

Herausgeber

Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik · EBEN Deutschland e.V.

Bayreuther Str. 35 · D -10789 Berlin +49.30.236 276 75 · www.dnwe.de · info@dnwe.de

Im Internet

www.forum-wirtschaftsethik.de

ISSN 2194-9247

INHALT

- 2 **Alexander Brink / Anne Fries / Lena Lassak / Birgit Riess**
Corporate Responsibility - Quo Vadis?
- 11 **Neuere Forschung**
Welche Fragen beschäftigen den wissenschaftlichen Nachwuchs?
- 17 **Praxis-Profil**
Evenord-Bank eG-KG
- 18 **Rezensionen**
Handbuch Compliance-Management
- 24 **Netzwerk DNWE**
Aktivitäten – Publikationen – Personalien
- 26 **Finis**
von Katharina Knoll

MITWIRKENDE

Autoren dieser Ausgabe

Roya Akhavan · Ingrid Becker · Jörn Block · Alexander Brink · Ulf Dettmann · Anne Fries · Katharina Knoll · Anna-Lena Kühn · Lena Lassak · Irina Lock · Bernd Noll · Birgit Riess · Horst Schneider · Lisa Schöttl · Markus Stiglbauer · Dominik Wagner

Redaktion

Alexander Brink *forschung* · Monika Eigenstetter *rezensionen* · Joachim Fetzer *V.i.S.d.P.* · Irina Lock *praxis-profil* · Brigitte Raschke *redaktionsassistentin* · Ina Verstl *netzwerk dnwe*

EDITORIAL

Liebe Leserin, lieber Leser,

voller Begeisterung berichtete ein Compliance-Officer kürzlich von einem Aufsatz aus dem Harvard Business Review von Lynn Sharp Paine. Wer die unternehmensethische Diskussion der 1990er-Jahre schon begleiten durfte, konnte in diesem Moment ein Déjà-vu erleben. War doch dieser Beitrag aus dem Jahr 1994 („Managing for Organizational Integrity“) ein Klassiker in der damaligen Debatte „Compliance- versus Integrity-Ansatz“. Solche Déjà-vu-Erlebnisse machen Mut zur Wertschätzung der Grundsatzdebatten, welche von den Gründern des DNWE in den 1990ern geführt wurden. Von einem dieser Mitbegründer müssen wir nun Abschied nehmen (*netzwerk dnwe*).

Die (über-)nächste Generation führt die Debatten weiter und forscht u. a. wieder über Integrität (*neuere forschung*), während die Zahl der Unternehmen (sehr langsam) steigt, welche sich ausdrücklich zu einem *nicht nur* Compliance-getriebenen Wertemanagement bekennen (*praxisprofil*). Das einschlägige Handbuch läuft dagegen wieder unter der Flagge Compliance-Management (*rezensionen*).

Neu ist heute das Maß an empirischer Forschung. Maximieren guten Verantwortungsmanagements werden nicht „nur“ als Vorschläge von engagierten Wissenschaftlern postuliert, sondern als „state of the art“ aus dem Kreis der Professionals in Unternehmen erhoben (*Brink et al.*).

Bleibend aktuell ist die Einsicht, dass rechtliche Verankerung manchmal unabdingbar ist - ein wichtiges Argument im Blick auf TTIP und CETA (*finis*). Vielleicht wäre auch eine andere Grundlagenfrage neu zu diskutieren: die nach den normativen Begründungen von Marktwirtschaft überhaupt. Das wäre nicht nur eine normative Fundierung der TTIP-Debatte, sondern auch Sinnstiftung für Kartellrechts-Compliance, welche sich dann als Beitrag zu einer wünschenswerten Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung erweist und nicht nur Erfüllung einer rechtlichen Vorschrift. Einigen unter uns würde bei dieser Neuauflage der Diskussion noch manch anderes Déjà-vu begegnen.

Joachim Fetzer, im Juli 2016

CR Quo Vadis?

Acht Maximen zum Unternehmenserfolg

Alexander Brink, Anne Fries,
Lena Lassak, Birgit Riess

1. Einleitung

Verantwortungsvolle Unternehmensführung (Corporate Responsibility) gewinnt in der deutschen Unternehmenspraxis seit einigen Jahren zunehmend an Bedeutung. CR bezeichnet nach weltweiter Übereinkunft das verantwortliche unternehmerische Handeln in den operativen und strategischen Kernprozessen des Unternehmens, das heißt in der gesamten Wertschöpfungskette (vgl. Europäische Kommission 2011, DIN ISO 26000:2011-01). Betriebswirtschaftliche Kernprozesse wie F&E, Logistik, Marketing und Vertrieb, Entwicklung und Ausgestaltung von Produkten und Dienstleistungen sind ebenso adressiert wie der Umgang mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und der globalen wie lokalen Umwelt. Damit sind das Anforderungsprofil und die Komplexität der unternehmerischen Geschäftstätigkeit gewachsen. Hieß es früher für Unternehmen, „unter Einhaltung gesetzlicher Vorschriften qualitativ hochwertige und sichere Produkte zu produzieren, am Markt möglichst langfristig erfolgreich zu sein und auf dieser Basis sichere Arbeitsplätze zu schaffen“ (Fries/Brink/Riess 2014, S. 13), werden Unternehmen heute zunehmend in die Pflicht genommen, „Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft zu übernehmen und sich darüber hinaus an der Lösung der ökologischen und sozialen Herausforderungen unserer Zeit zu beteiligen“ (Fries/Brink/Riess 2014, S. 13).

Der CRI Corporate Responsibility Index der Bertelsmann Stiftung, der Universität Bayreuth und der concern GmbH zeigt, dass die Übernahme unternehmerischer Verantwortung nicht nur zu positiven Auswirkungen auf die Unternehmensumwelt führt, sondern auch für das Unternehmen selbst überlebensnotwendig ist: 62 Prozent der Studienteilnehmer schätzen die Relevanz von CR für den betriebswirtschaftlichen Erfolg als hoch bis sehr hoch ein. Sie haben daher ein ausgeprägtes Interesse, sich mit den

relevanten Erfolgsfaktoren von CR auseinanderzusetzen, konkrete Ziele zu definieren und die Wirkung ihrer CR-Aktivitäten zu messen. Der Druck auf die Unternehmen wächst. Viele fühlen sich gegenwärtig überfordert, suchen nach Orientierung, nach einem Anker, nach einer Strategie – nach einer Art archimedischem Punkt.

Der große Königsberger Philosoph Immanuel Kant empfiehlt dem Menschen als Art inneren Kompass: „Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen“ (Kant 1784, S. 481). Kant appelliert an unsere eigene kritische Urteilsfähigkeit, nennt Maximen, nach denen wir handeln sollen. Im Alltag wie im Beruf gleichermaßen. Umso mehr erstaunt es, dass wir gegenwärtig bei der Kartographie von Verantwortung nicht auf unsere eigene Urteilsfähigkeit vertrauen, sondern auf Normen und Instanzen außerhalb von uns selbst.

Richtig ist, dass in einer globalen Welt handlungsleitende Normen nur über einen Konsens vereinbart werden können, an dem möglichst viele von der Norm Betroffenen unter bestimmten Bedingungen teilnehmen sollen. Vieles wurde dazu von den Wirtschafts- und Unternehmensethikern in Deutschland geschrieben (vgl. vor allen die einschlägigen Schriften von Horst Steinmann, Peter Ulrich, Karl Homann, Peter Koslowski und Josef Wieland). Die wirtschafts- und unternehmensethischen Grundlagen für Corporate Social Responsibility sind wie wohl in keinem anderen Land der Welt gelegt. Deren kluge Anwendung obliegt aber nun jedem einzelnen. Das kantische Verallgemeinerungsprinzip ist daher lediglich eine erste Orientierungshilfe und ein Beispiel. Am bekanntesten formuliert ist das Verallgemeinerungsprinzip in dem kategorischen Imperativ: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die Du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde“ (Kant 1785, S. 52). Wendet man ihn richtig an, dann liefert er genau diese Form der allgemeinen Anerkennung, um deren Realisierung Multi-Stakeholderdialoge wie ISO 26000, Global Reporting Initiative (GRI) und Forest Stewardship Council (FSC) weltweit bemüht sind.

Daher haben wir uns entschieden, die Ergebnisse des CRI 2015 als ebensolche Maximen zu formulieren, die den einzelnen Handlungsakteur ansprechen. Dieser muss seine Handlungen – und das ist selbstverständlich – auch gegenüber einer externen Instanz (z. B. einem Verhaltenskodex oder einem Standard) verantworten, letztlich aber vor allem vor sich selbst. Handlungen, die man persönlich

verantworten kann und zu denen man persönlich steht, geben einem ein gutes Gefühl. Dass die Generation Y genau nach solch einem guten Gefühl und nach sinnvoller Beschäftigung sucht, dürfte mittlerweile bekannt sein. Die Herausforderung der persönlichen Personalarbeit besteht nun darin, durch die entsprechende Wahl des eigenen Geschäftsmodells beziehungsweise des Unternehmens diejenige Kultur, Führung, Anerkennung etc. zu wählen, die es ermöglicht, unternehmerische und persönliche Werte in Einklang und damit den kategorischen Imperativ zur Entfaltung zu bringen.

2. Methodik

Der CRI Corporate Responsibility Index untersucht den Status quo und die relevanten Erfolgsfaktoren unternehmerischer Verantwortung. Bisher haben zwei große Befragungswellen stattgefunden, die erste im Jahr 2013, die zweite im Jahr 2015. In 2013 wurden 169 Unternehmen befragt. Die Teilnehmerzahl konnte in 2015 auf 187 gesteigert werden, das heißt, die Stichprobe ist um 11 Prozent gewachsen. Damit ist der CRI die größte Studie zur Umsetzung von unternehmerischer Verantwortung in Deutschland.

Der CRI gibt einen Überblick zum CR-Management von Unternehmen und identifiziert Kerntreiber für erfolgreiches CR-Management. Zusätzlich dient der CRI als praxisorientiertes und auf Kontinuität angelegtes Benchmark-Instrument. Da der CRI im Jahr 2015 nach 2013 zum zweiten Mal stattfand, stellt er erstmalig Zeitreihenvergleiche zur Verfügung und zeigt Unternehmen relevante Entwicklungen und Trends im Zeitablauf. Unternehmen, die am CRI teilnehmen, erhalten nicht nur umfangreiche Auswertungen und Handlungsempfehlungen für ihr Unternehmen, sondern zusätzlich bietet ihnen die Teilnahme am CRI im Rahmen von CRI-Konferenzen eine Plattform zum Austausch von Erfahrungen und Best Practices und ermöglicht eine Vernetzung untereinander.

Die Erkenntnisse des CRI 2013 und 2015 unterstützen Unternehmen bei der Strategiekonzeption, Umsetzung und Steuerung von CR. Die Ergebnisse geben Aufschluss darüber, welche Maßnahmen relevant sind und wie diese implementiert werden können. Der CRI ist hierbei nicht nur für Unternehmen relevant, sondern bietet Verbänden, Politik, Zivilgesellschaft und Wissenschaft ebenfalls einen Einblick in den aktuellen Stand des CR-Managements in Deutschland. In den Stichproben 2013 und 2015 sind

Unternehmen aller Größen vertreten. Neben vielen Großunternehmen mit mehr als einer Mrd. Euro Umsatz beteiligten sich auch mittelständische und einige kleine Unternehmen an den Befragungen (vgl. Abb. 1). Verglichen mit der Stichprobe 2013 nahmen 2015 insgesamt mehr größere Unternehmen mit einem Umsatz größer einer Mrd. Euro und einer Mitarbeiteranzahl von mehr als 5.000 Mitarbeitern teil.

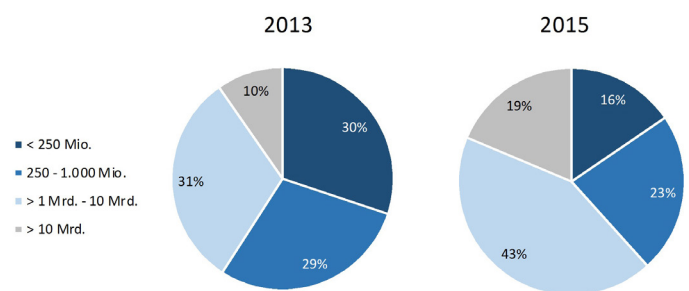


Abbildung 1: Verteilung der teilnehmenden Unternehmen nach Umsatz (CRI 2013 & 2015)

Nicht nur Unternehmen unterschiedlicher Größe, sondern auch diverser Branchen nehmen am CRI teil. Das Spektrum der Branchen spiegelt die deutsche Unternehmenslandschaft wider. Wie Abbildung 2 zeigt, sind in den Erhebungen 2013 und 2015 die Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Finanzdienstleistungen, Handel und Konsumgüter am stärksten vertreten.

| Branchen der teilnehmenden Unternehmen am CRI | |
|---|-----------------------------------|
| 2013 (Anzahl der Unternehmen) | 2015 (Anzahl der Unternehmen) |
| 1. Maschinen- und Anlagenbau (30) | 1. Finanzdienstleistungen (33) |
| 2. Finanzdienstleistungen (27) | 2. Maschinen- und Anlagenbau (31) |
| 3. Handel (25) | 3. Handel (29) |
| 4. Konsumgüter (22) | 4. Konsumgüter (24) |

Abbildung 2: Schwerpunktbranchen der teilnehmenden Unternehmen 2013 und 2015 (CRI 2013 & 2015)

Die Datenerhebung für den CRI 2013 und 2015 erfolgte mithilfe eines Online-Fragebogens. Zu beiden Erhebungszeitpunkten wurden die Unternehmen aufgefordert, ca. 40 Fragen zur Ausgestaltung von Corporate Responsibility in ihrem Unternehmen zu beantworten.

Nach ihrer Teilnahme an der Befragung erhielten alle Unternehmen einen individualisierten Unternehmensreport. Um den Unternehmen eine Einordnung ihrer Ergebnisse zu ermöglichen, beinhalteten die Unternehmensreports Vergleiche mit den Gesamtergebnissen der jeweiligen Branche beziehungsweise mit den Ergebnissen

der besten Unternehmen des CRI. Zusätzlich umfasste der Unternehmensreport unternehmensspezifische CR-Wirkungsanalysen und konkrete Handlungsempfehlungen für die weitere Bearbeitung von CR im Unternehmen. Die teilnehmenden Unternehmen, darunter auch CR-Starter, nutzen den CRI für die Analyse, Systematisierung und Weiterentwicklung ihrer CR-Maßnahmen.

3. Acht Maximen zum CR-Erfolg

Aus den Ergebnissen des CRI lassen sich insgesamt acht Maximen ableiten. Diese sollen den Unternehmen bei der Entwicklung eines erfolgreichen CR-Managements als Handlungsempfehlung dienen. Zugleich – und das ist der Mehrwert aus der Kant-Perspektive – sind Maximen Handlungsaufforderungen, deren Sinn man letztlich nur erkennen, verstehen und begreifen muss. Nur wenn man also die Sinnhaftigkeit einer Norm versteht und einsieht, ist man selbst von der Richtigkeit der Handlung vollends überzeugt. Maximen sind nach Kant eben ein subjektiver Ausdruck des Vernunftstrebens: „Ich nenne alle subjektiven Grundsätze, die nicht von der Beschaffenheit des Objekts, sondern dem Interesse der Vernunft, in Ansehung einer gewissen möglichen Vollkommenheit der Erkenntnis dieses Objekts, hergenommen sind, Maximen der Vernunft.“ (Kant 1781, S. 666).

Die Maximen wurden auf Basis der Zeitreihenanalysen des CRI 2013 und 2015 und der Analysen der CR-Champions, also den Top 10 Prozent-Teilnehmern des CRI 2013 und 2015, entwickelt und sollen eine Orientierung für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung sein.

