

Management-Reihe Corporate Social Responsibility
René Schmidpeter *Hrsg.*

Annette Kleinfeld · Annika Martens *Hrsg.*

CSR und Compliance

Synergien nutzen durch
ein integriertes Management



Springer Gabler

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

Herausgegeben von

René Schmidpeter

Dr. Jürgen Meyer Stiftungsprofessur für

Internationale Wirtschaftsethik und CSR

Cologne Business School (CBS)

Köln, Deutschland

Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung gewinnt in der Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen an Bedeutung. Die Management-Reihe Corporate Social Responsibility geht davon aus, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens davon abhängen wird, wie es den gegenwärtigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen in allen Geschäftsfeldern begegnet. Unternehmer und Manager sind im eigenen Interesse dazu aufgerufen, ihre Produkte und Märkte weiter zu entwickeln, die Wertschöpfung ihres Unternehmens den neuen Herausforderungen anzupassen sowie ihr Unternehmen strategisch in den neuen Themenfeldern CSR und Nachhaltigkeit zu positionieren. Dazu ist es notwendig, generelles Managementwissen zum Thema CSR mit einzelnen betriebswirtschaftlichen Spezialdisziplinen (z.B. Finanz, HR, PR, Marketing etc.) zu verknüpfen. Die CSR-Reihe möchte genau hier ansetzen und Unternehmenslenker, Manager der verschiedenen Bereiche sowie zukünftige Fach- und Führungskräfte dabei unterstützen, ihr Wissen und ihre Kompetenz im immer wichtiger werdenden Themenfeld CSR zu erweitern. Denn nur, wenn Unternehmen in ihrem gesamten Handeln und allen Bereichen gesellschaftlichen Mehrwert generieren, können sie auch in Zukunft erfolgreich Geschäfte machen. Die Verknüpfung dieser aktuellen Managementdiskussion mit dem breiten Managementwissen der Betriebswirtschaftslehre ist Ziel dieser Reihe. Die Reihe hat somit den Anspruch, die bestehenden Managementansätze durch neue Ideen und Konzepte zu ergänzen, um so durch das Paradigma eines nachhaltigen Managements einen neuen Standard in der Managementliteratur zu setzen.

Weitere Bände in der Reihe

<http://www.springer.com/series/11764>

Annette Kleinfeld · Annika Martens
(Hrsg.)

CSR und Compliance

Synergien nutzen durch ein integriertes
Management



Springer Gabler

Herausgeber

Annette Kleinfeld
Konstanz Institut für Corporate Governance
HTWG Hochschule Konstanz Technik,
Wirtschaft und Gestaltung
Konstanz, Deutschland

Annika Martens
Hochschule Fresenius
Hamburg, Deutschland

ISSN 2197-4322

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

ISBN 978-3-662-56213-0

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-56214-7>

ISSN 2197-4330 (electronic)

ISBN 978-3-662-56214-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: Michael Bursik

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort des Reihenherausgebers: CSR und Compliance – Zwei Perspektiven des neuen Managementparadigmas der unternehmerischen Verantwortung

In der deutschen Diskussion der sozialen Marktwirtschaft gibt es zwei zentrale Elemente: 1) eine gesellschaftliche Rahmenordnung für die Wirtschaft und deren Verbindlichkeit für alle Marktteilnehmer sowie 2) die freiwillige Verantwortungsübernahme durch die Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft. Sowohl im positiven (z. B. duale Ausbildung) als auch negativen (z. B. systematische Reduzierung von Schadstoffen in der Produktion). Ziel dieses Wirtschaftssystems ist es, einen breiten gesellschaftlichen Konsens herzustellen, der es den Unternehmen erlaubt, selbstbestimmt und mit größtmöglicher Freiheit zu wirtschaften.

Die gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmertums in Deutschland, Österreich und der Schweiz war und ist immer auch eng verbunden, mit der positiven Wirkung unternehmerischen Handelns auf die gesellschaftliche Entwicklung. Diese doppelte Perspektive gesellschaftlicher Verantwortung widerspiegelt sich auch in 1) einer rechtlichen Diskussion um die Compliance sowie 2) einer betriebswirtschaftlichen Diskussion um die Corporate Social Responsibility von Unternehmen. In beiden Diskussionen geht es sowohl um Risiken als auch Chancen von Managemententscheidungen und deren juristische bzw. betriebswirtschaftliche Relevanz für das Unternehmen und die Entscheider.

Stand in der Vergangenheit insbesondere die defensive Perspektive der Verantwortungsübernahme im Vordergrund: nämlich Schaden zu vermeiden und Gesetze einzuhalten. So zeichnet sich aktuell eine progressivere Perspektive ab, welche den unternehmerischen Nutzen, die Innovationspotenziale und Wettbewerbsstärkung durch Verantwortungsübernahme in den Mittelpunkt der Diskussion stellt.

Aufgrund der vielfältigen sozialen und ökologischen Herausforderungen (z. B. soziale Sicherheit, Integration, Klimawandel) und der gravierenden gesellschaftlichen Veränderungen (Digitalisierung, Globalisierung) rückt dabei die Frage nach dem Beitrag der Wirtschaft für eine nachhaltige Entwicklung immer mehr in den Mittelpunkt. Damit nähert sich die Diskussion um die Compliance und die Diskussion um die Corporate Social Responsibility im „neuen“ Fokus einer unternehmerischen Perspektive auf nachhaltiges Wirtschaften immer näher aneinander an. Immer öfter sind es gesellschaftliche Innovationen im Bereich Umwelt und Soziales, die von Unternehmen selbst vorangetrieben wurden, die in einem weiteren Schritt seitens der Politik für alle Unternehmen über die Rahmen-

ordnung verbindlich gemacht werden. Die Trennlinie zwischen heute freiwillig, morgen rechtlich verbindlich wird immer dynamischer.

Zudem gelingt es Unternehmen immer häufiger, sich durch nachhaltige Produkte und Services sich einen Marktvorteil gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen. Sie nutzen die ihnen von der Rahmenordnung gegebene unternehmerische Freiheit, um innovative Win-win-Situationen zu generieren, die sowohl Vorteile für sie selbst als auch für die Gesellschaft verschaffen.

In Anbetracht der großen Veränderungsprozesse zeigt sich dabei immer deutlicher, dass eine rein complianceorientierte Unternehmensstrategie genauso wenig hinreichend ist wie eine rein auf Freiwilligkeit reduzierte Verantwortungsübernahme. Dieses dualistische Denken, welches rechtliche Verbindlichkeit und Freiwilligkeit gegeneinander ausspielt, wird durch die ökonomische Wirklichkeit überwunden. Denn gerade in den internationalen Märkten gibt es unterschiedliche Standards, welche mit dem eigenen unternehmerischen Nachhaltigkeitsverständnis in Einklang zu bringen ist. Was in manchen Märkten freiwillig passiert, ist in anderen verpflichtend und umgekehrt. Daher gilt es als ersten Schritt, das alte – in der Wirtschaftsethik oft vorherrschende – Gegensatzdenken (Trade-off) zwischen unternehmerischen Mehrwert und gesellschaftlicher Wirkung zu überwinden.

Neue Technologien und digitale Geschäftsmodelle sowie der steigende gesellschaftliche Druck sowie eine erhöhte Transparenz zeigen immer deutlicher, dass Geschäftsmodelle der Zukunft gesellschaftlichen und unternehmerischen Mehrwert gleichermaßen generieren werden müssen, um erfolgreich zu sein. Viele Unternehmenslenker erkennen heute, dass der in den 1990er-Jahren entwickelte oft eindimensional umgesetzte Shareholder-Value-Ansatz nicht mehr zielführend für die Weiterentwicklung ihres Unternehmens ist und richten ihre Strategie neu aus – basierend auf dem Stakeholder-Ansatz. Dabei setzt sich in der Unternehmenswelt die Erkenntnis durch, dass es sich bei CSR um ein modernes betriebswirtschaftliches Konzept zur Integration sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Perspektiven in die unternehmerische Wertschöpfung handelt.

