungsansatz des Manifests ist, dass die Arbeiter genauso viel Mitspracherecht erhalten, wie die Shareholder der Unternehmen (ORF, 2020).

2.2 Human Capital und Integrated Reporting

Basierend auf dem Report „Creating Value – The value of human capital reporting“, welcher 2016 vom International Integrated Reporting Council (IIRC) veröffentlicht wurde, soll wie in der Einleitung angeführt, die theoretische Grundlage des Human Capitals sowie des Integrated Reportings aufgearbeitet werden. Die Autoren des Papers beschreiben, dass das Human Capital ein wesentlicher Bestandteil der Organisation und gleichzeitig von hoher Bedeutung für die Wertschöpfung ist. Talent, verschiedene Fähigkeiten sowie persönliche Eigenschaften und die Kreativität der Menschen beeinflussen die gegenwärtige Leistung einer Organisation und formen somit auch ihre Zukunft. Dabei wird der Bestand an Human Capital von mehreren wichtigen Faktoren gesteuert, wie von der Einstellungspolitik eines Unternehmens und der Art und Weise, wie neue Talente angezogen und Fähigkeiten sowie Fertigkeiten der Mitarbeiter entwickelt werden (einschliesslich der gewünschten ethischen Standards). Andere Faktoren, die grossen Einfluss darauf haben, sind beispielsweise die Art, wie das Verhalten mit den strategischen Zielen in Einklang gebracht wird, die Mitarbeiter motiviert und Leistungen belohnt werden. Die Auslegung und Ausgestaltung dieser Faktoren wirkt sich zudem auf weitere Ebenen wie Arbeitsmoral, Ruf der Organisation und Kundenzufriedenheit aus. Dabei argumentiert das IIRC

auch, dass für die Herausbildung eines umfassenden Verständnisses für die Rolle des Human Capitals im Wertschöpfungsprozess, eine integrative Denkweise notwendig ist. Denn Human Capital nimmt Einfluss auf weitere Kapitalien, z.B. die Entwicklung von Wissen, Systemen, Verfahren, Protokollen und Beziehungen. Weitere Vorteile lassen sich ebenfalls beobachten. Eine vielfältige Belegschaft kann zu grösseren Marktanteilen sowie zu Wettbewerbsvorteilen bei der Erschliessung neuer Märkte führen. Doch es soll auch ein Hauptaugenmerk auf sogenannte toxische Organisationskulturen, allgemein schlechtes Personalmanagement und unzureichend ausgebildete Mitarbeiter gelegt werden, um solche Ausprägungen im Unternehmen zu unterbinden. Bei der Diskussion des Wertes von Human Capital geht das World Economic Forum (WEF) einen Schritt weiter und betrachtet die Thematik auf einer höheren Ebene. Talentmanagement sei entscheidend für das Wachstum aller Volkswirtschaften und den Unternehmen kommt dabei eine tragende Rolle zu. (IIRC, 2016)

Vor allem Investoren scheinen dem Human Capital immer mehr Wert zuzuschreiben, denn ihr Interesse an Human Capital Daten steigt weiter an. Das Human Capital wird dadurch zu einem weiteren Element der Investmentphilosophie. Wichtige Human Capital Aspekte bei der Entscheidung von Investment Managern scheinen solche, wie die Vielfalt bei der Zusammensetzung des Vorstandes und die Bezahlung der Mitarbeiter zu sein. (IIRC, 2016)

An diesem Punkt ist es auch wichtig, die Rolle und Bedeutsamkeit des Integrated Reportings im Zusammenhang mit Human Capital zu betrachten. Integrated Reporting hat mehrere Auswirkungen auf das Human Capital Management. Es fördert die Verbesserung von Prozessen und führt demzufolge auch zu besseren Ergebnissen. Des Weiteren kann es bestehende Informationslücken füllen und Share- sowie Stakeholdern bedeutsame Informationen betreffend dem Erfolgspotenzial der Organisation liefern. Konkret könnten Investoren die Wertschöpfung der Unternehmensführung besser verstehen und Investitionen in zukünftige Fähigkeiten unterstützen, anstatt auf kurzfristige Entwicklungen zu setzen, die die langfristige Performance behindern könnten. Auch die Kapitalkosten würden dadurch sinken. Einige Stakeholder, die Einfluss auf die Reputation und Wahrnehmung der Organisation haben, könnten durch die verbesserte Informationslage mehr Einblick in für sie wichtige Faktoren bekommen. Das Integrated Reporting kann ebenfalls für viele andere Bereiche von Vorteil sein, denn ein besseres Verständnis des Beitrags des Human Capital zur Wertschöpfung, kann zu vermehrten Investitionen in das HR und die Analytik führen. Vor allem die Organisation selbst profitiert von solch einem verbesserten Verständnis. Infolgedessen führt es, basierend auf einer stärker integrierten Ver-

waltung des Humankapitals, zu verbesserten Fähigkeiten bezüglich der Entwicklung und Umsetzung der erklärten Strategie. Es fungiert auch als *Booster* für die Produktivität durch gesteigerte Loyalität, Motivation und Innovation der Belegschaft. Auf Managementebene bewirkt es eine verstärkte Führung und verbesserte Managementfähigkeiten. Auch resultiert daraus eine engere Abstimmung zwischen Strategie, Risikomanagement, Governance-Rahmen und ethischen Werten, die die gesamte Organisationsstruktur bevorteilt. (IIRC, 2016)

Jedoch scheint laut dem IIRC Report im Moment die Dichte an nützlichen Daten und Informationen, die Unternehmen betreffend ihres Human Capitals berichten, relativ gering zu sein. Zudem erfüllen sie die Anforderungen, die das IIRC an solche Unternehmen stellt, weder quantitativ noch qualitativ. Dadurch entsteht für alle Aussenstehenden das Problem, dass sie sich kein gesamthafte Bild des Unternehmens machen können, inwieweit dieses seine Arbeitskraft für die Wertschöpfung in ihrem Geschäftsmodell nutzen und maximieren kann. Es fehlt ein kohärenteres Framework, welches den Stakeholdern ermöglicht, die Verbindungen zwischen Personalstrategien und Investitionen zu verstehen und den Wertschöpfungsprozess nachzuvollziehen. Dabei sollen Unternehmen mehr Aufwand in die Analytik investieren, um menschliche Treiber und auch Hindernisse für die Wertschöpfung in ihrem Unternehmen klar zu identifizieren. Dabei geht es nicht nur um das Reporting von simplen Inputs, sondern von Ergebnissen und Outputs. (IIRC, 2016)

Um das Problem in Bezug auf das Reporting des Human Capitals zu lösen, hat das IIRC das International <IR> Framework entwickelt (siehe Abbildung 1).

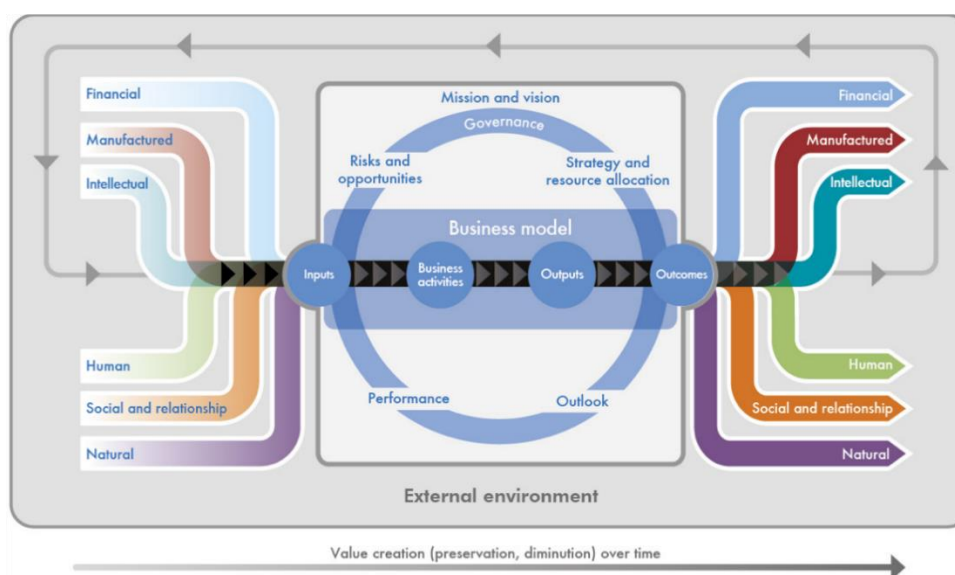


Abbildung 1: International <IR> Framework
Quelle: IIRC, 2016

Dabei gibt das Framework nicht vor, welche Informationen betreffend Human Capital berichtet werden sollen. Das Hauptaugenmerk des International <IR> Frameworks ist es, Unternehmen dazu zu animieren, ihr Geschäftsmodell und die Rolle des Humankapitals anhand von Inputs, Geschäftsaktivitäten, Outputs und Ergebnissen bzw. Outcomes zu artikulieren. Basierend auf diesem Framework soll im Analyseteil unserer Arbeit das Geschäftsmodell im Zusammenhang mit dem Reporting von Human Capital gebracht und bewertet werden. (IIRC, 2016)

3 Methodik

Um zu identifizieren, inwiefern die 30 im DAX aufgelisteten Unternehmen für das Geschäftsmodell relevante Human Capital Aspekte dargelegt haben und wie diese in die Berichterstattung integriert wurden, wurde ein Scoring-Modell erstellt. Dieses zielte darauf ab, die Geschäftsberichte der DAX-Unternehmen über die Jahre 2015, 2017 sowie 2019 anhand relevanter Kennzahlen in Bezug auf deren Integrationsgrad zu bewerten. Die insgesamt 17 Kennzahlen wurden dabei in 6 Bereiche unterteilt: die Bewertung des generell strukturierten Integrationsgrades, die Erfahrungen und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrates, die Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat, die Mitarbeiterstruktur, die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Mitarbeiterentwicklung. Die Auswahl der Kennzahlen erfolgte durch Erkenntnisse aus Desk Research und Vorlesungen. Dabei wurde explizit darauf geachtet, dass von Unternehmen in einem integrierten Geschäftsbericht erwartet werden kann, diese objektiven Kennzahlen mit konkreten Massnahmen in Bezug auf das Geschäftsmodell zu erläutern. Die Bewertung erfolgte konsistent anhand einer vorab festgestellten Scoring-Definition über alle 90 Geschäfts- bzw. Nachhaltigkeitsberichte hinweg. Pro Kennzahl konnten entweder ein Punkt, zwei oder drei Punkte vergeben werden. So wurde beispielsweise für alle Mitarbeiterkennzahlen eine Punktzahl von eins vergeben, falls die Kennzahl überhaupt nicht erwähnt wurde. Eine Punktzahl von zwei erhielten jene Unternehmen, welche die Kennzahl ohne jeglichen Bezug zum Geschäftsmodell aufführten. Drei Punkte wurden folglich für Unternehmen gegeben, welche die Kennzahl erwähnten und diese ebenso integriert mit Massnahmen oder Erklärung aufs Geschäftsmodell bezogen. Die maximale Punktzahl pro Geschäftsjahr betrug 51 Punkte, die maximale Punktzahl über alle drei Geschäftsjahre folglich 153 Punkte. Das Scoringmodell anhand der Vergabe von einem bis drei Punkten wurde verwendet, damit der Interpretationsspielraum bei den Bewertungen minimiert werden konnte. Zudem wurden betreffend den allgemeinen Kennzahlen die Erklärung des Geschäftsmodells sowie der generelle Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen bewertet. Bei der Erklärung des Geschäftsmodells wurde eine

Punktzahl von eins vergeben, falls das Unternehmen das Geschäftsmodell kaum erwähnt hat, zwei Punkte für eine kurze Beschreibung ohne Struktur und drei Punkte für eine strukturierte und durchdachte Aufführung des Geschäftsmodelles. Beim Integrationsgrad von nichtfinanziellen Kennzahlen erhielten Unternehmen, die den nichtfinanziellen Teil separat im Nachhaltigkeitsbericht aufführten, jedoch im eigentlichen Geschäftsbericht kaum darauf verwiesen, eine Punktzahl von eins. Falls der nichtfinanzielle Teil ohne Struktur in den Geschäftsbericht integriert war oder es nur eine Zusammenfassung im Lagebericht mit Verweisen auf den Nachhaltigkeitsbericht gab, wurden zwei Punkte vergeben. Drei Punkte erhielten nur diese Unternehmen, welche die nichtfinanziellen Zahlen integrierten und nach dem Input-Outcome-Modell strukturierten. Die ausführlichen Erläuterungen zu der Punktevergabe inklusive Seitenverweise auf die jeweiligen Geschäfts- oder Nachhaltigkeitsberichte finden sich im Anhang.

4 Bewertung des Integrationsgrades der DAX-Unternehmen

4.1 Einzelbewertungen der Unternehmen

Adidas

Adidas AG ist weltweit der zweitgrösste Sportartikelhersteller, welcher mit den zwei Kernmarken adidas und Reebok, Bekleidung, Schuhe, Sportausrüstung, Accessoires und Lizenzprodukte in Form von Uhren, Kosmetik und Brillen anbietet. Der untersuchte Integrationsgrad des Unternehmens verbesserte sich von 2015 bis 2019 um vier Punkte. Jedoch war der Integrationsgrad in Bezug auf Human Capital im Jahr 2017 um zwei Punkte besser als 2019. Die Veränderungen sind fast ausschliesslich im Bereich der Mitarbeiterkennzahlen vorzufinden. Verbesserungen gab es im Jahr 2017 im Bereich der Mitarbeiterzufriedenheit und -entwicklung. Verschlechterungen kamen im Jahr 2019 im Bereich der Mitarbeiterstruktur auf, da auf Kontexterklärungen verzichtet wurde. (Adidas, 2016; Adidas, 2018; Adidas, 2020)

Allianz

Die Allianz SE ist einer der weltweit grössten Versicherungskonzerne mit Geschäftstätigkeiten in den Bereichen Schaden- und Unfallversicherung, Lebens- und Krankenversicherung sowie Asset Management. Der untersuchte Integrationsgrad verbesserte sich jedes Jahr. Insgesamt betrug die Gesamtverbesserung von 2015 auf 2019 drei Punkte. Verbesserungen gab es in den Bereichen Mitarbeiterzufriedenheit, Diversität der Mitarbeiter sowie Weiterbildungsmassnahmen. Verschlechterungen gab es nur im Jahr 2017 im Bereich Weiterbildungsmassnahmen, was

jedoch 2019 wieder aufgeholt und übertroffen wurde. Die Gesamtpunktzahl der drei Jahre ist mit 76 Punkten relativ niedrig im Vergleich zu den anderen DAX-Unternehmen. (Allianz Gruppe, 2016a; Allianz Gruppe, 2016b; Allianz Gruppe 2018a; Allianz Gruppe, 2018b; Allianz Gruppe, 2020a; Allianz Gruppe, 2020b)

BASF

Die BASF SE ist, nach dem Umsatz gerechnet, der weltweit grösste Chemiekonzern. Die Produkte und Dienstleistungen sind in sechs Segmente unterteilt: Chemicals, Materials, Industrial Solutions, Surface Technologies, Nutrition & Care, und Agricultural Solutions. Der untersuchte Integrationsgrad hat sich jedes Jahr verbessert und stieg somit von 29 Punkte im Jahr 2015 auf 33 Punkte im Jahr 2019. Im Jahr 2017 verbesserte sich BASF im Bereich Vielfalt im Top-Management und im Jahr 2019 durch bessere Kontexterklärungen im Bereich Altersstruktur der Belegschaft, Mitarbeiterzufriedenheitsindex sowie Diversität und Inklusion der Mitarbeiter. Eine Verschlechterung gab es lediglich im Jahr 2019 im Bereich Anzahl Auszubildende bzw. Praktikanten, da auf Erklärungen verzichtet wurde. Mit einer Gesamtpunktzahl von 93 berichtet BASF integrierter als der Durchschnitt der 30 DAX-Unternehmen. Bemerkenswert war, dass BASF eines der wenigen Unternehmen ist, dass sein Geschäftsmodell zumindest ansatzweise nach dem Input-Outcome-Modell darstellt. Das Modell wurde schön visualisiert, jedoch fehlte eine genaue Kontexterklärung, inwiefern die Inputs im Geschäftsmodell verwendet wurden, um die geplanten Outputs zu erreichen. (BASF, 2016; BASF, 2018; BASF, 2020)

Bayer

Bayer AG ist ein weltweit tätiges Life-Science-Unternehmen in den Gebieten Gesundheit und Ernährung. Die Geschäftstätigkeiten sind unterteilt unter Crop Science, Pharmaceutical und Consumer Health. Der untersuchte Integrationsgrad von Human Capital stieg von 2015 auf 2017 um drei Punkte, sank jedoch wieder um einen Punkt im Jahr 2019. Mit einer Gesamtpunktzahl von 92, lag Bayer jedoch leicht über dem Durchschnitt der 30 DAX-Unternehmen. Der Integrationsgrad von Bayer hat sich primär im Bereich des Top-Managements verändert. Eine auffallende Verbesserung war, dass die Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten für den Aufsichtsrat übersichtlich dargestellt und in den Kontext gesetzt wurden, jedoch wurde dies nicht für den Vorstand gemacht. Verbesserungen gab es auch im Bereich Vielfalt im Top-Management und Verschlechterungen gab es im Bereich Executive Positionen, welche die strategischen Schwerpunkte widerspiegeln. Dies lässt daran zweifeln, welche Prioritäten die strategischen Schwerpunkte im Unternehmen haben. (Bayer, 2016; Bayer, 2018; Bayer, 2020)

Beiersdorf

Die Beiersdorf AG ist ein weltweit tätiger Konsumgüterkonzern, welcher sich auf Hautpflegeprodukte und Klebebänder spezialisiert hat, zu dem unter anderem die bekannten Marken Nivea, Tesa, Labello, Eucerin und Hansaplast gehören. Der untersuchte Integrationsgrad verbesserte sich jährlich und insgesamt um fünf Punkte von 2017 auf 2019. Trotz jener Verbesserungen liegt die Gesamtpunktzahl mit 83 Punkten etwas unter dem Durchschnitt der 30 DAX-Unternehmen. Auffallend ist, dass Beiersdorf eines der wenigen Unternehmen ist, welches das Thema interne Rekrutierung von Executive Positionen anspricht. Jedoch schwankte der Erklärungsgrad jährlich und änderte sich von drei Punkten im Jahr 2015 auf einen Punkt im Jahr 2017 und zwei Punkten im Jahr 2019. Verbesserungen tauchten in den Bereichen Altersstruktur der Belegschaft, Anzahl der Mitarbeitenden innerhalb des Kerngeschäfts, Diversität und Inklusion der Mitarbeiter und Weiterbildungsmassnahmen auf. (Beiersdorf, 2016; Beiersdorf, 2018; Beiersdorf, 2020)

BMW

Die Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft (BMW AG) ist ein weltweit operierender Automobil- und Motorradhersteller, der sich mit den Marken BMW, Mini und Rolls-Royce primär im Premiumsegment positioniert. Der untersuchte Integrationsgrad verbesserte sich um zwei Punkte von 2015 auf 2017, bleibt jedoch 2019 unverändert. Mit einer Gesamtpunktzahl von 94 lag BMW knapp über dem Durchschnitt der 30 DAX-Unternehmen. Eine Verschlechterung liegt im Bereich Neubesetzung von Non-Executive und Executive Positionen vor. Hier wurden in den Jahren 2015 und 2017 noch die Kompetenzen der Neuzugänge angesprochen, wohingegen 2019 Positionsveränderung nur namentlich angeführt wurden. Verbesserungen gab es im Bereich Executive Positionen für die strategischen Schwerpunkte, Vergütungsstruktur der Mitarbeiter und Anzahl Auszubildende bzw. Praktikanten. (BMW, 2016a; BMW, 2016b; BMW, 2018a; BMW, 2018b; BMW, 2020a; BMW 2020b)

Continental

Als weltweit zweitgrösster Automobilzulieferer fokussiert sich Continental insbesondere auf die Gebiete Elektronik, Software (für Steuersysteme) und Sensorik. Das Unternehmen unterteilt sich in die Sparten Automotive Technologies, Rubber Technologies und Powertrain Technologies. Der untersuchte Integrationsgrad verbesserte sich um drei Punkte von 2015 auf 2017, und blieb im Jahr 2019 gleich. Mit einer Gesamtpunktzahl von 84, befindet sich Continental unter dem Durchschnitt der DAX-Unternehmen. Auffällig ist, dass Continental eines der wenigen Un-

ternehmen ist, welches im Jahr 2019 die Erstellung einer neuen Executive Position angesprochen, jedoch nicht weiter im Kontext des Geschäftsmodells erläutert hat. Verbesserungen gab es in den Bereichen Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts, Vergütungsstruktur, Diversität und Inklusion der Mitarbeiter und Weiterbildungsmassnahmen. Verschlechterungen gab es in den Bereichen Altersstruktur der Belegschaft, Fluktuation und Anzahl Auszubildende bzw. Praktikanten, da Begründungen oder sogar die Kennzahlen selbst nicht mehr angegeben wurden. (Continental, 2016a; Continental 2016b; Continental, 2018a; Continental, 2018b; Continental, 2020a; Continental, 2020b)

Covestro

Die Covestro AG ist ein Werkstoffhersteller und ein seit 2015 bestehendes Spin-Off der Kunststoffsparte der Bayer AG. Die Produkte decken unterschiedliche Branchen ab, wie z.B. Automobilindustrie, Bauwirtschaft, Holzverarbeitungs- und Möbelindustrie sowie der Elektro-, Elektronik- und Haushaltsgerätesektor. Covestro ist das erste Unternehmen der DAX-Liste, welches einen schlechteren Integrationsgrad des Human Capitals in der Berichterstattung verzeichnet. Der Integrationsgrad verschlechterte sich von 2015 auf 2017 um einen Punkt und blieb 2019 unverändert. Mit einer Gesamtpunktzahl von 82 befindet sich Covestro ebenfalls knapp unter dem Durchschnitt der 30 DAX-Unternehmen. Allgemein verbesserte sich Covestros struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen von 2015 auf 2017. Jedoch verschlechterte sich die Berichterstattung im Bereich des Human Capitals. Verschlechterungen gab es in den Bereichen Altersstruktur der Belegschaft, Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts und Diversität und Inklusion der Mitarbeiter. (Covestro, 2016; Covestro, 2018; Covestro, 2020)

Daimler

Daimler ist ein weltweit führender Automobilhersteller mit einem Produktangebot an Pkw, Lkw, Transportern und Bussen sowie Finanzdienstleistungen und Mobilitätsangebote. Die bekannteste Marke des Konzerns ist Mercedes-Benz. Der untersuchte Integrationsgrad verbesserte sich stetig und überdurchschnittlich um sechs Punkte von 2015 auf 2019. Mit einer Gesamtpunktezahl von 106 befindet sich Daimler 18 Punkte über dem Durchschnitt der 30 DAX-Unternehmen. Daimler ist eines der wenigen Unternehmen, welches im Bereich der Berichterstattung von vorherigen Erfahrungen und Kompetenzen des Top-Managements bereits seit 2015 einen guten Standard hatte und immer auf einen externen Link verwies, mit welchem man die Lebensläufe des Top-Managements transparent nachverfolgen konnte. Im Umfang dieser

Arbeit wurde dies trotzdem nur mit einer Punktzahl von zwei bewertet, jedoch lässt sich argumentieren, ob dies nicht auch eine Punktzahl von drei verdienen würde. Verbesserungen gab es darüber hinaus im Bereich von Kontexterklärungen in Bezug auf Neubesetzungen im Top-Management sowie im Bereich der Vergütungsstruktur der Mitarbeiter. (Daimler, 2016a; Daimler, 2016b; Daimler, 2018a; Daimler, 2018b; Daimler, 2020a; Daimler, 2020b)

Delivery Hero

Delivery Hero betreibt weltweit unterschiedlichste Online-Bestellplattformen für Essen, bei denen Kunden an Restaurants und Lieferdienste vermittelt werden. Der untersuchte Integrationsgrad des Human Capitals verbesserte sich überdurchschnittlich um neun Punkte von 2015 auf 2019, einmal mit vier Punkten von 2015 auf 2017 und einmal mit fünf Punkten von 2017 auf 2019. Trotzdem befindet sich Delivery Hero mit einer Gesamtpunktzahl von 70 Punkten deutlich unter dem Durchschnitt. Bemerkenswerte Verbesserungen sind im allgemeinen Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen im Geschäftsbericht von 2015 auf 2017 festzustellen. Der Integrationsgrad des Human Capitals verbesserte sich in den Bereichen Vielfalt des Top-Management, Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts, Mitarbeiterzufriedenheit, Diversität und Inklusion der Mitarbeiter sowie Weiterbildungsmassnahmen. In vielen anderen Kennzahlen unseres Scoring-Modells verliert Delivery Hero wertvolle Punkte, da diese Themen kaum bzw. gar nicht angesprochen werden. (Delivery Hero, 2016; Delivery Hero, 2018; Delivery Hero, 2020)

Deutsche Bank

Die Deutsche Bank spezialisiert sich auf die Bereiche Unternehmens-, Investment-, Privatkundenbank sowie Asset Management, wobei das Portfolio von standardisierten über hoch spezifischen Lösungen bis hin zu nachhaltigen Anlageprodukten reicht. Der Integrationsgrad der Geschäftsberichte bezüglich des Human Capitals liegt mit einer Gesamtpunktzahl von 96 Punkten im oberen Bereich. Von 2015 bis 2019 nahm der Grad um drei Punkte zu. Ausschlaggebend für die Verbesserung eines sowieso schon guten Berichtes waren die ausführlichen Angaben zur Mitarbeiterentwicklung im Jahr 2019. Beispielsweise wurde die Anzahl der Auszubildenden in Zusammenhang mit der Transformationsstrategie gebracht und begründet und die Weiterbildungsmassnahmen nach GRI ausführlich aufgeführt. Eine Verbesserung gelang auch bei der Berichterstattung der Altersstruktur von 2015 auf 2017, die danach gehalten wurde. Dennoch wäre die Auflösung des separaten Nachhaltigkeitsberichtes und der ausnahmslose Einbezug in den Geschäftsbericht zukünftig erstrebenswert, genau wie eine bessere Erläuterung des

Geschäftsmodelles. (Deutsche Bank, 2016; Deutsche Bank, 2018a; Deutsche Bank, 2018b; Deutsche Bank, 2020a; Deutsche Bank, 2020b)

Deutsche Börse

Die Konzerngruppe Deutsche Börse bietet ein diversifiziertes Produkt- und Dienstleistungsspektrum von Finanzmarkttransaktionen an, z.B. Marktinformationen und Analytiklösungen. Die Wachstumsstrategie „Roadmap 2020“ soll durch organisches, strukturelles und anorganisches Wachstum sowie durch das Group Sustainability Board gelingen. Der Integrationsgrad der Berichterstattung lag 2015 noch mit 25 Punkten im niedrigen Bereich. Über die Jahre konnte dieser um drei Punkte zunehmen, lag jedoch 2019 immer noch bei nur 29 Punkten. Eine grosse Verbesserung ist in der Kategorie Neubesetzungen von Positionen in Geschäftsführung/Verwaltungsrat ersichtlich, welche 2015 noch nicht erwähnt, aber ab 2017 mit Begründungen und Vorgehensweisen erläutert wurde. Deutliches Verbesserungspotenzial ist im Bereich Mitarbeiterzufriedenheit und Erfahrungen und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat ersichtlich. Die Angaben zum Human Capital sind gänzlich im Bericht integriert, jedoch nicht nach dem Input-Outcome-Modell strukturiert worden. (Deutsche Börse, 2016; Deutsche Börse, 2018; Deutsche Börse, 2020)

Deutsche Post

Die Kapitalgesellschaft Deutsche Post DHL Group ist im Sektor der globalen Logistik tätig und bietet Dienstleistungen von Express-, Post- und Paketversand über Frachttransporte bis zu Supply-Chain-Management-Lösungen an. 2015 startete die Deutsche Post mit einer herausragenden Punktzahl von 33, die jedoch über die Jahre bis 2019 um zwei Punkte absank. Massgeblich für die Abnahme ist die verminderte Berichterstattung im Jahr 2019 über Diversität und Inklusion sowie Fluktuation, welche plötzlich nicht mehr erklärt und begründet wurden. Ein deutliches Defizit in der Berichterstattung weist der Konzern beinahe in allen Kategorien des Top-Managements auf. Nichtsdestotrotz liegt die Deutsche Post mit einer Gesamtpunktzahl des Integrationsgrades der Berichterstattung von 98 im Vergleich zu allen 30 DAX-Unternehmen noch weit vorne. (Deutsche Post, 2016a; Deutsche Post, 2016b; Deutsche Post, 2018a; Deutsche Post, 2018b; Deutsche Post, 2020a; Deutsche Post, 2020b)

Deutsche Telekom

Die Deutsche Telekom ist weltweit eine der führenden integrierten Telekommunikationsunternehmen, dessen Angebot Festnetz, Mobilfunk, Internet und ICT-Lösungen umfasst. Durch die Strategie „Leading european Telco“ möchte der Konzern Europas führender Anbieter werden.

Bezüglich des Integrationsgrades der Human Capital Berichterstattung legte das Unternehmen mit 33 Punkten im Jahr 2015 im DAX vor und steigerte diese Punktzahl bis 2019 nochmals um zwei Punkte. Daher ist die Deutsche Telekom Viertbester in der Bewertung der Integration. Eine Verbesserung zeigt sich in der Berichterstattung der Erstellung von neuen Positionen/Aufgaben. Das Unternehmen sticht in den Kategorien Mitarbeiterentwicklung, Mitarbeiterstruktur und Vielfalt innerhalb der gesamten Belegschaft hervor. Jedoch könnte in Zukunft das Geschäftsmodell erwähnt bzw. erläutert werden und der Bericht nach einer Input-Outcome-Struktur aufgegliedert werden. (Deutsche Telekom, 2016a; Deutsche Telekom, 2016b; Deutsche Telekom, 2018a; Deutsche Telekom, 2018b; Deutsche Telekom 2020a; Deutsche Telekom, 2020b)

Deutsche Wohnen

Die Immobiliengesellschaft Deutsche Wohnen ist eine der grössten Eigentümer denkmalgeschützter Immobilien in Deutschland und Europa. Neben Gewerbe- und Wohneinheiten umfasst das Portfolio auch Pflegeimmobilien und Appartements für betreutes Wohnen. Das Unternehmen verfolgt eine Strategie von klimafreundlichen, nachhaltigen Immobilien. Obwohl die Deutsche Wohnen in der Gesamtbewertung nur 83 Punkte aufweist und 2015 mit 24 Punkten schwach aufgestellt war bezüglich des Integrationsgrades der Berichterstattung, legte der Konzern insgesamt um sieben Punkte zu. Verbesserungen wurden bezüglich des Mitarbeiterzufriedenheitsindex, der erläutert und mit Massnahmen innerhalb des Geschäftsmodelles beschrieben wurde, festgestellt. Die Informationsqualität nahm bei allen Top-Management Kennzahlen deutlich zu. Jedoch ist anzuprangern, dass das Unternehmen auch 2019 die nichtfinanziellen Kennzahlen, darunter Angaben zum Human Capital, immer noch nicht im Geschäftsbericht integriert hat und ebenfalls keine Verweise auf den Nachhaltigkeitsbericht gemacht werden. (Deutsche Wohnen, 2016a; Deutsche Wohnen, 2016b; Deutsche Wohnen 2018a; Deutsche Wohnen, 2018b; Deutsche Wohnen, 2020a; Deutsche Wohnen 2020b)

E.ON

E.ON ist ein privates Energieunternehmen, welches sich auf den Betrieb, Bau und die Steuerung von Stromanlagen fokussiert. Dabei sind Bereiche wie erneuerbare Energien, Verteilnetze für Strom und Gas sowie Instandhaltungs- und Wartungsmassnahmen inbegriffen. Der Integrationsgrad von E.ONs Berichterstattung ist über die Jahre relativ stabil geblieben und hat sich nur um einen Punkt von 2015 auf 2017 verbessert. Dieser Punkt wurde durch die Berichterstattung der Anzahl Auszubildende bzw. Praktikanten, welche sich 2017 und 2019 auf das Geschäftsmodell bezieht und begründet wird, erzielt. Insgesamt erreicht E.ON solide 86 Punkte

und liegt damit im unteren Mittelfeld der DAX-Unternehmen. Verbesserungswürdig ist insbesondere die integrierte Berichterstattung bezüglich des Top-Managements und die Separation von nichtfinanziellen und finanziellen Kennzahlen. Bisher ist der Nachhaltigkeitsbericht und damit die meisten Angaben zum Human Capital immer noch getrennt vom Geschäftsbericht. (E.ON, 2016a; E.ON, 2016b; E.ON, 2018a; E.ON, 2018b; E.ON 2020a; E.ON, 2020b)

Fresenius

Fresenius ist innerhalb der Gesundheitsbranche tätig und hat sich auf Lösungen für Dialyse, Krankenhäuser und die ambulante Versorgung von Patienten fokussiert. Dabei sind Nordamerika und Europa die wichtigsten Märkte. Der Integrationsgrad der Berichterstattung bezüglich Angaben zum Human Capital hat sich bei Fresenius von 25 Punkten im Jahr 2015 auf 29 Punkte im Jahr 2019 um vier Punkte gesteigert. 2019 berichtete das Unternehmen auch über Ausbildungsmöglichkeiten, die im Fokus des Geschäftsbereiches stehen. Ausserdem werden Begründungen und Massnahmen des Mitarbeiterzufriedenheitsindex erstmalig aufgeführt und die Vielfalt des Top-Managements wird 2017 und 2019 im Kontext des Unternehmenserfolges erläutert. Dennoch weist Fresenius mit 81 Gesamtpunkten nur eine mittelmässige Informationsqualität vor. Nachholbedarf besteht vor allem bei den Kennzahlen des Top-Managements sowie bei den Kennzahlen bezüglich Mitarbeiterzufriedenheit. Hier wird vieles noch gar nicht berichtet. Des Weiteren ist eine Struktur nach Input-Outcome-Modell wünschenswert. (Fresenius, 2016; Fresenius, 2018; Fresenius, 2020)

Fresenius Medical Care

Fresenius Medical Care ist weltweit der führende Anbieter im Bereich Dialyseprodukte und -dienstleistungen und betreibt das grösste Kliniknetz der Welt. Dabei wird Wert auf innovative Forschung und wertorientierte Versorgung gelegt. Der Konzern hat von allen 30 DAX-Unternehmen die grösste Verbesserung bezüglich des Integrationsgrades der Berichterstattung von Human Capital hingelegt. Von 2015 auf 2019 nahm dieser um 14 Punkte zu und befindet sich dadurch 2019 mit 30 Punkten im Bereich einer guten Informationsqualität. Zurückzuführen ist diese herausragende Steigerung auf mehrere Faktoren. Zum einen wurde das Geschäftsmodell gut beschrieben und erklärt und alle Kennzahlen des Human Capital in den Geschäftsbericht integriert. Ausserdem wird die Altersstruktur 2019 in Zusammenhang mit dem Human Capital als Kern des Geschäftes erklärt. Auch die Fluktuation und das Employee Engagement werden neu begründet und mit entsprechenden Gegenmassnahmen aufgeführt. Inklusionsmassnahmen zur Förderung von Diversität rücken weiter in den Fokus. Daher liegt das Unternehmen 2019

mit an der Spitze der Integration. (Fresenius Medical Care, 2016; Fresenius Medical Care, 2018; Fresenius Medical Care, 2020)

Heidelberg Cement

Heidelberg Cement ist eines der grössten Baustoffunternehmen und fokussiert sich auf die Herstellung sowie den Vertrieb von Asphalt, Zement, Zuschlagstoffen und Transportbeton und somit auf homogene, genormte Massengüter. Strategische Schwerpunkte umfassen unter anderem Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Der Integrationsgrad der Human Capital Berichterstattung hat sich bei Heidelberg Cement über die Jahre nicht verändert und blieb stetig auf einer Punktzahl von guten 32 Punkten. Damit erreicht der Konzern insgesamt 96 Punkte und befindet sich im oberen Feld der DAX-Unternehmen. Die Berichterstattung der Mitarbeiterstruktur sowie der Mitarbeiterentwicklung ist gelungen. Bei einigen Kennzahlen des Top-Managements wie Vorherige Erfahrungen und Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten sowie bei den Kennzahlen Fluktuation und Mitarbeiterzufriedenheitsindex weist Heidelberg Cement Verbesserungspotenzial auf. Erstrebenswert ist eine Zusammenführung des Nachhaltigkeits- und Geschäftsberichtes sowie eine Struktur nach Input-Outcome-Modell. Insgesamt liegt eine gute Informationsqualität vor. (Heidelberg Cement, 2016a; Heidelberg Cement, 2016b; Heidelberg Cement, 2018a; Heidelberg Cement, 2018b; Heidelberg Cement, 2020a; Heidelberg Cement, 2020b)

Henkel VZ

Henkel VZ ist ein global tätiger Konzern im Bereich Konsumenten- und Industriegüter. Der Fokus liegt auf Kleb- und Dichtstoffen, Elektronik und allgemeine Industrie sowie Kosmetika und Reinigungsmittel. Die nachhaltige Wachstumsstrategie von Henkel VZ zieht sich durch alle Unternehmenskategorien. Auch dieser Konzern hat über die Jahre einen grossen Fortschritt in der Human Capital Berichterstattung gemacht. 2015 erreichte Henkel VZ nur 24 Punkte, wohingegen das Unternehmen 2019 mit 32 glänzte. Insgesamt wird ein solider Mittelwert von 84 Punkten erreicht und eine hohe Gesamtveränderung von 8 Punkten. Eine Verbesserung ist 2019 insbesondere bei der Kennzahl Vielfalt im Top-Management ersichtlich. Hier wird ein Kontext zum Unternehmenserfolg hergestellt sowie mit Status Quo Zahlen untermauert. Ausserdem werden Links zu den Lebensläufen der Boardmitglieder publiziert, wodurch Kompetenzen und Erfahrungen nachvollziehbar werden. Weiterhin werden im Bereich Vergütungsstruktur nicht nur Erläuterungen des Lohnsystems aufgeführt, sondern auch die Beurteilung dieser und deren Standards im Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell. Dies gilt auch für die Kennzahl Diversität und Inklusion. Nichtsdestotrotz wird das Geschäftsmodell 2019 immer

noch nicht in einem separaten Kapitel erklärt und die nichtfinanziellen Kennzahlen sind getrennt vom Geschäftsbericht sowie unstrukturiert im Nachhaltigkeitsbericht zu finden. (Henkel, 2016a; Henkel, 2016b; Henkel, 2018a; Henkel, 2018b; Henkel, 2020a; Henkel, 2020b)

Infineon

Infineon ist im Bereich von Halbleiterlösungen das führende Unternehmen in Deutschland. Der untersuchte Integrationsgrad des Unternehmens blieb von 2015 bis 2019 mit einer Punktzahl von 28 unverändert. Trotzdem kann festgestellt werden, dass der Geschäftsbericht 2015 mit 30 Punkten integrierter verfasst wurde als in den anderen Jahren. Gerade in den zwei Bereiche Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterentwicklung führten sie 2015, im Vergleich zu den anderen Jahren, die Fluktuation sowie Hochschulkooperationen im Bereich des Berufsnachwuchses auf. Diese wurden mit konkreten Massnahmen erläutert und mit dem Geschäftsmodell sowie den strategischen Säulen (Fokus, Technologieführerschaft und Systemverständnis) dargelegt. (Infineon, 2016; Infineon, 2018a; Infineon, 2018b; Infineon, 2020a; Infineon, 2020b)

Linde

Als Technologiekonzern ist Linde in den Bereichen Gas und Engineering tätig. Generell verschlechterte sich der Integrationsgrad des Geschäftsberichtes von 2015 auf 2019 um drei Punkte. Wobei für den Geschäftsbericht von 2015 noch eine Punktzahl von 30 vergeben werden kann, umfassen die Punkte für die Berichte von 2017 und 2019 nur noch 27. Trotz strukturierter und mit dem Geschäftsmodell integrierter Aufführung von Weiterbildungsmassnahmen im Bereich der Mitarbeiterentwicklung, fehlt es 2017 beispielsweise an Informationen bezüglich Vielfaltzielen in (Non-)Executive Teams. Zudem konnten sich weder im Bericht von 2017 noch von 2015 Angaben über die Vergütungsstruktur im Bereich der Mitarbeiterzufriedenheit finden. (Linde, 2016; Linde, 2018a; Linde, 2018b; Linde, 2020a; Linde, 2020b)

Merck

Als Chemie- und Pharmaunternehmen fokussiert sich Merck auf die Bereiche Healthcare, Life Science und Performance Materials. Der Integrationsgrad des Berichts von 2017, verglichen mit dem Bericht von 2019, verbesserte sich von 29 um acht Punkte auf 37. Ausschlaggebend für diese Verbesserung ist die Aufführung von Diversitäts- und Frauenquotenziele für (Non-)Executive Teams, die ab 2017 erstmals im Kontext des Unternehmenserfolg angesprochen wird. Zudem lässt sich eine integrierte Berichterstattung im Bereich der Mitarbeiterentwicklung

im Jahr 2019 ermitteln, wobei beispielsweise Weiterbildungsmaßnahmen in Bezug zu strategischen Kernthemen wie die Digitalisierung, dem 3D-Druck oder künstlicher Intelligenz erläutert werden. (Merck, 2016; Merck, 2018a; Merck, 2018b; Merck, 2020a; Merck, 2020b)

MTU Aero Engines

Die MTU Aero Engines beschäftigt sich mit der Herstellung und Inbetriebnahme von zivilen und militärischen Flugzeugantrieben. Vom Jahr 2015 auf 2019 verbesserte sich der Integrationsgrad des Unternehmens um zwei Punkte, wobei jedoch im Jahre 2017 der Grad um zwei Punkte gegenüber 2015 sank. Die Verbesserung im Jahr 2019 erfolgte einerseits durch die strukturiertere Aufführung von Weiterbildungs- und Berufsbildungsmaßnahmen, andererseits aufgrund der generellen Struktur des Geschäftsberichtes. Diese erfolgte nämlich mit einem direkten Bezug zum Nachhaltigkeitsbericht, welcher das Input-Outcome-Modell anwendet. Die Verschlechterung 2017 kann primär wegen fehlender Angaben des Mitarbeiterzufriedenheitsindex begründet werden, da Mitarbeiterbefragungen 2017 im Geschäftsbericht nur als Dialogform erwähnt wurden. (MTU Aero Engines, 2016a; MTU Aero Engines, 2016b; MTU Aero Engines, 2018a; MTU Aero Engines, 2018b; MTU Aero Engines, 2020a; MTU Aero Engines, 2020b)

Münchener Rückversicherungsgesellschaft

Die Münchener Rückversicherungsgesellschaft ist im Rückversicherungsgeschäft tätig, wobei der Hauptfokus in der Versicherungswertschöpfung sowie der Erschließung von Wachstumspotenzialen liegt. Der Integrationsgrad des Unternehmens liegt zwar auch noch im Jahre 2019 mit einer Punktzahl von 24 unter dem Durchschnitt der DAX-Unternehmen, verbesserte sich jedoch von 2015 auf 2019 um zwei Punkte. Diese Verbesserung ist besonders wegen vermehrten Angaben bezüglich der Mitarbeiterzufriedenheit zurückzuführen. So wird Vielfalt und Inklusionsmanagement erstmals im Detail erwähnt und mit konkreten Massnahmen in Bezug auf das Geschäftsmodell erläutert. Trotzdem lassen sich generell Verbesserungspotenziale für einen integrierten Geschäftsbericht ermitteln. So wird das Geschäftsmodell nicht strukturiert wiedergegeben oder in Bezug auf die jeweiligen Kernthemen wie Mitarbeitende in Verbindung gebracht. Ebenso werden auch im Bereich der Geschäftsführung und dem Verwaltungsrat keine Schlussfolgerungen für das Geschäftsmodell gezogen. (Münchener Rückversicherungsgesellschaft, 2016a; Münchener Rückversicherungsgesellschaft, 2016b; Münchener Rückversicherungsgesellschaft, 2018a; Münchener Rückversicherungsgesellschaft, 2018b; Münchener Rückversicherungsgesellschaft, 2020a; Münchener Rückversicherungsgesellschaft, 2020b)

RWE

Die RWE ist ein Energieversorgungskonzern im Bereich der Stromerzeugung. Der Integrationsgrad der Geschäftsberichte besserte sich zwischen 2015 und 2019 stetig. So erreicht das Unternehmen für den Geschäftsbericht 2019 eine Punktzahl von 26 Punkten, wohingegen 2015 23 Punkte vergeben wurden. Die Steigerung ist primär auf die Angaben im Bereich der Diversität und Inklusion sowie in der generellen Struktur zurückzuführen. So führt das Unternehmen ab dem Jahr 2017 erstmals konkrete Umsetzungsmassnahmen in Bezug auf das Diversity Management auf. Zudem findet sich das Geschäftsmodell zwar separat im Geschäftsbericht, wird aber sehr strukturiert dargelegt und mit der konkreten Organisationsstruktur der RWE assoziiert. (RWE, 2016a; RWE, 2016b; RWE, 2018a; RWE, 2018b; RWE, 2020a; RWE, 2020b)

SAP

Die SAP ist im Bereich der Unternehmenssoftware, Experience Management-, Analyse- und Business-Intelligence-Lösungen tätig. Der Integrationsgrad der Geschäftsberichte über alle Jahre liegen deutlich über dem Durchschnitt. Von 33 Punkten im Jahre 2015 zu 37 Punkten 2019, erfolgte eine kontinuierliche Verbesserung. Trotzdem könnte das Unternehmen gerade noch in der Aufführung von für das Geschäftsmodell relevanten Erfahrungen, Kompetenzen und Veränderungen in der Geschäftsführung oder im Verwaltungsrat integrierter berichten. Auch im Bereich der Mitarbeiterstruktur konnten keine vollen Punktzahlen vergeben werden, da beispielsweise keine Altersstruktur oder konkrete Begründungen zu den Veränderungen von Mitarbeiterzahlen erwähnt wurden. Generell führt SAP jedoch einen Geschäftsbericht, der anderen DAX-Unternehmen bezüglich der Integration weit voraus ist. (SAP, 2016; SAP, 2018; SAP, 2020)

Siemens

Siemens ist ein globaler Technologiekonzern mit den Schwerpunkten Digitale Transformation, Infrastruktur, Mobilität und Gesundheit. Der Integrationsgrad des Unternehmens steigerte sich von 25 Punkten 2015, über alle Jahre hinweg auf 32 Punkten im Jahr 2019. Besonders in den Bereichen Inklusion und Diversität wurde 2019 integrierter berichtet. Siemens führt z.B. Diversitäts- und Frauenquoten für (Non-)Executive Teams auf und stellt diese in den Kontext des Unternehmenserfolges. Verbesserungspotenziale bestehen primär bei der allgemeinen Struktur (z.B. anhand des Input-Outcome-Modells) sowie bei Angaben zu Erfahrungen, Kompetenzen und Veränderungen in der Geschäftsführung und im Verwaltungsrat. (Siemens, 2016a; Siemens, 2016b; Siemens, 2018a; Siemens, 2018b; Siemens, 2020a; Siemens, 2020b)

Volkswagen

Volkswagen ist ein deutscher Automobilhersteller mit den Konzernbereichen Automobile (Pkw, Nutzfahrzeuge und Power Engineering) und Finanzdienstleistungen (Händler- und Kundenfinanzierung, Leasing, Direktbank, Versicherungen usw.). Dabei verbesserte sich der Integrationsgrad der Geschäftsberichte überdurchschnittlich mehr als bei anderen DAX-Unternehmen. So erreichte das Unternehmen 2015 noch 29 Punkte, wobei im Jahre 2019 ganze 39 Punkte vergeben werden konnten. Ausschlaggebend für diese Veränderungen waren vor allem Angaben zu früheren Erfahrungen und Kompetenzen der Geschäftsführung und dem Verwaltungsrat. Dennoch könnte das Unternehmen gerade in Bezug auf den separaten Nachhaltigkeitsbericht eine Integration in den Geschäftsbericht vornehmen. Denn obschon im Nachhaltigkeitsbericht viele Angaben stehen, werden auf diese im Nachhaltigkeitsbericht kaum verwiesen. (Volkswagen, 2016; Volkswagen, 2018a; Volkswagen, 2018b; Volkswagen, 2020a; Volkswagen, 2020b)

Vonovia

Vonovia ist ein deutscher Immobilienkonzern, dessen Geschäftsmodell auf der Vermietung von Wohnraum, die Entwicklung und den Bau von Wohnungen für den Eigenbestand sowie auf dem Angebot wohnungsnaher Dienstleistungen basiert. Bereits im Jahr 2015 konnte für den Integrationsgrad des Geschäftsberichts eine gute Punktzahl von 30 vergeben werden. Diese verbesserte sich andauernd bis zum Jahr 2019, in welchem 37 Punkte erreicht wurden. Massgeblichen Einfluss darauf hatten unter anderem die ausführlicheren Angaben zur Mitarbeiterzufriedenheit, wobei diese anhand einer Mitarbeiterbefragung erklärt und begründet wurde. Zudem wurden ab 2017 Neubesetzungen von Positionen in der Geschäftsführung und im Verwaltungsrat erwähnt und im Kontext des Geschäftsmodells erläutert. Neben weiteren, für das Geschäftsmodell relevanten, Angaben zur Fluktuation oder Vergütungsstruktur, könnte Vonovia jedoch noch vorherige Erfahrungen, Kompetenzen oder Restrukturierungsmaßnahmen der Geschäftsführung oder des Verwaltungsrates erwähnen, um den Integrationsgrad weiter zu steigern. (Vonovia, 2016a; Vonovia, 2016b; Vonovia, 2018a; Vonovia, 2018b; Vonovia, 2020a; Vonovia, 2020b)

4.2 Gesamtbewertung inklusive Best- und Worst-Practices

Im Folgenden wurden alle zuvor analysierten DAX-Unternehmen in einer Bewertungstabelle zusammengefasst. Dabei wurde die Gesamtpunktzahl, die Durchschnittspunktzahl aller Jahre, die einzelnen Jahrespunktzahlen sowie die Veränderung pro Unternehmen inkludiert. In jeder Kategorie sind jeweils die besten sowie die schlechtesten Konzerne hervorgehoben, um einen

Überblick zu bieten. Die 30 Bewertungstabellen der einzelnen Unternehmen mit genauen Kennzahlen und Kategorien befinden sich im Anhang.