1. Maxime: Sprechen Sie mit allen relevanten Anspruchsgruppen!

Erfolgreiches CR-Management beginnt mit einem Dialog mit Anspruchsgruppen (Stakeholdern), um die Interessen und Erwartungen aller wesentlichen Stakeholder zu kennen. Je größer das Unternehmen ist, umso systematischer und standardisierter sind solche Stakeholderdialoge. Dabei kann zwischen internen Stakeholdern, beispielsweise Vorstand, Mitarbeitern und Investoren, und externen Stakeholdern, beispielsweise Kunden, Zulieferern und Non-Governmental-/Non-Profit-Organisationen (NGOs/NPOs), differenziert werden. Bei Betrachtung der Gesamtstichproben 2013 und 2015 zeigt sich, dass Unterneh-

men eher mit internen als mit externen Anspruchsgruppen kommunizieren. Mehr als 40 Prozent der Unternehmen gaben 2013 und 2015 an, im regelmäßigen Austausch in Form einer Befragung und/oder eines Dialogs, unter anderem mit eigenen Veranstaltungen, mit Mitarbeitern und Führungskräften, zu stehen. Bei externen Stakeholder-Gruppen finden eher ereignisbezogene Dialoge statt.

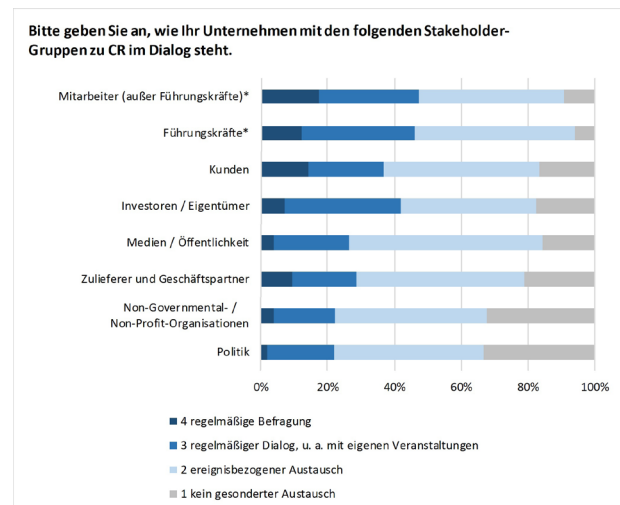


Abbildung 3: Stakeholder-Dialog (CRI 2015)
*Im CRI 2015 neu hinzugekommen

Es ist wichtig, die Erwartungen der Anspruchsgruppen im Rahmen des CR-Managements zu berücksichtigen und sie in Entscheidungen hinsichtlich geeigneter CR-Maßnahmen gegebenenfalls einzubeziehen. Zumindest sollten Anspruchsgruppen über Maßnahmen informiert werden, um Transparenz zu gewährleisten. Dies gilt insbesondere auch gegenüber externen Stakeholdern in Politik und Zivilgesellschaft (NGOs/NPOs), die den CR-Handlungsdruck durch Gesetzesinitiativen und Kampagnen erhöhen. Um allen Anspruchsgruppen gerecht zu werden, müssen passende und innovative Dialog-Formate gefunden werden.

2. Maxime: Bestimmen Sie ein CR-Zielbild und etablieren Sie es im Unternehmen!

Nachdem Unternehmen über Stakeholder-Dialoge wesentliche CR-Themen identifiziert haben, besteht der nächste Schritt darin, ein klares CR-Zielbild zu definieren und im Unternehmen zu etablieren. Dazu werden zunächst CR-Schwerpunkthemen im Rahmen einer so genannten Materialitäts- oder Wesentlichkeitsanalyse bestimmt.

Bezüglich des CR-Zielbildes wurden die teilnehmenden Unternehmen des CRI nach ihrer internen Priorisie-

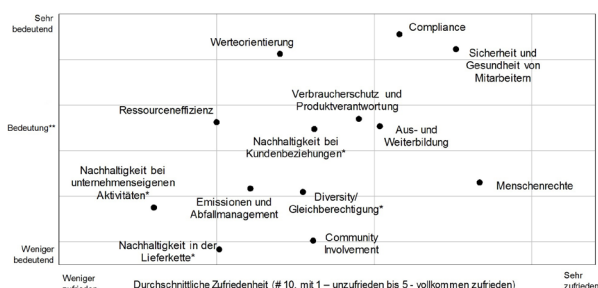
rung von CR-Themen und nach der CR-Strategie befragt. Sowohl 2013 als auch 2015 sind die CR-Themen Compliance, Sicherheit und Gesundheit von Mitarbeitern sowie Werteorientierung die Themen, denen am meisten Bedeutung beigemessen wird (siehe Abb. 4). Innerhalb der Top 3-Themen steht das Thema Compliance 2015 auf Rang 1, das Thema Sicherheit und Gesundheit von Mitarbeitern auf Rang 2. 2013 waren die Ränge vertauscht. Somit bleiben Themen, die die Art und Weise des unternehmensinternen Handelns betreffen, die am höchsten priorisierten CR-Themen.

| Thema | Rangplatz 2013* (durchschnittlicher Rangplatz) | Rangplatz 2015** (durchschnittlicher Rangplatz) |
|--|--|---|
| Sicherheit und Gesundheit von Mitarbeitern | 1 (4,6) | 2 (4,8) |
| Compliance | 2 (4,8) | 1 (4,5) |
| Werteorientierung | 3 (5,2) | 3 (4,9) |

*Auf Basis der gebildeten Rangfolgen von 1 (am höchsten priorisiert) bis 12 (am niedrigsten priorisiert)
**Auf Basis der gebildeten Rangfolgen von 1 (am höchsten priorisiert) bis 13 (am niedrigsten priorisiert)

Abbildung 4: Unternehmensinterne Themenpriorisierung für Gesamtstichproben 2013 und 2015 (CRI 2013 & 2015)

Betrachtet man die Relation zwischen der Priorisierung der CR-Themen und der Zufriedenheit mit deren jeweiliger Umsetzung, so zeigt sich, dass alle Studienteilnehmer der Erhebung 2015 noch Verbesserungspotenzial bei Schwerpunktthemen sehen. Während die Zufriedenheit mit dem aktuellen Status der zwei am wichtigsten bewerteten Themen im Vergleich zu anderen CR-Schwerpunktthemen hoch ist, herrscht eine geringe Zufriedenheit bei anderen priorisierten Themen, wie zum Beispiel der Werteorientierung und der Ressourceneffizienz.



*Im CRI 2015 neu hinzugekommen.
** Auf Basis der gebildeten Rangfolgen von 1 (am höchsten priorisiert) bis 13 (am niedrigsten priorisiert)
Abbildung 5: Priorisierung von CR-Themen und Zufriedenheit (CRI 2015)

Die hohe Zufriedenheit mit den Themen Compliance sowie Sicherheit und Gesundheit von Mitarbeitern entsteht

einerseits durch gesetzliche Vorschriften, die Rahmenbedingungen und konkrete Handlungsanweisungen bieten. Andererseits bestehen zu diesen Themenfeldern meist bereits Maßnahmen, die durch Rechts- oder Personalabteilungen vorangetrieben werden.

Im Gegensatz dazu sind Maßnahmen in den Bereichen Ressourceneffizienz und Werteorientierung weniger weit fortgeschritten. Das Thema Werteorientierung ist dabei besonders auffällig, da es hinsichtlich des Zielbildes zu den Top 3 Themen hinsichtlich der Bedeutung gehört, die Unternehmen jedoch mit der Umsetzung nur durchschnittlich zufrieden sind (vgl. auch Abb. 5). Hier müssen durch Unternehmen eigene überzeugende Ansätze gefunden werden, um Verbesserungen in diesen Bereichen zu ermöglichen. Eine besondere Herausforderung bei diesen Themen ist die Einbeziehung aller Funktionsbereiche und die Integration von Maßnahmen in Kernprozesse. Allerdings bergen Maßnahmen in diesen Bereichen auch die Chance, sich durch innovative Ideen vom Wettbewerb zu differenzieren.

Um zu gewährleisten, dass das CR-Zielbild inklusive konkreter CR-Ziele und Themenfelder systematisch im Unternehmen ausgearbeitet und umgesetzt wird, sollten Unternehmen eine CR-Strategie ausformulieren, die das CR-Zielbild enthält. Zum Erfolg kann diese Strategie nur führen, wenn sie eng mit dem Kerngeschäft des Unternehmens verknüpft ist und CR somit in allen Wertschöpfungsbereichen als handlungsrelevantes Thema betrachtet wird.

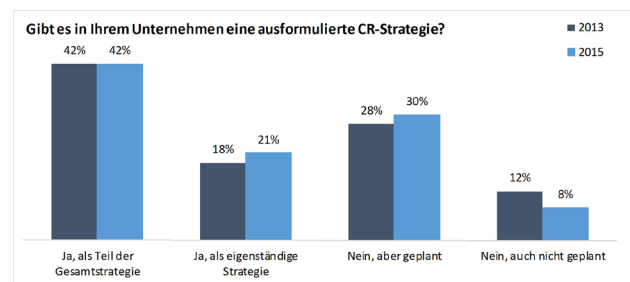


Abbildung 6: Existenz einer ausformulierten CR-Strategie im Unternehmen (CRI 2013 & 2015)

In 2015 wie auch schon in 2013 verfügen über 60 Prozent der teilnehmenden Unternehmen über eine ausformulierte CR-Strategie. Diese CR-Strategie ist meist Teil der Gesamtstrategie. Einerseits bedeutet dies, dass die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen ihre CR-Aktivitäten mithilfe einer CR-Strategie steuern, andererseits zeigt es, dass 2015 knapp 40 Prozent über keine ausformulierte

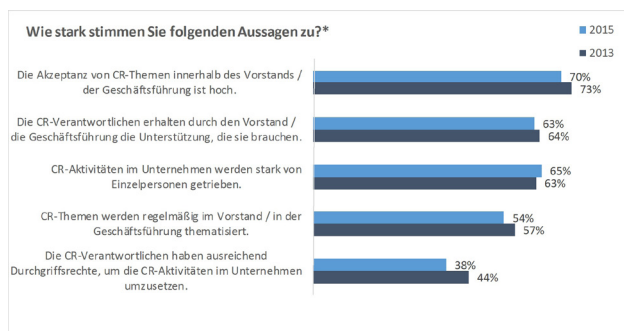
CR-Strategie verfügen. Immerhin geben 79 Prozent der Unternehmen 2015 ohne ausformulierte CR-Strategie an, dass eine CR-Strategie geplant ist. Dies und der hohe Anteil an Unternehmen mit ausformulierter CR-Strategie zeigen, dass CR in den Unternehmen systematisch gesteuert wird beziehungsweise werden soll.

Die erfolgreiche Erstellung eines CR-Zielbildes ist dementsprechend bei den meisten Unternehmen bereits gelungen. Einige Unternehmen wissen zwar, welche CR-Themen für sie relevant sind, doch müssen sie die Zielerreichung noch mit einer passenden CR-Strategie untermauern.

3. Maxime: Fordern Sie Akzeptanz und Unterstützung für CR durch die Unternehmensleitung ein!

Der wichtigste Erfolgsfaktor für ein erfolgreiches CR-Management ist die Unterstützung durch die Unternehmensleitung beziehungsweise das Top-Management, denn als Querschnittsthema betrifft CR viele Prozesse und Funktionsbereiche. Dafür ist ein strategischer Überblick nötig, der oft erst aus der Perspektive der Unternehmensleitung möglich ist. Eine erfolgreiche Integration von CR in alle Geschäftsprozesse des Unternehmens kann nur über die Aufmerksamkeit der Unternehmensspitze gewährleistet werden. So benötigen zum Beispiel die CR-Verantwortlichen Unterstützung durch die Unternehmensleitung, um CR-Themen in ihrem Umfeld vorantreiben zu können.

Bei Betrachtung der Daten der Erhebungen 2013 und 2015 lässt sich erkennen, dass die Unterstützung durch Vorstand beziehungsweise Geschäftsführung bezüglich CR hoch ist. 73 Prozent (CRI 2013) und 70 Prozent (CRI 2015) der befragten Unternehmen stimmen der Aussage (voll) zu, dass die Akzeptanz von CR-Themen innerhalb der Unternehmensleitung hoch sei (siehe Abb. 7).



* Antworten „stimme voll zu“ und „stimme zu“.

Abbildung 7: Akzeptanz von CR durch Unternehmensleitung und Unterstützung der CR-Verantwortlichen (CRI 2013 & 2015)

Weitere Analysen zeigen, dass Unternehmen mit starker Top-Management-Unterstützung in allen wesentlichen CR-Aspekten bessere Ergebnisse erzielen. Weniger als die Hälfte der CRI-Teilnehmer berücksichtigen CR allerdings in der Gesamtsteuerung der Unternehmen. Hier besteht Verbesserungspotenzial. Wenn CR als steuerungsrelevantes Thema betrachtet wird, spielt es bei Entscheidungen zu unternehmerischen Kernprozessen eine wichtige Rolle. CR wird dadurch in den relevanten Themengebieten innerhalb der Wertschöpfung integriert.

4. Maxime: Fördern Sie eine lebendige Wertekultur als Basis für ein erfolgreiches CR-Management!

Für eine erfolgreiche Integration von CR in das gesamte Unternehmen ist eine Wertekultur als Basis sehr vorteilhaft. Die Erhebungen 2013 und 2015 ergeben, dass eine gelebte Wertekultur nach der Unterstützung durch das Top-Management der zweitwichtigste Erfolgsfaktor ist. Werte geben Orientierung und stärken den Zusammenhalt. Nur wenn Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit einer Norm verstehen, können sie von der Richtigkeit ihrer Handlung vollends überzeugt sein. Wenn Unternehmen anstreben, dass Mitarbeiter die Unternehmenswerte zu Maximen ihres eigenen Handelns als subjektiver Ausdruck ihres Vernunftstrebens machen, sollten sie ihre Unternehmensstrategie auf Basis ihrer Unternehmenswerte entwickeln und gewährleisten, dass alle Mitarbeiter diese Unternehmenswerte kennen und in ihrer täglichen Arbeit berücksichtigen. Hierbei spielen die Geschäftsleitung und Führungskräfte eine Schlüsselrolle, da sie eine Vorbildfunktion haben. Nur wenn sie sich mit den Werten identifizieren und diese vorleben, werden sich auch die Mitarbeiter mit den Unternehmenswerten identifizieren und sie in ihrer Arbeit umsetzen.



* Antworten „sehr stark“ und/oder „stark“ Eingang der Unternehmenswerte

Abbildung 8: Umsetzung von Unternehmenswerten (CRI 2013 & 2015)

Die Ergebnisse der CRI-Befragung 2015 zeigen, dass das Vorleben von Werten durch Geschäftsführung und Führungskräfte in Familienunternehmen besser als in den übrigen Unternehmen der Gesamtstichprobe gelingt. Beim Vergleich der Ergebnisse des CRI 2013 und 2015 zeigt sich, dass Werte am stärksten im Umgang der Mitarbeiter untereinander und am wenigsten stark bei Vergütungsentscheidungen umgesetzt werden.

Um Haltung und Werte auch in Handlung zu übertragen, ist eine gründliche Analyse der persönlichen und unternehmerischen Werte die Grundvoraussetzung. Das Vorleben von Werten durch konkretes Handeln, vor allem durch die Führungsebene, überträgt sich so auf Mitarbeiter und andere Anspruchsgruppen, die sich idealerweise für CR begeistern.

5. Maxime: Schaffen Sie Rahmenbedingungen, so dass CR in allen Funktionsbereichen handlungsrelevant ist!

Am Beispiel von zwei Parametern soll auf die Bedeutung organisationaler Rahmenbedingungen eingegangen werden: die Integration von CR in die Organisationsstruktur und monetäre Anreizsetzung.

Damit CR in alle Funktionsbereiche integriert werden kann, muss es sinnvoll in der Organisationsstruktur eines Unternehmens verankert werden. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, CR in eine Organisation einzubetten. So kann CR zum Beispiel direkt bei der Geschäftsleitung angesiedelt werden oder bei einer bestehenden CR-fremden Organisationseinheit. Weiterhin ist die Bildung einer Stabsstelle oder die Bildung einer dezentralen Organisationsstruktur möglich. Zusätzlich setzen Unternehmen häufig funktionsübergreifende CR-Gremien ein, um CR

erfolgreich zu etablieren. Über eine dezentrale Struktur kann die Integration von CR als Querschnittsthema in alle Funktionsbereiche gelingen. So kann gewährleistet werden, dass CR in allen Kernprozessen und -bereichen des Unternehmens bearbeitet wird.

