



School of
Management and Law

Corporate Responsibility als Teil von Compliance



Building Competence. Crossing Borders.

Herbert Winistörfer

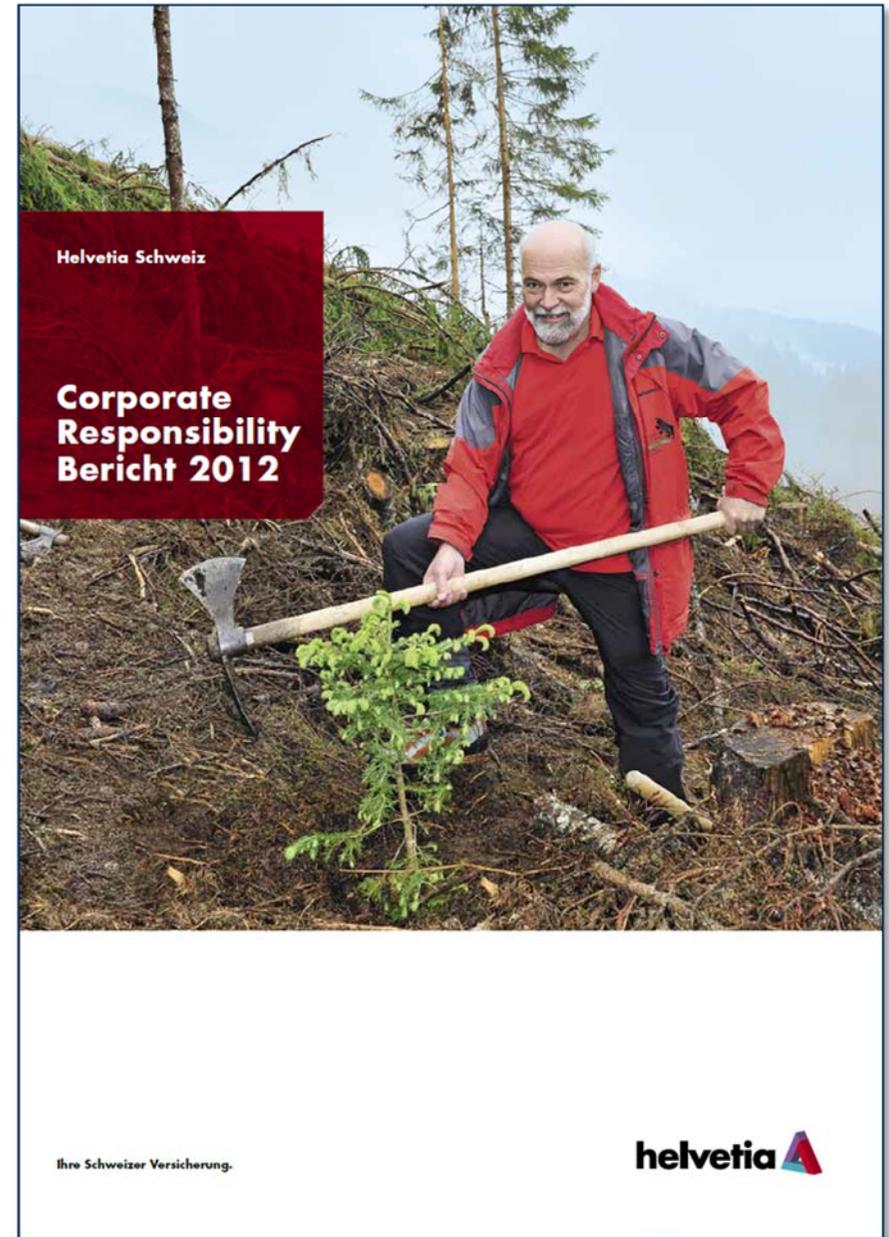
winh@zhaw.ch

Corporate Responsibility als Teil von Compliance - Compliance als Teil von Corporate Responsibility

