

**Marine Stewardship Council**  
**Integrierter Strategischer Plan**  
**(ISP) 2012–2017**  
**Kurzfassung**

**ISP Zusammenfassung 2012-2017** | 1. April 2012



© Oregon Dungeness Crab Commission



## Integrierter Strategischer Plan (ISP) 2012-2017: Kurzfassung

*Der Integrierte Strategische Plan (ISP) ist das Ergebnis der gemeinsamen Arbeit unserer Steuerungsgremien, Mitarbeiter und Berater. Wir freuen uns, Ihnen eine Kurzfassung des neuen ISP präsentieren zu können, der den strategischen Kurs und die wichtigsten Prioritäten des Marine Stewardship Council (MSC) für die Jahre 2012 bis 2017 absteckt.*

Die Veröffentlichung unseres neuen Geschäftsplanes erfolgt zu einem spannenden und für den MSC wichtigen Zeitpunkt. Die Nachfrage nach Fisch und Meeresfrüchten aus nachhaltiger Herkunft steigt immer weiter an. Diese Entwicklung bietet die einmalige Chance, die führende Position des MSC-Programms zur Zertifizierung, Kennzeichnung und Rückverfolgung nachhaltig gefangenen Fisches weltweit in führenden Fischereien und Märkten zu sichern. Doch diese Nachfrage alleine liefert keine Gewähr für das weitere Wachstum unseres Programms und wir können uns nicht auf unseren bisherigen Erfolgen ausruhen. Immer mehr alternative Zertifizierungsprogramme und Beratungsdienste für Nachhaltigkeit streben auf den Markt und wenn wir neue Märkte für MSC-zertifizierten Fisch etablieren und das Angebot an MSC-gesiegelten Erzeugnissen erhöhen möchten, so haben wir noch ein gutes Stück Arbeit vor uns.

Die im Integrierten Strategischen Plan (ISP) niedergeschriebenen Prioritäten und Ziele skizzieren den Kurs, den wir in den nächsten fünf Jahren einschlagen werden, um unsere Vision zu erfüllen: Ozeane, in denen marines Leben wächst und gedeiht und deren Ertragsfähigkeit für die heutige wie für künftige Generationen gesichert ist.

### MSC: Mission und jüngste Entwicklungen

*Mit unserem ökologischen Zertifizierungs- und Kennzeichnungsprogramm möchten wir einen Beitrag zu gesunden Weltmeeren leisten. Durch das Anerkennen und Belohnen nachhaltiger Praktiken beim Fischfang, das Beeinflussen von Verbraucherentscheidungen beim Kauf von Fisch und Meeresfrüchten sowie die Zusammenarbeit mit Partnern wollen wir die Fischerei in einen nachhaltigeren Wirtschaftssektor verwandeln.* Um dies zu erreichen, arbeitet der MSC mit der Fischereiindustrie, Fisch verarbeitenden Unternehmen, Regierungen, Wissenschaftlern, Umweltorganisationen und anderen Interessengruppen zusammen.

Das MSC-Programm schafft Absatzmärkte für Fischereien, die nach dem strengen Umweltstandard des MSC zertifiziert sind. Wann immer sich ein Fischeinkäufer für MSC-zertifizierte Ware entscheidet, wird die jeweilige zertifizierte Fischerei durch diese Entscheidung für ihre nachhaltige Arbeitsweise belohnt. Die steigende Nachfrage nach nachhaltig gefangenen Fisch schafft darüber hinaus Anreize für weniger verantwortungsvoll geführte Fangbetriebe, ihre Umweltbilanz zu verbessern und so Zugang zu diesen Märkten zu erhalten.