Tabelle 1: Gesamtbewertung der 30 DAX-Unternehmen

Unternehmen	Gesamtpunktzahl	Durchschnitt der Jahre	2019	2017	2015	+/- Veränderung über die Jahre
Adidas	94	31,3	32	34	28	+4
Allianz	76	25	27	25	24	+3
BASF	93	31	33	31	29	+4
Bayer	92	31	31	32	29	+2
Beiersdorf	83	28	30	28	25	+5
BMW	94	31	32	32	30	+2
Continental	84	28	29	29	26	+3
Covestro	82	27	27	27	28	-1
Daimler	107	36	38	36	33	+5
Delivery Hero	70	23	28	23	19	+9
Deutsche Bank	96	32	34	31	31	+3
Deutsche Börse	82	27,3	28	29	25	+3
Deutsche Post	98	32,6	31	34	33	-2
Deutsche Telekom	104	34,6	35	36	33	+2
Deutsche Wohnen	83	27,6	31	28	24	+7
E.ON	86	28,6	29	29	28	+1
Fresenius	81	27	29	27	25	+4
Fresenius Medical Care	90	30	37	30	23	+14
Heidelberg Cement	96	32	32	32	32	Nicht verändert
Henkel vz.	84	28	32	28	24	+8
Infineon	86	28,7	28	30	28	Nicht verändert
Linde	84	28	27	27	30	-3
Merck	99	33	37	33	29	+8
MTU Aero Engines	91	30,3	32	28	30	+2
Münchener Rückversicherungsgesellschaft	67	22,3	24	21	22	+2
RWE	74	24,7	26	25	23	+3
SAP	105	35	37	35	33	+4
Siemens	87	29	32	30	25	+7
Volkswagen	105	35	39	37	29	+10
Vonovia	99	33	36	33	30	+6
Durchschnitt Total	89	30	31	30	27	+4

Unternehmen, die basierend auf unserer Bewertung zu den Top Performern gehören, sind Daimler, Volkswagen, SAP und die Deutsche Telekom. Insbesondere Daimler lässt sich dabei als Best-Practice-Beispiel hervorheben. Die Gründe dafür sind in Kapitel 4 unter Daimler aufgeführt. Anhand der Gesamtbewertung lässt sich womöglich eine erste Tendenz ableiten, nämlich die, dass Unternehmen aus der Automobilbranche im Bereich Integrated Reporting, im Vergleich zu den restlichen Unternehmen aus dem DAX, einen hohen Standard vorweisen können. Dies lässt sich weiter mit der Tatsache unterstreichen, dass auch BMW über dem Durchschnitt liegt. Im Bereich der Top Performer ist aber auch der Konzern SAP hervorzuheben, welcher bereits das in der Einleitung aufgeführte Input-Outcome-Modell nutzt.

Fresenius Medical Care und Volkswagen konnten innerhalb des DAX von 2017 bis 2019 die grösste Verbesserung verzeichnen. Bei Volkswagen ist diese positive Entwicklung allenfalls durch den Abgasskandal in den Jahren 2008 bis 2015 bedingt (NDR, 2020). Hervorzuheben ist dabei, dass für das Jahr 2015 kein Nachhaltigkeitsbericht aufzufinden war.

In der Analyse stachen die beiden Unternehmen Linde und Deutsche Post als die einzigen Unternehmen hervor, die eine negative Entwicklung verzeichneten. Hintergründe hierfür sind bereits in Kapitel 4 aufgeführt worden. Als Worst-Performer der Analyse lässt sich die Münchener Rückversicherungsgesellschaft identifizieren. Grund dafür könnte das Geschäftsmodell sein, da das Unternehmen in einem transaktionalen und rationalen Geschäft tätig ist.

5 Fazit und Ausblick

Zusammenfassend sind während der Analyse der 30 DAX-Unternehmen drei übergreifende Muster aufgefallen. Erstens hat kaum ein Unternehmen das Geschäftsmodell basierend auf einem Input-Outcome-Modell erklärt und die Relevanz des Humankapitals für unterschiedliche Aspekte des Geschäftsmodells wurden nicht klar aufgezeigt. Zweitens gab es im Bereich der Berichterstattung über das Top-Management relativ wenige Veränderungen innerhalb der untersuchten Jahre. In den meisten Fällen werden die Führungskräfte nur namentlich vorgestellt und Verbindungen zwischen deren Kompetenzen bzw. Erfahrungen und dem Geschäftsmodell wurden maximal für den Aufsichtsrat, aber nie für den Vorstand angegeben. In manchen Fällen gab es eine kleine Verbesserung, indem ein Verweis bzw. einen Link zu einer Webseite hinzugefügt wurde, über den man Zugriff auf die Lebensläufe der Führungskräfte hatte. Diese Veränderung wurde jedoch im Umfang dieser Arbeit nicht als Verbesserung einer integrierten Berichterstattung betrachtet. Drittens wurden die Kennzahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit in den meisten Fällen in einem separaten Nachhaltigkeits- oder Corporate Social Responsibility Bericht gefunden. Zudem gab es im Geschäftsbericht selten einen Verweis auf diese.

In Summe lässt sich jedoch erkennen, dass sich die 30 DAX-Unternehmen mehrheitlich von 2015 auf 2019 in Bezug auf eine integrierte Berichterstattung des Humankapitals verbessert haben. Durchschnittlich haben sie sich in allen der drei untersuchten Jahre verbessert. Diese durchschnittliche Veränderung von 2015 auf 2019 betrug vier Punkte. Auffällig ist, dass von 2015 auf 2017 eine wesentlich grössere Verbesserung von drei Punkten, im Vergleich zu 2017 auf 2019 mit nur einem Punkt, gegeben hat. Eine wahrscheinliche Erklärung für diese deutliche

Verbesserung ist, dass 2016 vom IIRC das International <IR> Framework entwickelt wurde und sich die Unternehmen daraufhin nach diesen Standards orientieren konnten (vergl. Kapitel 2).

Abschliessend lässt sich sagen, dass das International <IR> Framework vermutlich Anlass dazu gegeben hat, dass sich die Berichterstattung der 30 DAX-Unternehmen in den letzten Jahren verbesserte. Nichtsdestotrotz gibt es nach wie vor genügend Verbesserungspotenzial, insbesondere bei der Beschreibung der Geschäftsmodelle sowie der Kontexterklärungen des Humankapitals. Infolgedessen wird behauptet, dass die DAX-Unternehmen ihren Wert in den Augen der Investoren deutlich steigern könnten, würden sie für die Investitionsentscheidungen wichtige Humankapitalaspekte detailliert erklären. Dies würde es den Asset Managern erlauben, ein gesamthafes Bild der Unternehmen und deren Potenzial zu bekommen. Die derzeitige Corona-Pandemie und die daraus folgenden Aufdeckungen von gegenwärtigen Problemen in der Arbeitswelt, lässt vermuten, dass Unternehmen in den kommenden Monaten besonders gefordert sein werden, sich im Bereich des Humankapitals neu zu definieren.

Literaturverzeichnis

- Adidas. (2016). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von <https://www.adidas-group.com/de/investoren/finanzberichte/>
- Adidas. (2018). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von <https://www.adidas-group.com/de/investoren/finanzberichte/>
- Adidas. (2020). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von <https://www.adidas-group.com/de/investoren/finanzberichte/>
- Allianz Gruppe. (2016a). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/investor-relations/de/berichte_und_finanzdaten/geschaeftsbericht/gb2015/gb2015_gruppe.pdf
- Allianz Gruppe. (2016b). *Sustainability Report 2015*. Abgerufen von https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/sustainability/media-2016/Allianz-Sustainability-Report-2015.pdf
- Allianz Gruppe. (2018a). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/investor-relations/en/results-reports/annual-report/ar2017/de-gruppe-2017-geschaeftsbericht-allianz-gruppe.pdf
- Allianz Gruppe. (2018b). *Sustainability Report 2017*. Abgerufen von https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/responsibility/documents/Allianz_Group_Sustainability_Report_2017-web.pdf
- Allianz Gruppe. (2020a). *Geschäftsbericht 2019: Outperform, Transform, Rebalance*. Abgerufen von https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/investor-relations/en/results-reports/annual-report/ar-2019/de-GB-Gruppe-Geschaeftsbericht-Allianz-2019.pdf
- Allianz Gruppe. (2020b). *Sustainability Report 2019*. Abgerufen von https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/sustainability/documents/Allianz_Group_Sustainability_Report_2019-web.pdf
- BASF. (2016). *BASF Bericht 2015*. Abgerufen von <https://www.basf.com/global/de/investors/calendar-and-publications/publication-finder.html#%7B%7D>
- BASF. (2018). *BASF-Bericht 2017*. Abgerufen von <https://www.basf.com/global/de/investors/calendar-and-publications/publication-finder.html#%7B%7D>
- BASF. (2020). *BASF-Bericht 2019*. Abgerufen von <https://www.basf.com/global/de/investors/calendar-and-publications/publication-finder.html#%7B%7D>
- Bayer. (2016). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von <https://www.investor.bayer.de/de/berichte/geschaeftsberichte/uebersicht/>
- Bayer. (2018). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von <https://www.investor.bayer.de/de/berichte/geschaeftsberichte/uebersicht/>
- Bayer. (2020). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von <https://www.investor.bayer.de/de/berichte/geschaeftsberichte/uebersicht/>
- Beiersdorf. (2016). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von <https://www.beiersdorf.de/investoren/finanzberichte/finanzpublikationen>

- Beiersdorf. (2018). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von <https://www.beiersdorf.de/investoren/finanzberichte/finanzpublikationen>
- Beiersdorf. (2020). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von <https://www.beiersdorf.de/investoren/finanzberichte/finanzpublikationen>
- BMW. (2016a). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/de/2015/2015-BMW-Group-Geschaeftsbericht.pdf
- BMW. (2016b). *Sustainable Value Report 2015*. Abgerufen von https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/de/2015/BMW_SVR_2015_RZ_DE.pdf
- BMW. (2018a). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/de/2018/gb/BMW-GB17_de_Finanzbericht_ONLINE.pdf
- BMW. (2018b). *Sustainable Value Report 2017*. Abgerufen von https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/de/2017/BMW-Group-Nachhaltigkeitsbericht-2017--DE.pdf
- BMW. (2020a). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/de/2020/gb/BMW-GB19_de_Finanzbericht.pdf
- BMW. (2020b). *Sustainable Value Report 2019*. Abgerufen von https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/de/2020/2020-BMW-Group-SVR-2019-Deutsch.pdf
- Continental. (2016a). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von <https://www.continental.com/resource/blob/28500/b88fcee298e56e9c985174c30cf68361/geschaeftsbericht-2015-data.pdf>
- Continental. (2016b). *Nachhaltigkeitsbericht 2015*. Abgerufen von <https://www.continental.com/resource/blob/62920/f07497e733cee03cec2673f64f8dcb1a/gri-bericht-2015-de-data.pdf>
- Continental. (2018a). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von <https://www.continental.com/resource/blob/125892/f51cf941760fb6724b39ea9de807dbb3/geschaeftsbericht-2017-data.pdf>
- Continental. (2018b). *Nachhaltigkeitsbericht 2017*. Abgerufen von <https://www.continental.com/resource/blob/133570/09401357e7d4733e747d750063c91ea6/gri-bericht-2017-de-data.pdf>
- Continental. (2020a). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von <https://annualreport.continental.com/2019/de/service/docs/geschaeftsbericht-2019-data.pdf>
- Continental. (2020b). *Integrierter Nachhaltigkeitsbericht 2019*. Abgerufen von <https://www.continental.com/resource/blob/218790/729958744495395baa468f51abffdeec/gri2019-data.pdf>
- Covestro. (2016). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von <https://www.covestro.com/en/investors/reports-and-presentations>
- Covestro. (2018). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von <https://www.covestro.com/en/investors/reports-and-presentations>
- Covestro (2020). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von https://bericht.covestro.com/geschaeftsbericht-2019/serviceseiten/downloads/files/covestro_gb19_gesamt.pdf
- Daimler. (2016a). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von <https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-geschaeftsbericht-2015.pdf>

- Daimler. (2016b). *Nachhaltigkeitsbericht 2015*. Abgerufen von <https://www.daimler.com/dokumente/nachhaltigkeit/sonstiges/daimler-nachhaltigkeitsbericht-2015-de.pdf>
- Daimler. (2018a). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von <https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-geschaeftsbericht-2017.pdf>
- Daimler. (2018b). *Nachhaltigkeitsbericht 2017*. Abgerufen von <https://www.daimler.com/dokumente/nachhaltigkeit/sonstiges/daimler-nachhaltigkeitsbericht-2017.pdf>
- Daimler. (2020a). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von <https://www.daimler.com/dokumente/investoren/berichte/geschaeftsberichte/daimler/daimler-ir-geschaeftsbericht-2019-inkl-zusammengefasst-lagebericht-daimler-ag.pdf>
- Daimler. (2020b). *Nachhaltigkeitsbericht 2019*. Abgerufen von <https://www.daimler.com/dokumente/nachhaltigkeit/sonstiges/daimler-nachhaltigkeitsbericht-2019.pdf>
- Delivery Hero. (2016). *Konzernabschluss 2015*. Abgerufen von https://ir.deliveryhero.com/download/companies/delivery/Annual%20Reports/DHH_GmbH_FY15_DE.pdf
- Delivery Hero. (2018). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von <https://ir.deliveryhero.com/download/companies/delivery/Annual%20Reports/DE000A2E4K43-JA-2017-EQ-D-00.pdf>
- Delivery Hero. (2020). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von <https://ir.deliveryhero.com/download/companies/delivery/Annual%20Reports/DE000A2E4K43-JA-2019-EQ-D-00.pdf>
- Deutsche Bank. (2016). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von https://www.db.com/ir/de/download/Deutsche_Bank_Geschaeftsbericht_2015.pdf
- Deutsche Bank. (2018a). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von https://www.db.com/ir/de/download/Deutsche_Bank_Geschaeftsbericht_2017.pdf
- Deutsche Bank. (2018b). *Nichtfinanzieller Bericht 2017*. Abgerufen von https://www.db.com/ir/de/download/Deutsche_Bank_Nichtfinanzieller_Bericht_2017.pdf
- Deutsche Bank. (2020a). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von https://www.db.com/ir/de/download/Deutsche_Bank_Geschaeftsbericht_2019.pdf
- Deutsche Bank. (2020b). *Nichtfinanzieller Bericht 2019*. Abgerufen von https://www.db.com/ir/de/download/Deutsche_Bank_Nichtfinanzieller_Bericht_2019.pdf
- Deutsche Börse. (2016). *Finanzbericht 2015*. Abgerufen von https://www.deutsche-boerse.com/resource/blob/33540/aab70ee2a39fc76da85227cfc65f79ea/data/annual-financial-report-2015_de.pdf
- Deutsche Börse. (2018). *Finanzbericht 2017*. Abgerufen von <https://www.deutsche-boerse.com/resource/blob/59746/1596461a30f8d5b24b9d53671418e6fb/data/GDB-Finanzbericht-2017.pdf>
- Deutsche Börse. (2020). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von <https://www.deutsche-boerse.com/resource/blob/1749860/8ee22f267b84c67dc6776364e4d5d7f4/data/GDB-Geschaeftsbericht-2019.pdf>
- Deutsche Post. (2016a). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/de/media-center/investors/documents/geschaeftsberichte/DPDHL_Geschaeftsbericht_2015.pdf
- Deutsche Post. (2016b). *Bericht zur Unternehmensverantwortung 2015*. Abgerufen von <https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/de/media-center/responsibility/dpdhl-bericht-zur-unternehmensverantwortung-2015.pdf>

- Deutsche Post. (2018a). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/de/investors/veranstaltungen/hauptversammlung/2018/DPDHL_Geschaeftsbericht_2017.pdf
- Deutsche Post. (2018b). *Bericht zur Unternehmensverantwortung 2017*. Abgerufen von <https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/de/media-center/responsibility/dpdhl-bericht-zur-unternehmensverantwortung-2017.pdf>
- Deutsche Post. (2020a). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von <https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/de/media-center/investors/documents/geschaeftsberichte/DPDHL-Geschaeftsbericht-2019.pdf>
- Deutsche Post. (2020b). *Nachhaltigkeitsbericht 2019*. Abgerufen von <https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/de/media-center/responsibility/dpdhl-nachhaltigkeitsbericht-2019.pdf>
- Deutsche Telekom. (2016a). *Das Geschäftsjahr 2015*. Abgerufen von <https://www.telekom.com/de/investor-relations/service/downloads>
- Deutsche Telekom. (2016b). *Corporate Responsibility Bericht 2015*. Abgerufen von <https://www.cr-bericht.telekom.com/site16/index.html#0>
- Deutsche Telekom. (2018a). *Das Geschäftsjahr 2017*. Abgerufen von <https://www.telekom.com/de/investor-relations/service/downloads>
- Deutsche Telekom. (2018b). *Corporate Responsibility Bericht 2017*. Abgerufen von <https://www.cr-bericht.telekom.com/site18/index.html#0>
- Deutsche Telekom. (2020a). *Das Geschäftsjahr 2019*. Abgerufen von https://bericht.telekom.com/geschaeftsbericht-2019/serviceseiten/downloads/files/entire_dtag_gb19.pdf
- Deutsche Telekom. (2020b). *Corporate Responsibility Bericht 2019*. Abgerufen von <https://www.cr-bericht.telekom.com/site20/#digitale-zivilcourage>
- Deutsche Wohnen. (2016a). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von <https://ir.deutsche-wohnen.com/download/companies/dewohnen/Annual%20Reports/DE000A0HN5C6-JA-2015-EQ-D-00.pdf>
- Deutsche Wohnen. (2016b). *GRI-Bericht nachhaltiges Handeln 2015*. Abgerufen von <https://www.deutsche-wohnen.com/fileadmin/pdf/ueber-uns/nachhaltigkeit/archiv/DW-Nachhaltigkeitsbericht-2015.pdf>
- Deutsche Wohnen. (2018a). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von https://ir.deutsche-wohnen.com/download/companies/dewohnen/Annual%20Reports/Deutsche_Wohnen_SE_Geschaeftsbericht_2017.pdf
- Deutsche Wohnen. (2018b). *Nachhaltigkeitsbericht 2017*. Abgerufen von https://www.deutsche-wohnen.com/fileadmin/pdf/ueber-uns/nachhaltigkeit/DW_NHB_A4_2017_de_final.pdf
- Deutsche Wohnen. (2020a). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von <https://ir.deutsche-wohnen.com/download/companies/dewohnen/Annual%20Reports/DE000A0HN5C6-JA-2019-EQ-D-02.pdf>
- Deutsche Wohnen. (2020b). *Nachhaltigkeitsbericht 2019*. Abgerufen von https://www.deutsche-wohnen.com/fileadmin/pdf/ueber-uns/nachhaltigkeit/Deutsche_Wohnen_Nachhaltigkeitsbericht2019.pdf
- E.ON. (2016a). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von https://www.eon.com/content/dam/eon/eon-com/investors/annual-report/EON_Geschaeftsbericht_2015.pdf

- E.ON. (2016b). *Nachhaltigkeitsbericht 2015*. Abgerufen von https://www.eon.com/content/dam/eon/eon-com/Documents/de/Nachhaltigkeitsbericht/EON_Nachhaltigkeitsbericht_2015_PDF_final_DE.pdf
- E.ON. (2018a). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von https://www.eon.com/content/dam/eon/eon-com/investors/annual-report/EON_GB17_DE.pdf
- E.ON. (2018b). *Nachhaltigkeitsbericht 2017*. Abgerufen von https://www.eon.com/content/dam/eon/eon-com/Documents/en/sustainability-report/EON_Nachhaltigkeitsbericht_2017.pdf
- E.ON. (2020a). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von https://www.eon.com/content/dam/eon/eon-com/investors/annual-report/GB19_D_final.pdf
- E.ON. (2020b). *Nachhaltigkeitsbericht 2019*. Abgerufen von <https://www.eon.com/de/ueber-uns/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht.html>
- Fresenius. (2016). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von https://www.fresenius.de/media/Fresenius_GB_US_GAAP_2015_deutsch.pdf
- Fresenius. (2018). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von https://www.fresenius.de/financial_reporting/Fresenius_Geschaeftsbericht_2017.pdf
- Fresenius. (2020). *Geschäftsbericht 2020*. Abgerufen von https://www.fresenius.de/media_library/Fresenius_Geschaeftsbericht_2019.pdf
- Fresenius Medical Care. (2016). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von: https://www.freseniusmedicalcare.com/fileadmin/data/de/pdf/investors/Hauptversammlung/2016/FMC_Geschaeftsbericht_2015_de.pdf
- Fresenius Medical Care. (2018). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von: https://www.freseniusmedicalcare.com/fileadmin/data/com/pdf/investors/News___Publications/Annual_Reports/2017/FME_Geschaeftsbericht_2017.pdf
- Fresenius Medical Care. (2020). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von: https://www.freseniusmedicalcare.com/fileadmin/data/com/pdf/Media_Center/Publications/Annual_Reports/FME_Geschaeftsbericht_2019.pdf
- Heidelberg Cement. (2016a). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von: <https://www.heidelbergcement.com/de/archiv-finanzberichte>
- Heidelberg Cement. (2016b). *Nachhaltigkeitsbericht 2015*. Abgerufen von <https://www.heidelbergcement.com/de/nachhaltigkeitsberichte>
- Heidelberg Cement. (2018a). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von: <https://www.heidelbergcement.com/de/archiv-finanzberichte>
- Heidelberg Cement. (2018b). *Nachhaltigkeitsbericht 2017*. Abgerufen von <https://www.heidelbergcement.com/de/nachhaltigkeitsberichte>
- Heidelberg Cement. (2020a). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von: <https://www.heidelbergcement.com/de/berichte-und-praesentationen>
- Heidelberg Cement. (2020b). *Nachhaltigkeitsbericht 2019*. Abgerufen von https://www.heidelbergcement.com/de/system/files_force/assets/document/ac/1e/heidelbergcement-nachhaltigkeitsbericht-2019.pdf
- Henkel. (2016a). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von <https://www.henkel.com/resource/blob/649530/01783b5f353739b4a64dfa92f4906028/data/2015-geschaeftsbericht.pdf>

- Henkel. (2016b). *Nachhaltigkeitsbericht 2015*. Abgerufen von <https://www.henkel.com/resource/blob/649556/da7d01225e417b2b934ac7bed8497612/data/2015-nachhaltigkeitsbericht.pdf>
- Henkel. (2018a). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von <https://www.henkel.de/resource/blob/829906/9c2ada0b4654d89903574231a86bb4da/2017-geschaeftsbericht-data.pdf>
- Henkel. (2018b). *Nachhaltigkeitsbericht 2017*. Abgerufen von <https://www.henkel.de/resource/blob/829914/c01fc4bf04750369bb6f6289f0be81d5/2017-nachhaltigkeitsbericht-data.pdf>
- Henkel. (2020a). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von <https://www.henkel.de/resource/blob/1040424/bea79d9934c6434107ad38c4f4345427/data/2019-geschäftsbericht.pdf>
- Henkel. (2020b). *Nachhaltigkeitsbericht 2019*. Abgerufen von <https://www.henkel.de/resource/blob/1040466/296deab56ec26a8e3a2c3426fde60113/data/2019-nachhaltigkeitsbericht.pdf>
- IIRC. (2016). *Creating Value: The value of human capital reporting*. Abgerufen von: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/05/CreatingValueHumanCapitalK1.pdf>
- Infineon. (2016). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von [https://www.infineon.com/dgdl/Jahresfinanzbericht_zum_30._September_2015_\(DE\).pdf?fileId=5546d46150cc1eda015142a640a604f8](https://www.infineon.com/dgdl/Jahresfinanzbericht_zum_30._September_2015_(DE).pdf?fileId=5546d46150cc1eda015142a640a604f8)
- Infineon. (2018a). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von <https://www.infineon.com/dgdl/Infineon+Gesch%C3%A4ftsbericht+2017.pdf?fileId=5546d4615fe36363015fe9f8b9320017>
- Infineon. (2018b). *Nachhaltigkeit bei Infineon 2017*. Abgerufen von <https://www.infineon.com/dgdl/Nachhaltigkeit+bei+Infineon+2017.pdf?fileId=5546d4615fe36363015fed0695020031>
- Infineon. (2020a). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von <https://www.infineon.com/dgdl/Infineon+Gesch%C3%A4ftsbericht+2019.pdf?fileId=5546d4616e8d476e016e9955210f0023>
- Infineon. (2020b). *Nachhaltigkeit bei Infineon 2019*. Abgerufen von https://www.infineon.com/dgdl/Nachhaltigkeit+bei+Infineon+2019_secured.pdf?fileId=5546d4616e8d476e016e92809db80004
- Linde. (2016). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von <https://boersengefluester.de/wp-content/uploads/assets/annuals/2015/648300.pdf>
- Linde. (2018a). *Financial Report 2017*. Abgerufen von <https://investors.linde.com/-/media/linde/investors/documents/merger-related-squeeze-out/linde-group-financial-report-2017-en.pdf?rev=3a63bba129a24835bb1bfedaded5da69>
- Linde. (2018b). *Corporate Responsibility Bericht 2017*. Abgerufen von https://www.linde-engineering.com/de/images/Corporate_Responsibility_Bericht_2017_de_tcm20-460543.pdf
- Linde. (2020a). *Annual Report 2019*. Abgerufen von <https://investors.linde.com/-/media/linde/investors/documents/full-year-financial-reports/2019-annual-report-to-shareholders.pdf?la=en>
- Linde. (2020b). *Sustainable Development Report 2019*. Abgerufen von <https://www.linde.com/-/media/linde/merger/documents/sustainable-development/2019-sustainable-development-report.pdf?la=en>
- Merck. (2016). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von http://gb2015.merck.de/sites/default/files/downloads/de/160316_Merck_GB2015_DE.pdf
- Merck. (2018a). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von <https://www.merckgroup.com/investors/reports-and-financials/earnings-materials/2017-q4/de/2017-Q4-Report-DE.pdf>

- Merck. (2018b). *Corporate Responsibility Bericht 2017*. Abgerufen von http://berichte.merck-group.com/2017/cr-bericht/servicesseiten/downloads/files/gesamt_merck_crb17.pdf
- Merck. (2020a). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von https://www.merckgroup.com/de/geschaeftsbericht/2019/downloads/merck_geschaeftsbericht_2019.pdf
- Merck. (2020b). *Corporate Responsibility Bericht 2019*. Abgerufen von https://www.merck-group.com/de/cr-bericht/2019/servicesseiten/downloads/files/gesamt_merck_crb19.pdf
- MTU Aero Engines. (2016a). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von https://www.mtu.de/fileadmin/DE/5_Investor_Relations/Financial_Report/FY_2015_annual_report_d.pdf
- MTU Aero Engines. (2016b). *Nachhaltigkeitsbericht 2015*. Abgerufen von <https://docplayer.org/66948902-Nachhaltigkeitsbericht-2015-der-mtu-aero-engines-ag.html>
- MTU Aero Engines. (2018a). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von https://www.mtu.de/fileadmin/DE/5_Investor_Relations/Financial_Report/2018_02_27_GB2018_DE_LOCKED.pdf
- MTU Aero Engines. (2018b). *Nachhaltigkeitsbericht 2017*. Abgerufen von https://www.mtu.de/fileadmin/EN/1_Company/4_Corporate_Responsibility/Reports/NachhaltigkeitsberichtMTU2017.pdf
- MTU Aero Engines. (2020a). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von https://www.mtu.de/fileadmin/DE/5_Investor_Relations/Financial_Report/2019_Geschaeftsbericht.pdf
- MTU Aero Engines. (2020b). *Nachhaltigkeitsbericht 2019*. Abgerufen von https://sustainability.mtu.de/report2019/app/uploads/MTU-Nachhaltigkeitsbericht-2019_1-Intro_de-1.pdf
- Münchener Rückversicherungsgesellschaft. (2016a). *Konzerngeschäftsbericht 2015*. Abgerufen von https://www.munichre.com/content/dam/munichre/global/content-pieces/documents/302-08842_de.pdf/_jcr_content/renditions/original./302-08842_de.pdf
- Münchener Rückversicherungsgesellschaft. (2016b). *Corporate Responsibility 2015*. Abgerufen von https://www.munichre.com/content/dam/munichre/global/content-pieces/documents/cr_report_2016_de.pdf/_jcr_content/renditions/original./cr_report_2016_de.pdf
- Münchener Rückversicherungsgesellschaft. (2018a). *Konzerngeschäftsbericht 2017*. Abgerufen von https://www.munichre.com/content/dam/munichre/global/content-pieces/documents/302-09071_de.pdf/_jcr_content/renditions/original./302-09071_de.pdf
- Münchener Rückversicherungsgesellschaft. (2018b). *Corporate Responsibility 2017*. Abgerufen von https://www.munichre.com/content/dam/munichre/global/content-pieces/documents/corporate-responsibility-report-2016-2017-de.pdf/_jcr_content/renditions/original./corporate-responsibility-report-2016-2017-de.pdf
- Münchener Rückversicherungsgesellschaft. (2020a). *Konzerngeschäftsbericht 2019*. Abgerufen von https://www.munichre.com/content/dam/munichre/mrwebsiteslaunches/2019-annual-report/MunichRe-Konzerngeschaeftsbericht-2019-de.pdf/_jcr_content/renditions/original./MunichRe-Konzerngeschaeftsbericht-2019-de.pdf
- Münchener Rückversicherungsgesellschaft. (2020b). *Corporate Responsibility Report 2019*. Abgerufen von https://www.munichre.com/content/dam/munichre/global/content-pieces/documents/cr-report-2019.pdf/_jcr_content/renditions/original./cr-report-2019.pdf
- NDR. (2020). *Die VW-Abgas-Affäre: Eine Chronologie*. Abgerufen von: https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/braunschweig_harz_goettingen/Die-VW-Abgas-Affaere-eine-Chronologie,volkswagen892.html

- RWE. (2016a). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von <https://www.group.rwe/investor-relations/finanzberichte-praesentationen-videos/finanzberichte>
- RWE. (2016b). *Nachhaltigkeitsbericht 2015*. Abgerufen von <https://www.group.rwe/verantwortung-und-nachhaltigkeit/cr-berichtsarchiv>
- RWE. (2018a). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von <https://www.group.rwe/investor-relations/finanzberichte-praesentationen-videos/finanzberichte>
- RWE. (2018b). *Nachhaltigkeitsbericht 2017*. Abgerufen von <https://www.group.rwe/verantwortung-und-nachhaltigkeit/cr-berichtsarchiv>
- RWE. (2020a). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von <https://www.group.rwe/investor-relations/finanzberichte-praesentationen-videos/finanzberichte>
- RWE. (2020b). *Nachhaltigkeitsbericht 2019*. Abgerufen von <https://www.group.rwe/verantwortung-und-nachhaltigkeit>
- SAP. (2016). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von <https://www.sap.com/docs/download/investors/2015/sap-2015-geschaeftsbericht.pdf>
- SAP. (2018). *Integrierter Bericht der SAP 2017*. Abgerufen von <https://www.sap.com/docs/download/investors/2017/sap-2017-integrierter-bericht.pdf>
- SAP. (2020). *Integrierter Bericht der SAP 2019*. Abgerufen von <https://www.sap.com/docs/download/investors/2019/sap-2019-integrierter-bericht.pdf>
- Siemens. (2016a). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:a0ad4386-b806-4422-92ac-4bb93ca408ff/siemens-gb2015.pdf>
- Siemens. (2016b). *Nachhaltigkeitsinformationen 2015*. Abgerufen von https://www.siemens.com/investor/pool/de/investor_relations/siemens_nachhaltigkeitsinformationen2015.pdf
- Siemens. (2018a). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:42780b49-be06-4d93-b2ca-f6f3aa131e9f/siemens-gb2017.pdf>
- Siemens. (2018b). *Nachhaltigkeitsinformationen 2017*. Abgerufen von <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:22d0e526-b5e7-4633-b8ea-a003cf40c171/siemens-nachhaltigkeitsinformationen2017.pdf>
- Siemens. (2020a). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:bb722ca2-ba5e-4886-a59c-a31f5cb10508/siemens-gb2019.pdf>
- Siemens. (2020b). *Nachhaltigkeitsinformationen 2019*. Abgerufen von <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:d9e977bb-b1e0-4bad-b20f-d655d095f555/siemens-nachhaltigkeitsinformationen2019.pdf>
- Volkswagen. (2016). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von https://www.volkswagen.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2016/volkswagen/deutsch/Y_2015_d.pdf
- Volkswagen. (2018a). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von https://www.volkswagen.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2018/volkswagen/de/Y_2017_d.pdf
- Volkswagen. (2018b). *Nachhaltigkeitsbericht 2017*. Abgerufen von https://www.volkswagen.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2017/Nichtfinanzieller_Bericht_2017_d.pdf

- Volkswagen. (2020a). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von https://www.volkswagen.com/presence/investorrelation/publications/annual-reports/2020/volkswagen/Y_2019_d.pdf
- Volkswagen. (2020b). *Nachhaltigkeitsbericht 2019*. Abgerufen von https://www.volkswagen.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2019/Nichtfinanzieller_Bericht_2019_d.pdf
- Vonovia. (2016a). *Geschäftsbericht 2015*. Abgerufen von https://investoren.vonovia.de/download/companies/deutscheanningtonimmo/Annual%20Reports/160302_Vonovia_GB15_DE_aktiv.pdf
- Vonovia. (2016b). *Nachhaltigkeitsbericht 2015*. Abgerufen von https://investoren.vonovia.de/download/companies/deutscheanningtonimmo/VeranstaltungenDownloads2/Vonovia_NHB_2015.pdf
- Vonovia. (2018a). *Geschäftsbericht 2017*. Abgerufen von <https://investoren.vonovia.de/download/companies/deutscheanningtonimmo/Annual%20Reports/DE000A1ML7J1-JA-2017-EQ-D-00.pdf>
- Vonovia. (2018b). *Nachhaltigkeitsbericht 2017*. Abgerufen von https://investoren.vonovia.de/download/companies/deutscheanningtonimmo/VeranstaltungenDownloads2/Vonovia_NHB_17_dt.pdf
- Vonovia. (2020a). *Geschäftsbericht 2019*. Abgerufen von <https://investoren.vonovia.de/download/companies/deutscheanningtonimmo/Annual%20Reports/DE000A1ML7J1-JA-2019-EQ-D-00.pdf>
- Vonovia. (2020b). *Nachhaltigkeitsbericht 2019*. Abgerufen von https://investoren.vonovia.de/download/companies/deutscheanningtonimmo/VeranstaltungenDownloads2/Vonovia_Nachhaltigkeitsbericht2019_s.pdf

Anhang

Geschäftsmodelle und Einzelbewertungen der DAX-Unternehmen

Im Folgenden werden die Geschäftsmodelle und Strategien der 30 DAX-Unternehmen jeweils einzeln aufgeführt in einem Kapitel und ausserdem bewertet nach den bereits erwähnten Methodik-Massstäben. Die jeweiligen Bewertungstabellen umfassen alle definierten Kategorien und die diesen zugewiesenen Kennzahlen bzgl. allgemeiner Struktur der nichtfinanziellen Kennzahlen, Top-Management- und Mitarbeiterkennzahlen.

Adidas

Adidas Geschäftsmodell war 2015 noch ein typisches Fast-Fashion Modell, wohingegen der Geschäftsbericht von 2019 erwähnt, dass Adidas auf ein Circular business model hinarbeitet. Die 2015 implementierte fünf Jahres Strategie „Creating the New“ definierte einen Fokus auf Open Source, Cities und Speed. Diese Fokusbereiche stehen im Einklang mit dem Fast-Fashion Geschäftsmodell. Im Jahr 2020 wird eine neue Corporate Strategy vorgestellt. Die Ziele und Bemühungen, welche im Geschäftsbericht 2019 vorgestellt wurden, deuten bereits darauf hin, dass die neuen Fokusbereiche Internationalisierung (besonders in „Greater China“), E-Commerce and Digitalisierung sowie Nachhaltigkeit sind bzw. sein werden. Diese Fokusbereiche untermauern das Ziel eines zirkularen Geschäftsmodelles.

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017		2015	
		Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	1	Es gibt Hinweise und Nebenbemerkungen zum Geschäftsmodell, aber es wird nicht erklärt. (S. 61, 63)	1	Es gibt Hinweise und Nebenbemerkungen zum Geschäftsmodell, aber es wird nicht erklärt. (S. 72, 74)	1	Das Geschäftsmodell wird nicht erklärt.
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	3	Es liegt ein integrierter Bericht vor, der nichtfinanzielle Aspekte erläutert und in zu einem gewissen Grad in Kontext setzt. (S.5)	3	Es liegt ein integrierter Bericht vor, der nichtfinanzielle Aspekte erläutert und in zu einem gewissen Grad in Kontext setzt. (S.5)	2	Es liegt ein integrierter Bericht vor, der nichtfinanzielle Aspekte erläutert und in zu einem gewissen Grad in Kontext setzt. Es gibt jedoch einen separaten Sustainability Report. (S.3)
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	2	Die Lebensläufe der (Non-) Executives weisen ausreichend Erfahrungen in ähnlichen Positionen und Verantwortungen auf. Es wird nicht erläutert wie diese Erfahrungen dem Unternehmenserfolg beisteuern. (S. 11-17, 20)	2	Die Lebensläufe der (Non-) Executives weisen ausreichend Erfahrungen in ähnlichen Positionen und Verantwortungen auf. Es wird nicht erläutert wie diese Erfahrungen dem Unternehmenserfolg beisteuern. (S.20-26, 30)	1	Die Lebensläufe der Executive Teams weisen ausreichend Erfahrungen in ähnlichen Positionen und Verantwortungen auf. Es wird nicht erläutert wie diese Erfahrungen dem Unternehmenserfolg beisteuern. Biografische Daten des Non-Executive Teams fehlen. (S.16-19, 23)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	2	Basierend auf den Lebensläufen, weist das (Non-)Executive Team ausreichend Kompetenzen im Bereich E-Commerce und Digitalisierung auf jedoch keine in Nachhaltig-	2	Das (Non-)Executive Team weist ausreichend Kompetenzen in den Bereichen Speed, Open Source und Cities auf. Diese werden jedoch nicht erläutert oder in Kontext mit dem Unternehmenserfolg gesetzt. (S.20-26)	2	Das (Non-)Executive Team weist ausreichend Kompetenzen in den Bereichen Speed, Open Source und Cities auf. Diese werden jedoch nicht erläutert oder in

			keit und mangelhafte Erfahrungen mit Asien oder China. (S. 11-17)				Kontext mit dem Unternehmenserfolg gesetzt. (S.16-19)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	1	Es gibt keine/n Chief Sustainability Officer oder Chief Digitalisation Officer. Nicht ersichtlich wer im Executive Team diese Verantwortungen als Zusatzaufgabe trägt. (S. 11-17)	1	Es ist anzunehmen, dass die strategischen Schwerpunkte vor allem mit der Aufgabenverantwortung des Chief Operations Officer gedeckt sind. Dies wird jedoch nicht weiter erläutert. (S.20-26)	1	Es ist anzunehmen, dass die strategischen Schwerpunkte vor allem mit der Aufgabenverantwortung des Chief Operations Officer gedeckt sind. Dies wird jedoch nicht weiter erläutert. (S.16-19)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Es ist erkenntlich, dass sehr viel intern für die Top-Management Positionen rekrutiert wird, aber es wird nicht erläutert warum bzw. wird nicht in Kontext mit dem Unternehmenserfolg gesetzt. (S.12-14)	1	Es ist erkenntlich, dass sehr viel intern für die Top-Management Positionen rekrutiert wird, aber es wird nicht erläutert warum bzw. wird nicht in Kontext mit dem Unternehmenserfolg gesetzt. (S.12-14)	1	Es ist erkenntlich, dass sehr viel intern für die Top-Management Positionen rekrutiert wird, aber es wird nicht erläutert warum bzw. wird nicht in Kontext mit dem Unternehmenserfolg gesetzt. (S.12-14)
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	2	Es wurde ein Ziel-Prozentsatz für eine Frauenquote im Executive Level sowie in den zwei darunterliegenden Mgmt.Levels definiert und erläutert wo diese Zahlen derzeit stehen und warum sie teilweise nicht erreicht wurden. (S. 27-28)	2	Es wurde ein Ziel-Prozentsatz für eine Frauenquote im Executive Level sowie in den zwei darunterliegenden Mgmt.Levels definiert und erläutert wo diese Zahlen derzeit stehen und warum sie teilweise nicht erreicht wurden. (S. 36)	2	Es wurde ein Ziel-Prozentsatz für eine Frauenquote im Executive Level sowie in den zwei darunterliegenden Mgmt.Levels definiert und erläutert wo diese Zahlen derzeit stehen und warum sie teilweise nicht erreicht wurden. (S. 31)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	2	Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wurden vollständig erläutert. Für das Executive Team wurde nur die Vorgehensweise beschrieben. (S. 24-26)	2	Die Neubesetzung des CFO und COO wurde oberflächlich erläutert. Die Vorgehensweisen und Ziele in Bezug auf Neubesetzungen und Zusammensetzungen des Non-/Executive Teams wurden dargestellt. Der Kontext zum Geschäftsmodell wurde nicht angesprochen. (S.29-30, 34-38)	2	Es stand bereits 2015 fest, dass im Oktober 2016, Kasper Rorsted der neue CEO von adidas wird. Es wurde jedoch nicht erläutert, warum Kasper Rorsted gegenüber anderen Kandidaten gewählt wurde. Allgemeine Vorgehensweisen und Ziele in Bezug auf Neubesetzung wurden erläutert. (S.23, 148, 28-30)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	2	Die neue Erstellung der Executive Position Chief HR Officer wurde erwähnt aber nicht weiter erläutert oder in Kontext gesetzt. (S.30)	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	2	Durchschnittsalter von 31 wird erwähnt, aber nicht weiter aufgegriffen oder in den Kontext des Geschäftsmodelles gelegt. (S.53 & S.85)	2	Durchschnittsalter von 30 wird erwähnt, aber nicht weiter aufgegriffen oder in den Kontext des Geschäftsmodelles gelegt. (S.89 & S.94)	2	Durchschnittsalter von 30 wird erwähnt, aber nicht weiter aufgegriffen oder in den Kontext des Geschäftsmodelles gelegt. (S.91– 92)
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	2	59'533 Mitarbeitende im Geschäftsjahr 19 (S. 85) – ohne entsprechende Begründung der Entwicklung	3	3% Rückgang gegenüber Vorjahr auf 56'888 Mitarbeitende aufgrund der Veräusserung von TylorMade und CCM Hockey (S. 94).	3	3% Wachstum gegenüber Vorjahr auf 55'555 Mitarbeitende aufgrund der neuen globalen Marketing- und Vertriebsorganisation für die Stärkung von Wachstumsbereichen (S. 92 & S. 116).
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Nicht erwähnt.	1	Nicht erwähnt.	1	Nicht erwähnt.
	Vergütungsstruktur	2	Lohnstruktur und Zusammensetzung dieser wird beschrieben durch variable und fixe Elemente mit Begründung. Anliegen der Vermeidung von Ungleichbehandlung und Anstreben einer einheitlichen Vergütungskultur in gleichen Positionen (S.83). Investitionen in Initiativen. Jedoch kein Bezug zum GM oder transparente Zahlen.	2	Lohnstruktur und Investitionen in die Verbesserung dieser werden mit einer kurzen Begründung erwähnt. Jedoch kein Bezug zum GM oder transparente Zahlen aufgelistet (S.91).	1	Beschreibung der Lohnzusammensetzung mit kurzer Begründung, wie man den Wert der Position bzw. das Einkommen einordnet. Jedoch keine weiteren Massnahmen, Zahlen usw. genannt (S.89).
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	2	Vierteljährige Messung des „employee Net Promoter Score“ (eNPS) mit Begründung und Methodik-Erklärung. Wert ist stabil, aber es folgt keine Darstellung des Ergebnis (S.84).	2	Messung und Begründung des eNPS-Systems. Zugeschnitten auf die Mitarbeiterstrategie „Creating the New“ und die Bedürfnisse von adidas. Jedoch keine Ergebniszahlen genannt (S.90).	1	Globale Mitarbeiterumfragen als nicht finanzieller Leistungsindikator des Konzerns. Keine Zahlen und keinen Bezug zum Geschäftsmodell (S.88).