Die Compliance ist ein wichtiger Teil davon, der notwendig, aber nicht hinreichend ist, um unternehmerische Verantwortung zu übernehmen. Dazu bedarf es einer Weiterentwicklung, hin zu einer unternehmerischen Perspektive auf CSR. Diese beinhaltet eine nachhaltige Unternehmensstrategie und ein nachhaltiges Geschäftsmodell, welches den aktuellen Compliancevorgaben entspricht und gleichzeitig darüber hinaus zusätzlichen ökologischen bzw. sozialen Mehrwert für die Kunden und die Gesellschaft generiert. Bestehende Strukturen der Compliance und der CSR werden vor diesem Hintergrund neu gedacht und organisiert werden. Zur Entwicklung und Umsetzung dieser neuen Managementparadigmas braucht es sowohl bewährte betriebswirtschaftliche Entscheidungsmethoden als auch Complianceinstrumente gleichermaßen.

Ein integrativer Management-Ansatz verbindet beide Dimensionen verantwortlicher Unternehmensführung und integriert diese in die bestehenden Managementstrukturen, -prozesse, und -handlungen in den Unternehmen. Somit stehen wir vor einer Stärkung der Idee einer sozialen Marktwirtschaft: 1) die ökosoziale Weiterentwicklung der gesell-

schaftlich akzeptierten Rahmenbedingungen für die Wirtschaft sowie 2) einer progressiven freiwilligen Verantwortungsübernahme der Unternehmen, welche sie Treibern und Innovatoren bei der Lösung der drängenden gesellschaftlichen Herausforderungen macht.

In der Management Reihe Corporate Social Responsibility versucht die nun vorliegende Publikation mit dem Titel „CSR und Compliance“, diese Brücke zwischen der juristischen und betriebswirtschaftlichen Diskussion zur Unternehmensverantwortung zu stärken: zum einem durch die Erörterung der neuesten Theorien im Themenfeld Compliance, zum anderen durch aktuelle Überlegungen im Themenfeld CSR. Insbesondere stellt dieses Buch innovative Complianceinstrumente unter Einbezug der aktuellen Nachhaltigkeits- und CSR-Diskussion verständlich und anschaulich da. Alle Leser sind nun herzlich eingeladen, die in dieser Publikation dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die eigenen beruflichen Herausforderungen zu nutzen sowie mit den Herausgebern, Autoren und Unterstützern dieser Reihe intensiv zu diskutieren. Ich möchte mich last but not least sehr herzlich bei Prof. Dr. Annette Kleinfeld und Dr. Annika Martens für ihr großes Engagement, bei Janina Tschech und Eva-Maria Kretschmer vom Springer Gabler Verlag für die gute Zusammenarbeit sowie bei allen Unterstützern der Reihe aufrichtig bedanken und wünsche Ihnen, werte Leserinnen und werter Leser, nun eine interessante Lektüre.

Prof. Dr. René Schmidpeter

Einführung

Viele Unternehmen befassen sich mit den Themen CSR und Compliance – in erster Linie aufgrund ihrer historischen Entwicklung – im Rahmen paralleler organisationaler Strukturen. Da CSR und Compliance nach heutigem Verständnis jedoch sowohl in der Theorie als auch in der Praxis inhaltlich zunehmend große Schnittmengen aufweisen bzw. einander wechselseitig bedingen, kann dies zu unnötigen Redundanzen und Zielkonflikten in der Umsetzung führen.

Das vorliegende Herausgeberwerk knüpft an dieser Stelle an und zeigt auf, was CSR und Compliance gemein ist, inwiefern sie einander bedingen und folglich synergetisch gemanagt werden können oder sogar sollten. Neben Wissenschaftlern sollen dazu auch explizit Praktiker zu Wort kommen, die mit der Integration von CSR- und/oder Compliance Themen betraut sind und Hinweise zu deren praktischer Umsetzung geben können. Mit dem vorliegenden Sammelband werden daher nicht nur Wissenschaftler, sondern ausdrücklich auch Anwender angesprochen, die Denkanstöße oder konkrete Hinweise zur ganzheitlichen Integration und Umsetzung der beiden Themen aus der Lektüre mitnehmen möchten.

Das Resultat dieser Bemühungen, ein Herausgeberwerk mit mehr als 26 Autoren unterschiedlicher beruflicher Hintergründe, weist naturgemäß eine hohe Heterogenität in Duktus, Praxisbezug und Wissenschaftlichkeit auf. Die Herausgeber dieses Sammelbandes haben versucht, in allen Artikeln eine gute wissenschaftliche Praxis zu erwirken und bei Begrifflichkeiten oder Definitionen überall dort Einheitlichkeit herzustellen, wo diese für das Verständnis des Lesers erforderlich ist, ohne dabei den Artikeln die persönliche Note ihrer Autoren zu nehmen.

Den Auftakt bildet der Beitrag „CSR und Compliance: Unterschiede und Schnittmengen theoretischer wie praktischer Art“. Der von den Herausgebern verfasste Artikel definiert CSR und Compliance zunächst einmal grundsätzlich, zeigt Gemeinsamkeiten und Differenzen der Konzepte auf und gibt einen Überblick zu den Beiträgen.

Es folgt ein Beitrag von Lisa Schöttl, in dem sie Integritätsmanagement als Brücke zwischen CSR-Management und Compliance vorstellt (vgl. Beitrag „Integritymanagement als Brücke zwischen CSR-Management und Compliance“ in diesem Band). Olaf Methner und Julius Reiter geben dem Leser in ihrem Artikel einen Einblick in die rechtlichen Grundlagen bzw. Implikationen von Compliance und CSR (vgl. Beitrag „Rechtliche

Rahmenbedingungen für CSR und Compliance in deutschen Unternehmen“ in diesem Band). Darauf aufbauend zeigen Dirk Gilbert und Anna-Lena Punken die Zielkonflikte und potenziellen Dilemmata der beiden Themen auf (vgl. Beitrag „Zwischen Hard Law und Soft Law: Zielkonflikte und potenzielle Dilemmata von CSR und Compliance“ in diesem Band).

Eine Übersicht über die impliziten wie expliziten Complianceanforderungen der fünf „großen“ CSR-Standards bzw. Rahmenwerke bietet der Abschnitt zu den „Complianceanforderungen der ‚fünf großen CSR-Standards‘“, welcher zusammen mit dem Abschnitt „Instrumente für ein CSR- und Compliance-Management“ das Herzstück der vorliegenden Publikation darstellt. In diesem Kapitel wird der Fragestellung nachgegangen, inwieweit Compliancethemen bereits Eingang in die weltweit verbreitetsten bzw. anerkanntesten CSR-Orientierungsrahmen gefunden haben und welche Aspekte genau darin beleuchtet werden oder auch unbeachtet bleiben. Mit dem Titel „große CSR-Standards“ werden jene normativen Rahmenwerke bezeichnet, die alle CSR-Dimensionen berücksichtigen (insbesondere die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Verantwortung), international anerkannt sind und angewandt werden. Hierzu zählen die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, der Berichtsstandard GRI, der UN Global Compact, die ISO 26000 sowie die zuletzt erschienenen Ziele nachhaltiger Entwicklung (SDGs – Sustainable Development Goals).

Den Auftakt zur oben genannten Fragestellung bildet der Beitrag von Thomas Hajduk und Christoph Schank, der sich den Complianceanforderungen der OECD-Leitsätze widmet. Es folgt ein Artikel von Johanna Henrich zu den Complianceaspekten der neuesten Versionen des Nachhaltigkeitsberichtsstandard GRI. An dieser Stelle sei angemerkt, dass neben GRI inzwischen auch weitere CSR bzw. nachhaltigkeitsbezogene Berichtsstandards auf dem Markt existieren (beispielsweise der Deutsche Nachhaltigkeitskodex – DNK). Da aber der Großteil aller Unternehmen und Organisationen noch immer nach GRI berichtet, soll dieser Standard auch in der vorliegenden Publikation besondere Berücksichtigung finden.¹ Ulrike Hoessle zeigt in ihrem Kapitel auf, wie der UN Global Compact Compliance aufgreift und von Unternehmen einfordert. Ihr Artikel wird durch einen Beitrag von Florian Lair (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – GIZ GmbH) ergänzt, der die Allianz für Integrität des deutschen UN Global Compact Netzwerks vorstellt. In dem sich anschließenden Beitrag zeigt Karl-Christian Bay auf, inwiefern die ISO 26000 Complianceaspekte abbildet und diese nicht nur im Rahmen der sieben Kernthemen aufgreift, sondern auch als Grundsatz gesellschaftlicher Verantwortung definiert. Den Abschluss dieses Abschnitts bildet der Artikel von Anna Zubrod, welcher die erst 2016 in Kraft getretenen Sustainable Development Goals hinsichtlich ihrer Complianceimplikationen untersucht.