Eine dezentrale Struktur zur vollständigen CR-Integration in alle Funktionsbereiche wird nur von 16 Prozent der Unternehmen der Erhebung in 2015 und somit noch zu wenig genutzt (siehe Abb. 9). Je stärker CR integriert wird, desto sinnvoller erscheint eine funktionsübergreifende Einheit. Die Gesamtsichtprobe 2015 zeigt, dass CR mehrheitlich einen hohen Stellenwert in der Organisation genießt, denn der Großteil der Unternehmen siedelt CR sehr nahe an der Geschäftsleitung an. Bei knapp der Hälfte der Unternehmen (48 Prozent) ist CR eine Stabsstelle, die dem Vorstand beziehungsweise der Geschäftsführung zugeordnet ist, und bei 30 Prozent ist sie direkt beim Vorstand und der Geschäftsführung angesiedelt. Diese Erkenntnis bestätigt das Ergebnis der Erhebung 2013, wonach CR im Top-Management „angekommen“ ist.

6. Maxime: Implementieren Sie Maßnahmen und Instrumente zur Umsetzung von CR in die Kernprozesse des Unternehmens!

Eine integrierte CR-Strategie setzt idealerweise an allen relevanten Bereichen der Wertschöpfungskette eines Unternehmens an, angefangen bei der Beschaffung von Rohstoffen über die Produktion bis hin zum Vertrieb an den Kunden. Dabei sind die Umsetzung geeigneter Maßnahmen und die Integration von CR-Instrumenten elementar für eine erfolgreiche CR-Implementierung. Beispiele für CR-Instrumente in der Wertschöpfungskette sind: Richt-

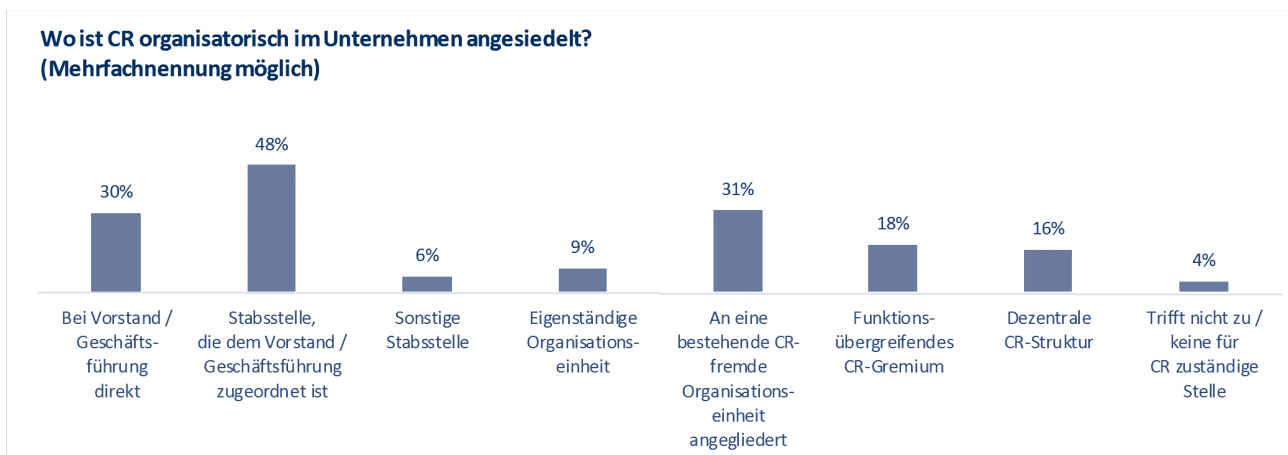


Abbildung 9: CR-Organisation (CRI 2015)

linien zur Einhaltung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards, Sanktionsmechanismen bei Regelverstoß, Auditierung von Lieferanten und Schulungen zur Umsetzung von CR. Insgesamt sind Richtlinien ein beliebtes Instrument, um CR in der Wertschöpfungskette zu implementieren. Das kann unter anderem an dem relativ geringen Kostenaufwand liegen, den man für die Erstellung und den Einsatz von Richtlinien benötigt. Allerdings ist zu beachten, dass Unternehmen auch Instrumente etablieren müssen, die gewährleisten, dass die Inhalte der Richtlinien umgesetzt werden. Viele Unternehmen stellt jedoch die Verknüpfung von CR mit den unternehmerischen Kernprozessen vor große Herausforderungen (siehe Abb. 10).



* Antworten „sehr starke“ und/oder „starke“ Berücksichtigung von CR in der Wertschöpfungskette

Abbildung 10: Integration von CR in der Wertschöpfungskette (CRI 2013 & 2015)

Die Daten der Erhebungen 2013 und 2015 zeigen, dass weniger als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen CR bei der Produktion beziehungsweise bei der Erstellung von Dienstleistungen berücksichtigt. In allen weiteren Bereichen der Wertschöpfung, wie zum Beispiel Logistik sowie Forschung und Entwicklung, wird CR sogar von einem noch geringeren Anteil der Unternehmen einbezogen. Im Zeitreihenvergleich 2013 und 2015 können, bis auf den Bereich der indirekten Beschaffung von Rohstoffen/Arbeitsmaterialien, Fortschritte in der Berücksichtigung von CR in der Wertschöpfung festgestellt werden. Dieser Fortschritt lässt sich mit der allgemeinen Weiterentwicklung des CR-Managements im Unternehmen und im Bereich der direkten Beschaffung von Rohstoffen beziehungsweise Arbeitsmaterialien auch mit stark wachsenden Initiativen für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen in Produktionsstätten von ausländischen Lieferanten, wie der Business Social Compliance Initiative (BSCI) und der Fair Wear Foundation (FWF), erklären. Die besondere Bedeutung von CR in der Wertschöpfungskette wird auch auf politischer Ebene diskutiert. So formuliert die deutsche Regierung die Einhaltung von sozialen und ökologischen

Standards in globalen Lieferketten als Schwerpunktthema im Rahmen der deutschen G7-Präsidentschaft.

7. Maxime: Messen und überprüfen Sie CR-Ziele regelmäßig und steuern Sie danach!

Um CR-Aktivitäten effektiv zu steuern, müssen Unternehmen sich nicht nur konkrete Ziele setzen, sondern diese auch messbar machen. Dadurch können sie gewährleisten, dass die Maßnahmen auf die Zielvorgaben ausgerichtet sind und eine regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung erfolgt. Die Messung der durch CR erreichten Ergebnisse baut auf der Definition konkreter, messbarer Ziele im Rahmen der Strategieentwicklung auf. Die gesetzten Ziele müssen mit geeigneten Kennzahlen (KPI: Key Performance Indicators) hinterlegt werden.

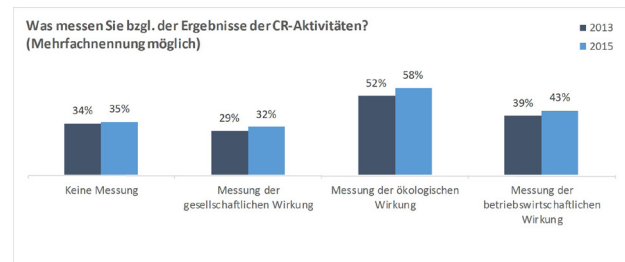


Abbildung 11: Messung der Ergebnisse von CR-Aktivitäten (CRI 2013 & 2015)

Obwohl laut der Erhebung des CRI 2015 60 Prozent der Unternehmen regelmäßig prüfen, ob CR-Ziele erreicht werden, fällt es einem Großteil der Unternehmen schwer, messbare Ziele zu definieren, haben doch knapp drei Viertel (73 Prozent) der Unternehmen kein quantitatives Ziel pro CR-Maßnahme formuliert. Die Messung von Ergebnissen der CR-Aktivitäten bleibt somit auch im Vergleich zu 2013 weiterhin eine große Herausforderung für Unternehmen. Dabei kann gemessen werden, welche Wirkung CR in den Bereichen Gesellschaft, Ökologie und Ökonomie hat. Für den Fall, dass gemessen wird, steht sowohl 2013 als auch 2015 die Messung der ökologischen Auswirkungen durch CR-Aktivitäten an erster Stelle (2013: 52 Prozent; 2015: 58 Prozent).

Die betriebswirtschaftliche (2013: 39 Prozent; 2015: 43 Prozent) und gesellschaftliche (2013: 29 Prozent; 2015: 32 Prozent) Wirkung der CR-Aktivitäten wird noch seltener gemessen. Dass die Messung im Bereich der Ökologie am weitesten fortgeschritten ist, kann unter anderem daran liegen, dass für Kennzahlen wie Wasser- und Energieverbrauch bereits eine einheitliche Metrik besteht und somit auch die nötigen Messinstrumente vorliegen. Beachtlich ist,

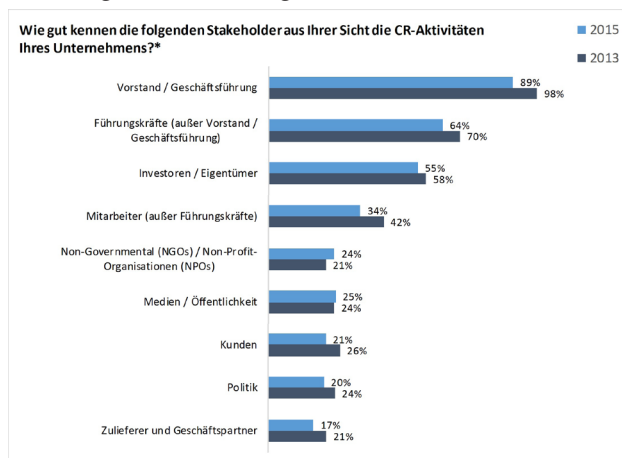
dass der Anteil der Unternehmen, welche die Wirkung der CR-Aktivitäten nicht messen, von 34 Prozent in 2013 auf 35 Prozent in 2015 gestiegen ist.

Die Erfolgsmessung der CR-Aktivitäten stellt Unternehmen immer noch vor eine dringend zu lösende Aufgabe. Es bedarf geeigneter Messinstrumente, um die Wirkung der CR-Aktivitäten in allen Dimensionen der Nachhaltigkeit aufzuzeigen und anhand dieser Informationen das CR-Management zu steuern. Es ist zukünftig zu beobachten, ob durch die Einführung der Nachhaltigkeitsberichtspflicht ab 2017 (EU-Richtlinie 2014/95/EU) der Anteil an Unternehmen mit Wirkungsmessung der CR-Aktivitäten steigt. Jedoch ist es ratsam für Unternehmen, sich rechtzeitig mit der Wirkungsmessung auseinanderzusetzen, denn es ist davon auszugehen, dass die nicht-finanzielle Berichtspflicht, die zunächst für börsennotierte Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern und Unternehmen der Finanz- und Versicherungsbranche gilt, auf andere Unternehmen ausgeweitet wird.

8. Maxime: Tun Sie Gutes und reden Sie darüber, intern und extern!

Die Kommunikation über CR und die dazugehörigen Maßnahmen sind ein wichtiger Bestandteil des CR-Managements. Interne und externe Stakeholder werden so über aktuelle Aktivitäten informiert und involviert.

Die bekanntesten Mittel zur internen und externen Kommunikation von CR-Maßnahmen sind die Unternehmenshomepage, Intranet, Pressemitteilungen, Mitarbeiterzeitungen und Schulungen für Mitarbeiter.



*Antworten „sehr gute“ oder „gute“ Kenntnisse der Stakeholder über CR-Aktivitäten

Abbildung 12: Informationsstand der Stakeholder über CR- Aktivitäten (CRI 2013 & 2015)

Bei der Betrachtung der Daten der Erhebungen 2013 und 2015 (Abb. 12) wird deutlich, dass die Kommunikation

mit internen Stakeholdern etablierter ist als mit externen Stakeholdern und somit die internen Stakeholder die CR-Aktivitäten besser kennen.

Es besteht Nachholbedarf an externer Kommunikation von CR-Maßnahmen. Generell sollte eine Kommunikation mit Externen jedoch erst stattfinden, wenn auch sehr gute CR-Aktivitäten vorhanden sind und umgesetzt werden. Nur dann kann die gewünschte Wirkung – CR als Differenzierungsmerkmal – erreicht werden.

Zusammenfassung

Die Ergebnisse der CRI-Befragungen in den Jahren 2013 und 2015 zeigen leichte Verbesserungen bezüglich der CR-Umsetzungsqualität in Deutschland. Der CRI-Gesamtindex steigt von 591 auf 597 Punkte an. Insbesondere die Teilnehmer, die an beiden Erhebungen teilgenommen haben, können eine durchschnittliche Verbesserung von 4 Prozent verzeichnen. Das zeigt, dass mit dem CRI Lerneffekte erzielt werden können und er somit als Lerninstrument im Bereich CR eingesetzt werden kann. Auch wenn der Stand der Umsetzung unterschiedlich ist, so steht ein Großteil der Unternehmen vor ähnlichen Herausforderungen, wie zum Beispiel der Integration von CR in die Wertschöpfungskette, der CR-Strategie, des CR-Reportings sowie der systematischen Erfassung von CR.

Um zu überprüfen, wie erfolgreich die Unternehmen diese Herausforderungen meistern, sind weitere Zeitreihenvergleiche und Benchmarks nötig. Hierfür ist eine Fortführung des CRI geplant.

Die Qualität der Umsetzung des CR-Managements in den teilnehmenden Unternehmen ist immer noch sehr unterschiedlich. Die Spanne reicht von 191 (niedrigster Wert) bis 873 (höchster Wert) erzielten Punkten. Gerade den Unternehmen, die erst am Anfang des CR-Managements stehen, sollen die Maximen eine Handlungsempfehlung geben.

Die Zukunft bleibt unbestimmt, sie ist mit Niklas Luhmann auch in Sachen CR kontingent als „etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist“ (Luhmann 1987, S. 152). Umso wichtiger ist es, dass wir verlässliche Daten und Informationen über die Unternehmen und deren Umfeld haben. Der CRI liefert dazu das bislang umfangreichste Datenmaterial in Deutschland.

Ziel allen CR-Engagements sollte es sein, ein unternehmerisch selbstbestimmtes und verantwortungsvolles Wirtschaften zu ermöglichen. Bis dahin ist noch einiges zu tun.

Literatur

Bertelsmann-Stiftung (2014): Studie „Erfolgsfaktoren unternehmerischer Verantwortung“ in Kooperation mit der Universität Bayreuth und der concern GmbH, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Bertelsmann-Stiftung (2015): Studie „CRI Corporate Responsibility Index 2015“ in Kooperation mit der Universität Bayreuth und der concern GmbH, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Europäische Kommission (2011): Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), Brüssel.

Fries, A.; Brink, A. - Riess, B. (2014): Corporate Responsibility Index CRI 2013, in: Forum Wirtschaftsethik, Onlinezeitschrift des DNWE, 1, 13-16.

Kant, I. (1781): Kritik der reinen Vernunft.

Kant, I. (1784): Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?, in: Berlinische Monatsschrift, H. 12, 481-484.

Kant, I. (1785): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten.

Luhmann, N. (1987): Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, Suhrkamp: Frankfurt.



Dr. Anne Fries

ist geschäftsführende Partnerin bei concern. Zuvor war sie in der Forschung tätig, mit Forschungsaufenthalten u. a. am INSEAD und an der Ross School of Business der University of Michigan. Als Autorin verschiedener Publikationen zu Corporate Responsibility wurde sie 2012 mit dem Wissenschaftspreis des Deutschen Marketing-Verbands ausgezeichnet. Sie ist Mitglied im CSR-Beirat des Landes Nordrhein-Westfalen.

anne.fries@concern.de



Lena Lassak

ist Beraterin bei concern. Sie studierte internationale Volkswirtschaftslehre an der Eberhard Karls Universität Tübingen, sowie Wirtschaftsethik und CSR-Management an der TU Dresden.

lana.lassak@concern.de



Prof. Dr. Dr. Alexander Brink

ist Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth und Gastprofessor für Corporate Governance & Philosophy am Reinhard-Mohn-Institut der Universität Witten/Herdecke. Als Gründungspartner bei concern verantwortet er die wissenschaftliche Fundierung innovativer CR-Konzepte. Alexander Brink absolvierte ein Doppelstudium und eine Doppelpromotion in Wirtschaftswissenschaften und Philosophie.

alexander.brink@uni-bayreuth.de



Birgit Riess

leitet seit 2004 das Programm „Unternehmen in der Gesellschaft“ der Bertelsmann Stiftung. Gemeinsam mit ihrem Team arbeitet sie an den konzeptionellen Grundlagen von Corporate Social Responsibility (CSR) und an umsetzungsorientierten Maßnahmen zur Förderung von CSR in Politik, Unternehmen und Zivilgesellschaft. Sie ist Mitglied im CSR-Forum der Bundesregierung und im CSR-Beirat des Landes Nordrhein-Westfalen.

birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de

NEUERE FORSCHUNG

Welche Fragen beschäftigen den wissenschaftlichen Nachwuchs?

