

# Gemeinwohlbilanz 2019

Lilly Deutschland GmbH

Stand: 31.12.2018

The image features a large, stylized red cursive logo of the word "Lilly". The letters are thick and fluid, with a prominent dot on the 'i'. The logo is positioned at the bottom of the page, partially cut off on the right side.

Lilly Deutschland GmbH  
Werner-Reimers-Straße 2-4  
61352 Bad Homburg  
[www.lilly-pharma.de](http://www.lilly-pharma.de)

Telefon: 06172 / 273-2738  
[pressestelle@lilly.com](mailto:pressestelle@lilly.com)

The Lilly logo is a stylized, red, cursive script of the word "Lilly". The letters are fluid and interconnected, with a classic, elegant feel. The color is a vibrant red.

# Inhalt

Präambel .....	1
<b>Allgemeine Informationen .....</b>	<b>3</b>
1 Allgemeine Informationen zum Unternehmen .....	3
2 Kurzpräsentation des Unternehmens .....	3
3 Produkte/Dienstleistungen .....	5
4 Das Unternehmen und das Gemeinwohl .....	6
5 Testat .....	7
<b>A Lieferanten .....</b>	<b>9</b>
A1 Menschenwürde in der Zulieferkette .....	9
A1.1 Arbeitsbedingungen und gesellschaftliche Auswirkungen in der Zulieferkette .....	9
A1.2 Negativaspekt: Verletzung der Menschenwürde in der Zulieferkette .....	10
A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette .....	11
A2.1 Faire Geschäftsbeziehungen zu direkten Lieferanten .....	11
A2.2 Positive Einflussnahme auf Solidarität und Gerechtigkeit in der gesamten Zulieferkette .....	12
A2.3 Negativaspekt: Ausnutzung der Marktmacht gegenüber Lieferanten .....	12
A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette .....	13
A3.1 Umweltauswirkungen in der Zulieferkette .....	13
A3.2 Negativaspekt: Unverhältnismäßig hohe Umweltauswirkungen in der Zulieferkette .....	15
A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette .....	15
A4.1 Transparenz und Mitentscheidungsrechte für Lieferanten .....	15
A4.2 Positive Einflussnahme auf Transparenz und Mitentscheidung in der gesamten Zulieferkette .....	15
<b>B Eigentümer und Finanzpartner .....</b>	<b>17</b>
B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln .....	17
B1.1 Finanzielle Unabhängigkeit durch Eigenfinanzierung .....	17
B1.2 Gemeinwohlorientierte Fremdfinanzierung .....	18
B1.3 Ethische Haltung externer Finanzpartner .....	18
B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln .....	19
B2.1 Solidarische und gemeinwohlorientierte Mittelverwendung .....	19
B2.2 Negativaspekt: Unfaire Verteilung von Geldmitteln .....	20
B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung .....	20
B3.1 Ökologische Qualität der Investitionen .....	20
B3.2 Gemeinwohlorientierte Veranlagung .....	21
B3.3 Negativaspekt: Abhängigkeit von ökologisch bedenklichen Ressourcen .....	21
B4 Eigentum und Mitentscheidung .....	22
B4.1 Gemeinwohlorientierte Eigentumsstruktur .....	22
B4.2 Negativaspekt: Feindliche Übernahme .....	23
<b>C Mitarbeitende .....</b>	<b>25</b>
C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz .....	25
C1.1 Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur .....	25
C1.2 Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz .....	27
C1.3 Diversität und Chancengleichheit .....	30
C1.4 Negativaspekt: Menschenunwürdige Arbeitsbedingungen .....	31
C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge .....	32
C2.1 Ausgestaltung des Verdienstes .....	32
C2.2 Ausgestaltung der Arbeitszeit .....	34
C2.3 Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses und Work-Life-Balance .....	35
C2.4 Negativaspekt: Ungerechte Ausgestaltung der Arbeitsverträge .....	36
C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden .....	38
C3.1 Ernährung während der Arbeitszeit .....	38
C3.2 Mobilität zum Arbeitsplatz .....	38
C3.3 Organisationskultur, Sensibilisierung für ökologische Prozessgestaltung .....	39

C3.4	Negativaspekt: Anleitung zur Verschwendung/Duldung unökologischen Verhaltens .....	40
C4	Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz .....	41
C4.1	Innerbetriebliche Transparenz.....	41
C4.2	Legitimierung der Führungskräfte .....	42
C4.3	Mitentscheidung der Mitarbeitenden.....	42
C4.4	Negativaspekt: Verhinderung des Betriebsrats.....	44
<b>D</b>	<b>Kunden und Mitunternehmen .....</b>	<b>45</b>
D1	Ethische Kundenbeziehungen.....	45
D1.1	Menschenwürdige Kommunikation mit Kunden.....	45
D1.2	Barrierefreiheit .....	47
D1.3	Negativaspekt: Unethische Werbemaßnahmen.....	48
D2	Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen.....	48
D2.1	Kooperation mit Mitunternehmen.....	48
D2.2	Solidarität mit Mitunternehmen.....	50
D2.3	Negativaspekt: Missbrauch der Marktmacht gegenüber Mitunternehmen.....	50
D3	Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen .....	51
D3.1	Ökologisches Kosten-Nutzen-Verhältnis von Produkten und Dienstleistungen (Effizienz und Konsistenz) .....	51
D3.2	Maßvolle Nutzung von Produkten und Dienstleistungen (Suffizienz).....	52
D3.3	Negativaspekt: Bewusste Inkaufnahme unverhältnismäßiger, ökologischer Auswirkungen .....	52
D4	Kundenmitwirkung und Produkttransparenz .....	53
D4.1	Kundenmitwirkung, gemeinsame Produktentwicklung und Marktforschung.....	53
D4.2	Produkttransparenz.....	54
D4.3	Negativaspekt: Kein Ausweis von Gefahrenstoffen .....	55
<b>E</b>	<b>Gesellschaftliches Umfeld .....</b>	<b>57</b>
E1	Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen .....	57
E1.1	Produkte und Dienstleistungen decken den Grundbedarf und dienen dem guten Leben .....	57
E1.2	Gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen.....	58
E1.3	Negativaspekt: Menschenunwürdige Produkte und Dienstleistungen .....	59
E2	Beitrag zum Gemeinwesen .....	59
E2.1	Steuern und Sozialabgaben.....	59
E2.2	Freiwillige Beiträge zur Stärkung des Gemeinwesens .....	60
E2.3	Negativaspekt: Illegitime Steuervermeidung.....	61
E2.4	Negativaspekt: Mangelnde Korruptionsprävention .....	62
E3	Reduktion ökologischer Auswirkungen.....	63
E3.1	Absolute Auswirkungen/Management & Strategie .....	63
E3.2	Relative Auswirkungen .....	64
E3.3	Negativaspekt: Verstöße gegen Umweltauflagen sowie unangemessene Umweltbelastungen .....	65
E4	Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung.....	65
E4.1	Transparenz .....	65
E4.2	Negativaspekt: Gesellschaftliche Mitentscheidung.....	66
E4.3	Negativaspekt: Förderung von Intransparenz und bewusste Fehlinformation .....	67
<b>Ausblick .....</b>	<b>68</b>	
Kurzfristige Ziele.....	68	
Langfristige Ziele .....	68	
EU-Konformität: Offenlegung von nicht-finanziellen Informationen (EU COM 2013/207).....	68	
Beschreibung des Prozesses der Erstellung der Gemeinwohlbilanz.....	69	
<b>Anhang .....</b>	<b>I</b>	
Tabellenverzeichnis .....	I	
Abbildungsverzeichnis .....	I	
Glossar .....	II	

## Präambel

Eli Lilly and Company ist ein weltweit tätiges pharmazeutisches Unternehmen. Das Erforschen und Entwickeln von modernen Arzneimitteln für schwerwiegende Erkrankungen ist das Herz unseres Geschäfts. Der Weg zu neuen Medikamenten ist lang und teuer: Hinter jedem zugelassenen Medikament stehen bis zu 10.000 entwickelte und getestete Wirkstoffe, die auf dem Weg verworfen werden. Bis ein Arzneimittel vom Arzt verordnet werden kann, braucht es im Schnitt rund 13 Jahre und einen Mitteleinsatz von 1 bis 1,4 Mrd. EUR. Bei solchen Dimensionen wird schnell klar, dass die Arzneimittelforschung zentral für das ganze Unternehmen gesteuert werden muss. Gleiches gilt für die Herstellung der Medikamente.

Die deutsche Niederlassung von Eli Lilly and Company ist die Lilly Deutschland GmbH. Wir sind im Schwerpunkt eine Marketing- und Vertriebsorganisation. Darüber hinaus begleiten wir *klinische Studien* zu Arzneimitteln in späten Entwicklungsphasen.

Der vorliegende Gemeinwohlbericht bezieht sich auf das Unternehmen Lilly Deutschland und damit auf die Bereiche, die wir als Niederlassung aktiv beeinflussen können. Es ist ein Gemeinschaftswerk, zu dem viele Kollegen beigetragen haben. Nicht nur deshalb werden Sie in unserem Bericht sehr oft das Wort „wir“ lesen, denn für uns ist Lilly Deutschland keine abstrakte Unternehmenshülle. Lilly ist das, was wir daraus machen – wir sind Lilly!

Übrigens haben die am Schreiben des Berichts beteiligten Kolleginnen entschieden, dass wir zugunsten der Lesefreundlichkeit auf geschlechtsspezifische Formulierungen oder das Gendersternchen verzichten. Sie fühlen sich dadurch nicht ausgeschlossen oder benachteiligt, denn sie wissen, dass immer alle Geschlechter gemeint sind.

Wie in jeder Branche und in jedem Unternehmen gibt es auch bei uns spezifische Termini, die zwar fest in unseren Arbeitsalltag integriert sind, aber vielen Lesern sicherlich nicht geläufig sind. Wir haben solche Begriffe im Text *kursiv* geschrieben und sie im Glossar kurz erklärt.



# Allgemeine Informationen

## 1 Allgemeine Informationen zum Unternehmen

Firmenname	Lilly Deutschland GmbH
Rechtsform	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
Eigentums- und Rechtsform	100%ige Tochtergesellschaft der börsennotierten Konzerngesellschaft Eli Lilly and Company
Website	www.lilly-pharma.de
Branche	Pharmazeutische Industrie
Firmensitz	Bad Homburg
Gesamtanzahl der Mitarbeitenden*	821
Vollzeitäquivalente	749 Mitarbeiter in Vollzeit zuzüglich 72 Mitarbeiter, die in Teilzeit mit unterschiedlichen Teilzeitgraden arbeiten
Saison- oder Zeitarbeitende	47 Leiharbeitnehmer
Umsatz	674.536.438 EUR
Jahresüberschuss	24.847.971 EUR
Tochtergesellschaften/ verbundene Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Lilly Deutschland GmbH hat keine eigenen Tochtergesellschaften.</li><li>• Die Lilly Holding GmbH ist zu 100% Anteilseigner der Lilly Deutschland GmbH</li><li>• Die Lilly Deutschland GmbH ist über die Lilly Holding GmbH zu 100% in den Konzern Eli Lilly and Company, Indianapolis, Indiana, USA, eingebunden.</li></ul>
Berichtszeitraum	2018

\* Definiert als Beschäftigte inkl. Auszubildende und Studenten im dualen Studium sowie ruhende Mitarbeiter wie Langzeiterkrankte; nicht eingerechnet sind leitende Angestellte, Werkstudenten und Rentner

## 2 Kurzpräsentation des Unternehmens

Eli Lilly and Company ist ein weltweit tätiges pharmazeutisches Unternehmen. Unsere wichtigsten Therapie- und Forschungsschwerpunkte sind die Dermatologie, Psychiatrie/Neurologie (inkl. Alzheimer-Krankheit), Diabetologie, Rheumatologie, Onkologie und Schmerztherapie.

Wir bei Lilly wollen das alltägliche Leben der Menschen positiv beeinflussen – durch die Erforschung und Entwicklung von Medikamenten, durch ein besseres Verständnis für den Umgang mit Erkrankungen und durch die Unterstützung von erkrankten Menschen sowie ihren Familien und Freunden. Unsere Arbeit – angefangen bei der Entdeckung, Entwicklung, Herstellung und dem Vertrieb von Arzneimitteln über Patientenprogramme bis hin zu ehrenamtlichen Initiativen – spiegelt unser Versprechen wider: Fürsorge und Forschergeist miteinander zu verbinden, um innovative Medikamente zu entwickeln, die das Leben von Menschen weltweit besser machen oder erleichtern.

Seit unserer Gründung im Jahr 1876 durch den Apotheker Eli Lilly haben wir mit großem Pioniergeist immer wieder bedeutende Durchbrüche erzielt, wie z. B. beim Insulin, bei Polio-Impfstoffen oder bei der Behandlung von psychischen Erkrankungen.

Herzstück unseres Handelns sind unsere *Lilly Werte*, die seit der Gründung von Lilly Bestand haben und fest in unserem Arbeitsalltag verankert sind: Integrität, Exzellenz und Respekt.

- **Integrität** bedeutet, dass wir unser Geschäft in Übereinstimmung mit allen geltenden Gesetzen führen und im Umgang mit Kunden, Mitarbeitern, Aktionären, Partnern, Lieferanten, Wettbewerbern und der Gesellschaft uneingeschränkt ehrlich bleiben.
- **Exzellenz** treibt uns an, immer neue pharmazeutische Innovationen zu entwickeln, hochwertige Medikamente anzubieten und wirtschaftlich erfolgreich zu sein.
- **Respekt** steht für gegenseitige Rücksichtnahme, Offenheit und Integrität des Einzelnen. Diesen Respekt bringen wir allen Menschen entgegen, die mit unserem Unternehmen in Kontakt kommen.

Die damit verbundenen rahmengebenden Verhaltensweisen sind im Mitarbeiterhandbuch, dem *Red Book*, dokumentiert. Es definiert die Erwartungen an das Verhalten im geschäftlichen Umgang in Übereinstimmung mit den Werten, rechtlichen Verpflichtungen und Richtlinien des Unternehmens. Das *Red Book* ist kein starres Dokument, sondern wird kontinuierlich aktualisiert und den Erfordernissen angepasst: Jeder Lilly Mitarbeiter durchläuft hierfür einmal jährlich eine Schulung.

Seit Herbst 2018 bildet weltweit das Konzept *Team Lilly* den Rahmen für eine weiterentwickelte unternehmensweite Organisationskultur in Form einer intensivierten *crossfunktionalen Zusammenarbeit*.

Abb. 1: Das Konzept „Team Lilly“



*Team Lilly* stellt einen Zusammenhang her zwischen unserer Bestimmung und dem Handeln aller Mitarbeiter, die geleitet werden von unseren Werten und unseren eigenen Erwartungen. Auf dieser Basis gestalten wir gemeinsam Erfahrungen und erreichen Ergebnisse.

Dieser Ansatz greift den bereits vor mehreren Jahren in der deutschen Niederlassung gestarteten Transformationsprozess auf. Bei Lilly Deutschland gehen wir jedoch noch einen Schritt weiter, denn es ist unsere tiefe Überzeugung, dass ein Umfeld, in dem sich Mitarbeiter begeistern können und motiviert sind, ihr Bestes zum Erreichen unseres gemeinsamen Ziels zu geben, der Schlüssel für nachhaltige positive Ergebnisse ist. Als Fundament dient uns die Zusammenarbeit auf *Augenhöhe*, die fünf Grundsätzen folgt (siehe S. 25).

### 3 Produkte/Dienstleistungen

Medikament	Wirkstoff	Therapiegebiet
<b>Dermatologie</b>		
TALTZ®	Ixekizumab	Plaque-Psoriasis
<b>Diabetologie</b>		
ABASAGLAR® <sup>1</sup>	Insulin glargin	Diabetes mellitus
JARDIANCE® <sup>2</sup>	Empagliflozin	Diabetes mellitus
TRULICITY®	Dulaglutid	Diabetes mellitus
HUMALOG® 100 E/ml	Insulin lispro	Diabetes mellitus
HUMALOG® 200 E/ml KwikPen	Insulin lispro	Diabetes mellitus
HUMALOG® 100 E/ml Junior KwikPen	Insulin lispro	Diabetes mellitus
HUMALOG® Mix25	Insulin lispro	Diabetes mellitus
HUMALOG® Mix50	Insulin lispro	Diabetes mellitus
HUMINSULIN® Normal	Humaninsulin	Diabetes mellitus
HUMINSULIN® Basal	Humaninsulin	Diabetes mellitus
HUMINSULIN® Profil III	Humaninsulin	Diabetes mellitus
<b>Onkologie</b>		
ALIMTA®	Pemetrexed	Zytostatikum
CYRAMZA®	Ramucirumab	Monoklonaler Antikörper
PORTRAZZA®	Necitumumab	Monoklonaler Antikörper
VERZENIOS®	Abemaciclib	Proteinkinase-Inhibitor
<b>Psychiatrie/Neurologie</b>		
CYMBALTA®	Duloxetin	Depression, Generalisierte Angststörung
DULOXETIN LILLY	Duloxetin	Depression, Generalisierte Angststörung
STRATTERA®	Atomoxetin	Behandlung der ADHS
STRATTERA® Lösung	Atomoxetin	Behandlung der ADHS
ZYPADHERA®	Olanzapinpamoat	Schizophrenie
ZYPREXA®	Olanzapin	Schizophrenie
ZYPREXA® VeloTabs	Olanzapin	Schizophrenie
ZYPREXA® 10 mg Pulver	Olanzapin	Schizophrenie
<b>Rheumatologie</b>		
OLUMIANT®	Baricitinib	Rheumatoide Arthritis
TALTZ®	Ixekizumab	Psoriasis-Arthritis
<b>Schmerztherapie</b>		
EMGALITY®	Galcanezumab	Migräne-Prophylaxe
CYMBALTA®	Duloxetin	Schmerzhafte Diabetische Polyneuropathie
DULOXETIN LILLY	Duloxetin	Schmerzhafte Diabetische Polyneuropathie
<b>Weitere Arzneimittel</b>		
ADCIRCA® <sup>3</sup>	Tadalafil	Pulmonale arterielle Hypertonie
CIALIS®	Tadalafil	Erektile Dysfunktion, Benignes Prostatasyndrom
FORSTEO®	Teriparatid	Osteoporose
HUMATROPE®	Somatropin	Wachstumsstörungen
YENTREVE®	Duloxetin	Belastungsinkontinenz
<b>Medizinprodukte</b>		
HUMAPEN® Savvio		Insulin-Injektionsgerät
HUMATROPEN®		Injektionsgerät für Somatropin

Umsätze für einzelne Medikamente werden ausschließlich für den Gesamtkonzern im Rahmen der Finanzberichterstattung von Eli Lilly and Company veröffentlicht.

<sup>1</sup> Zulassungsinhaber Lilly; Vertrieb im Rahmen der Allianz zwischen Lilly und Boehringer Ingelheim

<sup>2</sup> Zulassungsinhaber Boehringer Ingelheim; Vertrieb im Rahmen der Allianz zwischen Lilly und Boehringer Ingelheim

<sup>3</sup> Zulassungsinhaber Lilly; Vertrieb durch Glaxo Smith Kline

## 4 Das Unternehmen und das Gemeinwohl

Als Mitarbeiter eines forschenden und produzierenden Pharmaunternehmens sind wir stolz darauf, dass unsere Arbeit dazu beiträgt, das Leben von Menschen zu verbessern oder zu erleichtern – seien es Patienten, Angehörige, Ärzte, Pflegepersonal oder Dienstleister im Gesundheitswesen – und wir damit einen wichtigen Beitrag zum Gemeinwohl leisten. Wir sind uns bewusst, dass unser Geschäftsmodell in Teilen der Öffentlichkeit kritisch gesehen wird, weil wir mit der Erkrankung von Menschen Geld verdienen. Vor diesem Hintergrund ist uns wichtig, unseren ethischen Kompass immer wieder bewusst auf verantwortliches Handeln auf den verschiedenen Ebenen der Gemeinwohl-Ökonomie auszurichten.

Als wir im Jahr 2016 die Gemeinwohl-Ökonomie als Konzept für uns entdeckt haben, stellten wir schnell fest, dass es sehr gut zu den verschiedenen transformatorischen Ansätzen passte, die wir gestartet hatten, um uns in eine agile Organisation mit flachen Hierarchien und viel Gestaltungsraum für den Einzelnen zu verwandeln. Wir suchten den Austausch mit verschiedenen Unternehmen, die einen ähnlichen Weg gehen, darunter auch die GWÖ-Mitglieder BKK ProVita und Vaude. Seit 2017 ist Lilly selbst Mitglied der GWÖ.

Oliver Stahl (Sponsor)  
06172 273-2615  
*Stahl\_Oliver@lilly.com*

Katja Preugschat  
06172 273-3011  
*Preugschat\_Katja@lilly.com*

Dr. Thomas Zimmermann  
06172 273-2269  
*ZimmermannTh@lilly.com*



<b>Testat:</b>	<b>Externes Audit</b>	<b>Gemeinwohl-Bilanz</b>	für: <b>Lilly Deutschland GmbH</b>
----------------	-----------------------	--------------------------	---------------------------------------

<b>M5.0 Vollbilanz</b>	<b>2018</b>	Auditor*In: <b>Ulrike Häußler Manfred Kofranek</b>
------------------------	-------------	---

Wert	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
<b>Berührungsgruppe</b>				
<b>A: LIEFERANT*INNEN</b>	<b>A1</b> Menschenwürde in der Lieferkette: <b>20 %</b>	<b>A2</b> Solidarität und Gerechtigkeit in der Lieferkette: <b>20 %</b>	<b>A3</b> Ökologische Nachhaltigkeit in der Lieferkette: <b>20 %</b>	<b>A4</b> Transparenz und Mitentscheidung in der Lieferkette: <b>30 %</b>
<b>B: EIGENTÜMER*INNEN &amp; FINANZ-PARTNER*INNEN</b>	<b>B1</b> Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln: <b>30 %</b>	<b>B2</b> Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln: <b>70 %</b>	<b>B3</b> Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung: <b>10 %</b>	<b>B4</b> Eigentum und Mitentscheidung: <b>30 %</b>
<b>C: MITARBEITENDE</b>	<b>C1</b> Menschenwürde am Arbeitsplatz: <b>70 %</b>	<b>C2</b> Ausgestaltung der Arbeitsverträge: <b>40 %</b>	<b>C3</b> Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden: <b>20 %</b>	<b>C4</b> Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz: <b>40 %</b>
<b>D: KUND*INNEN &amp; MITUNTERNEHMEN</b>	<b>D1</b> Ethische Kund*innenbeziehungen: <b>40 %</b>	<b>D2</b> Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen: <b>20 %</b>	<b>D3</b> Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen: <b>10 %</b>	<b>D4</b> Kund*innen Mitwirkung und Produkttransparenz: <b>40 %</b>
<b>E: GESELLSCHAFTLICHES UMFELD</b>	<b>E1</b> Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen: <b>60 %</b>	<b>E2</b> Beitrag zum Gemeinwesen: <b>30 %</b>	<b>E3</b> Reduktion ökologischer Auswirkungen: <b>40 %</b>	<b>E4</b> Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung: <b>20 %</b>

Testat gültig bis:  
**31. Januar 2022**

**BILANZSUMME:**  
**318**

Mit diesem Testat wird das Audit des Gemeinwohl-Berichtes bestätigt. Das Testat bezieht sich auf die Gemeinwohl-Bilanz 5.0. TestatID: jgr14  
 Nähere Informationen zur Matrix und dem Auditsystem finden Sie auf [www.ecogood.org](http://www.ecogood.org)



# A Lieferanten

## A1 Menschenwürde in der Zulieferkette

### A1.1 Arbeitsbedingungen und gesellschaftliche Auswirkungen in der Zulieferkette

Unsere im Jahr 2018 zugekauften Medikamente und Dienstleistungen verteilen sich auf über 60 unterschiedliche Kategorien. Da Lilly Deutschland keine Produktionsstätten betreibt, entfällt knapp 90% unseres Einkaufsvolumens auf Fertigarzneimittel (siehe Tab. 1). Daneben werden im Wesentlichen Dienstleistungen erworben. Den Hauptanteil bilden dabei die Bereiche Geschäftsreisen und Veranstaltungen, Zeitarbeitskräfte, Fuhrpark, verschiedene Kommunikationsmaßnahmen, Versicherungen und Druckerzeugnisse.

*Tab. 1 Übersicht zugekaufter Produkte/Dienstleistungen in 2018*

Kategorie	in EUR	Anteil am Einkaufsvolumen
Fertigarzneimittel	438.535.449	89,3%
Geschäftsreisen und Meetings	10.124.198	2,1%
Leiharbeitnehmer	5.701.206	1,2%
Fuhrpark und Haltungskosten	5.268.639	1,1%
E-Marketing	4.581.597	0,9%
Gebäudemiete inkl. Nebenkosten	3.050.131	0,6%
Werbeflächen und Anzeigenschaltung	2.845.760	0,6%
Honorare für Kreativagenturen	2.320.407	0,5%
Versicherungen	1.836.146	0,4%
Ausstellungen und Konferenzen	1.696.655	0,3%
Druckerzeugnisse	1.476.804	0,3%
Sonstige Ausgabenkategorien	13.519.924	2,8%
<b>TOTAL</b>	<b>490.956.916</b>	<b>100%</b>

Die zugekauften Fertigarzneimittel beziehen wir ausschließlich aus den konzerneigenen, europäischen Herstellungsstätten in Frankreich, Spanien und Italien. Wie in allen Lilly Konzerngesellschaften gelten auch in diesen Herstellungsstätten die *Lilly Werte* und faire Arbeitsbedingungen. Das schließt übertarifliche Bezahlung ebenso mit ein, wie hohe Arbeitssicherheitsstandards und gute Arbeitsbedingungen.

Bei der Auswahl externer Geschäftspartner achtet Lilly stets auf die Einhaltung eines transparenten Wettbewerbs sowie der nachfolgend ausgeführten Grundsätze. So gilt bei der Vergabe von Aufträgen stets die Gleichbehandlung aller Bewerber und Bieter sowie das damit verbundene Diskriminierungsverbot. Auswahlkriterien sind neben den Kosten vor allem auch die Qualität. Alle Logistikpartner werden nach entsprechender Eignung und Qualifikation ausgewählt. Dabei stehen vor allem bei der Auswahl von Frachtführern besondere Auszeichnungen und Zertifikate im Mittelpunkt. Des Weiteren kontrolliert Lilly kontinuierlich vertraglich festgelegten Compliance-Richtlinien. Unternehmen, die den Lieferantenauswahlprozess nicht bestanden haben, wird ein offenes Feedback auf *Augenhöhe* gegeben.

Der Auswahlprozess folgt in seinen Grundzügen dem weltweit gültigen *Lilly Sourcing Process*. Bei der Auswahl eines geeigneten Lieferanten oder Dienstleisters werden neben den erforderlichen Anforderungsprofilen, Spezifikationen und/oder Lasten- bzw. Pflichtenheften/Leistungsbeschreibungen auch soziale und ökologische Aspekte bewertet.

Die Berücksichtigung gemeinwohlorientierter Grundsätze bei der Auswahl potentieller Partner gewinnt zunehmend an Bedeutung. Dies gilt etwa für den derzeitigen Lieferantenauswahlprozess für Druckerzeugnisse auf europäischer Ebene.

Lilly hat einen Verhaltenskodex für Lieferanten entwickelt (*Supplier Code of Business Conduct*), der Bestandteil eines jeden Vertrags ist. Dieser verpflichtet Lieferanten, wesentliche Aspekte der Gemeinwohlorientierung zu berücksichtigen. So muss auf sichere und gesunde Arbeitsbedingungen geachtet werden, ebenso müssen Gleichberechtigung und Diskriminierungsfreiheit gegeben sein. Zugekaufte Waren dürfen nicht aus Konfliktgebieten stammen. Zudem sind alle Aktivitäten, die nicht mit den *Lilly Werten* und Anti-Korruptionsvorschriften in Einklang stehen, verboten.