	Diversität und Inklusion	3	Inklusionsmassnahmen werden genau beschrieben wie verschiedene Employee Resource Groups, Netzwerke für LGBTQ, Frauen, People of Color, gemischte Führungsteams, Schulungen. Eine Begründung, warum dies für den Erfolg wichtig ist, ist vorhanden und bezieht sich auf die Strategie „Creating the New“ (S.79-80).	3	Vielfalts- und Inklusionsmassnahmen werden beschrieben (Women Networking, LGBTQ-Community, Quartalsberichte zur Vielfalt, gemischte Teams und externe Initiativen/ Mitgliedschaften). Bezug auf Strategie und Begründung für die Konsumenten und das GM (S.87, S.93).	3	Vielfalts- und Inklusionsmassnahmen werden beschrieben (Teilnahme an unterschiedlichen Gruppen und Projekten). Bezug zur Mitarbeiterstrategie (ein Baustein) und Begründung der Massnahmen. Schulungen zur Inklusion und gemischte Teams werden gefördert (S.91-92, S.87).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	3	Weiterbildungsmassnahmen werden zwar ohne konkrete Zahlen werden erwähnt. Der Ausbau der Lernprogramme stehen jedoch im Bezug zum Geschäftsmodell und der 5-Jahrestategie von 'Creating New' unter dem Aspekt der 3Cs. (S.78-82)	3	Weiterbildungsmassnahmen werden zwar generell erwähnt (keine konkreten Zahlen), aber gerade die Bemühungen der Lernprogramme im 2018 stehen erstmals in Bezug zum Geschäftsmodell und der 5-Jahrestategie von 'Creating New' unter dem Aspekt der 3Cs. (S. 88, S. 91-92)	2	A-Live wird als Informations- und Weiterbildungsplattform erwähnt (S.91). Generell Weiterbildung (ohne konkrete Zahlen) als Notwendigkeit im Zuge des dynamischen Wettbewerbsumfeld erwähnt (S. 163). Ansonsten keine genaue Beschreibung oder Integration.
	Anzahl Auszubildende/ Praktikanten	2	Allgemeine Ausbildungsprogramme, duale Studienangebote, das Adidas Apprenticeship Program, das Globales Trainee Programm & Praktika (S. 77-78) erwähnt. Trotzdem fehlt der Bezug zu zur 5-Jahres Strategie von 2015 mit Fokus auf 'Open Source', 'Cities' und 'Speed' oder den Entwicklungen der neuen Strategie in 2020.	2	Im Zuge der Strategie 'creating the new' führt Adidas die Ausbildungsprogramme als Teil der Mitarbeitendenstrategie auf (S. 87) Trotzdem fehlt der Bezug zur 5-Jahres Strategie von 2015 mit Fokus auf 'Open Source', 'Cities' und 'Speed'.	2	Im Zuge der Strategie 'creating the new' führt Adidas die Ausbildungsprogramme als Teil der Mitarbeitendenstrategie auf. (S. 89) Trotzdem fehlt der Bezug zur 5-Jahres Strategie mit Fokus auf 'Open Source', 'Cities' und 'Speed'.
Total		32		34		28	

Allianz

Als ein Versicherungsunternehmen ist der übergreifende Kern des Geschäftsmodelles, Risiken zu bündeln. Allianz unterteilt die Geschäftstätigkeiten unter Schaden- und Unfallsversicherung, Lebens- und Krankenversicherung sowie Asset Management mit jeweils angepassten Geschäftsmodellen für jede Sparte. Da es eine breite Produktpalette gibt, die sich über verschiedene Geschäftsbereiche und Regionen erstreckt, ist Diversifikation für das übergreifende Geschäftsmodell von grosser Bedeutung.

Die seit 2015 bestehende Geschäftsstrategie „Renewal Agenda“, fokussiert sich auf fünf Dimensionen: (1) Konsequente Kundenorientierung, (2) Durchgehende Digitalisierung, (3) Technische Exzellenz/ datengesteuerte Entscheidungen und Produkte, (4) Neue Wachstumsfelder (vor allem in Asien-Pazifik und neue Geschäftsmodelle für Cyberrisiko und Mobilitätsflotten), und (5) Integrative Leistungskultur zur Stärkung der Mitarbeiter. Integrative Leistungskultur bedeutet, dass eine Kultur gestärkt wird, in welcher die Belange und Ambitionen der Mitarbeiter ebenso zählen wie deren Leistungen. In Hinblick auf die steigende Alterung der Weltbevölkerung wird auch an einer Verbesserung des Angebotes für Altersvorsorgeprodukte gearbeitet, was besonders das Geschäftsmodell der Sparte Lebens- und Krankenversicherung beeinflusst.

In der Sparte Asset Management hat sich die Allianz der Net-Zero Asset Owner Alliance angeschlossen und sich damit verpflichtet, die Kohlenstoffemissionen der Anlageportfolios bis 2050 auf „Netto Null“ zu senken. Allgemein ist jedoch Nachhaltigkeit kein Fokusbereich der Strategie von Allianz was sich auch darin widerspiegelt, dass es einen separaten Nachhaltigkeitsbericht gibt, welcher nicht im jährlichen Geschäftsbericht integriert ist.

		2019		2017		2015	
Kategorie	Kennzahlen	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.41, 52-54)	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.36-38)	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.53-57)
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	1	Es liegt kein integrierter Bericht vor.	1	Es liegt kein integrierter Bericht vor.	1	Es liegt kein integrierter Bericht vor.
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	1	Manger im Non-/Executive Team wurden namentlich vorgestellt aber biografische Eckdaten fehlen vollständig. (S.7, 9, 10)	1	Manger im Non-/Executive Team wurden namentlich vorgestellt aber biografische Eckdaten fehlen vollständig. (S.7, 9, 10)	1	Manger im Non-/Executive Team wurden namentlich vorgestellt aber biografische Eckdaten fehlen vollständig. (S.19-22)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	1	Manger im Non-/Executive Team wurden namentlich vorgestellt aber biografische Eckdaten fehlen vollständig. (S.7, 9, 10)	1	Manger im Non-/Executive Team wurden namentlich vorgestellt aber biografische Eckdaten fehlen vollständig. (S.7, 9, 10)	1	Manger im Non-/Executive Team wurden namentlich vorgestellt aber biografische Eckdaten fehlen vollständig. (S.19-22)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	1	Keine ersichtlichen Executive Positionen die im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen mit Ausnahme der "HR, Legal, Compliance, M&A" Position in Bezug auf den strategischen Schwerpunkt "Mitarbeiter" (S.10)	1	Keine ersichtlichen Executive Positionen die im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen mit Ausnahme der "HR, Legal, Compliance, M&A" Position in Bezug auf den strategischen Schwerpunkt "Mitarbeiter" (S.10)	1	Keine ersichtlichen Executive Positionen die im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen mit Ausnahme der "Insurance Growth Markets" Position in Bezug auf den strategischen Schwerpunkt "4. Wachstumsfelder" (S.22)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	2	Es wurde ein holistisches Diversitätskonzept mit konkreten Zielen festgelegt, und es wird oberflächlich darüber berichtet, wo das Unternehmen derzeit steht in Bezug auf diesen Zielen. (S.20)	2	Es wurde ein holistisches Diversitätskonzept mit konkreten Zielen festgelegt, und es wird oberflächlich darüber berichtet, wo das Unternehmen derzeit steht in Bezug auf diesen Zielen. (S.19)	2	Konkrete Ziele und Vorgaben in Bezug auf Vielfalt (Frauen und Internationaler Background) wurde festgelegt, und es wird oberflächlich darüber berichtet, wo das Unternehmen derzeit steht in Bezug auf diesen Zielen. (S.30, 33)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	2	Ziele für die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wird ausführlich erläutert, jedoch nicht für das Executive Team. Neubesetzungen wurden nicht erläutert, da es 2019 keine gab. (S.8, 15)	2	Ziele für die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wird ausführlich erläutert, jedoch nicht für das Executive Team. Neubesetzungen wurden nur kurz erwähnt aber nicht erläutert. (S.8, 15)	2	Ziele für die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wird ausführlich erläutert, jedoch nicht für das Executive Team. Neubesetzungen wurden nur kurz erwähnt aber nicht erläutert (S.18, 30)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	1	Alter als Teil der Förderung von Vielfalt gar nicht erwähnt.	1	Alter als Teil der Förderung von Vielfalt gar nicht erwähnt.	1	Alter als Teil der Förderung von Vielfalt nur sehr pauschal erwähnt. (S. 66)

	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	2	Anzahl Mitarbeitende von 147'268 werden erwähnt (unter „sonstige Angaben“), aber ohne jeglichen Bezug auf das Geschäftsmodell (S. 165) Im Nachhaltigkeitsbericht finden sich weitere Informationen bezüglich der Belegschaftsstruktur, jedoch auch nicht direkt auf das Geschäftsmodell bezogen (S. 45ff im NB)	2	Anzahl Mitarbeitende von 140'553 werden erwähnt (unter „sonstige Angaben“), aber ohne jeglichen Bezug auf das Geschäftsmodell (S. 147)	2	Anzahl Mitarbeitende von 142'459 werden erwähnt, aber ohne jeglichen Bezug auf zum Geschäftsmodell (S.66)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Fluktuation angegeben bezüglich Männer, Frauen und Regionen (S.94 im NB). Insgesamt Employee Turnover rate: 16,5%. Ohne Begründung o. Einbezug des GMs und nicht im Abschnitt Employees. Keine Massnahmen.	1	Angegeben, liegt bei 14,1% insgesamt. Unterteilt in verschiedene Kategorien, aber nicht im Abschnitt Employees zu finden und ohne Begründung oder Einbezug des GMs (S.83 im NB). Keine Massnahmen.	1	Angegeben, liegt bei 15,5%. Keine Begründung oder Bezug zum GM. Auch nicht auffindbar im Abschnitt zu Employees, sondern in einem anderen Bereich des Geschäftsberichtes (S.80 im NB). Keine Massnahmen.
	Vergütungsstruktur	1	Erklärung, warum das Vergütungssystem fair ist (aber nur bezogen auf Vorstand). Keinen Bezug zum GM oder Strategie (S.46 im NB).	1	Kleiner Abschnitt zum Vergütungssystem mit Prinzipien auf denen es fusst, aber ohne Massnahmen, Bezug zum GM oder Zahlen/ Verhältnisse (S.58 im NB).	1	Grundsätze des Vergütungssystems erklärt und allgemein ein Abschnitt zur Vergütung integriert. Jedoch kein Bezug zum GM, Zahlen oder Strategiebezug (S.60 im NB).
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	3	Messung dieser Kennzahl durch den Employee Engagement Score (72%). Begründung der Messung und Massnahmen aufgezeigt, wie sie darauf eingehen und das Feedback einbeziehen. Dialog mit Mitarbeitern (S.50 im NB).	3	Messung der Kennzahl durch den Employee Engagement Score (72%). Begründung und Massnahmen, wie sie das Feedback ins Unternehmen einbeziehen. Dialog gefördert mit Mitarbeitern (S.64 im NB).	2	Messung durch den Employee Engagement Index (75%). Erklärung der Befragung und Begründung, warum diese für das Unternehmen wichtig ist. Aber kein Bezug zur Strategie oder GM (S.65 im NB).
	Diversität und Inklusion	3	Inklusionsmassnahmen werden genannt und begründet (Behinderungen beim Sport, in Führungspositionen). Fokus liegt auf der Kategorie Gender, LGBT, Behinderung. Frauenquoten im Vergleich zum Vorjahr als Zahlen dargestellt (S.47 im NB).	3	Inklusionsmassnahmen werden genannt und begründet (Fokus: Mitarbeitergewinnung von Behinderten, Frauenförderung, LGBT Inklusion). Frauenquoten werden im Vergleich zum Vorjahr beschrieben (S.63 im NB).	2	Diversity-Strategie und Inklusionsmassnahmen genannt. Themen wie Gleichstellung der Geschlechter, Ethnie, Religion, sexuelle Orientierung und Behinderung. Aber kein Bezug zur Strategie, Massnahmen fehlen ausführlich (S.64 im NB).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	3	Schulungsinitiativen in Bezug auf den Datenschutz oder Compliance Trainings (S. 19) werden erwähnt (S. 47). Detaillierte Aufzählung der Massnahmen werden im Nachhaltigkeitsbericht gemacht. Auf diese werden im Geschäftsbericht verwiesen. (S. 48ff. im NB)	1	Kennzahlen zur Weiterbildung (Weiterbildungstage und -aufwand) werden nicht erwähnt. Ebenso auch keine anderen Ausbildungsmassnahmen. Auch im Nachhaltigkeitsbericht ist hierzu nicht viel aufgeführt.	2	Kennzahlen zur Weiterbildung (Weiterbildungstage und -aufwand) werden erwähnt, aber fern von einem Zusammenhang zum Geschäftsbericht (S. 66)
	Anzahl Auszubildende/ Praktikanten	1	Keine Angaben zu Ausbildungsprogrammen oder Praktikanten.	1	Keine Angaben zu Ausbildungsprogrammen oder Praktikanten.	1	Keine Angaben zu Ausbildungsprogrammen oder Praktikanten.
Total		27		25		24	

BASF

Das Chemieunternehmen BASF liefert Produkte und Dienstleistungen in sechs Segmenten und folgt daher einem traditionellen Geschäftsmodell von selbstständiger Produktion und Dienstleistungsausführung mit direktem Verkauf an externe Gesellschaften, die Verträge mit der BASF Gruppe haben. Die Produkte und Dienstleistungen sind 2019 in sechs Segmente unterteilt: Che-

micals, Materials, Industrial Solutions, Surface Technologies, Nutrition & Care, und Agricultural Solutions. 2015 und 2017 gab es noch das Segment Oil & Gas, aber noch nicht das Segment Surface Technologies. Ausserdem waren Materials sowie Industrial Solutions in einem Segment zusammengefasst.

Bereits 2015 war der Zweck der Unternehmensstrategie „We create chemistry for a sustainable future“. 2015 und 2017 wurden Schwerpunkte der Strategie nicht erklärt, sondern durch Ziele in den Bereichen Wachstum und Profitabilität, Mitarbeiter, Produktion, Produktverantwortung, Energie und Klimaschutz sowie Wasser, präsentiert. In der Strategie von 2019 wurden die Schwerpunkte erläutert und fokussierten sich auf (1) Innovation von Produkten und Geschäftsmodellen, (2) Nachhaltigkeit (mit dem ambitionierten Ziel bis 2030 CO₂-neutral zu wachsen), (3) Produktion (effiziente Wertschöpfungskette), (4) Digitalisierung, (5) Portfolio (Fokus auf Wachstumfelder in Bezug auf Produkte und internationale Märkte), (6) Mitarbeiter. Wachstumspotenzial sieht man besonders in China und bei Batteriematerialien aufgrund von wachsender Elektromobilität. Infolgedessen beabsichtigt BASF sich auf diese zwei Wachstumsbereiche besonders zu fokussieren.

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017		2015	
		Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	3	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt und auch in einem Input/Output Modell veranschaulicht (S. 19-23)	3	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt und auch in einem Input/Output Modell veranschaulicht (S. 9-11, 20-22)	3	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt und auch in einem Input/Output Modell veranschaulicht (S. 17-19, 21-23)
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	3	Ein integrierter Bericht, der ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistung dokumentiert und der veranschaulicht, wie Nachhaltigkeit zum langfristigen Unternehmenserfolg beiträgt. (S.5-6)	3	Ein integrierter Bericht, der ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistung dokumentiert und der veranschaulicht, wie Nachhaltigkeit zum langfristigen Unternehmenserfolg beiträgt. (S.2-4)	3	Ein integrierter Bericht, der ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistung dokumentiert und der veranschaulicht, wie Nachhaltigkeit zum langfristigen Unternehmenserfolg beiträgt. (S.4)
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	1	Manger im Non-/Executive Team und dessen Aufgabenbereiche wurden namentlich vorgestellt aber biografische Eckdaten fehlen vollständig (S. 159-161)	1	Manger im Non-/Executive Team und dessen Aufgabenbereiche wurden namentlich vorgestellt aber biografische Eckdaten fehlen vollständig (S. 137-139)	1	Manger im Non-/Executive Team und dessen Aufgabenbereiche wurden namentlich vorgestellt aber biografische Eckdaten fehlen vollständig (S. 138-139)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	1	Manger im Non-/Executive Team und dessen Aufgabenbereiche wurden namentlich vorgestellt aber biografische Eckdaten fehlen vollständig (S. 159-161)	1	Manger im Non-/Executive Team und dessen Aufgabenbereiche wurden namentlich vorgestellt aber biografische Eckdaten fehlen vollständig (S. 137-139)	1	Manger im Non-/Executive Team und dessen Aufgabenbereiche wurden namentlich vorgestellt aber biografische Eckdaten fehlen vollständig (S. 138-139)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	1	Die Aufgabenbereiche des Executive Teams wurde per 1.1.2020 neu verteilt und spiegelt die strategischen Schwerpunkte der wider. Jedoch wurde dies nicht mit der Strategie verlinkt und erläutert. (S.159)	1	Die Aufgabenbereiche des Executive Teams entsprechen ca. den strategischen Schwerpunkten. Jedoch wurden diese nicht mit der Strategie verlinkt und erläutert. (S.137)	1	Die Aufgabenbereiche des Executive Teams entsprechen ca. den strategischen Schwerpunkten. Jedoch wurden diese nicht mit der Strategie verlinkt und erläutert. (S.138)
	Interne o. externe Rekrutierung	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert

	für exekutive Personen						
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	3	Es wurde ein Diversitätskonzept mit konkreten Zielen festgelegt und in Kontrast mit dem derzeitigen "Stand-der-Umsetzung" gesetzt. (S.153)	3	Es wurde ein Diversitätskonzept mit konkreten Zielen festgelegt und in Kontrast mit dem derzeitigen "Stand-der-Umsetzung" gesetzt. (S.131)	2	Es wurde ein Diversitätskonzept mit konkreten Zielen festgelegt aber nicht in Kontrast mit dem derzeitigen "Stand-der-Umsetzung" gesetzt. (S.132)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/Verwaltungsrat	2	Richtlinien in Bezug auf das Kompetenzprofil, Diversitätskonzept und Nachfolgeplanung für beide, (Non-)Executive Team wird ausführlich erläutert, jedoch wird nicht in Kontext gesetzt inwiefern die derzeitigen Executives diese Vorgaben erfüllen. (S.150, 152-153)	2	Richtlinien in Bezug auf das Kompetenzprofil, Diversitätskonzept und Nachfolgeplanung für beide, (Non-)Executive Team wird ausführlich erläutert, jedoch wird nicht in Kontext gesetzt inwiefern die derzeitigen Executives diese Vorgaben erfüllen. (S.128, 130)	2	Richtlinien in Bezug auf das Kompetenzprofil, Diversitätskonzept und Nachfolgeplanung wird nur für das Non-Executive Team erläutert, jedoch wird nicht in Kontext gesetzt inwiefern die derzeitigen Executives diese Vorgaben erfüllen. (S.132)
	Erstellung von neuen Positionen/Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	3	Altersangaben werden detailliert aufgeführt. Zudem wird dabei ein Bezug zum Digitalisierungsfokus gemacht, der Teil des Geschäftsmodells ist. Es wird erstmals erläutert, inwiefern die Vielfalt in der Altersstruktur eine Rolle für das Geschäft spielt. (S. 128)	2	Altersangaben werden zwar detailliert in Bezug auf die Gesamtbelegschaft aufgeführt, trotzdem bleiben diese ohne Bezug zum Geschäftsmodell (S. 45).	2	Altersangaben werden zwar detailliert in Bezug auf die Gesamtbelegschaft aufgeführt, trotzdem bleiben diese ohne Bezug zum Geschäftsmodell (S. 44).
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	3	Anzahl Mitarbeitende von 117'490 wird erwähnt. Ebenso wird erläutert, dass Personalrückgang wegen der Zusammenführung von Öl- und Gas-Geschäfte und Veräusserungen stattfand. Zudem finden sich Angaben, dass rund 11000 Mitarbeitende im Bereich F&E tätig sind. (S. 23, S.42)	3	Anzahl Mitarbeitende von 115'490 wird erwähnt. Ebenso wird erläutert, dass Personalzüge infolge von Aquisitionen stattfanden. Zudem finden sich Angaben, dass rund 10000 Mitarbeitende im Bereich F&E tätig sind. (S. 42)	3	Anzahl Mitarbeitende von 112'435 wird erwähnt. Ebenso wird erläutert, dass Personalabgänge wegen Verkauf von Teilen des Pharma, Ingredients & Services sowie dem Tausch von Vermögenswerten mit Gazprom stattfanden. Zudem finden sich Angaben, dass rund 10000 Mitarbeitende im Bereich F&E tätig sind. (S. 42)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Frühfluktuationsrate wird mit 1,4% erwähnt. Jedoch ohne Begründung, Massnahmen oder Einbezug des GM (S.129).	1	Fluktuationsrate von 1,3% wird erwähnt, jedoch ohne Erklärung, Begründung, Massnahmen oder Einbezug des GM (S.43).	1	Fluktuationsrate wird mit 1,1 erwähnt, jedoch ohne Erklärung, Begründung, Massnahmen oder Einbezug des GM (S. 43).
	Vergütungsstruktur	2	Entlohnungssystem wird erklärt und teils auch begründet. Kopplung mit finanziellem Renditeziel (S.130).	2	Vergütungssystem wird erwähnt und kurz beschreiben auf einer theoretischen Basis (teils mit Begründung). Kein Bezug zur Strategie oder dem GM (S.46).	1	Vergütungssystem allgemein erwähnt und kurz beschrieben, aber nicht begründet. Keinen Bezug zur Strategie oder dem GM (S.46). Keine Massnahmen zur Kontrolle.
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	2	Wird gemessen durch den Engagement Index (79%). Erklärung der Feedback-Instrumente, aber kein Bezug zur Strategieumsetzung oder dem GM (S.127).	1	Mitarbeiterbefragung als Feedback-Instrument erwähnt. Keine Zahlen genannt oder genaue Messinstrumente. Keinen Bezug zum GM oder der Strategieumsetzung (S.47).	1	Mitarbeiterbefragung als Feedback-Instrument erwähnt. Keine Zahlen genannt oder genaue Messinstrumente. Keinen Bezug zum GM oder der Strategieumsetzung (S.47).
	Diversität und Inklusion	2	Wird erwähnt, der Fokus liegt auf Frauenanteilen und LGBTI-Verhaltenskodex (Pride Month). Aber kein Bezug zur Strategie oder dem GM (S.128).	1	Begründung, warum Vielfalt wichtig ist. Sensibilisierung nur bei Führungskräften (Frauenanteil, Schulungen etc.). Keine Massnahmen oder genauen Ziele, kein Bezug zur Strategie (S.45).	1	Begründung, warum ihnen Vielfalt wichtig ist, aber keine Massnahmen genannt. Nur bzgl Frauen in Führungspositionen, nicht auf Mitarbeiterlevel allgemein. Kein Bezug zur Strategie (S.45).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	3	Das 70-20-10-Prinzip der Weiterbildungen generell wird erwähnt. Zudem wurde im Bereich der	3	Das 70-20-10-Prinzip der Weiterbildungen generell wird erwähnt. Ebenso wird eine ,vir-	3	Das 70-20-10-Prinzip der Weiterbildungen generell wird erwähnt. Ebenso wird die Ausbildung im

			Weiterbildung eine neue Initiative von #liveitleadit gestartet, die Chancen der digitalen Transformation im Bereich der Weiterbildungen für das Unternehmen nutzen soll. (S. 130)		tuelle Woche' in Asien erwähnt, wo verschiedenste Mitarbeitende sich über aktuelle Themen, die relevant für das Geschäft sind, widmen. (S. 44)		Bereich der Produktion und Technik besonders hervorgehoben, wobei diese mit dem Geschäftsmodell übereinstehen (S. 44).
	Anzahl Auszubildende/Praktikanten	2	Anzahl Auszubildende werden erwähnt (3161 in rund 50 Berufen). Weitere Angaben in Bezug auf das Geschäft werden aber im Vergleich zu den vorherigen Jahren nicht gemacht (S. 23 & S.126)	3	Anzahl Auszubildende werden erwähnt (3103 in rund 50 Berufen). Zudem wird konkret erwähnt, dass infolge von digitalen Technologien in Laboren, neue Inhalte der Industrie 4.0 in die Lehrpläne aufgenommen werden (S. 43)	3	Anzahl Auszubildende werden erwähnt (3240 in rund 60 Berufen). Ebenso wird spezifisch erwähnt, dass bspw. in Spanien Auszubildende nach der Ausbildung in der Produktion in Deutschland eingesetzt werden. (S. 43)
Total		34		32		30	

Bayer

Bayer ist ein weltweit tätiges Life-Science-Unternehmen in den Gebieten Gesundheit und Ernährung. Die Geschäftstätigkeiten sind unterteilt als (1) Crop Science, (2) Pharmaceutical und (3) Consumer Health. Infolgedessen gibt es drei unterschiedliche Geschäftsmodelle, die darauf abzielen, Krankheiten vorzubeugen, zu lindern, zu heilen sowie qualitativ hochwertige Nahrungs- und Futtermittel und pflanzliche Rohstoffe sicherzustellen. 2015 und 2017 fokussierte sich die Strategie auf (1) Profitables Wachstum, (2) Innovation, (3) Nachhaltigkeit und (4) Mitarbeiter. 2019 änderte sich der letzte strategische Schwerpunkt: (1) ein weltweit führendes Unternehmen in Gesundheit und Ernährung zu sein (in anderen Worten, Wachstum durch weltweite M&As), (2) Innovation, (3) Nachhaltigkeit und (4) operative Leistungsfähigkeit durch ein Synergie- und Effizienzprogramm ‚Bayer 2022‘.

Unter dem Motto „Health for all, hunger for none“ befasst sich Bayer mit dem zunehmenden Altern der Weltbevölkerung und der steigenden Belastung unserer natürlichen Ökosysteme. Dies wird verfolgt, indem Bayer Innovationen bereitstellt, die es Menschen ermöglicht, sich effektiv um ihre Gesundheit zu kümmern sowie Innovationen, die genügend Nahrungsmittel für alle möglich machen unter gleichzeitiger Berücksichtigung der nachhaltigen Verwendung von natürlichen Ressourcen.

		2019		2017		2015	
Kategorie	Kennzahlen	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.24-28)	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.43-50)	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.49-59)
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	2	Es liegt ein integrierter Bericht vor, der nichtfinanzielle Aspekte erläutert und in zu einem gewissen Grad in Kontext setzt. Es gibt jedoch einen separaten Nachhaltigkeitsbericht. (S.3)	3	Es liegt ein integrierter Bericht vor, der nichtfinanzielle Aspekte erläutert und in zu einem gewissen Grad in Kontext setzt.	3	Es liegt ein integrierter Bericht vor, der nichtfinanzielle Aspekte erläutert und in zu einem gewissen Grad in Kontext setzt.

Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	2	Die biografischen Eckdaten von den (Non-) Executive Teams werden angegeben aber nicht in Kontext gesetzt. Vom Non-Executive Team (S.12, 235-237)	2	Die biografischen Eckdaten von den (Non-) Executive Teams werden angegeben aber nicht in Kontext gesetzt. Vom Non-Executive Team (S.28-29, 319-323)	2	Die biografischen Eckdaten von den (Non-) Executive Teams werden angegeben aber nicht in Kontext gesetzt. Vom Non-Executive Team (S.35, 335-340)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	2	Die Kompetenzen des Non-Executive Teams werden äusserst übersichtlich aufgelistet und in Kontext mit dem Unternehmen gesetzt. Dies wird jedoch nicht für das Executive Team gemacht. (S.104)	1	Das (Non-)Executive Team weist nur teilweise die notwendigen Kompetenzen für die strategischen Schwerpunkte auf. Kompetenzen im Bereich Nachhaltigkeit sind fehlend. Diese vorhandenen Kompetenzen werden auch nicht erläutert oder in Kontext mit dem Unternehmenserfolg gesetzt. (S.28-29, 319-323)	1	Das (Non-)Executive Team weist nur teilweise die notwendigen Kompetenzen für die strategischen Schwerpunkte auf. Kompetenzen im Bereich Nachhaltigkeit sind fehlend. Diese vorhandenen Kompetenzen werden auch nicht erläutert oder in Kontext mit dem Unternehmenserfolg gesetzt. (S.35, 335-340)
	Executive Positionen für strategische Schwerpunkte	1	Die Executive Positionen spiegeln in keiner Weise die strategischen Schwerpunkte wider, sondern nur die Geschäftsfelder. Trotz der Betonung des Nachhaltigkeitsmanagements gibt es keinen Chief Sustainability Officer. Es ist nicht klar wer welche Verantwortungen für welche Strategiepunkte trägt. (S.12, 235-237)	2	Es gab eine Executive Position für "Personal, Technologie & Nachhaltigkeit" sowie eine für "Innovation", was im Einklang mit den strategischen Schwerpunkten des Unternehmens steht. Der Kontext zum Geschäftsmodell oder der Strategie wird nicht angesprochen. (S.28-29, 319-323)	2	Es gab eine Executive Position für "Personal, Technologie & Nachhaltigkeit" sowie eine für "Innovation", was im Einklang mit den strategischen Schwerpunkten des Unternehmens steht. Der Kontext zum Geschäftsmodell oder der Strategie wird nicht angesprochen. (S.35, 335-340)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	2	Innerhalb des Diversitätskonzepts in Bezug auf Neubesetzungen wird das Thema Vielfalt mit konkreten Zielen festgelegt und in Kontrast mit dem derzeitigen "Stand-der-Umsetzung" gesetzt. (S. 102-104)	2	Innerhalb des Diversitätskonzepts in Bezug auf Neubesetzungen wird das Thema Vielfalt mit konkreten Zielen festgelegt und in Kontrast mit dem derzeitigen "Stand-der-Umsetzung" gesetzt. (S. 183-186)	1	Ziele für eine Frauenquote aber nicht für weitere Diversitätsbereiche wird sehr kurz erwähnt und nicht weiter erläutert oder in Kontext gesetzt. (S. 186)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/Verwaltungsrat	2	Personelle Veränderungen werden erwähnt aber nicht erläutert. Zusammensetzung und Ziele des Diversitätskonzepts wird für beide, (Non-)Executive Team, oberflächlich erläutert und es wird aufgezeigt wo sich der Stand der Zielsetzung befindet. Der Kontext zum Geschäftsmodell ist oberflächlich angesprochen. (S. 102-104)	2	Personelle Veränderungen werden erwähnt aber nicht erläutert. Zusammensetzung und Ziele des Diversitätskonzepts wird für beide, (Non-)Executive Team, oberflächlich erläutert und es wird aufgezeigt wo sich der Stand der Zielsetzung befindet. Der Kontext zum Geschäftsmodell ist oberflächlich angesprochen. (S. 183-186)	2	Personelle Veränderungen werden erwähnt aber nicht erläutert. Ziele für die Zusammensetzung des Non-Executive Teams sowie der Stand der Zielsetzung werden erläutert aber nicht in Kontext zum Geschäftsmodell gestellt. Dasselbe für das Executive Team ist nicht vorhanden. (S. 185-186)
	Erstellung von neuen Positionen/Aufgabenbereichen	2	Das Executive Team wurde von 7 auf 5 Leute reduziert. Die strategische Begründung wurde im 2019 GB nicht erläutert.	2	Das Executive Team wurde von 8 auf 7 Leute reduziert. Die strategische Begründung wurde im 2017 GB nicht erläutert.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	2	Altersstruktur der Belegschaft wird aufgezeigt. Trotzdem aber kein ausgeführten Bezug zum Geschäftsmodell. (S. 53)	2	Altersstruktur der Belegschaft wird aufgezeigt. Trotzdem aber kein ausgeführten Bezug zum Geschäftsmodell. (S. 80)	2	Altersstruktur der Belegschaft wird aufgezeigt. Trotzdem aber kein ausgeführten Bezug zum Geschäftsmodell. (S. 88)
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	3	Mitarbeiteranzahl von 99'592 wird erwähnt. Ebenso wird aufgezeigt, in welchen Bereichen wie viele Mitarbeitende beschäftigt sind. Zudem finden sich erstmals Angaben über die Gründe für die Veränderungen im Zusammenhang Restrukturierungsmassnahmen	3	Mitarbeiteranzahl von 99'592 wird erwähnt. Ebenso wird aufgezeigt, in welchen Bereichen wie viele Mitarbeitende beschäftigt sind. Zudem finden sich erstmals Angaben über die Gründe für die Veränderungen im Zusammenhang der Neuorganisation in 2016 (S. 3 & S. 80-81)	2	Mitarbeiteranzahl von 116800 wird erwähnt. Ebenso wird aufgezeigt, in welchen Bereichen wie viele Mitarbeitende beschäftigt sind. Trotzdem aber kein ausgeführten Bezug zum Geschäftsmodell. (S. 3 & S. 86-87)

			und Desinvestments (S. 2 & S. 50)				
Mitarbeiter-zufriedenheit	Fluktuation	1	Wird erwähnt mit freiwilliger und gesamter Prozentzahl (15% gesamt). Jedoch ohne Erklärung, Massnahmen oder Bezug zum Geschäftsmodell (S. 51).	1	Wird erwähnt mit freiwilliger und gesamter Prozentzahl (10,4%). Jedoch ohne Erklärung, Massnahmen oder Bezug zum Geschäftsmodell (S. 51).	1	In einer Tabelle erwähnt (10,4%) ohne Begründung, Massnahmen oder Bezug zum Kontext (S.87).
	Vergütungsstruktur	2	Vergütungsgrundsätze werden zwar erwähnt, bleiben aber intransparent. Obere Management hat ein einheitliches ‚Aspire‘-Programm. Kein Bezug zum GM (S.52). Massnahmen zur Überprüfung fehlen.	2	Vergütungsgrundsätze erwähnt und begründet. Werte der Gleichstellung in allen Bereichen erklärt, freiwillig über den Mindestlohn hinaus. Keinen Bezug zum GM oder dem Kontext des Unternehmens (S.85).	2	Vergütungsgrundsätze erwähnt und begründet. Werte der Gleichstellung in allen Bereichen erklärt, freiwillig über den Mindestlohn hinaus. Keinen Bezug zum GM oder dem Kontext des Unternehmens (S.85). Übersicht über Gesamtvergütung, aber nicht im Bericht integriert (S.85).
	Mitarbeiter-zufriedenheitsindex	1	Wird nicht erwähnt (S.49-53).	1	Wird nicht erwähnt (S.79-88).	1	Wird nicht erwähnt (S.86-97).
	Diversität und Inklusion	2	Zeigt auf, warum Inklusion wichtig ist für das Unternehmen, es werden aber keine genauen Massnahmen genannt, sondern nur Status Quo Zahlen zu Frauenquote, Behinderenquote und Ethnien (S.53). Kein Bezug zum GM.	2	Zahlen zu Verhältnissen von Geschlechtern und Nationalitäten. Kurz beschrieben, warum Vielfalt wichtig ist. Aber keine Massnahmen und kein Kontext zum GM gesetzt hier (S.84).	2	Zahlen zu Verhältnissen von Geschlechtern und Nationalitäten. Kurz beschrieben, warum Vielfalt wichtig ist. Programm „Leading Across Cultures and Genders“ zusammen (aber eher Trainings für Führungskräfte nur). Kein Kontext zum GM oder der Strategie (S.93).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	2	Weiterbildungsmassnahmen werden zwar relativ ausführlich beschrieben und konkrete Anzahl Stunden je Beschäftigte aufgezeigt. Dennoch fehlt der Bezug zu den Kernthemen des Geschäftsmodells. (S. 52)	2	Weiterbildungsmassnahmen werden zwar relativ ausführlich beschrieben und konkrete Anzahl Stunden je Beschäftigte aufgezeigt. Zwar werden die Weiterbildungsmassnahmen in Bezug auf die Personalstrategie gesetzt, aber keine weiteren Bezüge zu Bereichen des Geschäftsmodells der Weiterbildungen werden gemacht(S. 79)	2	Weiterbildungsmassnahmen werden zwar relativ ausführlich beschrieben und konkrete Anzahl Stunden je Beschäftigte aufgezeigt. Dennoch fehlt der Bezug zu den Kernthemen des Geschäftsmodells. (S. 90)
	Anzahl Auszubildende/ Praktikanten	2	Erwähnung von Berufspraktikas und Traineeprogrammen erwähnt, jedoch nicht weiter ausgeführt oder in den Kontext gesetzt (S. 52)	2	Erwähnung von Berufspraktikas und Traineeprogrammen erwähnt, jedoch nicht weiter ausgeführt oder in den Kontext gesetzt (S. 82)	2	Erwähnung von Berufspraktikas an Studenten oder Ausbildungen in 20 Berufen, aber keine konkrete Erwähnung über die Bedeutung derer für das Geschäftsmodell. (S. 87)
Total		31		32		29	

Beiersdorf

Beiersdorf spezialisiert sich auf Hautpflegeprodukte (z.B. Nivea, Eucerin, etc.) und Klebbander unter der Marke tesa. Trotz der unterschiedlichen Produkte ist das Geschäftsmodell in beiden Sparten ähnlich und fokussiert sich auf die selbstständige Entwicklung und Herstellung ihrer Produkte sowie einer Verteilung über Mittelmänner. Jedoch baut Beiersdorf die E-Commerce Verkaufskanäle aus, um den Kunden auch direkt dienen zu können. Die 2015 und 2017 Unternehmensstrategie Blue Agenda fokussierte sich auf die (1) Stärkung der Marken, vor allem NIVEA, (2) Innovation, (3) Ausbau der Präsenz in den Wachstumsmärkten und (4) die Menschen bei Beiersdorf (=Mitarbeiter).

Die 2019 Unternehmensstrategie C.A.R.E.+ hat fünf strategische Prioritäten: (1) Konsumentennähe durch Digitalisierung, (2) Mit Hautpflege gewinnen (durch Innovationen und starke globale Marken), (3) Wachstumsmärkte erschliessen (generell in Asien und Afrika aber auch speziell in Brasilien, Russland und China), (4) Wachstum durch Produktivitätssteigerung und Ausbau von internationalen Produktionseinheiten, (5) Auf starkem Fundament aufbauen durch Compliance - Core Values - Kultur - Nachhaltigkeit. Es gibt einen separaten Nachhaltigkeitsbericht 2019.

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017		2015	
		Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.23-25)	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.15-17)	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.21-24)
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	2	Es liegt ein teilweise integrierter Bericht vor. Es gibt jedoch einen separaten Nachhaltigkeitsbericht.	2	Es liegt ein teilweise integrierter Bericht vor. Es gibt jedoch einen separaten Nachhaltigkeitsbericht.	1	Es liegt kein integrierter Bericht vor.
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.107-108)	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.85-86)	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.78-79)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.107-108)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.85-86)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.78-79)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	1	Es gibt keine Verantwortungsbereiche im Executive Team in Bezug auf Digitalisierung, Innovation oder Nachhaltigkeit. Ausschliesslich die geografischen Wachstumsmärkte sind vertreten. Kein Kontext zum Geschäftsmodell. (S.108)	1	Es gibt keine Verantwortungsbereiche im Executive Team in Bezug auf Innovation. Ausschliesslich die geografischen Wachstumsmärkte sind vertreten. Jedoch kein Kontext zum Geschäftsmodell. (S.108)	1	Es gibt keine Verantwortungsbereiche im Executive Team in Bezug auf Innovation. Auch die geografischen Wachstumsmärkte sind nicht vollständig repräsentiert im Executive Team. Kein Kontext zum Geschäftsmodell wird erläutert. (S.79)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	2	Es gibt ein Programm zur Führungskräfteentwicklung mit konkreten numerischen Zielen. Der Bezug zum Geschäftsmodell wird nicht angesprochen. (S.40)	1	Die Idee eines Programmes, um primär interne Führungskräfte zu entwickeln wird kurz angesprochen aber nicht weiter erläutert. (S.25)	3	Ein internes Führungskräfteprogramm wird erläutert und die Wichtigkeit für den Geschäftserfolg wird beschrieben. Die Wichtigkeit des Programmes wird mit der "Blue Agenda" und den Firmen-"Core Values" in Verbindung gesetzt. (S.38)
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Es gibt keine weiteren Erläuterungen und keinen Bezug zum Geschäftsmodell. (S.16, 19)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Es gibt keine weiteren Erläuterungen und keinen Bezug zum Geschäftsmodell. (S.9, 11)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Es gibt keine weiteren Erläuterungen und keinen Bezug zum Geschäftsmodell. (S.9, 11)

Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	2	Personelle Veränderungen werden erwähnt aber nicht strategisch erläutert. Zielsetzung, Kompetenzprofil und Stand der Umsetzung des Diversitätskonzepts wird nur für das Non-Executive erläutert. Der Kontext zum Geschäftsmodell ist oberflächlich angesprochen. (S. 16-19)	2	Personelle Veränderungen werden erwähnt aber nicht weiter erläutert. Zielsetzung, Kompetenzprofil und Stand der Umsetzung des Diversitätskonzepts wird nur für das Non-Executive etwas detaillierter erläutert. Der Kontext zum Geschäftsmodell ist oberflächlich angesprochen. (S. 9-11)	2	Personelle Veränderungen werden erwähnt aber nicht weiter erläutert. Zielsetzung, Kompetenzprofil und Stand der Umsetzung des Diversitätskonzepts wird nur für das Non-Executive etwas detaillierter erläutert. Der Kontext zum Geschäftsmodell ist oberflächlich angesprochen. (S. 9-11)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	3	Die Altersstruktur wird erstmals detailliert aufgedeutet und deren Bedeutung für das Geschäftsmodell erklärt. Auch wurde eine neue Mitarbeitendeninitiative namens „neue Generation 50+“ gestartet. (S. 37)	2	Unter Erfolgsfaktor der Vielfalt aufgezählt. Ansonsten aber keine konkreteren Informationen zur Altersverteilung der Belegschaft. (S. 24)	2	Alter als Teil vom Diversityaspekt erwähnt, aber nicht weiters ausgeführt. (S. 39)
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	3	Anzahl Mitarbeitende werden nach den Geschäftsbereichen erläutert. Ebenso wird die Bedeutung von F&E im Bezug auf die Geschäftstätigkeit erläutert, wobei daraus einen Bezug zum Geschäftsmodell geschlossen werden kann. (S. 27)	3	Anzahl Mitarbeitende werden nach drei Bereichen erläutert (F&E, Consumer, tesa, Regionen) Ebenso wird die Bedeutung von F&E im Bezug auf die Geschäftstätigkeit erläutert, wobei daraus einen Bezug zum Geschäftsmodell geschlossen werden kann. (S. 18)	2	Anzahl Mitarbeitende werden nach drei Bereichen erläutert (F&E, Consumer, tesa, Regionen) Trotzdem fehlen konkrete Begründungen der Veränderungen der Mitarbeiteranzahl oder eine Verbindung zum Geschäftsmodell (S. 33& 37-38)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Wird nicht erwähnt.	1	Wird nicht erwähnt.	1	Wird nicht erwähnt.
	Vergütungsstruktur	1	Lohnstruktur und Vergütungssystem nicht erwähnt. Nur kurz auf Entgeltgleichheit von Frauen/ Männern beim Thema Diversity eingegangen (S.35-40), Vergütung nur berichtet für Aufsichtsrat und Vorstand (S.61-63).	1	Lohnstruktur und Vergütungssystem werden nicht erwähnt (S.22-26). Vergütung nur berichtet für Aufsichtsrat und Vorstand.	1	Lohnstruktur und Vergütungssystem werden nicht erwähnt (S.37-40). Vergütung nur berichtet für Aufsichtsrat und Vorstand.
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	1	Wird nicht erwähnt (S. 35-40).	1	Umfrage zum Employee Engagement kurz erwähnt mit Beteiligungsquote aber ohne Ergebniszahlen, keine Massnahmen, keine Begründung und kein Kontext zum Geschäftsmodell (S.22).	1	Umfrage zum Employee Engagement kurz erwähnt mit Beteiligungsquote aber ohne Ergebniszahlen, keine Massnahmen, keine Begründung und kein Kontext zum Geschäftsmodell (S.39).
	Diversität und Inklusion	3	Massnahmen zur Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit erwähnt und erläutert. Diversity-Team einbegriffen. Unterschiedliche Initiativen und Programme. Bezug zur Strategie ‚Diversity & Inclusion‘ als globaler Management-Prozess (S.37-38).	3	Massnahmen zur Förderung von Vielfalt erwähnt und begründet auch. Aber hier fast nur auf Geschlechtergleichheit eingegangen und nicht auf mehrere Diversitätsthemen. Der Unternehmenskontext könnte ausgeprägter erklärt werden (S.24).	2	Erwähnung von Vielfalt und Inklusion. Aktuelle Zahlen zu Gender, Nationalitäten und Alter, aber keine wirklichen Massnahmen aufgezählt bzw. erklärt und der Kontext zum Geschäftsmodell fehlt (S.39).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	3	Der digitale Learning Hub von Tesa wird erklärt. Zudem definiert sich Beiersmann als lernende Organisation mit konkreten Massnahmen (bspw. E-Learnings), wobei sie aufzeigen, inwiefern qualifizierte Mitarbeitende für das Geschäft essenziell sind. (S.38-40)	3	Unter ‚Wissen und Lernen‘ werden nun erstmals Weiterbildungsmassnahmen für Mitarbeitende & deren Relevanz für neue Geschäftsmodelle aufgezeigt (S. 24)	1	Über konkrete Weiterbildungen oder andere Bildungsmassnahmen der Mitarbeitenden wird nichts erwähnt.
	Anzahl Auszubildende/ Praktikanten	1	Anzahl Auszubildende wird erwähnt, ansonsten keine zusätzliche Informationen vorhanden. (S. 53).	1	Anzahl Auszubildende wird erwähnt, ansonsten keine zusätzliche Informationen vorhanden. (S. 35)	1	Auch bezüglich Programmen für Nachwuchskräfte wird nichts gesagt. Es wird lediglich auf Kooperationen mit Universitäten

							hingewiesen. Nur grob im Bezug auf das Buddie System erwähnt. (S. 41)
Total		30		28		25	

BMW

BMW positioniert sich als high-end und high-quality Autoerzeuger im Premiumsegment. Jedoch so wie die meisten Autoerzeuger, setzt auch BMW auf ein Geschäftsmodell mit dem Massenproduktion und individuelle Kundenanpassung möglich ist. In anderen Worten, Kunden können sich eine Standardversion eines Autos kaufen oder auch zusätzliche Bestandteile, Funktionen oder Farben auswählen, um das Fahrzeug individuell nach ihren Bedürfnissen und Wünschen anpassen zu können. Zusätzlich bietet BMW auch Finanzdienstleistungen für die Finanzierung der Automobile oder Motorräder an. Die seit 2015 gleichbleibenden strategischen Schwerpunkte liegen besonders auf dem Ausbau des elektrifizierten Produktportfolios und des Luxussegments. Auch die Strategiefelder Technologie und Digitalisierung werden mit spezifischem Fokus auf den Kernthemen Elektromobilität und alternative Antriebe sowie Automatisiertes Fahren behandelt.