¹ Allein bis Anfang Juni 2016 legten 19 von 30 DAX-Konzernen einen Bericht nach dem aktuellen Standard GRI G4 vor (vgl. Hecht J, Beduhn J, Lenhart K (2016) G4: Etablierter Standard im DAX. Eine Untersuchung der DAX 30 Berichte 2015. https://www.kirchhoff.de/fileadmin/20_Download/Studien/20160706_GRI_G4_DAX30_Studie_KC.pdf. Zugriffen: 08. Mai 2017).

In dem nachfolgenden, sehr praxisorientierten Abschnitt wird dem Leser eine Übersicht an Instrumenten offeriert, die für ein CSR- und Compliancemanagement geeignet sind. Die Auswahl der dargestellten Instrumente folgte dem Kriterium der doppelten Einflussnahme: So fanden nur solche Instrumente Berücksichtigung, durch die sowohl ein Beitrag zu einem erfolgreichen Compliance- als auch CSR-Management geleistet werden kann. Dass dieses Kriterium auf fast alle gängigen Compliance- bzw. Integrity-Instrumente zutrifft, spiegelt sich in der Anzahl der vorgestellten Instrumente wider. Im Eröffnungsbeitrag gibt Maud Schmiedeknecht einen Überblick über diese Instrumente und zeigt die Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches CSR- und Compliancemanagement anhand der vier Prozessstufen des Werte-Management-Systems auf. Es folgen elf Beiträge zu einzelnen CSR- und Complianceinstrumenten, die mehr oder weniger deutlich werden lassen, dass und wie diese Instrumente für ein synergetisches Management genutzt werden oder genutzt werden könnten.

Beim ersten Instrument handelt es sich um das Leitbild, dessen Bedeutung für CSR- wie Compliance Themen von Joachim Rottluff vorgestellt wird. Es folgt ein Beitrag zum Code of Conduct, der in der heutigen Praxis als klassisches Complianceinstrument wahrgenommen wird, in seiner ursprünglichen Bedeutung jedoch zum Ziel hatte, die eher abstrakt gehaltenen Leitbildinhalte in handlungs- und verhaltensleitende Orientierungen zu übersetzen. Inwieweit ein Verhaltenskodex damals wie heute auch als CSR-Instrument genutzt werden kann, zeigt ebenfalls Joachim Rottluff auf. Stefan Behringer gibt Auskunft über die Bedeutung von „Transparenz: Kommunikation und Offenlegung von Informationen“ im CSR- und Compliancekontext.

Nach den ersten drei Instrumenten, die fundamental für die Ausrichtung des Unternehmens sind, folgen solche, die zu deren Umsetzung beitragen. Den Auftakt bildet ein Artikel zur Bedeutung von Führung in diesem Zusammenhang von Gerhard Lippe. Dass eine verantwortliche Führungsperson oder auch -persönlichkeit allein nicht ausreicht, um CSR und Complianceinhalte zur Geltung zu bringen, dass diese vielmehr von der gesamten Unternehmenskultur widerspiegelt werden müssen, erläutert im Anschluss Yvonne Glock. Riccardo Wagner verweist in seinem Artikel auf die Bedeutung der internen Kommunikation für beide Themen, während Bernd Banke und Hans-Jürgen Lutz aufzeigen, wie CSR und Compliance systematisch und wirksam geschult bzw. trainiert werden können. Hinweisgebersysteme zur frühzeitigen Identifizierung von Fehlverhalten oder Missständen (vgl. Beitrag von Kenan Tur in diesem Band) spielen für die kontinuierliche Verbesserung von CSR- und Compliancemanagementsystemen eine ebenso wichtige Rolle wie die Nachhaltigkeitsberichterstattung als regelmäßiges Reporting von CSR- und Compliance Themen (vgl. Beitrag von Karin Huber-Heim in diesem Band). Beiden Themen wird daher jeweils ein eigenes Kapitel gewidmet.

Für eine kontinuierliche Verbesserung ist darüber hinaus ein in festen Abständen durchgeführter Reviewprozess unabdingbar, in dessen Verlauf alle bestehenden Instrumente auf ihre Sinnhaftigkeit und Wirksamkeit hin überprüft werden. Neben einem begleitenden Controlling und Monitoring mittels geeigneter Kennzahlen, das von Olaf Mußmann vor-

gestellt wird, gehören dazu die interne und/oder externe Evaluierung, Verifizierung oder Auditierung, die von Altan Dayankac in seinem Beitrag thematisiert werden.

Es gilt heute als allgemein konsensfähig, dass sowohl CSR als auch Compliance nur dann erfolgreich in die Unternehmensführung und -steuerung integriert werden können, wenn die obersten, aber auch die mittleren Führungsebenen eine entsprechende Selbstverpflichtung des Unternehmens aktiv und überzeugt mittragen und die Themen mit entsprechender Ernsthaftigkeit in allen Entscheidungen und Aktivitäten berücksichtigen. Aus diesem Grund wird dem Thema Führung durch den Beitrag „Das Ganze im Blick – Responsible Leadership anstatt isolierte CSR- und Complianceinterventionen“ ein weiteres Kapitel gewidmet, das aufzeigt, welche zentrale Rolle „Responsible Leadership“ gerade für einen holistischen CSR- und Complianceansatz spielt (vgl. Beitrag von Colina Frisch in diesem Band).

Im letzten Kapitel kommt noch einmal eine Stimme aus der Praxis zu Wort: Gise-la Eickhoff zeigt aus Sicht eines international tätigen Familienunternehmens (HARTING GmbH & Co KG), mit welchen nationalen und internationalen Trends und Entwicklungen Unternehmen derzeit im Schnittbereich CSR- und Compliancemanagement konfrontiert werden. Sie geht dabei insbesondere auf die immer stärkere Regulierung von CSR-Themen ein und berichtet, welche praktischen Erfahrungen HARTING bei der Umsetzung freiwilliger wie auch regulativer Anforderungen sammeln konnte. Dieser Band schließt mit einem kurzen Schlusswort der Herausgeber.

Abschließend möchten wir allen Autoren noch einmal ganz herzlich danken! Nur durch ihre wertvollen Beiträge aus Theorie und Praxis konnte sich diesem umfangreichen Thema genähert werden und – so hoffen wir – den Interessen von Lesern aus der Wissenschaft wie auch aus der Praxis Rechnung getragen werden.

Wir wünschen allen Lesern interessante Erkenntnisse, anregende Impulse und eine spannende Lektüre.

Konstanz/Hamburg, im November 2017

Annette Kleinfeld
Annika Martens

Die Herausgeberinnen

Prof. Dr. Annette Kleinfeld gründete 2004 die heutige Dr. Kleinfeld CEC – eine auf CSR- und Compliance spezialisierte Beratungsgesellschaft. Von 2005 bis 2010 war sie als Expertin in der Deutschen Delegation am internationalen Normungsprojekt ISO 26000 (Entwicklung eines Leitfadens zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen) beteiligt. Die promovierte Wirtschafts- und Unternehmensethikerin, Gründungsmitglied und langjähriges Vorstandsmitglied des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik – DNWE e. V., wurde Anfang 2014 als Professorin für Business & Society an die HTWG Konstanz berufen. Neben ihrer Lehrtätigkeit forscht sie dort als wissenschaftliche Direktorin für CSR und Sustainability am Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) und widmet sich weiterhin ausgewählten Beratungsprojekten zu ihren Kompetenzschwerpunkten.

Dr. Annika Martens arbeitet als Dozentin an der Hochschule Fresenius für CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement. Darüber hinaus ist sie freiberuflich als Beraterin für verschiedene Agenturen und Unternehmen tätig. Inhaltliche Schwerpunkte ihrer Beratung sind neben der internationalen Entwicklungszusammenarbeit vor allem CSR und Nachhaltigkeit. Ihre Beratung fokussiert sich auf die Integration von CSR in die Unternehmensstrategie nach ISO 26000 sowie die Nachhaltigkeitsberichterstattung u. a. nach GRI. Dr. Annika Martens ist für den Sozialstandard SA 8000 und BSCI als Advanced Auditor ausgebildet. Sie publiziert regelmäßig zu CSR und lehrt nebenberuflich u. a. an der Leuphana Universität Lüneburg.