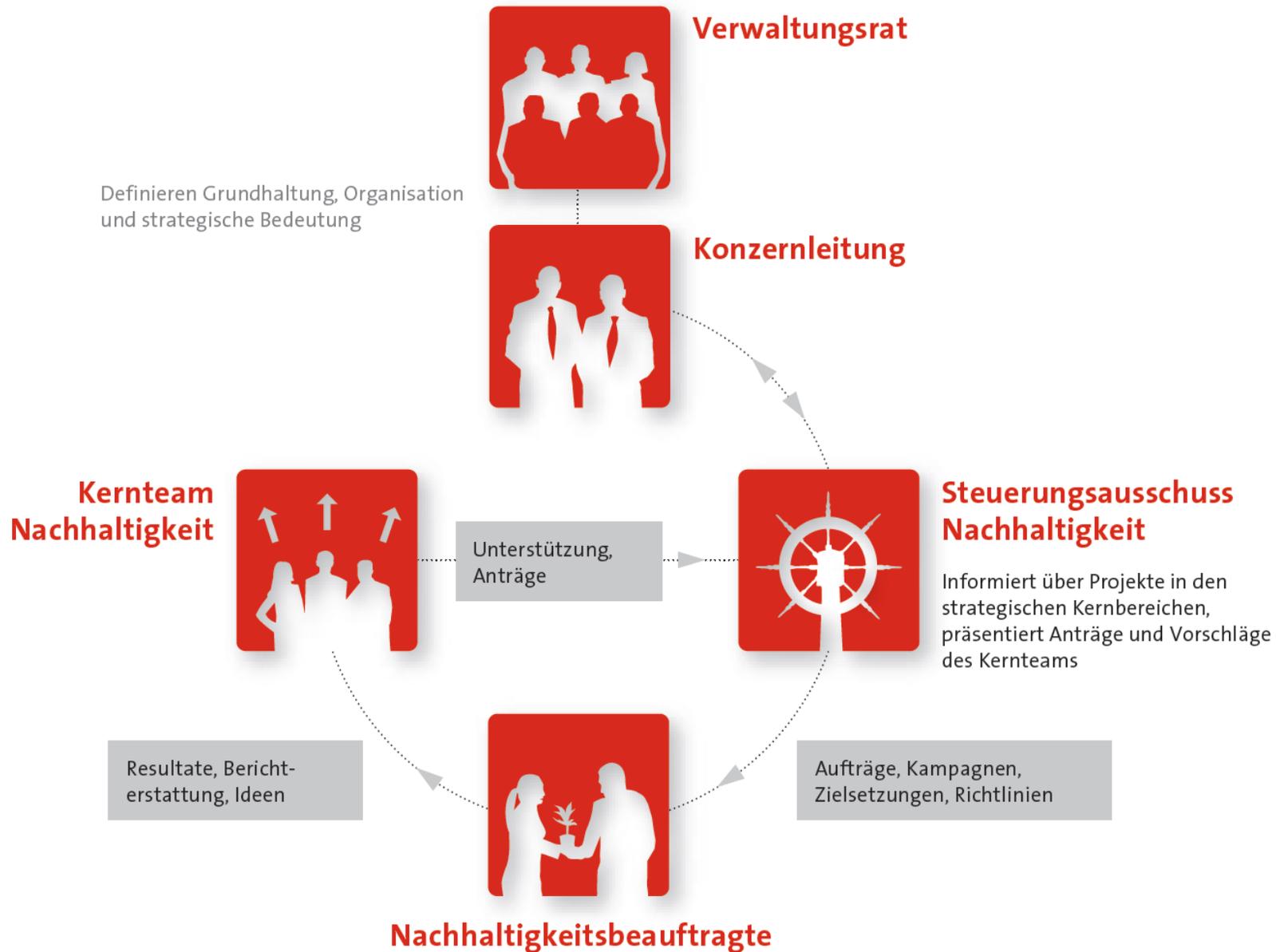
- ➔ Corporate Responsibility als Trend - Beobachtungen
 - Corporate Responsibility aus strategischer Sicht
 - Freiwillige Corporate Responsibility-Normen am Beispiel der Mitarbeitenden-Themen
 - Verhaltenskodizes im Rahmen von Corporate Responsibility am Beispiel der Global Reporting Initiative
 - Ein Compliance-Ansatz für Corporate Responsibility