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017		2015	
		Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.26-27)	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.30-31)	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.18-19)
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	2	Es gibt einen separaten Sustainable Value Report 2019 auf dem im Geschäftsbericht verwiesen wird. (S.41)	2	Es gibt einen separaten Sustainable Value Report 2017 auf dem im Geschäftsbericht verwiesen wird. (S.34)	2	Es gibt einen separaten Sustainable Value Report 2017 auf dem im Geschäftsbericht verwiesen wird. (S.48)
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.203-206)	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.200-203)	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.170-173)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.203-206)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.200-203)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.170-173)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	2	Es gibt eine Executive Position für "Transformation Elektromobilität" und eine für "Entwicklung". Jedoch wird dies nicht weiter erläutert oder in Kontext mit dem Geschäftsmodell gebracht. (S.203)	1	Es gibt nur eine Executive Position im Einklang mit den strategischen Schwerpunkten, nämlich für "Entwicklung". Dies wird auch nicht weiter erläutert oder in Kontext mit dem Geschäftsmodell gebracht. (S.203)	1	Es gibt nur eine Executive Position im Einklang mit den strategischen Schwerpunkten, nämlich für "Entwicklung". Dies wird auch nicht weiter erläutert oder in Kontext mit dem Geschäftsmodell gebracht. (S.170)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	3	Vielfaltsziele werden erläutert und in Kontext zum Unternehmenserfolg gesetzt. Ein Verweis zu einem Abschnitt im	3	Vielfaltsziele werden erläutert und in Kontext zum Unternehmenserfolg gesetzt. (S. 213)	3	Vielfaltsziele werden erläutert und in Kontext zum Unternehmenserfolg gesetzt. (S. 44-45)

			Sustainable Value Report wurde gemacht, um die Wichtigkeit und den Zusammenhang des Themas zu unterstreichen. (S. 40)				
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	1	Neubesetzungen im Vorstand wurden erläutert und die Kompetenzen der Person wurden angesprochen. (S.14) Generelle notwendige Voraussetzungen und Kompetenzen von beiden, (Non-) Executive Teams, werden kurz in einem Satz erwähnt, aber nicht näher erläutert. (S. 201)	2	Neubesetzungen im Vorstand wurden erläutert und die Kompetenzen der Person wurden angesprochen. (S.15) Generelle notwendige Voraussetzungen und Kompetenzen für die Nachfolgeplanung von beiden, (Non-) Executive Teams, werden kurz erläutert. (S. 210-211)	2	Neubesetzungen im Vorstand wurden erläutert und die Kompetenzen der Person wurden angesprochen. (S.15) Generelle Besetzungsziele für die Nachfolgeplanung wird ausführlich aber nur für das Non-Executive Teams erläutert. (S. 180-183)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	2	Als Aspekt der Vielfalt als Wettbewerbsfaktor aufgeführt, aber nicht weiter beschrieben. (S. 40)	2	Bei Vielfalt als Wettbewerbsfaktor aufgeführt, aber nicht weiter beschrieben. (S. 67)	2	Das Alter wird zwar als Aspekt der Vielfalt und als Muss für die Wettbewerbsfähigkeit beschrieben, aber nicht weiter ausgeführt. (S. 44-45)
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	3	Anzahl Mitarbeitende von 133*778 wird erwähnt. Ebenso wird explizit geschrieben, dass gezielt Fachkräfte und IT-Spezialisten für relevante Zukunftsthemen eingestellt wurden. Auch die Anzahl an Beschäftigten in den Entwicklungszentren von BMW werden in Bezug auf das Kerngeschäft erwähnt. (S. 13, S.39) Auch im Nachhaltigkeitsbericht wird dies sehr ausführlich erwähnt. (S. 116ff.)	3	Anzahl Mitarbeitende von 129*932 wird erwähnt. Ebenso wird geschrieben, warum die Mitarbeitendenanzahl so angestiegen ist (Elektrifizierung von Fahrzeugen und autonomen Fahren). Auch die Anzahl an Beschäftigten in den Entwicklungszentren von BMW werden in Bezug auf das Kerngeschäft erwähnt. (S. 27, S. 32)	3	Anzahl Mitarbeitende von 122*244 wird erwähnt. Ausserdem werden die Inbetriebnahmen von neuen Werken bspw. in Mexiko oder Grossbritannien aufgeführt und mit Mitarbeiterereinstellungen in Zusammenhang gebracht. Zudem wird beschrieben, wie viele Mitarbeitende im F&E-Netzwerk von BMW tätig sind, was zum Kerngeschäft gehört. (S. 27, S. 32-38)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Fluktuation mit 3,39% erwähnt. Im Nachhaltigkeitsbericht begründen sie die Fluktuation (S.118 im NB). Aber keine Massnahmen und kein Bezug zum GM.	1	Fluktuation bei 2,64% im Geschäftsbericht erwähnt, aber nicht weiter erläutert oder mit Massnahmen ergänzt (S.67).	1	Fluktuation bei 2,08% im Geschäftsbericht erwähnt und kurz erläutert (S.45). Aber keine Massnahmen und kein Bezug zum GM.
	Vergütungsstruktur	2	Vergütungssystem und Lohnstruktur wird im Nachhaltigkeitsbericht erklärt (S.110 im NB). Aber kein Kontext zum Unternehmen vorhanden oder ausführliche Erläuterungen.	2	Vergütungssystem und Lohnstruktur wird im Nachhaltigkeitsbericht erklärt (S.131 im NB). Aber kein Kontext zum Unternehmen vorhanden oder ausführliche Erläuterungen.	1	Vergütungssystem bzw. Lohnstruktur nicht erwähnt. Es wird nur auf die geschlechtsneutrale Vergütung hingewiesen (S.67 im NB).
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	1	Mitarbeiterbefragung in einer Tabelle dargestellt. Aber ohne Begründung, Massnahmen oder Kontext zum Geschäftsmodell (S. 112 im NB).	1	Mitarbeiterbefragung in einer Tabelle dargestellt. Aber ohne Begründung, Massnahmen oder Kontext zum Geschäftsmodell (S. 35 im NB).	1	Mitarbeiterbefragung konzernweit mit Zahlen dargestellt. Aber keine Ausführungen zur Methodik und kein unternehmensspezifischer Kontext geschaffen (S.70 im NB).
	Diversität und Inklusion	3	Vielfalt wird als zentrales Element von BMW erwähnt, aber wird auf die drei Dimensionen Alter, Geschlecht und Kultur beschränkt (S.40). Ausführungen in einem getrennten Nachhaltigkeitsbericht (S.122f. im NB). Dort werden Massnahmen, Begründungen erklärt. Ausserdem wird der Due-Diligence-Prozess erläutert.	3	Vielfalt und Inklusion erwähnt und begründet als zentrales Thema im Nachhaltigkeitsbericht. Massnahmen und Due-Diligence-Prozesse werden erläutert sowie auch Resultate von Messungen und Performance-Indikatoren (S.137-141 im NB).	3	Vielfalt und Inklusion wird erwähnt im Nachhaltigkeitsbericht. Massnahmen werden erläutert und Programme vorgestellt. Auch Begründungen des Diversity-Konzeptes erfolgen (S.72-74 im NB).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	3	Die Weiterbildungskosten genannt, welche sich auf Weiterbildungen bezüglich Elektromobilität, Robotik und Data Analytics	3	Die Weiterbildungskosten genannt, welche sich auf Weiterbildungen bezüglich Elektromobilität, Wasserstoff, Brennstoffzelle etc. im Sinne des Geschäftsmodells fokussierten.	3	Kurz aber sehr präzise werden die Weiterbildungskosten genannt, welche sich auf Weiterbildungen bezüglich neuen Fahrzeugtechnologien

			im Sinne des Geschäftsmodells fokussierten. (S.66) Zudem werden diese auch ausführlich im NB erwähnt. (S. 110ff im NB)		(S.66) Im Nachhaltigkeitsbericht ebenso Anzahl Weiterbildungstage pro Mitarbeitenden angegeben. (S. 115ff, 130ff im NB)		und moderne Produktionstechniken im Sinne des Geschäftsmodells fokussierten. (S.44)
	Anzahl Auszubildende/ Praktikanten	3	Anzahl Auszubildende und die duale Berufsausbildung bei BMW werden aufgeführt. Zudem beschreiben sie die stetige Neuausrichtung in der Berufsausbildung auf Zukunftsbereiche (Digitalisierung, Industrie 4.0, Künstliche Intelligenz etc.) (S. 39)	3	Anzahl Auszubildende und die duale Berufsausbildung bei BMW werden beschrieben. Hinzu kommt, dass sich die Berufsfelder neu auf die Gegebenheiten und Anforderungen der neuen Geschäftsfelder von BMW ausrichten (Fokus auf MINT-Fächer). (S. 13, 66)	2	Anzahl Auszubildende und die duale Berufsausbildung bei BMW werden beschrieben, aber nicht weiter ausgeführt. (S. 44)
Total		32		32		30	

Continental

Als weltweit zweitgrösster Automobilzulieferer verfolgt Continental ein B2B-Geschäftsmodell und fokussiert sich vor allem auf Elektronik, Software (für Steuersysteme) und Sensorik. Das Unternehmen unterteilt sich unter den Sparten Automotive Technologies, Rubber Technologies und Powertrain Technologies wobei geplant ist, die Abteilung Power Technologies in vollständig durch einen Börsengang abzuspalten. Für die Zukunft setzt Continental auf die Digitalisierung von Produkten und Geschäftsprozessen in allen Bereichen. Seit 2015 fokussiert sich die Unternehmensstrategie auf sieben Bereiche:

1. Wertsteigerung - dauerhafte Steigerung des Unternehmenswerts
2. Regionale Umsatzbalance - weltweit ausgewogene Umsatzverteilung (vor allem in Asien aber auch in Nord- und Südamerika)
3. Top-Marktposition - unter den drei führenden Anbietern in allen relevanten Märkten (Hinsichtlich Kundenorientierung, Qualität und Marktanteil)
4. Im Markt für den Markt - hoher Lokalisierungsgrad (lokal entwickeln und produzieren)
5. Ausgewogenes Kundenportfolio - Balance zwischen Automobilbranche und anderen Industrien (Ausbau der Aktivitäten im Bereich der Softwareprodukte wie zB Verkehrsmanagement, digitale Reifenüberwachung, intelligente Lösungen für die Agrarbranche, Förderbänder etc.)
6. Technologische Balance - Mix aus etablierten und Vorreitertechnologien
7. Menschen, die begeistern - in einer Kultur, die inspiriert

Durch die weltweiten Umsatz- und Produktionsrückgänge in der Automobilindustrie, reagiert Continental mit einer strukturellen „Transformation 2019-2029“. Mit dieser wollen sie ab 2023

die Bruttokosten primär durch Digitalisierung senken sowie eine weltweite Qualifizierungsoffensive starten, um mit massgeschneiderten Programmen die individuelle Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhöhen.

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017		2015	
		Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.38-40)	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.40-42)	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.33-35)
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	2	Es liegt ein integrierter Bericht vor, der nichtfinanzielle Aspekte erläutert und in zu einem gewissen Grad in Kontext setzt. Es gibt jedoch nach wie vor einen separaten Nachhaltigkeitsbericht. (S.48-54)	2	Es liegt ein integrierter Bericht vor, der nichtfinanzielle Aspekte erläutert und in zu einem gewissen Grad in Kontext setzt. Es gibt jedoch nach wie vor einen separaten Nachhaltigkeitsbericht. (S.51-58)	2	Es liegt ein integrierter Bericht vor, der nichtfinanzielle Aspekte erläutert und in zu einem gewissen Grad in Kontext setzt. Es gibt jedoch nach wie vor einen separaten Nachhaltigkeitsbericht. (S.56-65)
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.7, 205-209)	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.6-7, 206-208)	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.6-7, 214-216)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.7, 205-209)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.6-7, 206-208)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.6-7, 214-216)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	2	Es gibt eine Executive Position für "Personen und Nachhaltigkeit", eine für "ContiTech" (=Technology) und der CEO ist auch verantwortlich für "Qualität und Umwelt Konzern". Jedoch wird dies nicht weiter erläutert oder in Kontext mit dem Geschäftsmodell gebracht. (S.207)	2	Es gibt eine Executive Position für "Personen und Nachhaltigkeit", eine für "ContiTech" (=Technology) und der CEO ist auch verantwortlich für "Qualität und Umwelt Konzern". Jedoch wird dies nicht weiter erläutert oder in Kontext mit dem Geschäftsmodell gebracht. (S.206)	2	Es gibt eine Executive Position für "Personen und Nachhaltigkeit", eine für "ContiTech" (=Technology) und der CEO ist auch verantwortlich für "Qualität und Umwelt Konzern". Jedoch wird dies nicht weiter erläutert oder in Kontext mit dem Geschäftsmodell gebracht. (S.214)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	1	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden dargelegt, aber es gibt keine weiteren Erläuterungen und keinen Bezug zum Geschäftsmodell. (S.21)	1	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden dargelegt, aber es gibt keine weiteren Erläuterungen und keinen Bezug zum Geschäftsmodell. (S.22)	1	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden dargelegt, aber es gibt keine weiteren Erläuterungen und keinen Bezug zum Geschäftsmodell. (S.58)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/Verwaltungsrat	2	Personelle Veränderungen in Aufsichtsrat und Vorstand werden angeführt aber nicht weiter erläutert. (S.15) Kompetenzen und Voraussetzungen für das Non-Executive Board wird sehr detailliert angeführt aber für das Executive Board nur grob erwähnt (S.18-21)	2	Personelle Veränderungen in Aufsichtsrat und Vorstand werden angeführt aber nicht weiter erläutert. (S.17) Kompetenzen und Voraussetzungen für das Non-Executive Board wird sehr detailliert angeführt aber für das Executive Board nur grob erwähnt (S.19-20)	2	Personelle Veränderungen in Aufsichtsrat und Vorstand werden angeführt aber nicht weiter erläutert. (S.16) Kompetenzen und Voraussetzungen für das Non-Executive Board wird sehr detailliert angeführt aber für das Executive Board nur grob erwähnt (S.17-18)
	Erstellung von neuen Positionen/Aufgabenbereichen	2	Die Erstellung einer neuen Position wird angesprochen, aber nicht weiter erläutert, warum diese erstellt wurde. (S.15)	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	1	Durchschnittalter wird nicht mehr erwähnt.	2	Durchschnittalter der Beschäftigten von 43 Jahren aufgeführt.	2	Durchschnittalter der Beschäftigten von 43 Jahren aufgeführt, trotzdem aber

					führt, trotzdem aber nicht weiter in Bezug auf die Bedeutung für das Geschäftsmodell erläutert. (S. 53) Auch das so genannte ‚Demografie-Programm‘ des Konzerns wird im NB genannt, aber im Geschäftsbericht wird nicht darauf verwiesen. (S. 29ff im NB)		nicht weiter in Bezug auf die Bedeutung für das Geschäftsmodell erläutert. (S. 59)
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	3	Anzahl Mitarbeiter von 241'458, aber nicht weiter konkretisiert. (S. 39) Im Nachhaltigkeitsbericht wird ebenso das Strukturprogramm 2019-2029 erwähnt, welches die Struktur des Konzerns auf Kernthemen des Geschäftsmodells anpassen soll. (S. 44 im NB)	2	Anzahl Mitarbeiter von 235'473 wird erwähnt und nach Divisionen aufgeteilt, aber nicht weiter konkretisiert. (S. 40) Im Nachhaltigkeitsbericht eben so erwähnt, aber kein Verweis im Geschäftsbericht ersichtlich. (S. 28ff. im NB)	2	Anzahl Mitarbeiter von 207'899 wird erwähnt und nach Divisionen aufgeteilt, aber nicht weiter konkretisiert. (S. 33)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Fluktuation liegt bei 6% und wird landesspezifisch aufgeteilt. Jedoch ist keine Begründung, Massnahme oder Bezug zum GM vorhanden (S.48 im NB).	2	Fluktuation liegt bei 5,7% und wird landesspezifisch aufgeteilt. Eine Begründung erfolgt, um dies zu erklären (S.29 im NB). Jedoch keine Massnahmen oder Bezug zu GM.	1	Fluktuation liegt bei 4,9%. Wird in einer Tabelle aufgezeigt, aber nicht begründet. Es fehlt auch der Bezug zum GM oder der Strategie (S.27 im NB).
	Vergütungsstruktur	2	Erläuterung und Erwähnung des Vergütungssystems im Nachhaltigkeitsbericht (S.50). Es wird allerdings kein Bezug zur Strategie hergestellt. Erwähnung des Verhältnisses des Vorstands zum durchschnittl. Personalaufwand (S.55 im NB).	1	Vergütung wird kurz erwähnt und einige Kriterien aufgezählt. Jedoch ohne Begründung/ Erläuterung oder Bezug zum GM (S.29 im NB).	1	Vergütung wird erwähnt, jedoch ohne Erläuterungen, Massnahmen und Unternehmenskontext (S.60).
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	1	Mitarbeiterbefragung OUR BASICS Live 2019 (81%). Aber keine Begründungen oder Massnahmen dazu sowie keinen Bezug zum GM (S.44 im NB).	1	Wird nicht erwähnt.	1	Wird nicht erwähnt.
	Diversität und Inklusion	3	Diversity wird erwähnt und Massnahmen, Veranstaltungen, Programme werden erklärt (auch externe Initiative, die unterstützt werden) (S.65 im NB).	2	Vielfalt im Unternehmen wird erwähnt mit kurzer Begründung, aber Massnahmen werden nicht ausführlich beschreiben und es gibt keinen Bezug zur Strategie (S.54).	2	Vielfalt im Unternehmen wird erwähnt mit Begründung, aber Massnahmen werden nicht ausführlich beschreiben und es gibt keinen Bezug zur Strategie (S.29 im NB).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	3	Weiterbildungsmassnahmen werden an diversen Stellen aufgeführt bspw. im Hinblick auf Menschenrechte oder Cyberattacken (S.22, 51). Zudem werden im Nachhaltigkeitsbericht, auf welche im Geschäftsbericht verwiesen wird, weitere Massnahmen und explizit die genannte ‚Qualifizierungsoffensive‘ von Continental aufgeführt (S. 49ff im NB)	3	Weiterbildungsmassnahmen werden an diversen Stellen erwähnt. Ebenso schreiben sie, dass sie gemäss den aktuellen Trends das Weiterbildungsangebot in Richtung Software Experten ausgebaut haben oder im Zuge des digitalen Wandels laufend angepasst werden (S. 52)	2	Weiterbildungsmassnahmen werden zwar erwähnt aber ohne konkrete Fokusbereiche der Weiterbildungen aufzuzeigen. (S. 56-59)
	Anzahl Auszubildende/ Praktikanten	1	Zahl der Auszubildende wird nicht mehr aufgeführt.	3	Zahl der Auszubildenden im Konzern aufgeführt. Insbesondere wird die neue Ausbildung erläutert, die eine Ausbildung zum Automative-Software-Techniker ermöglicht, welche ein strategisches Kernthema darstellt. (S.53)	2	Zahl der Auszubildenden im Konzern aufgeführt, aber sonst keine weitere Erklärung (S. 58)
Total		29		29		26	

Covestro

Als Werkstoffhersteller richtet sich Covestro nach einer Kreislaufwirtschaft mit einem dementsprechenden Geschäftsmodell aus. Das seit 2015 bestehende Spin-Off von Bayer AG unterteilt

sich unten den Segmenten Polyurethanes, Polycarbonates, Coatings/Adhesives/Specialties und Sonstige chemische Nebenprodukte. Die Produkte decken unterschiedliche Branchen ab: Hauptabnehmer sind die Automobilindustrie, die Bauwirtschaft, die Holzverarbeitungs- und Möbelindustrie sowie der Elektro-, Elektronik- und Haushaltsgerätesektor. Auch in Bereichen wie Sport und Freizeit, Kosmetik oder Gesundheit kommen die Produkte zum Einsatz, ebenso in der Chemieindustrie selbst.

Covestro will sein Angebot noch breiter aufstellen und fokussiert sich dabei auf Nachhaltigkeit und Innovation. Im Fokus stehen die Themen Erneuerbare Energien, Energieeffiziente Transportmittel sowie nachhaltiges und bezahlbares Wohnen. Im Einklang eines neu gegründeten Unternehmens, war 2015 das übergeordnete strategische Ziel noch langfristig profitabel zu wachsen. Der Konzern richtete sich bereits 2015 auf Nachhaltigkeit und Innovation aus und fokussierte sich auf die Optimierung von Produktions- und Kostenstrukturen. Seit 2017 liegen die strategischen Schwerpunkte auf sechs Pfeiler: (1) Investieren zur Stärkung des Kerngeschäfts (zB Produktionskapazitäten), (2) Innovativ sein für mehr Nachhaltigkeit, (3) Akquirieren für Wertschöpfung und beschleunigtes Wachstum, (4) Effizienter und effektiver werden, (5) Digitalisierung vorantreiben, (6) Kultur weiterentwickeln.

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017		2015	
		Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.35)	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.80)	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.35)
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	3	Ein integrierter Bericht und in einem kurzen Abschnitt werden Verweise zu den jeweiligen Kapitel im Geschäftsbericht gemacht, um die Themen in allen relevanten Kapitel zu finden. (S. 2, 145-146)	3	Nichtfinanzielle Aspekte sind integriert und werden in Kontext gesetzt. (S.5, 80-107)	2	Nichtfinanzielle Aspekte werden bearbeitet aber nicht vollständig integriert. Es gibt einen separaten Nachhaltigkeitsbericht. (S.5, 45-56)
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	1	Die biografischen Eckdaten des Executive Teams wurde sehr oberflächlich und kurz angeführt und fehlt vollständig für das Non-Executive Team. (S.117, 120-121)	1	Die biografischen Eckdaten des Executive Teams wurde kurz angeführt, aber nicht in Kontext zum Geschäftsmodell gestellt. Die biografischen Eckdaten für das Non-Executive Team fehlt vollständig (S.12-13, 72-74)	1	Die biografischen Eckdaten des Executive Teams wurden mehr oder weniger ausführlich angeführt, aber nicht in Kontext zum Geschäftsmodell gestellt. Die biografischen Eckdaten für das Non-Executive Team fehlt vollständig (S.6-7, 197-198)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht bzw. nicht ausführlich genug angeführt. (S.117, 120-121)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht bzw. nicht ausführlich genug angeführt. (S.72-74)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht bzw. nicht ausführlich genug angeführt. (S.6-7, 197-198)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	2	Es gibt einen Chief Technology Officer jedoch keinen Chief Sustainability Officer - dies fällt in den Aufgabenbereich des CEOs. Die Positionen werden auch nicht weiter erläutert oder in Kontext	2	Es gibt einen Chief Technology Officer jedoch keinen Chief Sustainability Officer - dies fällt in den Aufgabenbereich des CEOs. Die Positionen werden auch nicht weiter erläutert oder in Kontext mit	2	Es gibt einen Chief Technology Officer jedoch keinen Chief Sustainability Officer - dies fällt in den Aufgabenbereich des CEOs. Die Positionen werden auch nicht weiter erläutert oder in Kontext

			mit dem Geschäftsmodell gebracht. (S.117)		dem Geschäftsmodell gebracht. (S.74)		mit dem Geschäftsmodell gebracht. (S.198)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Es gibt keine weiteren Erläuterungen und keinen Bezug zum Geschäftsmodell. (S. 118)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Es gibt keine weiteren Erläuterungen und keinen Bezug zum Geschäftsmodell. (S. 145)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Es gibt keine weiteren Erläuterungen und keinen Bezug zum Geschäftsmodell. (S. 96-97)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	2	Personelle Veränderungen in Aufsichtsrat und Vorstand werden angeführt aber nicht weiter erläutert. (S.29) Kompetenzen und Voraussetzungen für beide, (Non-)Executive Teams wird relativ detailliert angeführt (S.116-118, 122-125)	2	Personelle Veränderungen in Aufsichtsrat und Vorstand werden angeführt aber nicht weiter erläutert. (S.65) Kompetenzen und Voraussetzungen für beide, (Non-)Executive Teams wird relativ detailliert angeführt (S.144-148)	1	Personelle Veränderungen in Aufsichtsrat und Vorstand werden angeführt aber nicht weiter erläutert. (S.26) Kompetenzen und Voraussetzungen sind für das Non-Executive Teams relativ detailliert angeführt jedoch nicht für das Executive Team (S.98)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	1	Die Altersgruppen der Belegschaft werden nicht erwähnt.	1	Die Altersgruppen der Belegschaft werden nicht erwähnt.	2	Die Altersgruppen der Belegschaft werden erwähnt, aber ohne die Altersdiversität im Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell zu erwähnen. (S. 48)
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	2	Anzahl Mitarbeitende von 17'201 wird aufgeführt und nach Funktionen aufgegliedert (bspw. F&E). Begründungen zu Entwicklungen bzgl. der Belegschaftszahl werden aber keine gemacht (S.49-54)	2	Anzahl Mitarbeitende von 16'176 wird aufgeführt und nach Funktionen aufgegliedert. Begründungen zu Entwicklungen bzgl. der Belegschaftszahl werden aber keine gemacht (S.93)	3	Anzahl Mitarbeitende von 15'800 wird aufgeführt und nach Funktionen aufgegliedert. Ebenso wird separat die Anteil der Belegschaft im zentralen F&E Bereich angesprochen. Zudem werden auch Begründungen zu Entwicklungen bzgl. der Belegschaftszahl gemacht (S.17 & 45, 48)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Wird nicht erwähnt.	1	Wird nicht erwähnt.	1	Wird nicht erwähnt.
	Vergütungsstruktur	2	Lohnstruktur wird erwähnt und erläutert. Aufbauend auf Benchmark-Systemen (S.56).	2	Lohnstruktur wird kurz angeschnitten, aber nicht ausführlich begründet. Es fehlt darüber hinaus der Unternehmenskontext hier (S.94).	2	Lohnstruktur wird kurz angeschnitten, aber nicht ausführlich begründet, z.B. anhand einer externen Stellenbewertung. Es fehlt darüber hinaus der Unternehmenskontext (S.49).
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	1	Wird nicht erwähnt.	1	Wird nicht erwähnt.	1	Wird nicht erwähnt.
	Diversität und Inklusion	1	Erwähnung von ‚Diversität und Inklusion‘ als Teil des Unternehmens, jedoch werden keine Massnahmen angeführt und das Geschäftsmodell nicht einbezogen (S.57).	1	Erwähnung von ‚Diversität und Inklusion‘ jedoch werden keine Massnahmen angeführt und das Geschäftsmodell nicht einbezogen (S.95).	2	Erwähnung des Programmes ‚Diversity & Inclusion‘ und Vielfalt als Teil der Unternehmenskultur wegen des Wertes ‚Bunt‘. Aktionspläne werden entwickelt. Massnahmen nicht erläutert (S.49).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	2	Weiterbildungsmassnahmen werden erwähnt, dennoch eher sehr generell als konkret mit dem Geschäftsmodell verbunden. (S. 56)	2	Weiterbildungsmassnahmen werden erwähnt, dennoch eher sehr generell als konkret mit dem Geschäftsmodell verbunden. (S. 63, 141)	2	Weiterbildungsmassnahmen werden erwähnt, dennoch eher sehr generell als konkret mit dem Geschäftsmodell verbunden. (S. 86)
	Anzahl Auszubildende/ Praktikanten	2	Anzahl Auszubildende werden erwähnt sowie	2	Anzahl Auszubildende werden erwähnt sowie auch Angebote für Schüler und Studenten, aber nicht mehr. (S. 93)	2	Anzahl Auszubildende werden erwähnt sowie

			auch Angebote für Schüler und Studenten, aber nicht mehr. (S. 54)				auch Angebote für Schüler und Studenten, aber nicht mehr. (S. 45)
Total		27		27		28	

Daimler

Daimler ist ein weltweit führender Automobilhersteller mit einem Produktangebot an Pkw, Lkw, Transportern und Bussen sowie Finanzdienstleistungen und Mobilitätsangebote. So wie die meisten Autoerzeuger, setzt auch Daimler auf ein Geschäftsmodell mit dem Massenproduktion und individuelle Kundenanpassung möglich ist. D.h. Kunden können sich eine Standardversion eines Fahrzeuges kaufen oder auch zusätzliche Bestandteile, Funktionen oder Farben auswählen. Das Unternehmen ist in drei Geschäftsfelder unterteilt: (1) Mercedes-Benz AG, (2) Daimler Truck AG und (3) Daimler Mobility AG (= Daimler Financial Services). 2015 fokusierte sich Daimler auf die vier strategischen Handlungsfelder (1) das Kerngeschäft stärken, (2) weltweit wachsen, (3) technologisch führen und (4) die Digitalisierung vorantreiben. 2017 wurde diese vier Handlungsfelder leicht adaptiert und erweitert: (1) CORE (das globale Kerngeschäft stärken), (2) CASE = Connected, Autonomous, Shared & Services, Electric (in neue Zukunftsfelder führen), (3) CULTURE (innovative Unternehmenskultur) und (4) COMPANY (die divisionale Struktur stärken, indem Geschäftsfelder in rechtlich selbstständige Einheiten umgewandelt werden). Die 2019 Strategie „Move Perform Transform“ besteht aus den Pfeilern: (1) Nachhaltigkeit und Klimaschutz, (2) Markt und Wachstum, (3) Effizient, (4) Kunde und Marke, (5) Elektrifizierung unseres Antriebsportfolios, (6) Plattformen und Antriebsstrang, (7) Digitale Services und digitale Plattform, (8) Automatisiertes und autonomes Fahren, (9) Partnerschaften, (10) Kultur und Integrität.

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017		2015	
		Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.60-62)	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.90-92)	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.74-76)
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	3	Es liegt ein integrierter Bericht vor in dem die nichtfinanziellen Aspekte detailliert abgehandelt und in Kontext zum Unternehmenserfolg gesetzt werden (S. 196-221)	3	Es liegt ein integrierter Bericht vor in dem die nichtfinanziellen Aspekte detailliert abgehandelt und in Kontext zum Unternehmenserfolg gesetzt werden (S. 214-235)	2	Ein paar nichtfinanzielle Aspekte werden erläutert aber es gibt auch einen separaten Nachhaltigkeitsbericht (S. 105-119)
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt jedoch wird auf einen Link verwiesen mit welchen man auf der Homepage die Lebensläufe der Board Mitglieder auffinden kann. (S.32-33, 40-41, 187-188)	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt jedoch wird auf einen Link verwiesen mit welchen man auf der Homepage die Lebensläufe der Board Mitglieder auffinden kann. (S.62-63, 70-71, 205, 207)	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt jedoch wird auf einen Link verwiesen mit welchen man auf der Homepage die Lebensläufe der Board Mitglieder auffinden kann. (S.46-47, 54-55, 189-190)
	Kompetenzen in den	2	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der	2	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden	2	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der

	strategischen Schwerpunkten		beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt, könnten jedoch durch den Link zu deren Lebensläufen nachverfolgt werden (S.32-33, 40-41)		(Non-)Executive Teams werden nicht angeführt, könnten jedoch durch den Link zu deren Lebensläufen nachverfolgt werden (S.62-63, 70-71, 205, 207)		beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt, könnten jedoch durch den Link zu deren Lebensläufen nachverfolgt werden (S.46-47, 54-55, 189-190)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	1	Es gibt lediglich eine Executive Positionen "Konzernforschung & Entwicklung" und "Integrität und Recht" welche im Einklang mit den strategischen Schwerpunkten stehen. Die Positionen werden auch nicht weiter erläutert oder in Kontext mit dem Geschäftsmodell gebracht. (S.32-33)	1	Es gibt lediglich eine Executive Positionen "Konzernforschung & Entwicklung" und "Integrität und Recht" welche im Einklang mit den strategischen Schwerpunkten stehen. Die Positionen werden auch nicht weiter erläutert oder in Kontext mit dem Geschäftsmodell gebracht. (S.62-63)	1	Es gibt lediglich eine Executive Positionen "Konzernforschung & Entwicklung" und "Integrität und Recht" welche im Einklang mit den strategischen Schwerpunkten stehen. Die Positionen werden auch nicht weiter erläutert oder in Kontext mit dem Geschäftsmodell gebracht. (S.46-47)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	2	Es wird erwähnt, dass ein Fokus darauf gelegt wird Nachwuchsführungskräfte zu entwickeln, aber es wird nicht ausführlich darüber berichtet, was genau gemacht wird oder wie viele der derzeitigen Managementpositionen intern rekrutiert wurden. Jedoch, es wird erwähnt warum man Massnahmen in diesem Bereich setzt. (S.205)	2	Es wird erwähnt, dass ein Fokus darauf gelegt wird Nachwuchsführungskräfte zu entwickeln, aber es wird nicht ausführlich darüber berichtet, was genau gemacht wird oder wie viele der derzeitigen Managementpositionen intern rekrutiert wurden. Jedoch, es wird erwähnt, warum man Massnahmen in diesem Bereich setzt. (S.225)	2	Es wird erwähnt, dass ein Fokus darauf gelegt wird Nachwuchsführungskräfte zu entwickeln, aber es wird nicht ausführlich darüber berichtet, was genau gemacht wird oder wie viele der derzeitigen Managementpositionen intern rekrutiert wurden. Jedoch, es wird erwähnt, warum man Massnahmen in diesem Bereich setzt. (S.148)
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Es wird erläutert warum diese Ziele gesetzt wurden und wie diese zum Unternehmenserfolg beitragen. (S. 38, 102, 112)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Es wird erläutert warum diese Ziele gesetzt wurden und wie diese zum Unternehmenserfolg beitragen. (S. 67-68, 130, 209, 224)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Es wird erläutert warum diese Ziele gesetzt wurden und wie diese zum Unternehmenserfolg beitragen. (S. 116, 193-194)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	3	Personelle Veränderungen in Aufsichtsrat und Vorstand werden angeführt aber nicht weiter erläutert. (S.38) Kompetenzen und Voraussetzungen für beide, (Non-)Executive Teams wird detailliert angeführt (S.191-195)	3	Personelle Veränderungen in Aufsichtsrat und Vorstand werden angeführt aber nicht weiter erläutert. (S.68) Kompetenzen und Voraussetzungen für beide, (Non-)Executive Teams wird detailliert angeführt (S.210-213)	2	Personelle Veränderungen in Aufsichtsrat und Vorstand werden angeführt aber nicht weiter erläutert. (S.182) Kompetenzen und Voraussetzungen für beide, (Non-)Executive Teams werden oberflächlich erläutert (S.189-193)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	2	Alter unter dem Aspekt der Vielfalt erwähnt. Altersdurchschnitt bei 43 Jahren nur im NB aufgeführt. (S. 169 im NB)	2	Altersdurchschnitt von 42.8 wird erwähnt, aber sonst nicht weiter aufgeführt. (S. 225)	2	Durchschnittliches Alter von 42.5 Jahren wird erwähnt. Ansonsten nicht weiter konkretisiert. (S. 117)
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	3	Anzahl Mitarbeitenden von 298'000 erwähnt. Ebenso wird die Anzahl der Beschäftigten in Forschung und Entwicklung aufgeführt, welcher als zentraler Erfolgsfaktor beschrieben wird. Auch die Fokusthemen der globalen Daimler Forschungs- und Entwicklungszentren, wo eine Vielzahl an Mitarbeitenden tätig sind, werden beschrieben (bspw. Digitalisierung, Simulation und Data Science). (S. 60, S. 93)	3	Anzahl Mitarbeitenden von 289'000 erwähnt. Ebenso wird die Anzahl der Beschäftigten in Forschung und Entwicklung aufgeführt, welcher als zentraler Erfolgsfaktor beschrieben wird. Auch die Veränderungen des Personalstandes und deren Begründung werden explizit aufgeführt. (S. 90, 121, 129)	3	Anzahl Mitarbeitenden von 284'000 erwähnt. Ebenso wird die Anzahl der Beschäftigten in Forschung und Entwicklung aufgeführt, welcher als zentraler Erfolgsfaktor beschrieben wird. Zudem führt Daimler auf, dass ein neues Prüf- und Technologiezentrum mit ungefähr 200 Beschäftigten entstehen, um Daimler für die Zukunft fit zu machen. (S. 74, S. 106)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Fluktuationsrate bei 6% gesamt. Es werden keine	1	Fluktuation wird erwähnt mit 5,1%. Aber ohne Begründung, Massnahmen oder Bezug zum GM (S.224).	1	Liegt bei 5,4%, wird aber nicht begründet oder auf das Geschäftsmodell bezogen (S.67 im NB).

			Massnahmen oder Begründungen erwähnt (S.164 im NB).				
	Vergütungsstruktur	3	Globale Vergütungsrichtlinien, das Beschwerdesystem und deren Massnahmen zur Überprüfung erwähnt und erläutert (S.204). Runden zur Einkommensüberprüfung.	2	Vergütungssystem und Lohnstruktur wird erwähnt und erklärt. Prinzipien werden festgelegt dafür. Jedoch fehlen spezifische Massnahmen zur Verbesserung oder ein Bezug zum GM (S.223).	2	Vergütung wird angesprochen und begründet, aber nicht durch Massnahmen der Überprüfung verdeutlicht (S.116, S.67 im NB).
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	2	Globale Mitarbeiterbefragung alle zwei Jahre erwähnt mit Zielen (75% sind zufrieden) (S.164 im NB). Erläuterungen oder Massnahmen zur Verbesserung fehlen jedoch.	2	Mitarbeiterbefragung und Beteiligungsquote genannt sowie Erläuterung von Folgeprozessen von identifizierten Pains. Aber keine konkrete Ergebniszahlen genannt (S.224).	2	Mitarbeiterbefragung und Feedback als Employee Commitment Index (ECI) Wert. Die Befragung wird begründet und Massnahmen werden daraus abgeleitet (S. 109 im NB). Konkrete Ergebnisse fehlen aber.
	Diversität und Inklusion	3	Kultur der Vielfalt, Inklusion und Chancengleichheit erläutert. Programme, Massnahmen und Netzwerke innerhalb des Unternehmens stützen die Inklusionsziele (S.206-207). Externe und interne Leitlinien zur Förderung von Diversität.	3	Vielfalt und Inklusion werden erwähnt und begründet als Teil der Strategie. Massnahmen wie Trainings, Personaleinsätze, Mentorings werden genannt. Fokus auf Frauenanteil und Altersdiversität (S.224-225).	3	Kultur der Vielfalt, Inklusion und Chancengleichheit erläutert. Programme, Massnahmen und Netzwerke innerhalb des Unternehmens stützen die Inklusionsziele (S.70-72 im NB).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	3	Weiterbildungsmassnahmen werden erwähnt. Ebenso definiert Daimler konkrete strategische Handlungsfelder der Bildung (Transformation der Mobilität, Internationalisierung etc.), die sich mit den Fokusthemen des Geschäftsmodells decken (S. 143 & S. 205) Im Nachhaltigkeitsbericht ebenso erwähnt und darauf verwiesen. (S. 77ff im NB)	2	Weiterbildungsmassnahmen werden erwähnt, dennoch eher sehr generell als konkret mit dem Geschäftsmodell verbunden. Ebenso führen sie ein neues webbasiertes Trainingsprogramm sowie eine Daimler App auf. Trotzdem bleibt aber der konkrete Bezug zum Geschäftsmodell aus. (S. 164, 226)	2	Weiterbildungsmassnahmen werden erwähnt, dennoch eher sehr generell als konkret mit dem Geschäftsmodell verbunden. (S. 148)
	Anzahl Auszubildende/ Praktikanten	2	Anzahl Auszubildende und Trainees wird erwähnt aber nicht konkretisiert. Diese werden lediglich zur Nachwuchssicherung aufgeführt. (S. 103)	2	Anzahl Auszubildende und Trainees wird erwähnt aber nicht konkretisiert. (S. 225)	1	Anzahl Auszubildende oder andere Massnahmen von Praktikas und Studenteneinsätzen werden nicht erwähnt.
Total		38		36		33	

Delivery Hero

Delivery Hero betreibt weltweit unterschiedliche Online-Bestellplattformen für Essen, bei denen Kunden an Restaurants und Lieferdienste vermittelt werden. Einnahmen werden erzielt, indem eine Monatspauschale für das Auflisten der Lieferdienste auf ihren Seiten und zusätzlich pro Bestellsatz eine anteilige Provision berechnet werden. Delivery Hero unterteilt sein Geschäft in vier geographische Segmente: MENA (Middle East and North Africa, Asia, Americas und Europe).

2015 fokussierte sich Delivery Hero noch ausschliesslich auf strategisches Wachstum. 2017 definierte das Unternehmen die strategischen Schwerpunkte (1) Schaffung eines herausragenden Takeaway-Erlebnisses rund um Essen, Bestellung und Service, (2) Verfolgung eines renditeorientierten Ansatzes zur Weiterentwicklung der Markenstrategie, (3) Verbesserung der Erlösquellen, (4) Verbesserung der Margen und das Erreichen der Gewinnzone beim adjusted

EBITDA. 2019 fokussierte sich Delivery Hero auf vier strategische Säulen: (1) Environment: Nachhaltige Verpackungen und Emissionen, (2) Diversity & Inclusion: inklusive Führungsverhalten, gerechte Systeme, inklusive Unternehmenskultur, befähigte Mitarbeiter, (3) Ethics: Fahrsicherheit, Gesundheit und Arbeitsschutz, Menschenrechte und (4) Giving Back: ehrenamtliches Engagement, Lebensmittelspenden, „Hero Month“.

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017		2015	
		Punktzahl	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.59-60)	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.14-15)	2	Geschäftsmodell wird grob und deskriptiv behandelt aber nicht in einem übersichtlichen Input/Output Modell dargestellt und erläutert. (S.84)
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	3	Es liegt ein integrierter Bericht vor in dem die nichtfinanziellen Aspekte detailliert abgehandelt und in Kontext zum Unternehmenserfolg gesetzt werden. (S. 46-57)	3	Es liegt ein integrierter Bericht vor in dem die nichtfinanziellen Aspekte detailliert abgehandelt und in Kontext zum Unternehmenserfolg gesetzt werden. (S. 61-69)	1	Nichtfinanzielle Aspekte werden nicht behandelt und es gibt keinen separaten Bericht zu den Themen.
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	1	Das Executive und Non-Executive Team wird nur kurz namentlich vorgestellt. Biografische Eckdaten fehlen vollständig. (S.146)	1	Das Executive und Non-Executive Team wird nur kurz namentlich vorgestellt. Biografische Eckdaten fehlen vollständig. (S.43, 44).	1	Das Executive und Non-Executive Team wird nicht vorgestellt.
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	1	Das Executive und Non-Executive Team wird nur kurz namentlich vorgestellt. Biografische Eckdaten fehlen vollständig. (S.146)	1	Das Executive und Non-Executive Team wird nur kurz namentlich vorgestellt. Biografische Eckdaten fehlen vollständig. (S.43, 44).	1	Das Executive und Non-Executive Team wird nur kurz namentlich vorgestellt. Biografische Eckdaten fehlen vollständig (S.65).
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	1	Das Executive Team besteht nur aus einem CEO und einem CFO.	1	Das Executive Team besteht nur aus einem CEO und einem CFO.	1	Das Executive Team besteht nur aus einem CEO.
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Es wird erläutert warum diese Ziele gesetzt wurden und wie diese zum Unternehmenserfolg beitragen. (S. 29)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Es gibt keine weiteren Erläuterungen und keinen Bezug zum Geschäftsmodell. (S. 47-48)	1	Es existiert kein Diversitätskonzept und keine Frauenquoten oder Ähnliches.
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	1	Personelle Veränderungen in Aufsichtsrat und Vorstand wurden nicht angesprochen. Kompetenzen und Voraussetzungen für das Non-Executive Teams wird oberflächlich angeführt. (S.26-27)	1	Personelle Veränderungen in Aufsichtsrat und Vorstand wurden nicht angesprochen. Kompetenzen und Voraussetzungen für das Non-Executive Teams wird oberflächlich angeführt. (S.44-45)	1	Personelle Veränderungen in Aufsichtsrat und Vorstand wurden nicht angesprochen. Kompetenzen und Voraussetzungen für das Non-Executive Teams sind nicht definiert.
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	1	Gar nichts angegeben bezüglich Altersstruktur der Belegschaft.	1	Gar nichts angegeben bezüglich Altersstruktur der Belegschaft.	1	Gar nichts angegeben bezüglich Altersstruktur der Belegschaft.