Retrospektive zum 32. Berliner Forum für Wirtschafts- und Unternehmensethik

an der Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg

Ingrid Becker

Im Rahmen des Berliner Forums treten seit Mitte der 90er Jahre Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler in einen Dialog zu aktuellen Fragen der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Dabei ermöglicht das Berliner Forum den Austausch vielfältiger Forschungstraditionen und fühlt sich keiner theoretischen Schule verpflichtet. Teilnehmende stellen ihre individuellen Forschungszugänge zur Diskussion und setzen sich mit verschiedenartigen Perspektiven auseinander. In einer offenen Atmosphäre diskutieren Promovierende und Habilitierende untereinander. Dabei bietet das Berliner Forum den Raum für lebendige Diskussionen und eigenständige Reflexionen der ausgetauschten Argumente.

Von einigen Teilnehmenden wurde der Wissens- und Ideenaustausch für die Weiterentwicklung ihrer Arbeiten genutzt. Im Rahmen dieses Beitrages stellen die Autorinnen und Autoren ihre Arbeiten kurz vor, wobei sie verschiedenartige Spannungs- und Problemfelder der Unternehmensethik adressieren. Lisa Schöttl diskutiert zu Beginn die Berücksichtigung des Wertes „Integrität“ und dessen Bedeutung für moralisches Handeln im unternehmerischen Kontext. Sie setzt sich konzeptionell mit der Frage auseinander, wie integrieres Handeln zu verstehen und zu begründen ist, wenn klar definierte formelle oder informelle Normen fehlen. Es folgt der Beitrag von Jörn Block, Markus Stiglbauer, Anna-Lena Kühn und Dominik Wagner. Gemeinsam betrachten sie den Zusammenhang zwischen Unternehmenseigentum – hier in der Gegenüberstellung von Familien- und Nichtfamilienunternehmen – und unternehmerischer Verantwortung. Anhand

der Kommunikation und Implementierung von CSR Standards sowie dem ökonomischen Erfolg dieser Maßnahmen untersuchen Block et al., ob sich die Ausrichtung an gesellschaftlichen Erwartungen zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen unterscheidet. In der Arbeit von Irina Lock wird anschließend die Vereinbarkeit von unternehmerischen CSR- und Lobbyaktivitäten untersucht. Am Beispiel von Coca Cola zeigt die Autorin, wie widersprüchlich diese Strategien inhaltlich ausgestaltet sein können, was Fragen in Hinblick auf die Wirksamkeit dieser Aktivitäten aufkommen lässt. Abschließend vergleicht Roya Akhavan Unternehmen, die sich als Vorreiter um die Entwicklung von dynamischen Fähigkeiten bemühen, welche es ermöglichen, vorhandene Ressourcen gezielt für das Management nachhaltiger Lieferketten zu nutzen. Ihre Forschung trägt dazu bei, Praktiken, Strukturen und Prozesse zu identifizieren, welche darauf ausgerichtet sind, das Risiko unzureichender Arbeitsbedingungen und mangelhafter Umweltstandards entlang verzweigter Lieferketten zu reduzieren.

Umrahmt wurden die diesjährigen Gespräche durch einen Beitrag von Prof. Dr. Albert Löhr (IHI Zittau an der TU Dresden) sowie einer Diskussionsrunde mit Prof. Dr. Matthias Fifka und Prof. Dr. Markus Beckmann (Friedrich-Alexander-Universität, Erlangen-Nürnberg).

In Anlehnung an Janichs methodischem Kulturalismus diskutierte Albert Löhr die Bezugnahme auf praktisches unternehmerisches Handeln als Ausgangspunkt der Theorieentwicklung. Eine derartige Vorgehensweise und die spätere Verallgemeinerung dieses Wissens ermögliche nach Löhr den Blick auf Vorbilder und die Mitwirkung Einzelner an verantwortungsvollen unternehmerischen Praktiken.

Mit ihren Ausführungen zu „CSR is Like a Box of Chocolate“ unterstrichen Matthias Fifka und Markus Beckmann die Vielfalt an „Geschmacksrichtungen“ der Wirtschafts- und Unternehmensethik, für die sich Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen mehr oder weniger bewusst entscheiden. In gemeinsamen Gesprächen wurden die Möglichkeiten normativer Argumentationslinien, empirischer oder konzeptioneller Theorieentwicklung, theoretischer Integration oder eines theoretischen Pluralismus thematisiert. Die Auseinandersetzung mit diesen Grundlagen ermöglichte im Rahmen des Forums einen Erfahrungsaustausch über den Einfluss vorgelagerter Annahmen, welche die Auswahl an Theorien und Methoden bedingen.

Zur Begleitung auf dem Weg der Promotion und Habilitation bietet das Berliner Forum neben der Möglichkeit, sich inhaltlich auszutauschen, auch die Gelegenheit sich kennenzulernen und sich gegenseitig zu unterstützen. In diesem Sinne hoffen wir auf weitere ideenreiche Treffen an den unterschiedlichsten Orten Deutschlands.

Dank sagen wir an dieser Stelle der Dr. German Schweiger-Stiftung für die finanzielle Förderung des Zusammentreffens.



Ingrid Becker

Ingrid Becker lehrt und forscht als Doktorandin auf dem Gebiet der Unternehmens- und Marketingethik an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Sie ist Mitglied der International Working Group on Business Ethics Education (IWBE) und der Macromarketing Societ

ingrid.becker@fau.de

Unternehmen und Integrität - Integrity Management als Ansatz zur Förderung moralischen Unternehmenshandelns

Lisa Schöttl

Integrität wird von Unternehmen häufig als einer der Werte genannt, die ihr Unternehmenshandeln leiten. Damit soll zum Ausdruck kommen, dass das Unternehmen verantwortungsbewusst und moralisch handelt. Unklar bleibt jedoch meist, was Integrität bzw. integrires Handeln für das Unternehmen genau bedeutet und wie es dieses Ziel erreichen will. Die Dissertation beabsichtigt daher, die Bedeutung des Begriffs Integrität zu klären und ihn für eine Verwendung im unternehmerischen Kontext tauglich zu machen. Dazu werden zunächst die wesentlichen Kriterien herausgearbeitet, die ein Unternehmen erfüllen muss, damit ihm Unternehmensintegrität zugeschrieben werden kann: i.) ein Bekenntnis zur Moral, ii.) die Reflexion eigener Werte und Prinzipien und iii.) das konsistente Handeln nach diesen Werten und Prinzipien (vgl. u. a. Palanski/Yammarino 2007; Cox et al. 2013). Diese Kriterien werden mit Hilfe des Konzepts des Integrity Management als Selbststeuerungsinstrument für Unternehmen umgesetzt, das eine Erweiterung und andere Herangehensweise des verbreiteten Ansatzes des Compliance Management darstellt. Einer der wesentlichen Unterschiede ist, dass Compliance Management primär auf die Verhinderung von rechtswidrigem Verhalten zielt, während es im Integrity Management um die Förderung moralischen Handelns geht (Paine 1994, S. 113). Für die Themen, die im Bereich des Integrity Management eine Rolle spielen, lassen sich drei wesentliche Kennzeichen ausmachen. Erstens, sie sind moralisch relevant, d. h. sie tangieren meist (gesellschaftlich oder universell) anerkannte Werte, wobei die Schwierigkeit oft darin liegt, dass diese miteinander in Konflikt geraten. Zweitens, die Themen sind juristisch nicht (eindeutig) geregelt bzw. in den verschiedenen Rechtssystemen unterschiedlich reguliert, was insbesondere im internationalen Kontext zu Herausforderungen führt. Drittens, gibt es bisher wenige klare, allgemein akzeptierte und durchsetzbare Standards oder Normen, die den Umgang mit diesen Themen vorgeben und zur Lösung der Herausforderungen beitragen. Der Fokus im Integrity Management liegt nicht auf einzuhaltenen Regeln und Richtlinien („Legal Compliance“), sondern auf der

Berücksichtigung von grundlegenden Werten. Dies erweitert einerseits den Verantwortungsbereich von Unternehmen und stellt andererseits einen besonderen Ansatz für den Umgang mit rechtlichen und moralischen Fragen des Unternehmens dar, da der Zweck der Einhaltung von Gesetzen, Standards etc. berücksichtigt wird und somit gute Gründe für das jeweilige Verhalten gegeben werden können. Eine solche Herangehensweise kann zudem zu einer besseren Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit bestehender Regel- und Wertesysteme in Unternehmen führen (vgl. Grüninger 2014; Wieland 2014).

Literatur

- Cox, D. – La Caze, M. – Levine, M. (2013):** Integrity. The Stanford Encyclopedia of Philosophy (<http://tinyurl.com/hje6y2q>, Zugriff am 30.09.2015).
- Grüninger, S. (2014):** Werteorientiertes Compliance-Management-System. in: Wieland, J. – Steinmeyer, R. – Grüninger, S. (Hg.): Handbuch Compliance-Management. Berlin, S. 41-70.
- Paine, L. S. (1994):** Managing for Organizational Integrity. Harvard Business Review 72(2), S. 109-117.
- Palanski, M. E. – Yammarino, F. J. (2007):** Integrity and Leadership. European Management Journal 25(3), S. 171-184.
- Wieland, J. (2014):** Integritäts- und Compliance-Management als Corporate Governance – konzeptionelle Grundlagen und Erfolgsfaktoren, in: Wieland, J. – Steinmeyer, R. – Grüninger, S. (Hg.), Handbuch Compliance-Management. Berlin, S. 15-40.

Lisa Schöttl

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Konstanz Institut für Corporate Governance (KICG) der Hochschule Konstanz, Promotionsstudentin an der Zeppelin Universität Friedrichshafen und lehrt im Bereich Wirtschafts- und Unternehmensethik.

lisa.schoettl@htwg-konstanz.de

Soziale, ökologische und philanthropische Verantwortung von Familienunternehmen in Deutschland

Jörn Block, Markus Stiglbauer,
Anna-Lena Kühn, Dominik Wagner

Die Notwendigkeit der Ausrichtung unternehmerischer Tätigkeit gleichermaßen an ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen (sog. Triple Bottom Line) und die stärkere Berücksichtigung unterschiedlicher Anspruchsgruppen durch Unternehmen ist nicht zuletzt durch die jüngste Finanzkrise in den Fokus betriebswirtschaftlicher Forschung und Praxis gerückt. Gerade Familienunternehmen scheinen aufgrund ihrer Spezifika und ihrer langfristigen Ausrichtung für diese Neuausrichtung unternehmerischer Tätigkeit bessere Startbedingungen zu haben als Nichtfamilienunternehmen. Dies wiederum kann zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil von Familienunternehmen gegenüber Nichtfamilienunternehmen führen. In der empirischen Forschung ist eine große Anzahl von Studien zu identifizieren, die den Zusammenhang zwischen Corporate Social Responsibility (CSR) und Unternehmenserfolg messen. Deren heterogene Ergebnisse begründen das erste Untersuchungsziel des Projekts: die systematische Evaluation der öffentlich kommunizierten Ziele und der Implementierung von CSR Standards in Familien- und Nichtfamilienunternehmen (Social Case). Bestehende Forschung im Bereich der Familienunternehmen lässt vermuten, dass diese in besonderer Weise eine langfristige, an den Zielen von Stakeholdern ausgerichtete Unternehmenspolitik verfolgen. Im Gegensatz dazu wird vermutet, dass Finanzinvestoren v. a. kurzfristige Renditeziele verfolgen. Großzahlige empirische Untersuchungen mit deutschen Daten zum Einfluss von Unternehmenseigentum auf CSR existieren bislang nicht. Als zweites Untersuchungsziel sollen ökonomische Erfolge dieser Implementierung bei den betrachteten Unternehmen untersucht werden (Business Case). Auf Basis der Untersuchung der Erfolgsrelevanz von CSR sollen als drittes Untersuchungsziel Empfehlungen für die Implementierung von CSR in Familienunternehmen abgeleitet werden.

Aus dieser Zielsetzung ergeben sich folgende Forschungsfragen:

1. Unterscheiden sich Familien- und Nichtfamilienunternehmen in Bezug auf das Ausmaß an CSR? Gibt es Unterschiede zwischen Familienunternehmen in Bezug auf die Bedeutung von CSR für die Unternehmenspolitik?
2. In Bezug auf welche CSR-Dimensionen unterscheiden sich Familien- von Nichtfamilienunternehmen besonders stark? Inwieweit ist die CSR-Politik von Familienunternehmen auf die Erfüllung der Bedürfnisse einzelner Anspruchsgruppen ausgerichtet (z. B. Mitarbeiter und Kunden)?
3. Inwieweit ist CSR ein besonderer Wettbewerbsvorteil von Familienunternehmen? Welche Auswirkungen hat CSR auf den Unternehmenserfolg von Familienunternehmen?

Das Forschungsvorhaben hat eine hohe Praxisrelevanz für Familienunternehmen im Umgang mit ihren Stakeholdern sowie der Positionierung gegenüber der Öffentlichkeit und der Politik.

Wir möchten der EQUA-Stiftung für die großzügige Unterstützung bei unserem Forschungsprojekt danken.

Jörn Block

ist Professor für Unternehmensführung, Universität Trier
block@uni-trier.de

Markus Stiglbauer

ist Professor für Corporate Governance, Friedrich-Alexander
Universität Erlangen-Nürnberg (FAU)
markus.stiglbauer@fau.de

Anna-Lena Kühn

ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin, und Doktorandin an der
Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg (FAU)
anna-lena.kuehn@fau.de

Dominik Wagner

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand an der
Universität Trier
dominik.wagner@uni-trier.de

CSR und Lobbying: Freund oder Feind?

Irina Lock

Unternehmen engagieren sich freiwillig für soziale und ökologische Belange, aber auch in politischen Prozessen. Gemanagt werden solche CSR- und Lobbyingaktivitäten meist separat. So kommt es zu Widersprüchen, wenn Unternehmen einerseits gegen die Einführung einer Regulierung lobbyieren und sich andererseits in der CSR-Kommunikation eben dieses Thema auf die Fahnen schreiben.

Als das EU-Parlament im Jahr 2010 die Lebensmittelampel einführen wollte, stieß es auf massiven Widerstand der Lebensmittelindustrie, allen voran multinationaler Konzerne wie Coca-Cola, die circa eine Milliarde Dollar ausgab, um die Initiative zu bekämpfen – mit Erfolg.

Coca-Cola lobbyierte massiv gegen die von Experten als verständlich bezeichnete Ampel. Zur gleichen Zeit widmete sich Coca-Cola in seiner CSR-Strategie dem Kampf gegen Übergewicht:

In den CSR-Berichten ab 2011 bezeichnet Coca-Cola Übergewicht als globales Problem, das durch richtige Ernährung etwa mit „Light“-Produkten und Bewegung gelöst werden kann. “[W]e offer more than 3,500 products, including more than 800 low- and no calorie beverages that add up to a full range of hydration options” (Coca-Cola, 2013: 8). Praktisch sind also 23 Prozent der Produkte kalorienarme Getränke, verglichen mit 77 Prozent zuckerhaltiger Produkte. Außerdem ist Coca-Cola „committed to transparency about the nutritional content of our products“ (Coca-Cola, 2011: 56); jedoch nicht durch die allgemeinverständliche Lebensmittelampel, sondern durch den industrieeigenen GDA- (Guidelines Daily Amount) Standard, der für Konsumenten weniger verständlich ist (Corporate Europe Observatory 2010).

