Corporate Social Responsibility: Zusammenhänge mit dem Risiko- und Anti-Fraud-Management

Nachhaltigkeitsmanagement als Ansatz zur Fraud-Prävention und Wertschöpfung im Unternehmen

Rudolf X. Ruter / Dr. Stefan Hofmann*

Die Prävention von wirtschaftskriminellem Handeln nimmt derzeit eine Top-Position in der Debatte um eine verantwortungsvolle Unternehmensführung ein. Beinahe losgelöst hiervon wird unter dem Label „Corporate Social Responsibility" diskutiert, wie Unternehmen durch ein systematisches Nachhaltigkeitsmanagement die beiden Maximen „Keep us out of trouble!" und „Make our business better!" gleichzeitig erfüllen können. Der nachfolgende Beitrag stellt den in der Praxis bereits als neuen „Megatrend" gesehenen CSR-Ansatz vor und verdeutlicht die engen Verknüpfungen zum Risikomanagement sowie zum Anti-Fraud-Management, dessen Grundlagen das Compliance- und Integrity-Management bilden. Es wird aufgezeigt, wie durch gelebte Corporate Social Responsibility zu kontinuierlicher Wertsteigerung beigetragen und ein dauerhaft positives Unternehmensleitbild erzeugt werden kann.

1. Einführung: Nachhaltigkeitsmanagement – Gelebter Prozess oder „Mogelpackung"?

„Moralisch gesehen ist ein Unternehmen eine ungewöhnliche Existenz. Anders als natürliche Personen hat es kein Gewissen, das ihm nachts den Schlaf raubt, keine Gefühle, die ein Psychiater analysieren kann, keine Seele, die verdammt werden könnte, und keinen Körper, der sich in ein Gefängnis einsperren lässt. Dennoch erwarten die meisten Menschen in modernen Gesellschaften von Unternehmen mehr als betriebswirtschaftlichen Erfolg. Sie erwarten, dass ein Unternehmen sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung bewusst ist und im Alltagsgeschäft entsprechend handelt."

Diese Aussage des Unternehmensethikers Klaus M. Leisinger[1] verdeutlicht klar die derzeitige Anspruchshaltung an die Unternehmen, ökonomische und gesellschaftliche Ziele auszutarieren und gleichzeitig zu verfolgen. Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass eine ausschließliche Fokussierung auf das Erzielen möglichst hoher Renditen für die Investoren langfristig nicht zielführend ist[2]; vielmehr ist eine Balance mit angemessenen Beiträgen zum Allgemeinwohl anzustreben und dieses „nachhaltige" Engagement glaubwürdig in die Öffentlichkeit hinein zu kommunizieren.

Freilich sind solche Engagements – nach dem Motto „Do good and talk about it" – nicht selten PR-orientiert und dadurch eher wenig glaubwürdig. Es werden werbe- und öffentlichkeitswirksame Kampagnen eingeleitet, die im Vergleich zu anderen Maßnahmen einfach und kostengünstig umzusetzen sind. Dadurch sollen sog. „Quick Wins" realisiert bzw. „Low Hanging Fruits" geerntet werden[3].

Es dürfte allerdings unstrittig sein, dass sich ein Unternehmen noch nicht als „nachhaltig wirtschaftend" bezeichnen kann, wenn es z.B. einige Entwicklungsprojekte in Afrika durch Zuschüsse unterstützt, seinen Fuhrpark durch Hybrid-Fahrzeuge ökologisch aufwertet oder wenn seine Mitarbeiter gelegentlich bei einer Obdachlosenspeisung helfen[4]. Zwar lassen sich dadurch in vergleichsweise kurzer Zeit mediale Aufmerksamkeit und eventuell sogar Imagegewinne erzielen; gleichwohl besteht die ernsthafte Gefahr, dass eine Art „Nachhaltigkeit light" entsteht bzw. eine „Mogelpackung" geschnürt wird. Kritiker sprechen in diesem Zusammenhang auch von „Markethik" und „Ethical Branding" – mehr Marketing als echtes gesellschaftliches Engagement, mehr Schein als Sein. Der Nachhaltigkeitsexperte Georg Müller-Christ sagt: „Die meisten Unternehmen verwenden Nachhaltigkeit als semantischen Nebel, um Gewinn und Wachstumsstreben zu schützen. Doch so eine Imagepflege wird schnell als unglaubwürdig entlarvt, der Aufwand als Zweckentfremdung von Kapital interpretiert."[5]

Tatsächlich bedeutet gelebte ethische und verantwortungsvolle Unternehmensführung jedoch, Aspekte des Nachhaltigkeitsmanagements systematisch in die gesamte Wertschöpfungskette zu inte-

---

* WP/StB Rudolf X. Ruter verantwortet bei Ernst & Young Deutschland den Bereich Corporate Social Responsibility. Dr. Stefan Hofmann, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, ist Autor der im Erich Schmidt Verlag erschienenen Buchveröffentlichung „Handbuch Anti-Fraud-Management, Bilanzbetrug erkennen – vorbeugen – bekämpfen".

1 Zitiert nach Ernst & Young, Verantwortung und Entrepreneurship, Studie zur nachhaltigen Unternehmensführung im Mittelstand, 2007, S. 9.