Die Europäische Arzneimittel-Agentur *EMA (European Medicines Agency)* und die US-amerikanische *FDA (Food and Drug Administration)* überprüfen regelmäßig, dass die Herstellung unserer Medikamente den Standards für *Good Manufacturing Practice (GMP)* entsprechen. Jede Herstellstätte wird von der zuständigen Aufsichtsbehörde im Auftrag der jeweiligen Landesregierung überwacht und regelmäßig inspiziert. Diese Aufsichtsbehörden stellen auch die erforderlichen Betriebslizenzen wie Herstell- oder Großhandelserlaubnis aus.

### Verpflichtende Indikatoren

#### Anteil der zugekauften Produkte bzw. Dienstleistungen am gesamten Einkaufsvolumen

siehe Tab. 1, S. 9

#### Anteil der eingekauften Produkte bzw. Dienstleistungen, die unter fairen Arbeitsbedingungen hergestellt wurden

100 %

In unseren Herstellungsstätten wird unter fairen Arbeitsbedingungen produziert. Für alle konzernexternen Lieferanten gilt der *Supplier Code of Business Conduct*, der das gleiche sicherstellt. Wir gehen davon aus, dass wir ausschließlich Produkte und Dienstleistungen unter fairen Arbeitsbedingungen beziehen

### Verbesserungspotential

- Strukturierte, systematische Bewertung und Auditierung hinsichtlich gemeinwohlbezogener Leistungen (in Ergänzung zur bisherigen Leistungsbewertung wesentlicher Lieferanten), um zusätzliche Anreize für die Umsetzung gemeinwohlorientierter Werte zu schaffen
- Striktere Überprüfung der eingekauften Produkte und Dienstleistungen auf faire Arbeitsbedingungen (vgl. A1.2)

## A1.2 Negativaspekt: Verletzung der Menschenwürde in der Zulieferkette

In unseren weltweit gültigen Verfahrensanweisungen (dem *Red Book* sowie den Einkaufs- und Finanz-Richtlinien) spiegeln sich Lillys ethische Grundsätze und Handlungsweisen auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Dienstleistern wider. Diese sind für alle Lilly Mitarbeiter verpflichtend. Nach unserem Kenntnisstand ist nicht von einer Gefährdung der Menschenwürde in der Zulieferkette auszugehen

In diesem Zusammenhang möchten wir wieder Bezug auf unseren *Supplier Code of Business Conduct* nehmen, der die Gefährdung der Menschenwürde in der Zulieferkette ausschließt. Wir können nur das Verhalten unserer direkten Lieferanten beurteilen. Wünschenswert wäre eine Erfassung der kompletten Lieferkette, was für uns aber im Moment nicht durchführbar ist.

### Verpflichtender Indikator

#### **Anteil der eingekauften Produkte, die ethisch riskant bzw. ethisch unbedenklich sind**

Aufgrund der verschiedenen oben beschriebenen Maßnahmen gehen wir davon aus, dass alle unsere eingekauften Produkte und Dienstleistungen ethisch unbedenklich sind. Der Negativaspekt trifft daher auf Lilly Deutschland nicht zu.

### Verbesserungspotential/Ziele

- Umfangreichere Analyse unserer Lieferanten, bei der wir unsere wichtigsten Partner zu ihren Arbeitsbedingungen, ihrer Umweltverantwortung und den daraus resultierenden sozialen Auswirkungen befragen

## A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette

### A2.1 Faire Geschäftsbeziehungen zu direkten Lieferanten

Wir bemühen uns sehr um faire und solidarische Geschäftsbeziehungen mit unseren direkten Lieferanten und sind uns grundsätzlich unserer Mitverantwortung in der gesamten Lieferkette bewusst. Die Preis-, Zahlungs- und Lieferbedingungen sind aus unserer Sicht fair und die Konditionen sind marktgerecht. Unsere Zahlungsbedingungen sehen ein Zahlungsziel von 30 Tagen netto oder 14 Tage mit 2 % Skonto vor. Die genauen Lieferbedingungen sind in unseren Allgemeinen Geschäftsbedingungen hinterlegt. Uns sind keine Beschwerden unserer Lieferanten bezüglich der Preis-, Zahlungs- und Lieferbedingungen bekannt.

Um mögliche Abhängigkeiten zu vermeiden, achten wir darauf, dass der Geschäftsanteil bei einem Geschäftspartner nicht zu groß ist. Beispielsweise werden Werbeagenturleistungen nicht nur bei einer Agentur, sondern bei insgesamt drei Agenturen erworben und das Auftragsvergaben ausbalanciert.

### Verpflichtende Indikatoren

#### **Durchschnittliche Dauer der Geschäftsbeziehung zu Lieferanten**

Die durchschnittliche Vertragslaufzeit bei unseren großen Geschäftspartnern<sup>4</sup> liegt bei ca. fünf Jahren. In der Praxis reicht die Zusammenarbeit mit Lieferanten oft weit darüber hinaus.

#### **Geschätztes Verhältnis des Anteils an der Wertschöpfung zwischen Unternehmen und Lieferanten**

Das Verhältnis des Anteils an der Wertschöpfungskette zwischen Lilly Deutschland und den Lieferanten liegt bei knapp 30%.

Zur Berechnung des Wertschöpfungsanteils wurde die Gesamtsumme der Aufwendungen für bezogene Lieferungen und Leistungen (ca. 491 Mio. EUR) sowie der Gesamtumsatz und die sonstigen betrieblichen Erträge (ca. 691 Mio. EUR) zu Grunde gelegt

### Verbesserungspotential

Derzeit sehen wir kein Verbesserungspotenzial.

<sup>4</sup> Definiert als Lieferanten, die 2018 mit Lilly Deutschland einen Jahresumsatz von mehr als einer Mio. EUR generierten

## A2.2 Positive Einflussnahme auf Solidarität und Gerechtigkeit in der gesamten Zulieferkette

In Bezug auf fairen und solidarischen Umgang entlang der Zulieferkette verfolgt Lilly einen klaren strategischen Ansatz: Regelmäßige, quartalsweise stattfindende *Business Review Meetings* und 360-Grad-Feedbacks mit Lieferanten und Dienstleistern mit hohem Auftragsvolumen oder geschäftskritischen Services sollen einen fairen und solidarischen Umgang aller Beteiligten entlang der Zulieferkette gewährleisten. Die Überprüfung von eventuell vorhandenen Missständen oder zu verbessernden Bereichen in der Zusammenarbeit findet im Rahmen der *Business Review Meetings* statt und die Umsetzung wird kontinuierlich nachgehalten. In Einzelfällen könnten grobe Missstände auch zu einem Lieferantenwechsel führen; ein solcher Fall ist bislang nicht eingetreten.

### Verpflichtende Indikatoren

#### **Anteil der eingekauften Produkte und Rohwaren, die ein Label tragen, welches Solidarität und Gerechtigkeit berücksichtigt**

Hierzu können wir keine Aussagen treffen, da wir Produktlabel, welche die Solidarität und Gerechtigkeit berücksichtigen, nicht gesondert erfassen.

#### **Anteil der Lieferanten, mit denen ein fairer und solidarischer Umgang mit Anspruchsgruppen thematisiert wurde bzw. die auf dieser Basis ausgewählt wurden**

Bisher erfassen wir ebenfalls nicht systematisch, ob mit Lieferanten ein fairer und solidarischer Umgang mit Anspruchsgruppen thematisiert wurde bzw. ob sie auf dieser Basis ausgewählt wurden.

### Verbesserungspotential

- Aufnahme der Kriterien Solidarität und Gerechtigkeit bei der Auswahl neuer Lieferanten

## A2.3 Negativaspekt: Ausnutzung der Marktmacht gegenüber Lieferanten

Lilly Deutschland hat die Größe eines mittelständischen Unternehmens, sodass wir über keine außergewöhnliche Marktmacht verfügen. In der Zusammenarbeit mit lokalen oder kleineren Lieferanten kann unser mittleres Marktvolumen von größerer Relevanz sein. Deshalb werden im Rahmen der Finanz- und Beschaffungsprozesse (z. B. *Due Diligence*) mögliche Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation berücksichtigt. Hier ermöglichen wir durch Ausnahmeregelungen – wo realisierbar, dass globale Vorgaben und Prozesse, in der Zusammenarbeit (z. B. elektronisches Abrechnungssystem) bei solchen Partnern keine gravierenden negativen Auswirkungen auf Arbeitsaufwände oder finanzielle Aspekte haben.

Uns sind keine Hinweise bekannt, dass Lieferanten unter unserer Marktmacht, insbesondere unter unseren Zahlungs- und Lieferbedingungen leiden. Wie unter A2.1 dargelegt, entsprechen unsere Zahlungs- und Lieferbedingungen dem Branchenstandard. Auch gab es in 2018 diesbezüglich keine Beschwerden bzw. negative Berichterstattung. Der Negativaspekt trifft daher nicht auf Lilly Deutschland zu.

### Verbesserungspotential

Wir sehen derzeit kein Verbesserungspotenzial.

## A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette

### A3.1 Umweltauswirkungen in der Zulieferkette

Lilly betreibt in Deutschland keine Produktionsstätten. Die von uns vertriebenen Medikamente werden ausschließlich außerhalb Deutschlands hergestellt.

Lilly arbeitet weltweit nach einheitlichen Standards, auf deren Basis Rohwaren, Produkte und Dienstleistungen verwaltet werden und die ein Spiegel unserer Nachhaltigkeitsanstrengungen sind. Die Standards beziehen sich auf folgende Bereiche:

- **Beschaffung:** Berücksichtigung von Umweltfaktoren bei Einkaufsentscheidungen
- **Produktforschung:** Prüfung interner und externer Forschungsbetriebe zur Förderung hoher *HSE*-Standards
- **Produktentwicklung:** Anwendung inhärent sicherer Gestaltungsprinzipien wie *Grüne Chemie* sowie technische Innovationen zur Ermittlung und Verringerung von *HSE*-Risiken bei neuen Produktionsverfahren im Rahmen des Möglichen
- **Produktverpackung:** Umsetzung von Konzepten für das Nutzungsende, Verringerung des Verpackungsaufkommens durch Verwendung umweltfreundlicher Materialien (falls möglich) bei gleichzeitiger Einhaltung behördlicher und Kundenanforderungen, Erfüllung von Marketingzielen und Beibehaltung der Produktintegrität
- **Versand:** Gewährleistung eines sicheren Produkttransports, Einsatz eines effizienten Fuhrparks und sichere Lagerhaltung bei gleichzeitiger Verringerung der Umwelteinflüsse
- **Lieferkettenrisiko-Management:** Ausarbeitung von Plänen zur Sicherung der Geschäftskontinuität und angemessenen Gefahrenabwehr (falls erforderlich)

Ökologische Risiken in der Zulieferkette wurden in der Vergangenheit von Lilly Deutschland nicht evaluiert, sie werden jedoch verbindlich bei der Lieferantenauswahl berücksichtigt.

Eine Definition von ökologischen Kriterien, die bei der Auswahl von Produkten und Lieferanten Berücksichtigung findet, ist bisher nicht erfolgt. Jedoch soll dies zukünftig auch Bestandteil unserer Lieferantenbefragung werden.

Bei Lilly nehmen wir großen Einfluss auf unsere Lieferanten und die Auswahl des Verpackungsmaterials. Wir haben weltweite innovative Ansätze zur Verpackungsreduktion entwickelt, die sowohl zum finanziellen Ergebnis beitragen als auch unsere Umweltleistung verbessern. Seit 2007 hat Lilly weltweit mehr als 14 Mio. US-Dollar eingespart. Selbstverständlich unterliegen wir in Deutschland dem Verpackungsmittelgesetz, das die Entsorgung und das Recycling von Verpackungen regelt. Lilly sorgt aber dafür, dass auch nicht systempflichtiges Verpackungsmaterial bei dem Logistikdienstleister umweltgerecht vernichtet oder recycelt wird. Des Weiteren nutzen wir Füllmaterial aus recycelbarem Material und durch Luftpolsterkissen reduzieren wir Liefergewicht, was wiederum zu einer CO<sub>2</sub>-Einsparung führt.

Auch in der Logistik sowie bei allen weiteren Produkten und Dienstleistungen achten wir verstärkt auf die Umweltauswirkungen und versuchen diese kontinuierlich gemeinsam mit den Lieferanten zu reduzieren.

Für die Belieferung des Apotheken-Großhandels und von Krankenhäusern arbeitet Lilly derzeit mit drei Transportunternehmen zusammen. Die Logistik wird dabei hauptsächlich über die Straße ab-

gewickelt. Der Transport (Straße- und Luftfracht) zwischen Lilly Filialen und Fertigungsstätten erfolgt über mehrere Logistikdienstleister. Alle aufgeführten Transport- und Logistikunternehmen setzen umfangreiche ökologische Nachhaltigkeitskonzepte um.

Die Produktion sämtlicher Druckerzeugnisse übernimmt für Lilly Deutschland unser langjähriger Dienstleistungspartner Konica Minolta Marketing Services (KMMS), dessen ökologisches Nachhaltigkeitskonzept von EcoVadis 2018 mit dem Gold Level ausgezeichnet wurde und das wir hier exemplarisch für andere Lilly Dienstleister vorstellen.

KMMS ist ein klimaneutrales, produktionszertifiziertes Unternehmen, das seine Treibhausgasemissionen misst und von Ecometrica jährlich auditiert wird. Es ist das erste Druckmanagementunternehmen, das einen klimaneutralen Produktionsrechner entwickelt und einsetzt, mit dem genau berechnet werden kann, wie viel CO<sub>2</sub> bei jedem Druckauftrag emittiert wird. KMMS ist vollständig nach diversen Standards zertifiziert. Alle Lilly Druckerzeugnisse werden aus FSC-zertifiziertem Papier hergestellt.

KMMS bekennt sich zu einem verantwortungsvollen und effizienten Management der Abfallentsorgung sowohl intern als auch in der bevorzugten Nutzung von Lieferanten und Auftragnehmern, die ihr Engagement für die beste Energie- und Entsorgungspraxis unter Beweis stellen können. Das Unternehmen ist im Januar 2019 der Initiative RE100 beigetreten. Diese Verpflichtung steht im Einklang mit KMMS langfristigem Umweltziel, die CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2050 um 80% gegenüber 2005 zu reduzieren. Lieferanten von KMMS müssen sich verpflichten, ethische, soziale und ökologische Vorgaben einzuhalten.

Auch werden alle Lilly Mitarbeiter zu umweltschützendem Verhalten angehalten, beispielsweise über das *Red Book* (siehe S. 4). Hierbei wird jeder Lilly Mitarbeiter aufgefordert, durch das eigene Handeln, vor allem am Arbeitsplatz, möglichst nachhaltig zu agieren und Energie zu sparen.

Zurzeit werden im Rahmen der Initiative „Papierloses Büro“ Überlegungen zur Minimierung des Papierverbrauchs intensiviert. Um den CO<sub>2</sub>-Schadstoffausstoß zu minimieren, beschränken wir Fahrten und Reisen auf ein notwendiges Minimum. Alternativen sind z. B. Fahrgemeinschaften und virtuelle Meetings als Alternative zu persönlichen Treffen.

Aktuell beschäftigen wir uns mit der strukturierten Erfassung unserer eigenen Baseline. Vergleiche mit Mitbewerbern sind derzeit nicht möglich.

### **Verpflichtende Indikatoren**

Wie beschrieben, unternehmen wir Vieles, um Produkte und Dienstleistungen einzukaufen, die ökologisch hochwertig sind und um deren Anteil weiter zu erhöhen. Valide Informationen liegen uns aber derzeit nur zu den Bereichen Druckerzeugnisse, Transport/Logistik und Fuhrpark vor.

#### **Anteil der eingekauften Produkte/Dienstleistungen, die ökologisch höherwertige Alternativen sind**

Nicht bekannt

#### **Anteil der Lieferanten, die zur Reduktion ökologischer Auswirkungen beitragen**

1% (Schätzung)

### **Verbesserungspotential**

- Lieferanten zukünftig auch nach Gemeinwohlkriterien bewerten und auswählen und dabei auch ökologische Kriterien erfassen

## A3.2 Negativaspekt: Unverhältnismäßig hohe Umweltauswirkungen in der Zulieferkette

Als Niederlassung eines internationalen Konzerns sind wir auf Flugreisen angewiesen. Für innerdeutsche Reisen wird entsprechend unseren Reiserichtlinien bevorzugt die Bahn benutzt (siehe B3.3, S.21). Wir bemühen uns kontinuierlich, die Flugreisen zu minimieren.

### Verpflichtender Indikator

Im Jahr 2018 haben wir für Flugreisen rund 857.000 EUR aufgewandt (0,17% vom Gesamteinkauf). Das sind 11,7% weniger als in 2017 und geht einher mit einer Reduktion der Fluganzahl von 11% (2018: 1.230 Flüge und 9.522.930 Flugkilometer) (siehe Tab. 4, S. 63).

### Anteil der eingekauften Produkte/Dienstleistungen, die mit unverhältnismäßig hohen Umweltauswirkungen einhergehen

0,17% vom Gesamteinkauf

### Verbesserungspotential

- Weitere Reduktion der Flugreisen

## A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette

### A4.1 Transparenz und Mitentscheidungsrechte für Lieferanten

Für ein partizipatives und transparentes Miteinander evaluieren wir mit den meisten unseren Lieferanten und Dienstleister regelmäßig unsere Zusammenarbeit, diskutieren mögliche Verbesserungen und planen gemeinsam das zukünftige Vorgehen. Eine kontinuierliche Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance ist in vielen dieser Besprechungen fester Bestandteil. Dabei ist es uns wichtig, gegenseitig einen transparenten Einblick in Prozesse zu gewähren, Probleme offen anzusprechen und auf *Augenhöhe* mit den Geschäftspartnern zu diskutieren. Wichtige Säulen der Zusammenarbeit sind folglich Kommunikation, Reflexion und Transparenz; Letzteres etwa durch die Nutzung von unternehmensübergreifenden Informationsplattformen.

Wir arbeiten daran, das gegenseitige Verständnis der operativen Prozesse durch Transparenz und Kommunikation kontinuierlich zu verbessern und so eine stabile und gute Partnerschaft sicherzustellen.

Die Lieferantengruppen, deren Verträge und Zusammenarbeit von Lilly Deutschland verantwortet werden (z. B. Werbe- und Mediaagenturen, Dienstleister für Druckerzeugnisse sowie Logistikunternehmen), haben uns im Rahmen der 360-Grad-Feedback-Erhebung, die Zufriedenheit mit unserer Informationspolitik attestiert.

### Verbesserungspotential

- 360-Grad-Feedback-Erhebung auf möglichst viele Lieferanten ausweiten

### A4.2 Positive Einflussnahme auf Transparenz und Mitentscheidung in der gesamten Zulieferkette

Mit strukturierten Feedbackprozessen und offener Kommunikation in der Zusammenarbeit schaffen wir Plattformen, die unsere Lieferanten und Dienstleister motivieren sollen, ihre Standpunkte und Empfehlungen bei den gemeinsamen Aktivitäten einzubringen. Vorbehalte können dabei durch

aktives Nachfragen und Austauschen ausgeräumt werden, so dass die Einbindung in und Teilhabe an Entscheidungen verbessert wird. Im Rahmen des *Supplier Code of Business Conduct* ist dies ein Anspruch, den Lilly mit allen größeren Servicepartnern teilt. Eventuell vorhandene Risiken und Missstände überprüfen wir im Rahmen der *Business Review Meetings* und die Umsetzung wird kontinuierlich nachgehalten. Bei Missständen wirken wir mit den Lieferanten gemeinsam auf Verbesserung hin.

### **Verpflichtende Indikatoren**

#### **Anteil der eingekauften Produkte und Rohwaren, die ein Label tragen, welches Transparenz und Mitentscheidung berücksichtigt**

Wie in Kapitel A1 beschrieben, verpflichtet Lilly seine Lieferanten mit dem *Supplier Code of Business Conduct* wesentliche Aspekte der Gemeinwohlorientierung zu berücksichtigen. Label, die explizit Transparenz und Mitentscheidung berücksichtigen, betrachten wir in unserer Lieferantenauswahl bisher nicht.

#### **Anteil der Lieferanten, mit denen ein transparenter und partizipativer Umgang mit Anspruchsgruppen thematisiert wurde bzw. die auf dieser Basis ausgewählt wurden**

Aufgrund einer fehlenden strukturierten Erfassung können wir keine Aussage treffen, mit wie vielen Lieferanten ein transparenter und partizipativer Umgang mit Anspruchsgruppen thematisiert wurde bzw. die auf dieser Basis ausgewählt wurden.

### **Verbesserungspotential**

- Instrument zur Evaluation von Risiken in der Zulieferkette etablieren, um den Nachhaltigkeitsgedanken für Lilly Deutschland stärker im gesamten Beschaffungswesen zu verankern

## B Eigentümer und Finanzpartner

### B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln

Die Lilly Deutschland GmbH ist eine Tochtergesellschaft des börsennotierten Unternehmens Eli Lilly and Company mit Sitz in Indianapolis, USA. Das Finanzmanagement des Gesamtunternehmens unterliegt damit den gesetzlichen Regeln der US-amerikanischen Börsenaufsicht und die Geschäftsführung des Mutterkonzerns trägt die Verantwortung dafür, dass geeignete interne Kontrollsysteme für die Finanzberichterstattung eingerichtet und aufrechterhalten werden.

Das Lilly-interne Finanzkontrollsystem basiert auf dem weltweit anerkannten *COSO*-Modell. Es stellt sicher, dass unternehmenseigene Vermögensgegenstände geschützt, Transaktionen mit der Genehmigung der Geschäftsführung ausgeführt und aufgezeichnet sowie die Anforderungen für das Erstellen von Jahresabschlüssen und anderen Finanzinformationen erfüllt werden können.

Lilly gibt seine Finanzinformationen transparent, pünktlich, vollständig, sachdienlich und präzise weiter. Integrität sowie das kompromisslose Einhalten zentraler, interner Praktiken und Richtlinien sind oberste Gebote. In Ergänzung zu dem für alle Mitarbeiter geltenden *Red Book* (siehe S. 4) unterzeichnen der *Chief Executive Officer* und alle Mitarbeiter im Bereich Finanzmanagement einen Verhaltenskodex für Finanzangelegenheiten, der ihre ethische und treuhänderische Verantwortung weiter untermauert.

#### B1.1 Finanzielle Unabhängigkeit durch Eigenfinanzierung

Lilly Deutschland bezieht seine Einnahmen ausschließlich aus dem Verkauf der Lilly Medikamente auf dem deutschen Markt. Diese sind ausnahmslos rezeptpflichtig und werden – bis auf eine Ausnahme (vgl. S. 57) durch die Träger der gesetzlichen und privaten Krankenversicherungen erstattet. Das Forderungsausfallrisiko ist gering, somit sind regelmäßige Einnahmen aus den Verkäufen gesichert.

Seit 2011 gilt das *AMNOG* (Gesetz zur Neuordnung des Arzneimittelmarkts), auf dessen Grundlage die Preise für neue patentgeschützte Arzneimittel auf Basis einer so genannten Zusatznutzenbewertung bestimmt werden. Dafür wird in einem streng geregelten Verfahren im ersten Schritt der Zusatznutzen des neuen Medikaments gegenüber bereits verfügbaren Therapien ermittelt und im zweiten Schritt in direkten Gesprächen zwischen dem jeweiligen Arzneimittelhersteller und den gesetzlichen Krankenkassen der Preis verhandelt.

Lilly Deutschland ist in die Konzern- und somit auch in die Finanzierungsstruktur der Muttergesellschaft eingebunden. Als Marketing- und Vertriebsorganisation trägt Lilly Deutschland nur geringe unternehmerische Risiken. Ausreichende Eigenmittel sind jederzeit verfügbar; die Aufnahme von Fremdkapital ist nicht notwendig. Lilly Deutschland verfügt über kein Vorratsvermögen oder langfristig gebundenes Kapital in Form von Anlagevermögen, die eine erhöhte Ausstattung von Eigenmitteln erfordern würden.

### Verpflichtende Indikatoren

Die Eigenkapitalquote lag in 2017 bei 18 % und das Eigenkapital ist voll eingebracht.<sup>5</sup> Die Eigenkapitalquote des Mutterkonzerns betrug im Jahr 2017 26 %. Damit lag sie unter dem Branchendurchschnitt der sieben größten Pharmaunternehmen mit Sitz in den USA (32 %). Größter Anteilseigner am Mutterkonzern ist eine private philanthropische Stiftung (Lilly Endowment Inc.), die von Mitgliedern der Familie Lilly gegründet wurde, wodurch eine langfristige, nachhaltige und dem Gemeinwohl dienende Akti- onärsstruktur gewährleistet wird.

#### Eigenkapitalanteil

18 %

#### durchschnittlicher Eigenkapitalanteil der Branche

32 %

### Verbesserungspotential

Wir sehen derzeit kein Verbesserungspotential.

## B1.2 Gemeinwohlorientierte Fremdfinanzierung

Lilly Deutschland verfügt über keine Fremdfinanzierungsrisiken. Es bestehen keine Kredite mit Finanzinstituten. Die Fremdkapitalquote, ohne Berücksichtigung der Konzernverbindlichkeiten mit verbundenen Unternehmen beträgt 35 %. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um Pensionsverpflichtungen gegenüber aktiven und passiven Mitarbeitern. Diese Pensionsverpflichtungen sind zu 71 % durch langfristige Finanzinvestitionen abgesichert, die im Rahmen eines Treuhandvertrags an den Lilly Pension Trust e.V. ausgelagert wurden. Hierdurch ist sichergestellt, dass die Pensionsansprüche im Falle einer Insolvenz direkt an die betroffenen Mitarbeiter ausgezahlt werden können und nicht mit in die Insolvenzmasse einfließen.

Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen werden von den Forderungen gegenüber den verbundenen Unternehmen deutlich überkompensiert. Die Finanzierung des laufenden Geschäfts ist vollständig durch den Verkauf der Medikamente gewährleistet, sodass die Aufnahme von Fremdmitteln nicht notwendig ist. Des Weiteren besteht ebenfalls kein wesentliches langfristig gebundenes Kapital, für das eine langfristige Fremdfinanzierung notwendig wäre.

### Verpflichtende Indikatoren

#### Fremdkapitalanteil

35 % (ohne Berücksichtigung der Konzernverbindlichkeiten mit verbundenen Unternehmen)

#### Finanzierung, aufgeschlüsselt nach Finanzierungsart (in Tsd. EUR) Bewertungsstufen

Es bestehen keine Kredite mit Finanzinstituten.

### Verbesserungspotential

- Ausfinanzierungsquote der Pensionsverpflichtungen in den nächsten Jahren sukzessive erhöhen

## B1.3 Ethische Haltung externer Finanzpartner

Zur Abwicklung des Zahlungsverkehrs arbeitet Lilly Deutschland ausschließlich mit der privaten Geschäftsbank BNP Paribas zusammen. Die BNP Paribas ist eine führende europäische Bank mit

<sup>5</sup> Die endgültigen Zahlen für 2018 liegen uns noch nicht vor.

internationaler Reichweite. Die Zusammenarbeit erfolgt deshalb auch im kompletten Lilly Konzernverbund.