Corporate Responsibility als Trend - Beobachtungen

Nicht-finanzielle Berichterstattung

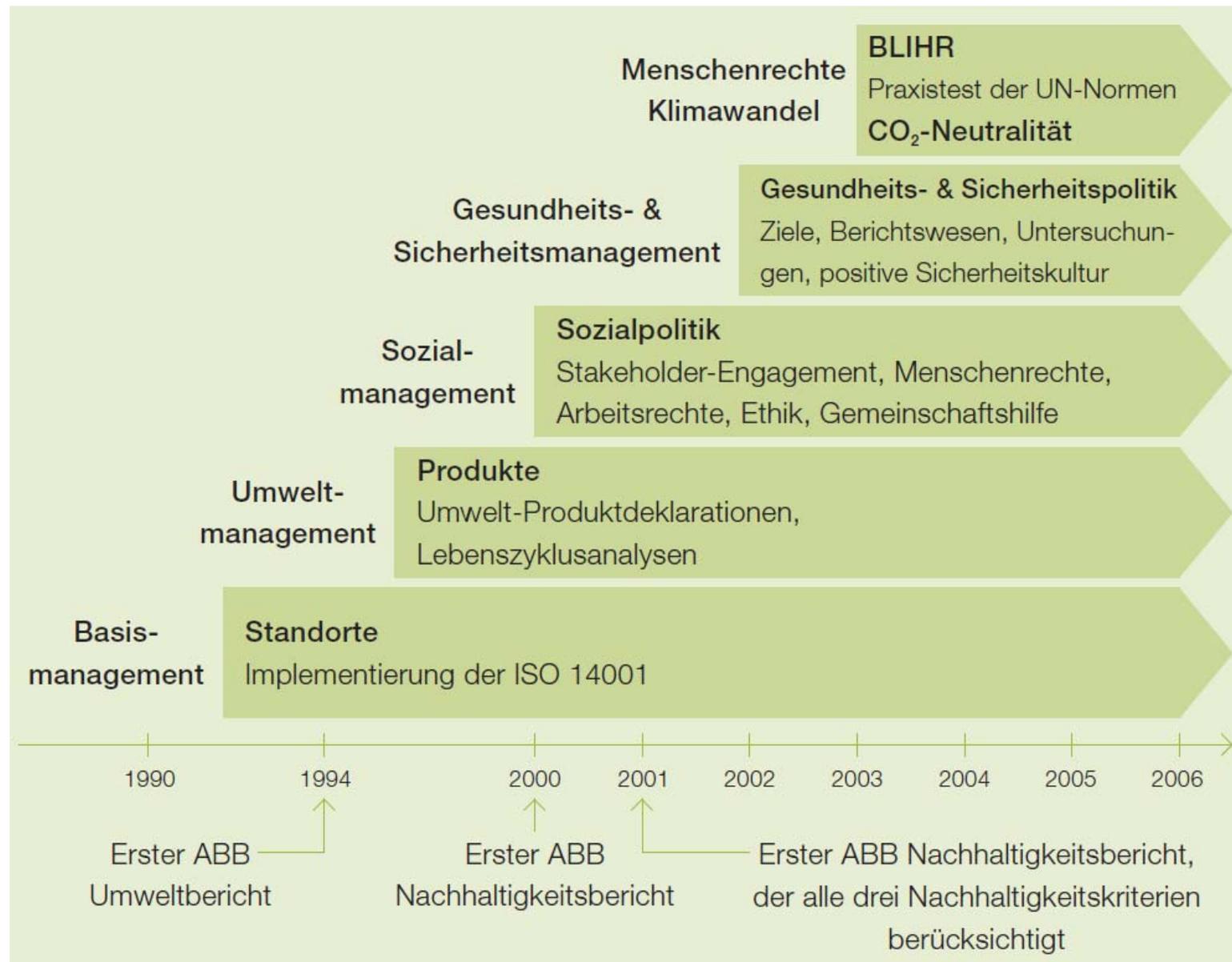


Corporate Responsibility als Trend - Beobachtungen Strukturen am Beispiel vom Emmi [Emmi 2013: 14]



«Corporate Responsibility» als Trend - Beobachtungen

Typischer Pfad am Beispiel von ABB [Nordström 2006: 8]



«Corporate Responsibility» als Trend - Beobachtungen Themen am Beispiel von Marquard & Bahls [M&B 2013: 27]



Verschiedene Ebenen von «Responsibilities» als Ausdruck von Stakeholder-Erwartungen



Source: Carroll (1991, p. 42)

EU-Verständnis von Corporate Responsibility

[EC 2011: 6]

“the responsibility of enterprises for their impacts on society”

*Respect for **applicable legislation**, and for **collective agreements** between social partners, is a prerequisite for meeting that responsibility. To fully meet their corporate social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate **social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns** into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders, with the aim of:*

- maximising the creation of **shared value for their owners/shareholders and for their other stakeholders** and society at large;*
- **identifying, preventing and mitigating their possible adverse impacts.***

Corporate Responsibility als Teil von Compliance - Compliance als Teil von Corporate Responsibility

- Corporate Responsibility als Trend - Beobachtungen
- ➔ Corporate Responsibility aus strategischer Sicht
- Freiwillige Corporate Responsibility-Normen am Beispiel der Mitarbeitenden-Themen
- Verhaltenskodizes im Rahmen von Corporate Responsibility am Beispiel der Global Reporting Initiative
- Ein Compliance-Ansatz für Corporate Responsibility

Kategorien von Fragen

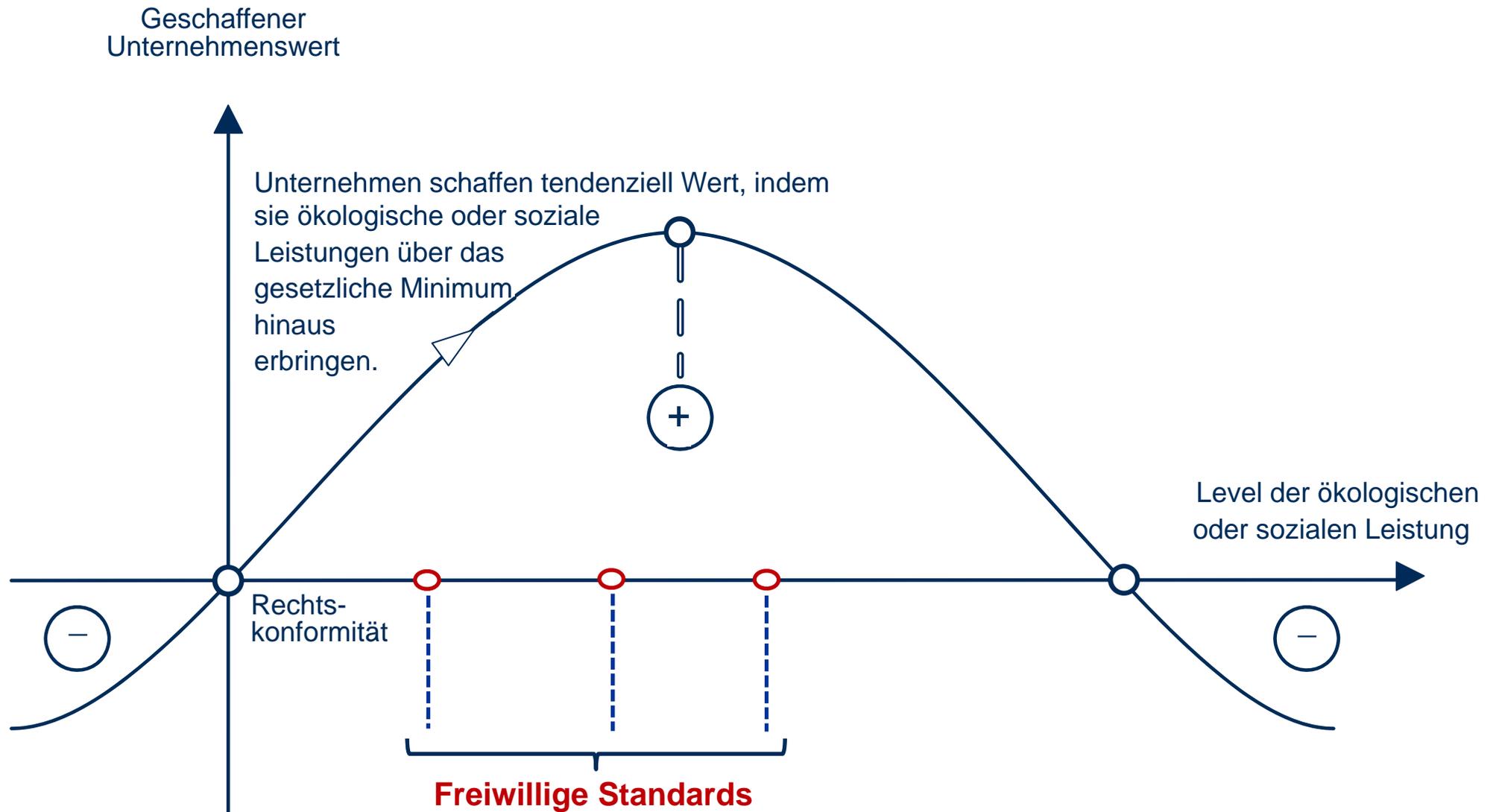
	Ethische Fragen (Beispiele)	Strategische Fragen (Beispiele)
Gesellschaftliche Perspektive	<ul style="list-style-type: none">▪ Für welche Auswirkungen ihres Handelns können bzw. sollen Unternehmen Verantwortung übernehmen?▪ Nach welchen Gesichtspunkten ist die Verantwortlichkeit von Unternehmen zuzuordnen?	<ul style="list-style-type: none">▪ Welchen Beitrag können Unternehmen für eine effiziente Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten?
Betriebliche Perspektive	<ul style="list-style-type: none">▪ Welche Bedeutung soll die Wertsteigerung für die Eigentümerschaft in der Zielfunktion des Unternehmens haben?▪ Wem soll der vom Unternehmen geschaffene Mehrwert zugute kommen?	<ul style="list-style-type: none">▪ Wie kann Corporate Responsibility so umgesetzt werde, dass ein Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele geleistet wird?▪ Welche Ansätze, Methoden, Instrumente sind geeignet, um Corporate Responsibility in die relevanten Unternehmensfunktionen zu integrieren?