Solche Widersprüche der Unternehmensstrategien schaden der Reputation der Unternehmen bei Regulatoren und Konsumenten und können daher die Beziehungen zu diesen Anspruchsgruppen auf längere Sicht schädigen. So sprachen sich die britische Ärztevereinigung und die Stadt London öffentlich gegen Coca-Colas Sponsoring der Olympischen Spiele in London aus (Gallagher 2012). Wissenschaftler riefen sogar öffentlich zum Ausschluss von Lebensmittelkonzernen von allen politischen Prozes-

sen auf (Moodie et al. 2013). Dagegen spricht, dass Unternehmen wichtige Akteure im Regulierungsprozess sind, die durch ihre Expertise Input geben können und durch ihre wichtige Stellung in der Gesellschaft eine Stimme haben sollten. Allerdings ist das „Spielen auf verschiedenen Schachbrettern“ (Den Hond et al. 2013) eher schädlich als zuträglich. Andersherum betrachtet könnte eine CSR-Strategie im Einklang mit Lobbyingaktivitäten Mehrwert generieren, weil eine erfolgreiche und konsistente CSR-Strategie den Ruf des Unternehmens fördert, auch bei Politikern.

Folgende Forschungsfragen werden in diesem Zusammenhang untersucht: Wie können Unternehmen Lobbying- und CSR-Strategien in Einklang bringen, um ihre Legitimität in der Gesellschaft zu schützen? Welche Auswirkungen haben Lobbyingaktivitäten auf Vertrauen in und Authentizität von Unternehmen?

Literatur

- Coca Cola (2011):** 2010/2011 Sustainability Report. Atlanta, GA: The Coca Cola Company.
- Coca Cola (2013):** Sustainability at Coca Cola. Atlanta, GA: The Coca Cola Company.
- Den Hond, F. – De Bakker, F. G. A. (2007):** Ideologically Motivated Activism – How Activist Groups Influence Corporate Social Change Activities. *Academy of Management Review*, 32, S. 901-924.
- Gallagher, J. (2012,):** Doctors unite to combat obesity. BBC News. April 16, <http://tinyurl.com/jtdq53m>.
- Corporate Europe Observatory (2010):** A red light for consumer information The food industry’s €1-billion campaign to block health warnings on food. June th 2010, Brüssel.
- Moodie, R. – Stuckler, D. – Monteiro, C. – Sheron, N. – Neal, B. – Thamarangsi, T. – Lincoln, P. – Casswell, S. (2013):** Profits and pandemics – prevention of harmful effects of tobacco, alcohol, and ultra-processed food and drink industries. *The Lancet*, 381, S. 670-679.

Irina Lock

ist PostDoc am Institute of Marketing and Communication Management der Universität Lugano und forscht zu den Themen CSR-Kommunikation und Lobbying.

irina.lock@usi.ch

Dynamische Managementfähigkeiten für ein nachhaltiges Lieferantenmanagement

Roya Akhavan

Ein bereichsübergreifendes Supply Chain Management soll die Vernetzung verschiedenster Akteure über globale Lieferketten gewährleisten und dabei wesentliche Wettbewerbsvorteile generieren. Diese entstehen meist durch eine kosteneffiziente Auslagerung diverser Produktionsschritte an Lieferanten im Ausland. Dies schafft aber nicht nur Vorteile, sondern birgt Risiken, indem Kostenvorteile durch unzureichende Arbeitsbedingungen und Umweltstandards erzielt werden. Folglich stellt die nachhaltige Gestaltung dieser Lieferkettenprozesse eine Herausforderung für die Unternehmensethik und das Management dar.

Die nachhaltige Ausrichtung des Lieferantenmanagements (engl. kurz SSCM – Sustainable Supply Chain Management) ist sowohl für die Praxis als auch für die Wissenschaft ein hochaktuelles Thema. Geprägt durch diverse Skandale in Produktionsstätten, sind vor allem öffentlich exponierte Unternehmen getrieben, strategische Antworten zu finden. Das SSCM umfasst dabei Managementpraktiken wie bspw. regelmäßige Kontrollen nach international etablierten Standards, die die Einhaltung von definierten Nachhaltigkeitsanforderungen gewährleisten sollen. Ein weiterer Managementansatz setzt auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit strategisch wichtigen Lieferanten (Harms/Hansen/Schaltegger 2013).

Die Umsetzung solcher SSCM Ansätze erfordert in Unternehmen verschiedene Ressourcen und Fähigkeiten, um Wettbewerbsvorteile zu generieren. Im strategischen Management spricht man in diesem Zusammenhang von „dynamischen Managementfähigkeiten“ (engl. Dynamic capabilities), wie bspw. Produkt- und Lieferantenentwicklung. Solche Fähigkeiten umfassen Prozesse und Routinen, die es in volatilen Märkten und dynamischen Umweltbedingungen schaffen, vorhandene Ressourcen auszubauen, neu zu konfigurieren oder auch freizusetzen (Eisenhardt/Martin 2000).

Aktuell weiß man aber noch recht wenig, wie Unternehmen solche dynamischen Fähigkeiten entwickeln – insbesondere um Nachhaltigkeit in verschiedene Lieferantenmanagementstrategien zu integrieren. Hier setzt das vorliegende Forschungsvorhaben an, indem es mit Hilfe einer komparativen Fallstudienanalyse Praktiken, Struktu-

ren und Prozesse identifiziert, die ein Unternehmen befähigen Lieferketten nachhaltiger zu gestalten und strategische Weichen für ein erfolgreiches SSCM zu stellen. Die Studie vergleicht dafür Nachhaltigkeitsvorreiter verschiedener Industrien und trägt dazu bei, dass Unternehmen entsprechend ihrer Ziele und Herausforderungen Prozesse zielgerichtet implementieren können. Die Mechanismen, die Unternehmen dabei unterstützen, basieren dabei auf einer Kombination aus internen Lernprozessen und strategischen Partnerschaften.

Literatur

Eisenhardt, K. M. – Martin, J. A. (2000): Dynamic capabilities – what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), S. 1105-1121.

Harms, D. – Hansen, E. G., – Schaltegger, S. (2013): Strategies in Sustainable Supply Chain Management – An Empirical Investigation of Large German Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), S. 205-218.

Roya Akhavan (MSc.)

lehrt und promoviert seit April 2013 am Lehrstuhl für Corporate Sustainability Management an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Ihre Forschung fokussiert sich dabei auf die Entwicklung von nachhaltigen Lieferantenmanagementstrategien.

roya.akhavan@fau.de

PRAXISPROFIL

Evenord-Bank eG-KG**Gibt es eine Ethik im Bankgeschäft?**

Horst Schneider

Die Finanzkrise im Jahr 2008 hat das Vertrauen der Anleger in die Finanzbranche und die Funktion der Bankensysteme schwer erschüttert. Die Tatsache, dass Banken keinen Wert auf moralisches Handeln in ihren Geschäftsentscheidungen legen, sowie das häufig quantitativ vertriebsorientierte Geschäftsmodell werden von der Gesellschaft zunehmend in Frage gestellt. Es ist ein Umdenken erforderlich, bei dem gesellschaftliche Verantwortung der Finanzdienstleistungsbranche eine immer größere Rolle spielt.

Die Evenord-Bank mit Sitz in Nürnberg begann deshalb im Jahr 2009 gemeinsam mit Wirtschaftsethikern intensiv darüber zu diskutieren, was Kunden wirklich von Banken möchten. Dabei ging es hauptsächlich um die Frage, ob Bankgeschäft auf Basis ethischer Prinzipien überhaupt möglich sei. Die Evenord-Bank kann diese Frage mit einem klaren „Ja“ beantworten. Aus diesem Grund wurde ein Konzept geschaffen, bei dem das Bankgeschäft auf ethischen Prinzipien beruht und nicht allein die Gewinnmaximierung im Fokus steht. Das Hauptaugenmerk muss auf dem verantwortungsvollen Umgang mit den Kunden und deren Geld liegen, denn das Vertrauen in eine Bank kann nur durch eine verantwortliche Unternehmenspolitik sowie eine unternehmensethische Geschäftsführung aufgebaut werden. Die Voraussetzung um dies zu verwirklichen liegt in einer moralischen Wertekultur. Mit diesem Hintergrund entwickelte die Evenord-Bank mit allen Mitarbeitern im Jahr 2011 die Grundwerteerklärung, welche dauerhaft und verbindlich festgelegt wurde. Sie dient als Grundgesetz für jegliches Handeln und Tun, denn jede geschäftliche Entscheidung wird auf Basis dieser definierten Werte getroffen. Moralische Wertvorstellungen und ethisches Handeln sind in der Evenord-Bank Grundlage einer jeden Geschäftsentscheidung. So will die Bank den Anforderungen der Gesellschaft gerecht werden.

Das Ergebnis war ein Wertekanon mit zehn herausgearbeiteten Werten: Erfolg, Seriosität, Freundlichkeit,

Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit, Begeisterung, Teamfähigkeit, Respekt, Fairness und Offenheit zur Veränderung. Die Grundwerteerklärung wird als Ansporn betrachtet, das tägliche Handeln immer wieder auf diese Werte auszurichten und zu überprüfen.

Um den Mitarbeitern der Evenord-Bank vor allem in formal nicht oder nicht ausreichend regulierten Bereichen eine Handlungsorientierung zu geben, mittels derer sie Konfliktsituationen lösen können, wurde gemeinsam ein Verhaltenskodex erarbeitet. Er verankert die fundamentalen Verhaltensprinzipien und baut auf dem Wertegerüst auf. Der Fokus liegt hier immer auf der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter, die so ein Gespür für Konfliktsituationen entwickeln. Der werteorientierte Verhaltenskodex beinhaltet außerdem die Führungsprinzipien: Mitarbeiterorientierung, Transparenz, Beteiligung und Eigenverantwortung. Aus diesen ergeben sich die Führungsgrundsätze wie Verantwortungsbewusstsein, optimale Gestaltung des Arbeitsumfelds sowie ein offener und konstruktiver Dialog. Die Implementierung des unternehmensethischen Wertesystems in den Geschäftsalltag ermöglicht es, alle Geschäftstätigkeiten auf einer ethisch und moralisch einwandfreien Basis abzuwickeln. Die Finanzprodukte sind für den Kunden verständlich, die Beratung findet auf Augenhöhe und auf Basis des definierten Wertegerüsts statt.

Dies wird gewährleistet, indem unternehmenskonformes Handeln der Mitarbeiter gefördert wird und diese weder Zielvorgaben für den Absatz von Finanzprodukten haben noch monetäre Anreize für den Verkauf von Finanz- und Versicherungsprodukten erhalten.

Im Geschäftsmodell der Evenord-Bank ist es daher essenziell, dass dem Kunden nur Produkte angeboten werden, die dieser tatsächlich benötigt und die gleichzeitig auch der Berater selbst vollständig, hinsichtlich Komplexität und Risikogehalt, beurteilen kann. Durch dieses Vorgehen kann zu jeder Zeit eine symmetrische Beziehung zwischen der Bank und dem Kunden garantiert werden. Dies stärkt das Vertrauen in die Bank. Das Wertemanagementsystem wird regelmäßig vom Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) auditiert und zertifiziert. Außerdem wird jedes Jahr analysiert, wie wichtig den Mitarbeitern diese Werte heute noch sind.

Ethik bedeutet für die Evenord-Bank also, den Bedürfnissen der Kunden und der Gesellschaft als auch den bankeigenen Ansprüchen gerecht zu werden. Als gesell-

schaftsorientierte Bank werden ausschließlich Geschäfte auf realer und glaubwürdiger Basis, die dem Wertesystem des Unternehmens entsprechen, getätigt. Spekulationsgeschäfte oder abstrakte Finanz-Transaktionen gehören daher nicht dazu.

Corporate Social Responsibility – Verantwortung im Kerngeschäft

Corporate Social Responsibility steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln im Kern der Geschäftstätigkeit, um eine nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft zu fördern. Diese Thematik hat in den letzten Jahren kontinuierlich an Bedeutung gewonnen. Die Gesellschaft erwartet, dass Unternehmer sich nicht nur zu Ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bekennen, sondern diese auch nachweislich umsetzen. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, entwickelte die Evenord-Bank das e-Prinzip als konsequenten Ausbau des WerteManagementSystems.

Der Grundstein der Entwicklung wurde mit der Frage: „Was macht meine Bank eigentlich mit meinem Geld?“ gelegt, die sich immer mehr Menschen in der heutigen Zeit stellen. Eine genaue Analyse mittels Kunden- und Mitarbeiterumfragen ermöglichte es, diejenigen Geschäfte zu ermitteln und schriftlich zu definieren, die künftig durch die Bank gefördert und gemieden werden sollen. Im Ethikfilter der Evenord-Bank sind die Förder- und Ausschlusskriterien für bestimmte Geldgeschäfte festgehalten. Sie finden im kompletten Leistungsspektrum der Bank, in der Kundenberatung, im Eigenanlagengeschäft und in der Kreditvergabepolitik Berücksichtigung.

Durch das Instrument Ethikfilter gelingt es, gemeinsam mit dem Kunden Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen und Finanzgeschäfte nachhaltig und sinnvoll abwickeln. Ziel ist es, Schlechtes zu meiden und Gutes zu fördern. Das wird bei der Evenord-Bank beispielsweise durch sinnhafte Kreditgeschäfte der Kunden mit bewusst vergünstigten Zinskonditionen unterstützt.

Die Bank als Teil der Gesellschaft

Was die Evenord-Bank antreibt, ist das echte Anliegen, den Menschen auf Augenhöhe zu begegnen und die hohe gesellschaftliche Verantwortung einer Bank nicht nur ernst, sondern auch real zu übernehmen. Durch das

nachhaltige Geschäftsmodell konnten die Bankgeschäfte der Evenord-Bank umfassend neu definiert und ethische Prinzipien in konkretes Handeln umgesetzt werden. Dies wird kontinuierlich weiter ausgebaut und konsequent auf alle Produkte angewendet. Nur so kann die Evenord-Bank ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis mit dem Kunden aufbauen und ein glaubwürdiges Geschäft auf Augenhöhe betreiben.



Horst Schneider

ist Vorstandsvorsitzender der Evenord-Bank eG-KG sowie des Lebensmittelgroßhandels Evenord eG mit Sitz in Nürnberg. 2009 begann er das Thema Ethik im Bankgeschäft aktiv in der Evenord-Bank umzusetzen. Zusätzlich gibt Horst Schneider Gastvorträge an verschiedenen Hochschulen in der Region. Er möchte das Bewusstsein der Gesellschaft im Hinblick auf die Verantwortung von Banken sensibilisieren.

horst.schneider@evenord-bank.de

REZENSIONEN

Handbuch Compliance- Management

**Konzeptionelle Grundlagen,
praktische Erfolgsfaktoren,
globale Herausforderungen.**

Herausgegeben von Josef Wieland, Roland Steinmeyer und Stephan Grüninger

Erich Schmidt Verlag, Berlin 2010, ISBN: 978-3-503-12057-4, (vergriffen)

Erich Schmidt Verlag, Berlin 2. neu bearbeitete und erweiterte Auflage 2014, ISBN: 978-3-503-15679-5, 158,00 Euro

In zwei Rezensionen wird das Handbuch Compliance einmal in der Auflage von 2010 und in der von 2014 besprochen. Die Rezensenten Ulf Dettmann und Bernd Noll äußern sich beide gleichermaßen überzeugt von inhaltlicher Fundierung und der Praxisnähe: Compliance-Management wird in seinen vielschichtigen Herausforderungen abgebildet. Ulf Dettmann nimmt in der ersten Auflage wahr, dass die rechtlichen Grundlagen und das Management der Compliance mit Ausgestaltung von Unternehmenskultur im Fokus stehen, mahnt aber einen Mangel an ethisch-wissenschaftlicher Reflexion an. Mit Bernd Noll stellt man für die zweite Auflage fest, dass der Umfang deutlich zugenommen hat, z. B. um Beiträge über Auslandsmärkte. Zudem aber scheint der Mangel der ersten Auflage behoben: Die neue Auflage widmet sich u. a. dem Verhältnis von Compliance zu CSR. (ME)

Handbuch Compliance- Management (2010)

Rezensent: Ulf Dettmann

Der Begriff „Compliance“ bezeichnet, so Josef Wieland, einer der Herausgeber des hier zu besprechenden Handbuchs, „alle formalen und informalen Governance-Strukturen 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“ (S. 19).

