

Compliance meets CSR

Integration oder Kooperation?

Prof. Dr. Annette Kleinfeld*

Was früher Gegenstand freiwilliger Selbstverpflichtung war, wird seit einiger Zeit zunehmend reguliert: die Wahrnehmung der unternehmensspezifischen Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft, neudeutsch Corporate Social Responsibility (CSR). CSR und Compliance rücken damit näher zusammen. Vieles, was früher durch CSR-Abteilungen im besten Fall systematisch gemanagt wurde, ist nun gesetzlich vorgeschrieben und fällt damit in den Aufgabenbereich von Compliance. Liegt es da nicht nahe, die beiden Bereiche miteinander zu verschmelzen respektive CSR dem Bereich unterzuordnen, der seit den spektakulären Korruptions- und Bilanzfälschungsskandalen zu Beginn dieses Jahrtausends über die größere Management-Awareness verfügt?

Der vorliegende Beitrag versucht deutlich zu machen, wie das Verhältnis sachlich-fachlich einzuordnen ist und welche Schlussfolgerungen in der Praxis daraus gezogen werden könnten.



Prof. Dr. Annette Kleinfeld

1 Compliance und CSR: Worum geht es jeweils?

Der Begriff Compliance, abgeleitet aus dem Englischen to comply (befolgen, erfüllen), steht primär für die Einhaltung von Vorgaben. In einem engeren Verständnis ist damit Rechts- und Gesetzeskonformität zur Prävention von Haftungs- und damit verbundenen Reputationsrisiken gemeint, in einem weiteren Verständnis auch die Befolgung von Normen und Richtlinien, zu denen sich eine Organisation selbst verpflichtet hat und die im firmeneigenen Verhaltenskodex (Code of Conduct) und/oder Compliance-Handbuch festgehalten sind.

Compliance bezeichnet zudem das Managementsystem, das innerhalb der Organisation dafür zu sorgen hat, dass dieses Ziel auch erreicht wird: Von der Identifizierung entsprechender Risiken für Gesetzesverstöße und andere Formen nicht erwünschten Verhaltens im eigenen Unternehmen über die Prävention durch Schulung, Sensibilisierung und geeignete Sanktionsmechanismen bis zur kontinuierlichen Überwachung der Einhaltung durch ein wirksames Internes Kontrollsystem, das in der Lage ist, Fehlverhalten frühzeitig zu entdecken und dagegen vorzugehen. Voraussetzung dafür sind per definitionem klare, möglichst justiziable Vorgaben, Gegenstand der Überwachung ist die Überprüfung, ob dagegen verstoßen wurde.

Verantwortung, die dem Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) zugrunde liegt, geht darüber deutlich hinaus. In der ersten, im internationalen Konsens entwickelten Definition der ISO 26000, die nach ihrer Veröffentlichung im Jahr 2011 von

der EU übernommen wurde, ist CSR die Verantwortung von Organisationen aller Art „(...) für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf Gesellschaft und Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten.“¹

Das S im Begriff CSR steht folglich nicht nur für sozial, sondern es geht um verantwortliches Handeln gegenüber der Gesellschaft, Umwelt eingeschlossen. Die so definierte gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist, im Unterschied zu Gesetzen und Regeln, die für alle gelten, spezifisch: Denn sie ergibt sich aus dem, was eine Organisation tut, welche Ziele sie sich setzt und für welche Mittel und Wege zu deren Erreichung sie sich entscheidet. Für die damit verbundenen Auswirkungen und Folgen hat sie, zumindest innerhalb ihres unmittelbaren Handlungs- und Einflussbereichs, den davon betroffenen Personen oder Gruppen gegenüber Rede und Antwort zu stehen. Um Verantwortung im Sinne dieser umfassenden Rechenschaftspflicht gegenüber allen vom unternehmerischen Handeln de facto oder potenziell Betroffenen (= Stakeholder) gerecht werden zu können, ist die

* Prof. Dr. Annette Kleinfeld ist Professorin für Wirtschaft & Gesellschaft an der Hochschule für angewandte Wissenschaften (HTWG) Konstanz, Senatsbeauftragte für Ethik der Hochschule und Leiterin des Ressorts „CSR und Nachhaltigkeit“ am Konstanz Institute of Corporate Governance (KICG). Seit 1998 berät sie zudem Organisationen in den Bereichen Unternehmensethik, Integritäts- und Wertemanagement sowie CSR, seit 2004 unter dem Dach ihres eigenen Beratungsunternehmens, der Dr. Kleinfeld CEC – Corporate Excellence Consultancy GmbH & Co. KG mit Sitz in Gifhorn, Niedersachsen.