Corporate Responsibility & Unternehmenswert

Corporate Responsibility

Normen	Formell, verpflichtend	Formell, freiwillig	Informell, freiwillig
Beispiele	Verfassung, Gesetze, Verordnungen (z.B. Emissionsgrenzwerte)	Freiwillige Standards (z.B. ISO 14001), Verhaltenskodizes	Soziale Normen, Verhaltensregeln, „gutes Benehmen“
Durchsetzung von Normen durch Akteure	Staatliche Autorität oder private Kläger, Untersuchungsbehörden, Gerichte	Anspruchsgruppen (Kunden, NGO, ...) aufgrund von Präferenzen unter abwägen von Kosten & Nutzen	
Technologien zur Sanktion (Belohnung / Bestrafung)	Bussen, Strafverfahren, Haftung, Vergabe von Lizenzen	Auswahl des Lieferanten bzw. Kaufentscheide, Wahl des Arbeitgebers, Abstimmungen, Beeinflussung der Entscheide anderer Akteure (z.B. Blogging, Facebook-Aktionen)	
Einfluss auf den Unternehmenswert	Abwägen zwischen: <ul style="list-style-type: none"> - Belohnung für das Einhalten der Norm abzüglich der Compliance-Kosten - Kostenersparnis durch Einsparung der Compliance-Kosten abzüglich der Kosten aus erwarteten Sanktionen 		

Wo liegt das betriebliche Optimum für Corporate Responsibility?



[Quelle: Brunner 2003: 41]

Corporate Responsibility als Teil von Compliance - Compliance als Teil von Corporate Responsibility

- Corporate Responsibility als Trend - Beobachtungen
- Corporate Responsibility aus strategischer Sicht
- ➔ Freiwillige Corporate Responsibility-Normen am Beispiel der Mitarbeitenden-Themen
- Verhaltenskodizes im Rahmen von Corporate Responsibility am Beispiel der *Global Reporting Initiative*
- Ein Compliance-Ansatz für Corporate Responsibility

Mitarbeitenden-Themen im Bereich von Corporate Responsibility [Winistörfer e.a. 2012: 278 f.]

Handl.-felder	Themen	
Mitwirkung	<ul style="list-style-type: none"> • Information der Mitarbeiter • Konsultation der Mitarbeiter • Partizipation der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Betriebsräten, Angestelltenvertretungen • Umgang mit Gewerkschaften, Sozialpartnerschaft • Vorschlagswesen, Ideenmanagement
Personalfluss	<ul style="list-style-type: none"> • Faire Rekrutierung • Personaldemografie • Diversity • Ausbildung • Arbeitsmarktfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Freiwilliges Engagement • Arbeitsplatzsicherheit • Umgang mit Entlassungen, Freistellungen
Belohnungs-system	<ul style="list-style-type: none"> • Lohnhöhe • Lohnnebenleistungen • Boni 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferienanspruch • Vorsorgeleistungen • Lohngerechtigkeit, Lohnschere
Arbeits-systeme	<ul style="list-style-type: none"> • Nichtdiskriminierung • Arbeitsorganisation • Datenschutz • Führungsstil • Arbeitssicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsmanagement • Vereinbarkeit von Lebensbereichen • Interkulturelle Verständigung • Sinnstiftende Arbeit • Betriebliche Sozialberatung