Mit dem Ziel einer nachhaltigeren, gerechteren Welt engagiert sich die BNP Paribas in sozialen und ökologischen Initiativen. Um die zahlreichen Projekte zu koordinieren und das nachhaltige Engagement fest in der Unternehmenskultur zu verankern, hat die BNP Paribas Gruppe im September 2017 die Abteilung „Company Engagement“ ins Leben gerufen. Diese Ambition wurde in einer schriftlichen Selbstverpflichtung zu nachhaltigem und verantwortlichem Handeln festgehalten. Im Mittelpunkt steht dabei das Streben nach und die Notwendigkeit zu verantwortungsvollem unternehmerischem Handeln, Ethik, Vielfalt, sozialer Integration sowie die Förderung der Menschenrechte in den Ländern, in denen die BNP Paribas tätig ist, unter Wahrung lokaler Gesetzgebung und Kulturen. Ein wichtiger Teil der langfristig orientierten Selbstverpflichtung von BNP Paribas ist es, der weltweiten Klimakrise entgegenzuwirken. Dabei verzichtet die Bank auf die Finanzierung von Unternehmen und Projekten, deren Portfolios negativ mit der Klimakrise verbunden sind. Gleichzeitig investiert sie vermehrt in solche Unternehmen, die Energieeffizienz und Umweltschutz nachhaltig fördern. Die begleiteten Partnerunternehmen werden gezielt nach ethischen Gesichtspunkten ausgewählt und dabei unterstützt, selbst nachhaltiger und klimafreundlicher zu wirtschaften.

Seit Jahresende 2017 ist die BNP Paribas mit ihrer operativen Geschäftstätigkeit vollständig klimaneutral.

### Verpflichtender Indikator

Zur Abwicklung des Zahlungsverkehrs arbeitet Lilly Deutschland ausschließlich mit der privaten Geschäftsbank BNP Paribas zusammen.

**Bis zu drei wesentliche Finanzpartner; jeweils Partnerinstitut, Finanzprodukt und Geschäftsumfang**  
BNP Paribas (100%)

### Verbesserungspotential

- Lilly Pension Trust e.V.: Der Anlageausschuss überwacht den Anlageprozess und die Entwicklung des Treuhandvermögens. Er hat sich zum Ziel gesetzt, die Finanzpartner, insbesondere die Vorgehensweise der *Asset Manager* sowie das Portfolio auf ihre ethische und nachhaltige Ausrichtung hin zu untersuchen und gegebenenfalls Änderungen vorzunehmen.

## B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln

### B2.1 Solidarische und gemeinwohlorientierte Mittelverwendung

Die Inhaber von Lilly Aktien bewerten ihre Anlage im Vergleich zu anderen Aktien und alternativen Anlageformen. Ihr grundsätzlicher Anspruch ist daher eine gewisse Rendite zu erzielen, was jedoch mit individuell unterschiedlichen Erwartungen an die Renditehöhe einhergeht.

Lilly Deutschland verfügt durch sein operatives Geschäft sowie durch die starke Einbindung in den Konzernverbund über ausreichende Geldmittel und Profitabilität, sodass notwendige Auszahlungen vollumfänglich bedient werden können. Verbleibende Jahresüberschüsse werden regelmäßig an die Konzernzentrale weitergereicht.

Als Gesamtkonzern schüttete Eli Lilly and Company Dividenden an die Aktionäre aus. In 2018 waren das pro Aktie 2,25 USD (2017: 2,08 USD). Dies lag unter dem Durchschnitt der Top Ten Pharmaunternehmen (2018: 3,78 USD; 2017: 3,34 USD).

Lilly Deutschland hat als Marketing- und Vertriebsorganisation keine wesentlichen langfristigen mittelbindenden Auszahlungen in das Anlagevermögen (in 2018: 984.000 EUR; entspricht 0,29 % der Bilanzsumme; in 2017: 873.000 EUR; entspricht 0,16 % der Bilanzsumme).

Die strategisch notwendigen finanziellen Aufwendungen werden jährlich im Rahmen eines Businessplans ermittelt und von der Konzernzentrale freigegeben. Der Einfluss der Geschäftsführung auf größere Veränderungen im laufenden Geschäftsjahr ist begrenzt und bedarf der Genehmigung des Mutterkonzerns.

<b>Verpflichtende Indikatoren</b>	
<b>Verteilung des Eigenkapitals</b>	
Mittelüberschuss aus laufender Geschäftstätigkeit	0 EUR (24.848.000 EUR vor Ergebnisabführung)
Gesamtbedarf Zukunftsausgaben	100% der operativen Ausgaben (OPEX)
getätigter strategischer Aufwand	63,8 %
Anlagenzugänge	984.000 EUR
Zuführung zur Rücklage	25.962.000 EUR
auszuschüttende Kapitalerträge	19.990.000 EUR Dividendenauszahlung – 113,21 % vom gezeichneten Kapital

### **Verbesserungspotential**

- Mehr vollelektrische sowie Hybridfahrzeuge in die Fuhrparkliste aufnehmen
- Mobilitätsberatung, um den CO<sub>2</sub>-Ausstoß weiter zu reduzieren und das Bewusstsein der Mitarbeiter dafür zu verbessern
- Dezidiertes Spendenbudget einrichten, um es vollständig unabhängig von der aktuellen Budgetlage zu machen
- Ausbau der *Lilly Deutschland Stiftung* (siehe S. 61)

## **B2.2 Negativaspekt: Unfaire Verteilung von Geldmitteln**

Im Berichtsjahr wurden keine Standorte geschlossen und es kam zu keinen betriebsbedingten Kündigungen. Lilly Deutschland hat keine Kapitalerträge an Gesellschafter außerhalb des Gesamtkonzern Eli Lilly and Company ausgezahlt.

### **Verbesserungspotential**

Wir sehen derzeit kein Verbesserungspotential.

## **B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung**

### **B3.1 Ökologische Qualität der Investitionen**

Die Geschäftsräume von Lilly Deutschland befinden sich in einem Büroobjekt, das seit 2008 angemietet ist. Das Büroobjekt hat im Jahr 2016 erfolgreich das Energieaudit entsprechend DIN 16247 bestanden. Das Büro ist mit verschiedenen hocheffizienten technischen Anlagen zur Reduzierung des Energieverbrauchs ausgestattet. Darunter Betonkernaktivierung, automatisch gesteuerte außenliegenden Jalousien, Regenwassersammelanlage zur Bewässerung der Außenanlagen, präsenzgesteuerte Büroraumbeleuchtung mit Helligkeitsregelung sowie zentralgesteuerte Gebäudeleittechnik.

Im Laufe der Mietdauer wurden zahlreiche Maßnahmen zur Energieoptimierung umgesetzt. Hierunter fallen die Präsenzsteuerungen in verschiedenen Bereichen des Gebäudes (z. B. Sanitärbereiche, Teeküchen und Besprechungsräume), Wassersparventile an den Waschtischen, Schaltuhren an dezentralen Warmwassererhitzern, der Austausch von zahlreichen Leuchtmitteln gegen Halogen oder LED sowie die Optimierung der Regelung der Betonkernaktivierung. Der elektrische Energieverbrauch konnte kontinuierlich um jährlich 5 % gesenkt werden. Konzernweit ist ein „Energy Fund“ (2 Mio. USD pro Jahr) eingerichtet. Aus diesem Topf können Mittel für Umweltprojekte abgerufen werden.

### Verpflichtende Indikatoren

#### Investitionsplan inkl. des ökologischen Sanierungsbedarfs (in Tsd. EUR)

Nicht zutreffend – kein Anlagevermögen

#### Realisierung der ökologischen Sanierung (in Tsd. EUR und %-Angaben)

Nicht zutreffend – kein Anlagevermögen

### Verbesserungspotential

- Vorhandene Kälteanlage energietechnisch optimieren
- Geplante Sanierungen innerhalb der nächsten 3 Jahre: Einführung eines Lastmanagements, um Auslastungsspitzen der Stromversorgung abzufangen
- Austausch der Leuchtstoffröhren durch LED Leuchtkörper
- Ladesäulen für Elektroautos

## B3.2 Gemeinwohlorientierte Veranlagung

Die Lilly Deutschland GmbH ist Teil des Cash-Pools der Eli Lilly and Company. Wir haben keine Möglichkeit um Nachrangdarlehen oder ähnliche gemeinwohlorientierte Veranlagungen eigenständig zu vergeben oder durchzuführen.

### Verpflichtende Indikatoren

#### finanzierte Projekte (in Tsd. EUR; % v. Veranlagung)

Nicht zutreffend

#### Fonds-Veranlagungen (in Tsd. EUR; % v. Veranlagung)

Nicht zutreffend

### Verbesserungspotential

Wir sehen derzeit kein Verbesserungspotential.

## B3.3 Negativaspekt: Abhängigkeit von ökologisch bedenklichen Ressourcen

Lilly Deutschland nutzt fossile Treibstoffe für die Firmenfahrzeuge und Dienstreisen mit dem Flugzeug. Mitarbeiter sind gemäß Reiserichtlinie dazu angehalten, wenn möglich auf Flugreisen zu verzichten und die Bahn zu nutzen. Zusätzlich sind fünf erdgasbetriebene Fahrzeuge in der Fahrzeugflotte (ca. 1 % der Flotte). Ein kompletter Ausstieg aus fossilen Energieträgern ist derzeit nicht möglich. Dies liegt u. a. an der Internationalität unseres Geschäfts, die Flugreisen erforderlich macht. Ein weiterer Grund ist mangelnde Praktikabilität der Alternativen beispielsweise bei der E-Mobilität.

Der Standort von Lilly Deutschland ist sehr gut an das öffentliche Verkehrsnetz angebunden. Die S-Bahn-Station ist lediglich 12 Gehminuten entfernt. Dennoch sind viele Mitarbeiter aus dem Umland darauf angewiesen, mit dem Auto zur Arbeit zu kommen. Zur Reduktion der hierdurch verursachten Emissionen arbeitet Lilly derzeit an Lösungen, wie beispielsweise die Einführung eines Jobtickets. An unserem Standort können Mitarbeiter für Kurzstrecken kostenlos Firmen-Fahrräder leihen.

### Verbesserungspotential

- Im weitesten Sinne alles, was unter die Initiative „Lilly's going green“ (S. 39) fällt, u. a. Ausweitung der e-Mobilität sowie Verringerung insbesondere interkontinentaler Flugreisen
- Leasingangebot für Lilly Dienstfahrzeuge

## B4 Eigentum und Mitentscheidung

### B4.1 Gemeinwohlorientierte Eigentumsstruktur

Lilly Deutschland ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung und zu 100% in den Lilly Konzern – ein börsennotiertes Unternehmen – integriert. Eigentümer sind alle Inhaber von Lilly Aktien, die frei gehandelt, also von jedermann erworben werden können. Größter Aktionär mit einem Anteil von 11,1% ist die Lilly Stiftung (Lilly Endowment Inc.). 7,1% bzw. 6,5% der Anteile liegen bei zwei Anlagemanagement-Dienstleistern.<sup>6</sup> Als Anteilseigner hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, direkt am Erfolg des Gesamtkonzerns teilzuhaben. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, Mitarbeiter im Rahmen von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen durch die Herausgabe von Aktien am Lilly Unternehmen zu beteiligen.

Lilly Deutschland wird gerichtlich und außergerichtlich durch den Geschäftsführer vertreten. Ein Aufsichtsrat ist nicht installiert. Die Unternehmensleitung besteht aus leitenden Angestellten aus allen Unternehmensbereichen.

---

<sup>6</sup> Eli Lilly and Company. Financial Report 2018, Proxy Statement. Seite P31

<b>Verpflichtende Indikatoren</b>	
<b>Verteilung des Eigenkapitals</b>	<b>Eigenkapitalstruktur (jeweils von 0 bis 100%)</b>
Unternehmer	0%
Führungskräfte	0%
Mitarbeitende	0%
Kunden	0%
Lieferanten	0%
Weiteres Umfeld	0%
Nicht mittätige Kapitalinvestoren	Anteilseigner ist zu 100% eine inländische Holdinggesellschaft, die Lilly Holding GmbH.

### **Verbesserungspotential**

- Anfang 2019 erhalten alle Lilly Mitarbeiter weltweit erstmals eine Aktienprämie und damit die Gelegenheit, Anteile am Unternehmen zu besitzen.

## **B4.2 Negativaspekt: Feindliche Übernahme**

Die Lilly Deutschland GmbH führte keine feindlichen Übernahmen durch. Unternehmenskäufe werden durch den Mutterkonzern getätigt und gegebenenfalls in die deutsche Lilly Gesellschaft integriert. Im Berichtsjahr fanden keine gesellschaftsrechtlichen Transaktionen statt.

Der Schutz vor feindlichen Übernahmen obliegt dem Mutterkonzern durch Entwicklung geeigneter Shareholder Value-Strategien.

### **Verbesserungspotential**

Wir sehen derzeit kein Verbesserungspotential.



## C Mitarbeitende

### C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz

#### C1.1 Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur

Lilly Deutschland verfolgt das Ziel, das kundenfreundlichste und menschlichste Pharmaunternehmen Deutschlands zu sein. In diesem Kontext haben wir 2016 mit dem Start der „People Strategy 2020“ den Grundstein für eine neue lokale Personalstrategie gelegt und dabei das Arbeiten auf *Augenhöhe* stärker in den Fokus gerückt. Arbeiten auf Augenhöhe bedeutet für uns folgendes:

- Vertrauen: Wir begegnen uns offen und wertschätzend und arbeiten vertrauensvoll miteinander.
- Ganzheitlicher Blick: Wir sehen und beurteilen den Menschen als Ganzes. Positionen, Funktionen oder Rollen sind wichtig, machen aber nur einen Teil aus.
- Freiheit und Verantwortung: Jeder erhält das größtmögliche Maß an Freiheit, Entscheidungen zu fällen. Damit verbunden ist die Verantwortung für das eigene Handeln und den eigenen Antrieb.
- Entscheidungsfindung: Wir beziehen den Rat von Kollegen, die von Entscheidungen betroffen sind, in jeden Entscheidungsprozess ein.
- Prinzipien der Zusammenarbeit: Wir übernehmen Aufgaben entsprechend unserer Expertise und Qualifikation sowie unserer Wünsche und Interessen. Dabei arbeiten wir über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg.

Wir haben flache Hierarchien, wodurch der Arbeitsalltag von einem hohen Grad an Autonomie und wenig Kontrollen geprägt ist. Mitarbeiter werden ermutigt und unterstützt, eigenverantwortlich und selbstständig an für sie relevanten Themen – gerne auch außerhalb der eigentlichen Positionsbeschreibung – in sogenannten *selbstorganisierten Teams (SOT)* mitzuarbeiten. Die *SOT* beschäftigen sich mit ganz unterschiedlichen Themen, z. B. Umweltschutz, Digital Health, Vielfalt und Zugehörigkeit, Weiterbildung und Karriere, Außendienst im Wandel, Nachfolgeplanung, Lilly als attraktiver Arbeitgeber für junge Menschen oder auch die Erstellung dieser Gemeinwohlbilanz. In 2019 planen wir, die *SOT* weiter zu fördern und sie zu unterstützen sowie ihre Erfolge besser zu kommunizieren (siehe C4.3, S. 42).

Wir leben eine ausgeprägte Feedbackkultur. Jeder ist aufgefordert, seine Meinung zu äußern und Verbesserungsvorschläge zu machen. Um sicherzustellen, dass Feedback auch das oberste Managementteam erreicht, werden über das „Leadership Challenge Team“ (ein weiteres *SOT*) regelmäßig Input und Feedback von Kollegen zu wichtigen mitarbeiterrelevanten Themen eingeholt, mit der Geschäftsführung geteilt und diskutiert. Zusätzlich dazu haben wir als zentrale Anlaufstelle für Mitarbeiter einen „internen Kümmerer“, der Themen aus der Belegschaft aufgreift, Feedback annimmt und aktiv nach Lösungen sucht.

Lilly bietet ein breites Fort- und Weiterbildungsprogramm an. Neben den verpflichtenden Trainings (z. B. Trainings zur Compliance oder zur Arbeitssicherheit) gibt es eine Vielzahl an freiwilligen Weiterbildungsmöglichkeiten, die im Intranet transparent vorgestellt und angeboten werden. Hierzu zählen Persönlichkeits-, Führungskräfte-, Kommunikations- sowie Sprachtrainings. Die beiden *SOT* „Young People Development“ und „Weiterbildung und Karriere“ arbeiten an weitere Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. So gibt es beispielsweise neben Personalabteilung und Vorgesetzten auch

die Möglichkeit, sich mit den sogenannten Entwicklungs-Consultants auszutauschen, die bei Fragen zu Karriere und Weiterentwicklung von Mitarbeitern und Vorgesetzten mit Rat und Tat zur Seite stehen. Eine Quantifizierung der in Anspruch genommenen Entwicklungsmöglichkeiten pro Mitarbeiter liegt nicht vor.

Unser Performance-Management-System myPM soll Mitarbeiter dabei unterstützen, bestmögliche Ergebnisse durch optimale Leistung erbringen zu können. Bei myPM geht es darum, Ziele nach Prioritäten zu ordnen, individuelle Ziele auf die Ziele des Unternehmens auszurichten und die Besprechungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten effizient zu gestalten. Jedes Jahres sollen mindestens zwei Entwicklungsgespräche pro Mitarbeiter stattfinden. Darüber hinaus hat Lilly als Teil der *Augenhöhe*-Kultur ein eigenes Coaching Programm aufgelegt, das von einem *selbstorganisierten Team* entwickelt wurde. Die Idee dahinter ist, dass Coaching nicht nur Chefsache ist, sondern jeder Mitarbeiter befähigt werden soll, sich mit seiner vollen Stärke einzubringen. Dafür wird die Coaching-Fähigkeit aller interessierten Mitarbeiter gefördert. Ergänzend dazu werden Mitarbeiter ermutigt, offen mit Fehlern und Misserfolgen umzugehen und somit die Chance zu nutzen, aus Fehlern zu lernen und diese in Zukunft zu vermeiden. Verschiedene Plattformen helfen, diese Kultur zu fördern und zu leben. Ein Beispiel ist unsere „Fuckup Night“, in der Mitarbeiter von ihren Fehlern und Misserfolgen berichten.

Interne Befragungen (*Pulse Survey*) werden durchgehend während des Jahres durchgeführt, um am „Puls“ der Organisation zu bleiben und u. a. die Mitarbeiterzufriedenheit zu messen. Die Antworten sind vertraulich. In 2018 zeigt insbesondere der Bereich Arbeitszufriedenheit sehr gute Werte (85%; positiver Trend). Die hohe Zufriedenheit mit Lilly als Arbeitgeber zeigt sich auch in der mit durchschnittlich 13,7 Jahren relativ langen Betriebszugehörigkeit und in der geringen Fluktuationsrate (2018: 4,8%). Für die Attraktivität von Lilly sprechen zudem die 210 Initiativbewerbungen, die uns im Jahre 2018 erreicht haben. Das sind über 13% aller eingegangenen Bewerbungen.

### **Verpflichtende Indikatoren**

#### **Fluktuationsrate**

4,8%

#### **durchschnittliche Betriebszugehörigkeit**

13,7 Jahre

#### **Anzahl Bewerbungen**

1.590

#### **Anteil Initiativ-Bewerbungen**

13,2% (210 Bewerbungen)

#### **Anzahl und Regelmäßigkeit an Erhebungen zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz bzw. zum Erleben der Unternehmenskultur**

*Pulse Survey*: monatliche Befragung von je einem Zwölftel der Mitarbeiter, die zufällig ausgewählt werden. Jeder Mitarbeiter wird einmal im Jahr eingeladen. Antwortrate in 2018: 45%.

#### **Angebot und in Anspruch genommene Entwicklungsmöglichkeiten (fachlich und persönlich) in Stunden pro Mitarbeiter bzw. nach Führungsebene**

Allgemeine Trainings: teils verpflichtend, teils in Abstimmung mit dem Vorgesetzten.

Funktionsspezifisches Training: Die Verantwortung liegt beim Vorgesetzten.

Das Zeitinvestment in Trainings hängt vom Bedarf des Einzelnen ab.

## Verbesserungspotential

- Priorisieren von Aufgaben  
Maßnahmen zur Steuerung und Regelung seitens des Headquartiers und übergeordneter regionaler Teams führen regelmäßig zu Mehrbelastungen der Mitarbeiter in der deutschen Filiale. Durch z. B. weniger Besuche des globalen Managements oder weniger Berichte kann diese Mehrbelastung reduziert werden (2018 wurden bereits erste Maßnahmen getroffen).
- Bekanntheitsgrad des Fort- und Weiterbildungsangebots steigern durch mehr Kommunikation

## C1.2 Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz

Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz sind wichtige Elemente unserer Unternehmensphilosophie. Um belastbare Zahlen auch im Vergleich zu anderen Unternehmen in der Branche zu erhalten, arbeitet Lilly mit gesetzlichen Krankenkassen zusammen. Die angeforderten Aufstellungen enthalten Analysen zu Fehlzeiten sowie zur Arbeitsunfähigkeit. Aufgrund der positiven Ergebnisse besteht kein dringender Handlungsbedarf für spezifische Maßnahmen.

*Tab. 2 Gesundheits- und Krankheitsstand (Fehlzeitendaten bei offizieller Krankschreibung)*

Gesundheitsquote 2018	96,6 % (+0,4 % vs. 2017)
Krankenstand 2017	1,7 % (vs. 5 % Vergleichsbranche)
Arbeitsunfähigkeitsquote 2017	29 % (vs. 47 % Vergleichsbranche)
Altersbedingter Krankenstand 2017	0,3 % (<30 Jahre) 1,2 % (30-39 Jahre) 1,8 % (40-49 Jahre) 3,2 % (ab 50 Jahre)

Datenbasis: 255 Lilly Mitarbeitern, die bei der Techniker Krankenkasse (133) oder Barmer GEK (122) versichert sind. Vergleichsbranche: Herstellende Pharmaunternehmen. Der Bericht ist von 2017, Daten für 2018 sind nicht verfügbar.

### Gesundheitsförderung

Um die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu fördern, haben wir bereits in 2012 unser Gesundheitsmanagementprogramm „Lilly Balance“ eingeführt. Das ganzheitliche Programm setzt auf Entspannung und Bewegung sowie Aufklärung und Beratung. Die Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung finden guten Anklang.

Zur Entspannung bietet Lilly Balance Kurse und Workshops zum Thema Achtsamkeit an. Außerdem wurde der Lilly Balance Raum eingerichtet, in den sich Mitarbeiter für Arbeitspausen zurückziehen können. Der Raum ist ausgestattet mit einer Hängematte und mehreren Liegen; Zeitschriften zum Thema Gesundheit und Entspannung liegen kostenfrei bereit. Ergänzt wird das Angebot durch hausintern durchgeführte professionelle Massagen, die Lilly finanziell unterstützt, sodass Mitarbeiter nur einen geringen Eigenanteil zahlen.

Das Bewegungsangebot ist vielfältig. Einmal wöchentliche gibt es die Aktive Mittagspause und für eine aktive, entspannende Pausengestaltung stehen verschiedene Konzentrations-, Geschicklichkeits-, Bewegungs- und Entspannungsspiele zur Verfügung, u. a. zwei Tischkicker, Gymnastikbälle, eine Wii Fit und ein Balance Board. Lilly besitzt eine Flotte von elf Fahrrädern, die für eine aktive Mittagspause oder auch für ganze Tage ausgeliehen werden können. In verschiedenen Fitnessstudios erhalten Lilly Mitarbeiter vergünstigte Konditionen. Zusätzlich gibt es von Mitarbeiter initiierte Gruppen, die sich wöchentlich zum Fußball und Zirkeltraining bzw. zum Laufen treffen. Lilly nimmt

an verschiedenen Firmenlaufveranstaltungen, wie dem JP Morgen Lauf, teil. Einmal jährlich lädt Lilly zum Wandertag ein, an dem in 2018 rund die Hälfte der Mitarbeiter vor Ort teilnahmen.

In 2019 ist geplant, Mitarbeiter das Leasen von Dienstfahrrädern anzubieten, um zu mehr Bewegung auf dem Arbeitsweg motivieren. In 2018 kamen ca. 11 % der Mitarbeiter regelmäßig mit dem Fahrrad zur Arbeit und weitere 11 % der Mitarbeiter zumindest gelegentlich (basierend auf einer Befragung von 80 Mitarbeitern).

**Abb. 2: Gesundheitsmanagementprogramm „Lilly Balance“**



Alle ein bis zwei Jahre findet ein Gesundheitstag statt, an dem verschiedene Check-ups gemacht und Impulse für eine gesunde Lebensführung gegeben werden. In 2018 umfasste das Angebot u. a. folgendes: großes Blutbild, Sehtest, Impfberatung, Augeninnendruckmessung, Wirbelsäulenmessung, Körperfettmessung, Rückenworkshop. Die Nachfrage war so groß, dass zu einem späteren Zeitpunkt Zusatztermine angeboten wurden.

Weitere Teile des Lilly Balance Programms sind die Aufklärung sowie die Beratung. Wir haben einen Betriebsarzt, der für persönliche Beratung kontaktiert werden kann. Mehrmals jährlich werden verschiedene Vorträge zu Gesundheitsthemen angeboten wie beispielsweise zu Prävention, Ernährung und Stress. Zur Unterstützung bei der Organisation von privaten Herausforderungen können wir auf den pme Familienservice zugreifen. Dabei handelt es sich um ein privates Dienstleistungsunternehmen, das bei Bedarf beispielsweise bei Kinderbetreuung, Betreuung von Angehörigen, finanziellen Engpässen, Konflikten oder Lebenskrisen unterstützend zur Seite steht.

Die Einbindung von Gesundheitsmaßnahmen im Außendienst ist oftmals schwierig, da viele Aktivitäten nicht deutschlandweit angeboten werden können. Lilly möchte die Außendienstmitarbeiter bestärken, mehr Eigeninitiative zu ergreifen und Angebote an Tagungen oder Kongressen zu buchen. Die Wahl der Fitnessstudios, bei denen das Unternehmen eine Vergünstigung anbietet, erfolgte aus diesem Grund auch mit Fitnessketten, die in ganz Deutschland vertreten sind.

### Arbeitsschutz

Das Angebot zur Arbeitssicherheit wird basierend auf dem Feedback von regelmäßig durchgeführten Mitarbeiterbefragungen, Unfallzahlen sowie dem Ergebnis der psychischen Gefährdungsbeurteilung kontinuierlich angepasst. So durchläuft jeder Lilly Mitarbeiter jährlich ein Training zum Arbeitsschutz. Für Dienstwagenfahrer sind Fahrsicherheitstrainings und Fahrsicherheitsgespräche

obligatorisch. Darüber hinaus werden die Mitarbeiter regelmäßig in Theorie und Praxis für das Thema Arbeitsschutz sensibilisiert. Insgesamt haben wir 35 regelmäßig geschulte Ersthelfer.

Etwa die Hälfte der Mitarbeiter geht einer Bürotätigkeit nach, die vorwiegend im Sitzen und am Bildschirm stattfindet. Lilly hat daher alle Büroarbeitsplätze mit ergonomischen Stühlen und höhenverstellbaren Tischen ausgestattet, die das Arbeiten im Stehen ermöglichen. Schulungen zum Thema Ergonomie ergänzen das Angebot. Die andere Hälfte der Mitarbeiter ist im Außendienst tätig. Der Weg zum Kunden wird zum überwiegenden Teil im Firmenwagen zurückgelegt. Die Firmenwagen haben eine umfangreiche Sicherheitsausstattung, LED Licht, Automatikgetriebe und sind mit guten ergonomischen Sitzen ausgestattet.