Compliance ist ein wesentlicher Aspekt erfolgreichen unternehmerischen und ökonomischen Handelns. Das Handbuch Compliance-Management will einen Beitrag leisten zu der gegenwärtig sich vollziehenden Diskussion um die Frage, welche Mindestanforderungen das Management von Compliance in Wirtschaft und Verwaltung heute erfüllen muss, um glaubwürdig, effizient und effektiv zu sein. Dabei geht es den 38 Autoren dieses Handbuchs zum einen um grundsätzliche Fragen, die auf das Verständnis und die Rolle von Compliance in Organisationen abstellen. Zum anderen geht es aber auch um praktische Lösungen für täglich anfallende Managemententscheidungen im In- und Ausland.

Gegliedert ist das Handbuch in drei Teile. Im ersten Teil werden in neun Kapiteln sowohl die Management- als auch die rechtlichen Grundlagen für eine nachhaltige Compliance geklärt. Der zweite Teil befasst sich mit der Praxis des Compliance-Managements. In insgesamt fünfzehn Kapiteln werden die folgenden Themen behandelt: Verhaltensstandards und Integrität, Führungskultur und Nachhaltigkeit, Kommunikation und Hinweisgebersysteme, Risiko und spezifische Rechtsrisiken, Audit und Investigation. Im abschließenden dritten Teil werden schließlich die Herausforderungen an ein globales Compliance-Management erläutert. Die sechs Kapitel dieses Teils widmen sich zum einen dem Compliance-Management im internationalen Kontext und zum anderen der Entwicklung und Durchsetzung globaler Standards.

Da mittlerweile die Beispiele Legion sind, in denen sich Unternehmen schriftlich zu einer Politik der Compliance bekennen und sich dennoch schwerer Vergehen

schuldig machen (s. das Beispiel BP), legen die Herausgeber bewusst einen Schwerpunkt auf das Thema Unternehmenskultur und Vorbildfunktion. So liest man in dem Beitrag von Wieland und Grüninger: Die 10 Bausteine des Compliance Management „Die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit eines Business Conduct Compliance-Programms kann nur erreicht werden, wenn die Implementierung, Umsetzung und öffentliche Kommunikation zur Chefsache gemacht wird. Die kontinuierliche Selbstverpflichtung der Unternehmensleitung auf die Grundwerte des Unternehmens auf das Business Conduct Compliance-Programm belegen erst deren Ernsthaftigkeit und erzeugen dadurch Handlungsfähigkeit und Erwartungssicherheit bei den Mitarbeitern“ (S. 117). Und an anderer Stelle: „Wie Fälle aus der Vergangenheit zeigen, wird die Redlichkeit und Regeltreue eines Unternehmens letztlich weniger von der Ausprägung seiner internen Kontrollsysteme als von der klaren Fokussierung auf die eigentlichen Verhaltenstreiber, wie die gelebte Integrität und Regeltreue seines Senior Managements, den Kompensations- und Anreizsystemen sowie einer betrieblichen Kultur der offenen Aussprache bestimmt. Letztendlich geht es um eine Unternehmens- und Führungskultur, die eindeutig und konsequent die Integrität unternehmerischen Handelns einfordert. Wenn wir mit diesem Leitfaden dazu einen Beitrag leisten, hat er seine Aufgabe erfüllt“ (S. 113).

Zu fragen wäre hier allerdings, welche „ethischen Normen“ (s. ebd. S. 114) zur Integrität eines Unternehmens beitragen, warum bestimmte Normen befolgt werden sollen und andere nicht und wie im Konfliktfall zwischen unterschiedlichen Normen ethisch begründet entschieden werden soll. Auf diese eher theoretischen aber deshalb keineswegs praxisirrelevanten Fragen findet man in dem Handbuch kaum eine Antwort. Dies freilich ist das Manko aller unternehmensethischen Konzeptionen, die auf einen ethischen Begründungsdiskurs verzichten und Unternehmensethik (zu der auch Teile der Compliance gehören) weitgehend als Management-Theorie verstehen. Doch schmälert dieser Umstand keineswegs den Wert dieses Handbuchs.

Der „Zweck des Leitfadens ist die Bereitstellung von Prinzipien und Anleitungen für eine überwachende und steuernde Begleitung und Überprüfung (Monitoring) der Entwicklung, Implementierung, Aufrechterhaltung und Verbesserung eines effektiven Compliance-Programms in privaten und öffentlichen Organisationen“ (S. 113). Diesen Zweck erfüllt das Handbuch in jeder Hinsicht. Dabei

kommen selbst solche Themen nicht zu kurz, die sich mit den Rückwirkungen des Compliance-Managements auf traditionelle Funktionen beschäftigen, wie etwa Rechtsabteilung, Interne Revision, Unternehmenssicherheit, Umweltschutz oder Personal.

Mit dem Handbuch Compliance ist es den Herausgebern gelungen, alle wesentlichen Aspekte von Compliance kompetent und praxisnah zu behandeln. Da die meisten Autoren dieses Handbuchs als Mitarbeiter von Unternehmen, Kanzleien etc. mit den konkreten Problemen des Unternehmensalltags in ihrem täglichen Geschäft konfrontiert sind, sind die Beiträge entsprechend erfahrungsgesättigt. Deshalb ist dieses Handbuch jedem, der sich mit Compliance in seinem Unternehmen beschäftigt, dringend zu empfehlen.



Dr. Ulf Dettmann

nach dem Studium der Philosophie, Psychologie und Mathematik arbeitete er in einer Unternehmensberatung, bevor er sich mit Grenzmann & Dettmann Coaching-Consulting-Career selbstständig machte. Neben seiner Tätigkeit als Führungskräftetrainer und Eignungsdiagnostiker ist er Dozent an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und an der Graduate School of Business in Mannheim.

ulf.dettmann@t-online.de

Handbuch Compliance- Management (2. Aufl., 2014)

Rezensent: Bernd Noll

Das „Handbuch Compliance-Management – Konzeptuelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen“ liegt nun in einer zweiten, stark erweiterten Auflage vor. Der von Josef Wieland, Roland Steinmeyer und Stephan Grüninger herausgegebene Sammelband ist mit seinen mehr als 1100 Seiten, 43 Beiträgen und 57 Autoren, allesamt namhafte Wissenschaftler oder ausgewiesene Praktiker, schon rein äußerlich ein beeindruckendes Werk. Es besticht aber auch inhaltlich durch die Breite des bearbeiteten Themenspektrums.

Das Handbuch ist in 4 Teile gegliedert. In den 8 Beiträgen des ersten Teils (S. 15-238) werden die Grundlagen für ein nachhaltiges Compliance-Management dargelegt. Hier erfährt der Leser u. a. von welchem unterschiedlichen Verständnis Compliance-Management geleitet sein kann und wie es erfolgreich in die Strukturen und Prozesse eines Unternehmens eingebunden werden kann. In diesem Zusammenhang wird auch Bedeutung und Tragweite individuellen Fehlverhaltens beleuchtet, weil man unternehmerisches Fehlverhalten nicht nur als Konsequenz „krimineller Energie einzelner Täter“ begreifen darf (S. 71; 675f.), sondern als Zusammenspiel individuellen Verhaltens mit strukturellen Anreizen und gelebter Unternehmenskultur (S. 74; 675). Spezielle konzeptionelle Fragen stellen sich für Compliance im öffentlichen Sektor und in mittelständischen Unternehmen. So stehen Mittelständler vor der Herausforderung, dass sie sich prinzipiell mit der gleichen Themenvielfalt auseinandersetzen müssen wie Großkonzerne (S. 213), aber eine separate Compliance-Organisation nicht zu ihren organisationsstrukturellen und -kulturellen Mustern passt (S. 223).

Im zweiten Teil (S. 235-497) widmen sich sieben Beiträge den rechtlichen Grundlagen. Zwar fordert keine Rechtsnorm explizit die Einrichtung einer eigenständigen Compliance-Organisation, doch wird heute eine dahingehende Pflicht von Wirtschaftsjuristen für größere GmbHs und Aktiengesellschaften nicht mehr in Frage gestellt (S. 261; S. 295f.). Den Unternehmen ist auf Basis ihrer unternehmerischen Freiheit jedoch ein breiter Ermessensspielraum eingeräumt, um geeignete Überwachungssysteme zur Sicherstellung von Regeltreue zu installieren. Gängige Praxis ist es, die vielfältigen und komplexen Aufga-

ben einem Compliance Officer zu überantworten, der eine direkte Berichtspflicht gegenüber Geschäftsführung oder Aufsichtsgremium besitzt. Dessen Pflichtenstellung und Haftung bei festgestelltem Fehlverhalten im Unternehmen sind von den Gerichten allerdings noch nicht definitiv geklärt (S. 57; 273f.; 300ff.). Die Schwerpunkte der rechtlichen Erörterungen liegen bei den wichtigsten Anwendungsfeldern von Compliance; hier stehen Verstöße gegen das Kartellrecht und korruptive Praktiken im Mittelpunkt (S. 275ff.; 303ff.; 387ff.). Daneben werden wichtige juristische Sonderfragen abgehandelt, so das Problem einer mehrfachen Sanktionierung bei Fehlverhalten international tätiger Konzerne und die „Internal Investigation“, d. h. die von Unternehmen praktizierten Selbstaufklärungen bei festgestellten Rechtsverstößen.

Der dritte Teil ist mit 19 Beiträgen der umfangreichste Teil (S. 499-928), der sich mit den verschiedensten Fragen der Compliance-Praxis auseinandersetzt, von der Risikowahrnehmung und -bewertung über die Formulierung von eigenen Verhaltensstandards in Kodizes, der erforderlichen Integritätskultur, Fragen effektiver und effizienter Compliance-Kommunikation, dem Screening von Geschäftspartnern bis hin zur Aufsicht und Überwachung, um staatliches Recht und interne Bestimmungen durchzusetzen. Ein Schwerpunkt liegt hier auf Kommunikationsfragen, denn: „Compliance ist immer auch Compliance-Kommunikation“ (S. 729). Dieser Teil enthält neben sehr theoriebasiert und literaturgestützt angelegten Artikeln (z. B. zur Risikowahrnehmung oder zur Gestaltung eines Integritätsmanagements) auch zahlreiche von Praktikern verfasste Artikel, die auf Basis ihrer Erfahrungen Handreichungen für die Einführung oder Verbesserung eines Compliance-Managements darstellen. Hierher gehören z. B. ein Erfahrungsbericht der Fraport AG über die Bewertung sozialer Compliance-Risiken oder die Installation einer Konzernrichtlinie bei der Deutschen Telekom.

Im letzten, vierten Teil (S. 929-1106), der 8 Artikel umfasst, werden relativ heterogene Themen bearbeitet, die sich in besonderer Weise aus den mit der Globalisierung verbundenen Herausforderungen ergeben. Zum einen enthält dieser Abschnitt Studien über Auslandsmärkte wie China, Afrika, Russland oder Weißrussland, die aufgrund der dort verbreiteten Korruption besonders große Herausforderungen an ein Compliance Management stellen. Daneben gibt es Beiträge zu besonders moralsensiblen Branchen wie dem Sport und dem Bankensektor. Auch ist dem gemeinsamen Kampf von Unternehmen gegen Korruption mit einer „Collective Ac-

tion“ ein Artikel gewidmet. Der Band wird inhaltlich abgeschlossen durch einen Grundsatzartikel, der das Verhältnis von CSR und Compliance thematisiert.

Das hier zu rezensierende Handbuch weist drei wichtige positive Eigenschaften auf, die daher explizit herausgehoben werden sollen. Da ist zunächst die überzeugende Grundanliegen des Werkes zu nennen, konzeptionelle Grundfragen des Compliance-Managements mit dessen praxisorientierter Umsetzung zu verknüpfen. Diese Zielsetzung ist voll gelungen. Es ist damit – wie es der Untertitel verspricht – sowohl ein Praxis-Ratgeber für alle, die sich im Unternehmensalltag mit Compliance-Fragen auseinandersetzen müssen, wie auch eine anregende und informative Quelle für die wissenschaftliche Debatte. Auf einem solch relativ neuen wie sich dynamisch entwickelnden Terrain können sich Grundlagenreflexion wie Praxiswissen gegenseitig befördern: So wird bspw. die Frage nach einer effektiven und effizienten Compliance-Kommunikation, die sich nicht nur auf Faktenwissen fokussiert, sondern auch die moralische Kompetenz der Mitarbeiter befördern will (S. 749), im Verbund von theoretischer Auseinandersetzung und Trial-and-Error-Prozessen in der Praxis geklärt werden müssen.

Verdienstvoll ist zweitens, dass das Grundverständnis von Compliance aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet wird. Damit leistet der Sammelband einen wichtigen Beitrag zur Corporate Governance Debatte in Deutschland. M. Gentz, der Vorsitzende der Regierungskommission Deutscher Governance Kodex, hat vor kurzem die Compliance-Aktivitäten der deutschen Unternehmen gegeißelt, weil diese aufgrund einer einseitigen rechtsgetriebenen Compliance-Philosophie vielfach eine kleinteilige Überregulierung installiert haben. Dies hat zur Folge, dass operative Abläufe im Unternehmen verkompliziert und Mitarbeiter demotiviert werden, statt ihnen ein wünschenswertes Maß an Selbstverantwortung zu belassen (Gentz 2014, S. 2; Scholz 2012, S. 60f.). Ein solches Compliance wird kaum eine präventiv verhaltenssteuernde Kraft entfalten. Gerade in der Prävention, nicht aber in der Aufdeckung doloser Handlungen liegt die vorrangige Aufgabe von Compliance Management (S. 20; 41; 72; 381; 702; 747). In dem Handbuch wird ein überzeugendes Gegenmodell entwickelt, das in mehrfacher Hinsicht das enge legalistische Compliance-Verständnis transzendiert.

- Favorisiert wird zum einen eine weite Definition von Compliance-Management, die neben der Einhaltung gesetzlicher Regeln auch die freiwilligen Selbstver-

pflichtungen gegenüber den Stakeholdern des Unternehmens umfasst. So kann Compliance dazu beitragen, die Reputation für integrires Verhalten zu erhalten oder (wieder) zu erlangen oder überhaupt in moralensensible Märkte vorzudringen (S. 23; 47). Dies verlangt dann allerdings im Falle ethischer Dilemmata auch „einen begründbaren Mechanismus zur Auswahl und Priorisierung von Stakeholder-Interessen“ (S. 18; 51f.).

- Erfolgreiche Compliance wird daher folgerichtig als Werte- und Integritätsmanagement mit der Betonung auf den moralischen Standards und dem Wertemanagement des Unternehmens verstanden (S. 5; 20; 702; 1091f.). Das gilt weniger für „Fraud Against the Company“ (Fehlverhalten gegenüber dem Unternehmen) als für Fälle des „Corporate Misconduct“ (unternehmerisches Fehlverhalten), d. h. doloser Handlungen, die Manager oder Mitarbeiter im (vermeintlichen) Sinne des Unternehmens vornehmen. Hierzu gehören bspw. die Auftragserlangung mittels Bestechung, die Teilnahme an Kartellabsprachen oder die Begehung von Umweltschutzdelikten (S. 45ff.). Diese Notwendigkeit eines Integritätsmanagements ergibt sich nicht zuletzt daraus, dass die Möglichkeit zum Umgang mit Compliance-Risiken auf einer entsprechenden Wahrnehmung, sprich: Sensibilität, für diese Risiken besteht. Diese Wahrnehmung erfolgt mithin nicht objektiv, sondern beruht auf einer sozialen und kulturellen Konstruktionsleistung, die auf durchaus unterschiedlichen Wertvorstellungen fußt.
- Zudem wird die Position zur Diskussion gestellt, dass Compliance-Management auch im Sinne der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung (Social Compliance) interpretiert werden solle (S. 21ff.; 575ff.; 1091ff.). Damit würde die „Befolgung von gesellschaftlich anerkannten Normen in den Mittelpunkt des Interesses“ eines Compliance Management Systems gestellt (S. 1096). Diese Auffassung bedingt namentlich für global agierende Unternehmen eine erhebliche Ausweitung und auch Akzentverschiebung, denn Unternehmen sähen sich dann dazu aufgefordert, an den (zahlreichen) politischen Problemen in ihrer jeweiligen Einflussphäre mitzuarbeiten und Rechenschaft abzulegen (z. B. bei Weiterentwicklung von Arbeits- und Sozialstandards in Entwicklungsländern). Über diese Neujustierung von Compliance besteht sicher noch erheblicher Diskussionsbedarf.

