



ZENTRUM FÜR WIRTSCHAFTSETHIK

Vertrauen durch Integrität – ein Managementmodell zur Gestaltung und Sicherung der Unternehmensverantwortung

Christine Butscher, Stephan Grüninger

**ZfW – Forschungspapiere
Nr. 1 (2021)**

Zentrum für Wirtschafts-
ethik gGmbH

Reichenastr. 1
78467 Konstanz

www.dnwe.de/ueber-uns/
zfw@dnwe.de

ZfW-Forschungspapier Nr. 1 (2021)

Vertrauen durch Integrität – ein Managementmodell zur Gestaltung und Sicherung der Unternehmensverantwortung

Christine Butscher, Stephan Grüninger

Der folgende Beitrag ist der Abschlussbericht des vom Zentrum für Wirtschaftsethik geförderten Forschungsprojekts „Vertrauen durch Integrität - ein Managementmodell zur Gestaltung und Sicherung der Unternehmensverantwortung“.

Das Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) ist das wissenschaftliche Institut des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik – EBEN Deutschland e.V. (DNWE).

Kontakt

Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH
Reichenaustraße 1
78467 Konstanz
www.dnwe.de/ueber-uns/
zfw@dnwe.de

Inhalt

.....	1
1. Hintergrund und Problemstellung.....	5
2. Zielsetzung und Gang der Untersuchung.....	5
3. Das Spannungsfeld unternehmerischer Verantwortung.....	6
3.1. Der Verantwortungsbegriff.....	6
3.2. Unternehmensverantwortung.....	8
3.3. Sphäre der Verantwortung: Reichweite unternehmerischer Verantwortung.....	11
3.4. Zwischenfazit: die Bedeutung von Purpose und Vertrauen für die Unternehmensverantwortung	16
4. Management der Unternehmensverantwortung als normativ-strategisches Management.....	18
4.1. Normativität im St. Galler Management Modell (SGMM).....	18
4.2. Normatives strategisches Management nach Wieland.....	21
4.3. Verantwortungsmanagement ist normativ-strategisches Management.....	24
5. Umsetzung und Implementierung: <i>IntegrityPRIME Model</i>	27
5.1. Purpose & Values.....	29
5.2. Responsibility & Relevant Stakeholders.....	29
5.3. Implement.....	30
Governance.....	31
Risikoidentifikation und -bewertung.....	32
Kommunikation.....	32
5.4. Monitor & Improve.....	33
5.5. Evaluate & Communicate.....	33
6. Zusammenfassung und Fazit.....	34
7. Literaturverzeichnis.....	36



„Eine nachhaltig wirksame Corporate Compliance ist ohne eine ethische Unternehmenskultur nicht zu haben. Integritätsmanagement zielt auf diese Kulturgestaltung. Die Entwicklung der Fähigkeit eines Unternehmens und seiner Führungskräfte, Wertekonflikte, ethische Dilemmata und Compliance-relevante Sachverhalte zu erkennen, zu thematisieren sowie entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben, bilden den Kern dieser Gestaltungsaufgabe. Die vielzitierten „Grundwerte eines Unternehmens“ müssen demnach weniger pro- und deklamiert, dafür aber im Geschäftsalltag durch das obere und mittlere Management weit mehr vorgelebt werden. Compliance & Integrity bilden eine Einheit und entwickeln sich als komplementäre Ansätze gerade spürbar weiter zu einem „Management der Unternehmensverantwortung“. Compliance ist dabei das Rückgrat dieser Unternehmensverantwortung. Integrity ist ihr Herz.“

(Stephan Grüninger)



1. Hintergrund und Problemstellung

Die Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist nicht neu. In den letzten Jahren jedoch hat die Debatte um die unternehmerische Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt nochmals an Intensität gewonnen, sei es (1) durch die gestiegene Sensibilität der Gesellschaft für soziale und Umweltbelange, die sich auch in steigenden moralischen Anforderungen von Stakeholdern gegenüber Unternehmen zeigt und bestimmte Themenbereiche stärker in den Fokus rückt (z.B. Nachhaltigkeit, Menschenrechte), (2) die Ausweitung des Verantwortungsraums auf vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsketten und (3) zunehmende Anforderungen durch exterritoriales Recht, globale Standards und Rahmenwerke.¹ Dass Unternehmen Verantwortung tragen – darüber besteht Konsens. Wie weit die unternehmerische Verantwortung reicht, reichen kann oder reichen muss, wer über die Reichweite der Verantwortung entscheidet, wer darüber hinaus noch bzw. anstelle von Unternehmen in der Verantwortung ist sowie die Frage, ob und welche Instanzen eine besondere Legitimation zugesprochen bekommen oder eine einzelne gar den ultimativen Primat in der Verantwortungsdiskussion beanspruchen kann – all dies sind noch offene Fragen. Wie Unternehmen im Spannungsfeld der normativen Ansprüche von Recht, Politik und Gesellschaft handlungsfähig bleiben können und wie unternehmerische Verantwortung aktiv gemanagt und gestaltet werden kann, das ist Gegenstand des vorliegenden Forschungsprojekts.