	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	3	Anzahl Mitarbeitende von 23'436 angegeben. Ebenso wird erstmals aufgeführt wie viele Mitarbeitende in Forschung & Entwicklung arbeiten. Die Gründe der Veränderung der Mitarbeiteranzahl wird ebenso in Bezug auf das Geschäftsmodell gemacht. (S. 62, S. 71, S. 146)	2	Anzahl Mitarbeitende von 14631 angegeben. Ebenso wird die Veränderung der Anzahl begründet. Ansonsten aber nicht weiteres angegeben. (S. 68, 87)	2	Anzahl Mitarbeitende von 2843 ist aufgeführt und unterteilt in verschiedene Funktionsbereiche. Grund für Anstieg ist ebenso angegeben. Einen Zusammenhang zum Geschäftsbericht fehlt jedoch. (S. 5, 51)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Wird nicht erwähnt.	1	Nicht erwähnt.	1	Nicht erwähnt.
	Vergütungsstruktur	1	Wird nicht erwähnt.	1	Wird nicht ausführlich erwähnt. Genannt werden die Löhne der Fahrer (zwischen 9 und 12 €).	1	Nicht erwähnt.
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	2	Wird gemessen durch den employee Net Promoter Score (eNPS). Mit den Resultaten werden Massnahmen zur Verbesserung beschlossen (S.54). Konkrete Zahlen sind aber nicht genannt.	1	Zufriedenheit wird angesprochen, aber keine konkreten Massnahmen oder Messungen genannt. Es fehlt auch der Bezug zum Geschäftsmodell (S. 68). Befragungen wurden erst ausgearbeitet.	1	Nicht erwähnt.
	Diversität und Inklusion	3	Inklusion und Diversität werden erwähnt und alle Massnahmen sind in einem Programm gebündelt (Sexuelle Orientierung, Geschlecht, Religion, etc.) (S.54).	1	Diversität wird als Top Priorität genannt, aber es werden keine konkreten Massnahmen oder Begründungen genannt (S.69).	1	Nicht erwähnt.
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	2	Trainingsmassnahmen im Sinne der Inklusion, Sicherheit, Datenschutz etc. Trotz allem fehlt der Zusammenhang zum Geschäftsbericht. (S. 53-56)	2	Trainingsangebote für Mitarbeitende werden angesprochen und es wird auf die Einführung eines neuen Tools in 2018 hingewiesen (S. 65).	1	Weiterbildungsmassnahmen kaum aufgeführt. Nur sehr banal in ungefähre zwei kurzen Sätzen. (S.5)
	Anzahl Auszubildende/ Praktikanten	1	Nichts angegeben.	1	Nichts angegeben.	1	Nichts angegeben.
Total		28		23		19	

Deutsche Bank

Das Geschäftsmodell der Deutschen Bank fokussiert sich neu auf vier Unternehmensbereiche, darunter die Unternehmensbank, die Investmentbank, die Privatkundenbank und das Asset Management. Das Ziel der fundamentalen Restrukturierung 2019 war auch die Verbesserung der Aktionärsrenditen. Damit stabilisiert die Deutsche Bank ihre Kerngeschäfte und stellt sie für zukünftiges Wachstum auf. Ausserdem ist ein wichtiger Bestandteil der Transformation, den Fokus auf ein nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum zu legen. Das Portfolio reicht von standardisierten bis zu hochspezifischen Kundenlösungen. In die Unternehmensbank wurden die Service- und Kundenbetreuungseinheiten integriert, sodass nur ein globaler Geschäftsbereich dafür vorhanden ist. 2015 und 2017 sah dies noch anders aus. Wachstum soll insbesondere aus dem US-amerikanischen Markt, der EMEA Region und aus der Asien-Pazifik Region erzielt werden. Speziell in Letzterer wurden Investitionen getätigt, um die Ausweitung des Geschäftes in Asien anzukurbeln.

Im Rates- und Devisengeschäft steht die Weiterentwicklung von Technologien zur Prozessoptimierung an. Der neue Bereich Global Emerging Marktes fügt die Plattformen Debt und

Märkte in Asien für Schwellenländer zusammen. Die Privatkundenbank bietet optimale Kundenlösungen in Zusammenarbeit mit der Deutschen Post DHL AG. Hier werden digitale Angebote ausgebaut und entwickelt, zum Beispiel wurden die IT-Services der früheren Postbank mit denen der DB agil zusammengeführt. Im Bereich International sind die wichtigsten Märkte die EU, insbesondere Italien, Spanien und Belgien, sowie Indien. Investitionen wurden auch in hochqualifizierte Kundenbetreuer und Investmentmanager getätigt. Die Vermögensverwaltung spezialisiert sich auf eine Palette an leistungsstarken Investitionen mit Fokus auf Umwelt, Soziales und Governance (ESG) sowie Nachhaltigkeit. Nachhaltige Anlageprodukte in Kombination mit einer hochmodernen Infrastruktur und Innovationen stützen den Bereich.

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017		2015	
		Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	1	Kein direktes Kapitel zum Geschäftsmodell, nur zur Strategie, in dem sie auch Unternehmensbereiche erklären. Keine Struktur oder Ausrichtung nach Input-Outcome-Modell (S.XIX ff.).	1	Kein direktes Kapitel zum Geschäftsmodell, nur zur Strategie, in dem sie auch Unternehmensbereiche erklären. Keine Struktur oder Ausrichtung nach Input-Outcome-Modell (S.XVI ff.).	1	Kein direktes Kapitel zum Geschäftsmodell, nur zur Strategiezielen und Unternehmensprofil. Keine Struktur oder Ausrichtung nach Input-Outcome-Modell (S.XIX ff.).
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	2	Im Geschäftsbericht findet man ein Kapitel zu ‚Mitarbeiter‘ unter anderem im Lagebericht, aber trotzdem besteht ein getrennter Nachhaltigkeitsbericht, der ‚Mitarbeiterbelange‘ viel ausführlicher beschreibt (S.48-55 im NB). Kein Hinweis auf den NB, aber auf den Personalbericht, in dem auch Infos zu Mitarbeitern sind.	2	Im Geschäftsbericht findet man ein kurzes Kapitel zu ‚Mitarbeiter‘. Jedoch liegt ein getrennter Nachhaltigkeitsbericht vor, in dem ‚Mitarbeiter und Gesellschaft‘ extra ausgeführt werden (S.58 im NB; S.200 im GB). Kein Hinweis auf den NB, aber auf den Personalbericht, in dem auch Infos zu Mitarbeitern sind.	2	Im Geschäftsbericht findet man ein kurzes Kapitel zu ‚Mitarbeiter‘. Jedoch liegt ein getrennter Bericht ‚Unternehmerische Verantwortung‘ vor, in dem Belange zu ‚Mitarbeitern‘ extra ausgeführt werden (S.58 im NB; S.200 im GB). Kein Hinweis auf den NB, aber auf den Personalbericht, in dem auch Infos zu Mitarbeitern sind.
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	2	Biografische Eckdaten des Executive Teams werden vorgestellt, jedoch nicht vom Non-Executive Team. Der Link zum Unternehmenserfolg wird dabei nicht erläutert. (S.10, 20, 475-483)	2	Biografische Eckdaten des Executive Teams werden vorgestellt, jedoch nicht vom Non-Executive Team. Der Link zum Unternehmenserfolg wird dabei nicht erläutert. (S.8, 17, 413-420)	2	Biografische Eckdaten des Executive Teams werden vorgestellt, jedoch nicht vom Non-Executive Team. Der Link zum Unternehmenserfolg wird dabei nicht erläutert. (S.7, 18, 461-468)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	1	Auf die spezifischen Kompetenzen des Executive oder Non-Executive Teams wird nicht eingegangen und auch nicht in Kontext mit dem Unternehmenserfolg gesetzt. (S.10, 20, 475-483)	1	Auf die spezifischen Kompetenzen des Executive oder Non-Executive Teams wird nicht eingegangen und auch nicht in Kontext mit dem Unternehmenserfolg gesetzt. (S.8, 17, 413-420)	1	Auf die spezifischen Kompetenzen des Executive oder Non-Executive Teams wird nicht eingegangen und auch nicht in Kontext mit dem Unternehmenserfolg gesetzt. (S.7, 18, 461-468)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte gut wider. Jedoch wird dies nicht erläutert oder in Kontext mit dem Unternehmenserfolg gesetzt. (S.10)	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nur mässig wider und sie werden nicht weiter erläutert oder in Kontext gesetzt. (S.8)	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nur mässig wider und sie werden nicht weiter erläutert oder in Kontext gesetzt. (S.7)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	2	Es wird erwähnt, dass ein Fokus darauf gelegt wird Nachwuchsführungskräfte zu entwickeln, aber es wird nicht ausführlich darüber berichtet, oder erwähnt wie viele der derzeitigen Managementpositionen intern rekrutiert wurden. (S.255)
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Es	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge

			Zahlen untermauert. Es wird erläutert warum diese Ziele gesetzt wurden und wie diese zum Unternehmenserfolg beitragen. (S. 257, 496-499)		wird erläutert warum diese Ziele gesetzt wurden und wie diese zum Unternehmenserfolg beitragen. (S. 231, 432-434)		Zahlen untermauert. Es wird erläutert warum diese Ziele gesetzt wurden und wie diese zum Unternehmenserfolg beitragen. (S. 255, 479-480)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	2	Personelle Veränderungen in Aufsichtsrat und Vorstand werden angeführt aber nicht weiter erläutert. (S.475) Kompetenzen und Voraussetzungen für beide, (Non-)Executive Teams wird relativ detailliert angeführt (S.484-485)	2	Personelle Veränderungen in Aufsichtsrat und Vorstand werden angeführt aber nicht weiter erläutert. (S.413) Kompetenzen und Voraussetzungen für beide, (Non-)Executive Teams wird relativ detailliert angeführt (S.420-422)	2	Personelle Veränderungen in Aufsichtsrat und Vorstand werden angeführt aber nicht weiter erläutert. (S.461) Kompetenzen und Voraussetzungen für beide, (Non-)Executive Teams wird relativ detailliert angeführt (S.469-470)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	2	Durchschnittsalter der Mitarbeitenden ist angegeben. (S. 231)	2	Durchschnittsalter der Mitarbeitenden ist angegeben. (S. 204)	1	Alter der Mitarbeitenden nicht angegeben.
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	3	Anzahl Mitarbeitende von 87597 nach Regionen und Funktionen aufgeführt, inklusive Begründungen für die Veränderungen. Diese Begründungen je Veränderung in der Geschäftsbereichen werden so aufgeführt, dass sie einen direkten Bezug zum Geschäftsmodell haben. (S. 227)	3	Anzahl Mitarbeitende von 97535 nach Regionen und Funktionen aufgeführt, inklusive Begründungen für die Veränderungen. Diese Begründungen je Veränderung in der Geschäftsbereichen werden so aufgeführt, dass sie einen direkten Bezug zum Geschäftsmodell haben. (S. 200)	3	Anzahl Mitarbeitende von 101'104 nach Regionen und Funktionen aufgeführt, inklusive Begründungen für die Veränderungen. Diese Begründungen je Veränderung in der Geschäftsbereichen werden so aufgeführt, dass sie einen direkten Bezug zum Geschäftsmodell haben. (S. 251)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Liegt bei 8%. Wird aber nicht begründet oder mit Massnahmen unterlegt (S. 231 im NB).	2	Angegeben mit 7,8%, ausserdem wird sie hier auch kurz begründet (S. 59 im NB). Keine Massnahmen oder Bezug zum GM.	1	Nicht angegeben.
	Vergütungsstruktur	3	Vergütungsbericht für die Mitarbeiter im GB mit Begründungen und Bezug auf das GM (S.210-216).	2	Vergütungsbericht für die Mitarbeiter im GB mit Begründungen und Bezug auf das GM (S.183-189).	3	Ausführlicher Report über das Vergütungssystem mit Begründungen und Bezug auf das Geschäftsmodell (S. 206).
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	1	Jährliche Mitarbeiterbefragung, aber keine weiteren Angaben, ob es um Zufriedenheit geht (S.8 im NB).	1	Jährliche Mitarbeiterbefragung mit Erklärung und Begründung erwähnt. Aber keine Angabe zur Zufriedenheit in einem Index (S.58 im NB).	1	People Survey zur Befragung der Mitarbeiter, jedoch eher zur Motivation und nicht zur Zufriedenheit (S. 254).
	Diversität und Inklusion	3	Vielfalt und Teilhabe wird erwähnt und auch begründet nach Kriterien. Massnahmen zur Frauenförderung und globale Partnerschaften zum Thema Inklusion werden erklärt und auf das GM bezogen (S.229f.; S.52-54 im NB). Inklusive Arbeitsumgebung als Ziel.	3	Vielfalt und Inklusion erwähnt und ausführlich begründet. Ausserdem werden Massnahmen und Programme zur Unterstützung dieser Strategie erwähnt und beschrieben bezüglich Geschlechtergleichheit, Behinderten und der sexuellen Orientierung (S. 62-63 im NB).	3	Nachhaltiges Diversität-Engagement erwähnt und begründet. Es werden Förderprogramme zu verschiedenen Diversitätskategorien beschrieben (S.255). Verankerung in den Prozessen des Unternehmens.
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	3	Weiterbildungsmassnahmen bezüglich Finanzkriminalität und allgemeinen Themen aufgeführt, aber nicht weiter konkretisiert. (S. 61, S. 97) Weiterbildungen ferner im NB sehr ausführlich erklärt und aufgeführt gemäss den GRI Richtlinien (S. 29ff im NB)	2	Weiterbildungsmassnahmen bezüglich Finanzkriminalität aufgeführt, aber nicht weiter konkretisiert. (S. 68)	2	Weiterbildungsmassnahmen bezüglich Verhaltenskodex und Ethik, aber nicht weiter konkretisiert. (S. 254)
	Anzahl Auszubildende/ Praktikanten	3	Eine Auszubildendenquote wird angegeben (S. 231). Im NB sogar sehr ausführlich aufgeführt, inkl. Relevanz für die Transformationsstrategie des Konzerns. (S. 48 im NB)	2	Eine Auszubildendenquote und Anzahl der neuen Auszubildenden im Betrieb wird angegeben, aber nicht mehr Informationen. (S. 202, 204)	2	Es wird kurz auf die Anzahl Auszubildenden und duale Studenten eingegangen, aber nicht mehr. (S. 256)
Total		34		31		31	

Deutsche Börse

Die Konzerngruppe bietet weltweit ein diversifiziertes Produkt- und Dienstleistungsspektrum von Finanzmarkttransaktionen an. Darin eingeschlossen sind unter anderem das Bereitstellen von Marktinformationen, Analytiklösungen (Pre-Trading), Dienstleistungen für Handel und Verrechnung (Clearing, Trading), Indizes, Abwicklung von Aufträgen bis zur Custody bzw. Verwahrung von Fonds und Wertpapieren sowie Sicherheits- und Liquiditätsmanagement. Die Entwicklung der passenden IT-Lösungen gehört zum Fokus der Strategie.

Das Geschäftsmodell steht für Integrität, Effizienz und Stabilität der Kapitalmärkte und basiert auf vier Hauptpunkten: Einerseits auf der Integration unterschiedlicher Finanzmarktdienstleistungen wie beispielsweise Handel und Abwicklung sowie auf dem Angebot dieser für verschiedene Anlageklassen wie Anleihen, Fonds, Aktien, Rohstoffe etc. Andererseits stehen auch die Entwicklung und der Betrieb elektronischer Systeme sowie das Organisieren eines Marktplatzes für überwachten Handel im Vordergrund. Um das Ziel der Wachstumsstrategie „Roadmap 2020“ zu erreichen, setzt die Gruppe auf drei Pfeiler: Organisches, strukturelles sowie anorganisches Wachstum durch Zukäufe. Als letztes wird die IT ausgebaut. Die unternehmerische Verantwortung nimmt der Konzern ganzheitlich durch einen nachhaltigen Ansatz wahr. Nachhaltigkeitsinformationen zu Kapitalmärkten, eine nachhaltige Personalpolitik, Ressourcenschonung und die Stärkung des gemeinnützigen Sektors sind Aufgabenbereiche des 2016 eingerichteten Group Sustainability Board.

		2019		2017		2015	
Kategorie	Kennzahlen	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	2	Geschäftsmodell wird angeschnitten unter ‚Grundlagen des Konzerns‘. Es ist aber nicht separat erklärt und strukturiert (S.18f.).	2	Geschäftsmodell wird angeschnitten unter ‚Grundlagen des Konzerns‘. Es ist aber nicht separat erklärt und strukturiert (S.18f.).	2	Geschäftsmodell wird angeschnitten unter ‚Grundlagen des Konzerns‘. Es ist aber nicht separat erklärt und strukturiert (S.18f.).
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	2	Mitarbeiterbezogene Berichterstattung befindet sich integriert im Geschäftsbericht (Lagebericht) als nichtfinanzielle Erklärung, wird jedoch nicht nach dem Input-Outcome-Modell strukturiert (S. 56). Unter ‚Arbeitnehmerbelange‘.	2	Mitarbeiterbezogene Berichterstattung befindet sich integriert im Geschäftsbericht (Lagebericht) als nichtfinanzielle Erklärung, wird jedoch nicht nach dem Input-Outcome-Modell strukturiert (S.66). Unter ‚Arbeitnehmerbelange‘.	2	Mitarbeiterbezogene Berichterstattung befindet sich integriert im Geschäftsbericht (Lagebericht) als nichtfinanzielle Erklärung, wird jedoch nicht nach dem Input-Outcome-Modell strukturiert (S.66). Unter ‚Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren‘.
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.5-7)	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.6-7)	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.9, 53)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.5-7)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.6-7)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S. 9, 53)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	1	Die Executive Positionen weisen keine Verbindung zu den strategischen Schwerpunkten auf. Dies wird auch nicht erläutert	1	Die Executive Positionen weisen keine Verbindung zu den strategischen Schwerpunkten auf. Dies wird auch nicht erläutert oder in Kontext zum Geschäftsmodell gestellt. (S.6)	1	Die Executive Positionen weisen keine Verbindung zu den strategischen Schwerpunkten auf. Dies wird auch nicht erläutert

			oder in Kontext zum Geschäftsmodell gestellt. (S.5)				oder in Kontext zum Geschäftsmodell gestellt. (S. 9)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Es gibt keine weiteren Erläuterungen und keinen Bezug zum Geschäftsmodell. (S. 144-147)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Es gibt keine weiteren Erläuterungen und keinen Bezug zum Geschäftsmodell. (S. 166-167, 169)	2	Frauenquotenziele werden dargelegt und mit einer aktuellen Stand-der-Dinge Zahl verglichen. Kein weiterer Kontext wird erläutert. Es wird jedoch auf einen Abschnitt im Lagebericht 2015 verwiesen. (S. 51)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	3	Personelle Veränderungen wurden erwähnt und die Begründung zur Wahl des Nachfolgers wurden erläutert (S.146). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wurden vollständig erläutert und in einer übersichtlichen Tabelle veranschaulicht. Für das Executive Team wurde nur die Vorgehensweise beschrieben. (S. 143-144)	3	Personelle Veränderungen wurden erwähnt und die Begründung zur Wahl des Nachfolgers wurden erläutert (S.167). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wurden vollständig erläutert und in einer übersichtlichen Tabelle veranschaulicht. Für das Executive Team wurde nur die Vorgehensweise beschrieben. (S. 164-165)	1	Personelle Veränderungen wurden nicht erwähnt. Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wurden vollständig erläutert und in einer übersichtlichen Tabelle veranschaulicht. Für das Executive Team wurde nur die Vorgehensweise beschrieben. (S. 164-165)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	2	Das Durchschnittsalter der gesamten Belegschaft von 39.8 Jahren wird angegeben. Auch in der Charta der Vielfalt einbezogen, aber ansonsten nicht weiter ausgeführt. (S. 56-58)	2	Das Durchschnittsalter der gesamten Belegschaft von 39.8 Jahren wird angegeben. Auch in der Charta der Vielfalt einbezogen, aber ansonsten nicht weiter ausgeführt. (S. 74)	2	Das Durchschnittsalter der gesamten Belegschaft von 39.8 Jahren wird angegeben. Auch in der Charta der Vielfalt einbezogen, aber ansonsten nicht weiter ausgeführt. (S. 71-72, 117, 145)
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	3	Anzahl Mitarbeitende von 6775 wird angegeben. Ebenso werden in Bezug auf strategische Initiativen Veränderungen in der Anzahl der Belegschaft begründet (S.56)	3	Anzahl Mitarbeitende von 5640 wird angegeben. Ebenso werden in Bezug auf strategische Initiativen Veränderungen in der Anzahl der Belegschaft begründet (S. 67)	3	Anzahl Mitarbeitende von 5283 wird angegeben. Ebenso werden in Bezug auf strategische Initiativen Veränderungen in der Anzahl der Belegschaft begründet (S. 18, S. 70)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Rate mit 8,7% angegeben, aber nicht begründet oder Massnahmen aufgezeigt (S.56).	1	Rate mit 7,4% erwähnt, aber ohne Begründung oder Massnahmen. Kein Bezug zum GM (S. 67).	1	Rate mit 7% angegeben, aber es folgt keine Begründungen und es werden keine Massnahmen erklärt (S.72).
	Vergütungsstruktur	1	Nicht angegeben. Nur für Vorstand und Aufsichtsrat.	1	Nicht angegeben. Nur für Vorstand und Aufsichtsrat.	1	Nicht angegeben.
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	1	Nicht angegeben.	1	Nicht angegeben.	1	Nicht angegeben.
	Diversität und Inklusion	3	Diversität und Inklusion erwähnt, erklärt und gefördert. Sie wird mit Strategien und Förderprogrammen verknüpft (S.56-57).	3	Diversität und Inklusion erwähnt, erklärt und gefördert. Sie wird mit Strategien und Förderprogrammen verknüpft (S.71f.).	1	Nur Zielgrößen für den Frauenanteil beschlossen und erklärt. Keine Massnahmen und Programme für verschiedene Diversitätskategorien. Bezug zum GM fehlt (S. 73).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	2	Sehr detailliert werden die Weiterbildungstage pro Mitarbeiter aufgelistet. Durchschnittlich absolvierte jeder Mitarbeitende 3.52 Weiterbildungstage. Zudem werden konkret Themen genannt, auf welche sich die Weiterbildungen fokussierten (bspw.	2	Sehr detailliert werden die Weiterbildungstage pro Mitarbeiter aufgelistet. Durchschnittlich absolvierte jeder Mitarbeitende 3.3 Weiterbildungstage. Welche Themen diese Trainings in Bezug auf das Geschäftsmodell tangierten, bleibt unklar. (S.73)	2	Sehr detailliert werden die Weiterbildungstage pro Mitarbeiter aufgelistet. Durchschnittlich absolvierte jeder Mitarbeitende 4.3 Weiterbildungstage. Welche Themen diese Trainings in Bezug auf

			Cloud computing) (S.58-59)				das Geschäftsmodell tangierten, bleibt unklar. (S.72, 117)
	Anzahl Auszubildende/ Praktikanten	1	Nicht mehr aufgeführt.	2	Anzahl Auszubildende , studentische Aushilfen oder Praktikanten werden erwähnt, jedoch ohne Ausführungen. (S.74)	2	Anzahl Auszubildende , studentische Aushilfen oder Praktikanten werden erwähnt, jedoch ohne Ausführungen. (S.72)
Total		28		29		25	

Deutsche Post

Die börsennotierte Kapitalgesellschaft Deutsche Post DHL Group ist im Sektor der globalen Logistik angesiedelt und bezeichnet sich als das Rückgrat des Welthandels. Das Angebot der Gruppe umfasst führende Post- und Paketdienstleister in Europa, Expressversand, Frachttransporte sowie internationale E-Commerce, Supply-Chain-Management-, Speditions- und Expresslösungen. Das Unternehmen gliedert sich in fünf Bereiche: Post & Pakete Deutschland, Express, Global Forwarding, Freight, Supply Chain und eCommerce Solutions. 2017 gab es den Bereich Post & Pakete Deutschland noch nicht. Standorte sind auf allen Kontinenten zu finden. Im Bereich Express werden viele Investitionen getätigt. Das europäische Netzwerk, deren Infrastruktur und Flotte wird stetig ausgebaut sowie in Amerika der Service. Zusätzlich wurden im gesamten asiatischen und australischen Raum neue Standorte eröffnet und durch die Partnerschaften in China werden neue intelligente Zustelllösungen entwickelt.

Strategisch legt die Deutsche Post mit der „Strategie 2025“ ihren Fokus auf das nachhaltige Wachstum des Kerngeschäftes. Durch die Ankurbelung der Digitalisierung und Modernisierung der gesamten Lieferkette, des E-Commerce und der IT-Infrastruktur wird das Kunden- und Mitarbeitererlebnis sowie die Effizienz verändert und gestärkt. Dadurch werden auch Automatisierungstechnologien gefördert.

		2019		2017		2015	
Kategorie	Kennzahlen	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	3	Erklärung des Geschäftsmodelles in einem strukturierten, separaten Kapitel mit ausführlichen Beschreibungen (S. 4-6).	3	Erklärung des Geschäftsmodelles in einem strukturierten, separaten Kapitel mit ausführlichen Beschreibungen (S. 26-33).	3	Erklärung des Geschäftsmodelles in einem strukturierten, separaten Kapitel mit ausführlichen Beschreibungen (S. 23-30).
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	2	Separater Nachhaltigkeitsbericht mit Kennzahlen zu Mitarbeiterbelangen. Im Geschäftsbericht selbst nur kurz auf einer Seite angeschnitten (S.56). Es wird jedoch auf den Nachhaltigkeitsbericht sogar mit einem direkten Link verwiesen.	2	Separater Nachhaltigkeitsbericht mit Kennzahlen zu ‚Mitarbeitern‘. Im Geschäftsbericht selbst nur kurz auf einer Seite angeschnitten (S.71). Es wird jedoch auf den Nachhaltigkeitsbericht sogar mit einem direkten Link verwiesen.	2	Separater ‚Bericht zur Unternehmensverantwortung‘ mit Kennzahlen zu ‚Mitarbeitern‘. Im Geschäftsbericht selbst nur kurz angeschnitten (S.71). Es wird jedoch auf den Nachhaltigkeitsbericht sogar mit einem direkten Link verwiesen.
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.79-81)	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.93-95)	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.105-108)
	Kompetenzen in den strategischen	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.79-81)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.93-95)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.105-108)

	Schwerpunkten						
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	1	Die Executive Positionen sind nur mässig im Einklang mit der Unternehmensstrategie jedoch wird nicht darauf eingegangen bzw. in Kontext gesetzt. (S.80-81)	1	Die Executive Positionen sind nur mässig im Einklang mit der Unternehmensstrategie jedoch wird nicht darauf eingegangen bzw. in Kontext gesetzt. (S.95)	1	Die Executive Positionen sind nur mässig im Einklang mit der Unternehmensstrategie jedoch wird nicht darauf eingegangen bzw. in Kontext gesetzt. (S.106-107)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Es gibt keine weiteren Erläuterungen und keinen Bezug zum Geschäftsmodell. (S. 86)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Es gibt keine weiteren Erläuterungen und keinen Bezug zum Geschäftsmodell. (S. 86)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Es gibt keine weiteren Erläuterungen und keinen Bezug zum Geschäftsmodell. (S. 100)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt und die Kompetenzen der neu gewählten Person wurden erläutert (S.78). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wurden erläutert. Das notwendige Kompetenzprofil vom Executive Team wurde nicht erläutert. (S. 84)	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt (S.91). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wurden erläutert. Das notwendige Kompetenzprofil vom Executive Team wurde nicht erläutert. (S. 99-100)	2	Es wurde erwähnt, dass es 2015 keine personellen Veränderungen gab (S.115). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wurden erläutert. Das notwendige Kompetenzprofil vom Executive Team wurde nicht erläutert. (S. 114-115)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	1	Nicht erwähnt.	1	Nicht erwähnt.	1	Nicht erwähnt.
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	3	Die Anzahl Mitarbeitende von 546924 wird aufgeführt und nach Regionen und Geschäftssegmente aufgeteilt. Zudem werden Erklärungen für die Veränderungen der Anzahl je Geschäftsbereich gemacht. (S.55)	3	Die Anzahl Mitarbeitende von 519544 wird aufgeführt und nach Regionen und Geschäftssegmente aufgeteilt. Zudem werden Erklärungen für die Veränderungen der Anzahl je Geschäftsbereich gemacht. (S.24, 71-72)	3	Die Anzahl Mitarbeitende von 497745 wird aufgeführt und nach Regionen und Geschäftssegmente aufgeteilt. Zudem werden Erklärungen für die Veränderungen der Anzahl je Geschäftsbereich gemacht. (S.20, 72-73)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Liegt bei 18,1%. Wird aber nicht begründet und es werden keine Massnahmen dagegen angeben (S.60).	2	Liegt gesamt bei 15%. Begründung und Entwicklung der Fluktuation im Allgemeinen wird angegeben (S. 42). Keine Massnahmen.	2	Konzernweit bei 14%. Raten werden nach Unternehmensbereichen erklärt und auf Regionen bezogen. Keine Massnahmen und kein Bezug zum GM (S.58-59).
	Vergütungsstruktur	3	Angaben zum Vergütungssystem mit einer klaren Begründung. Massnahmen zur neutralen Stellenbewertung (S.56).	3	Angaben zum Vergütungssystem mit einer klaren Begründung. Massnahmen zur neutralen Stellenbewertung (S.48).	3	Angaben zum Vergütungssystem mit einer klaren Begründung. Massnahmen zur neutralen Stellenbewertung (S.45-46).
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	3	Jährliche Befragung zum Mitarbeiterengagement mit Zahlen (77%) angegeben. Kennzahlen aus dieser Befragung fliessen auch in die Bonusermittlung für Führungspositionen ein (S.55 im NB). Bewertung der Ergebnisse.	3	Jährliche Befragung mit Begründungen angegeben. Alle Aspekte der Befragung werden mit genauen Ergebnissen angegeben. Es erfolgt eine Massnahme zum Vergleich mit anderen Unternehmen (S.47).	3	Jährliche Befragung mit Begründungen angegeben. Alle Aspekte der Befragung werden mit genauen Ergebnissen angegeben. Es erfolgt eine Massnahme zum Vergleich mit anderen Unternehmen (S.49-50). Massnahmen ausserdem zur Verbesserung.
	Diversität und Inklusion	1	Vielfalt wird angegeben und die Wichtigkeit für den Konzern beschrieben.	3	Vielfalt und Inklusion werden erwähnt und begründet. Verschiedene Massnahmen wie	3	Diversity-Management als Strategie mit Begründung angegeben. Darüber

			Jedoch werden keine klaren Programme oder Massnahmen definiert und der Bezug zum Kontext fehlt (S.18, S.54).		Programme, Schulungen, Mentoring etc. zur Chancengleichheit aller sind erläutert (S. 42-43).		hinaus Programme und Massnahmen zur Förderung von Diversität und Inklusion in verschiedenen Kategorien sowie Verhaltenskodex (S.51f.).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	3	Das Unternehmen beschreibt das ‚certified‘-Programm und konkretisiert die Massnahmen in der Weiterbildung anhand der verschiedenen Unternehmensbereichen. (S. 13, 72)	3	Das Unternehmen beschreibt, dass sie unter dem ‚certified‘-Programm gezielt Mitarbeitende entwickeln. Ebenso wird das certified Konzept erstmals mit der gesamtunternehmerischen Strategie in Verbindung gesetzt. (S. 72)	2	Das Unternehmen beschreibt, dass sie unter dem ‚certified‘-Programm gezielt Mitarbeitende entwickeln – aber macht keine weiteren Erklärungspunkte zu dessen Notwendigkeit für das Geschäftsmodell. (S. 74)
	Anzahl Auszubildende/Praktikanten	2	Anzahl Ausbildungs- und Studienplätze sind aufgeführt und kurz, aber ohne Bezug zum Geschäftsmodell, erklärt (S. 55)	2	Anzahl Ausbildungs- und Studienplätze sind aufgeführt und kurz, aber ohne Bezug zum Geschäftsmodell, erklärt (S. 71-72)	2	Anzahl Ausbildungs- und Studienplätze sind aufgeführt und kurz, aber ohne Bezug zum Geschäftsmodell, erklärt (S. 74)
Total		31		34		33	

Deutsche Telekom

Die Deutsche Telekom ist weltweit eine der führenden integrierten Telekommunikationsunternehmen. Produkte und Dienstleistungen erstrecken sich von Festnetz, Mobilfunk, Internet-basierten Fernsehen, Internet bis hin zu ICT-Lösungen für Geschäftskunden. Eine internationale Ausrichtung spiegelt sich durch Standorte in über 50 Ländern wider. Das Angebot umfasst Sprach- und Datenkommunikation, Hardware, Endgeräte sowie eine Infrastruktur aus Rechenzentren, um Informationstechnik für globale Unternehmen sicherzustellen. Sie fokussieren sich auf nachhaltiges Wachstum, in dem sie Kunden, Mitarbeitern und Anlegern Wertschätzung und Integrität entgegenbringen. Dies möchte die Deutsche Telekom mit den Grundsätzen Einfachheit, Globalisierung des Geschäfts, Digitalisierung, sichere Lösungen für Geschäfts- und Privatkunden, integrierte GIGABIT-Netze erreichen. Die Konzernstrategie „Leading european Telco“ richtete sich seit 2014 darauf aus, Europas führender Telekommunikationsanbieter zu werden. Neben Europa und insbesondere Deutschland ist der wichtigste internationale Markt die USA.

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017		2015	
		Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	1	Geschäftsmodell wird nicht erwähnt, sondern nur die Geschäftstätigkeit und Strategie (S.32f.).	1	Wird nicht erwähnt/ erklärt, sondern nur die Struktur des Konzerns und die strategischen Ziele (S.31f.).	1	Wird nicht erwähnt/ erklärt, sondern nur die Struktur des Konzerns und die strategischen Ziele (S.58f.).
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	2	Mitarbeiter werden in einem Kapitel im Geschäftsbericht erwähnt und es gibt einen Hinweis auf einen integrierten Corporate Social Responsibility-Abschnitt im GB, jedoch gibt es auch einen getrennten ‚Corporate Social Responsibility‘ Bericht als interaktive Webseite zusätzlich (S. 99f.). Jedoch keine Struktur nach Input-Outcome.	2	Mitarbeiter werden in einem Kapitel im Geschäftsbericht erwähnt, jedoch gibt es einen getrennten ‚Corporate Social Responsibility‘ Bericht, in dem das Kapitel ‚Beschäftigte‘ ausführlicher beschrieben wird (S. 99f.). Jedoch Hinweis im GB auf den Nachhaltigkeitsbericht.	1	Mitarbeiter werden in einem Kapitel im Geschäftsbericht erwähnt, jedoch gibt es einen getrennten ‚Corporate Social Responsibility‘ Bericht, in dem das Kapitel ‚Beschäftigte‘ ausführlicher beschrieben wird (S. 99f.). Kein direkter Verweis auf den NB.

Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt jedoch wird auf einen Link verwiesen mit welchen man auf der Homepage die Lebensläufe der Board-mitglieder auffinden kann. (S.11-12, 281-285)	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt jedoch wird auf einen Link verwiesen mit welchen man auf der Homepage die Lebensläufe der Board-mitglieder auffinden kann. (S.11, 255-259)	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt jedoch wird auf einen Link verwiesen mit welchen man auf der Homepage die Lebensläufe der Board-mitglieder auffinden kann. (S.6-7, 244-247)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	2	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt, könnten jedoch durch den Link zu deren Lebensläufen nachverfolgt werden (S.11-12, 281-285)	2	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt, könnten jedoch durch den Link zu deren Lebensläufen nachverfolgt werden (S.11, 255-259)	2	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt, könnten jedoch durch den Link zu deren Lebensläufen nachverfolgt werden (S.6-7, 244-247)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte gut wider. Die Aufgabenbereiche werden jedoch nicht weiter erläutert bzw. nicht in Kontext zum Unternehmenserfolg gesetzt. (S. 284-285)	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte gut wider. Die Aufgabenbereiche werden jedoch nicht weiter erläutert bzw. nicht in Kontext zum Unternehmenserfolg gesetzt. (S. 255-259)	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte gut wider. Die Aufgabenbereiche werden jedoch nicht weiter erläutert bzw. nicht in Kontext zum Unternehmenserfolg gesetzt. (S. 244-247)
	Interne oder externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird angesprochen. (S. 15-16, 85, 101)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird angesprochen. (S. 16-17, 82, 97, 142)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird angesprochen. (S. 43-44, 111-112)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.11,15). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wurden relativ detailliert erläutert. Das notwendige Kompetenzprofil vom Executive Team wurde nur oberflächlich erwähnt. (S. 15-17)	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.15). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wurden relativ detailliert erläutert. Das notwendige Kompetenzprofil vom Executive Team wurde nur oberflächlich erwähnt. (S. 15-17)	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt und die Kompetenzen der Neuzugänge wurden angesprochen. (S.43-44). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wurden relativ detailliert erläutert. Das notwendige Kompetenzprofil vom Executive Team wurde nur oberflächlich erwähnt. (S. 43-45)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	2	Positionen und dessen Aufgabenbereiche wurden im Executive Team umstrukturiert und von 9 auf 8 Positionen minimiert. Dies wurde erwähnt aber nicht erläutert oder begründet. (S.15)	2	Die Anzahl von Executive Positionen ist von 7 auf 8 Positionen gewachsen. Eine strategische Begründung wurde nicht erläutert. (S.16)	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	2	Als Inklusionsmassnahme aufgeführt. Altersstruktur wird zwar für die Planteilnahme der Pensionskasse aufgeführt, aber nicht weiter in Bezug auf das Geschäftsmodell ausgeführt. (S.206)	2	Als Inklusionsmassnahme aufgeführt. Altersstruktur wird zwar für die Planteilnahme der Pensionskasse aufgeführt, aber nicht weiter in Bezug auf das Geschäftsmodell ausgeführt. (S.200)	2	Als Inklusionsmassnahme aufgeführt. Altersstruktur wird zwar für die Planteilnahme der Pensionskasse aufgeführt, aber nicht konkret auf die aktuelle Geschäftstätigkeiten (S. 105, 200)

	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	3	Anzahl Mitarbeitende werden aufgeführt und deren Veränderungen im Hinblick auf die strategischen Fokusthemen begründet. Ebenso wird die Belegschaft auf die Geschäftssegmente aufgeteilt. (S. 32, 102)	3	Anzahl Mitarbeitende werden aufgeführt und deren Veränderungen im Hinblick auf die strategischen Fokusthemen begründet. Somit wird der Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell klar aufgezeigt. (S. 88-99)	3	Anzahl Mitarbeitende werden aufgeführt und deren Veränderungen im Hinblick auf die strategischen Fokusthemen begründet. Ebenso wird die Belegschaft auf die Geschäftssegmente aufgeteilt. (S. 8, S. 1114-115)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	5,3 %. Zahlen werden angegeben, aber ohne Begründung und Massnahmen (S.103).	1	4,7%. Zahlen werden angegeben nach Kategorien, aber ohne Begründung und Massnahmen (S.100).	1	Nicht angegeben.
	Vergütungsstruktur	1	Nicht angegeben.	2	Vergütungssystem wird mit Basisprinzipien erwähnt, Zufriedenheit mit dieser durch Befragungen erfasst, dadurch begründet (S.111 im NB). Ohne Massnahmen.	1	Vergütung wird mit Basisprinzipien erwähnt. Keine Begründung und Überprüfungsmaßnahmen (S.104f. im NB).
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	2	Engagement-Index wird reported mit 4 von 5 Punkten. Pulsbefragungen mit Massnahmeneinleitung. Aber keine Begründungen (S.101).	2	Engagement-Index wird reported mit 4 von 5 Punkten. Pulsbefragungen. Begründung ist nicht ausführlich, aber Einleitung von Massnahmen genannt (S.101).	2	Engagement-Index wird reported mit genauen Ergebniszahlen. Begründung ist nicht ausführlich, aber Einleitung von Massnahmen genannt (S.112).
	Diversität und Inklusion	3	Vielfalt und Inklusion wird erwähnt und begründet. Kampagnen und Massnahmen dazu auch ausgeführt (S.101). Ausführliche Berichterstattung auch im NB.	3	Vielfalt und Inklusion wird erwähnt und begründet. Programme und Netzwerke zur Sensibilisierung, Förderung und Umsetzung (Massnahmen). (S.97).	3	Vielfalt und Inklusionsmassnahmen werden im Bezug auf Frauenförderung und Geschlechtergleichstellung erwähnt und begründet (S.111-112).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	3	Die Weiterbildungsmassnahmen werden strukturiert nach strategischen Kernthemen aufgeführt, das bspw. das SkillsUp-Training oder den New-Skilling-Initiativen inkludiert. Zudem wird auch detailliert beschrieben, dass bspw. im Schnitt 4.5 Arbeitstage für Weiterbildung pro Mitarbeitende investiert wurden. (S. 96, 100)	3	Die Anforderungen und somit Weiterbildungsmassnahmen für zukünftig relevante Themen wie bspw. Digitalisierung oder innovativen Kommunikationssystemen werden beschrieben und priorisiert. Dabei wird der Bezug zum Geschäftsmodell ersichtlich. (S. 98-100)	3	Die Anforderungen und somit Weiterbildungsmassnahmen für zukünftig relevante Themen wie bspw. Digitalisierung oder Design Thinking werden beschrieben und priorisiert. Dabei wird der Bezug zum Geschäftsmodell ersichtlich. Auch die (S. 114-115)
	Anzahl Auszubildende/Praktikanten	3	Anzahl Auszubildende und duale Studenten werden beschrieben. Zudem engagiert sich das Unternehmen vermehrt für MINT-Studierende, die für das Geschäftsmodell von besonderer Relevanz sind.(S. 100, 217)	3	Anzahl Auszubildende sind aufgeführt. Leider werden aber keine weiteren Angaben mehr über die Massnahmen oder Schwerpunkt in diesem Bereich vollzogen. (S. 211)	3	Anzahl Auszubildende sind aufgeführt. Ebenso sind diese auf wichtige Themenbereiche konzentriert, wobei beispielsweise bewusst mit dem Programm ‚Young IT talents‘ die relevanten junge Zielgruppen angesprochen werden. (S. 4, 111)
Total		35		36		33	

Deutsche Wohnen

Die börsennotierte Immobiliengesellschaft Deutsche Wohnen ist eine der grössten Eigentümer von denkmalgeschützten Immobilien in Deutschland und Europa. Zu diesem Portfolio gehören neben Gewerbe- und Wohneinheiten auch Pflegeimmobilien und Appartements für betreutes Wohnen. Von einem Fokus auf modernes, nachhaltiges sowie gemeinschaftliches Wohnen erwartet sich die Unternehmensgruppe vielsprechendes Wachstum in der Zukunft. Begünstigt wird dies durch die Digitalisierung, Vernetzung und künstliche Intelligenz. Neben intelligenten Häusern werden auch vermehrt Lösungen zur Energieeinsparung angeboten, um klimafreundliche Produkte auf den Markt zu bringen. Auch wenn sich diese Lösungen über die Jahre wei-

terentwickelt haben, wurde bereits 2015 eine solche Strategie verfolgt. Das Kerngeschäft umfasst das Property Management und wird durch die Unternehmensbereiche Verkauf und Akquisitionen sowie strategische Beteiligungen und immobilienbezogene Dienstleistungen ergänzt.