2 Vgl. hierzu nur das klassische Statement von Henry Ford: „A business that makes nothing but money is a poor business."

3 Vgl. Caduff, Corporate Social Responsibility zwischen Markt und Staat, Ernst & Young, CSR-Newsletter 08/2007 S. 14.

4 Vgl. SZ vom 22.5.2007 („Nachhaltigkeit: Vom Papier in die Praxis").

5 Zitiert nach Ruter, Nachhaltigkeit – Grundprinzip des Handelns, Die News 4/2008 S. 12 f.

▶ Die häufig isoliert betrachteten Bereiche Risikomanagement, Anti-Fraud-Management und CSR sind in einem integrativen Ansatz zu verknüpfen. ◀

grieren. Nachhaltigkeit wird dann nicht als bloße Reaktion auf eine gestiegene Anspruchskultur der Stakeholder gesehen, sondern als Voraussetzung für den langfristigen Unternehmenserfolg.

Viel beschworen wird in der Nachhaltigkeitsdiskussion stets die Integration in das generische strategische Management; weniger Beachtung findet in der Praxis hingegen die notwendige Verknüpfung mit dem normativen Compliance- und Integrity-Management sowie dem operativen Risikomanagement. Auf diese Verknüpfung soll im Folgenden näher eingegangen werden: Wie kann ein modernes Nachhaltigkeitsmanagement dazu beitragen, Risiken – insbesondere Fraud-Risiken – vorzubeugen bzw. entgegenzuwirken?

2. Risiko-, Compliance- und Integrity-Management als Kernelemente des Nachhaltigkeitsmanagements

2.1 Begriffssystematisierung

Die Nachhaltigkeitsdiskussion ist keineswegs neu; bereits in den 70er und 80er Jahren war die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ein zentrales Thema. In jüngster Zeit hat die Debatte unter dem Oberbegriff *Corporate Responsibility (CR)* aber unzweifelhaft einen Aufschwung erlebt – und es ist nicht davon auszugehen, dass es sich nur um eine temporäre „Modewelle" handelt.

Das Feld der Corporate Responsibility ist allerdings weit und bislang nicht einheitlich definiert. Die Begriffsvielfalt, mit der ethisch verantwortungsvolles Handeln von Unternehmen heute beschrieben wird, trägt wohl eher zur Verwirrung als zur Klärung bei. Es setzt sich jedoch zunehmend die Unterteilung in drei Hauptbereiche durch[6]:

- ▶ Good Corporate Governance,
- ▶ Corporate Social Responsibility,
- ▶ Corporate Citizenship.

Zumeist trifft man in Wissenschaft und Praxis auf den Begriff *„Corporate Social Responsibility" (CSR)*, der regelmäßig synonym zum Begriff „Nachhaltigkeit" gebraucht wird und deshalb auch in diesem Beitrag verwendet werden soll. Die Unternehmen und die gesamte Nachhaltigkeits-Community gehen dabei von der sog. „Triple Bottom Line" aus[7]: Dieser Ansatz sieht CSR unter Berücksichtigung von sozialen, ökologischen und ökonomischen Gesichtspunkten in Managemententscheidungen entstehen.

Während CSR eng mit der operativen Geschäftstätigkeit verzahnt ist, bedeutet *Corporate Citizenship* bürgerschaftliches Engagement über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus (z.B. Spenden, Sponsoring, Stiftungen, ehrenamtliche Tätigkeit von Mitarbeitern). Diese Maßnahmen laufen allerdings zumeist nur parallel zum Kerngeschäft und sind nicht darin integriert. Folglich besteht die „Versuchung", diese Engagements in schlechten Zeiten herunterzufahren oder gar ganz einzustellen – eine in keiner Weise nachhaltige Strategie.

Good Corporate Governance heißt verantwortungsbewusste Unternehmenssteuerung und -überwachung. Gerade dieser Bereich ist naturgemäß eng mit den Fragen des *Risikomanagements* verzahnt[8]; es geht im Kern darum, eine systematische Früherkennung und Bearbeitung von Risiken im Unternehmen zu institutionalisieren, um Transparenz zu schaffen und schwerwiegende Krisensituationen zu verhindern. Besondere Nachhaltigkeits-Relevanz haben neben den „direkten" finanziellen Risiken (wie z.B. die Kündigung von eingeräumten Kreditlinien, Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit) vor allem soziale Risiken (wie etwa die Verletzung von Menschenrechten, Kinderarbeit und Gesundheitsgefahren) sowie Umweltrisiken (z.B. durch Emissionen oder Boden-/Gewässerkontaminationen).

Eine wichtige Voraussetzung für ein wirkungsvolles Risikomanagement ist ein gelebtes *Integrity-Management*: Dieses zielt auf das integre Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern und ist damit primär präventiv ausgerichtet („Prevention is better than cure, as the saying goes"). Risiken aufgrund von deliktischen Handlungen sollen durch das im Unternehmen aufgebaute Wertesystem ex ante vermieden werden. Es soll nicht abgewartet werden, bis das Kind in den Brunnen gefallen ist: Die Aufdeckung bereits eingetretener Fraud-Fälle ist stets nur suboptimal.

Der Ansatz des Integrity-Managements erfordert schließlich ein systematisches *Compliance-Management*, welches die strikte Einhaltung des geltenden Rechts und der internen Unternehmensgrundsätze sicherstellt. Compliance ist die „Organisation von Legalität" im Unternehmen. Hier gilt wiederum der Grundsatz: ohne systematische Compliance keine Risikobeherrschung[9]! Risiko-, Compliance- und Integrity-Management bedingen einander und können somit als die Eckpunkte eines „Magischen Dreiecks" dargestellt werden, die jeweils Kernelemente eines professionellen Nachhaltigkeits-/CSR-/Sustainability-Managements verkörpern. Abb. 1 (S. 15) verdeutlicht die Zusammenhänge, die in den nachfolgenden Kapiteln ausdifferenziert werden sollen.