2. Zielsetzung und Gang der Untersuchung

Zielsetzung des Forschungsprojekts ist die Entwicklung eines „Modells für das Management der Unternehmensverantwortung“. Das Modell soll Praktikern und Entscheidungsträgern in Unternehmen Orientierung für die Wahrnehmung und Gestaltung der unternehmerischen Verantwortung geben. Als Rahmenwerk gibt das Modell Empfehlungen für die Konzeption und Implementierung von Maßnahmen und Prozessen zur Wahrnehmung der unternehmerischen Verantwortung, die zunehmend zur elementaren Voraussetzung des Erhalts der „Licence to Operate“ für ein Unternehmen wird.

Zur Entwicklung eines Modells für das Management der Unternehmensverantwortung wird in einem ersten Schritt das Spannungsfeld unternehmerischer Verantwortung beleuchtet (vgl. Kapitel 3). Hierzu werden zunächst die grundlegenden Begriffe *Verantwortung* und *Unternehmensverantwortung* definiert, um darauf aufbauend die Reichweite der Verantwortung von Unternehmen zu untersuchen und eine Festlegung der Verantwortungssphäre von Unternehmen zu versuchen. Die Analyse wird zeigen, welche Bedeutung die Anerkennung und Übernahme unternehmerischer Verantwortung für die Existenz und den Erfolg eines Unternehmens hat und welche Handlungsoptionen für Unternehmen in der Verantwortungsfrage bestehen können und bestehen bleiben müssen und welche Instanzen alternative Bezugspunkte für Verantwortung sind und sein müssen.

Vor diesem Hintergrund wird in Kapitel 4 der theoretische Bezugsrahmen für ein Management der Unternehmensverantwortung entwickelt. Zielsetzung ist es, das Modell für das Management der Unternehmensverantwortung anschlussfähig an einschlägige Managementkonzepte zu halten. Ausgehend von der normativen strategischen Managementkonzeption Josef Wielands (vgl. Abschnitt 4.2) und aufbauend auf der normativen Orientierung im St. Galler Management Modell (SGMM, vgl. Abschnitt 4.1) wird in Abschnitt 4.3 das Management von Verantwortung als *normativ-strategisches* Management konzipiert, dessen Kern die normative Grundhaltung des Unternehmens bildet, die Strategie, Purpose und Verantwortungsraum des Unternehmens unmittelbar prägt.

¹ Vgl. Grüninger und Kissmehl 2021.



Im Mittelpunkt von Kapitel 0 steht die Konzeption des *IntegrityPRIME Model*, ein Managementmodells zur Gestaltung der Unternehmensverantwortung. Nach der Darstellung der Modellentwicklung werden in den Abschnitten 5.1 bis 5.5 zu den einzelnen Elementen des Modells jeweils spezifische Empfehlungen zur Umsetzung und Implementierung von Managementinstrumenten und -maßnahmen gegeben. Kapitel 6 fasst die Forschungsergebnisse zusammen und gibt einen Ausblick auf sich anschließende Forschungsfragen und Entwicklungen.

3. Das Spannungsfeld unternehmerischer Verantwortung

3.1. Der Verantwortungsbegriff

Verantwortung ist ein komplexes, vielschichtiges und nicht eindeutig abgrenzbares Phänomen, das aus unterschiedlicher Perspektive unterschiedlich ausgedeutet werden kann.² Dennoch soll im Folgenden eine begriffliche Annäherung und Definition von Verantwortung versucht werden, immer mit Blick auf die in diesem Projekt verhandelte Verantwortung von Unternehmen.³

