

---

## Schlusswort

Nach aktuellen Definitionen (vgl. ISO 26000:2010; KOM 2011, 681) ist Compliance im Sinne der Einhaltung und Überwachung verbindlicher, gesetzlicher oder ethischer Normen fester Bestandteil der Verantwortung von Organisationen gegenüber der Gesellschaft (CSR). Davon zeugen auch die neuesten Versionen der in der Unternehmenspraxis verbreitetsten internationalen Standards und Rahmenorientierungen im Bereich CSR – von den OECD Guidelines über den UN Global Compact bis zu den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (vgl. „Complianceanforderungen der ‚fünf großen CSR-Standards‘“ in diesem Band).

Nicht widerspiegelt wird diese Tatsache jedoch von den praktischen Ansätzen und Modellen, die Unternehmen per heute dazu verwenden, Compliance und andere Aspekte einer gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmensführung zu adressieren. Dabei würden sich die meisten Instrumente für einen, alle Verantwortungsdimensionen integrierenden Managementansatz durchaus eignen, wie im vorliegenden Band durch eine ausführliche Betrachtung entsprechender Instrumente zu zeigen versucht wurde (vgl. Teil III „Instrumente für ein CSR- und Compliancemanagement“ in diesem Band).

Mehr noch: Angesichts des fortschreitenden Zusammenwachsens der beiden Themenkomplexe CSR und Compliance sind voneinander unabhängige Managementansätze oder gar Managementsysteme nicht nur ineffizient, sondern inhaltlich kaum noch zu rechtfertigen.

Verantwortlich für diese immer stärkere inhaltliche Annäherung ist einerseits eine zunehmende Verrechtlichung von bisher überwiegend im CSR-Kontext behandelten Themen, wie sich insbesondere dem letzten Beitrag von Gisela Eickhoff entnehmen lässt (vgl. den Beitrag „CSR zwischen Freiwilligkeit und Regulierung – Erfahrungen aus der HARTING Technologiegruppe“ in diesem Band). Durch die Überführung der 2011 verabschiedeten UN-Leitlinien für Wirtschaft und Menschenrechte in nationales Recht beispielsweise, haben in Europa insbesondere Großbritannien mit dem 2015 verabschiedeten UK Modern Slavery Act (2015) zur Bekämpfung von Menschenhandel und moderner Zwangsarbeit sowie Frankreich mit dem im März 2016 angenommenen Entwurf für ein Gesetz über unternehmerische Sorgfaltspflichten neue Maßstäbe gesetzt. Zu deren Umsetzung werden Instrumente wie eine systematische Risikorerhebung und Sorgfaltsprüfung

gefordert, die Unternehmen überwiegend aus dem ökonomisch und juristisch konnotierten Risiko- und Compliancemanagement kennen.

Andererseits ist durch die anhaltenden Unternehmensskandale der letzten Jahre noch einmal evident geworden, was amerikanische wie europäische Wirtschafts- und Unternehmensethiker bereits in den 1990er-Jahren aus akademischer Perspektive festgehalten hatten: Ein legalistisch verkürztes, auf Kontrolle und Sanktion allein setzendes Complianceprogramm bietet keinen wirksamen Schutz gegen Fehlverhalten von und in Organisationen. Erst ein lebendiges, kulturell verwurzeltes Wertesystem, das auch ethische Grundsätze und Maßstäbe für die tägliche Praxis umfasst, kann als komplementäre Ergänzung für die erforderliche Compliancekultur sorgen, die dann wiederum als unmittelbarer Ausdruck unternehmerischer Verantwortungswahrnehmung verstanden werden kann. Dieser sogenannte Integrity-Ansatz ist an Voraussetzungen gebunden, die das Fundament für eine umfassend verantwortliche Art und Weise der Unternehmensführung bilden und ebenfalls Bestandteil der eingangs erwähnten aktuellen CSR-Definitionen sind: Allem voran gehört dazu eine ethisch fundierte Denk- und Handlungsweise der Organisationsangehörigen, die von den organisationalen Rahmenbedingungen formal-struktureller wie informell-kultureller Art ausdrücklich gefördert wird. Ein entsprechendes Werte- und Integritätsmanagement bildet daher eine gangbare Brücke zwischen der CSR- und der Compliancewelt, wie Lisa Schöttl sowie Dirk Gilbert und Anna-Lena Maier in ihren Beiträgen überzeugend deutlich machen (vgl. die Beiträge „Integrity-Management als Brücke zwischen CSR-Management und Compliance“ und „Zwischen ‚hard law‘ und ‚soft law‘: Zielkonflikte und potenzielle Dilemmata von CSR und Compliance“ in diesem Band).

Eine weitere Brücke bildet das gemeinsame übergeordnete Ziel, auf diesem Wege zur nachhaltigen Entwicklung beizutragen, welches mit den 16 nachhaltigen Entwicklungszielen der Vereinten Nationen auch und gerade für Organisationen an Relevanz und Deutlichkeit gewonnen hat (vgl. Beitrag „Compliance in den Sustainable Development Goals“ in diesem Band).