2.2 CSR und Risikomanagement

„Es dauert zehn Jahre, einem Unternehmen ein positives Image zu verleihen, aber nur zehn Sekunden, dieses zu verlieren." Der US-amerikanische Investor Warren Buffett bringt mit dieser Aussage pointiert zum Ausdruck, dass eine – meist kostenintensiv über Jahre hinweg aufgebaute Unternehmensreputation – praktisch „über Nacht" zerstört werden kann[10]. Insbesondere Unternehmen, die nahe am Konsumenten bzw. Endverbrauchermarkt operieren, sind gegenüber Rufschädigungen bei nicht-

6 Vgl. Ruter/Sahr/Höschen, Lohn der Verantwortung, Entrepreneur by Ernst & Young 3/2007 S. 31 f.

7 Vgl. nur Schäfer, Corporate Social Responsibility Rating, FB 2005 S. 251; Grewe, Corporate Responsibility als strategisches Konzept der Unternehmensführung, in: Ballwieser/Grewe, Wirtschaftsprüfung im Wandel, 2008, S. 38 f.

8 Vgl. hierzu und im Folgenden Grüninger, Corporate Governance, Risikomanagement und Corporate Responsibility, Ernst & Young, CSR-Newsletter 8/2007 S. 4 f.

9 Vgl. von Hauenschild, CSR, Compliance und Reputation, Unterlagen zum Vortrag im Rahmen des 4. CSR-Arbeitskreises von Ernst & Young 2/2008 S. 11 ff.

10 Vgl. dazu auch Ruter, Corporate Responsibility ist Chefsache, Ernst & Young, CSR-Newsletter 12/2007 S. 4 f.

▶ Zahlreiche Unternehmen gerieten durch Skandalfälle in einen „Abwärtssog" von negativen Berichten, Misstrauen und Unglaubwürdigkeit. ◀

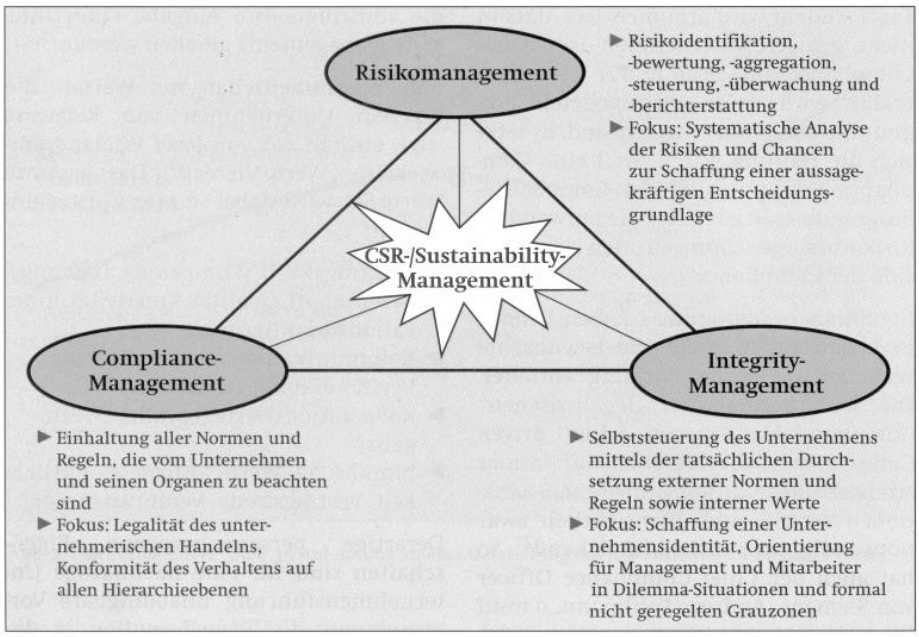

Abb. 1: „Magisches Dreieck" – Nachhaltigkeitsmanagement als integrativer Ansatz

nachhaltigem Verhalten sehr anfällig. „Bad news" verbreiten sich blitzschnell rund um die Welt, werden im Internet ausgiebig diskutiert und führen nicht selten zu Boykottaufrufen gegen Marken und Produkte.

Prominente Beispiele sind hier etwa Shell („Brent Spar"), Nike (Kinderarbeit) oder gegenwärtig Siemens (Schwarze Kassen zur Korruption), VW (Lustreisen des Betriebsrats auf Betriebskosten), Nokia (Subventionsbetrug) und Lidl (Mitarbeiterbespitzelung). Diese beispielhafte Aufzählung ließe sich beinahe beliebig fortsetzen: gesetzeswidrige „prähistorische" Arbeitsbedingungen in Betriebsstätten in Entwicklungsländern, Lohndumping und Umweltverschmutzung in großem Stil, Schmiergeldzahlungen, Steuerhinterziehungen, Datenschutzvergehen und Börsenkursmanipulationen sind wohl die häufigsten Delikte.

Kein Unternehmen kann es sich heute jedoch mehr leisten, als „bad corporate" bezeichnet zu werden. Ein proaktives CSR-Management bietet derweil die Chance, den Ruf des Unternehmens und seiner Produkte bzw. Dienstleistungen positiv aufzuladen. Es empfiehlt sich daher, CSR zum festen Bestandteil des eigenen Reputations- und Risikomanagements zu machen. So können ökonomische und gesellschaftliche Trends identifiziert und daraufhin überprüft werden, ob sie potenzielle Risiken für die eigene Organisation bergen und rechtzeitig Gegenmaßnahmen eingeleitet werden[11].