Etymologisch bedeutet Verantwortung haben, eine Antwort zu haben, etwas zu *ver*-antworten.⁴ So wird der Verantwortungsbegriff auch alltagssprachlich überwiegend verstanden. Verantwortung besteht darin, für bestimmte Dinge zuständig zu sein und für die Konsequenzen der eigenen Handlungen einzustehen.⁵ Dabei setzt Verantwortlichkeit die Freiheit des Handelns, die kausale Verursachung von Konsequenzen und die Kenntnisse der Umstände voraus. Für die Beurteilung, ob jemand für sein Handeln verantwortlich ist, werden üblicherweise unparteiliche ethische oder rechtliche Maßstäbe herangezogen. Die Zuschreibung von Verantwortung erfolgt damit vor dem Hintergrund einer bestimmten normativen Verfassung einer Gesellschaft und epistemischen Grundannahmen. Zumeist wird Verantwortung aus der Perspektive einer dritten Person zugeschrieben, nach Maßgabe von Zuständigkeiten und Regeln, aufgrund bestimmter Rollen und Aufgaben, durch die Zugehörigkeit zu einer Organisation oder Korporation. Wann wem in welcher Weise Verantwortung zugeschrieben wird, hängt demnach nicht nur von dem gesellschaftlichen Werte- und Normensystem und den zugrunde liegenden Moral- und Rechtstheorien ab, sondern auch von den methodologischen und erkenntnistheoretischen Annahmen über den Status von Akteuren, die Rolle von Intentionen oder die Relevanz von Wissen bei Handlungsentscheidungen.⁶

„Verantwortung lässt sich grundsätzlich definieren als das Entstehen eines Akteurs für die Folgen seiner Handlungen in Relation zu einer geltenden Norm.“⁷ Das heißt, der Verantwortungsbegriff ist durch drei primäre Dimensionen gekennzeichnet: Verantwortungssubjekt, Verantwortungsobjekt bzw. Verantwortungsbereich und Verantwortungsinstanz. Im Zentrum steht dabei die Frage, wer wofür nach welchen Maßstäben wie und wem gegenüber warum verantwortlich sein soll.⁸ Anders als der klassische Pflichtbegriff bezieht sich die Verantwortung eines Akteurs nicht nur auf die Einhaltung einer Norm oder Regel, sondern schließt auch die Folgen, die sich aus der Umsetzung einer Norm oder Regel ergeben, mit ein. Verantwortung allein als Verpflichtung zu definieren, greift daher zu kurz, da das Entstehen für Handlungsfolgen über die Einhaltung ethischer oder rechtliche Pflichten hinausgehen kann. Im Gegensatz zu Pflichten, die einen

² Vgl. Heidbrink 2017, S. 4; Schaper 2017, S. 20–21.

³ Vgl. hierzu grundlegend Fetzter 2004.

⁴ Vgl. Carroll et al. 2020, S. 60.

⁵ Vgl. Heidbrink 2017, S. 4.

⁶ Vgl. Heidbrink 2017, S. 4; Heidbrink 2010, S. 7.

⁷ Heidbrink 2017, S. 5.

⁸ Vgl. Heidbrink 2010, S. 6–7; Spießhofer 2017, S. 505.



relativ klar bestimmten Bereich normativer Handlungsanforderungen eingrenzen, können Verantwortlichkeiten auf nicht eindeutig festgelegten Handlungserwartungen beruhen, die den Bereich des ethisch und rechtlich Obligatorischen erweitern.⁹ Heidbrink unterscheidet in diesem Zusammenhang bestimmte ethische und rechtliche Pflichten der Schuldigkeit (*officia debiti*) und unbestimmte moralische Pflichten der Verdienstlichkeit (*officia meriti*), die aus Gründen der Großzügigkeit und Benevolenz übernommen werden. Verantwortung schließt beide Dimensionen ein, obligatorische Pflichten und meritorische Pflichten, die verantwortliches Handeln zu einer verdienstlichen Mehrleistung machen. Verantwortung steht somit in einem Spannungsverhältnis von Schuldigkeit und Zuständigkeit, von regelkonformem Verhalten und freiwilliger Selbstbindung.¹⁰

Heidbrink unterscheidet vier Definitionen von Verantwortung, die er als paradigmatisch für die Entwicklung der Verantwortungskategorie von einem klassischen Handlungsprinzip zu einem nachklassischen Systemprinzip ansieht:¹¹