© James Glass

*Unsere Vision sind Ozeane, in denen marines Leben wächst und gedeiht und deren Ertragsfähigkeit für die heutige wie für künftige Generationen gesichert ist.*

### Über diesen Mechanismus fördert das MSC-Programm einen positiven Wandel in der weltweiten Fischerei.

Seit seiner Gründung im Jahr 1997 hat sich das Umfeld des MSC grundlegend geändert. Damals war noch kein zertifizierter, nachhaltig gefangener Fisch erhältlich und nur wenige Abnehmer waren bereit, sich für eine umweltschonendere Fischerei einzusetzen. Während der ersten zehn Jahre unseres Bestehens konzentrierten wir uns auf die Definition der Prinzipien einer nachhaltigen Fischerei, die Ausarbeitung detaillierter Standards und Kriterien für Fischereien und die Produktkette, erstellten Instrumente und Richtlinien für die Bewertung, sorgten für die Zulassung von Zertifizierern und schürten das Interesse von Fischereien und Unternehmen am MSC-Programm.

In den vergangenen fünf Jahren machte der MSC große Fortschritte dabei, auf diesem soliden Fundament ein internationales Programm zu errichten. Dank der Unterstützung und aktiven Beteiligung zahlreicher Partner konnten wir ein robustes Wachstum verzeichnen. Unser erster ISP (2007-2012) setzte ehrgeizige Ziele und war darauf ausgerichtet, Fischereien für das MSC-Programm zu begeistern, eine breite Marktdurchdringung in Deutschland und Großbritannien zu erzielen und schrittweise Einzelhändler in Nordamerika einzubinden. Diese Ziele haben wir alle erreicht oder sogar übertroffen, neben vielen weiteren Fortschritten, die nicht in unserem ersten ISP erwähnt waren.

Gemeinsam mit zahlreichen Partnern klärten wir Unternehmen und Verbraucher in ausgewählten Märkten auf, um ihre langfristige Unterstützung für nachhaltig gefangenen und vollständig rückverfolgbaren Fisch zu gewinnen. In Nordeuropa und Nordamerika konnten wir das Interesse vieler Einzelhandelsunternehmen und anderer Abnehmer sichern und bedeutende Fortschritte in der Außer-Haus-Verpflegung erzielen. Auf anderen wichtigen Märkten wie Australien/Neuseeland, Japan und Südeuropa haben wir Fuß gefasst. Ein Indiz für diesen Erfolg ist die rasant gestiegene Anzahl MSC-gekennzeichneter Produkte: Unser Logo ist weltweit auf nahezu 15.000 verschiedenen Artikel zu sehen, die jährlich einen Umsatz in Höhe von mehr als drei Milliarden US-Dollar erzielen.



© Tosakatsu Suisan Co., Ltd.



© Richard Davies



© Pescafría-Pesquera Rodriguez



© MSC

Mit vereinten Kräften haben der MSC und seine Partner das Käuferinteresse in Europa und Nordamerika in eine starke Beteiligung der nachhaltigsten Fischereien der Welt an seinem Programm verwandelt. Zum Zeitpunkt der Implementierung unseres neuen ISP stammen mehr als 11 Prozent des weltweiten Fangs aus Fischereien im MSC-Programm, die entweder bereits zertifiziert oder gerade in Bewertung sind. Ihre Zahl nimmt kontinuierlich zu und macht den MSC zum führenden Programm für die Zertifizierung nachhaltig gefangenen Fisches.

Nicht nur nahezu 150 Fischereien sind MSC-zertifiziert, wir haben auch den Begriff „nachhaltig“ in einem Multi-Stakeholder-Verfahren streng definiert, das Bewusstsein für den Schutz der Meere und seiner Bewohner in Unternehmen, der Öffentlichkeit und den Medien geschärft, zu einem stärkeren Verantwortungsbewusstsein in der Fischindustrie beigetragen und Fischereien ein nützliches Instrument bereitgestellt, um ihre Umweltleistung zu messen und mit anderen Fischereien zu vergleichen.

## Strategische Herausforderungen und Prioritäten

Heute ist der MSC Vorreiter einer globalen Bewegung für die Zertifizierung und Kennzeichnung von Fisch aus nachhaltiger Herkunft. In dieser Rolle muss er jedoch auch zunehmend komplexe wissenschaftliche, fachliche, politische, operative und finanzielle Herausforderungen bewältigen.