Inhaltsverzeichnis

CSR und Compliance: Unterschiede und Schnittmengen theoretischer wie praktischer Art

CSR und Compliance im Kontext ihrer Bedeutungsentwicklung 3
Annika Martens und Annette Kleinfeld

Integrity Management als Brücke zwischen CSR- und Compliance Management 35
Lisa Schöttl

Rechtliche Rahmenbedingungen für CSR und Compliance in deutschen Unternehmen 49
Olaf Methner und Julius Reiter

Zwischen „hard law“ und „soft law“: Zielkonflikte und potenzielle Dilemmata von CSR und Compliance 63
Dirk Ulrich Gilbert und Anna-Lena Maier

Complianceanforderungen der „fünf großen CSR-Standards“

Compliance in den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen 79
Christoph Schank und Thomas Hajduk

Compliance im GRI-Berichtsstandard 91
Johanna Henrich

Compliance im UN Global Compact 105
Ulrike Hößle

Compliance in der ISO 26000 121
Karl-Christian Bay

Compliance in den Sustainable Development Goals 139
Anna-Katharina Zubrod

Instrumente für ein CSR- und Compliancemanagement

Überblick: Instrumente des CSR- und Compliancemanagements in der Praxis	159
Maud Helene Schmiedeknecht	

Leitbild	171
Joachim Rottluff	

Code of Conduct	181
Joachim Rottluff	

Kommunikation und Offenlegung von Informationen	191
Stefan Behringer	

Responsible Leadership	209
Gerhard Lippe	

Unternehmenskultur	223
Yvonne Glock	

Interne Kommunikation	239
Riccardo Wagner	

Schulung und Training	261
Bernd Banke und Hans-Jürgen Lutz	

Hinweisgebersysteme	277
Kenan Tur	

Nachhaltigkeitsberichterstattung	291
Karin Huber-Heim	

Controlling und Monitoring	303
Olaf Mußmann	

Validierung, Verifizierung, Audit. Externe Evaluation von CSR- und Complianceaspekten	319
Altan Dayankac	

CSR und Compliance: Impulse für einen ganzheitlichen Ansatz

Das Ganze im Blick – Responsible Leadership anstatt isolierte CSR- und Complianceinterventionen 331
Colina Frisch

CSR zwischen Freiwilligkeit und Regulierung – Erfahrungen aus der HARTING Technologiegruppe 349
Gisela Eickhoff

Schlusswort 365

Autorenverzeichnis

Bernd Banke Wirtschaftsrecht / Wirtschaftsethik, Hochschule Reutlingen, Reutlingen, Deutschland

Karl-Christian Bay BAY GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Rechtsanwalts-gesellschaft, Lindau (Bodensee), Deutschland

Stefan Behringer Hochschule der Wirtschaft, NORDAKADEMIE gemeinnützige Aktiengesellschaft, Elmshorn, Deutschland

Altan Dayankac DQS GmbH, Hamburg, Deutschland

Gisela Eickhoff HARTING Stiftung & Co. KG, Espelkamp, Deutschland

Colina Frisch Institut für Wirtschaftsethik, Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz

Dirk Ulrich Gilbert Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland

Yvonne Glock Fachbereich Wirtschaft und Medien, Psychology School, Hochschule Fresenius für Management, Wirtschaft und Medien GmbH, Hamburg, Deutschland

Thomas Hajduk Gütersloh, Deutschland

Johanna Henrich akzente kommunikation und beratung GmbH, München, Deutschland

Ulrike Höble WWS Worldwide, Seattle, USA

Karin Huber-Heim csr and communication, Wien, Österreich

Annette Kleinfeld Konstanz Institut für Corporate Governance, HTWG Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung, Konstanz, Deutschland

Gerhard Lippe c/o Grand Elysée Hamburg, Stiftung - CLUB OF HAMBURG, Hamburg, Deutschland

Hans-Jürgen Lutz Institut für Wirtschaftsethik, Wertemanagement & Compliance, Knowledge Foundation @ Reutlingen University, Reutlingen, Deutschland

Anna-Lena Maier Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland

Annika Martens Hochschule Fresenius, Hamburg, Deutschland

Olaf Methner Rechtsanwälte Baum Reiter & Kollegen, Düsseldorf, Deutschland

Olaf Mußmann Dr. Mußmann & Partner. Personal- und Organisationsentwicklung, Hannover, Deutschland

Julius Reiter Rechtsanwälte Baum Reiter & Kollegen, Düsseldorf, Deutschland

Joachim Rottluff Corporate Excellence Consultancy, Dr. Kleinfeld CEC GmbH & Co. KG, Gifhorn, Deutschland

Christoph Schank Universität Vechta, Vechta, Deutschland

Maud Helene Schmiedeknecht ESB Business School, Reutlingen University, Reutlingen, Deutschland

Lisa Schöttl Risk Consulting, PricewaterhouseCoopers GmbH WPG, Stuttgart, Deutschland

Kenan Tur Business Keeper AG, Berlin, Deutschland

Riccardo Wagner moneymeets GmbH, Brühl, Deutschland

Anna-Katharina Zubrod Konstanz Institut für Corporate Governance, HTWG Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung, Konstanz, Deutschland

CSR und Compliance: Unterschiede und Schnittmengen theoretischer wie praktischer Art

CSR und Compliance im Kontext ihrer Bedeutungsentwicklung

Annika Martens und Annette Kleinfeld

1 Einführung

Compliance und Corporate Social Responsibility (CSR) sind in der Praxis börsennotierter Unternehmen spätestens durch die Offenlegungspflicht des Deutschen Corporate-Governance-Kodex und die Berichtspflicht zu ESG-Kriterien¹ angekommen. Allein im Jahr 2015 legten 72 der 150 größten Unternehmen in Deutschland einen Nachhaltigkeitsbericht vor. Weitere 165 KMU-Berichte ergänzten die Anzahl der Unternehmen, die über ihre ESG-Kriterien Auskunft gaben. Zusammen machte das fast 30 % Zuwachs im Vergleich zum Jahr 2011 aus. Perspektivisch wird sich dieser Trend mit der Einführung der EU-Berichtspflicht² noch verstärken. Aktuelle Schätzungen zufolge werden in Deutsch-

¹ ESG steht für Environmental, Social und Governance.

² Um die EU-Richtlinie 2014/95/EU umzusetzen, wurde am 09.03.2017 das Gesetz zur Stärkung nichtfinanzieller Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten im Bundestag beschlossen. Die EU-Richtlinie sieht eine Offenlegung von Angaben zu nichtfinanziellen Aspekten (Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelangen, zur Achtung von Menschenrechten und zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung) vor (Richtlinie 2014/95/EU). Betroffen von dieser Berichtspflicht sind Kapitalgesellschaften (§ 289b Abs. 1 HGB), ihnen gleichgestellte haftungsbeschränkte Personenhandelsgesellschaften und Genossenschaften, sofern sie (1) als groß i. S. v. § 267 Abs. 3 Satz 1 HGB eingestuft werden und (2) kapitalmarktorientiert i. S. v. § 264d HGB sind sowie (3) im Jahresdurchschnitt mehr als 500 Arbeitnehmer beschäftigen (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz 2017, S. 803) (vgl. Beitrag „Rechtliche Rahmenbedingungen für CSR und Compliance“ in diesem Band).

A. Martens (✉)
Hochschule Fresenius
Hamburg, Deutschland
E-Mail: annika.martens@hs-fresenius.de

A. Kleinfeld
Konstanz Institut für Corporate Governance, HTWG Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung
Konstanz, Deutschland
E-Mail: annette.kleinfeld@htwg-konstanz.de

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2018

A. Kleinfeld und A. Martens (Hrsg.), *CSR und Compliance*,
Management-Reihe Corporate Social Responsibility,
https://doi.org/10.1007/978-3-662-56214-7_1

land mehr als 500 Unternehmen unmittelbar von dieser Novelle betroffen sein und somit ab 2018 über Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange sowie Menschenrechte und Korruptionsbekämpfung berichten müssen (Dietsche et al. 2017, S. 7). Die Anzahl auch kleinerer und mittelständischer Unternehmen, die vor diesem Hintergrund von ihren Kunden dazu aufgefordert werden, über diese Aspekte Rechenschaft abzulegen, also indirekt von der Berichtspflicht betroffen sind, wird jedoch wahrscheinlich weitaus höher ausfallen.