Gezielt organisiert hilft CSR, Risiken zu erkennen, aber auch die internen Prozesse zu verbessern und neue Produkte anzuregen: So verstanden trägt es gleichfalls zu einem systematischen Innovations- bzw. Chancenmanagement bei und stärkt damit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Vor allem sichert es jedoch die „License-to-operate", die sog. „gesellschaftliche Betriebslizenz", jene (stillschweigende oder ausdrückliche) Akzeptanz durch die Stakeholder, die jedes Unternehmen braucht, um seinem operativen Geschäft erfolgreich nachgehen zu können[12].

2.3 CSR und Compliance-Management

Empörte Öffentlichkeit, skandalisierende Medien, nervöse Investoren, „kriminalisierte" Manager, „aufgeschreckte" Aufsichtsräte, überforderte Prüfer, verunsicherte Mitarbeiter – in diesem Umfeld wurde nach den Aufsehen erregenden Korruptionsfällen und Bilanzfälschungen[13] vor geraumer Zeit der Ruf nach „Compliance" laut. Inzwischen ist die Vokabel „Compliance" sogar fest in den Deutschen Corporate Governance Kodex integriert[14]:

- ▶ Gemäß Ziff. 3.4 Abs. 2 DCGK hat der Vorstand den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle relevanten Fragen des Risikomanagements und der Compliance zu informieren.
- ▶ Gemäß Ziff. 4.1.3 DCGK hat der Vorstand für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hinzuwirken (Compliance).
- ▶ Gemäß Ziff. 5.3.2 DCGK soll der Aufsichtsrat einen Prüfungsausschuss (Audit Committee) einrichten, der sich insbesondere auch mit den Fragen des Risikomanagements und der Compliance befasst.

In vielen Unternehmen werden derzeit Compliance-Programme implementiert, welche die Einhaltung der rechtlich bindenden Regelungen sicherstellen sollen[15]. In der Regel führt dies zu einem immer dichteren Netz von Vorschriften,

11 Die Identifikation von ökonomischen und gesellschaftlichen Trends, die für das Unternehmen von Belang sind, wird auch als „Issue-Analyse" bezeichnet; vgl. hierzu ausführlich Welge/Holtbrügge, Internationales Management, 2006, S. 327 ff.

12 Vgl. hierzu statt vieler Porter/Kramer, Corporate Social Responsibility, Harvard Business Manager 1/2007 S. 16 ff.

13 Vgl. dazu nur Bannenberg/Schaupensteiner, Korruption in Deutschland – Porträt einer Wachstumsbranche, 2004; Peemöller/Hofmann, Bilanzskandale – Delikte und Gegenmaßnahmen, 2005.

14 Vgl. ausführlich Wehlte, DCGK 2007: Anmerkungen zur jüngsten Revision der Standards, ZCG 2007 S. 157 ff.; ders., DCGK 2008, ZCG 2008 S. 216 ff.; Bürkle, Corporate Compliance als Standard guter Unternehmensführung des DCGK, BB 2007 S. 1797 ff.; Sidhu, Die Regelung zur Compliance im Corporate Governance Kodex, ZCG 2008 S. 13 ff.

15 Vgl. weiterführend Itzen, Das Gerüst einer erfolgreichen Compliance-Strategie, BB-Special 5/2008 S. 12 ff.

▶ Wer konsequent am Thema CSR arbeitet, erzeugt eine „Aufwärtsspirale" des gesellschaftlichen Vertrauens. ◀

Verfahren, Kontrollmechanismen und Sanktionen. CSR hingegen wird bislang weitgehend noch als freiwilliges Engagement verstanden (das gesetzeskonformes Verhalten voraussetzt!)[16]. Es geht dabei um die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung über das Maß hinaus, das der Staat durch Gesetze und Verordnungen vorschreibt („Beyond Compliance"). Der Gesetzgeber definiert somit die „Untergrenze" der wahrzunehmenden Verantwortung, wobei diese Grenze in den einzelnen Volkswirtschaften weltweit unterschiedlich hoch liegt. Es besteht breiter Konsens in Politik und Wirtschaft, dass ein besonderer Schwerpunkt der CSR-Aktivitäten in Ländern mit eher niedrigen gesetzlichen Standards gelegt werden muss.

Heftig diskutiert wird hingegen, ob der deutsche Gesetzgeber im Bereich CSR stärker regulierend eingreifen sollte. Die Politik denkt bereits öffentlichkeitswirksam darüber nach, hier eine stärkere Lenkungswirkung wahrzunehmen. Zu beachten ist dabei, dass es bei vielen Unternehmen tatsächlich nicht an verantwortungsbewusstem Verhalten mangelt, sondern vielmehr nur an der Kommunikation der „nachhaltigen" Ausrichtung[17]. Derzeit ist die Veröffentlichung von sog. „Nachhaltigkeitsberichten" (noch) freiwillig; Prüfungspflichten bestehen keine[18]. Freilich darf nicht übersehen werden, dass bei einer aktiven CSR-Informationspolitik auch das Risiko öffentlicher Kritik steigen würde; auf der anderen Seite könnten Wettbewerbsvorteile in Form einer Differenzierung von Konkurrenten, der Verbesserung der Reporting-Strukturen und der Notierung in Nachhaltigkeits-Indizes erzielt werden.

2.4 CSR und Integrity-Management

Auf die Grundfrage, warum in vielen Unternehmen bereits sehr gute Compliance-Programme bestehen, im Bereich der Integrität aber dennoch so häufig versagt wird, werden oft zwei Antworten gegeben[19]: zum einen das Erklärungsmuster der „faulen Eier" bzw. der „schwarzen Schafe" („die gibt es immer mal wieder")[20], zum anderen die Theorie der Komplexität („bei X Mio. Transaktionen mit X Mio. Einzelpositionen – jeden Tag"). Zudem wird argumentiert, dass in nicht wenigen Unternehmen das Thema Compliance im Grunde für „erledigt" erklärt wird, wenn entsprechende Programme eingeführt worden sind. Es setzt sich die Haltung durch, weil eine Compliance-Abteilung und ein Compliance-Programm existieren, sei die notwendige Risikovorsorge schon getroffen (sog. „Illusion der Compliance").