Der erste ISP konzentrierte sich vor allem darauf, zu zeigen, dass der Ansatz des MSC funktionieren kann, indem die operativen Grundlagen für das Zertifizierungssystem entwickelt und Akzeptanz für das MSC-Programm in ausgesuchten Märkten und Herkunftsgebieten geschaffen wurden. Dieser zweite ISP kam unter Rahmenbedingungen zustande, die um einiges vielschichtiger sind, dem MSC-Programm aber auch große Chancen bieten. Er orientiert sich an zwei Herausforderungen, die für den künftigen Erfolg des MSC-Programms entscheidend sein werden:

### 1. Möglicher Rückgang der Nachfrage nach dem MSC-Programm auf bedeutenden Märkten.

Der Erfolg des MSC-Programms hängt ab von der Beteiligung von Käufern und Verkäufern von Fisch. Da es freiwillig und marktgesteuert ist, gibt es keine Garantie für die Nachfrage nach unserem Programm: Fischereien können das Programm auf eigenen Wunsch verlassen, Abnehmer können sich für eine andere Formen des Nachhaltigkeitsnachweises entscheiden und das Verbraucherinteresse kann sich verschieben.

In den nächsten fünf Jahren wird der MSC sich verstärkt darum bemühen, den Wert seines Programmes für Partner zu untermauern, um die Nachfrage auf Kernmärkten zu erhalten bzw. weiter zu steigern – denn diese Nachfrage ist die treibende Kraft des MSC-Programms.

### 2. Schwierigkeiten, das MSC-Modell außerhalb seiner jetzigen Märkte zu etablieren.

Seine größten Erfolge hat das MSC-Programm in Europa, Nordamerika und Australien/Neuseeland erzielt. Sowohl Angebot als auch Nachfrage nach zertifiziertem Fisch konzentrieren sich stark auf diese Regionen. Außerhalb dieser Kernmärkte konnte der MSC weniger Fortschritte in der Zertifizierung von Fischereien verzeichnen. Auch ist das Interesse für Fisch aus nachhaltiger Herkunft seitens anderer Märkte bislang eher gering.

Die Relevanz des MSC für Fischereien und Märkte außerhalb Europas und Nordamerikas zu erhöhen, hat im nächsten Jahrzehnt Vorrang und kann Anpassungen unseres Programms sowie der eingesetzten Instrumente erfordern.

Um diese Herausforderungen bewältigen und gleichzeitig die vielen Möglichkeiten zum Ausbau unseres Programmes ausschöpfen zu können, beruht der neue ISP auf vier strategischen Prioritäten:

### Die Glaubwürdigkeit und Effektivität des MSC-Programms sichern

Der Wert, den das MSC-Programm für seine Partner darstellt, ist eng mit seinem Ruf als glaubwürdigstes und effektivstes Programm zur Zertifizierung und Kennzeichnung von Fischereien verbunden. Der MSC wird mehrere Initiativen ergreifen, um diesen Wert zu untermauern.

### Märkte für nachhaltigen Fisch schaffen und ausbauen

Die Nachfrage des Marktes ist der Motor unserer ‚Theorie des Wandels‘. Wir werden deshalb die Nachfrage auf Schlüsselmärkten auch künftig schüren und unseren Aktionsradius auf vielversprechende neue Märkte ausweiten. Ferner wird der MSC sein Geschäftsmodell verändern, um die Teilnahme an seinem Programm generell zu erhöhen und um im B2B-Umfeld erfolgreicher zu agieren.

### Das Angebot an nachhaltigem Fisch erhöhen

Gegenwärtig übersteigt die Nachfrage an zertifiziertem nachhaltig gefangenem Fisch das Angebot in vielen Produktkategorien. Der MSC wird daran arbeiten, die Anzahl und die Arten zertifizierter Fischereien zu steigern. Zu diesem Zweck werden wir weiter Aufklärungsarbeit bei Fischereien in existierenden Märkten betreiben und auch neue Regionen sowie weitere Fischereitypen ansprechen, die das größte Potenzial für Zertifizierungen bieten.