Kategorien von Normen am Beispiel der Mitarbeitenden-Themen

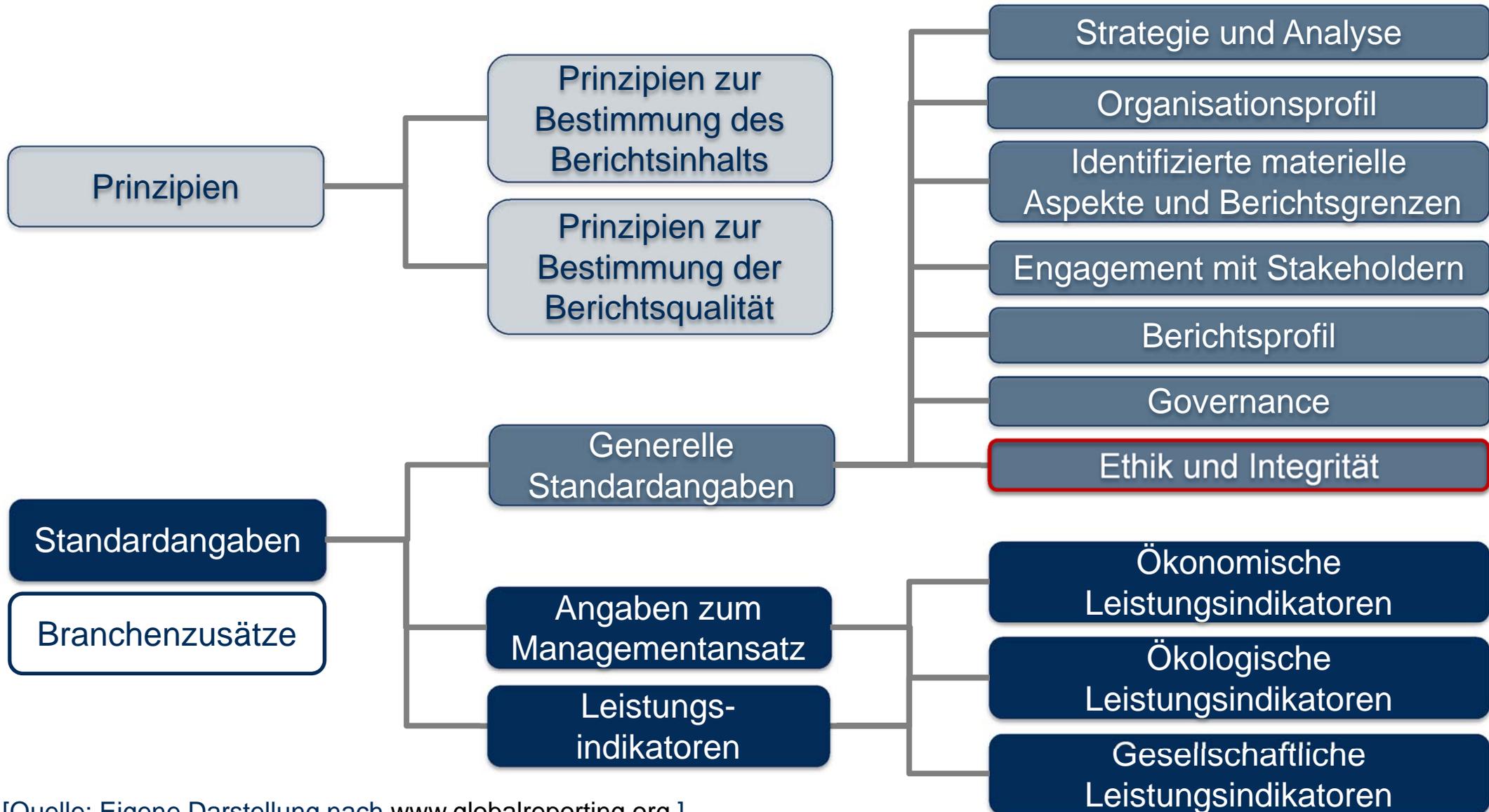
Normen-Kategorien		Ausprägungen (Beispiele)		
Informelle Normen	«Unternehmenskultur»		«Bei uns wird Vollzeit gearbeitet oder gar nicht.»	
Formelle Normen	Freiwillige, formelle Normen	Unternehmensspezifische Normen		<ul style="list-style-type: none"> • Personalleitbild • Personalreglement • Verhaltenskodex
		Unternehmensübergreifende Normen	Branchenspezifische	• Branchenleitfaden für gute Arbeitsgestaltung in Hotellerie und Gastronomie
			Branchenübergreifende Normen	<ul style="list-style-type: none"> • OHSAS 18001 • Label Friendly Work Space • Audit «Beruf und Familie» (DE) • Charta der Vielfalt (AT)
	Verpflichtende, formelle Normen	Arbeitsrechtliche Normen, Gesamtarbeitsverträge		<ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeitsschutz des Arbeitnehmers (Art. 328 OR) • Arbeitsgesetz (ArG) • Gleichstellungsgesetz (GIG) • Mitwirkungsgesetz (MitwG)

Corporate Responsibility als Teil von Compliance - Compliance als Teil von Corporate Responsibility

- Corporate Responsibility als Trend - Beobachtungen
- Corporate Responsibility aus strategischer Sicht
- Freiwillige Corporate Responsibility Normen am Beispiel der Mitarbeitenden-Themen
- ➔ Verhaltenskodizes im Rahmen von Corporate Responsibility am Beispiel der Global Reporting Initiative
- Ein Compliance-Ansatz für Corporate Responsibility

Exkurs: Global Reporting Initiative (GRI)