Folgerichtig kann und sollte dann aber auch nach den operativen Schnittmengen von CSR und Compliance Ausschau gehalten und Synergieeffekte beim Management der unterschiedlichen Aspekte identifiziert werden. Die Beiträge in Teil III zeigen zum Teil sehr deutlich, wo dies sinnvoll und denkbar ist – angefangen von der normativen Ausrichtung durch Leitbild und Verhaltenskodex über Schulungsinhalte und -formate, ein angemessenes Führungsverständnis und die Aufdeckung von Missständen durch geeignete Whistleblowinginstrumente bis hin zum (integrierten) Controlling, Monitoring und Reporting. Last but not least existieren auch zertifizierbare Standards und Auditansätze, die alle Aspekte einer nachhaltigen und verantwortlichen Unternehmensführung ganzheitlich abbilden können.

Insbesondere Vertreter kleinerer, mittelständisch geprägter Unternehmen, die erst am Anfang eines systematischen Compliance und/oder CSR- und Nachhaltigkeitsmanagements stehen, könnten von der Nutzung entsprechender Synergieeffekte profitieren und wären gut beraten, von vornherein auf einen integrierten Ansatz zu setzen, anstatt später getrennte Einheiten und Denkmodelle wieder zusammenführen zu müssen.

Bereichsegoismen und die Neigung zum „Silo-Denken“ erschweren dies erfahrungsgemäß in großen Organisationen und Konzernen, wobei natürlich auch diese Zielgruppe von einem ganzheitlichen Vorgehen in mehrfacher Hinsicht profitieren würde. Aufgrund der von der EU eingeführten Pflicht zur nichtfinanziellen Berichterstattung (vgl. die Beiträge „Compliance im GRI-Berichtsstandard“ und „Nachhaltigkeitsberichterstattung“ in diesem Band) hat ein Argument dafür in jüngster Zeit an Bedeutung gewonnen: der Effizienzgewinn durch die Erstellung eines ganzheitlichen Geschäftsberichts anstelle von zwei unterschiedlichen, partiell redundanten Geschäfts- bzw. Nachhaltigkeitsberichten. Während letzterer per definitionem auch die ökonomische Performance eines Unternehmens enthalten muss, galt dies umgekehrt beim klassischen Lagebericht nicht automatisch für die ökologische und gesellschaftliche Leistung. Mit der Verabschiedung des EU-Richtlinienumsetzungsgesetzes zu CSR im April 2017 (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG)) hat sich dies nun zumindest für jene deutschen Unternehmen geändert, die von „öffentlichem Interesse“ sind.

Ein integrierter Bericht setzt aber nicht nur ein integriertes Monitoring und Controlling voraus, er baut vor allem auf einem ganzheitlichen Ansatz mit einem integrierten strategischen Management auf, das die positiven wie negativen Wechselwirkungen und potenziellen Zielkonflikte zwischen den unterschiedlichen Verantwortungsdimensionen einer Organisation bereits bei der Entwicklung und Ableitung der Unternehmensstrategie berücksichtigt. Das daraus abgeleitete integrierte Ziel- und Anreizsystem birgt weniger Risiken, Mitarbeiter in Dilemma-Situationen zu bringen, als die klassische Aufteilung in eine primär ökonomisch ausgerichtete Unternehmensstrategie im Dienste der Shareholder und eine (untergeordnete oder parallel existierende) Nachhaltigkeitsstrategie, die auch den Interessen gesellschaftlicher Anspruchsgruppen und ethischen Prinzipien zu genügen versucht. Nicht von ungefähr sind es Strategieexperten wie Porter und Kramer gewesen, die mit ihrem Ansatz Creating Shared Value einen Paradigmenwechsel vorgeschlagen haben: Von der rein ökonomischen zur nachhaltigen Wertschöpfung, die alle Stakeholder und das Gemeinwohl als Zielgrößen a priori im Blick hat.

Man darf also gespannt sein, wie sich der CSR-Kosmos in den kommenden Jahren auch in dieser Hinsicht entwickeln wird und wie lange überhaupt noch von CSR UND Compliance gesprochen werden muss anstatt von „guter und verantwortlicher Unternehmensführung“, die beides umfasst und integriert managt.

Konstanz/Hamburg, im Dezember 2017

Annette Kleinfeld  
Annika Martens

**Literatur**

Assemblée Nationale (2016) Proposition de loi de M. Bruno LE ROUX et plusieurs de ses collègues relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, n°2578, déposée le 11 février 2015

CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) (2017) Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten

Europäische Kommission KOM (2011) 681 endgültig. Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). Brüssel

UK Modern Slavery Act (2015) 26.05.2015, The House of Parliament



# COMPLIANCE

## Zertifikatskurs: Compliance Manager

Der Zertifikatskurs „Compliance Manager“ umfasst die rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Grundlagen, die für den Aufbau, die Integration und das Management einer Compliance-Struktur im Unternehmen erforderlich sind. Die Studienschwerpunkte Compliance-Management, Risikomanagement, Wettbewerbs- und Kartellrecht sowie Grundlagen Wirtschaftsrecht werden in vier Modulen im Rahmen eines Blended Learning-Konzeptes mit Fernstudium, Präsenzeinheiten und eLearning-Elementen vermittelt. Der Kurs wird in Kooperation mit der Nordakademie Hamburg/Elmshorn angeboten.

Alle Teilnehmer erhalten am Kursende eine Teilnahmebescheinigung. Teilnehmer, die eine Zertifizierung als „Zertifizierter Compliance Manager“ anstreben, haben die Möglichkeit nach Ablauf des Kurses an der Nordakademie eine entsprechende Prüfung abzulegen.

Jetzt  
informieren!