### Eine globale Organisation stärken und fördern

Während der ISP vorwiegend externe Bereiche anspricht, muss der MSC sich auch organisatorischen Herausforderungen widmen, die seine Entwicklung zu einer zunehmend globalen Institution mit sich bringt. Der ISP setzt Ziele und definiert Maßnahmen für das Anwerben und Binden hochqualifizierter Mitarbeiter, das Sicherstellen hochwertiger Kommunikation, das Unterstützen durch effektive Informationstechnologie und das Sichern einer langfristigen finanziellen Stabilität, welche die Umsetzung des ISP erst ermöglicht.

Diese vier strategischen Prioritäten sind verbunden mit spezifischen Zielsetzungen, mit umfassenden Aktionsplänen, Vorgaben und Parametern. Im Folgenden präsentieren wir einen Überblick über die wichtigsten Ziele in jedem der strategischen Bereiche.

## Die Glaubwürdigkeit und Effektivität des MSC-Programms sichern

Das Herzstück des MSC-Programms besteht aus zwei Komponenten: Zum einen aus einem Rahmenwerk aus Grundsätzen, Kriterien und spezifischen Leistungsanforderungen, das nachhaltige Fischereien definiert. Zum anderen aus einem glaubwürdigen System, das es unabhängigen zugelassenen Zertifizierern ermöglicht, dieses Rahmenwerk einheitlich und transparent zu implementieren. Der Wert des MSC-Programms hängt davon ab, wie sehr die vielen am MSC-Programm beteiligten Interessengruppen dieses Rahmenwerk und die für seine Umsetzung eingesetzten Verfahren als glaubwürdig, effektiv und effizient erachten.

**Das wichtigste Ziel des MSC ist in diesem Bereich das Festigen seiner Position als glaubwürdiges, wirkungsvolles und nutzerfreundliches Zertifizierungssystem.**

Entscheidende Zielsetzungen:

- Reduzieren von Zeitaufwand, Kosten und Komplexität der Zertifizierung durch eine Reform der damit verbundenen Richtlinien und Prozesse bei gleichzeitigem Aufrechterhalten der Robustheit des Verfahrens und der effektiven Beteiligung von Interessengruppen.
- Das Tempo der Veränderungen kontrollieren, die an den Anforderungen für die Zertifizierung von Fischereien und von Unternehmen vorgenommen werden. So soll ein Gleichgewicht entstehen zwischen der künftigen Stabilität des Programms und seiner Berechenbarkeit sowie der Strenge der Bewertungsanforderungen, die anerkannter Best Practice entsprechen müssen. Beim Ausarbeiten von Richtlinien muss eine breite Beteiligung von Stakeholdern gewährleistet sein.
- Fördern der Teilnahme von Entwicklungsländern und kleiner Fangbetriebe an unserem Programm durch das Schaffen zusätzlicher wissenschaftlicher Methoden zur Bewertung von Fischereien mit mangelhafter Datenlage und wirksamer Kostenminderungsmaßnahmen.
- Sicherstellen, dass der MSC ein State-of-the-Art System für die Zertifizierung der Produktkette betreibt, das für alle Unternehmenstypen zugänglich und effizient ist und auch künftig gewährleistet, dass Risiken wie die Substitution von Rohware kontrolliert, überwacht und minimiert werden.
- Etablieren eines formellen und umfassenden Programms zur Beobachtung und Evaluierung des ökologischen Nutzens, den das MSC-Programm mit sich bringt.
- Verbessern der Qualität und Einheitlichkeit von Zertifizierungen und Bewertungen durch eine fortwährende enge Einbindung des Akkreditierers ASI, den Zertifizierern und Stakeholdern sowie durch die Umsetzung wichtiger Empfehlungen der ‚Credibility Working Group‘ (Arbeitsgruppe Glaubwürdigkeit) des MSC.
- Minimieren missverständlicher Aspekte in den drei Grundsätzen des Fischereistandards, insbesondere bei den Leistungsindikatoren zu den Auswirkungen auf das Ökosystem unter Grundsatz 2, um einheitlichere und weniger streitbare Bewertungsergebnisse zu erzielen.
- Entwickeln besserer Feedback-Mechanismen für Stakeholder durch eine alle zwei Jahre stattfindende Leistungsbeurteilung und Umfrage, Evaluierung nach erfolgter Zertifizierung und verstärkter Aufklärung bei Interessenverbänden.