1 DIN EN ISO 26000:2020, Berlin 2020, S. 17.

Antizipation negativer Auswirkungen eine notwendige Voraussetzung und damit ein von jedem Unternehmen individuell vorzunehmender ethischer Reflexionsprozess, der Planung, Strategieentwicklung und die mittel- und langfristige Ausrichtung (Vision, Mission) zu begleiten hat. Auch dies ist Gegenstand der Definition von CSR nach ISO 26000. Auf diesem Wege, so das übergeordnete Ziel, können und sollen Unternehmen zugleich einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten (siehe Abbildung 1).



Abbildung 1: Bedeutung von CSR

2 Zusammenhang von Compliance und CSR

Zur Vereinfachung der anspruchsvollen Aufgabe der Verantwortungswahrnehmung kann das beitragen, was als eine Art Mindestanforderung im zweiten Teil der Definition genannt wird: die Orientierung an Recht, Gesetz und internationalen Verhaltensstandards. Neben Konventionen der Vereinten Nationen, allem voran der Menschenrechtscharta von 1948, werden dazu weitere einschlägige internationale Übereinkommen wie die Kernarbeitsnormen der ILO und die Rio-Prinzipien im Umweltbereich gezählt. Durch eine konsequente Ausrichtung an Vorgaben dieser Art können potenziell negative Auswirkungen im besten Fall von vornherein ausgeschlossen werden.

Compliance hilft folglich Organisationen dabei, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden, sofern es zu relevanten Themen und möglichen Auswirkungen des jeweiligen unternehmerischen Handelns konkrete Vorgaben wie Gesetze oder Richtlinien gibt, die eingehalten werden können und deren Einhaltung von Compliance überwacht wird. Wo dies allerdings (noch) nicht der Fall ist (beispielsweise auf globalen Märkten, in Ländern mit fehlendem oder signifikant abweichendem Rechtsrahmen, in der Zusammenarbeit mit Partnern aus solchen Ländern, etc.), ist die Anwendung von zusätzlichen normativen Orientierungen

in Form von ethischen Werten und Grundsätzen in Eigenregie erforderlich. Im Rahmen eines zeitgemäßen – durch einen sogenannten Integrity-Ansatz – erweiterten Compliance-Verständnisses gehört die Befähigung der Organisationsmitglieder zu dem dafür notwendigen eigenverantwortlichen Entscheiden ebenfalls zu den Aufgaben von Compliance. Ein ergänzendes Integritätsmanagement hilft daher dabei, eine Brücke zwischen klassischer Compliance und dem zu schlagen, was per definitionem Bestandteil von CSR ist: eigenständiges, ethisch reflektiertes Handeln in konkreten Entscheidungssituationen.²

Für einen Brückenschlag dieser Art spricht, dass eine Vielzahl der Instrumente von Compliance im Sinne eines Integrity-Ansatzes und des CSR-Managements identisch sind. Dazu gehören beispielsweise:

- ▶ Nationale Gesetze ebenso wie internationale Normen und Standards, die in unternehmenseigene Verhaltensgrundsätze, Leit- und Richtlinien für Mitarbeiter und Partner übersetzt werden.
- ▶ Die Selbstverpflichtung von Unternehmen zu Werten und Werthaltungen, die Integrität und die Wahrnehmung (gesellschaftlicher) Verantwortung fördern, wie Transparenz, Rechenschaftspflicht, Aufrichtigkeit, Respekt im Umgang miteinander und mit Stakeholdern, Achtung der Menschenwürde und der daraus abgeleiteten Menschenrechte, Sorgfalt im Umgang mit Ressourcen aller Art, etc.
- ▶ Schulungen zur Sensibilisierung für die unterschiedlichen Facetten des Themas und die Befähigung zu einem angemessenen Umgang damit.
- ▶ Analyse der Risiken für gesetzeswidriges beziehungsweise unverantwortliches Handeln und Etablierung geeigneter Maßnahmen zu deren Minimierung.
- ▶ Berichterstattung intern sowie extern.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Compliance ist fester Bestandteil einer umfassend verantwortlichen Art und Weise der Unternehmensführung, zu der inzwischen auch CSR gezählt wird, wie sich der Präambel der aktuellen Fassung des Deutschen Corporate Governance Kodex entnehmen lässt.³ Aber können Themen und Aufgaben von CSR vollständig unter Compliance subsumiert werden? Erschöpft sich die Wahrnehmung – im doppelten Bedeutungssinn des Wortes der Anerkennung und Umsetzung – gesellschaftlicher Verantwortung in der Befolgung relevanter normativer Vorgaben und der Sicherstellung ihrer konsequenten Orientierung daran?