Umfragen in 2018 zeigten eine hohe Belastung durch das E-Mail-Aufkommen, Meetings sowie administrativen Arbeiten. Entsprechende Tipps und Empfehlungen sollen den Mitarbeiter helfen, hiermit besser umzugehen. Bei Beeinträchtigungen der Sehkraft unterstützt Lilly mit einer Zuzahlung beim Kauf einer Arbeitsplatzbrille.

Die Arbeitsunfälle konnten seit 2009 um 50 % reduziert werden. Insgesamt haben sich im Jahr 2018 18 Mitarbeiter während der Arbeit verletzt, 10 davon schwer (2017: 13), so dass sie ärztlich behandelt werden mussten. In Summe resultierten daraus 76 Krankheitstage.

### Verpflichtende Indikatoren

#### Gesundheits-/Krankenquote

siehe Tab. 2, S. 27

#### Anzahl und Ausmaß der Betriebsunfälle

18 Mitarbeiter haben sich während der Arbeit verletzt, 10 davon schwer (2017: 13), so dass sie ärztlich behandelt werden mussten. In Summe resultierten daraus 76 Krankheitstage.

#### In Anspruch genommene Angebote durch die Mitarbeiter

Siehe In 2019 ist geplant, Mitarbeiter das Leasen von Dienstfahrrädern anzubieten, um zu mehr Bewegung auf dem Arbeitsweg motivieren. In 2018 kamen ca. 11 % der Mitarbeiter regelmäßig mit dem Fahrrad zur Arbeit und weitere 11 % der Mitarbeiter zumindest gelegentlich (basierend auf einer Befragung von 80 Mitarbeitern).

Abb. 2, S. 28

Im Durchschnitt wurden im Jahr 2018 11 Stunden pro Mitarbeiter in Gesundheitsangebote investiert.

### Verbesserungspotential

- Unsere gesundheitsfördernde Firmenkultur weiterentwickeln, z. B. durch
  - Kurs zur Stärkung der Rückengesundheit
  - Einführen eines Dienstradleasings
  - Fördern der Gesundheitsmaßnahmen beim Außendienst
  - Stärkeres Einbinden der Führungskräfte in die Gesundheitsförderung
- Einführung eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagementsystems
- Weitere Maßnahmen zur Reduktion des E-Mail-Aufkommen, z. B. durch Plattformen wie Microsoft Teams.
- Ziel: schwerwiegenden Arbeitsunfälle bis 2020 auf maximal sieben pro Jahr reduzieren

### C1.3 Diversität und Chancengleichheit

Die alleinige Fokussierung auf Diversität greift nach unserem Verständnis und angesichts unserer Vision, das menschlichste Pharmaunternehmen zu sein, zu kurz. Wir fördern aktiv die Zusammengehörigkeit im Unternehmen, damit sich jeder willkommen, respektiert und wertgeschätzt fühlt. In Trainings und Workshops setzen wir uns regelmäßig mit der Bedeutung von Vielfalt und Zugehörigkeit für uns als Mitarbeiter und für Lilly als Unternehmen auseinander. Unser Ziel ist es, dass jeder Mitarbeiter mit einem guten Gefühl zur Arbeit kommt und ganz er selbst sein kann.

Vor fünf Jahren haben wir dazu das „Council Vielfalt & Zugehörigkeit“ gegründet, das sehr eng mit drei *SOT* zusammenarbeitet. Jeder Mitarbeiter kann sich jederzeit an die nachfolgend beschriebenen Gruppen wenden oder selbst in einer der Gruppen aktiv werden. Dadurch sollen Benachteiligungen erst gar nicht entstehen, bzw. aktiv dagegen angegangen werden.

- **ENABLE Gruppe** – beschäftigt sich mit den Anforderungen von Mitarbeitern mit körperlicher oder psychischer Beeinträchtigung. Betroffene Kollegen sollen ihre volle Energie in ihre Arbeit stecken können und diese nicht darauf verwenden, ihre Erkrankung oder Beeinträchtigung zu verbergen.
- **GIN (Gender Inclusion Network) Team** – macht sich für ein wertschätzendes Arbeitsumfeld stark, welches Frauen und Männern bei Lilly ermöglicht, sich mit Freude und Engagement einzusetzen. Das Ziel hierbei ist, dass alle Frauen und Männer so sein können, wie sie sind, sich wertgeschätzt und zugehörig fühlen.
- **Team Generation „L“** (das „L“ steht für „Lilly“) – beschäftigt sich mit der demographischen Unternehmensstruktur und den Themen, die hieraus bei der täglichen Zusammenarbeit entstehen. Dazu gehört beispielsweise auch ein Wissenstransfer zwischen den Generationen und ein besseres gegenseitiges Verständnis.

Zuletzt wurde das GIN Team um das internationale „Ally Programm“ erweitert. Dieses Programm unterstützt die Zugehörigkeit und Akzeptanz von Menschen, die der Gruppe *LGBTQ* zugehören, im Unternehmen und in der Gesellschaft. Alle Mitarbeiter können sich an dem Ally Programm in unterschiedlichem Umfang beteiligen. Dies reicht von einem öffentlichen Zeichen, dass man sich mit *LGBTQ* solidarisch zeigt bis hin zu Mentorship und *LGBTQ*-Coaching.

Alle drei Teams pflegen einen sehr guten Austausch mit den jeweiligen länderübergreifenden Teams, die durch unterschiedliche Maßnahmen tatkräftig unterstützen. Zusätzlich gibt es einmal im Jahr den „Tag der Vielfalt & Zugehörigkeit“, an dem alle Teams ihre Projekte und Ergebnisse präsentieren und im Dialog mit den Kollegen neue Ideen sammeln. Darüber hinaus haben wir in 2018 den zweistündigen Workshop „Zugehörigkeit bewusst (er)leben“ entworfen, um weitere Aufmerksamkeit zu generieren. Außerdem wurde in 2018 der Intranetauftritt optimiert und ein „Privilege Walk“ geplant, der uns gesellschaftliche Privilegien aufzeigt und hilft, sich selbst und andere aus einer anderen Perspektive wahrzunehmen.

Ein Projekt der *SOT* hat sich mit dem Thema „Mein Weg bei Lilly“ beschäftigt und individuelle Möglichkeiten für Mitarbeiter in verschiedenen Lebenslagen aufgezeigt (z. B. Wiedereinstieg nach Elternzeit, Sabbatical, Familie und Karriere). Darüber hinaus arbeiten wir auch mit externen Partnern zusammen, die uns dabei helfen, zusätzliches Know-how und weitere Perspektiven ins Unternehmen zu holen und einen bereichernden Dialog zu generieren. Dazu zählen neben der Zusammenarbeit mit den größten Krankenkassen auch die Kooperation mit einer lokalen Behindertenwerkstätte und die Vorträge verschiedener Experten.

Die demografische Verteilung der Mitarbeiter im Unternehmen in Bezug auf Diversität sieht wie folgt aus:

**Tab. 3 Diversität in der Übersicht (Stand: 2018)**

Frauenquote in der Gesamtorganisation	66 %
Aufteilung der Generationen (in Gesamtorganisation)	Baby Boomer (1945-1964): 39 % Generation X (1965-1981): 52 % Millennial (1982-1995): 9 %
Frauen in Führungspositionen	Innendienst: 43 %; Außendienst: 43 %
Beförderungen 2018	56 % Frauen; 44 % Männer
Elternzeit 2018	27 Mitarbeiter
Neueinstellungen 2018	60 % Frauen; 40 % Männer
Fluktuation	4,8 %
Behindertenquote	5 % bis 7 % Es gibt eine institutionalisierte Behindertenvertretung.

### Verpflichtende Indikatoren

**Demografische Verteilung der Mitarbeitenden im Unternehmen in Hinblick auf Dimensionen der Diversität sowie getrennt nach Führungsebenen**

siehe Tab. 3, S. 31

**In Anspruch genommene Angebote im Bereich Gesundheit/Diversität: Inhalte und Anzahl der Stunden pro Mitarbeitenden**

11h (siehe oben)

**Gesellschaftliche Diversität des Umfelds (zumindest nach den Kerndimensionen von Diversität)**

Unbekannt

**Anzahl von Väter-/Mütter-Karenz in Monaten**

27 Mitarbeiter (siehe Tab. 3, S. 31); Aufteilung nach Geschlecht nicht möglich. Sofern Männer Elternzeit nehmen, beträgt die Anzahl 1-2 Monate.

**Nach den Dimensionen aufgeschlüsselte Anzahl von Neueinstellungen/Fluktuationen**

Daten liegen nicht vor. Wir klassifizieren unsere Mitarbeiter nicht nach diesen Dimensionen.

### Verbesserungspotential

- Thema „Vielfalt und Zugehörigkeit“ weiter stärken, u. a. durch Ausbau des Ally-Programms

## C1.4 Negativaspekt: Menschenunwürdige Arbeitsbedingungen

Das Thema „Vielfalt und Zugehörigkeit“ ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Transformationsreise und wir nehmen diesbezüglich von Jahr zu Jahr Fortschritte im Bewusstsein aller Beteiligten wahr. Uns ist nicht bekannt, dass sich eine bestimmte Mitarbeitergruppe benachteiligt fühlt.

Wir werden das Thema mit einem Interventionsplan für 2019 weiter vorantreiben und stärken. Zusätzlich dazu wollen wir den Anteil an Frauen in Führungspositionen weiter zu erhöhen und sehen uns dabei auf einem guten Weg. Grundsätzlich hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, auf den Betriebsrat zuzugehen oder selbst direkt auf mögliches Fehlverhalten im Unternehmen aufmerksam zu machen. Dies kann gegenüber Vorgesetzten, der Personalabteilung oder gegenüber einem der sich mit entsprechenden Themen beschäftigenden SOT geschehen. Sollte es sich dabei um ein

neues Themengebiet handeln, dass viele Mitarbeiter beschäftigt, ist es auch möglich, ein neues *selbstorganisiertes Team* zu gründen, das sich mit der Thematik auseinandersetzt und gemeinsam mit verantwortlichen Abteilungen/Bereichen Lösungsvorschläge erarbeitet.

## Verpflichtende Indikatoren

### Statement vom Betriebsrat

#### Im Berichtszeitraum wurde verbessert

Die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung ist vertrauensvoll und konstruktiv. Die Geschäftsleitung kommt regelmäßig zum Monatsgespräch in die Betriebsratssitzungen. Im Gegenzug lädt die Geschäftsleitung den Betriebsrat quartalsweise in die Führungsmeetings ein. Die Geschäftsführung berichtet monatlich im Wirtschaftsausschuss über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, die Geschäftsplanung, sowie über geplante Maßnahmen. Beide Seiten sind jederzeit für einen bedarfsorientierten Austausch offen. Meinungsverschiedenheiten können in der Regel in gemeinsamen Verhandlungen und Gesprächen geklärt werden. In 2018 gab es keine Auseinandersetzung vor dem Arbeitsgericht. Dem Betriebsrat lag eine Beschwerde nach § 85 BetrVG zur Urlaubsvergütung von Werkstudenten vor, der mit dem Arbeitgeber einvernehmlich abgeholfen werden konnte. Beide Parteien möchten diese Art der vertrauensvollen Zusammenarbeit auch in der weiteren Zukunft aufrechterhalten.

#### Verbesserungspotential

Aus Sicht des Betriebsrats bestehen für die Kolleginnen und Kollegen in Arbeitnehmerüberlassung und in befristeten Arbeitsverhältnissen Unsicherheiten. Dies steht im Widerspruch zum *Team Lilly* Gedanken und der *Augenhöhe*-Kultur. Das Ziel des Betriebsrats ist ein Unternehmen mit gleichen Rechten und Voraussetzungen für alle Kolleginnen und Kollegen.

Häufig gestellte Anfragen an den Betriebsrat betreffen die Themen Arbeitszeit, Arbeitsverdichtung, Mehrarbeit, Ruhezeiten, Reisetätigkeit, Datenschutz und Compliance im Zusammenhang mit Dokumentationspflichten und Mitarbeiterdaten, Probleme mit der technischen Ausstattung, Zielvorgaben, sowie Verhaltens- und Leistungskontrolle durch vermehrte technische Auswertungsmöglichkeiten. Der Betriebsrat beobachtet im Allgemeinen eine positive Entwicklung der Führungskultur in Deutschland mit unterschiedlichen Fortschritten. Dabei bestehen Unterschiede im Führungsverständnis internationaler Vorgesetzter.

**Gerichtsprozesse/Rechtsverfahren bzgl. Verletzung des Arbeitsrechts, die es im Berichtszeitraum gab**  
keine (siehe Statement vom Betriebsrat)

**Anzahl/Inhalt der Beschwerden von Seiten des Betriebsrats bzw. der AK bzw. der Gewerkschaft im Berichtszeitraum sowie Reaktion auf diese Beschwerden**

eine Beschwerde zur Urlaubsvergütung von Werkstudenten; wurde mit dem Arbeitgeber einvernehmlich beigelegt (siehe Statement vom Betriebsrat)

## C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge

### C2.1 Ausgestaltung des Verdienstes

Unsere Vergütungsphilosophie soll zu einer marktgerechten Bezahlung führen und zusätzliche Anreize für besondere Leistungen und gute Geschäftsergebnisse bieten. Dazu basiert unsere Vergütung auf einem Gehaltsskalensystem. Die verschiedenen Skalen sind auf die Funktionsbereiche im Unternehmen und Karrierestufen abgestimmt und definieren die Bandbreite des Grundgehalts, das für eine Position verfügbar ist. Diese Bandbreiten beschreiben die marktübliche Vergütungspraxis. Als standortabhängigen lebenswürdigen Verdienst betrachtet Lilly Deutschland die Tarifgehälter und Sozialleistungen der Chemischen Industrie Hessen. Diese liegen in der niedrigsten tariflichen Eingruppierung, die von Lilly Mitarbeitern belegt ist, in der Tarifgruppe E8K (in 2018 Tarif: 3.246 EUR × 12 zzgl. 95 % Jahressonderzahlung; bei Lilly: 3.200 EUR × 13,2 (inkl. Jahressonderzahlung lt. Tarifvertrag zzgl. 1,5 % variable Vergütung).

Lilly gewährt ein um rund 30 % höheres Weihnachtsgeld als tariflich vorgesehen, indem im November eines jeden Jahres 10 % des Jahresbruttogehalts als Jahresleistung ausgezahlt wird. Darüber hinaus werden im Außen- und Innendienst variable Vergütungen in Form von Prämien oder Boni gezahlt, die nicht nur die individuelle Leistung berücksichtigen, sondern sich auch am weltweiten Erfolg des Unternehmens ausrichten. Die Wettbewerbsfähigkeit unserer Vergütungsmodelle wird jährlich von Dienstleister überprüft, die auf diese Aufgaben spezialisierte sind. Dabei vergleichen wir uns nicht nur mit nahezu allen Unternehmen der pharmazeutischen Industrie, sondern auch mit namhaften Firmen anderer Branchen. Eine selbstorganisierte Bestimmung des Verdienstes ist nicht möglich. Allerdings werden Ansätze diskutiert, die Verteilung von variablen Vergütungsbestandteilen an die Teams zu delegieren.

Im Kalenderjahr 2018 (Stand: August 2018) hat Lilly Deutschland 821 Mitarbeiter beschäftigt, davon rund 11 % in Teilzeit. 676 aktive Mitarbeiter hatten einen unbefristeten, 40 einen befristeten Arbeitsvertrag. Zu dieser Zahl kommen noch 38 sogenannte ruhende Arbeitsverhältnisse (z.B. Elternzeit, Langzeiterkrankung, sonstige Freistellungen ohne Gehaltsfortzahlung etc.) hinzu. Darüber hinaus waren 20 Auszubildende bzw. Studenten im dualen Studium mit unterschiedlichen Ausbildungsberufen beschäftigt und 47 Personen hatten einen Dienstleistungsvertrag. Das bedeutet, lediglich 5,7 % der Belegschaft sind über sogenannte Arbeitnehmerüberlassung bei uns tätig. Das liegt 4,3 Prozentpunkte unter der uns selbst gesetzten Obergrenze von 10 %. Das Modell der Arbeitnehmerüberlassung folgt dem Prinzip des Equal Pay (gleiches Geld für gleiche Leistung) und hilft uns, flexibler agieren zu können. Verträge mit Leiharbeitnehmern werden bei Lilly im Regelfall über 18 Monate abgeschlossen; das ist die gesetzlich mögliche Obergrenze. Rechtzeitig vor Ablauf der 18 Monate – häufig bereits nach einem Jahr - wird geprüft, ob die Möglichkeit für eine Übernahme besteht. Befristete Verträge laufen i. d. R. zwei Jahre. Vor Ablauf der Befristung wird geprüft, ob die Möglichkeit für eine Übernahme mit einem Lilly Arbeitsvertrag besteht. Eine Verlängerung der Befristung über zwei Jahre sieht Lilly nicht vor.

Wir haben keine Pauschalverträge, d. h. Verträge über eine geringfügige Beschäftigung sowie Verträge mit einer fixen Vergütung für eine in diesem Zusammenhang stehende Leistung. Die Anzahl der Null-Stunden-Verträge, d. h. Arbeitsverträge, die z. B. aufgrund von Elternzeit, Langzeiterkrankung ruhend sind, betrug 38. Darüber hinaus hat Lilly Werkverträge geschlossen, so z. B. im Bereich des Facility Managements oder der Bewirtschaftung des Betriebsrestaurants.

Die Spannweite des Brutto-Jahresgrundgehalts liegt bei 1:5. Bezieht man den Bonus mit ein und geht von 100 % Zielerreichung aus, beträgt das Verhältnis 1:6. Der Median des Jahres-Bruttogrundgehalts liegt bei 80.340 EUR und der Durchschnitt bei 86.008 EUR (ohne Berücksichtigung von Auszubildenden, Praktikanten, auf Stundenbasis Beschäftigte, *Expatriate*).

Lilly prüft im Rahmen regelmäßiger Marktvergleiche Grundgehälter und die Höhe variabler Bezüge (Bonus, Prämie) für die verschiedenen Mitarbeitergruppen. Einen Firmenwagen erhalten bei Lilly alle Mitarbeiter im Außendienst. Darüber hinaus werden Firmenwagen aufgrund der Position oder Hierarchiestufe eines Mitarbeiters ausgegeben. Diese Vergabe erfolgt – wie die Festlegung der Gehaltsskalen – jeweils unter Berücksichtigung der Benchmarkdaten.

Weniger als 5 % der Belegschaft (40 Mitarbeiter) sind in einem befristeten Beschäftigungsverhältnis. Es ist unser Ziel, die Zahl bei konstanter wirtschaftlicher Lage und guten Prognosen für unsere Produkt-Pipeline weiter zu senken.

## Verpflichtende Indikatoren

### Höchst- und Mindestverdienst (innerbetriebliche Spreizung)

Die Spannweite des Brutto-Jahresgrundgehalts liegt bei 1:5. Bezieht man den Bonus mit ein und geht von 100% Zielerreichung aus, beträgt das Verhältnis 1:6.

### Medianverdienst

Der Median des Jahres-Bruttogrundgehalts liegt bei 80.340 EUR und der Durchschnitt bei 86.008 EUR (ohne Berücksichtigung von Azubis, Praktikanten, Stundenlöhnern, *Expatriate*).

### Standortabhängiger „lebenswürdiger Verdienst“

nicht verfügbar/unbekannt

## Verbesserungspotential

- Der variable Anteil am Gesamtgehalt – sprich die Beteiligung der Mitarbeiter am Geschäftserfolg – ist in den Bereichen Vertrieb, Sachbearbeitung und Assistenz weniger stark ausgebaut als in anderen Bereichen. Wenn es die finanzielle Situation des Unternehmens erlaubt, sollen diese Anteile an die allgemeine Marktentwicklung angepasst werden.

## C2.2 Ausgestaltung der Arbeitszeit

Bei Lilly gilt das Prinzip der Vertrauensarbeitszeit, eine Zeiterfassung gibt es nicht. Wir bestimmen unseren Arbeitsbeginn und das Arbeitsende entsprechend der uns übertragenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten weitgehend selbst.

Die betrieblich festgelegte Wochenarbeitszeit übersteigt mit 40 Stunden die tariflich vereinbarte Arbeitszeit von 37,5 Stunden. Daher erfolgt ein Ausgleich durch insgesamt sieben sogenannte Kompensationstage, über die jeder zusätzlich zu seinen 30 Tagen Urlaub verfügen kann. Je ein halber Tag entfällt davon auf Heiligabend und Silvester, sofern diese nicht auf Samstag oder Sonntag liegen. Da Mitarbeiter auch online an Besprechungen und Meetings teilnehmen können, ist arbeiten von zu Hause in Absprache mit dem Vorgesetzten und den Team-Kollegen genauso üblich wie arbeiten in Teilzeit. Einen Betriebsurlaub gibt es nicht.

Sollte es ausnahmsweise nötig sein, dass ein Mitarbeiter am Wochenende oder Feiertag arbeitet oder zu einer Konferenz anreisen muss, erhält er dafür einen adäquaten Zeitausgleich. Um eine Überlastung und Mehrarbeit im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit zu verhindern, sollen Aufgaben priorisiert und fokussiert angegangen werden. Das ist nicht immer einfach und die Vorgesetzten sind angehalten, ihre Mitarbeiter hierbei zu unterstützen.

Für Mitarbeiter, die das 57. Lebensjahr vollendet haben, verkürzt sich die Arbeitszeit entsprechend der tariflichen Vereinbarung um 2,5 Stunden pro Woche (ca. ein Arbeitstag pro Monat). Die Umsetzung des Tarifvertrags „Demographie“ erfolgt für Mitarbeiter, die das 62. Lebensjahr vollendet haben, über eine Arbeitszeitverkürzung auf 80% (ein Arbeitstag pro Woche) bei vollem Lohnausgleich. Hierüber haben Arbeitgeber und Betriebsrat eine Vereinbarung abgeschlossen, die die Teilnahmebedingungen regelt.

Lilly bietet Programme an, um das soziale Engagement der Mitarbeiter zu fördern. Beispiele dazu sind der weltweite „Global Day of Service“, an dem Lilly seine Mitarbeiter bezahlt freistellt, damit sie sich sozial engagieren können. Außerdem entsendet Lilly im Rahmen des internationalen Programms „Connecting Hearts Abroad“ jedes Jahr eine begrenzte Anzahl an Mitarbeitern zu ca. zweiwöchigen Freiwilligeneinsätzen in verarmte Gemeinden in verschiedene Ecken der Welt, wo sie ausgewählten Gesundheitsprojekten unterstützen. Die Auswahl der Mitarbeiter erfolgt über ein Bewerbungsverfahren.

### Verpflichtende Indikatoren

#### Unternehmensweit definierte Wochenarbeitszeit

40 Stunden

#### Tatsächlich geleistete Überstunden

Eine Bezifferung der tatsächlichen Arbeitszeit ist nicht möglich, da bei Lilly die Vertrauensarbeitszeit vereinbart ist und es keine Zeiterfassung gibt. Arbeitsbeginn und Arbeitsende bestimmen die Mitarbeiter entsprechend der übertragenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten weitgehend selbst.

### Verbesserungspotential

- Das Modell Vertrauensarbeitszeit bietet viel Flexibilität, hat aber den Nachteil, dass sich die teilweise hohe Arbeitsbelastung nur schlecht regulieren lässt. Daher hat sich die Geschäftsführung das Ziel gesetzt, durch klaren Fokus, das Vereinfachen von Prozessen und bessere Priorisierung die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter zu reduzieren.

## C2.3 Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses und Work-Life-Balance

Lilly arbeitet bereits seit über 10 Jahren mit flachen Hierarchien. Zwischen dem *CEO* des Mutterkonzerns in den USA bis zur untersten Hierarchieebene gibt es nur sieben Stufen. In Deutschland sind lediglich 10% der gesamten Belegschaft Führungskräfte; davon 66% im Innendienst und 34% im Außendienst.

Die Mitarbeiter im Außendienst teilen ihre Arbeitszeit selbst ein und richten ihre Kundenbesuche an den Bedürfnissen der von ihnen besuchten Arztpraxen, Apotheken und Kliniken aus. Für alle Mitarbeiter im Innendienst ist die Vertrauensarbeitszeit das Arbeitsmodell. Es ermöglicht viel Freiraum für geschäftliche und private Termine, bedeutet aber gleichzeitig ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Selbstdisziplin und Kommunikation. Bei den 17 Teilzeitmodellen zwischen 8 und 35 Stunden pro Woche wird zwischen Mitarbeiter, Vorgesetztem und Personalabteilung die jeweilige individuelle Arbeitszeitlage abgesprochen und vertraglich vereinbart.

Die Vertrauensarbeitszeit ermöglicht es, zeitweise von zu Hause aus zu arbeiten, was von immer mehr Mitarbeitern im Innendienst genutzt wird. Die freie Arbeitszeitgestaltung und Wahl des Arbeitsorts unterstützen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unter Abwägung persönlicher Bedürfnisse und betrieblicher Notwendigkeiten. Aufgabenstellung, Terminkalender und Rahmenbedingungen müssen passen.

### Verpflichtende Indikatoren

#### Auflistung aller möglichen Arbeitsmodelle

Vertrauensarbeitszeit in Voll- und Teilzeit (17 Teilzeitmodelle zwischen 8 und 35 Stunden pro Woche)

Freie Wahl des Arbeitsorts, wenn die Art der Arbeit es zulässt.

#### Anzahl der Führungskräfte/Mitarbeitenden mit individuellen Arbeitsmodellen

72 Mitarbeiter im Innendienst, inkl. Führungskräfte, arbeiten in Teilzeit. Eine Differenzierung ist nicht möglich.

### Verbesserungspotential

- Im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie die ökologischen Ziele des Unternehmens soll die freie Wahl des Arbeitsorts weiter ausgebaut werden und im Rahmen der Selbstorganisation noch mehr Rücksicht auf familiäre Bedürfnisse genommen werden.

- Die am Betriebsstandort in Bad Homburg eingeführten etablierten Maßnahmen und Einrichtungen zur Gesunderhaltung sollen sukzessiv auch dem Außendienst zugänglich gemacht werden. Erste Schritte können z. B. bewegte Pausen unter Anleitung oder ein Yoga-Workshop bei Außendiensttagungen sein.

## **C2.4 Negativaspekt: Ungerechte Ausgestaltung der Arbeitsverträge**

Aufgrund der bundeseinheitlichen Vergütung unserer Mitarbeiter können wir sicherstellen, dass alle einen lebenswürdigen Verdienst erhalten. Aushilfskräfte und studentische Aushilfen werden entsprechend ihrer Tätigkeit eingruppiert und bezahlt, Praktikanten erhalten den jeweiligen Mindestlohn für die Dauer ihrer Beschäftigung. Lilly beschäftigt keine geringfügig beschäftigten Mitarbeiter.

Das Modell der Arbeitnehmerüberlassung bietet aus Unternehmenssicht Vorteile, ist aber auch mit Nachteilen für die betroffenen Arbeitnehmer verbunden. So genießen diese Mitarbeiter naturgemäß einen geringeren Kündigungsschutz, insbesondere bei Restrukturierungen. Auch partizipieren sie nicht an den unternehmensweit gültigen Benefits wie betrieblicher Altersversorgung oder Zuschüssen zur Entgeltumwandlung. Was bleibt, ist eine Unsicherheit hinsichtlich einer eventuellen Übernahme in ein Beschäftigungsverhältnis mit Lilly.

Nach unserer Einschätzung spielt die investierte Arbeitszeit für das Erreichen von Karriereschritten oder für die Bewertung des Mitarbeiterengagements keine Rolle.