Compliance-Programme haben somit in vielen Fällen nicht die gewünschte verhaltenssteuernde Wirkung entfaltet. Die weit verbreiteten „legalistischen" Compliance-Maßnahmen („Law driven Compliance"), die lediglich auf immer strengere Regeln, Kontrollen und Sanktionen setzen, sind offensichtlich zwar notwendig, aber nicht hinreichend[21]. So hat auch der Chief Compliance Officer von Siemens, Andreas Pohlmann, darauf hingewiesen, dass „immer mehr Richtlinien" zur Prävention von deliktischen Handlungen nicht ausreichen[22].

Vielmehr erscheint es dringend erforderlich, allen Unternehmensangehörigen zunächst ein grundlegendes Wertegerüst im Sinne eines „Moral Compass" an die Hand zu geben, das ihnen eigenverantwortliches Handeln auch in Dilemma-Situationen ermöglicht. Ein effektives und erfolgreiches Compliance-Programm muss stets auf einem festen Wertefundament bzw. auf einer Unternehmenskultur der Integrität basieren[23]. Marvin Bower sagt: „Ich bin der festen Überzeugung, dass eine Organisation auf gefestigten Prinzipien begründet sein muss. Alle Strategien und Handlungen müssen nach diesen Prinzipien ausgerichtet sein. Dies ist – für sich allein genommen – der wichtigste aller Faktoren für den unternehmerischen Erfolg."[24]

Die zentrale Bedeutung eines solchen Integrity-Managements kommt dabei bereits während der Personalrekrutierung zum tragen, wie die folgende Aussage von Warren Buffett verdeutlicht: „Looking for people to hire, you look for three qualities: *integrity*, intelligence, and energy. If they don't have the first, the other two will kill you." Die sorgfältige Auswahl charakterlich einwandfreier Führungskräfte und Mitarbeiter kann somit als die vordringlichste Aufgabe eines Integrity-Managements gesehen werden[25].

Eine Zusammenschau von Werten, die für ein Unternehmen von Relevanz sind, enthält das von Josef Wieland entwickelte „Werte-Viereck". Das gesamte Werte-Set wird dabei in vier Cluster unterteilt[26]:

- ▶ Leistungswerte (Kompetenz, Leistungsbereitschaft, Qualität, Kreativität, Innovationsorientierung);
- ▶ Kommunikationswerte (Offenheit, Verständigung, Transparenz);
- ▶ Kooperationswerte (Loyalität, Teamgeist);
- ▶ moralische Werte (Fairness, Ehrlichkeit, Vertragstreue, Verantwortung).

Derartige personenbezogene Eigenschaften sind für eine nachhaltige Unternehmensführung unabdingbare Voraussetzung; die Transformation in die alltägliche Praxis gelingt freilich nicht allein mittels in Codes of Conduct niedergeschriebener Standards bzw. Verhaltensgrundsätze. Hierzu bedarf es vielmehr primär des richtigen „Tone at the Top": Sämtliche Führungskräfte müssen

16 Vgl. hierzu und im Folgenden Grüninger, Corporate Responsibility und Anti-Corruption Compliance, Der Aufsichtsrat 1/2008 S. 4.
17 Vgl. ganz so Labbé/Stein, Nachhaltigkeitsberichte als Instrument der Unternehmenskommunikation, DB 2007 S. 2661.
18 Vgl. dazu näher Hofmann, Nachhaltigkeitsberichterstattung: Information oder Manipulation?, ZCG 2007 S. 131 ff.; Höschen/Vu, Möglichkeiten und Herausforderungen der Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten, WPg 2008 S. 378 ff.
19 Vgl. Wieland, Die Kunst der Compliance, in: Löhr/Burkatzki, Wirtschaftskriminalität und Ethik, 2008, S. 155 ff.
20 Im Englischen wird hier auch von „bad apples in good barrels" gesprochen.
21 Vgl. hierzu Haueisen, Unternehmensethik als Steuerungsproblem, 2000, S. 153: „You can't force ethical conduct into an organization!"
22 Vgl. FAZ vom 23. 11. 2007 („Wir müssen die Werte von Siemens revitalisieren").
23 Vgl. Fürst, Werte als Erfolgsformel, Ernst & Young, CSR-Newsletter 2/2008 S. 9 ff.
24 Zitiert nach Grüninger, Vertrauensmanagement – Kooperation, Moral und Governance, 2001, S. 13.
25 Zum Integritätsmanagement vgl. ausführlich Hofmann, Handbuch Anti-Fraud-Management, 2008, S. 402 ff.
26 Vgl. Wieland, Handbuch Wertemanagement, 2004, S. 24.

► Im Unternehmen wird eine Konvergenz von nachhaltigem Verhalten und wirtschaftlichem Erfolg erlebbar. ◄

Abb. 2: CSR „Value Curve" (Abb. in Anlehnung an eine Darstellung des IBM Institute for Business Value)

zunächst ihrer Vorbildfunktion gerecht werden. Ein besonderer Fokus liegt außerdem auf verpflichtenden Face-to-face-Trainings zu den Integritätsstandards, auf der Etablierung werteorientierter Anreizsysteme und Entscheidungsprozesse sowie auf der unabhängigen Überprüfung der Implementierung des Integrity-Programms (Monitoring).