2 Vgl. dazu ausführlich Schöttl, L., Integrity Management als Brücke zwischen CSR und Compliance, in: Kleinfeld, A., Martens, A. (Hrsg.), CSR und Compliance, Synergien nutzen durch ein integriertes Management, Berlin 2018, S. 35–48.
3 Deutscher Corporate Governance Kodex 2022, S. 2

Eine Vielzahl der Instrumente von Compliance und CSR-Management sind identisch.

3 Zentraler Unterschied: Motivation

Wie eingangs erläutert, geht es bei Compliance vor allem darum, die Existenz und den Fortbestand eines Unternehmens zu sichern, die Leitungsorgane vor Haftungsrisiken zu schützen, unternehmerisches Handeln rechtssicher zu gestalten und die Organisation insgesamt vor einer Verwicklung in reputationsschädliche Skandale zu bewahren. Summa summarum bedeutet das: Es geht um einen defensiven Ansatz! Nicht von ungefähr werden integrierte Governance-, Risk- und Compliance-Systeme anhand des sogenannten Three-Lines-of-Defense-Modells erläutert.

Verantwortung hingegen bildet die zweite Seite der Medaille unternehmerischer Freiheit, deren Ziel es seit jeher ist, zu gestalten, Neues zu entwickeln und Wert(e) zu schaffen, manchmal auch um den Preis, das Bisherige radikal zu hinterfragen und aufgeben zu müssen, folgt man dem Konzept der schöpferischen Zerstörung des Ökonomen Joseph Schumpeter.⁴ Als einer der ersten seiner Zunft hebt er in seinen Schriften die Bedeutung des mutigen, kreativen Unternehmers, beispielsweise für die Durchsetzung von Innovationen, hervor.

1979 wird Verantwortung von dem Philosophen Hans Jonas zum vorrangigen ethischen Prinzip unserer Zeit erklärt, das als solches auch unternehmerisches Denken und Wirken permanent zu begleiten hat. Allerdings weniger als Beschränkung oder Einschränkung von Handlungsoptionen, sondern im Sinne einer Erweiterung der Perspektiven und Maßstäbe, unter denen geplante Aktivitäten betrachtet beziehungsweise bewertet werden! Mit dem Imperativ seiner planetarischen Ethik in den beiden einander ergänzenden Varianten

- ▶ „Handle so, dass die Wirkungen deiner Handlungen verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens!“ und
- ▶ „Handle so, dass die Wirkungen deiner Handlungen nicht zerstörerisch sind für die künftige Möglichkeit solchen Lebens!“⁵

legt Jonas den Grundstein für das, was wenige Jahre später im Brundtland-Bericht der Vereinten Nationen zum Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung wird, nämlich die heutigen Bedürfnisse der Menschheit in einer Art und Weise zu befriedigen, dass auch künftige Generationen noch die Chance dazu haben.

Was das für die Führung und Ausrichtung von Unternehmen bedeutet, wird aktuell so intensiv diskutiert wie selten zuvor. Unter der Überschrift ESG-Compliance steht dabei im Zentrum aber vor allem die Frage, wie sich die neuen Anforderungen und Vorgaben im Bereich Environment, Social, Governance (ESG) im Kontext des New Green Deal der EU erfüllen lassen; allem voran, um Haftungsrisiken und andere Wettbewerbsnachteile zu vermeiden. Die Überlegung, welchen positiven Beitrag auf der

Basis ihrer jeweiligen Kernkompetenzen Unternehmen zur Lösung der aktuellen Herausforderungen leisten können, wie ökonomische Wertschöpfung und ein proaktiver Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung (zum Beispiel gemäß der unternehmensrelevanten Unterziele der Agenda 2030 der UN) miteinander kombiniert werden können, scheint hingegen eine untergeordnete Rolle zu spielen. Dabei müsste gerade dieser Zugang zum Thema Unternehmen hierzulande besonders vertraut sein: Hinter großen Marken wie Bosch, Daimler oder Siemens, hinter häufig mittelständisch geprägten Weltmarktführern wie Linde, Heraeus oder Trumpf stehen Gründer und mutige Unternehmer, die etwas bewegen, verändern, vor allem aber einen Mehrwert für (potenzielle) Kunden und die Gesellschaft schaffen wollten. Die einseitige Ausrichtung am Shareholder-Value, die in den 1990er-Jahren auch Europa erreicht hat, scheint in weiten Teilen der globalen Wirtschaft den Blick für diesen eigentlichen Sinn und Zweck, damit aber auch für die Würde unternehmerischen Handelns verstellt zu haben.