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017		2015	
		Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	3	Geschäftsmodell wird in einem separaten Kapitel erläutert und integriert in den Geschäftsbericht (S.33f.).	3	Geschäftsmodell wird in einem separaten Kapitel beschrieben innerhalb des Geschäftsberichtes (S.23).	3	Geschäftsmodell wird in einem separaten Kapitel beschrieben innerhalb des Geschäftsberichtes (S.23).
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	1	Es gibt einen separaten Nachhaltigkeitsbericht mit Erläuterungen zum Human Capital und innerhalb des Geschäftsberichtes kurz erwähnt, aber sehr unstrukturiert (S.30-31; 112-113). Kein direkter Link im GB ‚Mitarbeiter‘ zum Nachhaltigkeitsbericht bzw. Verweis.	1	Es gibt einen separaten Nachhaltigkeitsbericht mit Erläuterungen zum Human Capital. Innerhalb des GB wird nur kurz ein kleiner Abschnitt zu Arbeitnehmerbelangen genannt (S.88). Kein direkter Link im GB ‚Mitarbeiter‘ zum Nachhaltigkeitsbericht bzw. Verweis.	1	Es gibt einen separaten Nachhaltigkeitsbericht mit Erläuterungen zum Human Capital. Innerhalb des GB nur eine kurze Seite (S.79). Kein Verweis auf den NB.
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden deskriptiv angeführt. Ein Link zu den Lebensläufen ist vorhanden. Eine Verbindung wie dessen Kompetenzen zum Unternehmenserfolg beiträgt, wird nicht gemacht (S. 15, 28-29, 194)	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden deskriptiv angeführt. Eine Verbindung wie dessen Kompetenzen zum Unternehmenserfolg beiträgt, wird nicht gemacht (S.64-65, 193-194)	1	Die die (Non-)Executive Teams wurden nur namentlich vorgestellt. Es gibt keine weiteren Erläuterungen. (S.46)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	2	Die Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht explizit angeführt, könnten jedoch durch den Link zu deren Lebensläufen nachverfolgt werden (S.15, 28-29, 194)	1	Die Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht explizit angeführt, (S.64-65, 193-194)	1	Die Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt, (S.46)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Die Aufgabenbereiche sind nicht im Kontext zum strategischen Unternehmenserfolg erläutert. (S. 28, 74)	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Die Aufgabenbereiche sind nicht im Kontext zum strategischen Unternehmenserfolg erläutert. (S. 53, 102, 64)	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Die Aufgabenbereiche sind nicht im Kontext zum strategischen Unternehmenserfolg erläutert. (S. 35, 46)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, deskriptiv dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird angesprochen. (S. 19-21)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, deskriptiv dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird angesprochen. (S. 53-54)	1	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, nicht dargelegt. (S. 35-36)
	Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.27). Das Kompetenzprofil und die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wurden relativ detailliert erläutert. Das notwendige Kompetenzprofil vom Executive Team wurde nur oberflächlich erwähnt. (S. 20-21)	1	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.63). Das Kompetenzprofil und die Zusammensetzung der (Non-) Executive Teams wurden nicht erläutert (S. 54-55)	1

	Erstellung von neuen Positionen/Aufgabenbereichen	2	Eine Executive Position wurde hinzugefügt, von 3 auf 4, jedoch wurde dies nicht strategisch erläutert oder begründet. (S.27)	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	2	Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten von 41.2 Jahren wird aufgeführt, ohne es aber weiter zu integrieren. (S. 31)	2	Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten von 41 Jahren wird aufgeführt, ohne es aber weiter zu integrieren. (S. 52)	2	Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten von 41.3 Jahren wird aufgeführt, ohne es aber weiter zu integrieren. (S. 79)
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	2	Anzahl Mitarbeitende wird nach Funktionsbereich erwähnt, jedoch ohne Begründungen bezüglich deren Entwicklung oder Relevanz. (S. 30, 67)	2	Anzahl Mitarbeitende wird erwähnt, jedoch ohne Begründungen bezüglich deren Entwicklung oder dem Schwerpunkt von Funktionsbereichen. (S. 51-52)	2	Anzahl Mitarbeitende wird erwähnt, jedoch ohne Begründungen bezüglich deren Entwicklung oder dem Schwerpunkt von Funktionsbereichen. (S. 80)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	12,2% angegeben. Aber nicht begründet und keine Massnahmen (S.117 im NB).	1	9,6% angegeben im Jahresvergleich ohne Begründung oder Massnahmen (S.71 im NB).	2	Fluktuationsrate angegeben und begründet anhand der Umstrukturierung (S.46 im NB). Keine Massnahmen.
	Vergütungsstruktur	2	Vergütungssystem wird erwähnt inklusive der Standards. Regelmässige Überprüfungen und Marktvergleich erläutert (S.73 im NB).	2	Vergütungssystem wird erwähnt mit einigen Prinzipien sowie die Gruppierung der Mitarbeiter in dieses (S.89).	1	Vergütungsstruktur kurz erwähnt, aber kaum begründet oder mit Massnahmen zur Überprüfung belegt (S.8 im NB).
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	3	Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit erwähnt und erläutert. Genaue Zahlenergebnisse. Massnahmen und Potenziale daraus abgeleitet im Kontext des Geschäftsmodells (S.72 im NB).	2	Mitarbeiterbefragungen und Jahresmitarbeitergespräche mit Index zur Zufriedenheit (77%). Massnahmen aus dieser werden geschlossen und ausdiskutiert (S.41 im NB). Keine Begründung oder Erläuterung der Ergebnisse.	1	Mitarbeiterbefragungen und Jahresmitarbeitergespräche erwähnt (S.46 im NB). Keine Begründung oder Massnahmenennung der Ergebnisse.
	Diversität und Inklusion	1	Nichts angegeben, ausser dass sie auf Vielfalt und Chancengleichheit achten, ohne Begründung, Massnahmen oder Bezug zum GM (S. 22 im NB).	1	Engagement für Vielfalt und Inklusion erwähnt. Jedoch keine Massnahmen aufgezeigt und keine ausführlichen Begründungen (S.43 im NB).	1	Vielfalt und Chancengleichheit erwähnt aber es werden keine Massnahmen genannt oder Begründungen der Vielfaltsbestrebungen (S.4-50 im NB).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	2	Weiterbildungsmassnahmen und die Wichtigkeit der Wissensvermittlung werden erläutert. Zudem werden erstmals weitere Leistungsindikatoren für die Weiterbildungsmassnahmen aufgeführt. Dennoch werden wichtige Themen der Ausbildung nicht erwähnt. (S. 108, 113) Im NB Personalentwicklung ebenso aufgeführt, aber im Geschäftsbericht wird nicht darauf verwiesen. (S. 79ff. im NB)	2	Weiterbildungsmassnahmen, bspw. auch in Sachen E-Learning im Bereich der Antikorruptionsrichtlinien oder Compliance, werden berichtet. Trotzdem bleibt es nur bei der unintegrierten Beschreibung dieser. (S. 13, S. 85-88) Im NB Personalentwicklung ebenso aufgeführt, aber im Geschäftsbericht wird nicht darauf verwiesen. (S. 41ff. im NB)	2	Weiterbildungsmassnahmen werden berichtet, aber nur im Generellen. (S. 52) Im NB Personalentwicklung ebenso aufgeführt, aber im Geschäftsbericht wird nicht darauf verwiesen. (S. 48ff. im NB)
	Anzahl Auszubildende/Praktikanten	2	Anzahl Auszubildende ist in den Bericht inkludiert, aber ohne weitere Ausführungen in Bezug auf die Notwendigkeit für die Geschäftstätigkeit. (S. 67)	3	Anzahl Auszubildende ist in den Bericht inkludiert, aber ohne weitere Ausführungen in Bezug auf die Notwendigkeit für die Geschäftstätigkeit. (S. 52)	2	Anzahl Auszubildende ist in den Bericht inkludiert, aber ohne weitere Ausführungen in Bezug auf die Notwendigkeit für die Geschäftstätigkeit. (S. 79)
Total		31		28		24	

E.ON

Das private Energieunternehmen gliedert sich in die vier Geschäftsfelder Energienetze, innogy, Erneuerbare Energien und Kundenlösungen. 2017 wurden nur drei Felder unterteilt, da die innogy Gruppe erst im Jahr 2019 übernommen wurde. Dieser neue Bereich umfasst Vertriebs- und Netzgeschäfte unter anderem in Deutschland, Polen, Belgien, Grossbritannien, Ungarn und Kroatien, sowie auch Holdingfunktionen. Energienetze bzw. Verteilnetze für Strom und Gas

werden vorwiegend in den regionalen Märkten Deutschland, Schweden und dem Raum Zentraleuropa Ost/Türkei betrieben. Darüber hinaus umfasst der Konzern auch Dienstleistungen wie Instandhaltungs- und Wartungsmassnahmen und zur Energieeffizienz sowie -autarkie, um die Energiewende weiter in den Vordergrund zu rücken. Im Geschäftsbereich der erneuerbaren Energien sind Windparks auf See (Offshore-Wind) und auf dem Festland (Onshore) inbegriffen. E.ON fokussiert sich auf den Betrieb, den Bau und die Steuerung der Stromanlagen.

		2019		2017		2015	
Kategorie	Kennzahlen	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	3	Separate, strukturierte und ausführliche Beschreibung des Geschäftsmodells (S.14).	3	Separate, strukturierte und ausführliche Beschreibung des Geschäftsmodells (S.22).	3	Separate, strukturierte und ausführliche Beschreibung des Geschäftsmodells innerhalb des Lageberichtes (S.16).
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	1	Getrennter Nachhaltigkeitsbericht mit Angaben zu Mitarbeitenden. Innerhalb des Geschäftsberichtes nur kurz angerissen unter ‚Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren‘ (S.37). Kein Hinweis im GB auf den Nachhaltigkeitsbericht.	1	Getrennter Nachhaltigkeitsbericht mit Kapitel zu Mitarbeitenden. Innerhalb des Geschäftsberichtes nur kurz angerissen unter ‚Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren‘ (S.37). Kein Hinweis im GB auf den Nachhaltigkeitsbericht.	1	Getrennter Nachhaltigkeitsbericht mit Kapitel zu Personalverantwortung. Innerhalb des Geschäftsberichtes nur kurz angerissen unter ‚Zusammengefasster Lagebericht: Mitarbeiter‘ (S.50). Kein Hinweis im GB auf den Nachhaltigkeitsbericht.
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.242-244)	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.224-226)	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.218-220)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.242-244)	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.224-226)	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.218-220)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	1	Die Executive Positionen sind nur mässig im Einklang mit der Unternehmensstrategie jedoch wird nicht darauf eingegangen bzw. in Kontext gesetzt. (S.242-244)	1	Die Executive Positionen sind nur mässig im Einklang mit der Unternehmensstrategie jedoch wird nicht darauf eingegangen bzw. in Kontext gesetzt. (S.224-226)	1	Die Executive Positionen sind nur mässig im Einklang mit der Unternehmensstrategie jedoch wird nicht darauf eingegangen bzw. in Kontext gesetzt. (S.218-220)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Es wird erläutert, wie dies zur Wettbewerbsfähigkeit beiträgt. (S. 39, 41, 79)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Es wird erläutert, wie dies zur Wettbewerbsfähigkeit beiträgt. (S. 48 50, 84-85)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Es wird erläutert, wie dies zur Wettbewerbsfähigkeit beiträgt. (S. 54, 56, 83)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht in Kontext gesetzt (S.9). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wurden erläutert. Das notwendige Kompetenzprofil vom Executive Team wurde nicht erläutert. (S. 84)	2	Personelle Veränderungen wurden relativ gut beschrieben jedoch nicht in Kontext mit dem Unternehmenserfolg gesetzt (S.13). Das Kompetenzprofil des Non-Executive Teams wurden erläutert. Jenes vom Executive Team wurde nicht erläutert. (S. 68)	2	Personelle Veränderungen wurden relativ gut beschrieben jedoch nicht in Kontext mit dem Unternehmenserfolg gesetzt (S.10-11). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wurden erläutert. Das notwendige Kompetenzprofil vom Executive Team wurde nicht erläutert. (S. 84)

	Erstellung von neuen Positionen/Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	2	Ist im Bericht aufgeführt, aber deren Bedeutung nicht näher konkretisiert. (S. 39).	2	Ist im Bericht aufgeführt, aber nicht näher konkretisiert. Ebenso als Diversity-Aspekt erwähnt. (S. 46-48)	2	Ist im Bericht aufgeführt, aber nicht näher konkretisiert. (S.2, S. 54).
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	2	Wird im Geschäftsbericht erwähnt und deren Veränderungen entsprechend begründet. Aber bis anhin fehlt die Verknüpfung mit dem Geschäftsmodell. (S.38)	2	Wird im Geschäftsbericht erwähnt. Die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen werden ebenso begründet, aber nicht weiter ausgeführt. (S.47)	2	Wird im Geschäftsbericht erwähnt. Die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen werden ebenso mit Übernahmen und Reorganisationsen, die mit der Geschäftsausrichtung in Verbindung steht, begründet. Eine Ausführung über die Relevanz von Mitarbeitenden in spezifischen Geschäftsbereichen fehlt jedoch. (S.2, 53)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Angabe der freiwilligen Fluktuation ohne Begründung oder Massnahmen (S. 39).	1	Angabe der Fluktuation ohne Begründung oder Massnahmen (S.128 im NB).	1	Quoten werden angegeben nach Geschäftseinheiten, aber ohne Begründung oder Massnahmen (S. 54 im NB).
	Vergütungsstruktur	1	Nicht angegeben.	1	Nichts angegeben.	1	Nichts angegeben.
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	1	Nichts angegeben.	1	Umfrage genannt, aber ohne Beschreibung, Begründung oder Massnahmen (S.71 im NB).	1	Nichts angegeben.
	Diversität und Inklusion	3	Diversity und Inklusion werden erwähnt und mit Massnahmen erläutert, die das Unternehmen ergreift (Programme, Netzwerke, Mentoring, Trainings). Ausführliche Berichterstattung darüber (S.37).	3	Vielfalt und Chancengleichheit sehr gut erläutert und genannt. Erreichte Ziele, Kampagnen und Massnahmen sowie der Ansatz des Unternehmens werden erklärt. Auch über Erfolgskontrollen berichtet (S.61-66 im NB).	3	Vielfalt und Chancengleichheit sehr gut erläutert und genannt. Erreichte Ziele, Kampagnen und Massnahmen sowie der Ansatz des Unternehmens werden erklärt (S.11f. im NB).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	2	Die Massnahmen im Bereich der Weiterbildung werden nur generell beschrieben aber auf keine Weise mit dem Geschäftsmodell in Verbindung gebracht. (S. 5)	2	Durch ein neues Restrukturierungsprogramm von 2017 wurden die Weiterbildungsmassnahmen konkretisiert und spezifischer an die Bedürfnisse der Mitarbeitenden angepasst. Auch genauere Angaben hinsichtlich der durchschnittlichen Weiterbildungstage pro Mitarbeitenden und Kosten werden gemacht. Eine Verbindung mit Kernthemen des Geschäftsmodells ist jedoch nicht ersichtlich. (S. 45-46)	2	Massnahmen im Bereich der Risikoverminderung, Ebenso werden Ausbildungsmassnahmen zwar nach Bereichen gegliedert, aber keine schriftliche Ausführung von deren strategischer Relevanz gemacht. (S.61)
	Anzahl Auszubildende/Praktikanten	3	Anzahl von Trainees sowie das E.ON Graduate Programm wird erklärt. Ebenso werden die Anzahl ausgebildeter Personen des Kerngeschäfts des Unternehmens erwähnt. (S. 39)	3	Anzahl von Trainees sowie das E.ON Graduate Programm wird erklärt. Ebenso werden die Anzahl ausgebildeter Personen des Kerngeschäfts des Unternehmens erwähnt. (S. 50)	2	Anzahl von Trainees sowie das E.ON Graduate Programm wird erklärt, dennoch nicht weiter integriert. (S.52, 55)
Total		29		29		28	

Fresenius

Fresenius ist eine Kommanditgesellschaft auf Aktien und weltweit in der Gesundheitsbranche tätig. Unter den Produkten befinden sich Lösungen für Dialyse, Krankenhäuser und eine ambulante Versorgung von Patienten. Ausserdem beschäftigt sich Fresenius mit der Trägerschaft von Krankenhäusern und mit verschiedenen Projekten im Bereich aller Gesundheitseinrichtungen. Der Konzern teilt sich in vier Unternehmensbereiche auf: Fresenius Medical Care,

Fresenius Kabi, Fresenius Helios und Fresenius Vamed. Damit bietet die Gruppe ein diversifiziertes Portfolio an.

Das internationale Vertriebsnetz von Fresenius hat 90 Produktionsstandorte, von denen sich die grössten in Deutschland, Schweden, China, Japan und den USA befinden. Europa mit 43 Prozent und Nordamerika mit 41 Prozent sind die beiden Hauptabsatzmärkte der Konzerngruppe. Strategisch gesehen fokussiert Fresenius Produkte und Therapiemöglichkeiten für chronisch oder schwer Erkrankte. Als Basis dafür baut Fresenius die Qualität und Sicherheit seiner Produkte und Dienstleistungen immer weiter aus.

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017		2015	
		Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	3	Geschäftsmodell wird in einem separaten Kapitel am Anfang des Lageberichtes erklärt. Ebenfalls strukturiert (S.34).	3	Geschäftsmodell wird in einem separaten Kapitel am Anfang des Lageberichtes erklärt. Ebenfalls strukturiert (S.21).	3	Geschäftsmodell wird in einem separaten Kapitel am Anfang des Lageberichtes erklärt. Ebenfalls strukturiert (S.21).
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	2	Das Human Capital ist in den Geschäftsbericht integriert worden, jedoch wird es nicht nach dem Input-Outcome-Modell strukturiert und als gesonderter nichtfinanzieller Konzernbericht dargestellt (S.90ff.).	2	Das Human Capital ist in den Geschäftsbericht integriert worden, jedoch wird es nicht nach dem Input-Outcome-Modell strukturiert und als gesonderter nichtfinanzieller Konzernbericht dargestellt (S.90ff.).	2	Das Human Capital ist in den Geschäftsbericht integriert worden, jedoch wird es nicht nach dem Input-Outcome-Modell strukturiert (S.27).
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.16, 266-270)	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.232-235)	1	Die biografischen Eckdaten der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.188-191)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.16, 266-270)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.232-235)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.188-191)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Die Aufgabenbereiche werden nur nach Business-Unit unterteilt aber, nicht weiter in Kontext zum Unternehmenserfolg gesetzt. (S. 16)	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Die Aufgabenbereiche werden nur nach Business-Unit unterteilt aber, nicht weiter in Kontext zum Unternehmenserfolg gesetzt. (S. 234)	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Die Aufgabenbereiche werden nur nach Business-Unit unterteilt aber, nicht weiter in Kontext zum Unternehmenserfolg gesetzt. (S. 190)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird angesprochen. (S. 115, 124, 144, 148)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird angesprochen. (S. 84, 107-108, 113)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird jedoch nicht angesprochen. (S. 78-79)

Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.45). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wurden relativ detailliert erläutert. Das notwendige Kompetenzprofil vom Executive Team wurde nur oberflächlich erwähnt. (S. 142-144)	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.30). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wurden relativ detailliert erläutert. Das notwendige Kompetenzprofil vom Executive Team wurde nur oberflächlich erwähnt. (S. 106-109)	1	Personelle Veränderungen wurden nicht erwähnt. Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wurden kurz erläutert. Das notwendige Kompetenzprofil vom Executive Team wurde nur oberflächlich erwähnt. (S. 73, 77)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	2	Das Durchschnittsalter von 41 Jahren je Geschäftsbereich wurde im Generellen aufgeführt. (S. 115)	2	Das Durchschnittsalter von 41,6 Jahren je Geschäftsbereich wurde im Generellen erstmals aufgeführt. (S. 85)	1	Wird nicht erwähnt.
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	2	Anzahl Mitarbeitende werden nach Regionen und Geschäftsbereiche aufgeführt. Leider werden aber keine Begründungen bzgl. der Veränderung der Anzahl an Mitarbeitenden gesprochen. (S. 44)	2	Anzahl Mitarbeitende werden nach Regionen und Geschäftsbereiche aufgeführt. Leider werden aber keine Begründungen bzgl. der Veränderung der Anzahl an Mitarbeitenden gesprochen. (S. 29)	2	Anzahl Mitarbeitende werden nach Regionen und Geschäftsbereiche aufgeführt. Leider wird aber nur pauschal von einem Gewinn an Mitarbeitenden gesprochen. (S. 28)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Wird erwähnt, aber ohne Begründung und Massnahmen (S.115).	1	Nichts angegeben.	1	Nichts angegeben.
	Vergütungsstruktur	1	Nicht angegeben.	1	Nichts angegeben.	1	Nichts angegeben.
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	2	Engagement Index wird durch Mitarbeiterbefragungen gemessen. Erläuterungen und Massnahmenableitungen werden erwähnt (S.117).	1	Nichts angegeben.	1	Nichts angegeben.
	Diversität und Inklusion	1	Kultur der Vielfalt wird erwähnt und kurz begründet. Es werden aber keine Massnahmen genannt und es fehlt ein Kontext zum Unternehmen (S.115).	1	Kultur der Vielfalt wird erwähnt und kurz begründet. Es werden aber keine Massnahmen genannt und es fehlt ein Kontext zum Unternehmen (S.115).	1	Kultur der Vielfalt erwähnt, aber nicht begründet oder mit Massnahmen erläutert (S.27).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	2	Die Helios-Akademie und die Helios-Bildungszentren werden im Besonderen erwähnt. Es werden zwar Kernthemen dieser kurz aufgegriffen, aber für eine vollständige Integration fehlt es an weiteren konkreten Daten. (S. 117-118)	2	Für einzelne Unternehmensbereiche werden Weiterbildungsmassnahmen erwähnt, bspw. mit dem Corporate Talent Plan. Personalentwicklungsmassnahmen nicht in Bezug auf die relevanten Geschäftsfelder konkretisiert. (S.85-87)	2	Das Unternehmen erwähnt zwar, dass das Wissen der Mitarbeitenden der Schlüssel zum Erfolg ist, aber es lassen keine spezifischen Massnahmen für Mitarbeitende finden. (S. 28)
	Anzahl Auszubildende/ Praktikanten	3	Ausbildungsmöglichkeiten werden aufgeführt. Zudem wird darauf hingewiesen, dass neue duale Studiengänge in Kooperation mit Hochschulen entstanden, die im Fokus des Geschäftsbereiches stehen (bspw. Digital Business Management, Elektrotechnik). (S. 83)	2	Trainee-Programme für junge Mitarbeitende werden im Generellen erwähnt. (S. 88)	2	Ausbildungsmöglichkeiten werden aufgeführt, der Bezug zum Geschäftsmodell ist aber unklar. (S. 29)
Total		29		27		25	

Fresenius Medical Care

Der Konzern Fresenius Medical Care ist im Bereich Dialyseprodukte- und dienstleistungen der weltweit führende Anbieter. Im Fokus dieses Portfolios steht die Verbesserung der Lebensqualität von Menschen mit Nierenerkrankungen bzw. -versagen durch innovative Forschung sowie

durch eine wertorientierte Versorgung. Neben dem Versorgungsmanagement werden eine breite Palette an Geräten, Systemen und Einwegprodukten für das Dialyseverfahren hergestellt. Das Geschäft wurde vertikal integriert. Das bedeutet in diesem Fall, dass Produkte an Kunden weiterverkauft werden, aber Fresenius Medical Care ebenfalls in über 50 Ländern Patienten in eigenen Dialysezentren betreut. Damit betreiben sie das grösste Kliniknetz weltweit. Die wichtigsten Produktionsstandorte sind in Deutschland, in den USA, Frankreich, China und Japan und die bedeutendsten Absatzmärkte für die Gruppe umfassen Nordamerika, den EMEA-Raum, Asien-Pazifik und Lateinamerika. Um zukünftiges Wachstum zu erreichen und das Portfolio zu stärken, richtet sich die Strategie auf vier Bereiche. Innovative Produkte, der Betrieb der ambulanten Einrichtungen, die Standardisierung medizinischer Verfahren sowie eine effiziente Patientenkoordination werden in diesem Zuge gefördert.

		2019		2017		2015	
Kategorie	Kennzahlen	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	3	Geschäftsmodell wird in einem separaten Kapitel erklärt und erläutert innerhalb des Lageberichtes (S.19).	3	Geschäftsmodell wird in einem separaten Kapitel erklärt und erläutert innerhalb des Lageberichtes (S.19).	1	Geschäftsmodell wird nicht separat erklärt. Nur die Strategie und die Ziele des Unternehmens (S. 31ff.). Alles sehr unstrukturiert.
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	2	Angaben zum Human Capital sind zwar im Geschäftsbericht integriert, jedoch keine Input-Output-Struktur und nicht im Lagebericht zu finden (S. 88ff.).	2	Angaben zum Human Capital sind zwar im Geschäftsbericht integriert, jedoch werden sie in einem extra Kapitel zu ‚Nicht-finanzieller Konzernbericht‘ angegeben. Keine Input-Output-Struktur und nicht im Lagebericht (S. 78ff.).	2	Angaben zum Human Capital sind zwar im Geschäftsbericht integriert, jedoch alles sehr unstrukturiert unter einem kleinen Kapitel ‚Verantwortung für unsere Mitarbeiter‘. Keine Input-Output-Struktur und nicht im Lagebericht (S. 46ff.).
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt jedoch wird auf einen Link verwiesen mit welchem man auf der Homepage die Lebensläufe der Board-mitglieder auffinden kann. (S.10, 131-132, 264-266)	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt jedoch wird auf einen Link verwiesen mit welchem man auf der Homepage die Lebensläufe der Board-mitglieder auffinden kann. (S.10, 215-216)	1	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt. (S.20-21, 136-138)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	2	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt, könnten jedoch durch den Link zu deren Lebensläufen nachverfolgt werden (S.10, 131-132, 264-266)	2	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt, könnten jedoch durch den Link zu deren Lebensläufen nachverfolgt werden (S.10, 215-216)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.20-21, 136-138)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte wider. Die Aufgabenbereiche werden aber nicht weiter in Kontext zum Unternehmenserfolg gesetzt. (S. 265-266)	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte wider. Die Aufgabenbereiche werden aber nicht weiter in Kontext zum Unternehmenserfolg gesetzt. (S. 216)	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte wider. Die Aufgabenbereiche werden aber nicht weiter in Kontext zum Unternehmenserfolg gesetzt. (S. 137-138)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der

			Kontext zum Unternehmenserfolg wird nicht angesprochen. (S. 133, 138)		Kontext zum Unternehmenserfolg wird nicht angesprochen. (S. 105, 109))		Kontext zum Unternehmenserfolg wird nicht angesprochen. (S. 48, 114)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.85). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wurden relativ detailliert erläutert. Das notwendige Kompetenzprofil vom Executive Team wurde nur oberflächlich erwähnt. Es gibt jedoch einen Link zur einer Webseite, welche nähere Details verspricht. (S. 126-127, 133-134)	1	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nur oberflächlich weiter erläutert (S.74, 1010). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung der (Non-) Executive Teams wurden relativ oberflächlich erläutert. (S. 108-109)	1	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.96). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung der (Non-) Executive Teams wurden relativ oberflächlich erläutert. (S. 108-115)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	3	Altersdurchschnitt von 41 Jahren erstmals erwähnt. Ebenso wird zusätzlich das Indiz der Altersstruktur erwähnt, welches für gut ausgebildete Fachkräfte dienen, die für das Unternehmen Kern des Geschäfts darstellen. (S.115)	2	Altersdurchschnitt von 41.8 Jahren erstmals erwähnt. (S.85)	1	Wird nicht erwähnt.
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	2	Anzahl Mitarbeitende erwähnt, sowie auch F&E Mitarbeitende. Ebenso sind diese aufgeteilt in die vier Geschäftsbereiche. Leider wird kein Bezug auf Änderungen zum Vorjahr erwähnt. (S.41, S.115)	2	Anzahl Mitarbeitende erwähnt, sowie auch F&E Mitarbeitende. Ebenso sind diese aufgeteilt in die vier Geschäftsbereiche. Leider wird kein Bezug auf Änderungen zum Vorjahr erwähnt. (S.27-29)	2	Anzahl Mitarbeitende erwähnt, sowie auch F&E Mitarbeitende. Ebenso sind diese aufgeteilt in die vier Geschäftsbereiche. Leider wird kein Bezug auf Änderungen zum Vorjahr erwähnt. (S.4, S. 27)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	3	Angegeben mit 14%. Die Angabe wird begründet und es werden Gegenmassnahmen erwähnt und erläutert, die zum Konzern passen (S. 100).	1	Fluktuationsrate wird mit 14,7% angegeben. Ohne Begründung und Massnahmen (S. 84).	1	Fluktuationsrate mit 5,8% angegeben, aber ohne Begründungen oder entsprechende Massnahmen im Unternehmenskontext (S. 46).
	Vergütungsstruktur	1	Nichts angegeben.	1	Nichts angegeben.	1	Angaben zu einer leistungsabhängigen Vergütung und deren Prinzipien. Aber keine Massnahmen und kein Bezug zum Geschäftsmodell (S. 50).
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	2	Wird durch den Employee Engagement Index gemessen (56%). Erkenntnisse und Begründungen werden in Massnahmenpakete zugesetzt, diese werden aber nicht erklärt (S.102).	1	Nichts angegeben.	1	Nichts angegeben.
	Diversität und Inklusion	3	Unternehmenskultur der Vielfalt wird gefördert und genannt. Massnahmen wie Netzwerke und Programme werden genannt.	1	Unternehmenskultur der Vielfalt wird genannt, aber nicht mit Massnahmen erläutert oder genauer begründet (S.85).	1	Diversity-Förderung genannt und begründet. Es werden aber keine Massnahmen genannt oder ausführliche Beschreibungen zur Inklusion (S. 48).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	3	Die Helios Akademien und Helios Bildungszentren werden als Teil der Weiterbildungsangebote erwähnt. Ebenso werden diese Massnahmen mit aktuellen Thematik für das Geschäft verbunden, bspw. mit dem Helios-Wissensziel (S.84, 100, 117,118)	3	Die Helios Akademien und Helios Bildungszentren werden als Teil der Weiterbildungsangebote erwähnt. Ebenso werden diese Massnahmen konkret auf das Simulationstraining ausgelegt, was Kern des Geschäftsmodells ist. (S.87)	2	Weiterbildungsangebote für die Belegschaft werden nur pauschal erwähnt. (S.28)

	Anzahl Auszubildende/ Praktikanten	3	Anzahl Auszubildende wird im Generellen erwähnt. Zudem wird erstmals beschrieben, dass erstmals neue Ausbildungs- und Studienplätze in neuen Bereichen des Kerngeschäfts angeboten wurden (bspw. Digital Business Management, Medizintechnik). (S. 83)	3	Anzahl Auszubildende wird im Generellen erwähnt. Zudem wird erstmals beschrieben, dass im Zuge der Digitalisierung und neuen für das Geschäftsmodell relevante Themen (wie E-Health etc.) die Zahl an Ausbildungs- und Studienplätze in diesem Bereich erhöht wurden. (S. 86)	2	Anzahl Auszubildende wird im Generellen erwähnt. (S. 29)
Total		37		30		23	

Heidelberg Cement

Heidelberg Cement ist eines der grössten Baustoffunternehmen weltweit. Dienstleistungen und Produkte umfassen den Vertrieb sowie die Herstellung von Asphalt, Zement, Zuschlagstoffen wie Kies und Sand und Transportbeton. Damit arbeitet der Konzern im Sektor der homogenen, genormten Massengüter. Er verwendet diese Produkte für den Bau von Verkehrswegen, Häusern, Gewerbe- und Industrieanlagen sowie für Infrastruktur allgemein. Damit wird die Nachfrage nach Mobilität und Wohnraum global gestillt. Tätigkeiten finden auf allen fünf Kontinenten statt. Die Produktion findet nah am Absatzmarkt statt, da die Produkte ein hohes Gewicht verzeichnen. Daher liegt der Transportradius von Zement bei weniger als 200 Kilometern, während bei den anderen der Radius sogar auf unter 100 Kilometer sinkt. Infolgedessen finden die Tätigkeiten auf allen Kontinenten in etwa 50 Ländern statt. Aufgrund der Sparte zählen zu den Unternehmensprinzipien vor allem Arbeitssicherheit sowie Gesundheitsschutz für Mitarbeitende. Zusätzlich treibt Heidelberg Cement die Nachhaltigkeit an, indem sie alternative Roh- und Brennstoffe verwenden, die weniger CO₂-Emissionen ausstossen. Der Dialog des Konzerns ist direkt auf alle Stakeholder ausgerichtet. Strategische Schwerpunkte sind die Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Leistungskultur, profitables Wachstum und vertikale Integration sowie die finanzielle Leistungsfähigkeit.

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017		2015	
		Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	3	Wird separat als eigenständiges Kapital erläutert und erklärt (ab S.19).	3	Wird separat als eigenständiges Kapital erläutert und erklärt innerhalb der Konzerngrundlagen (ab S.19).	3	Wird separat als eigenständiges Kapital erläutert und erklärt innerhalb der Konzerngrundlagen (ab S.45).
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	1	Angaben zum Human Capital sind in einem separaten Nachhaltigkeitsbericht unter ‚Mitarbeiter und Beschäftigung‘ zu finden. Im GB selbst nur 1-2 Seiten zur Erläuterung unter den nicht-finanziellen Kennzahlen (S.48). Kein Hinweis hier auf den NB.	1	Angaben zum Human Capital sind in einem separaten Nachhaltigkeitsbericht unter ‚Mitarbeiter und Beschäftigung‘ zu finden. Im GB selbst nur 1-2 Seiten zur Erläuterung unter ‚Mitarbeiter und Gesellschaft‘ (S.54). Kein Hinweis hier auf den NB.	1	Angaben zum Human Capital sind in einem separaten Nachhaltigkeitsbericht unter ‚Mitarbeiter und Beschäftigung‘ zu finden. Im GB selbst nur 1-2 Seiten zur Erläuterung unter ‚Mitarbeiter und Gesellschaft‘ (S.54). Kein Hinweis auf den NB.
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung	Vorherige Erfahrungen	1	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden oberflächlich deskriptiv angeführt und nicht in Kontext gesetzt. (S.14-15, 93-97)	1	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden oberflächlich deskriptiv angeführt und nicht in Kontext gesetzt. (S.14-15, 98-101)	1	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden oberflächlich deskriptiv angeführt und nicht in Kontext gesetzt. (S.34-35, 162-167)
	Kompetenzen in den	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der

und Verwaltun- gsrat	strategi- schen Schwer- punkten		beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.14-15, 93-97)		(Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.14-15, 98-101)		beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.34-35, 162-167)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte wider. Die Aufgabenbereiche werden aber nicht weiter in Kontext zum Unternehmenserfolg gesetzt. (S. 14-15)	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte wider. Die Aufgabenbereiche werden aber nicht weiter in Kontext zum Unternehmenserfolg gesetzt. (S. 14-15)	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte wider. Die Aufgabenbereiche werden aber nicht weiter in Kontext zum Unternehmenserfolg gesetzt. (S. 165-167)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird angesprochen. (S. 11, 49, 76-78)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird nicht angesprochen. (S. 11-12, 56, 86)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird nicht angesprochen. (S. 29-30, 100-101, 143)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.13). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung der (Non-)Executive Teams wurden gut erläutert. (S. 76-78)	2	Personelle Veränderungen wurden Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.13). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung der (Non-)Executive Teams wurden gut erläutert. (S. 86-88)	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.13). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung der (Non-)Executive Teams wurden gut erläutert. (S. 143-146)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	2	Die Altersstruktur der Belegschaft wird erwähnt und in Bezug zum demografischen Wandel gesetzt. Trotzdem aber nicht konkret auf das Geschäft bezogen. (S. 48)	2	Die Altersstruktur der Belegschaft wird erwähnt und in Bezug zum demografischen Wandel gesetzt. Trotzdem aber nicht konkret auf das Geschäft bezogen. (S. 56)	2	Altersstruktur der Belegschaft wird erwähnt und in Bezug zum demografischen Wandel gesetzt. Trotzdem aber nicht konkret auf das Geschäft bezogen. (S.99)
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	3	Anzahl von Mitarbeitenden wurde aufgeführt und nach Konzerngebiet aufgliedert. Ebenso wird erklärt, warum sich die Mitarbeiterzahl entsprechend entwickelt hat. Diese Begründungen machen den direkten Bezug zu den aktuellen Schwerpunkten der Geschäftstätigkeit. Auch werden konkrete Zahlen zur Belegschaft in F&E gemacht. (S.24, 48) Auch im NB werden Veränderungen bzw. Stellenabbau nochmals explizit begründet (S. 58im NB)	3	Anzahl von Mitarbeitenden wurde aufgeführt und nach Konzerngebiet aufgliedert. Ebenso wird erklärt, warum sich die Mitarbeiterzahl entsprechend entwickelt hat. Diese Begründungen machen den direkten Bezug zu den aktuellen Schwerpunkten der Geschäftstätigkeit. (S.54) Auch im NB werden Veränderungen bzw. Stellenabbau nochmals explizit begründet (S. 46 im NB)	3	Anzahl von Mitarbeitenden wurde aufgeführt und nach Konzerngebiet aufgliedert. Ebenso wird erklärt, warum sich die Mitarbeiterzahl entsprechend entwickelt hat. Diese Begründungen machen den direkten Bezug zu den aktuellen Schwerpunkten der Geschäftstätigkeit. (S.97) Auch im NB werden Veränderungen bzw. Stellenabbau nochmals explizit begründet (S. 31 im NB)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Angegeben im Jahresvergleich (11%). Keine Begründungen oder Massnahmen genannt (S.86 im NB).	1	Angegeben im Jahresvergleich (13%) in einer Tabellendarstellung. Keine Begründungen oder Massnahmen genannt (S.69 im NB).	1	Angegeben im Jahresvergleich (13%) in einer Tabellendarstellung. Keine Begründungen oder Massnahmen genannt (S.69 im NB).
	Vergütungsstruktur	2	Entgeltpolitik und Vergütungssysteme werden geschildert und deren Prinzipien begründet (S.58 im NB).	2	Entgeltpolitik und Vergütungssysteme werden geschildert und deren Prinzipien begründet (S.47 im NB).	2	Entgeltpolitik und Vergütungssysteme werden geschildert und deren Prinzipien begründet (S.47 im NB).
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	1	Nicht erwähnt.	1	Nicht erwähnt.	1	Nicht erwähnt.

	Diversität und Inklusion	3	Vielfalt wird als Managementkonzept und Erfolgsfaktor genannt und begründet. Massnahmen wie Netzwerke und Förderprogramme werden demonstriert (S.49).	3	Vielfalt wird als Managementkonzept und Erfolgsfaktor genannt und begründet. Massnahmen wie Netzwerke und Förderprogramme werden demonstriert (S.52-53 im NB).	3	Vielfalt und Inklusion werden erwähnt und begründet. Einzelne Programme und Netzwerke für Frauenförderung in Unternehmen genannt (S. 30 im NB).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	3	Der Bericht macht deutlich, dass Weiterbildung für das Kerngeschäft des Unternehmens unabdingbar sind und gerade in der F&E hohe Anstrengungen gemacht werden. Die Fokusthemen sind daraus erkennbar. (S. 48) Auch im NB detailliert aufgeführt (S. 63ff im NB).	3	Der Bericht macht deutlich, dass Weiterbildung für das Kerngeschäft des Unternehmens unabdingbar sind und gerade in der F&E hohe Anstrengungen gemacht werden. Die Fokusthemen sind daraus erkennbar. (S. 26, 55) Auch im NB nochmals explizit erwähnt (S. 50 im NB)	3	Der Bericht macht deutlich, dass Weiterbildung für das Kerngeschäft des Unternehmens unabdingbar sind und gerade in der F&E hohe Anstrengungen gemacht werden. Die Fokusthemen sind daraus erkennbar. (S. 53, 98-99) Auch im NB nochmals explizit erwähnt (S. 35 im NB)
	Anzahl Auszubildende/Praktikanten	2	Anzahl Auszubildende im Betrieb werden erwähnt aber nicht weiter konkretisiert. (S. 48)	2	Anzahl Auszubildende im Betrieb werden erwähnt aber nicht weiter konkretisiert. (S. 55)	2	Anzahl Auszubildende im Betrieb werden erwähnt aber nicht weiter konkretisiert. (S. 98)
Total		32		32		32	

Henkel VZ

Henkel VZ ist ein global tätiger Konzern im Markt des Konsumenten- und Industriegeschäftes und gliedert sich in drei verschiedene Bereiche: Beauty Care sowie Laundry & Home Care innerhalb des Konsumentengeschäftes und Adhesive Technologies innerhalb des Industriegeschäftes. In letzterem ist Henkel VZ Weltmarktführer für Kleb- und Dichtstoffe. Der Industriebereich ist wiederum aufgeteilt in die Sparten Verpackungs- und Konsumgüterklebstoffe, in der nachhaltige und innovative Lösungen entwickelt werden, sowie Transport und Metall, in welcher Systemlösungen für Raum-, Luft und Automobilfahrt angeboten werden. Des Weiteren gibt es die Geschäftsfelder Elektronik und allgemeine Industrie. Das Konsumentengeschäft fokussiert sich auf Kosmetika, Körperpflege und Wasch- und Reinigungsmittel.

Strategisch stützt sich Henkel VZ auf eine nachhaltige Wachstumsstrategie, die sich durch organisches Wachstum sowie auch durch Akquisitionen auszeichnet. Nachhaltigkeit ist ein grosser Unternehmenswert und wird in vielen Kategorien gefördert, wie auch die Wertschaffung für Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre und das Unternehmen selbst. Zentren besitzt Henkel VZ neben Deutschland und Österreich in Brasilien, Mexiko, den USA, China und in Dubai.

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017		2015	
		Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	1	Geschäftsmodell wird nicht separat und ausführlich erklärt, nur die Strategie und die Geschäftstätigkeit an sich unter ‚Grundlagen des Konzerns‘ (S.76).	1	Geschäftsmodell wird nicht separat und ausführlich erklärt, nur die Strategie und die Geschäftstätigkeit an sich unter ‚Grundlagen des Konzerns‘ (S.59f.).	1	Geschäftsmodell nicht erklärt, nur die Geschäftstätigkeit und die Strategieleitlinien (S. 57).
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	1	Nicht-finanzielle Kennzahlen sind vom Geschäftsbericht getrennt und befinden sich im Nachhaltigkeitsbericht (auch Angaben zum Human Capital). Im Ge-	1	Nicht-finanzielle Kennzahlen sind vom Geschäftsbericht getrennt und befinden sich im Nachhaltigkeitsbericht (auch Angaben zum Human Capital). Im Geschäftsbericht selbst werden im Kapitel ‚Mitarbeiter-‘	1	Nicht-finanzielle Kennzahlen sind vom Geschäftsbericht getrennt und befinden sich im Nachhaltigkeitsbericht (auch Angaben zum Human Capital). Im Ge-

			schäftsbericht selbst werden im Kapitel ‚Mitarbeiter‘ Angaben nur kurz zusammengefasst. Keine Struktur nach Input-Outcome (S.102). Ausserdem kein Hinweis im GB auf den NB unter Mitarbeitern.		ter‘ Angaben nur kurz zusammengefasst. Keine Struktur nach Input (S.82f.). Ausserdem kein Hinweis im GB auf den NB.		schäftsbericht selbst werden im Kapitel ‚Mitarbeiter‘ Angaben nur kurz zusammengefasst. Keine Struktur nach Input (S.). Ausserdem auch hier kein Hinweis im GB auf den Nachhaltigkeitsbericht.
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt jedoch wird auf einen Link verwiesen mit welchen man auf der Homepage die Lebensläufe der Board-mitglieder auffinden kann (S.18, 245-248)	1	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden oberflächlich deskriptiv angeführt und nicht in Kontext gesetzt. (S.12-13, 184-187)	1	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden oberflächlich deskriptiv angeführt und nicht in Kontext gesetzt. (S.28-29, 184-187)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	2	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt, könnten jedoch durch den Link zu deren Lebensläufen nachverfolgt werden (S.18, 245-248)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.12-13, 184-187)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.28-29, 184-187)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Es gibt auch keine weiteren Kontexterklärungen zum Geschäftserfolg. (S. 248)	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Es gibt auch keine weiteren Kontexterklärungen zum Geschäftserfolg. (S. 187)	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Es gibt auch keine weiteren Kontexterklärungen zum Geschäftserfolg. (S. 187)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	3	Diversitäts- und Frauenquoten werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird angesprochen. (S. 39-42, 102)	3	Diversitäts- und Frauenquoten werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird angesprochen. (S. 42-44, 82)	3	Diversitäts- und Frauenquoten werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird angesprochen. (S. 38-39, 78)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	3	Personelle Veränderungen wurden erwähnt und die relevanten Kompetenzen der Neubesetzung angesprochen (S.17). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung der (Non-)Executive Teams wurden gut erläutert. (S. 42-46)	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.11). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung der (Non-)Executive Teams wurden gut erläutert. (S. 43-46)	1	Personelle Veränderungen wurden erwähnt und die relevanten Kompetenzen der Neubesetzung angesprochen (S.11). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung der (Non-)Executive Teams wurden kaum erläutert. (S. 31-40)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	2	Die Altersstruktur wird aufgeführt, aber kaum kommentiert. (S. 104)	2	Die Altersstruktur wird aufgeführt, aber kaum kommentiert. (S. 82-83)	2	Die Altersstruktur wird aufgeführt, aber kaum kommentiert. (S. 76-77)
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	3	Anzahl Mitarbeitende werden nach Regionen und Organisationseinheiten aufgeführt. Begründungen zur Personalveränderungen werden kaum aufgeführt. Ebenso wird der F&E Bereich separat aufgeführt und konkretisiert. (S. 102, 109)	2	Anzahl Mitarbeitende werden nach Regionen und Organisationseinheiten aufgeführt. Begründungen zur Personalveränderungen werden auch aufgeführt, jedoch nur sehr generell (S. 82)	2	Anzahl Mitarbeitende werden nach Regionen und Organisationseinheiten aufgeführt. Begründungen zur Personalveränderungen werden auch aufgeführt, jedoch nur sehr generell (S. 76)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Angegeben mit 6,6% weltweit. Aber ohne Begründung oder Massnahmen (S.182).	1	Angegeben mit 6,8% ohne Begründungen oder Massnahmen (S. 146 im NB).	1	Angegeben mit 4,5% ohne Begründung und Massnahmen (S. 58 im NB).

	Vergütungsstruktur	3	Lohnstruktur und Vergütungssystem werden genau erwähnt und begründet. Beurteilung der Leistungsvergütung erklärt sowie deren Standards mit Zusammenhang zum Geschäftsmodell (S.143 im NB).	3	Lohnstruktur und Vergütungssystem werden genau erwähnt und begründet. Beurteilung der Leistungsvergütung erklärt sowie deren Standards mit Zusammenhang zum Geschäftsmodell (S.109 im NB).	1	Leistungsbedingte Vergütung wird erwähnt, aber ohne genaue Erklärungen und Massnahmen (S. 49 im NB).
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	1	Es werden Mitarbeiterbefragungen umgesetzt, aber nicht zu diesem Thema (S.149 im NB).	1	Nichts angegeben.	1	Nichts angegeben.
	Diversität und Inklusion	3	Diversität und Inklusion wird erwähnt und begründet. Unterschiedliche Dimensionen von Diversity erklärt und Netzwerke, Programme und Massnahmen zu diesen jeweils vorgestellt (S. 146ff. im NB).	3	Diversität und Inklusion wird erwähnt und begründet. Unterschiedliche Dimensionen von Diversity erklärt und Netzwerke, Programme und Massnahmen zu diesen jeweils vorgestellt (S. 114f. im NB).	2	Vielfalt und Inklusion wird erwähnt und erklärt. Massnahmen werden aber nicht sehr ausführlich erläutert (S.45 im NB).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	2	Konkrete Weiterbildungsmassnahmen für Mitarbeitende werden kaum erwähnt; nur generell. (S. 103) Im NB aber nicht weiter aufgeführt.	2	Die Henkel Global Academy für Mitarbeitende wird erläutert, welches durch digitale Lerntechnologien erweitert wurde. (S. 4, 76) Im NB aber nicht weiter aufgeführt.	2	Die Henkel Global Academy für Mitarbeitende wird erläutert, welches durch digitale Lerntechnologien erweitert wurde. (S. 4, 76)
	Anzahl Auszubildende/ Praktikanten	2	Vorhandensein von Ausbildungs- und duale Studentenplätzen sowie Traineeprogramme wird erwähnt, aber nicht konkretisiert. (S. 103-104)	2	Anzahl Auszubildende und duale Studenten sind erwähnt, aber nicht konkretisiert. (S. 77)	2	Anzahl Auszubildende und duale Studenten sind erwähnt, aber nicht konkretisiert. (S. 77)
Total		32		28		24	

Infineon

Infineons Geschäftsmodell beruht darauf, mit Technologiekompetenz und Systemverständnis, Kunden mit Halbleiterlösungen in den Bereichen Automotive, Industrial Power Control, Power Management & Multitmarket sowie Digital Security Solutions erfolgreicher zu machen. Ihre Hauptmärkte umfassen China, Asien-Pazifik und Amerika. In den Jahren 2017 und 2015 standen dabei noch China, Asien-Pazifik und die Regionen Europa, Naher Osten und Afrika im Fokus. Strategisch fokussieren sie sich auf strukturell stark wachsende Märkte und strukturelle Wachstumstreiber (Akquisition Cypress 2019). Die strategischen Säulen umfassen Fokus, Technologieführerschaft und Systemverständnis.