## Verpflichtende Indikatoren

### Standortabhängiger „Lebenswürdiger Verdienst“

unbekannt

### Gewinn

24.847.971 EUR

### Mitarbeiteranzahl

821

### Höchst- und Mindestverdienst

Spannweite des Brutto-Jahresgrundgehalts: 1:5

Unter Einbeziehung des Bonus (Annahmen 100% Zielerreichung):1:6

Median des Jahres-Bruttogrundgehalts: 80.340 EUR; Durchschnitt: 86.008 EUR

(ohne Berücksichtigung von Azubis, Praktikanten, Stundenlöhnern, *Expatriate*)

### Anzahl der Pauschalverträge

0 – definiert als Verträge im Sinne einer geringfügigen Beschäftigung oder auch eines Vertrags, der eine Vergütung für die Erbringung einer konkreten zugesagten Leistung festgelegt

### Anzahl der Null-Stunden-Verträge

38 – definiert als ruhende Arbeitsverträge (z. B. aufgrund von Langzeiterkrankung, Elternzeit, usw.).

### Mindest- und Maximalvertragslaufzeit der Zeitarbeitenden

maximal 18 Monate – i. d. R. finden sich diese Leiharbeitnehmer im Außendienst

### Anzahl aller Beschäftigten (inkl. Zeitarbeitenden)\*

821

### Anzahl der Zeitarbeitenden

47 Leiharbeitnehmer

### Laufzeit von befristeten Arbeitsverträgen

i. d. R. 2 Jahre

### Anteil von befristeten Arbeitsverträgen

40

### Verlängerungspraxis von befristeten Arbeitsverträgen

Rechtzeitig vor Ablauf der Befristung wird geprüft, ob es die Möglichkeit für eine Übernahme in einen Lilly Arbeitsvertrag gibt (abhängig von der Anzahl der Stellen, die besetzt werden können und der individuellen Leistung). Eine Verlängerung der Befristung über 2 Jahre sehen wir nicht vor.

\* Definiert als Beschäftigte inkl. Auszubildende und Studenten im dualen Studium sowie ruhende Mitarbeiter wie Langzeiterkrankte; nicht eingerechnet sind leitende Angestellte, Werkstudenten und Rentner

## Verbesserungspotential

- Gemäß unserer Betriebsvereinbarung kann maximal 10% der Belegschaft im Außendienst über Leiharbeitnehmer abgedeckt werden. Dies gibt Lilly hinreichende Flexibilität, um auf veränderte Unternehmens- und Marktsituationen zu reagieren und die fest angestellten Mitarbeiter zu schützen. Unser Ziel ist es, Leiharbeit weiterhin eingeschränkt als personalpolitisches Instrument zu nutzen und wo immer es möglich ist, die Leiharbeitnehmer spätestens zum Ablauf der gesetzlichen Überlassungsfrist von 18 Monaten auf Lilly Arbeitsverträge zu übernehmen.

## C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden

### C3.1 Ernährung während der Arbeitszeit

Es gibt ein Betriebsrestaurant und einen kleinen Shop, die beide von der Firma Sodexo betrieben werden. Der Shop bietet Frühstück und Zwischenverpflegung an, das Restaurant den Mittagstisch. Sodexo hat sich zum Ziel gesetzt, einen nachhaltigen, ökologischen und ethischen Umgang mit Ressourcen und Lebensmitteln sicherzustellen und den ökologischen Fußabdruck kontinuierlich zu reduzieren.

Das Mittagstischangebot umfasst eine breite Auswahl an nicht-vegetarischen, vegetarischen und oft auch veganen Komponenten, die zu großen Teilen auf saisonale und regionale Kriterien abgestimmt sind. Es wird darauf geachtet, dass täglich mindestens eines der drei Hauptgerichte vegan oder vegetarisch ist. Übrig gebliebene Lebensmittel werden unter Einhaltung der Hygienevorschriften möglichst am Folgetag wiederverwertet. Einige Produkte im Shop (Getränke, Müsliriegel) sind bereits biologisch zertifiziert. Regelmäßig wird kostenlos saisonales Obst zur Verfügung gestellt. In der Kantine sowie in allen Stockwerken stehen kostenlos aufbereitetes Trinkwasser, Tee und Kaffee zur Verfügung. Wir verwenden kein Einweggeschirr oder -besteck.

Der Anteil der Verpflegung aus ökologischer Herkunft beträgt geschätzte 5%.

#### Verpflichtender Indikator

**Anteil der Verpflegung aus ökologischer Herkunft**  
5% (Schätzung)

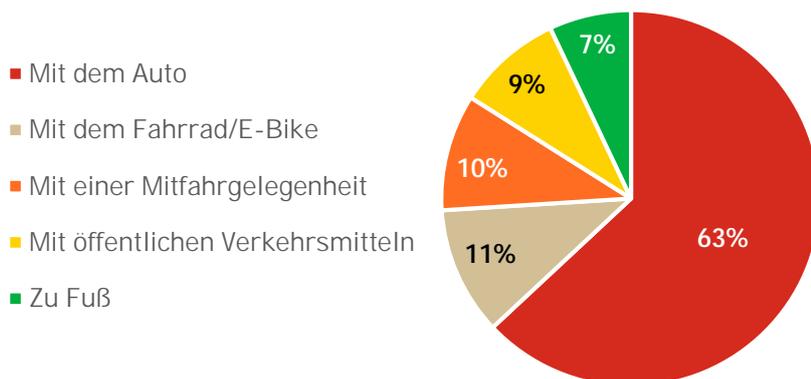
#### Verbesserungspotential

- Angebot der Sodexo-Kantine an regionalen und saisonalen Lebensmitteln erweitern
- Angebot an Bio-Lebensmitteln und vegetarischen oder veganen Speisen im Betriebsrestaurant erhöhen. Sodexo plant, sich bis 2020 Bio-zertifizieren zu lassen. Aktuell testen wir, ob das Angebot von Biofleisch und Biogemüse Anklang findet.
- Kooperationen mit Bio-Restaurants sowie Erzeugern regionaler Lebensmittel

### C3.2 Mobilität zum Arbeitsplatz

Der Unternehmensstandort liegt in einem Gewerbegebiet in Bad Homburg und ist sowohl mit öffentlichen Verkehrsmitteln (S-Bahnhof in 12 min Fußwegentfernung) als auch mit dem Auto (Autobahnanschluss) zu erreichen.

Die Mitarbeiter benutzen vorwiegend das Auto, da viele aus dem ländlichen Raum oder weiter entfernt gelegenen Städten (u. a. Wiesbaden, Mainz, Gießen, Limburg) mit ungünstiger, deutlich zeitintensiverer öffentlicher Verkehrsanbindung anfahren. Nach einer Umfrage im Oktober 2018 kommen 63% der 76 Teilnehmer meistens mit dem Auto zur Arbeit, ein kleiner Teil davon in Fahrgemeinschaften. Im Sommer kommen ca. 30 Mitarbeiter täglich mit dem Fahrrad zur Arbeit nach Bad Homburg.

**Abb. 3: Mitarbeiterbefragung: Wie kommen Sie am häufigsten zu Lilly?**

Im Jahr 2017 wurde gemeinsam mit Unternehmen in der Nachbarschaft ein Mitfahrportal initiiert. Dieses wurde aufgrund mangelnder Nachfrage nach 12 Monaten eingestellt.

Dienstreisen werden mit Firmenwagen, der Bahn oder dem Flugzeug durchgeführt. Die Nutzung eines privaten Fahrzeugs ist nur im Ausnahmefall vorgesehen. Bevorzugtes Reisemittel sollte stets das wirtschaftlichste Verkehrsmittel sein. Zurzeit wird sehr viel in Informationstechnologie investiert, um mit virtuellen Meetings die Anzahl der Reisen reduzieren zu können.

### Verpflichtender Indikator

**Anteil der Anreise mit PKW bzw. öffentlichen Verkehrsmitteln bzw. Rad bzw. zu Fuß**  
siehe Abb. 3, S. 39

### Verbesserungspotential

- Bekanntheitsgrad unseres Portals zur Organisation von Fahrgemeinschaften steigern
- Bei Dienstreisen den ökologischen Fußabdruck sichtbar machen, so dass er bei der Wahl des Verkehrsmittels berücksichtigt werden kann
- Arbeit an einem Mobilitätskonzept  
Im Jahr 2019 wird für Mitarbeiter mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag das Angebot eines Dienstradleasings eingeführt. Damit möchten wir den Arbeitsweg gesünder und ökologischer gestalten und dazu motivieren, mehr Wege mit dem Fahrrad, statt mit dem Auto zu absolvieren. Um die Einführung von alternativen Verkehrsträgern zu prüfen, z. B. die Einführung von Job-Tickets, wird in 2019 in Kooperation mit „südhessen effizient mobil“ eine Bedarfsanalyse bei allen Mitarbeitern durchgeführt. Die Bedarfsanalyse beinhaltet auch eine Analyse zum Mobilitätsverhalten.

## C3.3 Organisationskultur, Sensibilisierung für ökologische Prozessgestaltung

Es gibt bei Lilly seit vielen Jahren verschiedene Maßnahmen und Initiativen zur Optimierung des ökologischen Fußabdrucks. Im Zuge dessen wurde der Energieverbrauch des Bürogebäudes in den letzten 10 Jahren um ca. 20% und der Kraftstoffverbrauch der Firmenwagenflotte um 20% reduziert. Hier einige Beispiele unserer bisherigen Aktivitäten, die in weiten Teilen vom SOT „Lilly's going green“ initiiert und vorangetrieben werden:

- In regelmäßigen Umwelttipps erhalten die Kollegen Anregungen, wie sie ihr ökologisches Verhalten verbessern können.



- Im Rahmen des jährlichen Energydays werden Mitarbeiter über Umweltmaßnahmen und Strategien informiert und zu einem umweltfreundlichen Verhalten motiviert.
- Wir versuchen, Plastik immer mehr durch erneuerbare Substanzen zu ersetzen. So wurden beispielsweise Plastikstäbchen zum Umrühren durch Holzstäbchen ersetzt.
- Um Strom zu sparen, wurden in Toiletten und Besprechungsräumen Bewegungsmelder eingebaut, die Firmenlogos am Gebäude mit LED-Leuchten ausgestattet, Leuchten in den Gängen mit Dämmerungsschalter ausgestattet, die die Beleuchtung in Abhängigkeit von der Umgebungshelligkeit steuern, und es wurden Zeitschaltuhren beispielsweise bei Kaffeemaschinen, Wasserboilern installiert.
- Wir achten darauf, dass wir ausschließlich Fahrzeuge anschaffen, die weniger als 109g CO<sub>2</sub> pro Liter ausstoßen (Green-Fleet-Auszeichnung). Im Jahr 2015 wurde die „GreenFleetApp“ eingeführt, die auf die umweltschonende Nutzung und Reduzierung des Kraftstoffverbrauchs des Firmenwagens hinweist.

Ökologische Aspekte werden bei Lilly zukünftig eine wachsende Bedeutung erlangen. Bei der Personalrekrutierung spielen ökologische Aspekte üblicherweise bislang keine Rolle.

### **Verpflichtende Indikatoren**

#### **Bekanntheitsgrad der Unternehmenspolitik zu ökologischem Verhalten**

70 % (geschätzt)

#### **Akzeptanzgrad des ökologischen Betriebsangebots bei Mitarbeitenden**

30 % (geschätzt)

### **Verbesserungspotential/Ziele**

- Das Thema Nachhaltigkeit in das Weiterbildungsprogramm aufnehmen
- Kollegen im Außendienst besser und aktiver einbinden
- Bei den Mitarbeitern das Bewusstsein für ein ökologisches Verhalten im privaten sowie beruflichen Bereich stärken
- Ziel: Bis Ende 2019 sollen 80 % der Lilly-Kollegen das Thema Nachhaltigkeit als wichtig bis sehr wichtig einstufen

## **C3.4 Negativaspekt: Anleitung zur Verschwendung/Duldung unökologischen Verhaltens**

Keiner der genannten Negativaspekte trifft auf Lilly Deutschland zu.

- Es gibt keine Geschäftsfahrzeuge der sogenannten Oberklasse (> 180g/km CO<sub>2</sub>)
- Es gibt keine Geschäftsregeln, die ökologisch Schlechterwertiges anregen, obwohl Besserwertiges verfügbar ist, z. B. Fliegen statt Bahnfahren, weil billiger.
- Es gibt keine Konsumangebote mit zu hohem Verpackungsanteil (Kaffeekapseln, Essensverpackungen aus PET, Getränkeangebot in Einmalverpackung etc.) trotz möglicher Alternativen.
- Es gibt keine Verbote für die Anwendung ökologisch nachhaltiger Produkte, z. B. für Recyclingpapier.
- Im Betrieb ist kein nachlässiger Umgang mit Abfällen sichtbar.

## Verbesserungspotential

Wir sehen derzeit kein Verbesserungspotential.

## C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz

### C4.1 Innerbetriebliche Transparenz

Aufgrund unserer Unternehmenskultur der Zusammenarbeit auf *Augenhöhe* ist grundsätzlich ein hohes Maß an Transparenz gegeben (siehe C1, S. 25). Generell leben wir bei Lilly die Kultur der offenen Tür und der Wunsch nach Feedback ist auf allen Hierarchieebenen stark verbreitet.

Jeder Mitarbeiter hat beispielsweise die Möglichkeit, die Abteilungsbudgets (Events, Sonderaufwendungen etc.) einzusehen und so zu erkennen, welche Ausgaben getätigt werden. Aktuelle Unternehmenskennzahlen, wie Umsatz, Kosten und Absätze sowie zukünftige Projekte und Möglichkeiten des Wachstums, werden im Rahmen unserer *Communication Meetings* quartalsweise vorgestellt, erklärt und diskutiert. Diese Meetings werden aufgezeichnet und sind somit ebenso wie die Präsentationen online abrufbar und damit auch den Mitarbeitern im Außendienst zugänglich.

Vor jedem der monatlich stattfindenden Meetings der Geschäftsleitung gibt es im Vorfeld die Möglichkeit, sich mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung über Themen auszutauschen, die aktuell bewegen. Im Anschluss der Geschäftsleitungsmeetings gibt es ein kurzes Video-Update über besprochene Themen. Bei sehr stark räsonierenden Themen wie z. B. bei Reorganisationen, wird frühzeitig darüber berichtet und in wöchentlichen informellen Foren haben alle Mitarbeiter zudem die Möglichkeit, der Geschäftsleitung Fragen zu stellen und sich auch kritisch einzubringen.

Im Umgang mit personenbezogenen Daten hat Lilly hohe ethische Standards und die Abteilung Ethik & Compliance überwacht, dass diese eingehalten werden. Daraus resultiert, dass beispielsweise sensible persönliche Daten von Mitarbeitern oder auch bestimmte strategische Informationen nicht geteilt werden.

#### Verpflichtende Indikatoren

Wirtschaftliche Daten werden im Rahmen des Jahresabschlusses als GmbH veröffentlicht und sind daher transparent. Die betriebliche Eingruppierungssystematik ist transparent in einer Betriebsvereinbarung festgehalten. Individuelle Gehälter werden nicht veröffentlicht. Wir schätzen den Grad der Transparenz der kritischen und wesentlichen Daten auf ca. 80 %.

#### Grad der Transparenz der kritischen und wesentlichen Daten

80 % (geschätzt)

## Verbesserungspotential

- Allen Mitarbeitern stehen zahlreiche Informationsquellen zur Verfügung. Trotzdem ist es für Mitarbeiter im Außendienst schwieriger, sich über die betrieblichen Aktivitäten auf dem Laufenden zu halten und sich aktiv einzubringen. Sie benötigen mehr Zeit, um die leicht zugänglichen Informationen lesen, verarbeiten und in die Mitgestaltung gehen zu können. Zum Teil geschieht das über unsere *selbstorganisierten Teams*, dennoch besteht hier weiterer Verbesserungsbedarf, für den wir an Lösungen arbeiten (siehe C4.3, S. 42).

## C4.2 Legitimierung der Führungskräfte

Alle Führungskräfte werden vom Management ausgewählt. Ein Kriterium ist dabei, dass sie die Werte des Unternehmens leben. Lilly hat einen Prozess zur Nachfolgeplanung, indem jährlich für Schlüsselpositionen im Unternehmen potentielle Nachfolger identifiziert und in der Folge dann auf diese Rollen vorbereitet werden. Außerdem werden jährlich potentielle Kandidaten für zukünftige Führungspositionen beurteilt. Sie durchlaufen ein sogenanntes „Talent Assessment“, dem mindestens die Personalabteilung und Vorgesetzten beiwohnen, an dem aber auch hierarchisch Gleichgestellte teilnehmen können. Identifizierte Kandidaten für Führungspositionen erhalten gezielt Weiterbildungsprogramme, um sie auf zukünftige Aufgaben vorzubereiten.

Reges Feedback – auch über Abteilungs- und Aufgabengrenzen hinweg – gehört zur Unternehmensphilosophie und Mitarbeiter bringen sich in viele Themen ein. Daraus resultieren fortlaufend verschiedene Maßnahmen, die sowohl das Arbeitsumfeld als auch die inhaltliche Ausgestaltung der täglichen Arbeit beeinflussen (z. B. die Hierarchie und Organisation einer Abteilung). Führungskräfte erhalten beispielsweise in regelmäßigen Zeitabständen eine Stärken-/Schwächen-Analyse ihres Führungsverhaltens. Dazu geben Mitarbeiter, gleichgestellte Kollegen und Vorgesetzte mittels eines speziellen Fragebogens anonym Feedback. Die Ergebnisse werden von einem externen Unternehmen analysiert, anschließend erhält die Führungskraft einen ausführlichen zusammenfassenden Bericht. Die Ableitung von Maßnahmen aus dem Feedback obliegt in erster Linie der beurteilten Führungskraft.

### Verpflichtender Indikator

**Anteil der Führungskräfte, die über Anhörung/Gespräch/Mitgestaltung/Mitentscheidung der eigenen Mitarbeitenden legitimiert werden**

0%

In die Auswahl von Führungskräften werden die Teammitglieder nicht eingebunden. Aktuell wird in vielen Gruppen diskutiert, ob und wie dies geändert werden kann und sollte.

### Verbesserungspotential

- Vakante Positionen für Führungskräfte werden grundsätzlich auch intern ausgeschrieben. Ziel ist ein guter Mix zwischen neu eingestellten Führungskräften und Mitarbeitern, die sich unternehmensintern in Führungspositionen entwickeln. Die Auswahl der Führungskräfte erfolgt in der Regel durch das Management. Hier gibt es Initiativen und Beispiele, die Teams besser in diese Entscheidungen mit einzubinden.
- Für bestehende Führungskräfte holen wir ab 2019 einmal im Jahr ein strukturiertes Feedback der jeweiligen Mitarbeiter ein (Leadership Compass). Die Ergebnisse werden dann im Team besprochen. Stärken und Entwicklungsbedarf der Führungskraft werden zusätzlich mit dem jeweiligen Vorgesetzten besprochen.

## C4.3 Mitentscheidung der Mitarbeitenden

Die Mitarbeiter können sich in unterschiedlicher Weise an der Unternehmensentwicklung beteiligen und in die Entscheidungsfindung einbringen. Hier sind insbesondere die *selbstorganisierten Teams (SOT)* und die Einbringung über den Betriebsrat zu nennen.

Formal werden die Interessen der Mitarbeiter durch unseren Betriebsrat vertreten. Er ist seit 2001 fest etabliert und hat 13 Mitgliedern, davon zwei freigestellte Betriebsräte sowie eine Assistentin. Die Zusammenarbeit von Betriebsrat und Geschäftsleitung/Personalabteilung ist konstruktiv, ko-

operativ und vertrauensvoll und in der langjährigen Partnerschaft konnten etwaige Meinungsverschiedenheiten stets intern geregelt werden. Beide Seiten sind darüber hinaus jederzeit für einen bedarfsorientierten Austausch offen. Generell hat der Betriebsrat bei den Mitarbeitern über alle Hierarchiestufen eine gute Akzeptanz und ist über die Erfordernisse gemäß Betriebsverfassungsgesetz hinaus in viele unternehmensinterne Prozesse eingebunden (z. B. Teilnahme an *SOT*). Der Betriebsrat informiert über seine Arbeit in monatlichen E-Mails sowie bei den zweimal jährlich stattfindenden Teilbetriebsversammlungen in Bad Homburg und in drei anderen, wechselnden Städten. Die Beteiligung an Teilbetriebsversammlungen ist hoch.

Ca. 25% der Lilly Mitarbeiter bringen sich durch ihre Beteiligung in *SOT*ins Unternehmensgeschehen ein. Es gibt zahlreiche Gruppen (Tendenz wachsend), die sich unter anderem mit Themen wie Umweltschutz, Arbeitssicherheit, Gegenmaßnahmen zum demografischen Wandel und Digitalisierung beschäftigen. Daraus ergibt sich eine direkte Beteiligung z. B. an Jobprofilen, Rekrutierungspotentialen, Prämienregelungen oder an der Fahrzeugflotte. Ein Einfluss auf das originäre unternehmerische Handeln – z. B. in welchen Bereichen wir forschen – ist aufgrund des komplexen Themenfeldes in der wissenschaftlich-pharmazeutischen Forschung nicht möglich. Dennoch haben wir bis heute sehr große Erfolge über die *SOT* erzielt, da so viele Initiativen entstanden sind, die in die tägliche Arbeit integriert wurden.

Die Bestimmung der genauen Anzahl an *SOT* ist schwierig, da je nach Bedarf neue *SOT* gegründet werden und sich nicht mehr benötigte Teams nach getaner Arbeit auflösen. Die *SOT* sind ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie; das Engagement der Kollegen als Treiber für Innovation wird wertgeschätzt. Durch Feedbackloops und Teilhabe verändert sich so die Kultur von Lilly immer weiter zu einer „New Work“-Philosophie. Die *SOT* arbeiten nach Prinzipien, denen ein äußerst humanistisches Arbeitnehmerbild zu Grunde liegt:

- Vertrauen darauf, dass die Mitarbeiter wissen, was das Beste für das Unternehmen ist.
- Die Teilnahme ist freiwillig und sie kann jederzeit beendet werden.
- Jeder Mitarbeiter kann ein *SOT* gründen.
- Entscheidungen werden im „Bottom-Up“-Prinzip getroffen.

Die Partizipation der Mitarbeiter an Entscheidungen ist somit weitreichend und essentiell für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Strategische Entscheidungen zur Unternehmensausrichtung sind jedoch der Geschäftsleitung vor Ort oder dem Mutterkonzern vorbehalten.

### **Verpflichtender Indikator**

**Anteil der Entscheidungen, die über Anhörung/Mitwirkung/Mitentscheidung getroffen werden**  
Erheblich. Nicht bezifferbar.

### **Verbesserungspotential**

- Wir streben an, die *SOT* in Zukunft stärker zu vernetzen und sie möglicherweise durch die Position eines Koordinators zu stärken, der die Stimmen aus den Teams bündelt und ihnen so mehr Gewicht verleiht.

## C4.4 Negativaspekt: Verhinderung des Betriebsrats

### Verpflichtender Indikator

#### Betriebsrat: vorhanden/nicht vorhanden; seit wann?

Der Betriebsrat von Lilly Deutschland ist seit 2001 fest etabliert und besteht aus 13 Mitgliedern, davon zwei freigestellte Betriebsräte sowie eine Assistentin.

### Verbesserungspotential

- Ausbau der konstruktiven Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, indem Vorgesetzte in die Abstimmung mit den Betriebsräten direkt involviert werden

# D Kunden und Mitunternehmen

## D1 Ethische Kundenbeziehungen

### D1.1 Menschenwürdige Kommunikation mit Kunden

Um innovative Medikamente zu entwickeln und Patienten Zugang zu ihnen zu ermöglichen, arbeitet Lilly in einem gesetzlich stark regulierten Umfeld eng mit Organisationen und Personen aus den Bereichen Ärzten/Medizin, Krankenkassen, Krankenhäusern, Apothekenwesen, Gesundheitspolitik und Patienten zusammen. Als Kunden definieren wir die drei folgenden Gruppen:

- Patienten: Patientenorganisationen
- Physicians (auch „Leistungserbringer“): Ärzte, Krankenhäuser
- Payer (auch „Kostenträger“): Krankenkassen, Krankenhäuser, Apotheken

Neben den gesetzlichen Regulierungen geben unsere Firmenrichtlinien und ethischen Standards den Mitarbeitern Orientierung für die Zusammenarbeit mit unseren Kunden. Hierzu zählen insbesondere die drei *Lilly Werte* Integrität, Exzellenz und Respekt (siehe S. 3), das *Red Book* (siehe S. 4) sowie unser Anspruch, das menschlichste und kundenfreundlichste Pharmaunternehmen sein zu wollen. Die Firmenrichtlinien werden kontinuierlich durch die Abteilung „Ethik & Compliance“ aktualisiert, regelmäßig geschult und alle Mitarbeiter auf deren Einhaltung verpflichtet. Ziel der Abteilung ist die Verankerung von integrem Verhalten in der Unternehmenskultur. Neben den verpflichtenden Schulungen findet monatlich ein offener Austausch unter dem Motto „Coffee with Compliance“ mit Interessierten statt.

Da wir ausschließlich verschreibungspflichtige Arzneimittel vertreiben, erlaubt uns das Gesetz (Heilmittelwerbegesetz) eine Bewerbung unserer Medikamente nur bei Ärzten und Apothekern, nicht aber z. B. bei Patienten. Unsere Werbemaßnahmen erstrecken sich somit auf Leistungserbringer und Kostenträger.

#### Geschäftsmodell

Als weltweit agierender börsennotierter Konzern gibt es jedes Quartal vom Mutterkonzern in Indianapolis, USA, einen Geschäftsbericht mit aktuellen Quartalsergebnissen und deren Einordnung in die jährlich herausgegebene Geschäftsprognose. Die Prognose basiert auf den zu erwartenden Umsätzen in den einzelnen Niederlassungen. Jede Niederlassung plant vor Beginn eines neuen Geschäftsjahrs seine Marketingmaßnahmen inkl. der Kosten und den zu erwartenden Umsätzen. An diesen geplanten und von der Geschäftszentrale genehmigten Maßnahmen und den korrespondierenden Umsätzen orientiert sich jede Niederlassung im Laufe des Geschäftsjahrs. Die Umsätze der deutschen Niederlassung werden jährlich auf der firmeneigenen Internetseite veröffentlicht.

#### Schulung und Vergütung der Pharmareferenten

Die Information und Beratung von Ärzten, Apothekern, Pflegekräften und anderen Berufsgruppen, die an der Verordnung, Anwendung, Zubereitung oder dem Einkauf unserer Medikamente zum Wohle des Patienten beteiligt sind, ist eine verantwortungsvolle Aufgabe. Daher legen wir großen Wert auf die fachliche Qualifikation unserer Mitarbeiter. Hierzu führen wir eine initiale Schulung unserer Mitarbeiter über mehrere Wochen durch sowie daran anschließende regelmäßige Trainings, um das erforderliche Fachwissen sicherzustellen.

Die Vergütung unserer Pharmareferenten besteht im Wesentlichen aus einem Festgehalt, das den Mitarbeitern den Lebensunterhalt unabhängig vom Absatzerfolg sichert. Der variable Anteil der Vergütung liegt im einstelligen prozentualen Bereich und damit deutlich unterhalb des Branchendurchschnitts.

### **Einbindung/Mitwirkung der Kunden**

Um die Bedürfnisse, Anforderungen und Zufriedenheit unserer Kunden zu verstehen und unsere Informationsangebote und Serviceleistungen zu entwickeln, binden wir regelmäßig unsere Kunden ein. Instrumente hierfür sind Marktforschungen, Beratungsgremien und Arbeitsgruppen zur gemeinschaftlichen Entwicklung von bedarfsorientierten Informations- und Schulungsmaterialien oder Fortbildungsangeboten. Bei der Entwicklung von Informations- oder Schulungsmaterialien für Patienten arbeiten wir eng mit Patientenorganisationen zusammen.