2011 riefen die beiden Managementexperten, Michael Porter und Mark Kramer mit einem Beitrag im Harvard Business Review das vorrangige Ziel von Unternehmertum zumindest in den USA wieder ins Gedächtnis zurück: In bewusster Anspielung auf das Shareholder-Value-Konzept von Alfred Rappaport⁶ machen sie unter dem Titel „Creating Shared Value“⁷ deutlich, dass es im 21. Jahrhundert nicht mehr ausreicht, nur Kapitalgeber und Anteilseigner zu beglücken, um erfolgreich zu sein. Vielmehr gehe es bei der Entwicklung einer zukunftsfähigen Strategie darum, für alle Stakeholder und die Gesellschaft insgesamt Wert zu schaffen (siehe Abbildung 2).

Voraussetzung dafür ist es, die Bedürfnisse, die legitimen Erwartungen und die Perspektiven derer zu kennen, zu respektieren und in die eigene Planung einzubeziehen, die diese Gesellschaft repräsentieren – zum Beispiel im Rahmen von Dialogen mit (kritischen) internen wie externen Stakeholdern. Stakeholdermanagement als Identifizierung und Auseinandersetzung mit den legitimen Erwartungen (Ansprüchen) der unternehmenseigenen Stakeholder ist heute zentraler Bestandteil eines professionellen CSR-Managements.

Verantwortung ist die zweite Seite unternehmerischer Freiheit

4 Schumpeter, J., Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 10. Auflage, Tübingen 2020, S. 106.

5 Jonas, H., Das Prinzip Verantwortung, Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Frankfurt am Main 1979, S. 36.

6 Rappaport, A., Creating Shareholder Value, The new Standard for Business Performance, in: Harvard Business Review, Vol. 59, 1981, S. 139–149

7 Porter, M. E./Kramer, M. R., Creating Shared Value, Rethinking Capitalism, in: Harvard Business Review, Vol. 89, Issue 1/2, 2011, S. 62–77.

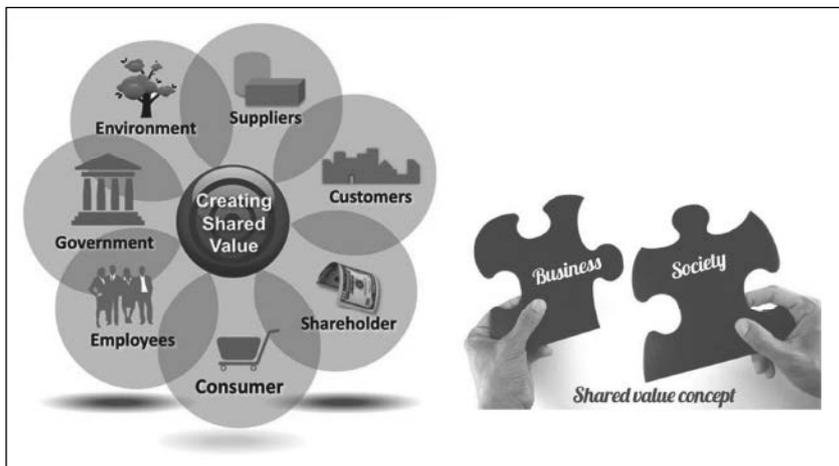


Abbildung 2: Paradigmenwechsel: Creating Shared Value; Quelle: Porter, M. E./Kramer, M. R., 2011

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zeitgemäßer Deutung ist folglich eng verbunden mit dem originär offensiven Ansatz wirtschaftlichen Handelns auf der Basis verantworteter unternehmerischer Freiheit.

4 Konsequenzen für die Praxis

Welche Schlussfolgerungen lassen sich daraus für das Management der unterschiedlichen Dimensionen von Corporate Governance im 21. Jahrhundert ziehen?