3. Nachhaltigkeitsmanagement als Ansatz zur Steigerung des Unternehmenswerts

Es ist ganz entscheidend, dass CSR als kontinuierlicher (Verbesserungs-) Prozess und nicht als „Eintagsfliege" aufgefasst wird. CSR ist keine kurzlebige Modeerscheinung, sondern die langfristig zu planende Investition in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Der Kernpunkt einer erfolgreichen Einbindung von CSR in die Unternehmensphilosophie ist dabei das Integrity-Management; dieses setzt eine klare Definition der Rolle voraus, die das Unternehmen in der Gesellschaft als „Corporate Citizen" spielen möchte. Ein Compliance-Management per se, das allein auf die Einhaltung des geltenden Rechts abzielt, wäre aus CSR-Sicht unzureichend und im Hinblick auf die Prävention von fraudulentem Verhalten wohl zum Scheitern verurteilt. Für das Thema CSR stellt Compliance vielmehr die Grundlage dar; die Integration freiwilliger Elemente ist gleichwohl unverzichtbar. Insofern erscheint nur ein integriertes Compliance- und Integrity-Management, verbunden mit einem effizienten Risiko- bzw. Reputationsmanagement, zielführend, um im Sinne eines Nachhaltigkeitsmanagements „Value Growth" generieren zu können und den Unternehmenswert kontinuierlich zu steigern[27]. Die CSR „Value Curve" in Abb. 2 zeigt die einzelnen Schritte dieses idealtypischen Wertschöpfungsprozesses – von „Compliance" bis „Wachstum" – in der Zusammenschau.

CSR sichert demnach nicht nur die „License-to-operate", sondern auch die „License-to-grow". Die Abb. 2 verdeutlicht zudem, dass CSR, Compliance- und Integrity-Management enger zusammengehören als man zunächst glauben möchte. In der Praxis wird die thematische Integration dieser drei Bereiche daher zukünftig verstärkt werden müssen, weil nur so die Prävention von Reputationsrisiken gelingen kann[28]. Versteht man Compliance- und Integrity-Management als die beiden grundlegenden Säulen des Anti-Fraud-Managements, so können Anti-Fraud-Management und CSR auch als die zwei Seiten einer Medaille interpretiert werden, die einander bedingen.

CSR ist als eine Investition zu begreifen, die die Erreichung nachhaltigen Erfolgs erst ermöglicht und zu einer Win-Win-Situation für Unternehmen und Gesellschaft führt. CSR-Engagements erbringen einen Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen („Business Case") *und* Vorteile für die Gesellschaft („Social Case")[29]. Es hängt von der Professionalität des CSR-Managements ab, inwieweit die Win-Win-Potenziale ausgeschöpft werden können. Ein Verständnis „Je mehr gesellschaftliche Verantwortung, desto weniger Gewinn" bzw. „Je mehr Gewinn, desto weniger gesellschaftliche Verantwortung" im Sinne eines Trade-off-Verhältnisses verkennt allerdings den Kern des CSR-Ansatzes: CSR und Gewinnerzielung sind komplementär; die Nichtbeachtung gesellschaftlicher Aspekte führt langfristig zu wirtschaftlichen Nachteilen. In Abb. 3 ist dieser Grundgedanke des CSR-Konzepts auf S. 18 veranschaulichend dargestellt[30].

Obwohl der CSR-Ansatz dem Stakeholder Approach folgt und sich als Gegenentwurf zu einer auf einseitige Shareholder-Interessen verkürzten ökonomischen Rationalität versteht, dient er somit dennoch der Wertsteigerung im Unternehmen und hat einen maßgeblichen

27 Das Thema „Wertorientierte Unternehmensführung" kann grundsätzlich von zwei möglichen Interpretationen des Wortes „Wert" ausgehen: Wert im Sinne von Geldwerten (=>„Value-based Management") und Wert im Sinne von Wertvorstellungen (=> „Integrity-Management"). Zwischen beiden Interpretationen wird oft ein Konflikt gesehen, der freilich letztlich nicht zu rechtfertigen ist. Vgl. näher Hungenberg, Wertorientierte Unternehmensführung – eine Herausforderung für internationale Unternehmen, in: Herrmann/Voigt, Globalisierung und Ethik, 2004, S. 51 ff.

28 Vgl. ganz so Wieland, Unternehmensethik und Compliance Management, Forum Nachhaltig Wirtschaften 1/2008 S. 87.

29 Vgl. dazu näher Hansen/Schrader, Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, DBW 2005 S. 383 ff. In Anlehnung an einen Ausspruch des Komponisten Hanns Eisler („Wer nur etwas von Musik versteht, versteht auch davon nichts!") formulieren Hansen/Schrader: „Wer von CSR nur etwas als Business Case versteht, versteht auch davon nichts!"

30 Vgl. Habisch, Gesellschaftliches Engagement als Managementaufgabe, in: Gazdar/Habisch/Kirchhoff/Vaseghi, Erfolgsfaktor Verantwortung – Corporate Social Responsibility professionell managen, 2006, S. 42.