GRI G4 - Übersicht

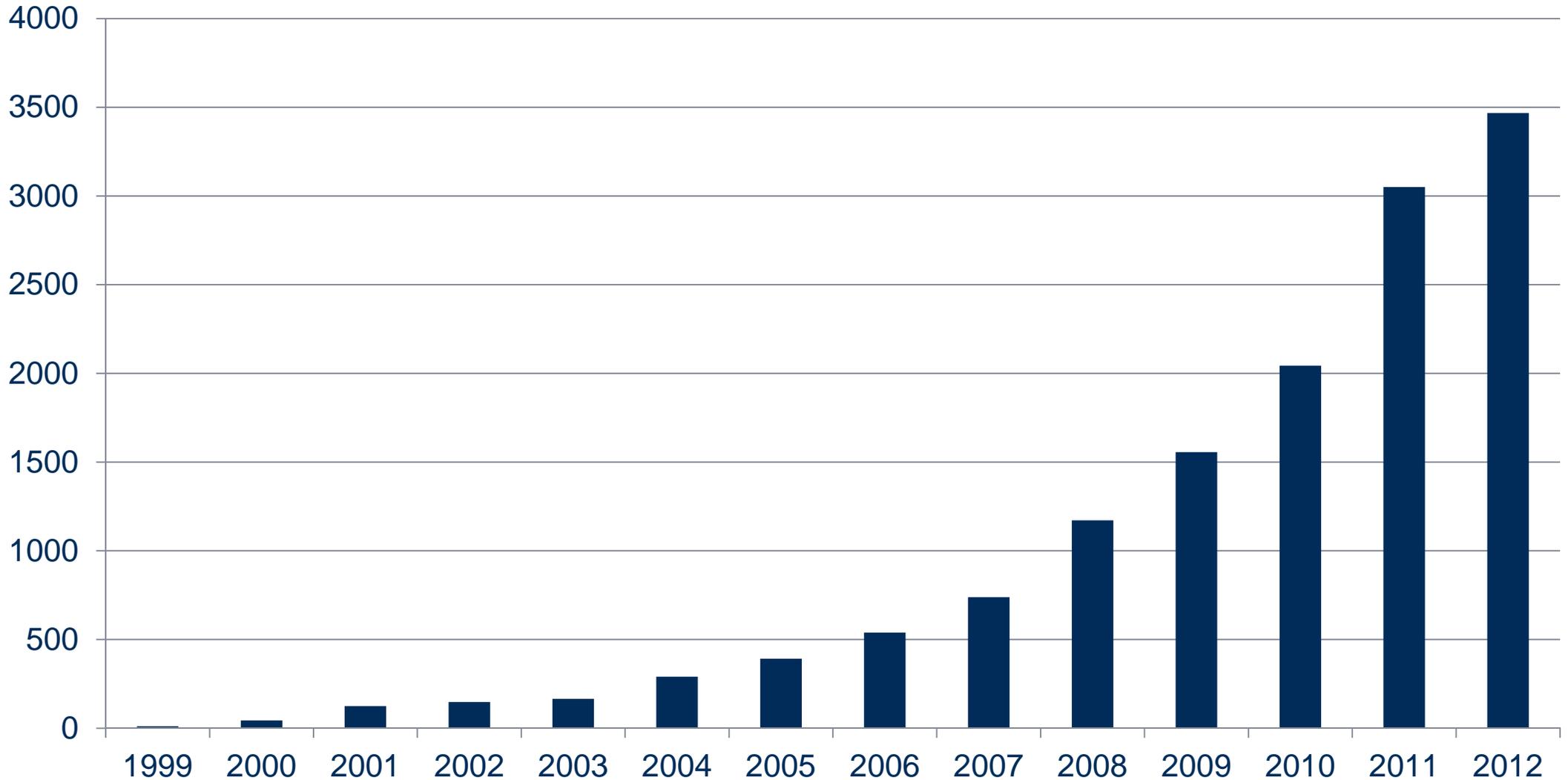


[Quelle: Eigene Darstellung nach www.globalreporting.org]

Verbreitung von GRI

[Datenquelle: <http://database.globalreporting.org>]

Anzahl bei GRI registrierte Berichte weltweit



Standardangaben zum Bereich «Ethik und Integrität» - Orientierungshilfe [GRI 2013: 60]

G4-56 a. Beschreiben Sie die Werte, Grundsätze sowie Verhaltensstandards und -normen (Verhaltens- und Ethikkodizes) der Organisation.

Datensammlung

Legen Sie dar, *wie die Werte, Grundsätze sowie Verhaltensstandards und -normen* (z. B. Verhaltenskodizes, Ethikkodizes) der Organisation *entwickelt, genehmigt und umgesetzt wurden*, einschließlich:

- *ob allen und neuen Mitgliedern des Kontrollorgans, Beschäftigten und Geschäftspartnern **regelmäßig Schulungen** angeboten werden;*
- *ob alle und neue Mitglieder des Kontrollorgans, Beschäftigten und Geschäftspartner diese **regelmäßig lesen und abzeichnen** müssen;*
- *ob die Organisation auf **Führungsebene** eine Position oder Positionen benannt hat, die dafür **verantwortlich** ist/sind;*
- *ob sie gegebenenfalls in unterschiedlichen Sprachen **verfügbar** sind, **um alle** Mitglieder des Kontrollorgans, Beschäftigten, Geschäftspartner und andere Stakeholder **zu erreichen**.*

Die Funktionen des höchsten Kontrollorgans und der Führungskräfte bei der Entwicklung, Genehmigung und Aktualisierung der Wertaussagen der Organisation wird in G4-42 behandelt.

Standardangaben zum Bereich «Ethik und Integrität» - Orientierungshilfe zur Datensammlung [GRI 2013: 60]

G4-57 a. Berichten Sie über interne und externe Verfahren, zu ethischem und gesetzeskonformem Verhalten sowie zu Fragen der Integrität der Organisation Rat zu suchen (wie Krisen- oder Beratungsdienste).