Viele der berichtenden Konzerne haben die Themen institutionalisiert und adressieren sie in ihrer Organisation durch eigene Abteilungen. Bei genauerer Betrachtung der organisationalen Struktur dieser Unternehmen fällt auf, dass CSR und Compliance überwiegend als separaten Themen in unterschiedlichen Abteilungen nachgegangen wird. Dieser Umstand ist vor allem der historischen Entwicklung der Themen geschuldet, die aus unterschiedlichen Gründen zu verschiedenen Zeitpunkten, aber auch in unterschiedlichem Ausmaß praxisrelevant wurden (vgl. Abschn. 1.1 und 1.2). Diese Differenz wird von der organisatorischen Verortung der damit verbundenen Managementaufgaben in den Unternehmen widerspiegelt: Ist die Complianceabteilung in vielen Unternehmen klassischerweise dem Rechtsbereich zugeordnet (vgl. Bayer AG 2017), so findet sich der für CSR zuständige Bereich häufig in großer Nähe zur Kommunikationsabteilung.

Dies mag u. a. der eingangs erwähnten Tatsache geschuldet sein, dass viele Unternehmen sich überhaupt erst aufgrund ihrer Berichtspflichten mit CSR systematisch zu beschäftigen begonnen haben oder aber, weil sie CSR vornehmlich als neues Marketinginstrument (z. B. im Rahmen eines sogenannten Cause-Related-Marketings) und/oder zur Imagepflege aufgegriffen haben.

Compliance wird im Unternehmensalltag vielfach mit den Themen assoziiert, die sich heute in einem Verhaltenskodex (auch Code of Conduct genannt) wiederfinden. Hierzu zählen typischerweise die Korruptionsbekämpfung (Betrug, Bestechung, Bestechlichkeit bzw. Vorteilsannahme oder -gewährung in Form von Geschenken, Essenseinladungen, Beschleunigungsgeldern, Kick-Back-Zahlungen etc. oder Vetternwirtschaft), Datensicherheit sowie Fairness im Wettbewerb (wie etwa das Kartellrecht). Compliance geht in einigen Unternehmen über diese klassischen Themen hinaus und umfasst neben der Befolgung von rechtlichen Vorgaben und Gesetzen („hard law“) auch die Einhaltung von rechtlich nicht bindenden Selbstverpflichtungen („soft law“), z. B. etwa Branchenvereinbarungen, die OECD Guidelines für multinationale Unternehmen oder die zehn Prinzipien des UN Global Compact (vgl. Wieland 2010 sowie Grüninger et al. 2014).

Welche Themen unter CSR zu fassen sind, hängt in erster Linie von den jeweils zugrunde gelegten, zunehmend global entwickelten und international gültigen Standards ab und kann per definitionem nicht abschließend geklärt werden. Denn, verstanden als Verantwortung von Organisationen gegenüber der Gesellschaft, ist der CSR-Kanon ein amorphes Gebilde, das sich mit zeitlichen Entwicklungen und daraus erwachsenden neuen Anforderungen der Gesellschaft und der jeweiligen unternehmerischen Anspruchsgruppen (Stakeholder) stetig wandelt. Dies stellt auch die ISO 26000 fest:

Die in dieser internationalen Norm identifizierten Kernthemen und Handlungsfelder entsprechen der gegenwärtigen Auffassung von bewährter Praxis („good practice“). Zweifellos werden sich auch Auffassungen von bewährter Praxis in der Zukunft ändern (ISO 26000 2011, S. 19).

Unbestritten ist jedoch spätestens seit der Veröffentlichung dieser ersten internationalen Norm im Bereich gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung im Jahre 2010, dass CSR die Übernahme von Verantwortung für die Auswirkungen der Entscheidungen und Aktivitäten einer Organisation auf Gesellschaft, Umwelt und ihre direkten Anspruchsgruppen bedeutet (vgl. Definition der Europäischen Kommission KOM 2011; Abschn. 1.2). Die daraus resultierenden Verantwortlichkeiten liegen – im Wording der ISO 26000 – in den Bereichen Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten sowie Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft (vgl. ISO 26000 2011).

Die Übernahme von Verantwortung für die Auswirkungen des eigenen Wirtschaftens setzt die Akzeptanz dessen voraus, was gesellschaftlich allgemein anerkannt und legitimiert ist. Dies sind zum einen – zumindest in demokratisch verfassten Gesellschaften – Recht und Gesetz, zum anderen sind es übergeordnete, sogenannte ethische Maßstäbe und Wertvorstellungen, die universale Geltung beanspruchen, weil sie von der Mehrheit der Menschen weltweit als richtig und wichtig angesehen werden, z. B. Gerechtigkeit, Frieden und die Würde des Menschen. Daraus abgeleitete Grundsätze und Orientierungen finden sich in kodifizierter Form beispielsweise in der internationalen Menschenrechtscharta der Vereinten Nationen oder in den Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation ILO. Sie bilden damit auch die Grundlage legitimer Interessen, also Ansprüche, die durch die Öffentlichkeit oder einzelne Stakeholder an Unternehmen herangetragen werden (vgl. Abschn. 2). Somit weisen CSR und insbesondere das heute zunehmend etablierte, umfassendere Verständnis von Compliance inhaltlich große Schnittmengen auf und können daher auch vielfach über dieselben Instrumente gesteuert werden (vgl. Abschn. 4 und Abb. 4). Letztlich verfolgen sie dasselbe Ziel: Die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens unter Berücksichtigung legitimer gesellschaftlicher und anderer Stakeholder-Anforderungen, wodurch zugleich ein Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung geleistet wird.

Angesichts dieser Gemeinsamkeiten verwundert die „künstliche“ Trennung, die nicht nur zu unerwünschten Redundanzen, sondern auch zu Reibungen bei der Umsetzung dieser beiden, zunehmend unverzichtbaren Managementaspekte führen kann.

Nachfolgend soll zunächst eine für diese Publikation gültige Definition von CSR und Compliance dargelegt werden. Aufbauend auf diesem definitorischen Teil wird in Abschn. 2 erörtert, welche normative Basis beiden Konzepten gemein ist (vgl. Abschn. 2). Ein Überblick über das Aufkommen von compliancerelevanten Themen in den fünf verbreitetsten internationalen CSR-Standards bzw. globalen Orientierungsrahmen zeigt, dass die Themen bereits heute nicht mehr voneinander zu trennen sind und verweist auf die Notwendigkeit einer integrierten Herangehensweise bei der praktischen Umsetzung. Das

vorliegende Kapitel schließt mit einer Vorstellung von Instrumenten, mit deren Hilfe sowohl CSR als auch Compliance erfolgreich gemanagt werden können.

1.1 Compliance

Compliance – übersetzt aus dem Englischen – meint Zustimmung oder Befolgung und fand zunächst in der Medizin Verwendung, um die „Therapietreue“ eines Patienten gegenüber den Anordnungen und Empfehlungen des behandelnden Arztes zu beschreiben. Die Betriebswirtschaft adaptierte diesen Begriff und weitete seine Bedeutung aus, sodass Compliance als Regelkonformität eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter übersetzt werden kann (Boemke et al. 2012, S. 80). Der Ursprung der Diskussion um das Thema Compliance liegt in den USA und kann in seinen Anfängen bis in den Beginn des Kalten Krieges zurückdatiert werden. Zum damaligen Zeitpunkt sollten Complianceprogramme Unternehmen ermöglichen, sich an die ständig verändernde Exportkontrollgesetzgebung anzupassen. Erstmals in Form eines Gesetzes schlug sich das Thema Compliance in dem Foreign Corrupt Practices Trading Act aus dem Jahr 1977 nieder, in welchem u. a. bundesweit die Einrichtung und Überwachung des Rechnungswesens von börsennotierten Unternehmen eingefordert wurde (Schmittlein 2015, S. 7). Dem Vorstand oblag damit die Aufgabe, bereits präventiv Maßnahmen zur Verhinderung von Korruption zu ergreifen. Durch die Implementierung eines Überwachungssystems sollten etwaige Risiken minimiert werden – eine Spezifikation der Ausgestaltung dieses Überwachungssystems fand sich in dem damaligen Gesetz aber noch nicht.