## Märkte für nachhaltigen Fisch schaffen und ausbauen

Die Nachfrage des Marktes ist der Motor unserer ‚Theorie des Wandels‘ und die meisten Indikatoren belegen: Sie ist drastisch gestiegen. Die Zahl MSC-zertifizierter Produkte mit unserem blauen Zeichen kletterte von lediglich 200 im Jahr 2003 auf fast 15.000 im April 2012 – und entsprechend der mit ihnen erzielte Umsatz. Darüber hinaus nutzen Unternehmen zunehmend das MSC-Programm für den Nachweis einer nachhaltigen Beschaffung, selbst wenn das Produktetikett keinen entsprechenden Hinweis für Verbraucher enthält. Dank dieses Engagements profitieren MSC-zertifizierte Fischereien weiterhin von einem verbesserten Marktzugang.

**Das wichtigste marktbezogene Ziel ist die Verdoppelung des Marktanteils von MSC-zertifiziertem Fisch in den nächsten fünf Jahren. Dies entspricht einem Marktanteil von rund 30-40 Prozent in den reiferen Märkten in Nordeuropa, einer Vervielfachung des aktuellen Marktanteils in den USA und Kanada, einer stärkeren Präsenz in Australien/Neuseeland, Japan und Südeuropa sowie der Einführung des MSC-Konzepts in China und auf ausgewählten Märkten in Asien.**

Beim Ausbau von Märkten für MSC-zertifizierten Fisch haben folgende Maßnahmen in den nächsten fünf Jahren Vorrang:

- Stärkeres Einbinden von Einzelhandelsunternehmen auf Kernmärkten in Nordeuropa, Nordamerika und Australien/Neuseeland, um die anvisierten Marktanteile zu erreichen.
- Erhöhen des Angebots an MSC-zertifizierten Erzeugnissen durch gezielte gemeinsame Marketingaktionen auf Kernmärkten.
- Stärkeres Beteiligen von Unternehmen der Gemeinschaftsverpflegung und von Frischetheken des Einzelhandels am MSC-Programm durch ein Verschärfen der Zertifizierungsanforderungen für die Produktkette, Senken der Lizenzgebühren und vermehrtes Aufklären bei diesen Nutzern. Ein weiteres Wachstum in diesen Bereichen wird auch in stärkerem Verbraucherbewusstsein resultieren.
- In Südeuropa, Japan und Südafrika werden wir auf unseren ersten Erfolgen aufbauen und daran arbeiten, die Selbstverpflichtungen wichtiger Abnehmer zu verstärken. Bis 2017 möchten wir erreichen, dass sich mindestens zwölf bedeutende Unternehmen in Südeuropa und Japan zum MSC verpflichten.
- Ergreifen von Maßnahmen in asiatischen Märkten außerhalb Japans. Wir werden in China ein Büro eröffnen, um unser Konzept dort einführen und mit chinesischen Zertifikatsinhabern enger zusammenarbeiten zu können. Auf dem asiatischen Kontinent wollen wir zunächst Einzelhandelsunternehmen auf Märkten mit hohem Einkommen ansprechen und auf diese Weise eine Plattform für eine stärkere Expansion nach 2015 schaffen.
- Wir werden unser Geschäftsmodell modifizieren, um die Kosten einer Teilnahme an unserem Programm in Abhängigkeit der verkauften Mengen zu senken. Ferner beabsichtigen wir, die Kostenstruktur für die Außer-Haus-Verpflegung und für Frischfischtheken zu vereinfachen. Wir planen, unsere Einkommensbasis zu diversifizieren, indem wir auf die zunehmende Nutzung unseres Programms im B2B-Bereich bauen und ein geringes Aufgeld berechnen, verbunden mit einem besseren Wertangebot für B2B-Anwender.