▶ Das Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns" erfährt durch die aktuelle CSR-Diskussion eine Renaissance. ◀

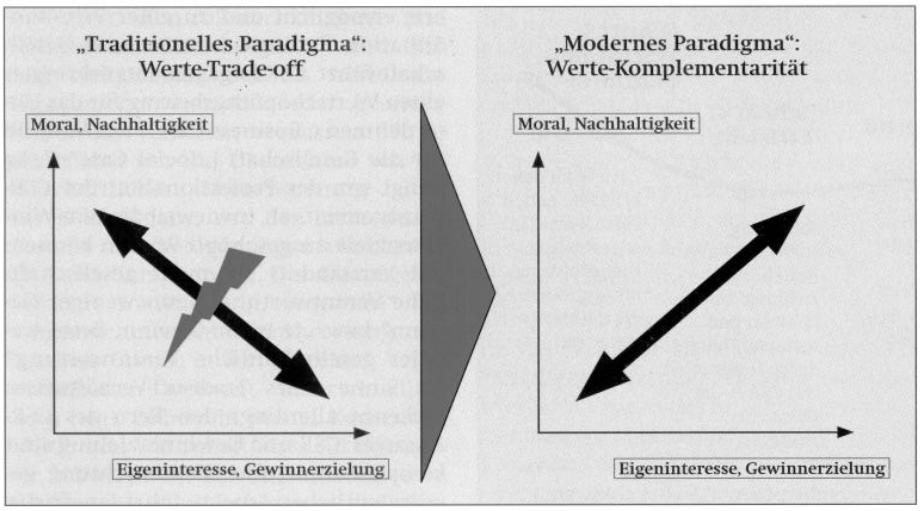

Abb. 3: Grundgedanke des CSR-Konzepts

1. Gebot	Das Wohlergehen Deines Unternehmens sei oberste Richtschnur Deines Handelns!
2. Gebot	Du sollst auf keinen Fall Deinem Unternehmen Schaden zufügen!
3. Gebot	Du sollst Dich nur in ehrlichen und transparenten Transaktionen engagieren!
4. Gebot	Du sollst die Hoheit der Eigentümer wahren!
5. Gebot	Du sollst den Fortbestand und die dauerhafte Rentabilität Deines Unternehmens sichern!
6. Gebot	Du sollst dem Gemeinwohl durch das nachhaltige Wohl Deines Unternehmens dienen!
7. Gebot	Du sollst Deine Anerkennung, Deine Selbst- und Fremdachtung, im nachhaltigen Unternehmenserfolg suchen!
8. Gebot	Du sollst die Rechte und Würde Deiner Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Konkurrenten achten!
9. Gebot	Du sollst ökologische Verantwortung übernehmen und die natürlichen Rohstoffe auf nachhaltige Weise nutzen!
10. Gebot	Du sollst soziale Verantwortung übernehmen!

Abb. 4: Die „10 Gebote" des Nachhaltigkeitsmanagements

positiven Einfluss auf Unternehmensbewertungen[31]. Eine nicht geringe Anzahl von „Nicht-Mainstream"-Analysten geht bereits so weit zu sagen, dass CSR und die „Non-Financial-Welt" bis zu 80 % des Unternehmenswerts determinieren; mit finanziellen Leistungsindikatoren würde man demgegenüber nur ca. 20 % der Unternehmenswirklichkeit erfassen. Unabhängig davon, ob die Relation 80 : 20 nun zutreffend ist, wird deutlich, dass CSR als ein strategisches Thema in die vorrangige Verantwortung der Leitungsgremien eines Unternehmens fällt.

4. Zehn Thesen zum Status quo und zur Zukunft des CSR-Ansatzes

1. These: Aktiv gelebte Unternehmensverantwortung hat insbesondere in Deutschland eine beachtenswerte Tradition, wenngleich sie auch heute noch oft „im Stillen" praktiziert wird. Es sind vor allem die KMU, in denen die Eigenkapitalgeber und Entscheidungsträger häufig wie selbstverständlich und ohne große Publizität über den reinen Compliance-Horizont hinaus agieren[32]. Der verantwortungsvolle Unternehmer muss somit nicht neu erfunden werden.

2. These: Die zentrale Herausforderung der Zukunft ist in der Professionalisierung des CSR-Engagements der Unternehmen zu sehen. Bei CSR geht es nicht darum, unreflektiert Wohltätigkeitsaktivitäten zu entfalten. Aus oftmals noch sporadischen, unfokussierten und wenig systematischen Aktivitäten muss ein professionelles Handlungsfeld werden, das von der Gesamtstrategie des Managements her gesteuert wird. CSR ist noch zu sehr „a hodgepodge of philanthropic activities disconnected from the company's strategy that neither make any meaningful social impact nor strengthen the firm's long-term competitiveness."[33]

3. These: Die kommunikativen Potenziale einer CSR-Berichterstattung werden von den Unternehmen häufig noch nicht hinreichend ausgeschöpft. „Tue Gutes und profitiere davon!" müsste verstärkt die Devise lauten, die Glaubwürdigkeit der Kommunikation vorausgesetzt. Wird CSR aber lediglich an eine Eventagentur delegiert und von PR-Spezialisten verbreitet, dann wird Nachhaltigkeit als „Aktionsfeld für Wohltätigkeit" missverstanden.

4. These: Eine CSR-Berichterstattung, der der Hauch einer Alibiveranstaltung anhaftet, wird in der öffentlichen Meinung immer kritischer gesehen. Leerformeln, Worthülsen und Feigenblatt-Engagements werden von den kritischen Stakeholdern schnell als Etikettenschwindel enttarnt. Wird eine „CSR-light"-Strategie als solche durchschaut,

31 Vgl. Kopp, Corporate Social Responsibility, ZCG 2008 S. 107.
32 Vgl. Schäfer, Lohnt sich verantwortungsbewusstes Handeln?, Controlling 2007 S. 16.
33 Porter/Kramer, Strategy & Society, Harvard Business Review 12/2006 S. 80.

▶ Die Maxime „Nur saubere Geschäfte sind nachhaltige Geschäfte" muss oberstes Gebot unternehmerischen Handelns sein. ◀

können die Reputationsschäden sehr hoch sein. Nicht wenige Unternehmen haben dies bereits leidvoll erfahren müssen.