Ebenso wie eine erfolgreiche Fußballmannschaft, beides benötigt eine wirksame Defensive und eine erfolgreiche Offensive, lässt sich auch für das Verhältnis von Compliance und CSR festhalten, dass Unternehmenserfolg ein gelingendes Zusammenspiel beider Bereiche erfordert. Unternehmen können unter den heutigen Rahmenbedingungen weder auf das eine noch auf das andere verzichten. Damit sowohl Compliance als auch CSR ihr volles Potenzial entfalten können, müssen die herausgearbeiteten Unterschiede erhalten werden, ohne die zahlreichen Synergieeffekte bei der Umsetzung zu vernachlässigen.⁸ Für einen entsprechend ganzheitlichen Ansatz des Managements aller Kernthemen und Handlungsfelder unternehmerischer Verantwortung unter dem Dach guter und verantwortlicher Unternehmensführung plädiert aus diesem Grund auch die ISO 26000 (siehe Abbildung 3).

Die Grundlage dafür bildet in der Praxis eine Kultur der engen, bereichs- und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und Kommunikation. Insbesondere in Konzernen findet dieser Austausch vielfach aber gar nicht mehr statt, sind Silodenken und Bereichsegoismen vorherrschend, spielen geteilte Ziele eine untergeordnete Rolle, während das Marketing zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität einen sogenannten Purpose entwickelt, der die bisherigen Organisationsmitglieder daran erinnern soll, dass alle durch eine gemein-

same, möglichst sinnstiftende Aufgabe miteinander verbunden sind.

Erfolgreiche Unternehmensführung benötigt im 21. Jahrhundert nicht nur eine ganzheitliche Sicht auf, sondern auch ein vernetztes Denken und Handeln in Unternehmen, das sich ergänzt und von wechselseitigem Respekt für die jeweils andere Perspektive getragen ist.

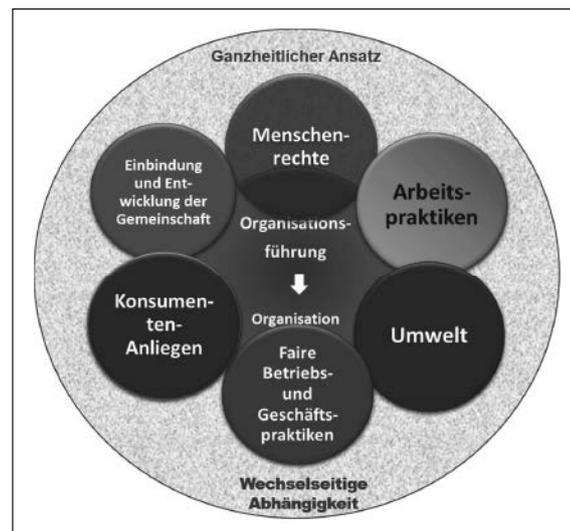


Abbildung 3: Die sieben Kernthemen gesellschaftlicher Verantwortung (nach DIN EN ISO 26000 2020, S. 37)

CSR im oben skizzierten Sinn dient heute an erster Stelle der Anleitung zum unternehmerischen Umdenken und Umsteuern, der Orientierung im erforderlichen Transformationsprozess von rein ökonomischer zu nachhaltiger Wertschöpfung im Interesse heutiger und zukünftiger Generationen. Dieses Ziel, das letztlich auch von der EU mit ihrem Green Deal verfolgt wird, einem naturgemäß defensiven Compliance-Ansatz unterzuordnen, würde definitiv zu kurz greifen!

Es braucht eine Kultur der engen, bereichs- und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und Kommunikation.

8 Vgl. dazu ausführlich Kleinfeld, A./Martens, A. (Hrsg.), CSR und Compliance, Synergien nutzen durch ein integriertes Management, Berlin 2018.

juris

KANN ICH IM KAMPF GEGEN DEN KLIMAWANDEL VER- ANTWORTUNG ÜBERNEHMEN? **JA. MIT JURIS.**

Klimaschutz und Nachhaltigkeit spielen im Unternehmensrecht eine zunehmend entscheidende Rolle. Mit juris CSR übernehmen Sie Sozialverantwortung und vermeiden Klagen, Bußgelder sowie Imageschäden von Beginn an. Greifen Sie dazu auf Premium-Literatur führender Fachverlage aus der jurisAllianz, die zitierte Rechtsprechung und geltende Vorschriften zu, um für Ihre Fragestellung relevante Quellen zu kennen und so nationale sowie EU-weite Vorgaben zu erfüllen.



Jetzt hier gratis testen.



www.juris.de/csr

juris.de Wissen, das für Sie arbeitet.