## Das Angebot an nachhaltigem Fisch erhöhen

In den vergangenen fünf Jahren sind Anzahl und Volumen der Fischereien im MSC-Programm rasant gestiegen. Als der erste ISP im Jahr 2007 verabschiedet wurde, nahmen rund 20 Fischereien mit Fängen von etwa zwei Prozent des weltweiten Fischfangs am MSC-Programm teil. Heute sind fast 150 Fischereien gemäß MSC-Standard zertifiziert, was etwa 8 Prozent des globalen Fangs entspricht. Weitere 135 Fischereien, die drei Prozent der weltweiten Fänge anlanden, befinden sich derzeit in Bewertung. Allerdings übersteigt die Nachfrage nach zertifiziertem nachhaltigem Fisch derzeit das Angebot in vielen Produktkategorien. Der MSC wird weiter daran arbeiten, die Anzahl und die Arten zertifizierter Fischereien zu erhöhen.

**Das wichtigste Ziel des MSC in diesem Bereich ist es, 15 Prozent des globalen Fischfangs bis 2017 nach MSC-Standard zertifiziert zu sehen. Bis 2020 soll dieser Anteil auf 20 Prozent ansteigen.**

Seit seiner Gründung hat der MSC mit großem Erfolg einige der vorbildlichsten Fischereien der Welt dazu bewogen, sich zertifizieren zu lassen. Damit diese Fischereibetriebe im Programm bleiben, muss der MSC die Effizienz seiner Systeme und seinen Zusatznutzen, wie oben erläutert, auch künftig steigern.

Neben Fisch aus den derzeit zertifizierten Betrieben könnten in den nächsten fünf Jahren potenziell weitere 5-10 Prozent der globalen Anlandungen aus Fischereien stammen, die den MSC-Standard erfüllen. Jedoch werden viele davon auf dem Weg zur Zertifizierung größeren Herausforderungen begegnen als die erste Generation von Fischereien und ihre Leistung verbessern müssen, bevor sie sich einer Bewertung unterziehen.

Damit der MSC das Angebot an zertifiziertem nachhaltigem Fisch in den nächsten fünf Jahren weiterhin ausdehnen kann, müssen wir Fischereien in Regionen außerhalb Nordeuropas und Nordamerikas ansprechen, unter ihnen zahlreiche Fangbetriebe, die zusätzliche Daten vorlegen und ihre Umweltbilanz verbessern müssen, bevor sie den MSC-Standard erfüllen können. Um diese Fischereien von einer Teilnahme an unserem Programm überzeugen zu können, müssen wir Nachfrage auf den Abnehmermärkten schaffen, verstärkt Aufklärung bei den richtigen Fischereien betreiben und sicherstellen, dass Fischereien, die sich zu ökologischen Verbesserungen verpflichtet haben, ihr Ziel der MSC-Zertifizierung nicht aus den Augen verlieren.

Die wichtigsten Ziele für die Ansprache von Fischereien sind:

- Verstärkte Bemühungen in Japan, Südeuropa und Südafrika, um einen wesentlichen Anteil der Anlandungen in diesen Märkten an unserem Programm zu beteiligen.
- Ansprache von Fischereien in Russland und ausgewählten Ländern in Südamerika anstoßen – Regionen mit hohem Potenzial, um das Angebot an zertifiziertem Fisch im nächsten Jahrzehnt zu erhöhen.
- Bilden eines überregionalen Teams, das globale Fischereien auf Thunfisch und auf kleine pelagische Arten, unabhängig von deren Standort, stärker am MSC-Programm beteiligt.
- Einrichtung eines Fonds, der weltweit Fischereien den Zugang zum MSC-Programm erleichtern soll. Über diesen Fonds sollen spezifische Projekte und Aktivitäten gefördert werden, um grundlegende Hürden für Fischereien auf dem Weg zur Erfüllung des MSC-Standards zu beseitigen.
- Ergreifen verschiedener Maßnahmen, damit sich die wachsende Anzahl von Partnerschaften zur Verbesserung von Fischereien („Fishery Improvement Partnerships“ oder FIPs) so entwickelt, dass sie den Weg zur MSC-Zertifizierung ebnet. Sicherstellen, dass ein mögliches unabhängiges Zertifizierungsprogramm für FIPs mit dem MSC-Programm übereinstimmt und zur Teilnahme an dem selbigen führt.