Dies änderte sich mit dem Sarbanes Oxley Act³ im Jahr 2002 (Schmittlein 2015, S. 8). Als direkte Reaktion auf die Wirtschaftskriminalitäts-Skandale um die Großkonzerne Enron und WorldCom erließ die US-Regierung ein Gesetz, das eine Verschärfung der Sanktionen für bestimmte Wirtschaftsstraftaten vorsah, größere Unternehmen zur Errichtung eines angemessenen internen Kontrollsystems verpflichtete und konkrete Vorgaben zum Schutz von Hinweisgebern (Whistleblower) machte (Boemke et al. 2012, S. 81). Dem Gesetz kommt eine extraterritoriale Bedeutung zu, da es nicht nur US-amerikanische Unternehmen betrifft, sondern Gültigkeit für alle Unternehmen hat, die an einer US-amerikanischen Wertpapierbörse notiert sind oder Unternehmen, deren Wertpapiere anderweitig öffentlich in den USA angeboten werden (Moritz und Gesse 2005, S. 6). Erst vor diesem Hintergrund wurde Compliance auch in Deutschland zu einem wichtigen Thema für Unternehmen aller Branchen, insbesondere solcher, die an der US-amerikanischen Börse notiert waren. Davor hatte Compliance in erster Linie aufgrund diverser Gesetzesverschärfungen für den Bankensektor eine Rolle gespielt.

Mit der Umsetzung des Sarbanes Oxley Act (SOX) hielt das Thema weltweit Einzug in kapitalmarktorientierte Organisationen: Um dessen Anforderungen zu entsprechen,

³ Zur weiteren Klärung der rechtlichen Grundlage des Themas Compliance, siehe Beitrag „Rechtliche Rahmenbedingungen für CSR und Compliance“ in diesem Band.

wurden Compliancebeauftragte bzw. Complianceabteilungen etabliert, Verhaltenskodizes (Code of Conduct oder Code of Ethics) nach amerikanischem Vorbild entwickelt und Complianceschulungen eingeführt. Dass einige der konkret genannten Maßnahmen und Instrumente zur Prävention von Fehlverhalten, z. B. anonym nutzbare Hinweisgebersysteme, nicht nur in Deutschland auf historisch und kulturell bedingte Abwehrhaltungen stießen und dass hierzulande bei ihrer Einführung nicht selten gegen die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmervertretungen verstoßen wurde, wurde nicht weiter thematisiert (Boemke et al. 2012, S. 81).

Anders formuliert: Unternehmen, die an der NYSE bleiben wollten, konnten darauf wenig Rücksicht nehmen. Die unternehmenskulturellen Folgen wurden in der Regel unter Verweis auf die Sachzwänge eines globalen Marktes in Kauf genommen. Die Frage, welche Wirkung Instrumente haben können, die von denen, die sie nutzen sollen, nicht akzeptiert oder ernst genommen werden, wurde zunächst nicht gestellt. Auch die Erkenntnisse der bereits in den 1990er-Jahren im Rahmen der amerikanischen und europäischen Business Ethics geführte Debatte, ob ein auf ethischen Werten und Prinzipien aufbauender, sogenannter Integritätsansatz zur Prävention von Fehlverhalten nicht wirkungsvoller sei als ein reiner Complianceansatz (vgl. die Beiträge „Integrity-Management als Brücke zwischen CSR-Management und Compliance“ und „Zwischen ‚hard law‘ und ‚soft law‘: Zielkonflikte und potenzielle Dilemmata von CSR und Compliance“ in diesem Band), fanden in der Unternehmenspraxis seiner Zeit wenig Gehör. Dies änderte sich erst, als auch im deutschsprachigen Raum Korruptions- und Betrugsskandale trotz der nachweislich vorhandenen Complianceprogramme ans Tageslicht kamen – neben Siemens, MAN und Daimler gehört dazu in jüngerer Zeit der Abgasskandal bei Volkswagen – und nun plötzlich Vorstandsressorts mit der Bezeichnung „Integrität und Recht“ ins Leben gerufen werden.

Dieses erweiterte, ethisch fundierte Verständnis von „guter und verantwortlicher Unternehmensführung“ fand jüngst auch Eingang in die Präambel der überarbeiteten Fassung des Deutschen Corporate-Governance-Kodex (DCGK) (vgl. DCGK 2017, Präambel, S. 1), wo es u. a. heißt:

Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse). Diese Prinzipien verlangen nicht nur Legalität, sondern auch ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten (Leitbild des ehrbaren Kaufmanns).

Mit dem Deutschen Corporate-Governance-Kodex steht seit 2002 auch deutschen Unternehmen ein Rahmenwerk für Compliance zur Verfügung. Dieses enthält wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften und beinhaltet Anregungen und Empfehlungen international und national anerkannter Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Eine Regierungskommission überprüft jährlich, ob der Kodex noch der Zeit und den Umständen angemessen ist oder angepasst werden sollte.

In diesem für Deutschland wichtigsten Referenzdokument wird der Terminus „Compliance“ in einem Imperativ definiert:

Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance) (DCGK 2017, 4.1.3., S. 6).

Beim genaueren Studium dieser Definition fällt auf, dass Compliance zweierlei Bedeutungen haben kann: Zum einen gehört dazu die strikte Vorgabe, sich an gesetzliche Regelungen und unternehmensinterne Richtlinien zu halten (enges Complianceverständnis). Zum anderen verweist die Definition aber auch darauf, dass es sich bei Compliance um eine Managementaufgabe handelt, die über das rein rechtlich- oder prozessorientierte Complianceverständnis hinausgeht (erweitertes Complianceverständnis, vgl. Wieland 2010, S. 19). Compliance ist demnach keine von der Rechts- oder Complianceabteilung eines Unternehmens zu erledigende Aufgabe, sondern muss von jedem Manager vorgelebt, eingefordert und nachverfolgt werden.

Die praktische Umsetzung von Compliance kann analog zur Definition auf zweierlei Wegen erfolgen: Zum einen formal-strukturell, zum anderen informell-kulturell. Die formal-strukturelle Umsetzung wird nach Wieland durch drei Regulierungstypen gekennzeichnet: die öffentliche Regulierung (z. B. das dt. StGB, der Sarbanes Oxley Act, der UK Bribery Act oder die OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen), durch öffentlich-private Regulierungen (wie z. B. den Deutschen Corporate-Governance-Kodex oder die 10 Prinzipien des UN Global Compact) oder durch rein private Regulierungen, z. B. der ZfW Compliance Program Monitor (Wieland 2010, S. 16) oder die 2014 veröffentlichten internationalen Leitlinien der ISO zum Compliancemanagement (ISO 19600 2014). Unternehmensinterne Richtlinien und Verhaltenskodizes haben dabei häufig die Aufgabe, die externen Vorgaben aufzugreifen und in konkrete Handlungs- und Verhaltensanweisungen zu übersetzen. Die informell-kulturelle Umsetzung erfolgt über die bewusste Entwicklung und Gestaltung der Unternehmens- und Führungskultur, über Kommunikation und Personalentwicklung sowie über die Vorbildrolle des Managements. Im Rahmen eines Integritäts- oder Wertemanagements wird auch dieser informellen Führungs- und Steuerungskomponente die nötige Beachtung geschenkt (vgl. Grüninger 2010, S. 47, 2016, S. 10). Zusammenfassend kann Compliance demnach wie folgt definiert werden:

Compliance bezeichnet alle formalen und informalen Governancestrukturen einer Organisation, mit denen sein Management effizient und effektiv die Aufdeckung, vor allem aber die Prävention doloser Handlungen durch Mitglieder und Beauftragte dieser Organisation, realisieren kann. Compliance ist Bestandteil des strategischen und operativen Managements und zielt auf die nachhaltige, legale, ökonomische und gesellschaftliche Sicherung der Existenz und der Zielerreichung einer Organisation (Wieland 2010, S. 19).