Die Einbindung und Mitwirkung der Kunden finden auch im Rahmen unserer *klinischen Studien* statt, in die Ärzte, Krankenhäuser oder medizinische Zentren direkt sowie Patienten indirekt involviert sind. In Europa ist Deutschland die Lilly-Niederlassung, in der die meisten klinischen Studien durchgeführt werden. So wurden in 2018 für Lilly 26 Prüfsubstanzen in 86 *klinischen Studien* mit deutscher Beteiligung erforscht, in die in Deutschland insgesamt 3.754 Patienten eingebunden waren.

### **Prüfung aller Werbematerialien und regelmäßige Kontrollen**

Alle Materialien werden einer strengen Prüfung durch die Rechtsabteilung, die medizinische Abteilung sowie durch den *Informationsbeauftragten* unterzogen, bevor diese zur Verwendung freigegeben werden.

Für die Zusammenarbeit mit Ärzten, Kliniken, Fachgesellschaften und Patientenorganisationen haben wir klare Richtlinien zur Vermeidung von Korruption oder unzulässiger Beeinflussung. Lilly ist Mitglied im Verein *"Freiwillige Selbstkontrolle für die Arzneimittelindustrie e. V."* (FSA) und hat sich zur Einhaltung des FSA-Kodexes sowie zur Förderung von Transparenz in der Zusammenarbeit von Industrie und Ärzteschaft verpflichtet (vgl. E4.1). Alle geldwerten Vorteile, die wir an Ärzte oder Gesundheitseinrichtungen leisten, veröffentlichen wir entsprechend den Vorgaben des Transparenzkodexes des FSA.

Darüber hinaus trägt ein internationales Antikorruptionsprogramm zu unserem hohen Integritätsstandard bei. Das Programm gilt für alle Lilly Niederlassungen weltweit und stellt sicher, dass neben den Gesetzen in den jeweiligen Länderniederlassungen auch das US-amerikanische Gesetz zur Bekämpfung internationaler Bestechung (Foreign Corrupt Practices Act) eingehalten wird.

### **Informationsangebote durch die Medizinische Abteilung**

Lilly legt Wert darauf, dass die Arbeit der Medizinischen Abteilung klar von Marketing- und Vertriebsaktivitäten getrennt erfolgt. So stellen wir sicher, dass unseren Kunden Antworten auf medizinische Fragen zu unseren Medikamenten erhalten, die frei von Absatzinteressen sind. Anfragen können telefonisch sowie per E-Mail oder per Chat an die Abteilung „Medizinische Information“ gerichtet werden. Für wissenschaftliche Anfragen stehen Mitarbeiter aus dem Bereich „Medical Science Liaison“ zur Verfügung.

## Verpflichtende Indikatoren

### Übersicht Budgets für Marketing, Verkauf, Werbung: Ausgaben für Maßnahmen bzw. Kampagnen

Als Niederlassung eines weltweit agierenden Aktienunternehmens ist es uns nicht erlaubt, diese Zahlen auf Filiallevel zu veröffentlichen.

- Umsatz weltweit: 24.555,7 Mio. USD
- Ausgaben für Marketing, Verkauf, Verwaltung: 27 %
- Ausgaben für Forschung und Entwicklung 21,6 %
- Umsatz von Lilly Deutschland: 674,5 Mio. EUR.

### Art der Bezahlung der Verkaufsmitarbeitenden: fixe und umsatzabhängige Bestandteile in %

Die Vergütung unserer Pharmareferenten besteht im Wesentlichen aus einem Festgehalt. Der variable Anteil der Vergütung liegt im einstelligen prozentualen Bereich.

### Interne Umsatzvorgaben vonseiten des Unternehmens: ja/nein?

ja

## Verbesserungspotential

Wir sehen derzeit kein Verbesserungspotential.

## D1.2 Barrierefreiheit

### Verfügbarkeit der Medikamente

Unser Ziel ist es, dass die von Lilly entwickelten und hergestellten Arzneimittel allen betroffenen Patienten zugänglich sind, die aufgrund ihrer gesundheitlichen Situation und der medizinischen Notwendigkeit davon profitieren können. Dafür müssen jedoch einige gesetzlich verankerte Hürden überwunden werden:

- **Zulassung.** Bevor Arzneimittel mit neuen Wirkstoffen auf den Markt gebracht werden dürfen, werden sie behördlich auf der Basis eines umfangreichen Datenpakets auf Wirksamkeit, Verträglichkeit und Qualität geprüft.
- **Nutzenbewertung und Preisverhandlung:** Wurde die *Zulassung* erteilt, durchläuft jedes Medikament in Deutschland eine Bewertung durch das oberste Gremium der Selbstverwaltung, dem Gemeinsamen Bundesausschuss (vgl. Kap. B1.1). Dafür wird vom Hersteller ein so genanntes Nutzendossier erstellt, in dem der Zusatznutzen des neuen Arzneimittels gegenüber bereits verfügbaren Wirkstoffen dargelegt wird. Auf Grundlage der Bewertungsergebnisse erfolgt anschließend die Verhandlung über den Erstattungspreis mit der zentralen Interessensvertretung der gesetzlichen Krankenversicherung, dem GKV-Spitzenverband.

Ein vereinbarter Erstattungspreis mit dem GKV-Spitzenverband ist daher ein wichtiges Ziel, damit Arzneimittel im Rahmen der GKV verordnet und bezahlt werden können (siehe B1.1, S. 17). Die privaten Krankenversicherungen (PKV) orientieren sich ebenfalls an den vereinbarten Bedingungen. Aktuell sind grundsätzlich alle in Deutschland zugelassenen Lilly Medikamente erstattungsfähig und stehen damit allen GKV- und PKV-Versicherten zur Verfügung.<sup>7</sup>

Wir vertreiben unsere Medikamente ausschließlich über (Krankenhaus-)Apotheken und den Pharma-Großhandel, der seinerseits wieder Apotheken beliefert. Die Konditionen berücksichtigen die Erstattungspreise, wobei für den Einsatz im Krankenhaus sowie bei *parenteralen Zubereitungen* auch individuelle Preisvereinbarungen möglich sind.

<sup>7</sup> Eine Ausnahme ist Cialis<sup>®</sup>, dass nur partiell erstattungsfähig ist (siehe S. 55)

### Sprache

Für nicht deutschsprachige Patienten stellt Lilly Patientenschulungsmaterialien in häufig nachgefragten ausländischen Sprachen (z. B. Türkisch, Russisch, Arabisch) zur Verfügung. Für Menschen mit Diabetes wurde ein Schulungsprogramm entwickelt, das neben der Sprache auch die kulturellen Besonderheiten von türkischen und arabischen Patienten berücksichtigt.

### Anwendung

Je nach Erkrankung haben Patienten oft körperliche Beeinträchtigungen, die die Einnahme und Anwendung der Arzneimittel erschweren. Um solche Hürden zu überwinden, investiert Lilly in die Entwicklung anwenderfreundlicher Applikationshilfen wie z. B. *Fertigpens*. Für unser Rheuma-Medikament wurden die Tablette und die Verpackungen so gestaltet, dass auch Menschen mit eingeschränkter Hand- und Fingermotorik sie gut greifen können.

#### **Verpflichtender Indikator**

##### **Umsatzanteil in % des Produktportfolios, das von benachteiligten Kundengruppen gekauft wird**

Wir verkaufen unsere Medikamente ausschließlich an Apotheken und an Pharmagroßhändler, die ihrerseits wieder Apotheken beliefern.

Davon ausgehend, dass alle Patienten, die Lilly Medikamente erhalten, gesundheitlich eingeschränkt und daher als benachteiligt betrachtet werden können, liegt der Umsatzanteil bei 100%.

#### **Verbesserungspotential**

Wir sehen derzeit kein Verbesserungspotential.

## **D1.3 Negativaspekt: Unethische Werbemaßnahmen**

Lilly hält sich strikt an die gesetzliche Vorgabe, keine produktbezogene Laienwerbung für rezeptpflichtige Arzneimittel gegenüber Patienten zu machen. Alle Werbematerialien durchlaufen einen Genehmigungsprozess, in dem alle Aussagen auf ihre Richtigkeit und Vollständigkeit geprüft werden. Daher besteht so gut wie keine Gefahr für unethische Werbung.

Auf Basis *klinischer Studien* werden Vergleiche von Lilly Medikamenten mit Arzneimitteln anderer Hersteller zu Werbezwecken angestellt. Dies ist wissenschaftlicher Standard und entspricht den Erwartungen der verordnenden Ärzte.

#### **Verpflichtender Indikator**

##### **Anteil der Werbeausgaben, die auf ethische und unethische Kampagnen entfallen**

0%

#### **Verbesserungspotential**

Wir sehen derzeit kein Verbesserungspotential.

## **D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen**

### **D2.1 Kooperation mit Mitunternehmen**

Lilly Deutschland ist Mitglied im *Verband der forschenden Arzneimittelhersteller e. V. (vfa)*, der in Deutschland die Interessen von 43 weltweit führenden forschenden Pharmaunternehmen in der Gesundheits-, Forschungs- und Wirtschaftspolitik vertritt. Als *vfa*-Mitglied verpflichten wir uns alle

Regeln einzuhalten, die der Verband für die ethisch einwandfreie Zusammenarbeit von Arzneimittelherstellern mit Ärzten, Apothekern und weiteren Angehörigen der medizinischen Fachkreise entwickelt hat.

Lilly kooperiert unter Beachtung der gesetzlichen Vorgaben zur Wettbewerbsbeschränkung schon seit vielen Jahren in verschiedenen Geschäftsbereichen mit anderen Arzneimittelherstellern. Ein Beispiel hierfür ist unsere Allianz mit Boehringer Ingelheim, in deren Rahmen wir neue Arzneimittel zur Behandlung von Diabetes entwickeln und vermarkten. Des Weiteren produzieren wir Insuline für das Unternehmen Berlin Chemie. Weltweit gibt es eine ganze Reihe von Forschungs Kooperationen mit großen und kleinen Unternehmen zur Entwicklung neuer Medikamente.

Wie die Prävention von und das Leben mit chronischen Erkrankungen wie Diabetes am Arbeitsplatz gelingen kann, ist das Thema der Lilly Initiative Diabetes@Work ([www.diabetesatwork.de](http://www.diabetesatwork.de)). Gemeinsam mit Gewerkschaften, Betriebskrankenkassen und Betriebs- und Werksärzten sammelt die Initiative positive Beispiele für den Umgang mit chronischen Erkrankungen am Arbeitsplatz und von erfolgreichen Modellen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Bei Veranstaltungen in verschiedenen Regionen Deutschlands werden diese Beispiele sowie Kooperationen mit Krankenkassen, niedergelassenen Ärzten und weiteren regionalen Akteuren präsentiert. Darüber hinaus unterstützen wir Initiativen wie z. B. den RheumaPreis, der Projekte fördert, die sich für mehr Verständnis für die Krankheit sowie für Menschen mit Rheuma und deren Bedürfnisse am Arbeitsplatz einsetzen.

Um unseren eigenen Transformationsprozess hinsichtlich der Arbeit auf *Augenhöhe* (siehe S. 25) zu fördern und andere von unseren Erfahrungen profitieren zu lassen, beteiligen wir uns aktiv an verschiedenen „*Augenhöhe*-Initiativen“ und haben so den Kontakt zu vielen Menschen und Unternehmen mit ähnlichen Ambitionen aufgebaut. In diesem Zusammenhang teilen wir Informationen und Wissen mit Unternehmen aus anderen Branchen. Auch zum Thema „Customer Experience Management“ stehen wir in engem Austausch mit anderen Unternehmen. Viele unserer Beispiele für positive Kundenerfahrungen haben in dem Buch „Der Konkurrenz ein Kundenerlebnis voraus“ von Karin Glattes Eingang gefunden.

### Verpflichtende Indikatoren

**Wie hoch ist der investierte Zeit- und/oder Ressourcenaufwand für Produkte oder Dienstleistungen, die in Kooperation erstellt werden, im Verhältnis zum gesamten Zeitaufwand für die Erstellung der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens (in Stunden pro Jahr bzw. als %-Anteil)?**

Nicht zutreffend. Null.

**Wie viel Prozent von Zeit/Umsatz werden durch Kooperationen mit folgenden Unternehmen aufgewendet/erzielt:**

- **Unternehmen, die die gleiche Zielgruppe ansprechen (auch regional)**
- **Unternehmen der gleichen Branche, die regional eine andere Zielgruppe ansprechen**
- **Unternehmen der gleichen Branche in der gleichen Region, aber mit anderer Zielgruppe**  
Lilly kooperiert mit Boehringer Ingelheim und Berlin Chemie. Die erzielten Umsätze können nicht veröffentlicht werden

**In welchen der folgenden Bereiche engagiert sich das Unternehmen?**

- **Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Initiativen zur Erhöhung der ökologischen/sozialen/qualitativen Branchenstandards**  
Im Rahmen der Gemeinwohlökonomie
- **aktiver Beitrag zur Erhöhung gesetzlicher Standards innerhalb der Branche (Responsible Lobbying)**  
Mitglied im Verein „Freiwillige Selbstkontrolle für die Arzneimittelindustrie“
- **Mitarbeit bei Initiativen zur Erhöhung der ökologischen/sozialen/qualitativen Branchenstandards**  
Unbekannt“

## Verbesserungspotential

Wir sehen derzeit kein Verbesserungspotential.

## D2.2 Solidarität mit Mitunternehmen

Eine solidarische Unterstützung und der Zusammenhalt mit Mitunternehmen sind gesetzlich nicht gefordert und werden auch nur bedingt gelebt.

### Verpflichtende Indikatoren

Wie viele Arbeitskräfte bzw. Mitarbeiterstunden wurden an Unternehmen...

- anderer Branchen weitergegeben, um kurzfristig die Mitunternehmen zu unterstützen?
- der gleichen Branche weitergegeben, um kurzfristig die Mitunternehmen zu unterstützen?  
Nicht zutreffend. Null

Wie viele Aufträge wurden an Mitunternehmen...

- anderer Branchen weitergegeben, um kurzfristig die Mitunternehmen zu unterstützen?
- der gleichen Branche weitergegeben, um kurzfristig die Mitunternehmen zu unterstützen?  
(%-Anteil im Verhältnis zur Anzahl der Gesamtaufträge)  
Nicht zutreffend. Null

Wie hoch ist die Summe an Finanzmitteln, die an Unternehmen...

- anderer Branchen weitergegeben wurden, um kurzfristig die Mitunternehmen zu unterstützen?
- der gleichen Branche weitergegeben wurden, um kurzfristig die Mitunternehmen zu unterstützen?  
(Summe, %-Anteil vom Umsatz/Gewinn)  
Nicht zutreffend. Null

## Verbesserungspotential

- Unterstützen von mehr insbesondere karitative Einrichtungen

## D2.3 Negativaspekt: Missbrauch der Marktmacht gegenüber Mitunternehmen

Lilly läuft aufgrund der Mitgliedschaft beim *vfa* und der gelebten *Lilly Werte* nicht Gefahr, seine eingeschränkte Marktmacht gegenüber Mitunternehmen zu missbrauchen. Unser Handeln gegenüber Mitbewerbern erfolgt unter Einhaltung der Wettbewerbsrichtlinien und anderer gesetzlicher Vorgaben.

Wie alle forschenden Arzneimittelhersteller ist auch Lilly auf den Schutz vor Nachahmung angewiesen, um die hohen Entwicklungskosten tragen zu können. Der Patentschutz ist das wichtigste Instrument, um einen zeitlich befristeten Schutz vor Nachahmung zu gewährleisten. Rechtsstreite gegen Patente von Mitbewerbern oder zum Schutz eigener Patente sind möglich und kommen gelegentlich vor.

Wenn Mitunternehmen mit Aussagen werben, die nicht korrekt oder nicht belegbar sind, erwägen wir einstweilige Verfügungen oder Abmahnungen, um dagegen vorzugehen.

Da unsere Finanzziele stark von der Anzahl verkaufter Medikamente abhängen, spielt der Auf- und Ausbau von Marktanteilen eine wichtige Rolle bei Lilly.

### Verpflichtende Indikatoren

**Findet ein wertender Vergleich (besser/schlechter bzw. im USP) mit der Leistung und den Angeboten von Mitunternehmen in der Kommunikation statt?**

Ja, bei Medikamenten, wenn konkret wissenschaftlich durch Studiendaten belegbar.

**Wird zumindest bei einem Produkt bzw. einer Dienstleistung eine Dumpingpreisstrategie verfolgt?**

Nein

**Werden geheime/verdeckte Preisabsprachen mit anderen Unternehmen getroffen?**

Nein

**Ist die Maximierung der Marktanteile auf Kosten von Mitunternehmen, Kunden oder Produzenten in der Unternehmensstrategie verankert?**

Nein

**Werden für eigene Produktideen zahlreiche Patente erwirkt, die selbst nicht weiterverfolgt oder genutzt werden und die andere Unternehmen bei der Weiterentwicklung/Forschung/Innovation blockieren könnten bzw. sollen?**

Patentschutz ist Basis des Geschäftsmodells von forschenden Pharmaunternehmen und vielversprechende Moleküle werden zum Patent angemeldet und weiter untersucht. Die Arzneimittelforschung und damit die Anmeldung von Patenten liegt ausschließlich in der Verantwortung des Mutterkonzerns.

### Verbesserungspotential

Wir sehen derzeit kein Verbesserungspotential.

## D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen

Die Herstellung von Arzneimitteln erfordert den Einsatz wertvoller Ressourcen wie Energie, Wasser und Rohstoffe. Wir sind bestrebt, unsere Umweltauswirkungen in unseren Produktlebenszyklen und unserer Lieferkette kontinuierlich zu verbessern.

### D3.1 Ökologisches Kosten-Nutzen-Verhältnis von Produkten und Dienstleistungen (Effizienz und Konsistenz)

Lilly stellt Medikamente her, mit denen schwerwiegende Erkrankungen behandelt werden können und deren Nutzen mit der *Zulassung* bestätigt wurde. Gleichzeitig sind sowohl die Herstellung, die Verpackung sowie die Entsorgung weitreichend gesetzlich geregelt.

#### Herstellung

Die Anforderungen und Prozesse, die bei der Herstellung und dem Transport von Arzneimitteln zu berücksichtigen sind, sind in der Arzneimittel- und Wirkstoffherstellungsverordnung (AMWHV) geregelt.

#### Abfallentsorgung und Zytostatika

Bei der Behandlung von Krebserkrankungen nehmen Zytostatika eine zentrale Rolle ein. Die pflanzlichen oder chemisch hergestellten Substanzen hemmen die Vermehrung von Tumorzellen und bringen sie zum Absterben. Bei der Therapie mit Zytostatika werden auch gesunde Zellen angegriffen und geschädigt. Zytostatika zählen zu den krebserzeugenden, erbgutverändernden oder reproduktionstoxischen Arzneimitteln. Darum müssen die bei der Zubereitung und Anwendung entstehenden Abfälle mit besonderer Sorgfalt sicher beseitigt werden. Wie die Entsorgung genau zu erfolgen hat, ist ebenfalls gesetzlich vorgeschrieben.

### Entsorgung von Altmedikamenten

Bei ordnungsgemäßer Entsorgung von Altmedikamenten ist keine Beeinträchtigung von Umwelt und menschlicher Gesundheit zu befürchten. Überlagerte und nicht mehr benötigte Arzneimittel können in die Apotheke oder oft auch zu Sammelstellen der Müllabfuhr gebracht werden, die Altmedikamente umweltschonend beseitigen können.

### Verpackungen

Verkaufsverpackungen, die dem Schutz der Ware dienen und die typischerweise in privaten Haushalten anfallen, müssen vom Hersteller bei einem dualen System angemeldet werden, das dafür sorgt, dass diese Verpackungen überall in Deutschland getrennt gesammelt und die gesetzlichen Recyclingvorgaben erfüllt werden. Lilly ist bei dem dualen System-Anbieter „Landbell Gesellschaft für nachhaltige Kreislaufwirtschaft mbH“ in Mainz registriert. Es fallen Verpackungen aus Pappe, Glas, Aluminium, Kunststoff und sonstige Verbundstoffe (= Blister) an.

### **Verbesserungspotential**

- Auswirkungen von Nutzung und Entsorgung unserer Produkte systematisch erfassen
- Recycling von *Fertigpens*: Lilly hat eine Elementaranalyse in Auftrag gegeben, um zu prüfen ob, und wenn ja, wie der Kunststoff recycelt und einer sinnvollen Nutzung zugeführt werden kann. Bei der Planung und Produktion von *Fertigpens* der nächsten Generationen soll zukünftig im Vorfeld geklärt werden, welche Inhaltsstoffe wie recyclingfähig sind.

## **D3.2 Maßvolle Nutzung von Produkten und Dienstleistungen (Suffizienz)**

Für alle Medikamente gibt es seitens der Zulassungsbehörde Vorschriften zur Dosierung bzw. Leitlinien der medizinischen Fachgesellschaften, die weitere Therapiedetails empfehlen. Einer maßvollen Nutzung – im Sinne einer Reduktion der Medikamenteneinnahme – sind daher deutliche Grenzen gesetzt, wenn man die Wirksamkeit nicht gefährden will.

Ein akkurates Vertriebskettenmanagement und präzise Absatzvorhersagen sind essentiell, um Überproduktion oder Unterproduktion und damit verbundene Lieferengpässe zu vermeiden. Dafür haben wir diverse Prozesse und Richtlinien, deren Einhaltung alle 15 bis 18 Monate von der globalen Lilly Organisation auditiert wird.

### **Verbesserungspotential**

- Vertriebskettenmanagement weiter optimieren durch Reduktion unterschiedlicher Packungsgrößen

## **D3.3 Negativaspekt: Bewusste Inkaufnahme unverhältnismäßiger, ökologischer Auswirkungen**

Bei Lilly wird in keinem Bereich eine übermäßige Nutzung über Preisgestaltung, Anreizsysteme, geplante Obsoleszenz etc. gefördert bzw. bewusst in Kauf genommen.

Die globalen Belastungsobergrenzen können mit keinem unserer Medikamente überschritten werden.

## Verbesserungspotential

- Aktive Kommunikation ökologischer Aspekte gegenüber unseren Kunden, um das Bewusstsein dafür verbessern

## D4 Kundenmitwirkung und Produkttransparenz

### D4.1 Kundenmitwirkung, gemeinsame Produktentwicklung und Marktforschung

Die Entwicklung und der Vertrieb von Arzneimitteln ist ein komplexes und ressourcenintensives Geschäft, das zum Schutz der Kunden und der Forscher zahlreichen rechtlichen Vorschriften unterliegt. Die Verantwortung für die Entwicklung der Lilly Medikamente liegt beim Mutterkonzern Eli Lilly and Company. Wir versuchen, unsere Produkte entsprechend den Kundenbedürfnissen zu entwickeln und arbeiten hierfür insbesondere mit medizinischen Experten als Berater zusammen. Die Zusammenarbeit mit Patienten und Patientenorganisationen ist in dieser Hinsicht sicherlich noch ausbaufähig, unterliegt aber auch strengeren gesetzlichen Vorschriften. Zudem sind die teilnehmenden Studienzentren sowie die Patienten in unsere *klinischen Studien* eingebunden.

Mitspracherechte haben unsere Kunden bei der Erstellung von Kommunikations- und Serviceangeboten, mit denen wir komplexe Sachverhalte so relevant, greifbar und verständlich wie möglich darstellen möchten. Die Bedürfnisse, Meinungen, Ideen und Empfehlungen holen wir z. B. über Marktforschungen und Beratungsgremien ein.

Darüber hinaus ist es uns wichtig, systematisch Rückmeldungen einzuholen und zu erfassen. Der Bereich „Customer Experience Management“ beschäftigt sich mit dem aktiven Einholen von Feedback z. B. nach Veranstaltungen und Webinaren und ist zudem Anlaufstelle für spontanes Feedback. Die entsprechenden Kontaktinformationen verbreiten wir online und in unseren Printmaterialien. Wir haben uns selbstverpflichtet, unseren Kunden binnen 24 Stunden eine Antwort zu geben. Diese wertvollen Rückmeldungen werden je nach Thema an die unterschiedlichen Unternehmensbereiche weitergegeben, um Verbesserungen anzustoßen.

In den vergangenen Jahren sind immer mehr Service- und Fortbildungsangebote unter Einbeziehung von Kunden entstanden. LillyPlus ist unser Programm, das Patienten mit einer immunologischen Erkrankung während der Therapieinitiation und darüber hinaus aktiv begleitet. Neben Tipps im Umgang mit Medikamenten hilft ein persönlicher Ansprechpartner jedem Teilnehmer des Programms bei Fragen rund um die Therapie und das Leben mit der Erkrankung. Das Programm wurde unter Beteiligung von Ärzten und Patienten erarbeitet. Aktuell bieten wir LillyPlus Programme in den Indikationen Psoriasis, Psoriasis Arthritis, Rheumatoide Arthritis, Brustkrebs sowie Osteoporose-bedingte Knochenbrüche an.

Ein weiteres Beispiel ist die Ende 2018 ins Leben gerufene Initiative „Patientenfreundlicher Beipackzettel“. In einem Workshop mit vier Patientenvertretern wurde gemeinsam am Beipackzettel eines Produktes erarbeitet, wie sich dieser im Hinblick auf Patientenverständlichkeit optimieren lässt. Die hier gewonnenen Informationen wollen wir in die Überarbeitung von Beipackzetteln einfließen lassen.

#### Verpflichtende Indikatoren

**Anteil der Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, die mit Beteiligung von Kunden entstanden sind**

Wird nicht strukturiert erfasst.

**Anzahl der Produkt- und Dienstleistungsinnovationen mit sozial-ökologischer Verbesserung, die durch die Mitwirkung von Kunden entstanden sind**  
 Wird nicht strukturiert erfasst

**Verbesserungspotential**

Wir sehen derzeit kein Verbesserungspotential.

**D4.2 Produkttransparenz**

Produktinformationen werden in der Pharmaindustrie streng reguliert und sehr transparent ausgewiesen. Bevor ein Arzneimittel auf den Markt gebracht werden darf, benötigt es eine *Zulassung* durch die zuständige Zulassungsbehörde. In Deutschland ist das i. d. R. die Europäische Arzneimittel-Agentur *EMA*, die auf der Basis eines umfangreichen Datenpakets die Wirksamkeit, Verträglichkeit und Qualität des Medikaments prüft. Jede Veränderung eines Arzneimittels erfordert neue *klinische Studien* und eine neue *Zulassung*. Zu jedem Medikament mit *EU-Zulassung* ist die sogenannte *EPAR Product Information* auf der Website der *EMA* öffentlich zugänglich. Darin sind neben vielen anderen Informationen zum Arzneimittel auch dessen Inhaltsstoffe ausgewiesen.

Des Weiteren werden die Studienergebnisse in den einschlägigen Fachjournals – teils mit unbeschränktem Zugang, teils mit auf Abonnenten beschränkten Zugang – sowie in Auszügen im Internet (u. a. [www.clinicaltrials.gov](http://www.clinicaltrials.gov)) veröffentlicht.

Alle Meldungen zu Nebenwirkungen von Arzneimitteln werden erfasst. Über behördlich vorgegebene Prozesse werden so Veränderungen der Fach- oder Gebrauchsinformation angestoßen, die ebenfalls mit der Zulassungsbehörde abgestimmt und von ihr freigegeben werden.