Schließlich dokumentieren die Autoren in ihren Beiträgen, dass sie auf dem aktuellen Diskussionsstand eines sich noch recht schnell wandelnden Themengebiets sind. Dabei sind auch internationale Entwicklungen inbegriffen, die für im Ausland aktive Groß- und mittelständische Unternehmen zunehmend Relevanz erlangen. Einige Beispiele zur Illustration seien herausgegriffen: So wird die in der Bundesrepublik geführte Debatte über die Schaffung eines eigenständigen Unternehmensstrafrechts nachgezeichnet. Bislang kann unternehmerisches Fehlverhalten – anders als bspw. in den USA – nur als Ordnungswidrigkeit und nicht als Straftat geahndet werden, da einen Straftatbestand nach deutschem Recht nur ein „Schuld“ auf sich ladender Mensch verwirklichen kann (S. 248f.). Es wird an etlichen neuen Rechtsregelungen von internationalen Organisationen (z. B. EU oder Weltbank) wie einzelnen Staaten (z. B. US Foreign Corrupt Practise Act oder U. K. Bribery Act) eindrücklich aufgezeigt, dass extraterritorialen Wirkungen legislativer Akte in den Fokus der Unternehmen gelangen müssen (S. 249f.; 278; 314f.; 373f.; 784ff.). Daneben erfährt der Leser Interessantes über eine Vielzahl neuartiger Instrumente, die sich im Compliance-Management durchzusetzen beginnen. Bei erstmaliger Implementierung eines Compliance-Programmes oder bei gravierenden Verstößen gegen Rechtsregeln kann ein Compliance-Monitor eingeschaltet werden, der als unabhängiger Coach oder bei Fehlverhalten als „Bewährungshelfer“ über die Fortschritte des Unternehmens wacht (S. 287; 786). So werden Möglichkeiten von und Anforderungen an Hinweisgeber- bzw. Whistle-Blowing-Systeme (S. 99; S. 701ff.) zur Aufdeckung von Fehlverhalten unter die Lupe genommen. Für größere, komplexe Organisationen mag es sinnvoll sein, ein eigenständiges Compliance-Portal zu konzipieren und den Mitarbeitern für Compliance-relevante Problemstellungen zur Verfügung zu stellen (S. 623). Bei der Kommunikation von Regeln werden e-learning Plattformen eine zunehmend größere Rolle spielen können, auch wenn Präsenztrainings und Multiplikatoren-Schulungen damit sicher nicht ersetzbar sind (S. 637; 736). Eine wesentliche Quelle unternehmerischer Risiken ist das Verhalten anderer Marktakteure, mit denen man in Geschäftsbeziehung steht, seien dies Lieferanten, die soziale oder Umweltschutzstandards missachten, seien dies Vertriebspartner, die mit unlauteren Vertriebsmethoden die Produkte zu verkaufen suchen. Das macht es erforderlich, mit Integrity Checks die Integrität der Geschäftspartner zu überprüfen (S. 803).

Wenn man nach viel Lob zum Schluss doch noch etwas Kritisches anmerken will, dann ist es die Tatsache, dass manche Beiträge etwas weitschweifig geraten sind; z. B. enthält der durchaus interessante Artikel über Business Codes relativ viele prosaische Sätze mit begrenztem Informationsgehalt. Zwar sind Redundanzen in einem Handbuch durchaus gewollt, doch einige Redundanzen hätten reduziert werden können (z. B. in den ersten beiden rechtlichen Grundlagenartikeln). Hier läge dann noch eine Aufgabe für die dritte Auflage, die dem Handbuch zu wünschen ist. Es ist eine überaus nützliche Informationsquelle für alle, die sich mit Compliance-Themen auseinandersetzen müssen oder wollen.

Literatur

Gentz, Manfred (2014): Überregulierung tötet Selbstverantwortung, in: Compliance. Die Zeitschrift für Compliance Verantwortliche, Dezember 2014. <http://tinyurl.com/zpj7kdv>. (Abruf: 07.01.2016)

Scholz, Rupert (2012): Wir haben das Gegenteil von Klarheit, Interview, in: Handelsblatt vom 22.6. 2012, S. 60-61.



Prof. Dr. Bernd Noll

Bernd Noll ist Professor für Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftsethik an der Hochschule Pforzheim. Als langjähriger Ethik-Beauftragter der Hochschule hat er sich mit zahlreichen wirtschafts- und unternehmensethischen Fragestellungen befasst. 2004 erhielt er für sein Buch „Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft“ den Max-Weber-Preis des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln.

bernd.noll@hs-pforzheim.de

NETZWERK DNWE

Wer, was, wann, wo und andere Hinweise auf die vielfältigen Aktivitäten unserer Mitglieder finden Sie auch in dieser Ausgabe. Wie immer ist die Auswahl zufällig und ohne jeden Anspruch auf Vollständigkeit. (iv)

DNWE unterwegs

Auf dem Global Leadership Forum vom 12. bis 13. März 2016 in Neu Delhi, Indien, unterstrich **Prof. Dr. Christoph Lütge**, TU München, im Rahmen des Panels „leadership: profitable & ethical“, dass der Fokus auf Werte die Grundlage für nachhaltige und erfolgreiche Unternehmen ist.

Auf dem Weg zu einem Berliner CSR-Konsens – Am 8. Juni 2016 fand in Berlin die zweite Plenumsitzung des Nationalen CSR-Forums dieser Legislaturperiode statt. Im Rahmen dieser Sitzung unter Leitung von Staatssekretärin Yasmin Fahemi (BMAS) stellte **Prof. Dr. Josef Wieland** ein im Lenkungsausschuss vorbereitetes Anforderungspapier zu einem Berliner CSR-Konsens zur Unternehmensverantwortung in Wertschöpfungs- und Lieferketten vor. Ziel dieses im Rahmen der dargelegten und gemeinsam beschlossenen Anforderungen Berliner Konsenses soll es sein, privaten und öffentlichen Unternehmen Orientierung bei der Ausübung einer angemessenen Sorgfalt zu geben und gleichzeitig die Positionierung Deutschlands in der internationalen Debatte (z. B. G7, G20 usw.) zum Thema zu unterstützen.

Globale Verantwortung 2030 – Das Katholisch-Soziale Institut, Bad Honnef, beschäftigte sich am 4. und 5. März 2016 mit den Millenniumszielen und dem Post-2015-Prozess als Herausforderung für die Weltkirche. **Prof. Dr. Brigitta Herrmann**, Cologne Business School, berichtet von der spannenden international besetzten Veranstaltung: Im Eröffnungsreferat befasste sich Monsignore Pirmin Spiegel, Hauptgeschäftsführer des katholischen Hilfswerks Misereor, mit der gerechten Gestaltung der Globalisierung. Wichtig seien die Beachtung der Würde aller Menschen und der Grenzen des Erdsystems. Auf allen Ebenen gelte es zu überlegen, was jede und jeder Einzelne tun kann und kritisch zu reflektieren, ob wir nicht auch Teil des Problems sind. Der Schlüssel zur Lösung der globalen Armut- und Gesundheitsprobleme liege, so Monsignore

Prof. Dr. Obiora Ike aus Nigeria, in einer integralen Bildung, die sowohl Wissen vermitteln als auch Charakterbildung betreiben müsse, damit das Gelernte auch in sozialen Taten umgesetzt werde. Dr. Marie Theres Benner betonte, in erster Linie müsse der Zugang aller Menschen zu Basisgesundheitsdiensten realisiert werden. Dies sollte mit einem integralen Konzept angegangen werden, das Gesundheit, Ernährung und den Zugang zu sauberem Trinkwasser gleichzeitig verbessert. Dann könnten die Mütter- und Kindersterblichkeit erfolgreich gesenkt werden.

Die Referate im Themenblock Wirtschaft/Arbeit hielten Dr. Peter Wolff vom Deutschen Institut für Entwicklungspolitik und Dr. Markus Demele von Kolping International. Dr. Wolff sah die Welt in einer Phase der De-Globalisierung, Dr. Demele forderte Unternehmen auf, menschenwürdige, sinnstiftende, produktive Arbeit bereitzustellen. Die Finanzkrise habe deutlich gemacht, so Kardinal Oscar Rodríguez Maradiaga aus Honduras, wie der skrupellose Lebensstil einiger Weniger fast zum Zusammenbruch der gesamten Welt geführt hat. Nur mit Solidarität lasse sich der Hunger in der Welt beenden.

Direkt aus Rom kam Kardinal Peter Turkson, der Leiter des päpstlichen Rates für Gerechtigkeit und Frieden. Er erläuterte die Hauptinhalte der Enzyklika „Laudato Si“ (2015) von Papst Franziskus. Sie war auch der Grund für die Rede des Papstes auf der UN-Generalversammlung im September 2015, auf der die Sustainable Development Goals verabschiedet wurden. In der Enzyklika Laudato Si fragt Papst Franziskus: Was geschieht mit unserem gemeinsamen Haus, der Erde? Die Marktwirtschaft müsse gezielt für wirklich menschliche Ziele eingesetzt werden. Solidarität müsse über Selbstinteresse stehen, damit sich alle Menschen in einer lebenswerten Umwelt entfalten können. Prof. Dr. Markus Vogt betonte die Wichtigkeit des Prinzips Nachhaltigkeit, das auch im konkreten Handeln durch Institutionen und jeden Einzelnen umgesetzt werden muss. Dorothea Schönfeld von der Kindernothilfe stellte fest, dass Bildung ein Schlüssel zu Entwicklung und Frieden ist. Richtig angegangen, führe Bildung zur Senkung der Mütter- und Kindersterblichkeit, zur Vermeidung von Konflikten und zum Schutz von Klima und Umwelt. „Die Welt ist das, was Du draus machst“ unter diesem Titel stellten Nina Fries und Maria Ullrich das Projekt „Denk Global“ vor. Ziel von Bildung sei es, Verantwortungskompetenz zu entwickeln, damit jede und

jeder Einzelne Verantwortung als Weltbürger wahrnimmt. Wenn dies geschehe, dann könnte auch das Anliegen von Papst Franziskus, unser gemeinsames Haus zu bewahren, erreicht werden und die Globale Agenda 2030 sowie die Sustainable Development Goals könnten umgesetzt werden.

Klüger wirtschaften – Dr. Franz Alt, Prof. Dr. Klaus Fichter, Universität Oldenburg, Prof. Dr. Claus Dierksmeier und Dr. Bernd Villhauer bildeten das „Kritische Quartett“, das am 27. Januar 2016 am **Weltethos-Institut, Tübingen**, der Frage nachging: „Mit der Energiewende zur Wirtschaftswende?“

Entwicklungspolitik aus transregionaler Perspektive – Unter dem provokativen Titel „Himmelsleiter oder Sackgasse?“ widmete sich die Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart in Weingarten vom 8. bis 10. Januar 2016 kritischen Fragen zur Entwicklungspolitik. Im Zentrum der Diskussion stand: Gelingt es, alte Entwicklungspfade und Abhängigkeiten zu verlassen und ein neues Fundament aufzubauen, welches stärker auf eigenständige und nachhaltige Entwicklung setzt? Oder wird der Globale Süden weiterhin vor allem von Weltmarkteinflüssen dominiert, durch die ein Aufstieg jederzeit auch wieder in eine neue Krise münden kann? Im Dialog erörterten Heidemarie Wieczorek-Zeul, Ministerin a. D. und **Prof. Dr. Josef Wieland**, Vorsitzender des DNWE, wofür Entwicklungspolitik heute stehen sollte. Konzipiert wurde die Tagung von Prof. Dr. Hans-Jürgen Burchardt und **Dr. Rainer Öhlschlager**.

Von und über uns

Die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 2. Januar 2016 enthielt einen Artikel über „Share Economy – vom Wert des Teilens“ von **Prof. Dr. Nils Goldschmidt**, Zentrum für ökonomische Bildung der Universität Siegen, und Julian Dörr. <http://tinyurl.com/jsbd9ey>

In der *Neuen Zürcher Zeitung* vom 15. Dezember 2015 erschien ein Artikel zum Thema Zuwanderung als Chance in Deutschland. Vorgestellt wird der Flüchtling Prince Okafor aus Nigeria, der Auszubildender im **Autohaus Golbeck** in Berlin-Friedrichshain ist. <http://tinyurl.com/o9sexce>

RA Dr. Kathrin J. Niewiarra, Berlin, hat ein Start-up gegründet, den Compliance Channel. Den Video-Blog

findet man unter www.compliancechannel.tv. Eine Podiumsdiskussion vom Forum des **Deutschen Instituts für Compliance e. V. (DICO)** zum Thema „Compliance in der Klemme?“ u. a. mit **Prof. Dr. Stephan Grüninger** und **Otto Geiß** ist dort als Video zu sehen. <http://tinyurl.com/jla4e96>.

„Wo bleibt die digitale Dividende?“ fragt **Prof. Dr. Harald Bolsinger** im Fachmagazin *Datenschutz und Datensicherheit*, Jg. 40/2016, S. 362-365 und setzt sich unter ordnungsethischen Gesichtspunkten kritisch mit der neuen EU-Datenschutzgrundverordnung auseinander. <http://tinyurl.com/juqh8vg>

Auszeichnungen und Personalien

Mehrere **DNWE-** und **B.A.U.M.-**Mitglieder wurden am 27. November 2015 für ihr Engagement mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis ausgezeichnet. Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis wird seit 2008 von der gleichnamigen Stiftung vergeben. Er gilt als die größte Auszeichnung seiner Art in Europa und erfreut sich in Wirtschaft und Gesellschaft eines beträchtlichen Renommées. Der **B.A.U.M.-**Vorsitzende **Prof. Dr. Maximilian Gege** ist von Beginn an Mitglied der Jury und nahm an der Verleihungsveranstaltung in Düsseldorf teil.

Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis will, laut eigener Aussage, „den gesellschaftlichen Wandel hin zu nachhaltigerem Wirtschaften und Leben fördern“. Unter den Preisträgern 2015 sind:

- Kategorie „Deutschlands nachhaltigste Großunternehmen“: Vaillant GmbH (Sieger)
- Kategorie „Deutschlands nachhaltigste mittelgroße Unternehmen“ Ulrich Walter GmbH/Lebensbaum (Sieger)
- Kategorie „Deutschlands nachhaltigste Marken“: VAUDE Sport GmbH & Co. KG (Sieger); VAUDE erhielt auch den **Preis für Unternehmensethik 2016** des DNWE
- Sonderpreis „Ressourceneffizienz“: **Robert Bosch GmbH** (Top 3)

Ausgelobt wird der Wettbewerb von der Jury Umweltzeichen, dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, dem Umweltbundesamt sowie der RAL gGmbH in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis.

Dr. Rainer Öhlschläger war Gründungsmitglied des DNWE und Vorstandsmitglied bis 1999, viele Jahre Herausgeber des Forums Wirtschaftsethik, Geschäftsführer des Zentrums für Wirtschaftsethik gGmbH und leitete zusammen mit Prof. Dr. Wieland über 20 Jahre die Herbstakademie des DNWE, die zuletzt im November 2015 im Tagungshaus Weingarten der Akademie der Diözese Rotenburg-Stuttgart statt fand, deren Tagungshausleiter und Referent er war.



Ende März 2016, nach 31 Jahren, trat Rainer Öhlschläger in den Ruhestand. Seit 1985 wirkte er auf dem sogenannten Martinsberg. Neben seiner wissenschaftlichen Arbeit im Bereich Wirtschaftsethik und internationaler Politik hatte der Diplompädagoge immer auch die Region im Blick und löste Debatten aus. Ein Porträt in der Schwäbischen Zeitung vom 7. März 2016 erinnert an seinen Vorschlag, eine Rolltreppe zwischen Münsterplatz und Basilika zu bauen oder seinen Entschluss, die Klosterfestspiele vom Klosterhof zu verbannen wegen zu großer wirtschaftlicher Einbußen für seine Bildungseinrichtung. Trotz seines Ruhestandes bleibt Dr. Öhlschläger aktiv, u. a. als Vorsitzender des Stiftungsrats der St. Elisabethstiftung.

Ein **Interview mit Dr. Öhlschläger** findet sich auf www.dnwe.de bzw. direkt unter <http://tinyurl.com/jmdaf4x>.