Die Erläuterung [...] kann Folgendes beinhalten:

- Wer trägt die **Gesamtverantwortung für die Beratungsverfahren**?
- Gibt es von der Organisation **unabhängige Beratungsverfahren**?
- Sind Beschäftigte, Geschäftspartner und andere Stakeholder über die Beratungsverfahren **informiert** und wenn ja, wie?
- Wie ist es bestellt um die Verfügbarkeit und **Zugänglichkeit der Beratungsverfahren** für Beschäftigte und Geschäftspartner (z. B. Gesamtstunden/Tag, Tage/Woche, Verfügbarkeit in den jeweiligen Landessprachen)?
- Werden Beratungsgesuche **vertraulich** behandelt?
- Lassen die Beratungsverfahren **anonyme** Beratungsgesuche zu?
- **Gesamtanzahl der** über die Beratungsverfahren der Organisation eingegangenen **Beratungsgesuche** im Berichtszeitraum einschließlich Prozentsatz der Anfragen, die im Berichtszeitraum eingingen, sowie eine Beschreibung der Arten der eingegangenen Anfragen.
- **Zufriedenheitsgrad** derjenigen, die die Beratungsverfahren in Anspruch genommen haben.

Standardangaben zum Bereich «Ethik und Integrität» - Orientierungshilfe zur Datensammlung [GRI 2013: 61]

G4-58 a. Verfahren für die Meldung - Nennen Sie die internen und externen Verfahren für die Meldung von Bedenken in Bezug auf ethisch nicht vertretbares oder rechtswidriges Verhalten sowie Anliegen der Integrität, wie z. B. Eskalation durch Linienmanagement, Mechanismen zur Aufdeckung von Missständen oder Hotlines.

Die Erläuterung [...] kann Folgendes beinhalten:

- Wer trägt die **Gesamtverantwortung** für die Meldeverfahren?
- Gibt es von der Organisation **unabhängige** Meldeverfahren?
- **Verfügbarkeit und Erreichbarkeit** der Meldeverfahren für Beschäftigte und Geschäftspartner [...].
- Sind Angestellte, Geschäftspartner und andere Stakeholder über die Meldeverfahren **informiert** und wenn ja, wie?
- Gibt es für Angestellte und Geschäftspartner **Schulungen** zu den Meldeverfahren?
- Werden Bedenken **vertraulich** behandelt?
- Lassen die Verfahren (im Rahmen des gesetzlich Zulässigen) eine **anonyme** Meldung von Bedenken zu?
- Hat die Organisation eine **Richtlinie gegen Vergeltungsmaßnahmen**?
- **Verfahren**, mit dem Bedenken nachgegangen wird.
- **Gesamtanzahl der** im Berichtszeitraum vorgebrachten **Bedenken** [...].
- **Zufriedenheitsgrad** derjenigen, die die Meldungsverfahren in Anspruch genommen haben.

Corporate Responsibility als Teil von Compliance - Compliance als Teil von Corporate Responsibility

- Corporate Responsibility als Trend - Beobachtungen
 - Corporate Responsibility aus strategischer Sicht
 - Freiwillige Corporate Responsibility Normen am Beispiel der Mitarbeitenden-Themen
 - Verhaltenskodizes im Rahmen von Corporate Responsibility am Beispiel der Global Reporting Initiative
- ➔ Ein Compliance-Ansatz für Corporate Responsibility

Definition Compliance

[KMPG 2011: 4]

Compliance umfasst die *Einhaltung aller Gesetze, Verordnungen und Richtlinien sowie von vertraglichen Verpflichtungen und freiwillig eingegangenen Selbstverpflichtungen.*

Compliance ist damit eine „umfassende Aufgabe“ mit Bezug zu

- *allen Bereichen und Prozessen im Unternehmen, dh keine Beschränkung auf einzelne Sparten oder Geschäftsbereiche (**bereichsübergreifend**);*
- *allen Gesellschaften in einem Konzernverbund, gleich welcher Rechtsform (**konzernübergreifend**);*
- *allen Rechtsordnungen, mit denen das Unternehmen bzw der Konzern in Berührung kommt (**länderübergreifend**);*
- *allen Leitungs- und Mitarbeitererebenen (**personalübergreifend**);*
- *allen Rechtsgebieten, mit denen das Unternehmen sowie die Organmitglieder (bzw ihre nahen Angehörigen) in Berührung kommen (**rechtsgebietsübergreifend**).*

Unterschied zwischen ökologische und sozialen Themen

[SNV 2004: 11]