Während Compliance bei dieser Unterscheidung primär die Einhaltung von Regeln bedeutet, ist mit dem oben angesprochenen Integritätsansatz zugleich eine Stärkung

der moralischen Kompetenz und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter gemeint. Das Ziel beider Ansätze ist dasselbe, nämlich die Prävention von wirtschaftskriminellem und ethisch relevantem Fehlverhalten. Die gewählten Instrumente, die dahinterstehenden Menschenbilder und die Motivation unterscheiden sich indes signifikant. Während beim Complianceansatz versucht wird, gesetzeskonformes und ethisch korrektes Verhalten durch die Einschränkung von Handlungsräumen und durch Kontrollen zu erwirken (z. B. durch Regeln, Unterweisungen, Audits und Sanktionen) mit dem primären Ziel, Haftungs- und Reputationsrisiken zu minimieren, setzt das Integritätsmanagement bewusst auf Freiräume und auf die menschliche Fähigkeit, auf der Grundlage ethischer Reflexion und Werteorientierung aus eigener Überzeugung heraus das Richtige zu tun. Mitarbeiter sollen dazu befähigt werden, auch in ethisch relevanten Situationen, für die es (noch) keine Gesetze oder konkrete Regelungen gibt, eigenverantwortlich entscheiden zu können und werden aus diesem Grund in ihrer moralischen Kompetenz gestärkt (Paine 1994). Typische Instrumente des Integritätsmanagements sind u. a. Schulungen, beispielsweise zu den Werten und Prinzipien des Unternehmens und deren Anwendung auf Alltagssituationen, Dilemma-Trainings, Schulung und Coaching von Führungskräfte, um sie für ihre Vorbildfunktion zu sensibilisieren, sowie das bewusste Gewähren von Freiräumen zur persönlichen Verantwortungsübernahme (Göbel 2010, S. 246; Kleinfeld und Müller-Störr 2010, S. 412). Ein wesentlicher Aspekt des Integritätsmanagements ist zudem die bewusste Gestaltung einer integritätsfördernden Unternehmenskultur, in der nicht nur die geschriebenen, sondern auch die ungeschriebenen, de facto gelebten Gesetze und Regeln ethisch reflektiert sind und neuen Mitarbeitern durch Vorgesetzte wie Kollegen als das vermittelt werden, was nicht nur auf dem Papier von jedem erwartet und eingefordert wird. Soziologen sprechen dabei vom Effekt der informellen Sozialkontrolle (vgl. u. a. Bussmann 2004).

Die Praxis zeigt, dass sich diese Ansätze nicht konträr, sondern komplementär zueinander verhalten. Ein erfolgreiches Compliancemanagement ist somit nur durch eine Kombination beider Ansätze zu erwirken. Die in dieser Veröffentlichung dargestellten Instrumente zur gemeinschaftlichen Umsetzung von CSR und Compliance umfassen daher solche des Compliance- als auch des Integritätsmanagements.

1.2 CSR

Trotz erster Erwähnungen in den 1930er- und 1940er-Jahren und einer 1946 vom amerikanischen Wirtschaftsmagazin Forbes durchgeführten Unternehmerumfrage dazu (Carroll 1991), wird der Ursprung der wissenschaftlichen Debatte um CSR (Corporate Social Responsibility) in den USA der 1950er-Jahre gesehen (Bassen et al. 2005, S. 231), als Howard Bowen in seinem 1953 erschienenen Werk *Social Responsibility of the Businessman* erstmalig die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen über die gesetzlichen Bestimmungen und die reine Gewinnmaximierung hinaus einforderte (Bowen 1953). Zündstoff erhielt die Diskussion u. a. durch die 1970 veröffentlichte Gegenposition Milton Friedmans in seinem Artikel *The social responsibility of business is to increase*

its profits (Friedman 1970) und der Infragestellung der ihr zugrundeliegenden Annahme, dass Manager als „agents“ ausschließlich ihren Kapitalgebern („principals“) verpflichtet sind, durch Edward Freeman (vgl. z. B. Freeman und Moutchnik 2013). Über die Kontroverse zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value im Kontext der sogenannten Business-Ethics-Debatte, die Ende der 1980er-Jahre auch Europa erreichte, fand CSR schließlich auch hier Verbreitung (vgl. Abländer 2011, S. 172 ff.), obgleich die politischen Rahmenbedingungen und das unternehmerische Selbstverständnis im Rahmen einer sozialen Marktwirtschaft eine völlig andere Ausgangsbasis boten. Nicht zuletzt aus diesem Grund war die Debatte um CSR – und dem, was darunter zu verstehen ist – während der letzten zwanzig Jahre durch einen Begriffspluralismus geprägt, der insbesondere bei Praktikern zur Verwirrung führte. Corporate Responsibility (CR), Social Responsibility (SR) und Corporate Citizenship (CC) stellen nur eine Auswahl der Begriffe dar, die zur Nuancierung des Themas gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen herangezogen wurden oder Teilbereiche desselben darstellen.⁴ In jüngster Zeit konnte sich jedoch der Begriff CSR national wie auch international als Oberbegriff durchsetzen (Scherer und Patzer 2011, S. 321). Wesentlicher Treiber für diese Entwicklung stellte das Grünbuch der Europäischen Kommission dar, durch das 2001 erstmals ein gemeinsames Verständnis von CSR im europäischen Raum zu etablieren versucht wurde.

Corporate Social Responsibility dient Unternehmen demnach als ein Konzept, um „... auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (KOM 2001, S. 7).

Diese erste EU-weite Definition (ver)führte zu einem verengten Verständnis von CSR, wonach es sich um eine Form des Freiwilligenengagements handelt, dem Unternehmen je nach Gusto in den Bereichen Umwelt und Soziales Folge leisten können oder eben auch nicht. Ein Übersetzungsfehler des Wortes „social“ durch „sozial“ anstatt „gesellschaftlich“ hatte im deutschsprachigen Raum überdies zur Folge, dass die eigentlich damit adressierte Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft auf das soziale Engagement von Unternehmen reduziert wurde. Diese Interpretation entsprach bereits zum damaligen Zeitpunkt nicht den international anerkannten Standards, z. B. dem UN Global Compact.

Erst 2011 konnte der Terminus „CSR“ deutlich an Kontur gewinnen. Die neue und bis dato gültige Definition, welche u. a. auf der Definition der ISO 26000 fußt – der in einem globalen Konsensfindungsprozess entwickelten, ersten internationalen Managementnorm zum Thema „gesellschaftliche Verantwortung“ (vgl. ISO 26000 2011, S. 17) – erschien in einer weiteren Mitteilung der EU-Kommission: CSR ist demnach

⁴ Im Folgenden soll unter Corporate Citizenship „bürgerliches Engagement von Unternehmen in der Zivilgesellschaft“ verstanden werden (vgl. Schrader 2011, S. 304). Responsibility umfasst hingegen die gesamte unternehmerische Verantwortung, ohne durch den Zusatz von „social“ einen Bereich besonders zu betonen (Pufé 2012, S. 20). Der Begriff „Social Responsibility“, der bspw. in der ISO 26000 verwendet wird, inkludiert auch Organisationen mit nichtprivatwirtschaftlichem Gewinninteresse (vgl. ISO 26000 2011, S. 14). Zu beachten ist zudem, dass der Begriff Nachhaltigkeit in der Praxis inzwischen vielfach als Synonym für CSR genutzt wird.

die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft ... Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden (Europäische Kommission KOM 2011, S. 7).