5. These: Viele CSR-Programme stehen heute noch auf recht wackligen Füßen. Die Gefahr ist groß, dass sie in einer Krisensituation, bei einem Managementwechsel oder einem Konjunkturabschwung wieder abgeschafft werden. CSR ist aber als „Dauerbaustelle" und als offener Lernprozess zu verstehen.

6. These: CSR muss als „Querschnittsthema" alle Bereiche des Unternehmens durchdringen und in seine DNA integriert werden. Ernsthafte CSR-Programme benötigen Aufmerksamkeit und Ressourcen. Erfolgreich kann CSR nur dann sein, wenn sie „Chefsache" ist und auch in Aufsichtsratssitzungen ausführlich diskutiert wird[34].

7. These: CSR fließt in das Risiko- und Chancenmanagement des Unternehmens ein und ist auch Vorsorge gegen deliktische Handlungen aller Art. Es können „moralische Guthaben" für die Fälle angehäuft werden, in denen Verstöße von Führungskräften oder Mitarbeitern (Fraud) nicht verhindert werden konnten[35].

8. These: CSR findet jenseits der Gesetzeskonformität (Compliance) statt und lebt aus intrinsischen Motiven. Gut verankerte CSR-Konzepte fördern integres und glaubwürdiges Verhalten aller Unternehmensangehörigen. Zu den moralischen Überzeugungen und Tugenden der einzelnen Führungskräfte und Mitarbeiter muss freilich die „moralische Qualität" des Unternehmens als Organisation, seiner Prozessabläufe, Anreizsysteme und Kontrollmechanismen, hinzukommen.

9. These: Die ursprüngliche und vereinzelte Sichtweise einiger Unternehmensleiter, CSR wäre nur die „Kür", aber keine Pflicht guter Unternehmensführung, ist obsolet – jedenfalls spätestens seit den Unternehmensskandalen der jüngeren Vergangenheit[36].

10. These: Was die Ärzteschaft seit ihrer Frühzeit kennt, sollte deshalb auch für Unternehmensleiter verpflichtend sein: ein „hippokratischer Eid". Dieser Eid, eine freiwillige Selbstverpflichtung von Managern, sollte die strikte Beachtung von mehreren Geboten beinhalten, die in Abb. 4 auf S. 18 abschließend aufgezählt sind[37]. Dadurch würden Unternehmensleiter Werte und Einstellungen vermitteln und ihrer sozialen, ökologischen und ökonomischen Verantwortung vollumfänglich gerecht.

---

34 Vgl. Ruter/Sahr, Soziale Verantwortung – Ein Thema für den Aufsichtsrat?, Der Aufsichtsrat 4/2007 S. 54 f.

35 Vgl. Kopp, Corporate Social Responsibility, ZCG 2008 S. 108.

36 Vgl. Campos Nave/Bonenberger, Korruptionsaffären, Corporate Compliance und Sofortmaßnahmen für den Krisenfall, BB 2008 S. 734.

37 Vgl. Höffe, Soziale Verantwortung von Unternehmern – Rechtsphilosophische Überlegungen, Ernst & Young, CSR Newsletter 5/2008 S. 14 ff.

01.09

4. Jahrgang
Februar 2009
Seiten 1–48

www.ZCGdigital.de

ZCG

Zeitschrift für Corporate Governance

Leitung und Überwachung in der Unternehmens- und Prüfungspraxis

Fachbeirat:

Prof. Dr. Alexander Bassen,
Universität Hamburg

Prof. Dr. Dr. h. c. Theodor Baums,
Johann Wolfgang Goethe-Universität
Frankfurt am Main

Prof. Dr. Thomas Berndt,
Universität St. Gallen

Prof. Dr. Henning Herzog,
School of Governance,
Risk & Compliance

Ulrich Hocker, Hauptgeschäftsführer
Deutsche Schutzvereinigung für
Wertpapierbesitz e.V.

Prof. Dr. Anja Hucke, Universität Rostock

Prof. Dr. Annette G. Köhler,
Universität Duisburg-Essen

Prof. Dr. Stefan Müller, Helmut Schmidt
Universität Hamburg

Prof. Dr. Rüdiger von Rosen,
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied
Deutsches Aktieninstitut e.V.

Prof. Dr. Axel von Werder,
Technische Universität Berlin

WP/StB Prof. Dr. Norbert Winkeljohann,
Mitglied des Vorstands
PricewaterhouseCoopers AG/WPG

Prof. Dr. Henning Zülch,
Handelshochschule Leipzig (HHL)

ZCG Management

Wie stehen mittelständische Unternehmen zur Corporate Governance? [Becker/Ulrich/Baltzer, 5]

Corporate Social Responsibility: Zusammenhänge mit dem Risiko- und Anti-Fraud-Management [Ruter/Hofmann, 13]

ZCG Recht

Ausübung des Geschäftsleiterermessens bei riskanten Entscheidungen [Graumann/Grundei/Linderhaus, 20]

Aktuelle Rechtsprechung zur Corporate Governance [Gebhardt, 27]

ZCG Prüfung

Prüferrotation gegen Betriebsblindheit [Fölsing, 32]

Verschärfung der Anforderungen an den Aufsichtsrat durch das BilMoG? [Zülch, 35]

ZCG Rechnungslegung

Aktuelle Informationen zum BilMoG [Hoffmann, 38]

Die Rolle der Fair-Value-Bewertung in der Finanzmarktkrise [Mojadadr/Weiler, 42]

ESV
ERICH SCHMIDT VERLAG

72017