		2019		2017		2015	
Kategorie	Kennzahlen	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	2	Geschäftsmodell wird im Kapitel ‚Konzernstrategie‘ erläutert und in den Geschäftsbericht integriert und ist strukturiert. (S. 29ff).	2	Geschäftsmodell wird im Kapitel ‚Konzernstrategie‘ erläutert und in den Geschäftsbericht integriert und strukturiert (S. 20ff).	2	Geschäftsmodell wird im Kapitel ‚Konzernstrategie‘ erläutert und in den Geschäftsbericht integriert und strukturiert (S. 32ff).
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	1	Es gibt einen separaten Nachhaltigkeitsbericht sowie Personalbericht mit Erläuterungen zum Human Capital. Darauf wird innerhalb des Geschäftsbericht aber nur sehr wenig verwiesen. (S. 38, 65)	1	Es gibt einen separaten Nachhaltigkeitsbericht mit Erläuterungen zum Human Capital. Im Geschäftsbericht wird Human Capital in einem separaten Kapitel aufgeführt (S. 61ff). Trotzdem lassen sich nur geringe Verweise auf den Nachhaltigkeitsbericht finden, obschon dort viele zusätzliche Informationen zu finden sind (S. 14ff).	1	Es gibt keinen separaten Nachhaltigkeitsbericht mit Erläuterungen zum Human Capital. Im Geschäftsbericht wird Human Capital in einem separaten Kapitel aufgeführt (S. 108ff).
Erfahrung und	Vorherige Erfahrungen	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden deskriptiv	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden deskriptiv angeführt	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden deskriptiv

Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat			angeführt jedoch nicht weiter in Kontext gesetzt (S.6-7, 187-190)		jedoch nicht weiter in Kontext gesetzt (S.6-7, 170-172)		angeführt jedoch nicht weiter in Kontext gesetzt (S.14-15, 275-277)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht bzw. zu wenig genau angeführt, um Schlussfolgerungen ziehen zu können. (S.6-7, 187-190)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht bzw. zu wenig genau angeführt, um Schlussfolgerungen ziehen zu können. (S.6-7, 170-172)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht bzw. zu wenig genau angeführt, um Schlussfolgerungen ziehen zu können. (S.14-15, 275-277)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Es gibt auch keine weiteren Kontexterklärungen zum Geschäftserfolg. (S. 187)	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Es gibt auch keine weiteren Kontexterklärungen zum Geschäftserfolg. (S. 170)	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Es gibt auch keine weiteren Kontexterklärungen zum Geschäftserfolg. (S. 275)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird angesprochen. (S. 37)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird angesprochen. (S. 9, 64)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird angesprochen. (S. 18,111, 180-185)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	1	Personelle Veränderungen wurden erwähnt und die relevanten Kompetenzen der Neubesetzung angesprochen (S.10). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung der (Non-)Executive Teams wurden kaum erläutert. (S. 100)	1	Personelle Veränderungen wurden nicht erwähnt (S.9). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung der (Non-)Executive Teams wurden kaum erläutert. (S. 97)	1	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht in Kontext gesetzt (S.18). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung der (Non-)Executive Teams wurden kaum erläutert. (S. 171)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	2	Die Altersstruktur der Belegschaft wird nicht mehr erwähnt. Im NB ist Altersdurchschnitt von 39,2 Jahren. Im Geschäftsbericht wird aber nicht darauf verwiesen. (S. 20 im NB)	2	Die Altersstruktur der Belegschaft wird nicht mehr erwähnt. Im NB ist Altersdurchschnitt von 38,5 Jahren. Im Geschäftsbericht wird aber nicht darauf verwiesen. (S. 16 im NB)	2	Die Altersstruktur der Belegschaft wird erwähnt, aber nicht weiter ff)ausgeführt. (S.110)
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	3	Anzahl Mitarbeitende von 41418 erläutert. Zudem werden explizit Angaben zu der Belegschaft in der F&E gemacht. Dabei werden auch explizit Aktivitäten in diesem Bereich aufgezeigt, wobei deren Relevanz ersichtlich wird. (S. 56)	2	Anzahl Mitarbeitende von 37479 erläutert. Zudem werden explizit Angaben zu der Belegschaft in der F&E gemacht. Trotzdem fehlt eine ausführliche Beschreibung derer Relevanz. (S. 64)	2	Anzahl Mitarbeitende von 35424 erläutert und deren Veränderung erklärt. Dennoch besteht kaum ein Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell. (S. 114)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	2	Fluktuation als Messinstrument angegeben (8,3%). Erklärungen zu der Fluktuation in Amerika ist enthalten, aber keine Massnahmen (S.20 im NB).	3	Fluktuation als Messinstrument angegeben nach Regionen (gesamt: 10%). Berichterstattung über die Gründe dieser und Massnahmen, die ergriffen werden (S. 15 im NB).	2	Fluktuation als Messinstrument angegeben nach Regionen (gesamt: 9%). Berichterstattung über Gründe, aber die Massnahme fehlen hier (S.115).
	Vergütungsstruktur	1	Vergütung wird erwähnt, aber genauen Erläuterungen zur Struktur sowie	1	Vergütung wird ohne Erklärungen und Massnahmen erwähnt (S.17 im NB).	1	Vergütung wird in einem kurzen Abschnitt ohne Erklärungen und Massnahmen erwähnt (S.17).

			Massnahmen zur Überprüfung fehlen (S.19 im NB).				
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	1	Mitarbeiterbefragung zur Zufriedenheit mit Ergebnis von 81%. Aber keine Begründungen oder Massnahmen (s.37 im NB).	1	„Great Place to Work“-Befragung ist der regelmässige Puls-Check, um Zufriedenheit zu überprüfen. Aber keine Begründungen, Massnahmen oder genauen Zahlen angeben (S.10 im NB).	1	„Great Place to Work“-Befragung ist der regelmässige Puls-Check, um Zufriedenheit zu überprüfen. Aber keine Begründungen, Massnahmen oder genauen Zahlen angeben (S.298).
	Diversität und Inklusion	2	Förderung von Vielfalt und Inklusion wird erwähnt im Nachhaltigkeitsbericht. Globales Diversity-Management erwähnt und Unterstützung von Frauenquoten, aber keine genauen Massnahmen beschrieben (S. 17 im NB).	2	Förderung von Vielfalt und Inklusion erwähnt und begründet. Es fehlen aber genaue Massnahmen bzw. Programme dafür (S.64).	2	Förderung von Vielfalt und Inklusion erwähnt und begründet, insbesondere Schwerpunkt Frauenförderung. Es fehlen aber Massnahmen (S. 110).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	2	Bezüglich Weiterbildungsthematiken wird nur generell etwas gesagt, aber sonst nicht weiter ausgeführt. (S. 13). Im NB werden diese jedoch sehr detailliert aufgeführt. Auf diese werden aber im Geschäftsbericht kaum verwiesen (S. 18ff. im NB)	3	Bezüglich Weiterbildungsmassnahmen werden detaillierte Zahlen der Trainingsstunden nach Tätigkeitbereich dargelegt. Ebenso werden funktionale Akademien beschrieben, die konkrete Themenfelder die relevant für das Unternehmen sind, aufgegriffen und den jeweiligen Funktionsabteilungen vermittelt. (S. 65) Im NB werden diese jedoch sehr detailliert aufgeführt. Auf diese werden aber im Geschäftsbericht kaum verwiesen (S. 16ff. im NB)	3	Bezüglich Weiterbildungsmassnahmen werden detaillierte Zahlen der Trainingsstunden nach Tätigkeitbereich dargelegt. Ebenso werden funktionale Akademien beschrieben, die konkrete Themenfelder die relevant für das Unternehmen sind, aufgegriffen und den jeweiligen Funktionsabteilungen vermittelt. (S. 112-113)
	Anzahl Auszubildende/ Praktikanten	2	Zu den Auszubildenden oder anderen Hochschulkooperationen wird nichts erwähnt. (S. 193) Auch im NB werden nur sehr generell Angaben zu der Anzahl gemacht, ohne zusätzlichen Informationen (S. 19 im NB)	3	Erstmals werden Hochschulkooperationen erwähnt, die insbesondere Ingenieure anspricht und so High-Potential-Talente an sich binden soll. Dabei kooperiert das Unternehmen mit UNITECH. (S. 64)	2	Anzahl Auszubildende werden erwähnt, aber nicht weiter beschrieben. (S. 114)
Total		28		30		28	

Linde

Das heutige Unternehmen Linde plc., mit Sitz in Irland, ist 2018 aus der Fusion der deutschen Linde AG und der amerikanischen Firma Praxair entstanden. Linde ist heute hauptsächlich in den Bereichen Gase und Engineering tätig. Ihre Hauptkunden befinden sich in den Industrien Chemicals & Refining, Food & Beverage, Electronics, Healthcare, Manufacturing and Primary metals. Vor der Akquisition 2015 fokussierten sie sich ausschliesslich auf die Bereiche On-site, Healthcare, Flaschengase und Flüssiggase. Die Hauptmärkte des Unternehmens umfassen Amerika, Deutschland und China. Der Fokus des Konzerns liegt auf fünf strategische Kernthemen: Digitalisierung, neue Werkstoffe, Effizienz und Umwelt & Ressourcen (seit 2017 im Geschäftsbericht aufgenommen).

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017 (nur Finanzbericht)		2015	
		Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	2	Geschäftsmodell im Geschäftsbericht selbst nicht explizit erwähnt, sondern teilweise bei finanziellen Strategie erwähnt (S.	2	Geschäftsmodell wird im Kapitel ‚Konzernstrategie‘ ausführlich im Finanzbericht erläutert. Konzernbericht selbst jedoch nicht auffindbar.	2	Geschäftsmodell wird ausführlich separat Kapitel ‚Geschäftsmodell des Linde Konzerns‘ erläutert,

			56ff). Geschäftsmodell aber explizit im Nachhaltigkeitsbericht sehr ausführlich erklärt. (S. 8ff) Verweise sind aber eher beschränkt.				aber nur beschränkt strukturiert oder durchdacht (S. 42ff).
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	2	Nicht finanzielle Kennzahlen sind im Geschäftsbericht kaum erwähnt, diese sind im separaten Nachhaltigkeitsbericht aufgeführt. Dort anhand des Input-Outcomes Modell strukturiert. (S. 11) Es befinden sich aber kaum Erwähnungen zu anderen Berichten im Geschäftsbericht.	1	Im Finanzbericht findet sich ein zusammengefassten Bericht über nichtfinanzielle Zahlen. Dieser ist jedoch sehr beschränkt und es lässt sich kaum eine Integration feststellen. (S. 208 ff)	1	Es gibt einen separaten Nachhaltigkeitsbericht mit Erläuterungen zum Human Capital. Im Geschäftsbericht wird Human Capital in einem separaten Kapitel aufgeführt (S. 108ff). Es lassen sich jedoch wenig Verweise auf den Nachhaltigkeitsbericht finden. (S. 3)
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden kaum erläutert, jedoch gibt es einen Verweis auf einen Link zu einer Website welche näheren Informationen verspricht (S.6-7)	1	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden kaum erläutert. (S.4-7, 168-169, 198-199)	1	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden kaum erläutert. (S. 30-33, 252)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt, könnten jedoch durch den Link zu deren Lebensläufen nachverfolgt werden (S.6-7)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.4-7, 168-169, 198-199)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt. (S.4-7, 168-169)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Es gibt auch keine weiteren Kontexterklärungen zum Geschäftserfolg. (S. 6-7)	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Es gibt auch keine weiteren Kontexterklärungen zum Geschäftserfolg. (S. 4-7)	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Es gibt auch keine weiteren Kontexterklärungen zum Geschäftserfolg. (S. 4-7)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/ Kulturenquote)	1	Keine Verweise zu Diversitäts- oder Frauenquotenziele für die (Non-) Executive Teams wurden gegeben.	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird leicht angesprochen. (S. 17-19, 212)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird leicht angesprochen. (S. 42-44, 106-107)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	1	Personelle Veränderungen wurden kurz erwähnt und leicht erläutert (S.17) Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung der (Non-)Executive Teams wurden nicht erwähnt.	1	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.14). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wurden erläutert und vom Executive Team nur oberflächlich erwähnt. (S. 16-20)	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.39). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wurden erläutert und vom Executive Team nur oberflächlich erwähnt. (S. 42-45)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	1	Nicht erwähnt.	2	Als Aspekt der Vielfalt integriert aber die Altersstruktur wird nicht mehr erwähnt. (S. 212)	2	Die Altersstruktur der Mitarbeitenden wird erwähnt, aber nicht weiter konkretisiert. (S. 83)
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	3	Linde erwähnt die Anzahl Beschäftigten von 80000 und führt sie nach Regionen und Divisionen auf. Zudem werden diese nach den zwei Geschäftsbereichen aufgeteilt und die	3	Linde erwähnt die Anzahl Beschäftigten von 57605 und führt sie nach Regionen und Divisionen auf. Zudem werden diese nach den zwei Geschäftsbereichen aufgeteilt und die	3	Linde erwähnt die Anzahl Beschäftigten von 64538 und führt sie nach Regionen und Divisionen auf. Auch die Veränderungen bzgl. der Anzahl werden

			Anzahl der Belegschaft in F&E aufgeführt. (S. 11 im NB)		Anzahl der Belegschaft in F&E aufgeführt. (S. 44)		in Bezug auf das Geschäftsmodell dargelegt. (S. 79)
Mitarbeiter-zufriedenheit	Fluktuation	1	Nicht angegeben.	1	Fluktuation mit 20,3% genannt. Aber keine Begründungen oder Massnahmen dagegen erwähnt (S.209).	1	Gesamtfluktuation und je nach Region angegeben. Aber keine Begründung oder Massnahmen erwähnt (S. 79).
	Vergütungsstruktur	1	Nicht angegeben.	1	Nichts angegeben.	3	Vergütung wird erwähnt bzw. erklärt und Massnahmen zum Vergleich dieses Systems erläutert (S.79). Wird ebenfalls auf das Geschäftsmodell bezogen.
	Mitarbeiter-zufriedenheitsindex	1	Nicht angegeben.	1	Nichts angegeben.	1	Befragung der Mitarbeiter erwähnt, aber keine weiteren Informationen dazu (S.81).
	Diversität und Inklusion	3	Vielfalt und Inklusion werden erwähnt und deren Wichtigkeit erläutert. Es werden auch Massnahmen wie Trainings genannt und in den Kontext gesetzt (S.74 im NB).	2	Vielfalt und Inklusion wird erwähnt. Schwerpunkt auf Frauenquoten mit Begründungen. Massnahmen und Bezug zum Kontext fehlen aber teils (S. 212).	3	Vielfalt und Inklusion werden erwähnt und begründet. Massnahmen wie Workshops, Mentoring, Programme und Netzwerkgruppen werden verdeutlicht (S. 80f.).
Mitarbeiter-entwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	3	Im Bereich der Weiterbildungsmassnahmen wird im Nachhaltigkeitsbereich an verschiedenen Stellen etwas erwähnt. So werden die Weiterbildungsstunden nach Mitarbeiter und Geschlecht aufgeteilt. Im Geschäftsbericht Verweise jedoch nicht erkennbar. (S. 43, S. 73 im NB)	3	Im Bereich der Weiterbildungsmassnahmen sind diverse Kennzahlen aufgeführt. Zudem kann hierbei auch die Global Innovation Challenge aufgeführt werden, die einen konkreten Aspekt des Geschäftsmodells tangiert. (S. 211)	2	Die Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeitenden werden aufgeführt und sind unter dem Dach der Linde University gebündelt. Dabei inkludiert sind Themen wie Six Sigma oder über den Umgang mit Veränderungsprozessen. Der konkrete Bezug zum Geschäftsmodell wird aber nicht ganz ersichtlich. (S. 80)
	Anzahl Auszubildende/Praktikanten	2	Bezüglich Auszubildenden werden die Anzahl dieser im Nachhaltigkeitsbereich erwähnt. Aber nicht explizit im Geschäftsbericht darauf verwiesen. (S. 76 im NB)	2	Im Bereich der Nachwuchsbildung werden Kooperationen mit Hochschulen für Ingenieure erwähnt. Aber die Relevanz für das Geschäft ist nicht deutlich beschrieben. (S. 88)	2	Anzahl Auszubildende und Trainees sind im Generellen dargelegt. (S. 79-80)
Total		27		27		30	

Merck

Als Familienunternehmen ist die Merck KGaA in der Chemie- und Pharmaindustrie tätig. Die Hauptbereiche des Geschäftsmodells umfassen Healthcare, Life Science und Performance Materials, wobei der Anteil von Healthcare von 2015 bis 2017 um 16 Prozent zunahm. Der Konzern erwirtschaftet in den Märkten Asien-Pazifik, Europa und Nordamerika den höchsten Umsatzanteil. Strategisch liegen die Handlungsfelder Gesundheit, Nachhaltige Lösungen, Kreativität & Inspiration im Vordergrund. 2017 und 2015 umfassten diese noch die Bereiche Gesundheit, Umwelt und Kultur.

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017		2015	
		Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	3	Geschäftsmodell wird separat Kapitel ‚Strategie und Management‘ erläutert, wobei diese sehr strukturiert und durchdacht aufgeführt ist. (S. 35ff).	2	Geschäftsmodell wird separat Kapitel ‚Ziele und Strategien‘ erläutert, aber nicht separat aufgeführt. (S. 64ff).	2	Geschäftsmodell wird separat Kapitel ‚Ziele und Strategien‘ erläutert, aber nicht separat aufgeführt. (S. 52ff).
	Struktureller Integrationsgrad der	2	Es gibt einen separaten Nachhaltigkeitsbericht bzw. CSR-Bericht, wobei	2	Es gibt einen separaten Nachhaltigkeitsbericht bzw. CSR-Bericht, wobei auf diesen aber	2	Es gibt keinen separaten CSR-Bericht – da dieser bis anhin nur alle 2 Jahre

	nichtfinanziellen Kennzahlen		auf diesen aber im Geschäftsbericht kaum verwiesen wird. Im Geschäftsbericht wird Human Capital in einem separaten Kapitel aufgeführt im Bereich des CR-Berichtsteils (S. 59ff). Durch die ausführliche Aufführung der Strategie findet sich zwar eine besser Integration, trotzdem wird aber das Input-Outcome-Modell nicht ersichtlich.		im Geschäftsbericht kaum verwiesen wird. Im Geschäftsbericht wird Human Capital in einem separaten Kapitel aufgeführt im Bereich des CR-Berichtsteils (S. 94ff). Eine vollständige durchdachte Integration in den Geschäftsbericht findet jedoch nicht statt.		gemacht wurde. Im Geschäftsbericht wird Human Capital in einem separaten Kapitel aufgeführt im Bereich des CR-Berichtsteils (S. 80ff). Eine vollständige durchdachte Integration in den Geschäftsbericht findet jedoch nicht statt.
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt jedoch wird auf einen Link verwiesen mit welchen man auf der Homepage die Lebensläufe der Board-mitglieder auffinden kann. (S.8, 165-168)	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt jedoch wird auf einen Link verwiesen mit welchen man auf der Homepage die Lebensläufe der Board-mitglieder auffinden kann. (S.50-51, 191-194)	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt jedoch wird auf einen Link verwiesen mit welchen man auf der Homepage die Lebensläufe der Board-mitglieder auffinden kann. (S.38-39, 158-161)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	2	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt, könnten jedoch durch den Link zu deren Lebensläufen nachverfolgt werden (S.8, 165-168)	2	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt, könnten jedoch durch den Link zu deren Lebensläufen nachverfolgt werden (S.50-51, 191-194)	2	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt, könnten jedoch durch den Link zu deren Lebensläufen nachverfolgt werden (S.38-39, 158-161)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Es gibt auch keine weiteren Kontexterklärungen zum Geschäftserfolg. (S.8, 165-168)	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Es gibt auch keine weiteren Kontexterklärungen zum Geschäftserfolg. (S.50-51, 191-194)	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Es gibt auch keine weiteren Kontexterklärungen zum Geschäftserfolg. (S.38-39, 158-161)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	3	Diversitäts- und Frauenquoten werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird angesprochen. (S. 60, 144, 172-174, 180)	3	Diversitäts- und Frauenquoten werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird angesprochen. (S. 195-197, 201)	2	Diversitäts- und Frauenquoten werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg ist nicht deutlich veranschaulicht. (S. 163, 167)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	3	Personelle Veränderungen wurden erwähnt (S.178). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung der (Non-)Executive Teams wurden gut erläutert und in Kontext mit dem Unternehmenserfolg gesetzt. (S. 179-181)	3	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.199). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung der (Non-)Executive Teams wurden gut erläutert und in Kontext mit dem Unternehmenserfolg gesetzt. (S. 200-202)	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.165). Vorgehensweise für die Besetzung sowie die Ziele in Bezug auf die Zusammensetzung der (Non-)Executive Teams wurden kaum erläutert. (S. 166-168)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	2	Das Durchschnittsalter von ungefähr 42 Jahren wird erwähnt. Ansonsten wird der Aspekt eher generell beschrieben. (S. 59, 64)	2	Durchschnittsalter von etwas über 41 Jahren wird erwähnt aber nicht weiter ausgeführt. (S.80)	2	Nur im Generellen erwähnt. (S.80)
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	3	Anzahl der Mitarbeitenden gesamt und die Mitarbeitenden in F&E werden separat aufgeführt. Der Bezug zum Geschäftsmodell und die	2	Merck führt die Mitarbeiteranzahl von 52941 auf und macht explizit Angaben über die Belegschaft in F&E. Der Bezug	2	Merck führt die Mitarbeiteranzahl von 49613 auf und gliedert diese in die Geschäftsbereiche und Regionen ein. Begründungen bzgl. Veränderungen

			Relevanz von F& E wird durch die Aufführung von Forschungsaktivitäten klar. (S. 46)		oder die Relevanz zum Geschäftsmodell ist aber unklar. (S. 83)		werden aber nicht erwähnt. (S. 80)
Mitarbeiter-zufriedenheit	Fluktuation	1	9,07% angegeben. Aufgesplittet nach Regionen, Geschlecht, Alter usw. Es fehlen aber Begründung sowie Massnahmen (S.153 im NB).	1	9,05% angegeben. Aufgesplittet nach Regionen, Geschlecht, Alter usw. Es fehlen aber Begründung sowie Massnahmen (S.153 im NB).	1	Angegeben mit 10,38%, aber ohne Begründungen oder Massnahmen (S.44).
	Vergütungsstruktur	3	Vergütungssystem wird erwähnt und in seiner Struktur erklärt nach verschiedenen Leistungsprogrammen (S.63). Ausserdem werden Massnahmen zur Prüfung dieser angegeben (S. 103 im NB).	3	Vergütungssystem wird erwähnt und in seiner Struktur erklärt nach verschiedenen Leistungsprogrammen und 3 Säulen (S.63). Ausserdem werden Massnahmen zur Prüfung dieser angegeben (S. 103 im NB).	1	Nichts angegeben.
	Mitarbeiter-zufriedenheitsindex	1	Weltweite Mitarbeiterbefragungen erwähnt und begründet, aber bezieht sich eher auf die Verbundenheit mit dem Unternehmen (74%).	1	Mitarbeiterbefragung eingeführt 2016 wieder, auch begründet warum, aber es bezieht sich eher auf die Verbundenheit mit dem Unternehmen (S.94).	1	Nichts angegeben.
	Diversität und Inklusion	3	Förderung der Kultur und Zusammenarbeit bezüglich Vielfalt im Unternehmen erwähnt und begründet. Der Diversity-Ansatz zeigt viele Programme, Netzwerke und Förderungen auf (S.63).	3	Förderung der Kultur und Zusammenarbeit bezüglich Vielfalt im Unternehmen erwähnt und begründet. Der Diversity-Ansatz zeigt viele Programme, Netzwerke und Förderungen auf (S.95).	3	Diversität und Inklusion im Unternehmen erwähnt und begründet. Der Diversity-Ansatz zeigt viele Programme, Netzwerke und Förderungen auf, die sich auf unterschiedliche Dimensionen beziehen (S.83).
Mitarbeiter-entwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	3	Bezüglich den Weiterbildungen spricht Merck über die Planung von Weiterbildungszentrum für Membrantechnologie. Somit wird speziell der Innovationsaspekt des Geschäftsmodells tangiert. Auch bezüglich der Digitalisierung werden Weiterbildungsprogramme explizit auf Themen wie 3D-Druck oder künstliche Intelligenz ausgelegt. (S.25, 61)	2	Die Entwicklungsprogramme der Mitarbeitenden werden nur im Generellen erwähnt. Zudem werden auch Angaben zu Compliance Trainings gemacht, die aber auch nicht konkretisiert werden (S. 95-96, 190)	2	Die Entwicklungsprogramme der Mitarbeitenden umfassen diverse Massnahmen in den strategischen Kerngebieten. (S. 54-58)
	Anzahl Auszubildende/ Praktikanten	3	Gerade im Bereich der Nachwuchsförderung berichtet Merck über das SPARK-Programm, indem MINT-Berufe bei jungen Berufsleuten beworben werden. Auch ein ‚curiosity cube‘ wurde für das Aufzeigen von naturwissenschaftlichen Experimenten verwendet. Anzahl an Praktikanten wird ebenso aufgeführt. (S. 41, 62)	2	Merck führt das Programm für den Start in die Ausbildung an und diverse Massnahmen in diesem Bereich. (S. 80)	2	Merck führt das Programm für den Start in die Ausbildung an und diverse Massnahmen in diesem Bereich. (S. 80)
Total		37		33		29	

MTU Aero Engines

Die MTU ist in den Bereichen von zivilen und militärischen Flugzeugantrieben tätig, mit Technologiekompetenz in den Bereichen Niederdruckturbinen, Hochdruckverdichtern, Turbinenzwischengehäusen sowie in Reparatur- und Herstellverfahren. Das Unternehmen ist in zwei Bereichen tätig: das OEM-Geschäft als Neu- und Ersatzteilgeschäft (Original Equipment Manufacturer) sowie im MRO-Geschäft, der Instandhaltung (Maintenance, Repair and Overhaul). Die Hauptmärkte umfassen Nordamerika, Deutschland und Europa. Strategisch fokussiert sich das Unternehmen auf vier Wachstumsbereiche: ausgewogenes Produktportfolio, führende

Technologien, steigende Wettbewerbsfähigkeit und innovative Unternehmenskultur. Der strategische Bereich der innovativen Unternehmenskultur wurde erst ab 2017 in den Geschäftsbericht aufgenommen.

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017		2015	
		Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	2	Geschäftsmodell wird separat Kapitel ‚Unternehmensstrategie‘, aber nicht separat aufgeführt (S. 48ff).	2	Geschäftsmodell wird separat Kapitel ‚Unternehmensstrategie‘ erläutert, aber nicht separat aufgeführt. (S. 62ff).	2	Geschäftsmodell wird separat Kapitel ‚Strategien und Ziele‘ erläutert, aber nicht separat aufgeführt. (S. 70ff).
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	3	Es gibt einen separaten Nachhaltigkeitsbericht mit einem Kapitel über Human Capital (S. 31ff). Dort findet sich sogar eine Aufstellung der Relevanz von gewissen nicht-finanziellen Aktivitäten für die Wertschöpfungskette. Auf diesen Bericht wird im Geschäftsbericht im Allgemeinen verwiesen.	2	Es gibt einen separaten Nachhaltigkeitsbericht mit einem Kapitel über Human Capital (S. 56ff). Eine vollständige durchdachte Integration in den Geschäftsbericht findet jedoch nicht statt. Auch eine Struktur nach dem Input-Outcome-Modell ist nicht ersichtlich.	2	Es gibt einen separaten Nachhaltigkeitsbericht mit einem Kapitel zu Human Capital (S. 64ff. im NB). Im Geschäftsbericht finden sich Informationen zu den Mitarbeitenden, jedoch nur beschränkt (S. 105-110). Auf den Nachhaltigkeitsbericht wird kaum verwiesen und eine Struktur nach dem Input-Outcome-Modell ist nicht ersichtlich.
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden deskriptiv angeführt. Eine Verbindung wie dessen Kompetenzen zum Unternehmenserfolg beiträgt, wird nicht gemacht (S. 26-27, 44-45)	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden deskriptiv angeführt. Eine Verbindung wie dessen Kompetenzen zum Unternehmenserfolg beiträgt, wird nicht gemacht (S. 25, 64-65)	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden deskriptiv angeführt. Eine Verbindung wie dessen Kompetenzen zum Unternehmenserfolg beiträgt, wird nicht gemacht (S. 7, 52-53)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht bzw. zu wenig genau angeführt, um Schlussfolgerungen ziehen zu können. (S. 26-27, 44-45)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht bzw. zu wenig genau angeführt, um Schlussfolgerungen ziehen zu können. (S. 25, 64-65)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht bzw. zu wenig genau angeführt, um Schlussfolgerungen ziehen zu können. (S. 7, 52-53)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nur sehr mässig wider. Die Aufgabenbereiche sind nicht im Kontext zum strategischen Unternehmenserfolg erläutert. (S. 26-27, 44-45)	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nur sehr mässig wider. Die Aufgabenbereiche sind nicht im Kontext zum strategischen Unternehmenserfolg erläutert. (S. 25, 64-65)	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nur sehr mässig wider. Die Aufgabenbereiche sind nicht im Kontext zum strategischen Unternehmenserfolg erläutert. (S. 7, 52-53)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird nicht angesprochen. (S. 37, 120)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird nicht angesprochen. (S. 34, 109, 142)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird nicht angesprochen. (S. 24-25, 106, 148)

Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.43). Das Kompetenzprofil und die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wurden relativ detailliert erläutert. Das notwendige Kompetenzprofil vom Executive Team wurde nur oberflächlich erwähnt. (S. 36-37)	1	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.63). Das Kompetenzprofil und die Zusammensetzung der (Non-)Executive Teams wurden relativ deskriptiv erläutert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg nur oberflächlich angesprochen. (S. 33-35)	1	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.51). Das Kompetenzprofil und die Zusammensetzung der (Non-)Executive Teams wurden relativ deskriptiv erläutert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg nur oberflächlich angesprochen. (S. 23-25)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	2	Alter nur noch als Aspekt der Vielfalt aufgeführt aber nicht konkretisiert	2	Alter nur noch als Aspekt der Vielfalt aufgeführt aber nicht konkretisiert.	2	Die Altersstruktur der MTU wird aufgeführt, aber ansonsten kaum mehr aufgegriffen. (S. 106)
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	2	Anzahl Mitarbeitende von 10660 werden aufgeführt aber deren Veränderung nur in geringem Masse begründet. Diese werden jedoch im Nachhaltigkeitsbericht aufgeführt mit Aufteilung von White und Blue Collar workers. Der konkrete Verweis im Geschäftsbericht findet jedoch nicht statt. Der Verweis findet nur allgemein statt. (S.49, 94; S. 95ff im NB)	2	Anzahl Mitarbeitende von 8846 werden aufgeführt aber deren Veränderung nur in geringem Masse begründet. (S.61) Im Nachhaltigkeitsbericht finden sich sogar Zahlen, die aufgeteilt nach Blue und White Collar Workers aufzeigen. Auf diese weiterführenden Informationen wird aber im Geschäftsbericht nicht verwiesen. (S. 61ff NB)	2	Anzahl Mitarbeitende von 8334 werden aufgeführt aber deren Veränderung nur in geringem Masse begründet. (S.94, 105)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Mit 3,4% angegeben, aber nicht weiter begründet oder Massnahmen dazu erläutert (S. 101 im NB).	1	Wird genannt mit 3,8%, aber weder begründet noch mit Massnahmen geschildert (S. 63 im NB).	1	Nichts angegeben.
	Vergütungsstruktur	2	Vergütung erwähnt und das System dahinter begründet, jedoch fehlen Massnahmen der Überprüfung (S. 102 im NB).	2	Vergütung erwähnt und das System dahinter begründet, jedoch fehlen Massnahmen der Überprüfung (S.64 im NB).	2	Vergütungssystem wird erwähnt und erläutert, aber Massnahmen zur Überprüfung fehlen (S. 72 im NB).
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	1	Mitarbeiterbefragung wird als Dialogform erwähnt, aber es gibt keine weiteren Informationen dazu (S. 35).	1	Mitarbeiterbefragung wird als Dialogform erwähnt, aber es gibt keine weiteren Informationen dazu (S.62).	3	Mitarbeiterbefragung zur Zufriedenheit erwähnt und erläutert. Handlungsbedarf und Massnahmen abgeleitet (S.67 im NB).
	Diversität und Inklusion	3	Grundsätze für Vielfalt und Inklusion erwähnt und erklärt. Initiativen in denen das Unternehmen beteiligt ist, erwähnt. Auch Massnahmen wie Programme, Mentoring usw. (S.118-121 im NB).	3	Grundsätze für Vielfalt und Inklusion erwähnt und erklärt. Initiativen in denen das Unternehmen beteiligt ist, erwähnt. Auch Massnahmen wie Programme, Mentoring usw. (S.69ff. im NB).	3	Grundsätze für Vielfalt und Inklusion erwähnt und erklärt. Initiativen in denen das Unternehmen beteiligt ist, erwähnt. Auch Massnahmen wie interkulturelle Trainings, Mentoring usw. (S.77ff. im NB).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	3	Neben Online-Lernmöglichkeiten und Development Plans werden vermehrt Mitarbeiter in den Geschäftsbereichen gefördert. Ebenso erfolgte den Zugang für die Lernprogramme ebenso für Polen, welches als wichtiges Land im Bezug auf das Geschäftsmodell angesehen werden kann. (S. 116)	2	Weiterbildungsmassnahmen werden im Geschäftsbericht nur generell angesprochen. Ebenso werden neue Lerntechnologien erwähnt, ohne aber auf die Themen der Geschäftstätigkeiten einzugehen. (S. 62, 104) Im Nachhaltigkeitsbericht finden sich aber weitere Informationen, die die Massnahmen genauer aufzeigen. Auf diese weiterführenden Informationen wird aber im Geschäftsbericht nicht verwiesen (S. 65ff im NB)	2	Weiterbildungsmassnahmen werden nur generell angesprochen. (S. 71)
	Anzahl Auszubildende/ Praktikanten	3	Generelle Angabe über Anzahl der Auszubildenden im Betrieb. Ebenso wird die Förderung von Studiengängen wie bspw. Fluggerätmechaniker und	2	Die MTU beschreibt im generellen die Anzahl Auszubildenden. (S. 195)	2	Die MTU beschreibt zwar die Ausbildungsquote und die Anzahl Auszubildenden, aber der Fokus und die Bedeutung für das Geschäftsmodell ist unklar. (S. 106)

			branchenspezifischen dualen Studiengängen. (S. 116)			
Total		32		28		30

Münchener Rückversicherungsgesellschaft

Munich Re ist eine deutsche Rückversicherungsgesellschaft. Ihr Hauptfokus liegt in der Versicherungswertschöpfung sowie der Erschliessung von Wachstumspotenzialen in der digitalen Welt. Sie teilt ihre Geschäftstätigkeiten in fünf Segmente ein: deutsches und weltweites Lebens- und Krankenrückversicherungsgeschäft, deutsches und weltweites Schaden- und Unfallversicherungsgeschäft sowie das Erstversicherungsgeschäft ausserhalb Deutschlands. Das Geschäftssegment der deutschen Rückversicherung in Deutschland macht dabei den grössten Anteil des Konzernumsatzes aus. Eine strategische Priorität seit 2017 ist es, die digitale Transformation voranzutreiben.

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017		2015	
		Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	1	Geschäftsmodell wird nicht mehr in einem Kapitel explizit erwähnt, sondern nur an einzelnen Stellen (bspw. im Chancenbericht S. 83). Somit ist das Geschäftsmodell weder strukturiert noch durchdacht dargestellt.	1	Geschäftsmodell wird nicht mehr in einem Kapitel explizit erwähnt, sondern nur an einzelnen Stellen (bspw. im Chancenbericht S. 77). Somit ist das Geschäftsmodell weder strukturiert noch durchdacht dargestellt.	2	Geschäftsmodell wird separat Kapitel „Die Strategie“ erläutert.x§ (S. 17ff).
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	1	Es findet sich ein separater Nachhaltigkeitsbericht bzw. CSR Bericht. Es findet sich auch nur ein kleiner Hinweis zu den Mitarbeitendenzahlen, ohne dabei ein separates Kapitel zu Mitarbeitenden zu haben (S. 172).	1	Es findet sich ein separater Nachhaltigkeitsbericht bzw. CSR Bericht. Es findet sich auch nur ein kleiner Hinweis zu den Mitarbeitendenzahlen, ohne dabei ein separates Kapitel zu Mitarbeitenden zu haben (S. 166).	1	Es findet sich ein separater Nachhaltigkeitsbericht bzw. CSR Bericht. Es findet sich auch nur ein kleiner Hinweis zu den Mitarbeitendenzahlen, ohne dabei ein separates Kapitel zu Mitarbeitenden zu haben (S. 286).
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	1	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt. Eine Verbindung wie dessen Kompetenzen zum Unternehmenserfolg beiträgt, wird nicht gemacht (S. 24-28)	1	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt. Eine Verbindung wie dessen Kompetenzen zum Unternehmenserfolg beiträgt, wird nicht gemacht (S. 16-19)	1	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt. Eine Verbindung wie dessen Kompetenzen zum Unternehmenserfolg beiträgt, wird nicht gemacht (S. 35-38)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht bzw. zu wenig genau angeführt, um Schlussfolgerungen ziehen zu können. (S. 24-28)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht bzw. zu wenig genau angeführt, um Schlussfolgerungen ziehen zu können. (S. 16-19)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht bzw. zu wenig genau angeführt, um Schlussfolgerungen ziehen zu können. (S. 35-38)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Es gibt zB keinen Chief Digital Officer. Die Aufgabenbereiche sind nicht im Kontext zum strategischen Unternehmenserfolg erläutert. (S. 24-28)	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Es gibt zB keinen Chief Digital Officer. Die Aufgabenbereiche sind nicht im Kontext zum strategischen Unternehmenserfolg erläutert. (S. 16-19)	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Es gibt zB keinen Chief Digital Officer. Die Aufgabenbereiche sind nicht im Kontext zum strategischen Unternehmenserfolg erläutert. (S. 35)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert

	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird nicht angesprochen. (S. 19-20)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird nicht angesprochen. (S. 15)	1	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden nur sehr oberflächlich angesprochen. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird nicht angesprochen. (S. 3)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.13). Das Kompetenzprofil und die Zusammensetzung der beiden (Non-)Executive Teams wird deskriptiv erläutert aber nicht mit konkreten numerischen Zielen untermauert. (S. 21-23)	1	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.12). Das Kompetenzprofil und die Zusammensetzung der beiden (Non-)Executive Teams wird sehr deskriptiv und oberflächlich erläutert und nicht mit konkreten numerischen Zielen untermauert. (S. 14-16)	1	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.4). Das Kompetenzprofil und die Zusammensetzung der beiden (Non-)Executive Teams wird nicht erläutert. Höchstens sehr indirekt im Bericht des Aufsichtsrats (S. 3-4)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	1	Altersstruktur nicht mehr erwähnt.	1	Altersstruktur nicht mehr erwähnt.	2	Altersstruktur aufgezeigt, aber nicht weiter konkretisiert. (S. 110)
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	2	Anzahl von 39662 erwähnt. Weder Begründungen zur Veränderungen noch einen Bezug zum Geschäftsmodell lassen sich feststellen. (S.31, 172)	2	Anzahl von 42410 erwähnt. Weder Begründungen zur Veränderungen noch einen Bezug zum Geschäftsmodell lassen sich feststellen. (S. 23, 88)	2	Anzahl von 43554 erwähnt und nach Regionen und Geschäftssegmente unterteilt. Weder Begründungen zur Veränderungen noch einen Bezug zum Geschäftsmodell lassen sich feststellen. (S. 110, 286).
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Turnover rate mit 12,3% angegeben. Aber keine Erklärungen oder Massnahmen dazu (S.77 im NB).	1	Fluktuation wird mit genauen Zahlen in einer Tabelle angegeben, aber ohne Begründungen oder Massnahmen (S.113 im NB).	1	Fluktuation mit 10,5% angegeben, aber nicht erläutert und keine Massnahmen aufgezählt (S.66 im NB).
	Vergütungsstruktur	2	Wird erwähnt und mit den passenden Regelungen beschrieben. Es fehlen aber eine ausführliche Erläuterung sowie Massnahmen (S.55 im NB).	1	Wird erwähnt, aber Struktur und Massnahmen werden nicht erläutert (S.52 im NB).	1	Wird erwähnt, aber Struktur und Massnahmen werden nicht erläutert (S.36 im NB).
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	1	Nichts angegeben.	1	Nichts angegeben.	1	Nichts angegeben.
	Diversität und Inklusion	3	Vielfalt und Inklusionsmanagement wird erwähnt und begründet. Unterschiedliche Massnahmen, wie Talentprogramme und Initiativen sind beschrieben (S.53f. im NB).	2	Vielfalt und Diversität wird erwähnt und begründet, aber es fehlen hier die Umsetzungsmassnahmen (S.53 im NB).	2	Vielfalt und Diversität wird erwähnt und begründet, aber es fehlen hier die Umsetzungsmassnahmen (S.37 im NB).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	2	Nur im Generellen erwähnt bspw. mit dem Aufbau von digitalen Kompetenzen. (S. 83) Im NB bzw. CSR Report werden die Entwicklungsmassnahmen detaillierter aufgeführt, trotzdem fehlen die expliziten Verweise auf diese im GB. (S. 50ff im NB)	2	Nur im Generellen erwähnt bspw. mit dem Online-Kompetenzzentrum. (S. 25) Im NB bzw. CSR Report werden die Entwicklungsmassnahmen aufgeführt, es fehlen jedoch die expliziten Verweise auf diese im GB. (S. 71ff im NB)	2	Weiterbildungsmassnahmen werden im Generellen erwähnt und deren Relevanz aufgezeigt. Trotzdem fehlen konkrete Umsetzungsmassnahmen. (S. 108)
	Anzahl Auszubildende/ Praktikanten	1	Nicht erwähnt.	1	Nicht erwähnt.	1	Nicht erwähnt.
Total		24		21		22	

RWE

RWE ist ein Energieversorgungskonzern im Bereich der Stromerzeugung. Die Geschäftsfelder der neuen RWE, über die 2019 erstmals berichtet wurde, umfassen primär die globale Entwicklung leistungsfähiger und wirtschaftlicher Energiespeicher sowie die Stromproduktion aus erneuerbaren Energien. Die europäischen Kernmärkte derer Stromversorgung bestehen aus Deutschland, Grossbritannien, Niederlande/Belgien und der Türkei. Strategisch fokussieren sie sich auf die nachhaltige Stromerzeugung und Energiehandel, wie die Umstellung der Stromproduktion auf die Nutzung von regenerativen Quellen.