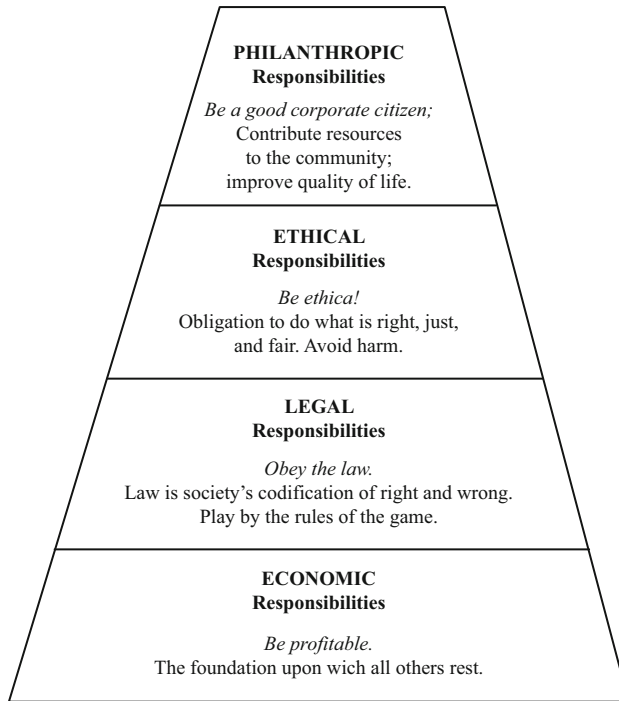
Den Charakter eines rein freiwilligen oder gar beliebigen Engagements hat das Konzept CSR damit verloren, der ihm zugrundeliegende Begriff der „Verantwortung“ wird nun erstmals auch als solcher verstanden: Genauso wie jeder individuelle Bürger sind auch Unternehmen als institutionelle Akteure oder Corporate Citizen verantwortlich im Sinne von rechenschaftspflichtig für das, was sie tun und entscheiden, insbesondere für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und Umwelt, und zwar gegenüber all ihren Anspruchsgruppen (Stakeholdern) und der Gesellschaft insgesamt. Damit wird deutlich, dass CSR mehr als nur ein gut gemeinter Zusatz ist, sondern integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik und -strategie sein oder werden sollte. Durch Austausch mit den Stakeholdern und die Etablierung strategischer, organisatorischer sowie operativer Ziele und Maßnahmen gilt es, eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Nachverfolgung zu gewährleisten.

Trotz dieser deutlich klareren Definition – die angesichts ihrer globalen Konsensfähigkeit durch die Ableitung aus einer internationalen Norm zumindest EU-weit akzeptabel sein sollte – kommen Unternehmen nicht umhin, zu eruieren, was das vor dem Hintergrund ihres Kerngeschäftes, ihrer Stakeholder und ihres spezifischen Einflussbereichs genau für sie bedeutet und ob bzw. inwieweit sie diese Verantwortung auch wahrnehmen (können). Aus diesem Grund fordert u. a. auch der Nachhaltigkeitsberichterstattungsstandard GRI in den GRI 102 General Disclosures eine Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers der Organisation über den Stellenwert der Nachhaltigkeit für die Organisation und die Strategie der Organisation im Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit (vgl. GRI Sustainability Reporting Standard 2016, Disclosure 102-14 Statement from senior decision-maker).

Ausgangspunkt der Berichterstattung ist also auch nach GRI eine Positionierung des Unternehmens zum Thema, aus der sich neben dem Stellenwert für die Organisation häufig auch dessen spezifische Interpretation ablesen lässt.

Da der Terminus „Nachhaltigkeit“ in der Praxis häufig als Synonym für CSR verwendet wird, soll abschließend noch einmal kurz darauf eingegangen werden (vgl. Abb. 1).

Der Ursprung des Begriffes ist in der Forst- und Agrarwirtschaft zu suchen und wurde erstmalig von Carl von Carlowitz 1713 in seiner *silvicultura oeconomica* beschrieben (von Carlowitz 1713/2013). Das darin beschriebene Grundprinzip der Nachhaltigkeit beschreibt eine generationenübergreifende Verantwortung für die natürliche Ressource Holz: Demnach darf in einem bestimmten Zeitraum nur so viel Holz geschlagen werden, wie im gleichen Zeitraum nachwächst. Dieses ureigene Prinzip der Nachhaltigkeit fand schließlich über die internationale forstliche Fachsprache Eingang in das Vokabular der Vereinten Nationen und diente später als Vorbild für den Begriff der „Nachhaltigen Entwicklung“



(Carroll 1991, S. 42)

Abb. 1 Die vierstufige CSR-Pyramide nach Carroll

(Grober 2013, S. 20). Dieser wurde durch die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen in dem Bericht *Our Common Future* 1987 wie folgt definiert:

Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs (The World Commission on Environment and Development 1987, S. 43).

Eine direkte Antwort auf die Frage nach dem Verhältnis von CSR und Nachhaltigkeit bzw. nachhaltiger Entwicklung liefert die ISO 26000, wonach Organisationen durch die Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung ebenso wie durch ein gezieltes Nachhaltigkeitsmanagement im Sinne des 3-Säulen-Modells oder der Triple Bottom Line zur nachhaltigen Entwicklung beitragen (vgl. ISO 26000 2011, S. 17). Dieses, beiden Konzepten gemeinsame übergeordnete Ziel hat mit der Veröffentlichung der Sustainable Development Goals durch die Vereinten Nationen Ende September 2015 erstmals auch für Unternehmen eine klare Kontur erhalten. Denn anders als die Vorgängergeneration, die Millennium Development Goals, adressieren die 17 SDGs nicht nur Staaten, sondern richten sich ausdrücklich auch an Organisationen aller Art (SDGs 2015, S. 3). Eine Brücke zwischen den eher abstrakt formulierten Zielen mit ihren 167 Unterzielen bilden

die nationalen wie internationalen CSR- und Nachhaltigkeits-Standards – von den OECD Guidelines über die 10 Prinzipien des UN Global Compact und GRI bis hin zur ISO 26000 und weiteren Normen zu einzelnen Kernthemen (ISO 14001, 19600, 50001, 45000 etc.).

2 CSR- und Compliancemanagement: Stakeholdermanagement als Basis

Als Archie B. Carroll 1991 erstmalig seine CSR-Pyramide vorstellte,⁵ gab es weder international noch national eine konsensfähige Meinung darüber, was unter CSR genau zu verstehen ist. Carroll unterschied in dieser ersten Fassung seiner CSR-Pyramide vier verschiedene Verantwortungsdimensionen, die zusammen das Konzept unternehmerischer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft konstituierten. Die unterste Ebene und somit das Fundament für CSR bildet dabei die Ökonomie: Profitabel zu wirtschaften stellt nach diesem Modell die Grundvoraussetzung für alle weiteren Verantwortungsebenen dar. Es folgte die juristische Ebene und die damit verbundene Aufgabe von Unternehmen, sich an geltendes Recht zu halten. Die dritte Ebene repräsentiert die ethische Verantwortung, die Unternehmen dazu auffordert, sich nach gesellschaftlich erwarteten und ethisch legitimierte Regeln, Normen und Werten zu verhalten, um jedwede Form von Leid und Schaden für Dritte zu vermeiden. Die Spitze der Pyramide bildet die Philanthropie. Anders als die ersten drei Ebenen hat sie nicht damit zu tun, wie Unternehmen agieren und ihre Ziele verfolgen, sondern was sie davon unabhängig freiwillig zum Wohle der Gesellschaft oder Gemeinschaft zu tun oder zu geben bereit sind, wie z. B. die Zurverfügungstellung von finanziellen oder personellen Ressourcen für wohltätige Zwecke (Carroll 1991, S. 42; s. Abb. 1)

Das Modell, das aufgrund seiner hierarchischen Struktur in die Kritik geriet, gilt in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung um die Inhalte von CSR mittlerweile als nicht mehr haltbar. So stand insbesondere die Annahme, dass Unternehmen nur verantwortlich handeln können, wenn sie auch profitabel wirtschaften, in der Kritik. Tatsächlich zeigt sich jedoch nicht selten erst in Krisenzeiten, wie verantwortlich ein Unternehmen wirklich ist. Auch bleibt in Teilen unklar, wieso sich die einzelnen Ebenen in einem hierarchischen Verhältnis zueinander befinden und wie Konflikten zwischen diesen Ebenen zu begegnen ist (Mildenberger et al. 2007, S. 13). Eine Weiterentwicklung erfuhr das Modell 2003, wobei die eine Priorisierung suggerierende Pyramidenform dem gleichberechtigten Nebeneinander der Kategorien „Ökonomie“, „Ethik“ und „Legalität“ wich (s. Abb. 2). Etwaigen Konflikten zwischen den einzelnen Dimensionen wurde so mehr Aufmerksamkeit verschafft. Der Verzicht auf die Kategorie der „Philanthropie“ – ehemals repräsentiert durch die Pyramidenspitze – wurde mit der Überlegung begründet, dass sich Unterneh-

⁵ Einen ersten Vorläufer zu dem o. g. Modell veröffentlichte Carroll bereits 1979 (vgl. Carroll 1979, S. 497–505).