Dr. Jürgen Janssen, vielen bekannt als Koordinator und Repräsentant des Deutschen Global Compact Netzwerks, leitet seit Anfang 2016 das Büro des Bündnisses für nachhaltige Textilien, welches auf Initiative von Bundesentwicklungsminister Dr. Gerd Müller gegründet wurde und derzeit etwa 180 Partner aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft mit dem Ziel versammelt, soziale, ökologische und ökonomische Verbesserungen entlang der gesamten textilen Wertschöpfungskette zu erreichen.

Nachruf Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum

Wir nehmen Abschied von unserem Gründungsmitglied Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum, der nicht nur die Entwicklung unseres Netzwerks maßgeblich begleitet, sondern die Wirtschafts- und Unternehmensethik in Deutschland entscheidend geprägt hat.



Hartmut Kreikebaum wurde am 1.2.1934 in Kleinhammer bei Werdohl geboren. Er studierte als Stipendiat der Studienstiftung von 1954 bis 1959 Wirtschaftswissenschaften in Freiburg und Köln. Der Promotion folgte 1961/62 ein Studium an der Harvard University in Cambridge mit Abschluss eines Masters in Public Administration. 1970 habilitierte Kreikebaum in Köln. 1971 wurde er auf den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Industriebetriebslehre berufen, den er bis 1999 innehatte. Von 1980 bis 1981 war er dort als Dekan des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften an der Johann Wolfgang Goethe Universität tätig.

Neben einer soliden Verankerung in traditionellen Ökonomiethematen, wie etwa Organisation, Planung, Personalwirtschaft, Investitionstheorie etc. lieferte Prof. Kreikebaum auch international beachtete Beiträge zu sehr innovativen Themenfeldern wie der Humanisierung der Arbeit, dem betrieblichen Umweltschutz, einer entscheidungsorientierten Unternehmensethik und zum interkulturellen Management.

Im Rahmen seines Forschungsprojekts zur „Einführung und Weiterentwicklung von strategischen Planungssystemen“ war Hartmut Kreikebaum als Visiting Scholar an der Graduate School of Management der University of Los Angeles (1981-82). Außerdem lehrte er als Gastprofessor an der Kyung Hee University in Seoul, Korea (1985) und an der Leopold Franzens Universität in Innsbruck (1993, 1996 und 1997). Seine weiteren Forschungsschwerpunkte waren u.a. der integrierte betriebliche Umweltschutz (1988-1990) und ethische Konflikte in Unternehmen (1993-1996).

Als Hartmut Kreikebaum nach 28 Jahren an der Frankfurter Universität emeritiert wurde, ahnte er noch nicht, dass ihm eine weitere fünfzehnjährige akademische Tätigkeit bevorstand. Ein erster Kontakt mit Professor Klaus Evard, Gründer der privaten European Business

School, führte zur Gründung des Lehrstuhls für Internationales Management, den Kreikebaum dort vier Jahr führte. 2007 gründete er ein eigenständiges Institut für Unternehmensethik. Das Institut begleitet Unternehmer bei ihren ethischen Aktivitäten und vermittelt Studierenden entsprechende Grundkenntnisse durch die Beteiligung an sozialen und ökologischen Projekten. Ein Kuratorium steuert die zentralen Aufgaben des Instituts. 2013 wurde er auch an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht emeritiert und übergab die Leitung des Ethikinstituts an seinen Sohn, Dr. Marcus Kreikebaum.

Das Spektrum der Lehre und Forschung von Hartmut Kreikebaum gibt die von Gerd Rainer Wagner herausgegebene Festschrift „Unternehmensführung, Ethik und Umwelt“ (1999) wider. Im Mittelpunkt steht die Verknüpfung der strategischen Unternehmensplanung mit ökologischen und sozialen Grundlagen. Dabei konnte Kreikebaum auf berufliche Erfahrungen in der Automobil- und chemisch-pharmazeutischen Industrie zurückgreifen. Für dieses besondere Engagement im Bereich des Umwelt- und Landschaftsschutzes, auch als engagierter Bürger, verlieh ihm Bundespräsident Horst Köhler 2010 das Verdienstkreuz 1. Klasse des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland. In den letzten Jahren war Hartmut Kreikebaum als Prädikant der Evangelischen Landeskirche Hessen-Nassau tätig und widmete sich karitativen Aufgaben. Er verstarb am 1. Juli 2016.

Wir begrüßen als neue Mitglieder

Tina Bartelmeß, Gießen

Hannelore Demel, Zell

Giuseppe Franco, Eichstätt

Maximilian Freiherr von Oldershausen, Berlin

Peter Fritsche, Magdeburg

Udo Glücks, Glienicke Nordbahn

Niklas von Heyden, Berlin

Isabel Jandaisek, Friedrichshafen

Christa Kuhl, Düsseldorf

Anja Saibel-Urmoneit, Neuburg

Svenja Schröder, Bielefeld

Christian Schubert, Düsseldorf

Johannes Völschau, Hamburg

FINIS

TTIP: Weicheier oder Weichensteller?

Katharina Knoll

Mit dem EU-Kapitel zur Nachhaltigkeit sollen im Zuge der TTIP-Verhandlungen Umwelt- und Sozialstandards gestärkt werden. Ohne Verbindlichkeit werden diese jedoch ins Leere laufen.

Glaubt man dem von der EU im November 2015 vorgelegten Verhandlungsvorschlag, dann soll im Zuge des TTIP-Abkommens vor allem das Kapitel Trade and Sustainable Development für Nachhaltigkeit sorgen. Im Fokus stehen hier rahmende Prinzipien zur nachhaltigen Entwicklung, Standards zum Arbeits- und Umweltschutz sowie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR). In diesem Zusammenhang war auf Seiten der EU bereits vollmundig von „ambitionierten Nachhaltigkeits- und Umweltstandards im Sinne des Goldstandards“ die Rede. Doch ist das wirklich glaubhaft?

Seit die TTIP-Verhandlungen Mitte 2013 gestartet sind, ging es stets im Kern darum, dass die EU und die USA – unter dem Deckmantel der regulatorischen Zusammenarbeit und Konvergenz – künftig Vorschriften und Gesetze im gegenseitigen Einvernehmen vorschlagen und verabschieden möchten. Dabei sollen diese auf Handelsbeschränkungen geprüft und solche frühzeitig vermieden werden. Dies betrifft auf EU-Ebene den gesamten Bereich des Verbraucherschutzes sowie der Umwelt- und Sozialgesetzgebung – und damit die Themen Arbeitnehmer- und Verbraucherrechte ebenso wie Umwelt- und Nachhaltigkeitsstandards. Dass TTIP damit nicht nur höhere Zölle und ungleiche Standards zu Fall bringen soll, wird deutlich. Das Gleiche gilt für CETA, das EU-Handelsabkommen mit Kanada, welches als Vorlage für TTIP dient. Insofern geht dieser Ansatz drastisch über traditionelle handelsbezogene Aspekte hinaus.

Auf Seiten der Unternehmen mag sich eine Kompatibilität der Gesetzgebung oft kosteneinsparend (und damit gewinnbringend) auswirken. Mit Blick auf den Umwelt- und Verbraucherschutz dagegen könnte dies bedeuten: Dort, wo europäische und US-Gesetzgebung besonders

weit auseinanderklaffen – wie etwa bei Chemikalien, Kosmetika oder Lebensmitteln – ließe sich ein höheres Schutzniveau für Verbraucher und Umwelt unter Umständen nur noch sehr schwer durchsetzen. So sollen im Hinblick auf die stark kritisierten Investitionsgerichtshöfe die Umwelt- und Sozialgesetzgebung angeblich zwar ausgenommen werden. Dennoch bleibt die Gefahr, dass Unternehmen im Zweifelsfall Klagen auf Investitionsschutz anstrengen. Beispielsweise könnten betroffene Investoren Entschädigungsklagen einreichen, sobald sich ihr Investitionsumfeld aufgrund von Gesetzesverschärfungen zu verschlechtern droht. Damit könnte der „Regulatory Chill-Effekt“ in Kraft treten. Dieser hält den Gesetzgeber im Zweifelsfall davon ab, ein höheres Schutzniveau zu erlassen.

Die zwischen der EU und den USA prinzipiell gravierenden Unterschiede in puncto Regulierung werden unter anderem beim Aspekt der Vorsorge deutlich. Dort, wo die EU bei fehlender Gewissheit auf das Prinzip der Vorsorge setzt, wird vorbeugend gehandelt, um Schäden zu vermeiden. In den USA dagegen gilt ein Produkt meist so lange als sicher, wie es keine wissenschaftlich gesicherten Beweise für dessen Schädlichkeit gibt. Diese unterschiedlichen Ansätze beeinflussen bei TTIP die Möglichkeiten des jeweiligen Importeurs, einen Import zu untersagen. So wird im EU-Vorschlag zum TTIP-Nachhaltigkeitskapitel zwar ein Vorsorge-Ansatz erwähnt – doch lediglich in Bezug auf Arbeitnehmerrechte, und nicht ausdrücklich auch mit Blick auf den Umweltschutz. Im SPS-Kapitel zur Lebensmittelsicherheit wiederum befindet sich ein nur schwach ausgeprägtes Vorsorgeprinzip, das lediglich vorläufige Maßnahmen erlaubt. Anders sieht es im Handelsabkommen CETA aus: In puncto Vorsorge sind die Nachhaltigkeitskapitel zu Arbeit und Umwelt etwas besser ausgekleidet, im SPS-Kapitel gilt Ähnliches wie bei TTIP. Doch ob das ausreicht, um im Streitfall kritische Maßnahmen zu verteidigen, kann dann erst der neue Gerichtshof entscheiden.

Unter dem Strich stellen in beiden Abkommen unterschiedliche Regulierungsphilosophien sowie die Intransparenz der Prozesse ein großes Manko dar. Auch ist es derzeit möglich, dass in einem parallelen Prozess zur Revision von EU Gesetzgebungen (REFIT) die von der US geltend gemachten Handelshemmnisse – worunter auch das Vorsorgeprinzip fallen kann – vorrangig bereits jetzt nebenbei mit einfließen. Angesichts der Tatsache, dass der Lissabon-Vertrag zur europäischen Umweltpolitik auf den Grundsätzen der Vorsorge und Vorbeugung gründet,

ist hier ganz besondere Achtsamkeit gefragt. Denn vor allem im Lebensmittelbereich lauern gefährliche gesetzliche Fallstricke – in Bezug auf Wachstumshormone ebenso wie bei gentechnisch veränderten Lebensmitteln oder chemischen Substanzen in Kosmetikprodukten.

Dies gilt in ähnlichem Maße auch für das Thema Arbeitnehmerrechte. „Die Arbeitgeber sind in den Vereinigten Staaten extrem gewerkschaftsfeindlich“, warnte bereits 2012 der Bericht des Internationalen Gewerkschaftsbundes „über die Verletzung von Gewerkschaftsrechten“. Tatsächlich haben die USA bis heute nur zwei der insgesamt acht ILO-Kernarbeitsnormen ratifiziert: die Abschaffung der Zwangsarbeit (Nr. 105, 1957) und das Verbot der schlimmsten Formen der Kinderarbeit (Nr. 182, 1999). Dabei sind sie völkerrechtlich sogar dazu verpflichtet, alle acht Kern-Arbeitsnormen zu ratifizieren und umzusetzen! Insofern scheint es kein Wunder, dass der Vorsitzende des Handelsausschusses, Bernd Lange, im Zuge der 12. Verhandlungsrunde öffentlich „ein TTIP ohne Gefahr von Sozialdumping“ forderte – denn solange die genannten ILO-Abkommen von den USA nicht unterzeichnet wurden, gelten sie schlichtweg als unverbindlich.

Immerhin: In Sachen Corporate Social Responsibility (CSR) beinhaltet der TTIP-Entwurf sogar eine eigene Klausel. Diese weist auf die Unternehmensverantwortung und Rechenschaftspflichten von Investoren des jeweiligen Vertragspartners im Gastland hin. Positiv hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass die CSR-Definition der EU von 2011 umfassend berücksichtigt wurde. Auf der anderen Seite jedoch wird CSR wieder einmal lediglich als freiwilliges Instrument deklariert. Der Verdacht liegt nahe, dass dies der Lobbyarbeit von BusinessEurope, dem europäischen Arbeitgeberverband, zu verdanken ist. Als weiteres Manko kommt hinzu, dass es ausgerechnet dort an konkreten Verfahren zur Umsetzung von CSR im Kerngeschäft, den Betriebsabläufen und der Wertschöpfungskette – wo es ursprünglich angesiedelt werden soll – fehlt.

Stichwort Nachhaltigkeit: Im Rahmen einer Studie der Oekom Research erhielten US-Unternehmen hier deutlich schlechtere Noten als EU-Unternehmen. So schnitt lediglich jede zehnte untersuchte US-Firma (EU: mehr als ein Drittel der Unternehmen) im Nachhaltigkeitsrating „gut“ ab. Sollte im Zuge der TTIP-Verhandlungen hier eine starke Angleichung erfolgen, wäre dies aus Sicht der Nachhaltigkeit ohne Frage kritisch zu beurteilen. Angesichts derartiger Zahlen mag es zudem kaum verwundern,

dass aktuellen Umfragen zufolge nur noch 15 Prozent der Deutschen und 17 Prozent der US-Amerikaner TTIP als „gut“ bezeichnen. Es scheint an der Ausrichtung des TTIP-Abkommen zu liegen, die als nicht ausreichend gemeinwohlorientiert empfunden wird.

Im Grunde steht letztlich für jedes einzelne TTIP-Kapitel eine Frage im Mittelpunkt: Inwieweit lassen sich die verschiedenen Verpflichtungen tatsächlich durchsetzen und sind sie im Falle von Verstößen sanktionsbewehrt? Helfen soll hier in der Regel ein so genannter Staaten-zu-Staaten-Streit-Beilegungsmechanismus – mit einer Ausnahme: Im EU-Vorschlag zur Nachhaltigkeit ist ein solcher gegenwärtig noch nicht vorgesehen. Das hat zur Folge, dass mögliche Verletzungen des Umwelt- oder Arbeitsschutzes schlichtweg nicht einklagbar wären. Insofern würden die eigentlich vereinbarten, vermeintlich weitreichenden Verpflichtungen zum Umwelt- und Arbeitsschutz im Zweifelsfall keinerlei Durchsetzungs- und Sanktionsmechanismen (wie etwa Klagemöglichkeiten oder Geldstrafen) nach sich ziehen – und damit schlichtweg unverbindlich bleiben.

Zum Glück ist in dieser Hinsicht das letzte Verhandlungswort noch nicht gesprochen. Ob eine realistische Chance auf mehr Nachhaltigkeit in Sachen TTIP besteht, ist indes völlig offen. Da US-Präsident Barack Obama im Januar 2017 abtreten wird, scheint ein TTIP-Abschluss unter seiner Regentschaft zumindest unwahrscheinlich. Und welcher US-Präsident das Amt im Anschluss antreten wird, ist nicht nur für TTIP insgesamt, sondern auch für die Nachhaltigkeit entscheidend. Eine finale Bewertung über Nachhaltigkeitsaspekte ist insofern momentan ausgeschlossen.

Zumindest so viel scheint klar: Wenn es schon darum geht, eine „transatlantische Gemeinschaft“ unter TTIP zu begründen, dann sollte diese auch auf einem soliden Nachhaltigkeits-Fundament stehen. Wichtig ist dabei, dass die Politikkohärenz, die in den EU-Verträgen – aber auch im Pariser Klimaabkommen, der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung und in den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte – verankert ist, nicht nachgeordnet respektiert wird. Denn mit TTIP sind entscheidende und kaum reversible Weichenstellungen geplant – vom enormen Rückschritt bis hin zu deutlichen Verbesserungen scheint in diesem Punkt noch alles möglich. Wenn auch nicht in erster Linie zu diesem Zweck verhandelt, könnte sich TTIP letzten Endes sogar zu einem wichtigen völkerrechtlichen Instrument in Sachen

Nachhaltigkeit entwickeln. Nur ist im EU-Entwurf davon bislang noch nichts zu erkennen.



Katharina Knoll

ist freie Journalistin in Berlin. Sie schreibt und berät zu Themen des nachhaltigen Wirtschaftens und nachhaltigen Konsums, der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) und des Verbraucherschutzes. Seit Oktober 2015 ist sie Mitglied im Vorstand des DNWE

knoll@dnwe.de