## Ein globales Projekt stärken und fördern

Als der erste ISP ausgerollt wurde, beschäftigte der MSC weniger als 20 Mitarbeiter. Heute hat sich seine Belegschaft verfünffacht, und mit der Umsetzung des zweiten ISP wird sie sich weiter vergrößern müssen. Personelles, operationelles und geografisches Wachstum bringt organisatorische Herausforderungen mit sich. Um seine Effizienz und Effektivität aufrechtzuerhalten und zu stärken, muss der MSC verschiedene wichtige Funktionen ausbauen:

- **Kommunikation** – Eine effektive Kommunikation ist unabdingbar, um Partnern die Wertstiftung unseres Programms deutlich zu machen. Prioritäten in diesem Bereich sind das Festigen und Schützen der Reputation unseres Programms, das Aufklären wichtiger Interessengruppen über die ökologischen und ökonomischen Vorteile der MSC-Zertifizierung und das Differenzieren des MSC von der wachsenden Zahl alternativer Bewertungsprogramme.
- **Zentrale Dienste** – Im selben Maß wie der MSC seine geografische Reichweite erweitert, muss er viele wichtige Prozesse modernisieren, um seine Mitarbeiter rund um den Globus besser unterstützen zu können. Prioritäten sind Verbesserungen des Intranets und aller IT-Systeme, hochwertige Managementsysteme für Daten und Informationen sowie das Schaffen von Bedingungen, unter denen der MSC auch künftig hochqualifizierte Mitarbeiter anwerben, fortbilden und binden kann.



- **Organisationsstruktur** – Je weiter der MSC in neue Regionen vordringt, umso mehr ändern sich seine Struktur und das Ausmaß an Selbstbestimmung. Gegenwärtig gliedert sich der MSC in drei große Regionen (Nord- und Südamerika, Europa und Asien-Pazifik). Mit dem neuen ISP unterteilt sich der MSC in sechs Regionen – Nordamerika, Nordeuropa, Südeuropa, Asien-Pazifik, Australien/Neuseeland sowie Lateinamerika – und gewährt jeder Region zunehmende Autonomie beim Verfolgen ihrer Ziele.

- **Finanzielle Stabilität** – Das Umsetzen der im ISP dokumentierten Prioritäten setzt voraus, dass wir über ausreichend Ressourcen verfügen. Bislang konnte der MSC erfolgreich Fördergelder sichern und eine bessere Balance mit den Einnahmen aus Lizenzgebühren erzielen. In den kommenden fünf Jahren möchten wir das derzeitige Niveau der philanthropischen Unterstützung aufrechterhalten und den Anteil selbst erwirtschafteter Erlöse steigern. Unsere finanzielle Stabilität schützt die Investitionen unserer Partner in das MSC-Programm, die sich in ihrer Teilnahme, in Selbstverpflichtungen und Werbung bei Kunden, Mitarbeitern, Aktionären sowie anderen Interessengruppen äußern.

## Ein Blick in die Zukunft

Die durch diesen strategischen Plan vorgegebene Richtung und seine Prioritäten bauen vor allem auf dem Fundament auf, das der MSC im letzten Jahrzehnt geschaffen hat. Mit Hilfe von Jahresplänen wird der MSC die Umsetzung des ISP im Rahmen der verfügbaren Mittel lenken. Dabei wird er auf neue Herausforderungen und Chancen reagieren und zugleich seiner Kernvision treu bleiben. Auch wenn das vorliegende Dokument nicht in Stein gemeißelt ist, zeichnet es doch den Weg auf, den der MSC in den nächsten fünf Jahren und danach beschreiten wird.