Bei patentgeschützten Arzneimitteln sind neben den Herstellungskosten vor allem die Forschungs- und Entwicklungskosten und der Zusatznutzen gegenüber bestehenden Therapiealternativen wichtige Bestandteile bei der Preisgestaltung. Den Abgabepreis für unsere Medikamente können wir nur bis zu einem bestimmten Grad selbst bestimmen (siehe B1.1, S. 17). Die Preisbildung verschreibungspflichtiger Medikamente entlang der Wertschöpfungskette ist durch den Gesetzgeber klar geregelt (§ 2f Arzneimittelpreisverordnung, § 130ff. Sozialgesetzbuch V):

		Beispiel
Abgabepreis des pharmazeutischen Unternehmers		100,00 EUR
Aufschlag des Großhändlers	+ 3,15% + 0,70 EUR	3,85 EUR
Apothekenzuschlag	+ 3,0% + 8,35 EUR	11,47 EUR
Sicherung des Notdienstes	+ 0,16 EUR	0,16 EUR
Mehrwertsteuer	+ 19%	21,94 EUR
		<b>137,42 EUR</b>

Ein Arzneimittel, das vom Arzneimittelhersteller für 100 EUR verkauft wird, kostet in der Apotheke also 137,42 EUR. Auf den Abgabepreis muss der Hersteller allerdings noch einen gesetzlichen vorgeschriebenen Rabatt an die Krankenkassen abführen, der – abhängig von verschiedenen Faktoren – zwischen 6 % und 16 % liegt.

**Verpflichtende Indikatoren**  
**Anteil der Produkte mit ausgewiesenen Inhaltsstoffen (in % des Umsatzes)**  
 100%

**Anteil der Produkte und Dienstleistungen mit veröffentlichten Preisbestandteilen (in % des Umsatzes)**

100%

**Ausmaß der externalisierten Kosten von Produkten und Dienstleistungen**

unbekannt

### **Verbesserungspotential**

Wir sehen derzeit kein Verbesserungspotential.

## **D4.3 Negativaspekt: Kein Ausweis von Gefahrenstoffen**

Sämtliche verschreibungspflichtige Arzneimittel und Medizinprodukte durchlaufen einen intensiven Marktzulassungsprozess durch die Zulassungsbehörden. Für die Arzneimittel steht am Ende eine ausführliche Ausweisung von Nebenwirkungen, sowohl für das Fachpublikum in Form der Fachinformationen als auch für die Patienten in Form der Gebrauchsinformationen.

### **Verpflichtender Indikator**

**Anteil der Produkte mit Gefahrenstoffen oder Gebrauchsrisiken, die nicht transparent öffentlich deklariert werden (in % des Umsatzes)**

0%

### **Verbesserungspotential**

Wir sehen derzeit kein Verbesserungspotential.



## E Gesellschaftliches Umfeld

### E1 Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen

#### E1.1 Produkte und Dienstleistungen decken den Grundbedarf und dienen dem guten Leben

Lilly bietet Arzneimittel und Dienstleistungen an, die das elementare Grundbedürfnis nach Gesundheit fördern oder erhalten bzw. der Verschlechterung des Gesundheitszustands entgegenwirken. Wir helfen also, das Voranschreiten von Erkrankungen oder Pflegebedürftigkeit zu verlangsamen bzw. abzuwenden. Unsere Produkte und Angebote dienen zu 100% den Menschen.<sup>8</sup> Mit unseren Medikamenten tragen wir somit zur Verbesserung des UN-Entwicklungsziels Nr. 3 „Gute Gesundheitsversorgung“ bei.

Unsere aktuellen Therapie- und Forschungsschwerpunkte sind die Dermatologie, Psychiatrie/Neurologie, Diabetologie, Rheumatologie, Onkologie und Schmerztherapie. Für das Geschäftsjahr 2018 haben wir in Deutschland geschätzt 600.000 Patienten mit Diabetes, 12.000 Patienten mit Rheumatoider Arthritis, 3.500 Patienten mit Psoriasis und mehr als 4.000 Patienten mit Krebs mit unseren Medikamenten versorgt. Unsere Arzneimittel sind allesamt rezeptpflichtig und werden nahezu alle von den gesetzlichen Krankenkassen erstattet. Einzige Ausnahme ist Cialis<sup>®</sup>, das von den Kassen bei Erektionsstörungen als Lifestyle-Produkt eingestuft wurde. Zur Behandlung des benignen Prostatasyndroms wird es jedoch von der Gesetzlichen Krankenversicherung erstattet.

<b>Verpflichtende Indikatoren</b>	
<b>Anteil der Nutzenart in % des Gesamtumsatzes</b>	
<b>Erfüllte Bedürfnisse</b>	
Grundbedürfnisse	97-100%
Statussymbole bzw. Luxus	0-3%
<b>Dient der Entwicklung...</b>	
der Menschen	100%
der Erde/Biosphäre	0%
<b>Löst gesellschaftliche oder ökologische Probleme lt. UN-Entwicklungszielen</b>	100%
<b>Nutzen der Produkte/Dienstleistungen</b>	
Mehrfachnutzen bzw. einfacher Nutzen	100%
Hemmender bzw. Pseudo-Nutzen	0%
Negativ-Nutzen	0%

#### Verbesserungspotential

- Die Lilly Forschung fokussiert darauf, hochwirksame Medikamente mit möglichst geringen Nebenwirkungsrisiken zu entwickeln. Dies liegt aber nicht im Verantwortungsbereich von Lilly

<sup>8</sup> Zu Beginn des Geschäftsjahrs 2018 war Lilly noch Inhaber der Tierarzneimittelsparte Elanco. Im dritten Quartal wurde Elanco im Rahmen eines Spin-Off an die Börse gebracht. Zum Ende des Geschäftsjahrs hielt Lilly noch 80 % der Anteile von Elanco. Lilly wird diese Anteile weiter an der Börse veräußern. Tierarzneimittel werden nicht mehr unter der Lilly Deutschland GmbH vermarktet.

Deutschland. Wir beschäftigen uns mit der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells über Arzneimittel hinaus. Dazu gehört die Entwicklung von Maßnahmen, die Patienten gesamtheitlich unterstützen, beispielsweise durch digitale Lösungen.

### E1.2 Gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen

Wir bei Lilly wollen das alltägliche Leben der Menschen positiv beeinflussen – durch die Erforschung und Entwicklung von Medikamenten, durch ein besseres Verständnis für den Umgang mit Erkrankungen und durch Unterstützung von erkrankten Menschen sowie ihren Familien und Freunden. Mit unseren Medikamenten und Services leisten wir einen Beitrag zur Stärkung der Gemeinschaft – sowohl im Privat- als auch im Berufsleben. Menschen mit Migräne können beispielsweise wieder mehr am gesellschaftlichen Leben teilnehmen, Menschen mit Diabetes weiter ihren Beruf ausüben.

Darüber hinaus fühlen wir uns zu solidarischem Handeln verpflichtet und tragen so zu einem soziokulturellen Wandel bei. Wir engagieren uns in zahlreichen Aktionen und Maßnahmen. Nachfolgend sind Aktivitäten gelistet, die unser Engagement über unsere eigentliche Berührungsgruppe hinaus widerspiegeln:

- Einmal jährlich findet der „Lilly Global Day of Service“ statt, an dem wir uns an verschiedenen Wirkungsstätten vor Ort sozial engagieren, z. B. in dem wir Kindergärten, Schulen und Behinderteneinrichtungen renovieren oder Menschen in Altenheimen für einen Tag begleiten.
- Als im Jahr 2016 viele Flüchtlinge in der Region in Notunterkünften aufgenommen wurden, haben karitative Einrichtungen um Hilfe gebeten. Lilly hat Mitarbeiter freigestellt und unter anderem so die ärztliche Versorgung unterstützt.
- Jedes Jahr spendet Lilly an verschiedene karitative Einrichtungen, beispielsweise an Clown-Doktoren, damit diese in Krankenhäusern die Kinder aufmuntern können. Für die Offenbacher Tafel findet jedes Jahr eine Sammelaktion von Weihnachtspäckchen statt, bei der Mitarbeiter Geschenke für den Kinder-Weihnachtsmarkt spenden.
- Wir unterstützen die Teilnahme unserer Mitarbeiter an verschiedenen Sportveranstaltungen, z. B. am Zimmersmühlenlauf der Oberurseler Werkstätten oder dem JP Morgan Corporate Challenge Lauf, deren Einnahmen gemeinnützigen Zwecken zu Gute kommen.
- Über einen strukturierten Auswahlprozess haben wir in 2018 insgesamt neun gemeinnützige überregionale Projekte mit einer Gesamtsumme von 100.900 EUR gefördert.

#### Verpflichtende Indikatoren

##### Art und Anzahl der Aktivitäten/Maßnahmen pro Jahr

Unbekannt

##### Anzahl der erreichten Menschen, z. B. Leser, Besucher

An unseren unserer *klinischen Studien* haben in Deutschland über 3.700 Patienten teilgenommen. Ca. 750.000 Patienten haben unsere Medikamente verordnet bekommen.

Wir erfassen die Anzahl der Besuche auf unseren Websites, aber auch wie viele Abonnenten die Newsletter öffnen oder wie viele an unseren live Webkonferenzen teilnehmen.

Insgesamt haben in 2018 knapp 589.000 digitale Kontakte stattgefunden. Diese teilten sich in ca. 5.100 auf den über uns ermöglichten Kontakt zwischen Ärzten (ePeerToPeer), ca. 91.500 Kontakte per E-Mail, ca. 62.500 Besuche von unabhängigen Websites Dritter (Ärzteorganisationen) sowie ca. 430.000 Besuche unserer eigenen Websites auf.

Darüber hinaus hat unsere Medizinische Information ca. 32.200 externe Anfragen beantwortet – überwiegend von Ärzten, Apothekern und Patienten. Davon entfielen ca. 20.700 auf Ärzte und Apotheker (HCPs) sowie 11.500 auf Patienten.

## Verbesserungspotential

- Bereitstellen eines festen Budgets für Spenden und Unterstützungen, um unser finanzielles Engagement weiter auszubauen
- Kooperation mit Universitäten verstärken und so Aus- und Fortbildung der Studenten stärker fördern
- Strategische Partnerschaften zur Verbesserung der Versorgung und/oder der Prävention  
Wir möchten z. B. wir auf Basis eines gemeinnützigen Engagements mit anderen Unternehmen einen „Nationalen Gesundheitsindex“ entwickeln und fördern. Auf der Basis dieses Indexes soll es möglich sein, die gesundheitliche Entwicklung der Bevölkerung oder von Bevölkerungsgruppen zu messen und über die Zeit zu verfolgen. Hier stehen wir noch am Anfang, suchen jedoch bereits nach Institutionen und Personen mit gleichem Interesse.

### E1.3 Negativaspekt: Menschenunwürdige Produkte und Dienstleistungen

Bevor Arzneimittel auf den Markt gebracht werden dürfen, durchlaufen sie auf der Grundlage gesetzlicher Vorschriften einen Zulassungsprozess. Dies schützt Patienten vor Risiken, Gefährdungen und wirkungslosen Mitteln. Hierzu stellt der Arzneimittelhersteller einen Zulassungsantrag an die entsprechende Behörde. Auf Basis der eingereichten Unterlagen wägt die Zulassungsbehörde zwischen der pharmazeutischen Qualität, der therapeutischen Wirksamkeit und der Unbedenklichkeit des Arzneimittels ab. Die *Zulassung* wird nur bei einem günstigen Nutzen-Risiko-Profil erteilt.

Es lässt sich aber nicht vorhersagen, ob und wenn ja welche Nebenwirkungen in welcher Schwere beim einzelnen Patienten auftreten. Die uns bekannten möglichen Nebenwirkungen sind – gruppiert nach ihrer Art und ihrer Häufigkeit – detailliert in den Fachinformationen für Ärzte und Apotheker sowie in allgemeiner Form in der Packungsbeilage für die Patienten aufgeführt.

#### Verpflichtende Indikatoren

##### Umsatzanteil der hier aufgelisteten unethischen Produkte und Dienstleistungen

0%

##### Kundenanteil, die ihrerseits derartige Produkte herstellen bzw. vertreiben

Unsere Kunden sind üblicherweise keine anderen Hersteller von Arzneimitteln.

Andere Hersteller erwerben gelegentlich unsere Medikamente für ihre *klinischen Studien* als Vergleichsmedikament. Eine Aufschlüsselung für die in Deutschland eingesetzte Studienmedikation ist nicht möglich, da zum Teil Ware in Deutschland gekauft und im Ausland eingesetzt wird sowie umgekehrt.

## Verbesserungspotential

Wir sehen derzeit kein Verbesserungspotential.

## E2 Beitrag zum Gemeinwesen

### E2.1 Steuern und Sozialabgaben

Für die 821 Lilly Mitarbeiter wurden im Jahr 2018 insgesamt Löhne und Gehälter in Höhe von 75,85 Mio. EUR sowie ein Arbeitgeberanteil an den Sozialabgaben in Höhe von 10,62 Mio. EUR gezahlt. Die für die Lohn- und Gehaltsempfänger abgeführten Steuern und Sozialabgaben sind in der Lohnsumme enthalten.

Neben den gesetzlich vorgeschriebenen Sozialabgaben bietet Lilly Deutschland seinen Mitarbeitern zahlreiche weitere freiwillige Leistungen. Dazu gehören u. a. ein Pensionsplan, Zuschüsse für die private Altersvorsorge und eine erweiterte Lohnfortzahlung im Krankheitsfall. So wurden in 2018 u. a. Altersversorgungsaufwendungen in Höhe von 40,2 Mio. EUR verbucht. Die effektive Steuerlast betrug für das Jahr 2018 20,35 Mio. EUR. Die finale Veranlagung des Geschäftsjahrs 2018 durch das Finanzamt ist noch nicht erfolgt.

<b>Verpflichtende Indikatoren</b>	
<b>Umsatz</b>	<b>674.536.437,63 EUR</b>
<b>Netto-Abgaben</b>	<b>66.807.471 EUR</b>
– effektiv gezahlte Ertragsteuern (Einkommensteuer, Körperschaftsteuer) *	20.350.000 EUR
– Lohnsummenabhängige Steuern und Sozialversicherungsbeiträge der Arbeitgeber	6.425.352 EUR
– Differenz aus Brutto- und Nettolohnsumme (Summe der Lohnsteuer und SV-Beiträge der unselbstständig Beschäftigten), abzüglich aller unternehmensbezogener Subventionen und Förderungen	40.032.119 EUR
Gewinn vor Steuer	24.847.971 EUR
+ Fremdkapitalzinsen	1.654.634 EUR
+ Einnahmen aus Vermietung	127.265 EUR
<b>= Wertschöpfung</b> (inkl. Gewinn vor Steuer, Fremdkapitalzinsen und Einnahmen aus Vermietung)	<b>166.333.735 EUR</b>
<b>Netto-Abgabenquote</b>	<b>40%</b>

\* Voraussichtlicher Steueraufwand, finale Veranlagung für 2018 ist noch nicht erfolgt

## Verbesserungspotential

Wir sehen derzeit kein weiteres Verbesserungspotential.

## E2.2 Freiwillige Beiträge zur Stärkung des Gemeinwesens

Wir setzen uns in vielen verschiedenen Bereichen freiwillig für die Verbesserung des Allgemeinwohls und eine Verbesserung des Gesundheitssystems ein. So fördern wir über die *Lilly Deutschland Stiftung* einen offenen gesundheitspolitischen Diskurs über die verschiedenen Gruppen im Gesundheitssystem hinweg.

Mit dem Lilly Quality of Life-Preis unterstützen wir seit dem Jahr 1996 die Lebensqualitätsforschung – und zwar generell und unabhängig von dem Bezug zu den Indikationsgebieten unserer Medikamente. Mit dem auf 10.000 EUR dotierten Preis werden jährlich Wissenschaftler gefördert, die entweder ein neuartiges Instrument zur Messung von Lebensqualität in vorbildlicher wissenschaftlicher Art und Weise entwickelt haben oder ein bereits existierendes Instrument besonders vorbildlich angewendet haben. Weitere Wissenschaftspreise, die von Lilly Deutschland verliehen werden, sind der Werner-Creutzfeld-Preis (Diabetes, dotiert mit 10.000 EUR) und der Ernst-Friedrich-Pfeiffer-Preis: (Diabetes, dotiert mit 10.000 EUR).

Wir engagieren uns darüber hinaus in Verbänden, Initiativen und Programmen wie:

- *Frankfurter Forum*: Das „Frankfurter Forum für gesellschafts- und gesundheitspolitische Grundsatzfragen“ ist im Herbst 2008 als offenes und interdisziplinäres Diskussionsforum entstanden.
- *Diabetes@Work*: Die Lilly Initiative bringt Politik, Fachwelt, Wirtschaft und Arbeitnehmern zusammen und beschäftigt sich mit der Frage, wie die Arbeitswelt zum Ausgangspunkt für Prävention, Früherkennung und die optimale Unterstützung bei Diabetes werden kann (siehe S. 49).
- Arbeitsgruppen des Bundesverband Managed Care e. V.: Mitarbeit z. B. zu den Themen Digitalisierung und *Patient Reported Outcomes*)
- *EAZY*: Schulungsunterlagen zum Expertentraining für angewandte Zytostatika-Sicherheit
- *Patienten-Programme*: Programme, die Patienten bei ihrer Therapie unterstützen (siehe LillyPlus, S. 53)
- *Patientenbroschüren* (z. B. Ernährung und Bewegung bei Brustkrebs)

### Verpflichtender Indikator

**Geldwerte, freiwillige Leistungen für das Gemeinwesen abzüglich des Anteils an Eigennutzen dieser Leistungen (in Prozent des Umsatzes bzw. der Gesamtjahresarbeitszeit).**

180.000 EUR (Schätzung)

Eine prozentuale Ausweisung erscheint uns allenfalls im Verhältnis zum Erlös sinnvoll.

### Verbesserungspotential

- Bis 2020 ist ein signifikanter Ausbau der *Lilly Deutschland Stiftung* geplant, mit Hilfe dessen wir weitere Beiträge zur Stärkung des Gemeinwesens leisten wollen. Dazu gehört u. a. die Förderung der Innovation im Gesundheitswesen und ein stärkeres Engagement in der lokalen Ausbildungs- und Wirtschaftsförderung junger Unternehmen.

## E2.3 Negativaspekt: Illegitime Steuervermeidung

Aufgrund der internationalen Konzernstruktur fallen wesentliche Teile der Wertschöpfung unserer Medikamente außerhalb von Deutschland an. Dies wird angemessen in den Verrechnungspreisen innerhalb des Konzerns berücksichtigt und mit den zuständigen Finanzämtern transparent besprochen. Lilly Deutschland und damit auch die Verrechnungspreise werden zudem regelmäßig durch die Behörden geprüft.

Unsere Medikamente beziehen wir ausschließlich aus europäischen Herstellungsstätten in Italien, Spanien und Frankreich. Ein Risiko illegitimer Steuervermeidung sehen wir nicht.

### Verpflichtende Indikatoren

Entsprechend unserer Verrechnungspreisdokumentation erfolgt keine illegitime Steuervermeidung. Eine länderspezifische Aufschlüsselung der unten angeführten Positionen ist anhand der uns gegebenen Daten nicht möglich

#### Länderspezifisches Reporting

Umsatz	Unbekannt
Wertschöpfung: Gewinn vor Steuern plus Fremdkapitalzinsen plus Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung	Unbekannt
Veranlagungsvolumen	Unbekannt
Anzahl der Beschäftigten, Bruttolohnsumme, Nettolohnsumme	Unbekannt

Steuerleistung und Sozialabgaben (gegliedert nach Abgabenarten: Ertragsteuern, Lohnsummensteuer etc.)	Unbekannt
Fördersumme	Unbekannt
Zinszahlungen und Zahlungen für immaterielle Leistungen (v.a. Lizenzgebühren) an ausländische Niederlassungen oder Partner	Unbekannt

### Verbesserungspotential

Wir sehen derzeit kein weiteres Verbesserungspotential.

## E2.4 Negativaspekt: Mangelnde Korruptionsprävention

Integrität ist einer unserer Unternehmenswerte; ethisches Handeln untereinander und mit unseren Geschäftspartnern hat daher einen extrem hohen Stellenwert in der Organisation. Grundsätzlich besteht eine Vielzahl von Korruptionsrisiken etwa bei der Bezahlung für die Teilnahme an Beratergremien oder für die Teilnahme an Studien, bei der Abgabe von Werbeartikeln oder beim Sponsoring. Wir sind uns dieser Risiken bewusst und haben daher neben den rechtlichen Vorgaben verschiedene Maßnahmen definiert, die uns helfen, unseren „ethischen Kompass“ immer wieder korrekt auszurichten.

Dazu zählt neben diversen Verfahrensanweisungen beispielsweise unser jährliches *Red-Book*-Training (siehe S. 4), das ein eigenes Kapitel zum Bereich „Ethik & Compliance“ enthält. Zusätzlich dazu muss jeder Mitarbeiter einmal jährlich ein speziell auf seinen Arbeitsbereich zugeschnittenes Ethik & Compliance Training absolvieren, das anhand von vielen Beispielen und kleinen Tests auf die Risiken verschiedener Aktivitäten hinweist.

Lilly veröffentlicht jährlich alle Zahlungen an Teilnehmer des Gesundheitssystems (Ärzte und Organisationen), die u. a. aus der Zusammenarbeit in Forschung und Entwicklung, entstehen (vgl. dazu E4.1, S. 65f.). Dabei müssen wir auf die gesetzlichen Anforderungen zum Schutz persönlicher Daten Rücksicht nehmen, sodass wir nicht alle Zahlungsempfänger namentlich nennen dürfen. Wir bemühen uns kontinuierlich den Anteil derer zu erhöhen, die einer individuellen Veröffentlichung zustimmen.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit über das Abonnement eines internen News Feeds, regelmäßig über „Integrität im Alltag“ informiert zu werden.

### Verpflichtende Indikatoren

#### Erfolgt eine Offenlegung von Parteispenden?

Nein. Wir spenden nur im Ausnahmefall und dann auch nur Beträge, die deutlich unterhalb der Veröffentlichungspflichtigen Grenze liegen

#### Erfolgt eine Offenlegung aller Lobbying-Aktivitäten (Eintrag ins Lobbying-Register) und Lobbying-Aufwendungen?

Offiziell werden wir über unseren Verband, den *vfa*, vertreten, der in der öffentlichen Liste über die beim Bundestag registrierter Verbände und deren Vertreter aufgeführt ist.

Ein Lobbyregister, in das wir uns als Unternehmen und/oder Personen eintragen könnten, ist uns nicht bekannt.

Wir nehmen keine Finanzaufwendungen an Abgeordnete oder deren Büros oder sonstige politische Entscheider vor; eine Veröffentlichung in einem potentiellen Lobbying-Register ist daher nicht möglich.

#### Werden Mitarbeitende aufgefordert, Korruption anzuzeigen, und wird ihnen entsprechender Schutz (Anonymität) zuteil?

Ja, hierfür haben wir entsprechende Richtlinien. Neben der Möglichkeit, sich jederzeit an die Geschäftsleitung zu wenden, haben wir eine Ethik & Compliance Hotline, die rund um die Uhr erreichbar

ist, sowie ein entsprechendes Portal mit weiterführenden Informationen u. a. zu Ansprechpartnern. Der Schutz und die Anonymität der Anzeigenden werden gewahrt.

**Gibt es eine Zweckbindung und Kontrolle des Budgets für soziale und gesellschaftliche Zwecke (siehe den Positivaspekt wirksame Beiträge zur Stärkung des Gemeinwesens)?**

Wir haben ein Grant Office, das den Zweck und das dafür beantragte Budget prüft. Die Gelder dürfen nur für den jeweils freigegebenen Zweck verwendet werden.

## Verbesserungspotential

- Korruptionsprävention durch kontinuierliches Überprüfen und Anpassen unserer strikten Anti-Korruptionsbestimmungen weiter stärken

## E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen

### E3.1 Absolute Auswirkungen/Management & Strategie

Lilly Deutschland konzentriert sich ausschließlich auf den Vertrieb und die Vermarktung von Arzneimitteln, die außerhalb Deutschlands produziert werden. Die Arbeiten sind somit bürogebunden, teilweise verbunden mit Reisetätigkeit (Innendienst) oder finden in Form von Außendiensttätigkeiten statt. Die damit verbundenen Emissionen sind weitgehend über die nachfolgende Tabelle erfasst oder so geringfügig, dass sie hier nicht gelistet sind. Der Standort unseres Bürogebäudes in Bad Homburg umfasst in der Fläche 20.900 m<sup>2</sup> (110m x 190m).

*Tab. 4 Lillys CO<sub>2</sub>-Bilanz im Überblick*

Transport	Km	Liter	CO <sub>2</sub> -Äquivalent (kg)	
Benzinverbrauch - Dienstwagen	18.800.000	1.204.862	3.192.884	
Benzinverbrauch - Privatwagen (Schätzung)	1.470.000	95.550	253.208	
Flüge	9.522.930		1.832.287	
Bahnfahrten	1.870.428		94.457	
	<b>31.663.358</b>		<b>5.372.835</b>	
Strom und Gas	Bürofläche	Restaurant	Gesamt	CO <sub>2</sub> -Äquivalent (kg)
Stromverbrauch – Kühlung in kWh	366.203	181.784	547.987	288.789
Gasverbrauch – Warmwasser in kWh	0	43.525	43.525	9.576
Gasverbrauch – Heizen in kWh	870.643	118.040	988.683	217.510
Kunstlichteinsatz in Lumen, in kWh	486.369	254.405	740.774	390.388
			<b>2.320.969</b>	<b>906.263</b>
<b>Insgesamt</b>				<b>6.279.098</b>
Sonstiges	Bürofläche	Restaurant	Gesamt	
Verbrauch von Trink- und Regenwasser in m <sup>5</sup>	2.255	3.486	5.991	
Chemikalienverbrauch (giftig, ungiftig) in kg			0	
Papierverbrauch in kg (ca. 2 Mio. Blatt (ID, AD), 80mg/Blatt)			9.980	
Einsatz von sonstigen Verbrauchsmaterialien in kg			0	
Ausstoß klimawirksamer Gase in kg			0	
Schadstoffemissionen und sonstige Umweltwirkungen entsprechend der jeweiligen Standardwirkungskategorie			0	

Wir erfassen seit rund 10 Jahren zahlreiche ökologische Indikatoren, diese jedoch bislang nur zur internen Verwendung. Daten hinsichtlich des Gebäudes und der Autoflotte werden bereits weitreichend aufgezeichnet. Wir haben ein Green-Fleet-Programm, das für alle Mitarbeiter nur Firmenwagen mit einem Schadstoffausstoß von bis zu 130g CO<sub>2</sub>/km erlaubt (siehe C3.3, S. 39). Seit 2009 finden regelmäßig sogenannte „Energydays“ statt, die die Mitarbeiter für ökologische Belange sensibilisieren. Seit 2018 besteht darüber hinaus die Initiative „Lilly's going green“ (siehe S. 39).

### Verpflichtende Indikatoren

siehe Tab. 4, S. 63

### Verbesserungspotential

- Systematischer Ansatz, um die Umweltbilanz der deutschen Lilly Niederlassung in einem konkreten Detailgrad zu ermitteln und zu erfassen (z. B. Reise- oder Verpackungsdaten)
- Innerhalb des Lilly Konzerns dafür eintreten, dass die Wiederverwertbarkeit und die Recyclingfähigkeit z. B. unserer *Fertigpens* verbessert wird.
- Schadstoffausstoß durch Optimierung der Fahrwege der Außendienstmitarbeiter verringern
- Zahl der Flüge weiter reduzieren

## E3.2 Relative Auswirkungen

Da Lilly in Deutschland keine Produktionsstätten betreibt, können wir hierzu keine Vergleiche mit anderen Herstellern oder der Branche anstellen.