4.3.2 Rechtliche Verpflichtungen und andere Anforderungen

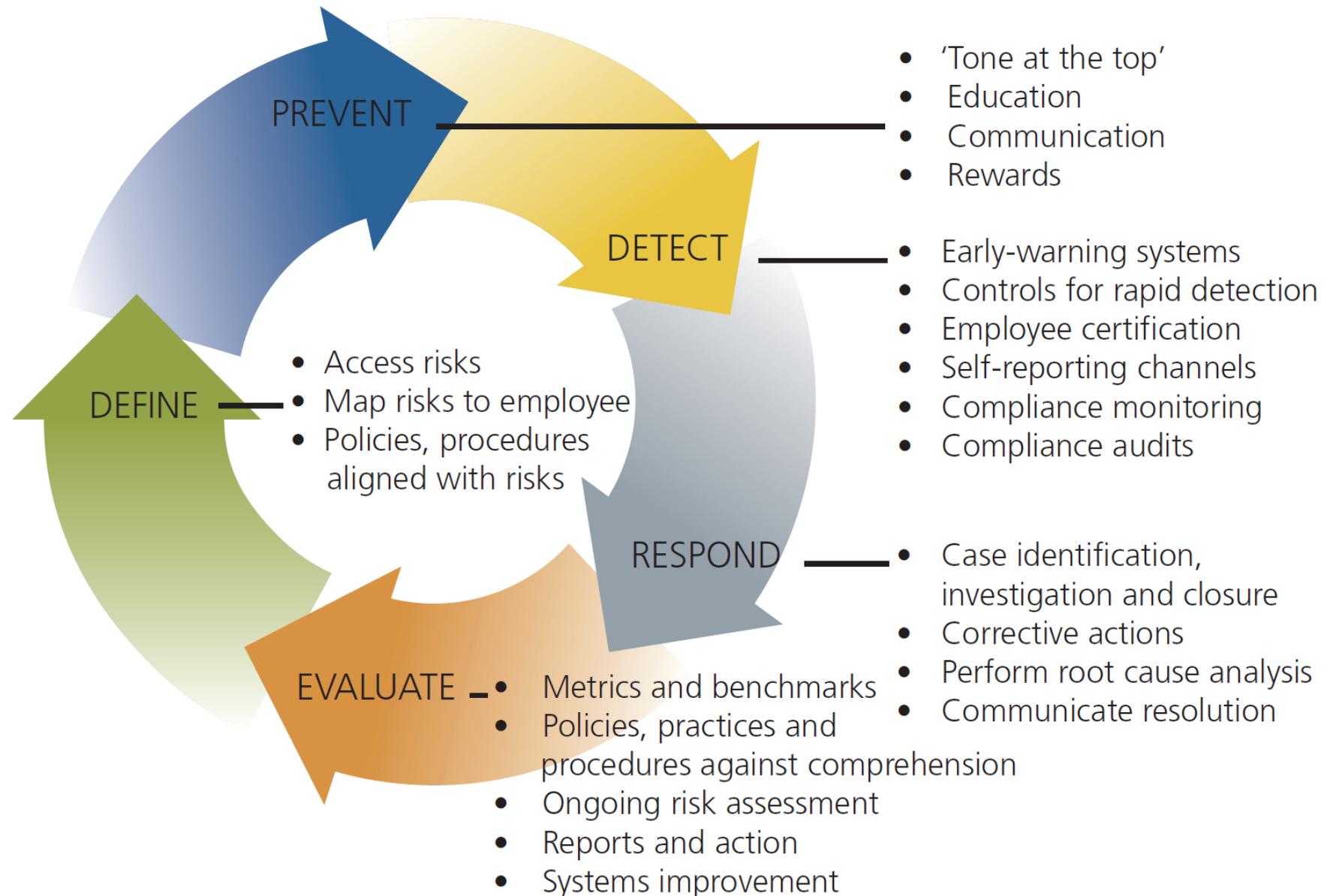
Die Organisation muss (ein) Verfahren einführen, verwirklichen und aufrechterhalten, um

a) geltende rechtliche Verpflichtungen und andere Anforderungen, zu denen sich die Organisation in Bezug auf ihre Umweltaspekte verpflichtet hat, zu ermitteln und zugänglich zu haben;

b) zu bestimmen, wie diese Anforderungen auf ihre Umweltaspekte anwendbar sind.

Die Organisation muss sicherstellen, dass diese geltenden rechtlichen Verpflichtungen und anderen Anforderungen, zu denen sich die Organisation verpflichtet hat, beim Einführen, Verwirklichen und Aufrechterhalten des Umweltmanagementsystems berücksichtigt werden.

Sustainable ethics and compliance process [LRN 2007: 3]



Fazit

- Zu strategisch ausgerichteter Corporate Responsibility gehört ein moderner Compliance-Ansatz.
- Verhaltenskodizes sind ein wichtiger Teil eines modernen Compliance-Ansatzes für Corporate Responsibility
- Ein moderner Compliance-Ansatz für Corporate Responsibility
 - Ist integriert in einen übergeordneten Compliance-Ansatz über alle relevanten (Selbst-)Verpflichtungen des Unternehmens,
 - Umfasst verpflichtende und freiwillige Normen (zu denen sich das Unternehmen bekennt),
 - Deckt alle als materiell erkannten Themen zu Corporate Responsibility ab,
 - Umfasst die Elemente *Define, Prevent, Detect, Respond, Evaluate*,

Quellen

- Brunner, M. (2003): The Business Case for Sustainability. Automobile Industry Sector Report. International Institute for Management Development, IMD 2003-5.
- Carroll, A. B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons.
- EC (2011): A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Brussels: European Commission. COM(2011) 681.
- Emmi (2013): Nachhaltigkeitsbericht 2. Luzern: Emmi. URL: http://ch.emmi.com/fileadmin/user_upload/emmi_group/investor_relations/reports/pdf/Emmi_Nachhaltigkeitsbericht_2.pdf [23.06.2014].
- GD (2014): UN Global Compact Fortschrittsbericht 2013. Leipzig: Gierske & Devrient GmbH. URL: http://www.gi-de.com/gd_media/media/de/documents/brochures/corporate/GD-progress-report-2013.pdf (besucht 16.05.2014).
- GRI (2013): Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Umsetzungsanleitung. Amsterdam: Global Reporting Initiative.
- KPMG (2011): Compliance-Management-Systeme. Wien: KPMG Austria GmbH. URL: http://www.kpmg.at/uploads/media/Compliance_Management_Systeme.pdf [15.06.2014].
- M&B (2013): Nachhaltigkeit. Bericht 2012. Marquard & Bahls AG. URL: http://www.mbholding.de/marquard_bahls/download/MB-NB-2012-D.pdf
- Nordström Anders H. (2006): Nachhaltigkeit bei ABB. Ein wichtiger Teil unseres Geschäfts. ABB Technik 3/2005.
- SNV (2004): Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung. SN EN ISO14001. Winterthur: Schweizerische Normen-Vereinigung.
- Winistörfer, H.; Perrin, I.; Teuscher, P. Forel, A. (2012): Management der sozialen Verantwortung in Unternehmen: Leitfaden zur Umsetzung. München: Hanser.