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017		2015	
		Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	3	Geschäftsmodell wird separat Kapitel ‚Strategie‘ erläutert. Diese wird aber mit der Verbindung der Organisationsstruktur von RWE überlegt und strukturiert dargestellt. (S. 28ff, v.a. S. 31).	3	Geschäftsmodell wird separat Kapitel ‚Strategie und Struktur‘ erläutert. Diese wird aber mit der Verbindung der Organisationsstruktur von RWE überlegt und strukturiert dargestellt. (S. 19ff).	2	Geschäftsmodell wird separat Kapitel ‚Strategie‘ erläutert, aber nicht separat aufgeführt. (S. 19ff).
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	2	Es findet sich ein separater Nachhaltigkeitsbericht bzw. CR-Bericht mit einem separaten Kapitel über Human Capital (S.21ff.). Im Geschäftsbericht Kapitel über Human Capital im Lagebericht kaum integriert und zusammengefasst. (S. 61ff.). Generell wird im Geschäftsbericht aber kaum auf die CR-Berichte verwiesen.	2	Es findet sich ein separater Nachhaltigkeitsbericht bzw. CR-Bericht mit einem separaten Kapitel über Human Capital (S.9ff.) Im Geschäftsbericht Kapitel über Human Capital im Lagebericht kaum integriert und zusammengefasst. (S. 51ff.). Generell wird im Geschäftsbericht aber kaum auf die CR-Berichte verwiesen.	2	Es findet sich ein separater Nachhaltigkeitsbericht bzw. CR-Bericht mit einem separaten Kapitel über Human Capital (S. 65ff). Im Geschäftsbericht Kapitel über Human Capital im Lagebericht kaum integriert und zusammengefasst. (S. 85ff.). Generell wird im Geschäftsbericht aber kaum auf die CR-Berichte verwiesen.
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	1	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt. (S. 181-183)	1	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt. (S. 151-153)	1	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt. (S. 144-146)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt und daher können keine Schlussfolgerungen zu den Kompetenzen gezogen werden. (S. 181-183)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt und daher können keine Schlussfolgerungen zu den Kompetenzen gezogen werden. (S. 151-153)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt und daher können keine Schlussfolgerungen zu den Kompetenzen gezogen werden. (S. 144-146)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Die Aufgabenbereiche sind nicht im Kontext zum strategischen Unternehmenserfolg erläutert. (S. 181-183)	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Die Aufgabenbereiche sind nicht im Kontext zum strategischen Unternehmenserfolg erläutert. (S. 151-153)	1	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte nicht wider. Die Aufgabenbereiche sind nicht im Kontext zum strategischen Unternehmenserfolg erläutert. (S. 144-146)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	1	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden in keiner Weise erwähnt.	1	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden in keiner Weise erwähnt.	1	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden in keiner Weise erwähnt.
	Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	1	Personelle Veränderungen wurden nicht erwähnt. Kompetenzkriterien für die (Non-)Executive Teams wurden nicht erwähnt.	1	Personelle Veränderungen wurden nicht erwähnt. Kompetenzkriterien für die (Non-)Executive Teams wurden nicht erwähnt.	1

	Erstellung von neuen Positionen/Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	1	Wird nicht erwähnt.	1	Wird nicht erwähnt.	1	Wird nicht erwähnt.
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	3	Anzahl Mitarbeitende von 19792 aufgeführt. Zudem wird auch die Relevanz und die Anzahl der Belegschaft hinsichtlich F&E beschrieben. Auch Begründungen hinsichtlich der Veränderungen in der Anzahl werden in Bezug auf die Geschäftstätigkeiten gemacht. (S.10, 33, 61)	2	Anzahl Mitarbeitende von 59547 aufgeführt. Zudem wird auch die Relevanz und die Anzahl der Belegschaft hinsichtlich F&E beschrieben. Auch Begründungen hinsichtlich der Veränderungen in der Anzahl werden in Bezug auf die Geschäftstätigkeiten gemacht. (S.2, 25, 51)	3	Anzahl Mitarbeitende von 59762 aufgeführt. Zudem wird auch die Relevanz und die Anzahl der Belegschaft hinsichtlich F&E beschrieben. Auch Begründungen hinsichtlich der Veränderungen in der Anzahl werden in Bezug auf die Geschäftstätigkeiten gemacht. (S.2, 25)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Quote wird genannt, aber nicht weiter erklärt oder durch Massnahmen verdeutlicht (S.62 im NB).	1	Quote mit 8,8% angegeben, aber ohne Begründungen oder Massnahmen (S.88 im NB).	1	Angegeben mit 11,2% innerhalb einer Tabelle, aber keine Begründungen oder Massnahmen genannt (S.6 im NB).
	Vergütungsstruktur	1	Nicht angegeben.	1	Nicht angegeben. Nur erwähnt, dass Frauen und Männer denselben Lohn bekommen (S.73 im NB).	1	Nur bezüglich Vorstand, aber nicht bezüglich Mitarbeiter angegeben (S.96 im NB).
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	1	Mitarbeiterbefragung angegeben, aber bezieht sich auf den Motivationsindex nur (S. 61 im NB).	1	Nicht angegeben.	1	Befragung, um einen Health and Safety-Index zu ermitteln, aber nicht für Zufriedenheit an sich (S.76 im NB).
	Diversität und Inklusion	3	Diversity Management erwähnt und ausführlich erklärt. Explizite Förderung von Inklusion durch unterschiedliche Massnahmen genannt (S. 65ff. im NB).	3	Diversity Management erwähnt und ausführlich erklärt. Explizite Förderung von Inklusion durch unterschiedliche Massnahmen genannt (S. 73-74 im NB).	2	Vielfalt erwähnt und begründet mit dem Kulturwandel des Unternehmens. Genaue Umsetzungsmassnahmen werden aber nicht genannt (S.67-68 im NB).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	2	Weiterbildungen werden nur im Generellen erwähnt. (S. 104) Im Nachhaltigkeitsbericht sind Weiterbildungsmassnahmen weiter aufgeführt, auf diese wird aber im Geschäftsbericht nicht verwiesen (S. 65ff im NB)	2	Weiterbildungen werden nur im Generellen erwähnt. (S. 93) Im Nachhaltigkeitsbericht sind Weiterbildungsmassnahmen weiter aufgeführt, auf diese wird aber im Geschäftsbericht nicht verwiesen (S. 71ff im NB)	1	Weiterbildungen werden nur im Generellen erwähnt. (S. 99) Auch im NB kaum aufgeführt.
	Anzahl Auszubildende/Praktikanten	2	Anzahl der Auszubildenden erwähnt aber nicht weiter konkretisiert. (S.61,118)	2	Anzahl der Auszubildenden erwähnt aber nicht weiter konkretisiert. (S.107)	2	Anzahl der Auszubildenden erwähnt aber nicht weiter konkretisiert. (S.58)
Total		26		25		23	

SAP

Die SAP ist im Bereich der Unternehmenssoftware, Experience Management-, Analyse- und Business-Intelligence-Lösungen tätig. Ihre Geschäftstätigkeiten umfassen die Bereiche Cloud, Software-Lizenzen, Software-Support und Services. Hauptmarkt von SAP ist die Region EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika) mit Deutschland als grösster Markt, gefolgt von Amerika als zweitgrösste Region. Strategisch fokussiert sich SAP seit 2019 auf drei Ziele: durchgängiges Kundenerlebnis, deutliche Produktivitätssteigerung sowie auf die Motivation ihrer Mitarbeiter. 2017 umfasste die strategische Ausrichtung noch das Ziel eines intelligenten Unternehmens in den Bereichen von intelligenten Cloud-Suite Anwendungen, digitalen Plattformen sowie intelligenten Systemen.

		2019		2017		2015	
Kategorie	Kennzahlen	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	3	Geschäftsmodell wird separat Kapitel ‚Strategie und Geschäftsmodell‘ erläutert. Diese ist strukturiert und durchdacht. (S. 56ff).	3	Geschäftsmodell wird separat Kapitel ‚Strategie und Geschäftsmodell‘ erläutert. Diese ist strukturiert und durchdacht. (S. 63ff).	3	Geschäftsmodell wird separat Kapitel ‚Strategie und Geschäftsmodell‘ erläutert. Diese ist strukturiert und durchdacht. (S. 50ff).
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	3	Es findet sich kein separater Nachhaltigkeitsbericht. Im Geschäftsbericht wird ein ausführliches Kapitel zu Human Capital gemacht. Zudem ist eine Struktur anhand des Input-Outcomes-Modells ersichtlich. (S. 58ff. & S. 78ff.).	2	Es findet sich kein separater Nachhaltigkeitsbericht. Im Geschäftsbericht wird ein ausführliches Kapitel zu Human Capital gemacht. Eine Struktur nach Input-Outcome Modell ist jedoch nicht auffindbar. (S. 90ff.).	2	Es findet sich kein separater Nachhaltigkeitsbericht. Im Geschäftsbericht wird ein ausführliches Kapitel zu Human Capital gemacht. Eine Struktur nach Input-Outcome Modell ist jedoch nicht auffindbar. (S. 85ff.).
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	1	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt. Eine Verbindung wie dessen Kompetenzen zum Unternehmenserfolg beiträgt, wird nicht gemacht (S. 10-11, 213-215)	1	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt. Eine Verbindung wie dessen Kompetenzen zum Unternehmenserfolg beiträgt, wird nicht gemacht (S. 13-14, 234-236)	1	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt. Eine Verbindung wie dessen Kompetenzen zum Unternehmenserfolg beiträgt, wird nicht gemacht (S. 10-11, 216-217)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht bzw. zu wenig genau angeführt, um Schlussfolgerungen ziehen zu können. (S. 10-11, 213-215)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht bzw. zu wenig genau angeführt, um Schlussfolgerungen ziehen zu können. (S. 13-14, 234-236)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht bzw. zu wenig genau angeführt, um Schlussfolgerungen ziehen zu können. (S. 10-11, 216-217)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte gut wider. Jedoch wird kein Kontext zum Geschäftsmodell gestellt. (S. 213-215)	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte gut wider. Jedoch wird kein Kontext zum Geschäftsmodell gestellt. (S. 234-236)	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte gut wider. Jedoch wird kein Kontext zum Geschäftsmodell gestellt. (S. 216-217)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	3	Programme im Bereich "Kompetenzen Entwicklung" zielen darauf ab zukünftige Führungskräfte zu entwickeln. (S.233)	3	Programme im Bereich "Kompetenzen Entwicklung" zielen darauf ab zukünftige Führungskräfte zu entwickeln. (S.253)	1	Kompetenzentwicklung wird deskriptiv beschrieben, aber ohne Kontext zum Unternehmenserfolg oder Hinweis zu spezifischen Programmen. (S.121)
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird gegeben. (S. 9, 79-83, 231-235, 254, 269, 275)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird gegeben. (S. 21, 24, 28, 94, 254-259, 268, 277, 300)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird gegeben. (S. 3, 17-18, 78, 233)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt und der Kontext wird teilweise erläutert (S.23, 16, 106, 215). Das Kompetenzprofil und die Zusammensetzung der beiden (Non-)Executive Teams wird nicht beschrieben jedoch auf einen Web-Link hingewiesen die näheren Informationen verspricht. (S. 291)	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt und der Kontext wird teilweise erläutert (S. 24, 31, 123, 236). Das Kompetenzprofil und die Zusammensetzung der beiden (Non-)Executive Teams wird nicht beschrieben jedoch auf einen Web-Link hingewiesen die näheren Informationen verspricht. (S. 314)	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.27, 106, 218). Das Kompetenzprofil und die Zusammensetzung der beiden (Non-)Executive Teams wird deskriptiv erläutert aber nicht mit konkreten numerischen Zielen untermauert. (S. 17)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	1	Wird nicht erwähnt.	1	Wird nicht erwähnt.	1	Wird nicht erwähnt.
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	2	Anzahl Mitarbeitende von 100330 aufgeführt sowie auch die Anzahl Belegschaft in Forschung & Entwicklung. Aber es fehlen etwaige Begründungen zu Veränderungen der Anzahl. (S.4, 56, 73)	2	Anzahl Mitarbeitende von 88543 aufgeführt sowie auch die Anzahl Belegschaft in Forschung & Entwicklung. Aber es fehlen etwaige Begründungen zu Veränderungen der Anzahl. (S.6, 91)	2	Anzahl Mitarbeitende von 76986 aufgeführt sowie auch die Anzahl Belegschaft in Forschung & Entwicklung. Aber es fehlen etwaige Begründungen zu Veränderungen der Anzahl. (S.3, 61)

Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	2	Fluktuation wird erwähnt mit 10,7% und begründet, warum diese niedrig gehalten werden soll (S.254, S.275). Es fehlen aber Massnahmen.	1	Wird angegeben und liegt bei etwa 8% (S.254, 276, 299). Leider folgt weder eine Begründung noch werden Massnahmen aufgelistet.	1	Wird mit 11% angegeben im Jahresvergleich, aber ohne Begründungen oder Massnahmen (S. 231).
	Vergütungsstruktur	1	Nicht angegeben. Nur Prinzipien der Geschlechtergleichstellung (S.80).	1	Nicht angegeben.	1	Nicht angegeben.
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	3	Mitarbeiterbefragung ‚Unfiltered‘ bildet Anstoss für neue Feedbackkultur und wird begründet. Employee Engagement Index bei 83%. Ziele und Massnahmen für nächsten Jahre genannt (S.78).	3	Jährliche Mitarbeiterbefragung bildet Anstoss für neue Feedbackkultur und wird begründet. Employee Engagement Index bei 85%. Ziele und Massnahmen für nächsten Jahre genannt (S.90).	3	Vierteljährliche Befragung zur Strategie. Employee Engagement Index liegt bei 81% und wird auch begründet. Zukünftige Massnahmen werden geschildert (S.78).
	Diversität und Inklusion	3	Vielfalt und Inklusion genannt und begründet. Verschiedene Massnahmen der Inklusion werden erläutert (S.80).	3	Vielfalt und Inklusion wird erwähnt. Massnahmen zur Inklusion werden aufgelistet z.B. Schulungen, Trainings, Programme zur Förderung, Netzwerke der Mitarbeiter etc. und begründet (S.93).	3	Vielfalt und Inklusion werden genannt und begründet im Kontext. Auch Massnahmen zur Umsetzung sind erwähnt worden (S. 75-76).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	3	Die Angebote bezüglich Weiterbildung werden beschrieben. Zudem wird die Ausbildung der Mitarbeitenden erwähnt, welche als UN Ziel definiert wird. (S.245, 280)	3	Die Angebote bezüglich Weiterbildung werden beschrieben. Zudem wird konkret auf die Ausbildung von Experten eingegangen, die für die Strategie unabdingbar sind. (S.92)	3	Die Angebote bezüglich Weiterbildung werden beschrieben. Zudem wird das Befassen mit dem Geschäftsmodell ersichtlich, indem aufgezeigt wird, dass man an einer SAP Development University für Softwareentwicklung arbeitet. (S.25, 77)
	Anzahl Auszubildende/ Praktikanten	3	SAP erwähnt diverse Massnahmen für junge Berufsleute. Zudem erwähnen Sie auch die Kooperation mit Unitech, um bspw. standardisierte nationale Lehrpläne zu gestalten (S. 82)	3	SAP erwähnt diverse Massnahmen für junge Berufsleute. Ebenso erwähnen sie Programme wie bspw. Code week bei denen junge Leute für die IT Branche begeistert werden sollen. (S. 92-96)	3	SAP erwähnt diverse Massnahmen für junge Berufsleute. Zum einen das duale Studienprogramm, die den Schwerpunkt, im Sinne des Geschäftsmodells, auf IT-Bereiche legt. (S. 76)
Total		37		35		33	

Siemens

Siemens ist ein global tätiger Technologiekonzern in den Bereichen Automatisierung und Digitalisierung in den Prozess- und Fertigungsindustrien, smarte Infrastruktur für Gebäude und dezentrale Energiesysteme, konventionelle und erneuerbare Stromerzeugung und -verteilung, intelligente Mobilitätslösungen für den Schienen- und Strassenverkehr sowie Medizintechnik und digitale Gesundheitsdienstleistungen. Hauptmärkte sind die Regionen Europa, GUS, Afrika, Naher und Mittlerer Osten. Strategisch fokussiert sich Siemens seit 2019 mit der „Vision 2020+“ auf neue Wachstumsfelder wie IoT-Integration-Services, dezentrales Energiemanagement und Lösungen für die Infrastruktur der Elektromobilität. Dafür hat sich Siemens organisatorisch 2019 auf drei operative Unternehmen (Digital Industries, Smart Infrastructure, Gas & Power) und zwei strategische Unternehmen (Mobility und Siemens Healthineers) aufgeteilt.

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017		2015	
		Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	2	Aspekte des Geschäftsmodell werden an verschiedenen Bereichen separat erläutert. Zudem findet sich eine gewisse Struktur, wie dieses im Bericht aufgeführt wird.	1	Aspekte des Geschäftsmodell werden an verschiedenen Bereichen separat bspw. im Kapitel ‚Siemens AG‘ erläutert. Diese ist aber wenig strukturiert und durchdacht. (S. 2ff).	1	Aspekte des Geschäftsmodell werden an verschiedenen Bereichen separat bspw. im Kapitel ‚Siemens AG‘ erläutert. Diese ist aber wenig

			Trotzdem ist dieses noch noch zu wenig in den Bericht integriert. (S. 2ff).				strukturiert und durchdacht. (S. 2ff).
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	2	Es gibt es einen separaten Nachhaltigkeitsbericht mit einem Kapitel über Human Capital, auf welchen im Geschäftsbericht generell verwiesen wird (S. 17ff im NB) Nichtfinanzielle Themen werden beim zusammengeführten Lagebericht als eine Zusammenfassung am Anfang erwähnt. Eine Struktur mittels des Input-Outcome Modells fehlt. (S. 2ff)	2	Es gibt es einen separaten Nachhaltigkeitsbericht mit einem Kapitel über Human Capital, auf welchen im Geschäftsbericht generell verwiesen wird. Nichtfinanzielle Themen werden zwar integriert im Geschäftsbericht abgehandelt, für das Human Capital findet sich aber beispielsweise kein separates Kapitel. Eine Struktur mittels des Input-Outcome Modells fehlt. (S. 26) (S. 18ff im NB)	1	Es gibt es einen separaten Nachhaltigkeitsbericht mit einem Kapitel über Human Capital, auf welchen im Geschäftsbericht generell verwiesen wird (S. 11ff im NB) Es findet sich ein separates Statement über Nachhaltigkeit auf der Homepage, auf welches aber von 2015 nicht mehr zugegriffen werden kann. Eine Struktur mittels des Input-Outcome Modells fehlt. (S. 149).
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt jedoch wird auf einen Link verwiesen mit welchen man auf der Homepage die Lebensläufe der Boardmitglieder auffinden kann. (S.176-179)	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt jedoch wird auf einen Link verwiesen mit welchen man auf der Homepage die Lebensläufe der Boardmitglieder auffinden kann. (S. 149-151)	1	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt. Nur namentlich aufgelistet. (S. 140-141, 145)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	2	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt, könnten jedoch durch den Link zu deren Lebensläufen nachverfolgt werden (S.176-179)	2	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt, könnten jedoch durch den Link zu deren Lebensläufen nachverfolgt werden (S. 149-151)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt und daher können keine Schlussfolgerungen gezogen werden (S. 140-141, 145)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte mehr oder weniger wider. Es gibt auch keine weiteren Kontexterklärungen zum Geschäftserfolg. (S.176-179)	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte mehr oder weniger wider. Es gibt auch keine weiteren Kontexterklärungen zum Geschäftserfolg. (S. 149-151)	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte mehr oder weniger wider. Es gibt auch keine weiteren Kontexterklärungen zum Geschäftserfolg. (S. 149-151)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird angesprochen. (S. 183-186)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird nicht deutlich veranschaulicht. (S. 148, 152, 157)	1	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, werden nur oberflächlich erläutert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird nicht erläutert. (S. 142-138)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.174). Das Kompetenzprofil und die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wird erläutert aber jenes vom Executive Team nur oberflächlich und deskriptiv erklärt. (S. 183-186)	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.147). Das Kompetenzprofil und die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wird erläutert aber jenes vom Executive Team nur oberflächlich und deskriptiv erklärt. (S. 148-154)	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht weiter erläutert (S.139). Das Kompetenzprofil und die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wird erläutert aber jenes vom Executive Team nur oberflächlich und deskriptiv erklärt. (S. 142, 144)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	2	Wird im Geschäftsbericht direkt nicht erwähnt. Im Nachhaltigkeitsbericht wird das Durchschnittsalter von 41 Jahren erwähnt, wobei aber im Ge-	2	Wird im Geschäftsbericht direkt nicht erwähnt. Im Nachhaltigkeitsbericht wird das Durchschnittsalter von 41 Jahren erwähnt, wobei aber im Geschäftsbericht kaum verwiesen wird. (S. 20 im NB)	2	Wird im Geschäftsbericht direkt nicht erwähnt. Im Nachhaltigkeitsbericht wird das Durchschnittsalter von 41 Jahren erwähnt, wobei aber im Ge-

			schäftsbericht kaum verwiesen wird. (S. 19 im NB)				schäftsbericht kaum verwiesen wird. (S. 12 im NB)
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	2	Der Konzern berichtet, dass er rund 385000 Mitarbeitende beschäftigt. Auch die Anzahl in F&E wird genannt. Trotzdem werden keine Angaben zu Veränderungen gemacht, die mit dem Geschäftsmodell zu tun haben. (S. 2, 20) Auch im NB nicht genauer erläutert.	2	Der Konzern berichtet, dass er rund 372000 Mitarbeitende beschäftigt. Auch die Anzahl in F&E wird genannt. Trotzdem werden keine Angaben zu Veränderungen gemacht, die mit dem Geschäftsmodell zu tun haben. (S. 2, 6) Auch im NB nicht genauer erläutert.	2	Der Konzern berichtet, dass er rund 348000 Mitarbeitende beschäftigt. Auch die Anzahl in F&E wird genannt. Trotzdem werden keine Angaben zu Veränderungen gemacht, die mit dem Geschäftsmodell zu tun haben. (S. 2, 4) Auch im NB nicht genauer erläutert.
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Wird mit 4,4% angegeben, aber ohne Begründung oder Massnahmen (S.19 im NB).	1	Wird mit 8,5% angegeben, aber ohne Begründung oder Massnahmen (S.20 im NB).	1	Wird mit 8,3% angegeben, aber nicht begründet. Keine genaueren Massnahmen oder Kontext zum Geschäftsmodell (S.12 im NB).
	Vergütungsstruktur	1	Nicht angegeben.	1	Nicht angegeben.	1	Nicht angegeben.
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	2	Mitarbeiterbefragungen werden durchgeführt und erklärt. Es fehlen aber Massnahmen zur Gegensteuerung (S.17 im NB).	2	Siemens Global Employee Survey (SGES) misst die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit allgemein. Wird genannt und erklärt. Massnahmen fehlen aber (S.22 im NB).	2	Siemens Global Engagement Survey zum Thema Compliance. Jedoch keine Massnahmen der Gegensteuerung (S.30 im NB).
	Diversität und Inklusion	3	Diversity und Inklusion werden als Thema genannt und begründet. Massnahmen wie Online-Trainings, Teamschulungen und unterschiedliche Netzwerke werden genannt (S.18-20 im NB).	3	Diversity und Inklusion werden als Thema genannt und begründet. Massnahmen wie Online-Trainings, Teamschulungen und unterschiedliche Netzwerke werden genannt (S.20-21 im NB).	2	Diversity und Inklusion wird genannt und begründet. Hier fehlen aber genauere Massnahmen zur Umsetzung (S.12 im NB).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	2	Schulungen von Mitarbeitenden hinsichtlich Cyber-Kriminalität generell erwähnt für Risikominderung. Zudem beschreiben sie die Abhängigkeit vom Erfolg von qualifizierten Ingenieuren und anderen Fachkräften. Trotzdem werden keine konkrete Massnahmen beschrieben. (S.34-36) Im NB wird zudem der durchschnittliche Schulungsaufwand von den Mitarbeitenden erwähnt, aber im Geschäftsbericht wird darauf nicht direkt verwiesen (S. 13 im NB).	2	Schulungen von Mitarbeitenden hinsichtlich Cyber-Kriminalität. Zudem beschreiben sie die Abhängigkeit vom Erfolg von qualifizierten Ingenieuren und anderen Fachkräften. Trotzdem werden keine konkrete Massnahmen beschrieben. (S.34, 36) Im NB wird zudem der durchschnittliche Schulungsaufwand von den Mitarbeitenden erwähnt, aber im Geschäftsbericht wird darauf nicht direkt verwiesen (S. 23 im NB).	2	Schulungen von Mitarbeitenden hinsichtlich Cyber-Kriminalität. Zudem beschreiben sie die Abhängigkeit vom Erfolg von qualifizierten Ingenieuren und anderen Fachkräften. Trotzdem werden keine konkrete Massnahmen beschrieben. (S.33-34) Im NB wird zudem der durchschnittliche Schulungsaufwand von den Mitarbeitenden erwähnt, aber im Geschäftsbericht wird darauf nicht direkt verwiesen (S. 13 im NB).
	Anzahl Auszubildende/Praktikanten	2	Wird im Geschäftsbericht direkt nicht erwähnt. Im Nachhaltigkeitsbericht wird die Anzahl von Auszubildenden erwähnt. Zudem wird auch das International-Tech Apprenticeship@Siemens-Programm erwähnt, wobei aber im Geschäftsbericht kaum verwiesen wird. (S. 20 im NB)	2	Wird im Geschäftsbericht direkt nicht erwähnt. Im Nachhaltigkeitsbericht wird die Anzahl von Auszubildenden erwähnt. Ebenso wird auch das Siemens Professional Education Programm erwähnt, wobei aber im Geschäftsbericht kaum darauf verwiesen wird. (S. 23 im NB)	2	Wird im Geschäftsbericht direkt nicht erwähnt. Im Nachhaltigkeitsbericht wird die Anzahl von Auszubildenden erwähnt, wobei aber im Geschäftsbericht kaum verwiesen wird. (S. 13 im NB)
Total		32		30		25	

Volkswagen

Volkswagen ist ein deutscher Automobilhersteller mit den Konzernbereichen Automobile (Pkw, Nutzfahrzeuge und Power Engineering) und Finanzdienstleistungen (bspw. Händler- und Kundenfinanzierung, Leasing, Direktbank, Versicherungen usw.). Hauptabsatzmarkt ist die Region Europa/übrige Märkte, gefolgt von Asien-Pazifik und Nordamerika. Die fünf strategischen Module auf die Volkswagen abzielt, umfassen Best Governance, Best Performance, Best Brand

Equity, Software-enabled Car Company und Excellent Leadership. Dies wollen sie mit den Zielen von begeisterten Kunden, als exzellenten Arbeitgeber und Vorbild für Umwelt, Sicherheit und Integrität, erreichen. 2015 war die Strategie 2018 im Fokus, wobei 2017 die aktuelle Strategie „Together 2025“ ins Leben gerufen wurde.

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017		2015	
		Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	3	Geschäftsmodell wird separat in den Kapiteln ‚Ziele und Strategien‘ sowie ‚Struktur und Geschäftstätigkeit‘ erläutert. Diese ist jedoch (S. 21ff, S.51ff).	3	Geschäftsmodell wird separat in den Kapiteln ‚Ziele und Strategien‘ sowie ‚Struktur und Geschäftstätigkeit‘ erläutert. Dieses wird ausführlich und strukturiert beschrieben. (S. 21ff, S.51ff).	3	Geschäftsmodell wird separat in den Kapiteln ‚Marken und Geschäftsmodell‘ ‚Ziele und Strategien‘ sowie ‚Struktur und Geschäftstätigkeit‘ erläutert. Dieses wird ausführlich und strukturiert beschrieben. (S. 21ff, S.55ff).
	Struktureller Integritätsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	1	Der Nachhaltigkeitsbericht bzw nichtfinanzieller Bericht von 2019 lässt sich auffinden. Verwiesen auf diesen wird aber im gesamten Bericht nur einmal (S.133). Der Geschäftsbericht widmet ebenso kein Kapitel explizit den Mitarbeitenden. Das Input-Outcome Modell ist unklar. Auch den nichtfinanziellen Zahlen ist kein explizit separates Kapitel gewidmet, sondern insgesamt in den Konzernlagebericht genommen. (S.51ff)	1	Der Nachhaltigkeitsbericht bzw nichtfinanzieller Bericht von 2017 lässt sich auffinden. Verwiesen auf diesen wird aber im gesamten Bericht nur einmal (S. 234). Der Geschäftsbericht widmet ebenso kein Kapitel explizit den Mitarbeitenden. Das Input-Outcome Modell ist unklar. Das Input-Outcome Modell ist unklar.	1	Der Nachhaltigkeitsbericht von 2015 lässt sich elektronisch nicht mehr finden. Dies stand gerade auch in Diskussion in Folge des VW Skandals im Jahre von 2008-2015. Der Bericht von 2015 erhält ebenso kaum Verweise auf den Bericht.
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt jedoch wird auf einen Link verwiesen mit welchen man auf der Homepage die Lebensläufe der Board-mitglieder auffinden kann. (S.12-13, 64, 90-93)	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht angeführt jedoch wird auf einen Link verwiesen mit welchen man auf der Homepage die Lebensläufe der Board-mitglieder auffinden kann. (S.10-11, 60, 84-87)	1	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden nicht erläutert, lediglich namentlich angeführt. (S.10-11, 81-84)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	2	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt, könnten jedoch durch den Link zu deren Lebensläufen nachverfolgt werden (S.12-13, 64, 90-93)	2	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt, könnten jedoch durch den Link zu deren Lebensläufen nachverfolgt werden (S.10-11, 60, 84-87)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht angeführt, dadurch können keine Schlussfolgerungen bezüglich der Kompetenzen gezogen werden. (S.10-11, 81-84)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte teilweise aber nicht vollständig wider. Es gibt keine weiteren Kontexterklärungen zum Geschäftserfolg. (S.12-13, 64, 90-93)	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte teilweise aber nicht vollständig wider. Es gibt keine weiteren Kontexterklärungen zum Geschäftserfolg. (S.10-11, 60, 84-87)	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte teilweise aber nicht vollständig wider. Es gibt keine weiteren Kontexterklärungen zum Geschäftserfolg. (S.10-11, 81-84)
	Interne o. externe Rekrutierung für exekutive Personen	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird angesprochen. (S. 64-65, 137, 152-154)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird angesprochen. (S. 62, 135, 151-156)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird angesprochen. (S. 63, 131, 156, 158)

Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht im Kontext vom Geschäftsmodell erläutert (S.18). Das Kompetenzprofil und die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wird erläutert aber jenes vom Executive Team nicht. (S. 64-65)	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht im Kontext vom Geschäftsmodell erläutert (S.15-16). Das Kompetenzprofil und die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wird erläutert aber jenes vom Executive Team nicht. (S. 61-62)	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht im Kontext vom Geschäftsmodell erläutert (S.15-16). Das Kompetenzprofil und die Zusammensetzung des Non-Executive Teams wird erläutert aber jenes vom Executive Team nicht. (S. 63)
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	2	Das Durchschnittsalter von 44.2 Belegschaft wird erwähnt aber nicht weiter konkretisiert. (S. 133)	2	Das Durchschnittsalter von 43.6 Belegschaft wird erwähnt aber nicht weiter konkretisiert. (S. 132)	2	Das Alter der Belegschaft wird erwähnt aber nicht weiter konkretisiert. (S. 128)
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	3	14394 Beschäftigte hat es im Konzern, die aufgeteilt werden in die Geschäftsbereiche. Auch Veränderungen werden kommentiert. Auch die Belegschaft in F&E wird erwähnt. (S.50, 133)	3	13995 Beschäftigte hat es im Konzern, die aufgeteilt werden in die Geschäftsbereiche. Auch Veränderungen werden kommentiert, wobei vor allem Einstellungen bezüglich Digitalisierung, neue Mobilitätsangebote etc. erfolgten. Auch die Belegschaft in F&E wird erwähnt. Auch die Anzahl an Hochschulabschlüssen in der Belegschaft wird aufgeführt. Zudem wird die Wertschöpfung pro Mitarbeiter angegeben. (S.48, 108, 126)	3	13329 Beschäftigte hat es im Konzern, die aufgeteilt werden in die Geschäftsbereiche. Auch Veränderungen werden kommentiert. Auch die Belegschaft in F&E wird erwähnt. Auch die Anzahl an Hochschulabschlüssen in der Belegschaft wird aufgeführt. (S.100, 128)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Erwähnt im Vorjahresvergleich und in Geschlechter unterteilt. Keine Begründung und keine Massnahmen (S.86 im NB).	1	Erwähnt im Vergleich mit den Vorjahren (S.75 im NB). Begründung dieser Zahlen fehlen, ebenso Massnahmen zur Gegensteuerung.	1	Nicht angegeben.
	Vergütungsstruktur	2	Vergütungssystem wird erwähnt und deren Prinzipien des Unternehmens erläutert. Es fehlen jedoch Massnahmen der Überprüfung (S.78 im NB).	2	Vergütungssystem wird erwähnt und deren Prinzipien des Unternehmens erläutert. Komponenten erwähnt. Es fehlen jedoch Massnahmen der Überprüfung (S.77 im NB).	1	Nur für den Vorstand, sonst nichts angegeben (S.67).
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	2	Befragung und Messung der Zufriedenheit über ein Stimmungsbarometer. Vorgehen und Idee wird erläutert. Es fehlen aber Massnahmen der Verbesserung (S.78 im NB).	3	Befragung und Messung der Zufriedenheit über ein Stimmungsbarometer. Vorgehen und Idee wird erläutert. Massnahmen zur Verbesserung wie das ‚Ideenmanagement‘ werden erwähnt (S.85-87 im NB).	1	Nicht angegeben.
	Diversität und Inklusion	3	Einsatz für Vielfalt und Chancengleichheit genau erwähnt und erklärt. Inklusionsmassnahmen umfassen Netzwerke, Sensibilisierungsprogrammen und Trainings (S.82-83 im NB).	3	Einsatz für Vielfalt und Chancengleichheit genau erwähnt und erklärt. Inklusionsmassnahmen umfassen Netzwerke, Sensibilisierungsprogrammen und Trainings (S.82-83 im NB).	1	Nicht angegeben.
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	3	Aufgrund des Ziels von Volkswagen Vorbild von Compliance & Integrity zu werden, führen sie diverse Schulungsmassnahmen für Mitarbeitende auf. Ausserdem werden Compliance Trainings, Trainings zum Code of Conduct. Auch Online-Schulungen werden erwähnt. Es wird nun deutlich, wie wichtig das Wissen der Mitarbeitenden für die Transformation und die Schwerpunkte der Strategie ist. (S. 66-69, 152-153, 177)	3	Volkswagen führt die Relevanz von Weiterbildungsmassnahmen für den Erfolg des Unternehmens auf. Ebenso erklärt das Unternehmen, dass Weiterbildungen in so genannten Berufsgruppen unterteilt wird, um so spezifisch die Qualifikationen zu fördern. Gerade auch im Hinblick auf den technologischen Wandel, der für Volkswagen relevant ist, werden Massnahmen aufgeführt. (S. 152, 173)	2	Weiterbildungsmassnahmen bezüglich Compliance, Menschenrechte etc. werden genannt. Ebenso wird auf generell erwähnt, welchen Stellenwert die Weiterentwicklung für den technologischen Wandel hat. Aber genaue Themenschwerpunkte werden nicht genannt. (S.64)
	Anzahl Auszubildende/ Praktikanten	3	Die Anzahl der jungen Berufsleuten wird erwähnt. Explizit wird auch auf das Programm für	3	Anzahl Auszubildende werden erwähnt. Zudem wird die Berufsausbildung erstmals als	3	Auszubildenenanzahl wird erwähnt. Zudem erwähnen sie die Initiative, vermehrt junge weibliche

			Hochschulabsolventen eingegangen, bspw. das Traineeprogramm StartUp Direct. (S.153, 330)		Herzstück des Konzern dargelegt, wobei auch der Best Practice Award ein Incentive für junge Berufsleute darstellt. (S. 132, 153)		Personen für die gewerblich-technischen Berufen zu begeistern. (S. 100, 128)
Total		39		37		29	

Vonovia

Vonovia ist ein deutscher Immobilienkonzern, dessen Geschäftsmodell auf die Vermietung von Wohnraum, die Entwicklung und den Bau von Wohnungen für den Eigenbestand sowie den Verkauf und das Angebot wohnungsnaher Dienstleistungen basiert. Die Hauptmärkte bestehen aus Deutschland, Österreich und Schweden. Vonovias strategische Ausrichtung umfasst die Grundsätze von Property-Management, Portfoliomanagement, Finanzierungsstrategie und der Value-added-Strategie (seit 2017) sowie der Acquisitions- und Internationalisierungsstrategie Europa.

Kategorie	Kennzahlen	2019		2017		2015	
		Punkte	Begründung	Punkte	Begründung	Punkte	Begründung
Allgemein	Erklärung des Geschäftsmodells	3	Aspekte des Geschäftsmodell werden an verschiedenen Bereichen separat bspw. im Kapitel ,Grundlagen des Konzerns ‘ erläutert. Ebenso werden die wichtigsten Trends im Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell erläutert, welche Struktur und einen klaren Gedankengang dahinter zeigen. (S. 66ff).	3	Aspekte des Geschäftsmodell werden an verschiedenen Bereichen separat bspw. im Kapitel ,Grundlagen des Konzerns ‘ erläutert. Ebenso werden die wichtigsten Trends im Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell erläutert, welche Struktur und einen klaren Gedankengang dahinter zeigen. (S. 33ff).	2	Aspekte des Geschäftsmodell werden an verschiedenen Bereichen separat bspw. im Kapitel ,Grundlagen des Konzerns ‘ erläutert. Diese könnte aber noch besser strukturiert werden. (S. 82ff).
	Struktureller Integrationsgrad der nichtfinanziellen Kennzahlen	2	Es findet sich einen Nachhaltigkeitsbericht mit einem separaten Kapitel zu Human Capital (S. 81ff im NB). Ebenso wird Human Capital zusammengefasstes Lagebericht aufgeführt. Eine Struktur nach dem Input-Outcome Modell ist jedoch nicht ersichtlich. (S. 62ff.)	2	Es findet sich einen Nachhaltigkeitsbericht mit einem separaten Kapitel zu Human Capital (S. 69ff im NB). Ebenso wird Human Capital zusammengefasstes Lagebericht aufgeführt. Eine Struktur nach dem Input-Outcome Modell ist jedoch nicht ersichtlich.. (S. 31ff.)	2	Es findet sich einen Nachhaltigkeitsbericht mit einem separaten Kapitel zu Human Capital (S. 91ff im NB). Ebenso wird Human Capital zusammengefasstes Lagebericht aufgeführt. Eine Struktur nach dem Input-Outcome Modell ist jedoch nicht ersichtlich. (S. 62ff.)
Erfahrung und Kompetenzen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Vorherige Erfahrungen	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden deskriptiv angeführt jedoch nicht weiter in Kontext gesetzt (S.41-44)	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden deskriptiv angeführt jedoch nicht weiter in Kontext gesetzt (S.6-7)	2	Die biografischen Eckdaten der (Non-)Executive Teams wurden deskriptiv angeführt jedoch nicht weiter in Kontext gesetzt (S.64-67)
	Kompetenzen in den strategischen Schwerpunkten	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht bzw. zu wenig genau angeführt, um Schlussfolgerungen ziehen zu können. (S.41-44)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht bzw. zu wenig genau angeführt, um Schlussfolgerungen ziehen zu können. (S.6-7)	1	Die biografischen Eckdaten oder Kompetenzen der beiden (Non-)Executive Teams werden nicht bzw. zu wenig genau angeführt, um Schlussfolgerungen ziehen zu können. (S.64-67)
	Executive Positionen für strat. Schwerpunkte	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte mässig wider. Es gibt keine weiteren Kontexterklärungen zum Geschäftserfolg. Die Schlüsselkompetenzen des Aufsichtsrats werden jedoch detailliert und übersichtlich aufgelistet (S.41-44, 50)	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte mässig wider. Es gibt keine weiteren Kontexterklärungen zum Geschäftserfolg. (S.6-7)	2	Die Executive Positionen spiegeln die strategischen Schwerpunkte mässig wider. Es gibt keine weiteren Kontexterklärungen zum Geschäftserfolg. (S.64-67)
	Interne o. externe Rekrutierung	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert	1	Nicht ersichtlich und nicht diskutiert

	für exekutive Personen						
	Vielfalt (Frauen-/Kulturenquote)	3	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird angesprochen. (S. 50-51, 84-85)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird nur oberflächlich behandelt. (S. 10, 21-22)	2	Diversitäts- und Frauenquotenziele werden für beide, (Non-) Executive Teams, dargelegt und mit aktuellen Stand-der-Dinge Zahlen untermauert. Der Kontext zum Unternehmenserfolg wird nur oberflächlich behandelt. (S. 70, 72, 78)
Veränderungen in Geschäftsführung und Verwaltungsrat	Neubesetzung von Positionen in Geschäftsführung/ Verwaltungsrat	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht im Kontext vom Geschäftsmodell erläutert (S.40). Das Kompetenzprofil und die Zusammensetzung für beide, (Non-)Executive Teams, werden erläutert. (S. 49-51)	2	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht im Kontext vom Geschäftsmodell erläutert (S.15 Das Kompetenzprofil und die Zusammensetzung für beide, (Non-)Executive Teams, werden erläutert. (S. 21-22)	1	Personelle Veränderungen wurden erwähnt aber nicht im Kontext vom Geschäftsmodell erläutert (S.73). Das Kompetenzprofil und die Zusammensetzung für beide, (Non-)Executive Teams, werden nicht erläutert.
	Erstellung von neuen Positionen/ Aufgabenbereichen	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.	1	Das Thema wurde nicht angesprochen.
Mitarbeiterstruktur	Altersstruktur der Belegschaft	2	Altersdurchschnitt von 42.2 Jahren wird erstmals explizit erwähnt. Leider aber nicht weiter ausgeführt. (S. 82)	2	Alter als Aspekt der Vielfalt aufgeführt, aber ohne konkrete Zahlen. (S. 64)	1	Alter der Belegschaft wird nicht aufgeführt.
	Anzahl Mitarbeitende innerhalb des Kerngeschäfts des GM	3	Anzahl Beschäftigte von 10345 wird erwähnt und deren Veränderungen zum Vorjahr mit Kernthemen des Geschäfts erklärt. Ebenso wird erwähnt das 3 von 4 Mitarbeitenden bei Kunden unterwegs ist, was gerade für das Geschäftsmodell von Vonovia unabdingbar ist und die Kundenähe stärkt. (S. 11)	3	Anzahl Beschäftigte von 2395 beschrieben und nach Geschäftsbereichen beschrieben. Gerade der Anstieg der Mitarbeitenden zahl beruht hauptsächlich auf den Ausbau vom technischen Service und dem Aufbau von Wohnfeldorganisationen. Somit wird der strategische Fokus und die Geschäftstätigkeiten klar hervorgehoben. (S. 42, 64)	3	Anzahl Mitarbeitende von 6368 wird aufgeführt. Zudem wird erwähnt, dass ein neues Kundenzentrum in Dresden mit 200 Mitarbeitenden entstanden ist für mehr Kundennähe oder eine Handwerkorganisation, um den verschiedenen Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Aus diesen Ausführungen und Begründungen lässt sich der Bezug zum Geschäftsmodell feststellen. Auch Veränderungen bezüglich der Anzahl werden begründet. (S. 15-35, 97)
Mitarbeiterzufriedenheit	Fluktuation	1	Gesamtrate lag bei 17,8% (S.126 im NB). Keine Erklärungen oder Massnahmen genannt.	1	Angegeben mit 10,7%. Ohne Begründung/ Erklärung oder Massnahmen der Gegensteuerung (S.71 im NB).	1	Angegeben mit 7,4%, aber nicht erklärt und keine Massnahmen erwähnt. Kein Kontext zum GM (S.79 im NB).
	Vergütungsstruktur	1	Nicht angegeben.	1	Nicht angegeben.	1	Nicht angegeben.
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	3	Mitarbeiterbefragung durch den Dienstleister ‚Great Place to Work‘ bzgl. Zufriedenheit (72% sehr zufrieden) wird erklärt und begründet (S.72). Massnahmen sollen aus einem Bottom up-Prozess erfolgen, wurden aber nicht genannt (S.86 im NB).	1	Mitarbeiterbefragung wird als Dialogform erwähnt, aber nicht erklärt oder durch Massnahmen weiter erläutert (S.27 im NB).	1	Nicht angegeben.
	Diversität und Inklusion	3	Vielfalt und Chancengleichheit erwähnt und erklärt. Unterschiedliche Massnahmen, Ziele und Indikatoren für Inklusion werden ausgeführt (S.98-99 im NB).	3	Vielfalt und Chancengleichheit erwähnt und erklärt. Unterschiedliche Massnahmen für Inklusion wie die Integration junger Geflüchteter etc. werden erwähnt (S.83-84 im NB).	3	Vielfalt und Chancengleichheit erwähnt und erklärt. Unterschiedliche Massnahmen für Inklusion wie die Integration junger Geflüchteter etc. werden erwähnt (S.82-83 im NB).
Mitarbeiterentwicklung	Weiterbildungsmassnahmen	3	Weiterbildungsmassnahmen sind gemäss Vonovia den Zielsetzungen angepasst. Zudem kann Vonovia durch ihre firmeneigene Akademie spezifi-	3	Ausbildungsangebote werden im Sinne der Vonovia Akademie beschrieben. Ebenso wurde erstmals ein Studiengang konzipiert, die auf Themen wie Verwaltungstätigkeiten	3	Durch die unternehmenseigene Akademie, die Anington Akademie, werden in Zusammenarbeit mit dem Europäischen Bildungszentrum für Woh-

			sche Schulungen aufsetzen. Ebenso wird erstmals mit einer Matrix gezeigt, dass die Relevanz von Aus- und Weiterbildung nicht nur für Vonovia selbst sondern auch für Stakeholder gross ist. Die Relevanz des Geschäftsmodells wird so konkret dargestellt. (S. 79-83)		oder Kommunikation abzielen. (S. 63-65)		nungs- und Immobilienwirtschaft branchenspezifische Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten. Auch konkrete Studiengänge für Mitarbeitende werden aufgeführt. (S. 98)
	Anzahl Auszubildende/ Praktikanten	3	Auszubildende werden erwähnt und deren Anzahl dargelegt. Ebenso wird ein wesentlicher Leistungsindikator der Weiterbildungsquote erwähnt, der Vonovias Massnahmen in der Berufsbildung misst. (S. 83)	3	Anzahl Auszubildende berichtet sowie auch Auszeichnungen von Branchenorganisationen und anderen Organisationen für sehr gute Ausbildungsplätze. Die Auszubildenden werden ebenso in gewerbliche und kaufmännische Stellen unterteilt. (S. 65, 141)	3	Anzahl Auszubildende wird erwähnt. Sehr ausführlich wird beschrieben, welche Berufe bei Vonovia gefördert werden. Auch auf Aussichten für Auszubildende wird eingegangen. (S.97-98, 173)
Total		36		33		30	

Eigenständigkeitserklärung

Wir erklären hiermit,

- dass wir die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe (Lektorat, Übersetzungsdienstleister etc.) und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst haben;
- dass wir sämtliche verwendeten Quellen erwähnt und gemäss gängigen wissenschaftlichen Zitierregeln korrekt zitiert haben;
- dass das Thema, die Arbeit oder Teile davon nicht bereits Gegenstand eines Leistungsnachweises einer anderen Veranstaltung oder Courses waren; sofern dies nicht ausdrücklich mit dem/der Dozierenden im Voraus vereinbart wurde;
- dass wir uns bewusst sind, dass unsere Arbeit elektronisch auf Plagiate überprüft werden kann und wir hiermit der Universität St. Gallen laut Prüfungsordnung das Urheberrecht soweit einräume, wie es für die Verwaltungshandlungen notwendig ist;
- dass wir ohne schriftliche Zustimmung der Universität keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen oder veröffentlichen werden, wenn ein direkter Bezug zur Universität St. Gallen oder ihrer Dozierenden hergestellt werden kann;
- dass wir uns bewusst sind, dass die Universität einen Verstoss gegen diese Eigenständigkeitserklärung sowie insbesondere die Inanspruchnahme eines Ghostwriter-Service verfolgt und dass daraus disziplinarische wie auch strafrechtliche Folgen resultieren können, welche zum Ausschluss von der Universität resp. zu einer späteren Titelaberkennung führen können.

Mit dem Hochladen der schriftlichen Arbeit stimmen wir mit konkludentem Handeln zu, die Eigenständigkeitserklärung abzugeben, diese gelesen und verstanden zu haben und sie der Wahrheit entspricht.

St. Gallen, den 12.12.2020



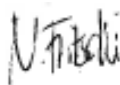
Viktoria Samberger



Matej Milicevic



Laura Michelle Drott



Nadine Fritschi