Im Jahr 2014 hat der *vfa* erstmals (und letztmals) einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht, in dem die ökologischen, ökonomischen und sozialen Aktivitäten seiner Mitgliedsunternehmen dargestellt werden.<sup>9</sup> Dabei wird deutlich, dass hinsichtlich ökologischer Aspekte allgemein noch Verbesserungsmöglichkeiten bestehen. Auch wenn einzelne Mitgliedsunternehmen integrierte Berichte zur Geschäftstätigkeit und Umwelt veröffentlichen, scheint die ökologische Nachhaltigkeit von nachrangiger Bedeutung zu sein.

Das von Lilly angemietete Gebäude in Bad Homburg ist kein „Green building“. Wir sind jedoch laufend mit dem Eigentümer im Austausch, um das Gebäude ökologisch zu optimieren. So haben wir beispielsweise Bewegungsmelder am Arbeitsplatz, in den Toiletten sowie in den Meetingräumen zur Reduktion des Kunstlichteinsatzes installiert, die Flure wurden mit Helligkeitssensoren ausgestattet. Die Gebäudereinigung erfolgt mit umweltfreundlichen Mitteln. Das Gebäude ist mit FCKW-mittelfreier Deckenkühlung ausgestattet. Schadstoffausstöße innerhalb des Gebäudes dürften in erster Linie über die Multifunktions-Laserdrucker (21 Stück) erzeugt werden, wobei diese eher als geringfügig erachtet und hier nicht aufgeführt werden.

### Verpflichtender Indikator

**Relevante Vergleichswerte bezüglich Umweltkonten oder Wirkungskenngrößen (siehe E3.1) in der Branche bzw. Region**

Relevante Vergleichswerte liegen uns nicht vor und sind uns nicht bekannt.

---

<sup>9</sup> vfa (2014): Verantwortung für Gesundheit und Gesellschaft. Der Nachhaltigkeitsbericht der forschenden Pharma-Unternehmen; Ruksaldruck, Berlin

## Verbesserungspotential

- Anzahl der Multifunktions-Laserdrucker weiter reduzieren
- Zunehmende Umstellung auf papierarmes Arbeiten

### E3.3 Negativaspekt: Verstöße gegen Umweltauflagen sowie unangemessene Umweltbelastungen

Es liegen weder Verstöße gegen Umweltauflagen vor noch sind uns Beschwerden oder Kontroversen hinsichtlich unangemessener Umweltbelastungen von Anrainern oder anderen Stakeholdern bekannt.

Lilly Deutschland nimmt durch zahlreiche Initiativen wie durch die aktive Beteiligung an der Gemeinwohlökonomie eine Vorreiterrolle innerhalb des Lilly Konzerns ein. Wir möchten damit Anstöße für ein bewussteres, ökologisches Engagement sowohl innerhalb als auch außerhalb von Lilly geben. Der technische und gesetzliche Standard bei Lilly Deutschland ist nach unserer Kenntnis ungleich höher als an anderen Standorten.

## Verbesserungspotential

- Wir sehen kein direktes Verbesserungspotential. Indirekt könnte Potential darin bestehen, eine aktivere Vorreiterrolle auszuüben.

## E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

### E4.1 Transparenz

Lilly Deutschland ist Mitglied in der *Freiwilligen Selbstkontrolle für die Arzneimittelindustrie e. V. (FSA)* und unterwirft sich freiwillig der Einhaltung ethischer Regeln, die der FSA kontrolliert. Insbesondere geht es um die korrekte Zusammenarbeit zwischen pharmazeutischen Unternehmen und Ärzten, Apothekern sowie weiteren Angehörigen der medizinischen Fachkreise und den Organisationen der Patientenselbsthilfe. Zur Regulierung der entsprechenden Zusammenarbeit wurden drei Kodizes erarbeitet:

- **FSA Fachkreise:** Regelt die ethisch einwandfreie Zusammenarbeit der pharmazeutischen Unternehmen mit Ärzten, Apotheker und Angehörigen der medizinischen Fachkreise. Vom Bundeskartellamt genehmigt, seit 8. April 2004 in Kraft.
- **FSA Transparenzkodex:** Verpflichtet die Mitgliedsunternehmen zur Offenlegung der Zusammenarbeit mit Partnern im Gesundheitswesen. Im Rahmen dessen werden seit 2016 geldwerte Leistungen an Angehörige der Fachkreise und medizinische Einrichtungen veröffentlicht. Vom Bundeskartellamt am 22. Mai 2014 als Wettbewerbsregel anerkannt.
- **FSA Patientenorganisationen:** Regelt zwischen Organisationen der Patientenselbsthilfe und den Arzneimittelherstellern eine vertrauensvolle, transparente und ethisch einwandfreie Zusammenarbeit.

Verstöße gegen die Verhaltenskodizes können mit Geldstrafen von bis zu 200.000 EUR (1. Instanz) bzw. 400.000 EUR (2. Instanz) geahndet werden, bei besonders gravierenden Fällen ist zusätzlich auch eine öffentliche Rüge möglich.

Lilly Deutschland veröffentlicht getätigte Zuwendungen und Spenden einmal jährlich auf seiner Website. Im Jahr 2018 wurden Zuwendungen in Höhe von 191.594 EUR und Spenden von 219.190 EUR gezahlt. Der Großteil der Spenden erfolgte über die *Lilly Deutschland Stiftung*. Wir überprüfen die Zuwendungen und Spenden anhand strikter Ethik & Compliance Kriterien und bemühen uns, diese in Art und Umfang auf vertretbare Projekte zu begrenzen, um so die Unabhängigkeit und Neutralität z. B. von Patientenorganisationen zu gewahren.

Mit diesem Gemeinwohlbericht legen wir erstmals und als erstes Pharmaunternehmen einen umfassenden Bericht zu derartigen Fragen mit anschließender Veröffentlichung vor.

### Verpflichtender Indikator

#### Veröffentlichung eines Gemeinwohlberichts oder eine gleichwertige gesellschaftliche Berichterstattung

Lilly Deutschland veröffentlicht im Rahmen des *FSA* Transparenzkodexes seine Zuwendungen an Ärzten, Apotheken und Angehörigen der medizinischen Fachkreise sowie Spenden auf jährlicher Basis. Darüber hinaus werden wir diesen Gemeinwohlbericht veröffentlichen.

### Verbesserungspotential

- Das selbstverpflichtende Reporting durch externes Audit erweitern

## E4.2 Negativaspekt: Gesellschaftliche Mitentscheidung

Wir begrüßen den Dialog mit jeglichen gesellschaftlichen Interessensgruppen. Ein Austausch erfolgt jedoch allenfalls unregelmäßig und eine Dokumentation findet demzufolge bislang nicht statt. Die Zahl potentieller Berührungsgruppen ist zwar groß, im Wesentlichen konzentrieren sie sich aber auf die Kostenträger, Leistungserbringer, Patienten, Institutionen der Selbstverwaltung, Wissenschaft und Politik sowie unsere Lieferanten.

Wir stehen in einem durch den *FSA*-Kodex Patientenorganisationen regulierten Austausch mit Organisationen der Patientenselbsthilfe. Des Weiteren engagieren wir uns in den regelmäßig stattfindenden Veranstaltungen des *Frankfurter Forums* und der Bundesarbeitsgemeinschaft Selbsthilfe (BAGS).

### Verpflichtende Indikatoren

#### Anteil der Mitentscheidung der Berührungsgruppen (in % der relevanten Entscheidungen, je nach Mitentscheidungsgrad)

0%

#### Ist eine institutionalisierte Infrastruktur des Dialogs (z. B. Ethikforum, Ethikkomitee) vorhanden?

Im Rahmen unserer *klinischen Studien* müssen die sogenannten Studienprotokolle im Vorweg durch Ethikkommissionen genehmigt werden.

Ein regelmäßiger Austausch findet z. B. auch über das *Frankfurter Forum* und die Arbeitsgruppen der BAGS statt.

### Verbesserungspotential

- Einrichtung eines Beirats, der uns hinsichtlich gesellschaftlicher Mitentscheidung berät

### **E4.3 Negativaspekt: Förderung von Intransparenz und bewusste Fehlinformation**

Die ethischen Grundsätze von Lilly verbieten jegliche bewusste Fehlinformation. Darüber hinaus verstehen wir Transparenz als ein wesentliches Element von Integrität – einem unserer drei Unternehmenswerte, die damit fest in unserem Arbeitsalltag verankert ist (siehe S.3). So legte Lilly beispielsweise als erstes Pharmaunternehmen weltweit bereits vor rund 20 Jahren im Rahmen einer Transparenz-Initiative die Ergebnisse aller Studien offen.

Generell besteht aber eine Diskrepanz zwischen der öffentlichen Meinung über die pharmazeutische Industrie und unserer Selbstwahrnehmung. Die öffentliche Meinung basiert zum Teil auf Unwissen über das tatsächlich sehr komplexe Geschäftsmodell, in dem wir uns bewegen und das sich sehr von dem der Konsumgüter-Industrie unterscheidet. Dadurch kommt es oft zu falschen Schlussfolgerungen, die bestärkt werden durch bewusst zu diesem Zweck eingesetzte Teilinformationen von Menschen und Organisationen, die eigene Interessen verfolgen.

#### **Verbesserungspotential**

- Wir werden als Lilly in Deutschland die öffentliche Meinung zu unserer Branche nicht maßgeblich verändern können. Aber wir können intensiver kommunizieren, wie und nach welchen Grundsätzen wir arbeiten und Gegenposition beziehen, wenn durch selektive Informationen falsche Schlussfolgerungen gefördert werden.

## Ausblick

### Kurzfristige Ziele

Kurzfristig möchten wir anhand der Gemeinwohlbilanz unseren Status quo an gemeinwohlfördernden Prozessen und Aktivitäten erheben und die Bereiche mit dem größten Verbesserungsbedarf und Verbesserungspotential identifizieren. Durch die Zusammenarbeit mit der Gemeinwohloökonomie und den Unternehmen der Gemeinwohloökonomie versprechen wir uns zusätzliche Impulse für unsere Transformationsreise, von denen sich zahlreiche Aspekte der Gemeinwohlbilanz in unserer Unternehmensstruktur wiederfinden.

### Langfristige Ziele

Die kurz- bis langfristigen Verbesserungen im Rahmen der Gemeinwohloökonomie sind Teil unserer Weiterentwicklung zu einem agilen, transformativen Unternehmen, das sich seiner Verantwortung für die Gesellschaft bewusst ist. Über Lilly Deutschland hinaus wollen wir andere Lilly Niederlassungen und unseren US-amerikanischen Mutterkonzern für das Thema sensibilisieren sowie zur Ergreifung eigener Maßnahmen anhalten. Des Weiteren sind wir bestrebt, einen positiven Einfluss auf andere Arzneimittelhersteller und Verbände auszuüben und das Thema der Gemeinwohlorientierung zu befördern. Ganz generell hoffen wir, aufgrund unserer wirtschaftlichen Größe andere Unternehmen zu einem gemeinwohlorientierten Verhalten zu ermutigen.

### EU-Konformität: Offenlegung von nicht-finanziellen Informationen (EU COM 2013/207)

**Beschreibung des Geschäftsmodells. Was ist der Zweck des Unternehmens, womit wird Nutzen gestiftet für Kunden, wodurch werden Gewinne erwirtschaftet.**

Schwerpunkt von Lilly Deutschland ist der Vertrieb von verschreibungspflichtigen Medikamenten, die im Konzern Eli Lilly and Company erforscht und produziert werden. Die wichtigsten Therapie- und Forschungsschwerpunkte sind die Dermatologie, Psychiatrie/Neurologie, Diabetologie, Rheumatologie, Onkologie und Schmerztherapie.

Darüber hinaus betreut Lilly Deutschland *klinische und nicht-interventionelle Studien*, die der Konzern in Deutschland durchführt.

**Welche Politiken verfolgt das Unternehmen, um die Einhaltung der gebotenen Sorgfalt in Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, zur Achtung der Menschenrechte und zur Bekämpfung von Korruption zu gewährleisten?**

Die Unternehmenswerte Integrität, Exzellenz und Respekt sind fest in der Firmenkultur verankert und bilden den Rahmen für das Handeln im Alltag. Das Mitarbeiterhandbuch „Red Book“ definiert die Erwartungen an das Verhalten aller Mitarbeiter im geschäftlichen Umgang in Übereinstimmung mit diesen Werten sowie mit rechtlichen Verpflichtungen und darüber hinaus geltenden Richtlinien des Unternehmens. Die jährlichen Schulungen des Mitarbeiterhandbuchs sind für alle obligatorisch.

**Was sind die primären Risiken der Geschäftsprozesse in diesen Bereichen?**

– Primäres Risiko: individuelles Fehlverhalten

Da aber für alle benannten Bereiche Prozesse und Kontrollmechanismen existieren, ist das Risiko gering und grundsätzlich gut kontrollierbar, individuelles Fehlverhalten kann jedoch nicht ausgeschlossen werden.

### **Was sind die primären Risiken der Geschäftsbeziehungen, Produkte und Dienstleistungen in diesen Bereichen?**

- Geschäftsbeziehungen: Korruption oder die Erweckung des Anscheins korrupten Verhaltens in Interaktionen mit Leistungserbringern, Gremien der Selbstverwaltungen oder der Politik.
- Produkte (Medikamente): Gefährdung der Patientengesundheit durch Nebenwirkungen oder Medikamentenfälschungen.

### **Wie werden diese Risiken gehandhabt? Mit welchen Ergebnissen?**

- Interaktionen mit oben genannten Personenkreisen und Gremien werden einem internen „Anti-Corruption *Due Dilligence* Prozess“ unterzogen, um das Gefährdungsrisiko abzuschätzen und für diese Risiken zu sensibilisieren.
- Schwerwiegende Nebenwirkungen: Zusammenarbeit mit Zulassungsbehörden, Information der Ärzte, ggf. Information der Patienten (abhängig von Art der Nebenwirkung). Können ggf. zur Marktrücknahme führen. Ergebnis: Minimierung bzw. wirksames Management der Gesundheitsrisiken für die Patienten.
- Medikamentenfälschungen: Verpackungen mit Sicherheitsmerkmalen (securPharm), Zusammenarbeit mit Zollbehörden, Aufklärung der Bevölkerung. Ergebnis: Sehr geringes Risiko, wenn Arzneimittel über seriöse Apotheken erworben werden.

### **Offenlegung relevanter nicht-finanzieller Leistungsindikatoren**

- keine

Wir verwenden den GWÖ-Berichtsstandard für die Erfüllung der non-financial-reporting-Vorgaben, weil der GWÖ-Berichtsstandard universell, messbar, vergleichbar, allgemeinverständlich, öffentlich und extern auditiert ist.

## **Beschreibung des Prozesses der Erstellung der Gemeinwohlbilanz**

Der Gemeinwohlbericht und die Bilanz sind ein Gemeinschaftswerk, in das viele Mitarbeiter von Lilly Deutschland involviert waren – sei es, weil sie recherchiert und geschrieben haben oder weil sie benötigte Inhalte geliefert haben. Das Kernteam bestand aus 32 Kollegen quer über alle Arbeitsbereiche und Hierarchieebenen. In 5- bis 8-köpfigen Teams haben sie die einzelnen Kapitel recherchiert und geschrieben und abschließend haben zwei Personen lektoriert und redigiert.

Der Gesamtarbeitsaufwand wurde nicht erfasst und ist nur sehr schwer zu schätzen. Wir vermuten, es waren um die 2.500 Arbeitsstunden.

Das Thema Gemeinwohlökonomie stößt auf reges Interesse bei den Mitarbeitern. Daher haben wir bereits während der Erstellung immer wieder darüber informiert, z. B. in unserer Mitarbeiterzeitschrift, in unseren *Communication Meetings* oder in kleineren Informationsveranstaltungen. Sobald der Bericht, die Matrix und hoffentlich auch das Testat vorliegen, werden wir natürlich darüber informieren. Darüber hinaus planen wir, unsere Arbeit und das Ergebnis auch mit anderen Niederlassungen und unserem Headquarter zu teilen.

Bad Homburg v. d. Höhe, 7. Oktober 2019



---

## Anhang

### Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Übersicht zugekaufter Produkte/Dienstleistungen in 2018 .....	9
Tab. 2	Gesundheits- und Krankheitsstand (Fehlzeitendaten bei offizieller Krankschreibung) .....	27
Tab. 3	Diversität in der Übersicht (Stand: 2018) .....	31
Tab. 4	Lillys CO <sub>2</sub> -Bilanz im Überblick .....	63

### Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Das Konzept „Team Lilly“ .....	4
Abb. 2:	Gesundheitsmanagementprogramm „Lilly Balance“ .....	28
Abb. 3:	Mitarbeiterbefragung: Wie kommen Sie am häufigsten zu Lilly? .....	39

## Glossar

### **AMNOG – Gesetz zur Neuordnung des Arzneimittelmarkts**

Auf Grundlage des AMNOG werden seit 2011 u. a. die Preise für neue patentgeschützte Arzneimittel auf Basis einer so genannten Zusatznutzenbewertung bestimmt.

### **Asset Manager**

Legen das Vermögen von Privatleuten oder Unternehmen an, mit dem Ziel, eine möglichst hohe Rendite bei einem geringen Risiko zu erwirtschaften.

### **Augenhöhe**

Steht bei Lilly für einen vertrauensvollen Umgang miteinander über Hierarchien und Teamgrenzen hinweg, gepaart mit einem hohen Grad an Freiheiten, aber auch Verantwortung für das eigene Handeln (siehe S. 25).

### **Business Review Meetings**

Regelmäßige, quartalsweise stattfindende Besprechungen mit Lieferanten und Dienstleistern zur Überprüfung von eventuell vorhandenen Missständen oder verbesserfähigen Bereichen in der Zusammenarbeit.

### **CEO – Chief Executive Officer**

US-amerikanische Bezeichnung für das geschäftsführendes Vorstandmitglied eines Unternehmens.

### **Communication Meeting**

Meeting für alle Lilly Mitarbeiter, in dem aktuelle Themen, wie z. B. Finanzzahlen oder neue Lilly-Arzneimittel, vorgestellt und besprochen werden. Findet einmal im Quartal und zu besonderen Anlässen statt.

### **COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**

Freiwillige privatwirtschaftliche Organisation in den USA, die hilft, Finanzberichterstattungen durch ethisches Handeln, wirksame interne Kontrollen und gute Unternehmensführung qualitativ zu verbessern. Das COSO-Modell dient der Dokumentation, Analyse und Gestaltung des internen Kontrollsystems.

### **Crossfunktionale Zusammenarbeit**

Zusammenarbeit über Team- und Arbeitsbereichsgrenzen hinweg.

### **Due Diligence**

Eine Prüfung, bei der wirtschaftliche, rechtliche, steuerliche und finanzielle Verhältnisse von Geschäftspartnern (z. B. Kunden und Lieferanten) sorgfältig analysiert werden. Sie dient u. a. der Bestechungs- und Korruptionsprävention.

### **EMA – European Medicines Agency**

Europäische Arzneimittel-Agentur; Behörde, die innerhalb der Europäischen Union für die wissenschaftliche Beurteilung, Zulassung und Überwachung von Arzneimitteln zuständig ist (siehe auch *Zulassung*)

### **EPAR – European Public Assessment Report**

Dokument der EMA, das detaillierte Informationen über die behördliche Bewertung eines Arzneimittels enthält. Es ist öffentlich über die Website der EMA abrufbar.

### **Expatriate**

Mitarbeiter aus anderen Lilly Niederlassungen, die im Rahmen einer Auslandsentsendung vorübergehend an die deutsche Filiale entsandt wurden.

### **FDA – Food and Drug Administration**

US-amerikanische Zulassungsbehörde, die bezogen auf Arzneimittel ähnliche Aufgaben hat wie die *EMA*.

### **Fertipen**

Ein bereits mit einem Medikament vorgefülltes Injektionswerkzeug in Form eines dicken Kugelschreibers, das zur einfachen Injektion einer voreingestellten Menge eines Medikamentes dient. Wird oft bei der Insulin-Therapie eingesetzt.

### **Frankfurter Forum**

Von der *Lilly Deutschland Stiftung* gefördertes offenes und interdisziplinäres Diskussionsforum, das den Austausch zu relevanten gesellschafts- und gesundheitspolitischen Grundsatzfragen fördert und dokumentiert ([www.frankfurterforum-diskurse.de](http://www.frankfurterforum-diskurse.de)).

### **FSA – Freiwillige Selbstkontrolle für die Arzneimittelindustrie e. V.**

Verein von Pharmaunternehmen mit der Aufgabe, verbindliche Regeln für ethisches Pharmamarketing aufzustellen, diese Regeln bekannt zu machen und sie bei Vereinsmitgliedern durchzusetzen.

---

### **FSC – Forest Stewardship Council**

Internationale Non-Profit-Organisation, die das erste System zur Zertifizierung nachhaltiger Forstwirtschaft schuf.

### **Good Manufacturing Practice – GMP**

Richtlinien zur Qualitätssicherung der Produktionsabläufe und -umgebung in der Produktion von Arzneimitteln und Wirkstoffen.

### **Grüne Chemie**

Versucht Umweltverschmutzung einzudämmen, Energie zu sparen und so möglichst umweltverträglich zu produzieren; parallel bemüht sie sich, Gefahren bei der Produktion und des Produkts selbst zu vermeiden.

### **HSE – Health, Safety, Environment**

Gesundheit, Sicherheit, Umwelt. Ganzheitliches HSE-Management richtet die betrieblichen Abläufe auf die Gesunderhaltung von Mensch und Umwelt aus.

### **Informationsbeauftragter**

Trägt in Pharmaunternehmen die Verantwortung für die wissenschaftliche Information sowie dafür, dass Kennzeichnung, Packungsbeilage, Fachinformation und Werbung mit den Zulassungsunterlagen übereinstimmen.

### **Lilly Deutschland Stiftung**

Fördert Wissenschaft und Forschung auf dem Gebiet des Gesundheitswesens, der Gesundheitsökonomie sowie der Versorgungs- und Gesundheitssystemforschung. Verfolgt unmittelbar und ausschließlich gemeinnützige Zwecke und wird finanziert durch Vermögenseinkünfte und Spenden der Lilly Deutschland GmbH.

Nicht zu verwechseln mit der Lilly Stiftung (Lilly Endowment Inc.), die in den USA ansässig ist und der größte Aktionär von Eli Lilly and Company ist

### **Lilly Werte**

Integrität, Exzellenz und Respekt. Haben seit Unternehmensgründung vor über 140 Jahren Bestand und sind fest in unserem Arbeitsalltag verankert (siehe auch S. 3)

### **Kassenärztliche Vereinigung (KV)**

Selbstverwaltungskörperschaft der Ärzte und Physiotherapeuten, die ihre Leistung über die gesetzlichen Krankenkassen abrechnen dürfen. Es gibt 17 regionale KVn, die auf Bundesebene zur Kassenärztlichen Bundesvereinigung (KBV) zusammengeschlossen sind.

Die KVn vertreten die Rechte, Pflichten und wirtschaftlichen Interessen der Kassenärzte gegenüber den Krankenkassen. So einigen sie sich mit den Landesverbänden der Krankenkassen auf die Vergütung der vertragsärztlichen Leistungen und teilt die Vergütungen, die von den Krankenkassen an die Kassenärztliche Vereinigung gezahlt werden, je nach erbrachter Leistung auf die einzelnen Ärzte und psychologischen Psychotherapeuten auf.

### **Klinische und nicht-interventionelle Studien**

Klinische Studien werden durchgeführt, um wissenschaftliche Fragestellungen zu beantworten und die medizinische Behandlung zu verbessern. Sie sind eine Voraussetzung für die *Zulassung* von Arzneimitteln. Um äußerliche Störeinflüsse zu minimieren, werden diese Studien in einem kontrollierten Umfeld durchgeführt.

Nicht-interventionelle Studien sind reine Beobachtungsstudien, die üblicherweise mit zugelassenen Medikamenten erfolgen. Die Patienten werden im Rahmen ihrer Routinebehandlung therapiert. Diese Studien werden durchgeführt, um Daten aus der Versorgungspraxis zu erheben.

### **LGBTQ – Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender and Queer**

Sammelbezeichnung für Personen, die nicht heterosexuell sind oder deren Geschlechtsidentität nicht dem klassischen Modell von männlich und weiblich entspricht. Steht für lesbische, schwule, bisexuelle, transsexuelle, transgender und queere Menschen. „Queer“ bedeutet abweichend von der Norm.

### **Parenterale Zubereitungen**

Sterile Zubereitungen, die zur Injektion oder Infusion bestimmt sind; kommen u. a. in der Krebstherapie zum Einsatz.

### **PRO - Patient Reported Outcomes**

Von Patienten beurteilte Qualitätskriterien einer Behandlung. Hierzu gehören in erster Linie die vom Patienten erlebten Symptome, Funktionsfähigkeiten, Gesundheitswahrnehmungen, Zufriedenheit und die (gesundheitsbezogene) Lebensqualität.

**Pulse Survey**

Lilly Mitarbeiterbefragung, die in allen Lilly Niederlassungen stattfindet und regelmäßig Bereiche abfragt wie „Arbeitszufriedenheit“, „Umgang mit unseren Kunden“ und „konstruktive Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen“.

**Red Book**

Lillys weltweit gültiges Mitarbeiterhandbuch. Es definiert die Erwartungen an das Verhalten im geschäftlichen Umgang in Übereinstimmung mit den Werten, rechtlichen Verpflichtungen und Richtlinien des Unternehmens (siehe auch S. 4).

**SOT – Selbstorganisiertes Team**

Arbeitsgruppen, deren Mitglieder sich außerhalb der eigentlichen Rollen und Aufgaben mit Themen und Projekten beschäftigen, die Lilly auf seiner Transformationsreise weiter nach vorn bringen. Jeder kann ein SOT gründen und die Teams entscheiden im Rahmen definierter Leitprinzipien über die Umsetzung. Werden dafür finanzielle Mittel benötigt, liegt es in der Verantwortung der Teams dafür die Gelder im Unternehmen zu akquirieren.

**Team Lilly**

Konzept, das den Rahmen für eine weiterentwickelte unternehmensweite Organisationskultur in Form einer intensivierten *crossfunktionalen Zusammenarbeit* bildet. Team Lilly stellt einen Zusammenhang her zwischen unserer Bestimmung und dem Handeln aller Mitarbeiter, die geleitet werden von unseren Werten und unseren eigenen Erwartungen. Auf dieser Basis gestalten wir gemeinsam Erfahrungen und erreichen Ergebnisse (siehe S. 4).

**Supplier Code of Business Conduct**

Verhaltenskodex für Lieferanten; Bestandteil jedes Lieferantenvertrags. Lilly verpflichtet damit seine Lieferanten, wesentliche Aspekte der Gemeinwohlorientierung zu berücksichtigen.

**vfa – Verband forschender Arzneimittelhersteller e. V.**

Interessensvertretung von 45 forschenden Pharmaunternehmen in Deutschland.

**Zulassung**

Jedes Arzneimittel, das auf den Markt gebracht wird, benötigt eine behördliche Zulassung. Im Zulassungsverfahren wird geprüft, ob ein Arzneimittel wirksam und unbedenklich ist und die erforderliche pharmazeutische Qualität vorliegt. Die dazu erforderlichen sehr umfangreichen Unterlagen werden von dem pharmazeutischen Unternehmer eingereicht, der das Arzneimittel auf den Markt bringen möchte. Die zuständige Behörde der Europäischen Union ist die *EMA*, wenn Medikamente zentral für alle EU-Länder zugelassen werden. Für nationale Zulassungen sind das Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (BfArM) und das Paul-Ehrlich-Institut (PEI) zuständig.