Verantwortung als...	... Zurechnungsfähigkeit und Zuständigkeit	... folgenbasierte Legitimation	... kontextualistisches Reflexionsprinzip	... Struktur- und Steuerungselement
Definition	Verantwortung besteht durch die Zurechnung von Handlungen aufgrund bestehender ethischer oder rechtlicher Normen <u>und</u> durch die Zuständigkeit für Rollen und Aufgaben vor dem Hintergrund sozialer Anforderungen und Erwartungen. Verantwortung umfasst obligatorische Handlungspflichten und meritorische Fürsorgepflichten und resultiert aus der Übertragung erzwingbarer Handlungsregeln und der Übernahme freiwilliger Verhaltensweisen.	Verantwortung richtet sich im Wesentlichen auf die Folgen von Handlungen. Sie stellen den normativen Referenzpunkt der Zurechnung und Zuständigkeit dar → Handlungen werden nicht nur mit Blick auf ihre Konsequenzen bewertet, sondern auch mit Blick auf die spezifischen Umstände und Rahmenbedingungen, unter denen Handlungen vollzogen werden	Verantwortung als Heuristik für normativ und kognitiv unsichere Entscheidungssituationen und als Verfahren zur Überprüfung bestehender Normen und Regeln („Metaverantwortung“ ¹²) → Verantwortung als kontextrelatives Handlungsprinzip in Situationen, in denen es keine etablierten Verfahrensregeln gibt und eine pragmatische Intervention in komplexe Prozesse und Entwicklungen erforderlich wird	Verantwortung als kooperatives Governance-regime zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft, d.h. über Rahmenregeln, Kontextgestaltung und Formen der Selbstbindung wird Verantwortung auf komplexe Systemprozesse und höherstufige Handlungseinheiten übertragen (z.B. Verlagerung von der staatlichen Erfüllungsverantwortung zur politischen Gewährleistungs- und Infrastrukturverantwortung, Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen)

Tabelle 1: Vier Definitionen von Verantwortung nach Heidbrink¹³

Nach der vierten Verantwortungsdimension nach Heidbrink (Verantwortung als Struktur- und Steuerungselement) lässt sich Verantwortung auf höherstufige Handlungseinheiten übertragen.¹⁴ Auch in der Governanceethik von Josef Wieland ist Verantwortung eine zentrale Governancestruktur in der Diskussion um

⁹ Vgl. Heidbrink 2017, S. 5

¹⁰ Vgl. Heidbrink 2017, S. 5 Dass sich Verantwortung im Sinn der Zurechnungsfähigkeit nicht allein auf die Handlungen, sondern auch auf die Einstellungen, die den Handlungen zugrunde liegen, richtet, findet sich schon bei Aristoteles. Personen sind nicht nur in der Pflicht, „bestehende Normen und Regeln einzuhalten, sondern auch die dafür notwendigen Voraussetzungen der Tugendhaftigkeit und des Wissens auszubilden“ (ebd.).

¹¹ Vgl. Heidbrink 2017, S. 6.

¹² Heidbrink 2017, S. 7.

¹³ Vgl. Heidbrink 2017, S. 6 sowie Heidbrink 2010.

¹⁴ Heidbrink verweist darauf, dass diese Zuschreibung nicht unumstritten ist, sie sich aber im Lauf der Zeit durchgesetzt habe und sowohl im Alltag wie auch in der Wissenschaft praktiziert werde, vgl. Heidbrink 2010, S. 3



das Verhältnis von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft in einer globalen Welt.¹⁵ Diese Übertragbarkeit ist Grundlage für die hier verhandelte Verantwortung von Unternehmen, auf die im nachfolgenden Abschnitt genauer eingegangen wird.

3.2. Unternehmensverantwortung

Zu einer inhaltlichen Annäherung an den Begriff der Unternehmensverantwortung werden zunächst die Sichtweisen verschiedener Wissenschaftszweige dargelegt. Lange Zeit wurde Verantwortung nicht als Teil unternehmerischen Handelns verstanden. Unternehmen, so das Verständnis, waren nur sich selbst gegenüber verantwortlich, mit dem Ziel möglichst viel Gewinn zu erwirtschaften.¹⁶ Aus philosophischer Perspektive liegt dies darin begründet, dass Unternehmen nicht über mentale Eigenschaften verfügen und daher nicht als Träger von Verantwortung ausgewiesen werden können.¹⁷ Unternehmen können, der philosophischen Argumentation folgend, keine eigenen Intentionen ausbilden, aus denen Handlungen resultieren, auf die sich Fragen der Verantwortung letztlich beziehen. Aus rechtlicher Sicht ist hingegen, in Folge der Anerkennung der Selbstständigkeit von Unternehmen als juristische Personen, eindeutig geklärt, dass Unternehmen verantwortungsfähig sind.¹⁸ Die rechtliche Verantwortung von Unternehmen orientiert sich an den geltenden Gesetzen und erstreckt sich auf deren Einhaltung. Neben der rechtlichen Verantwortung steht die moralische Verantwortung. Sie begründet sich in moralischen Grundsätzen, Prinzipien, Verboten und Geboten, die für den Handelnden Verbindlichkeit haben. Grundsätzlich kann Verantwortung sowohl vergangenheits- als auch zukunftsorientiert gegenüber jemandem oder etwas sein.¹⁹

Im gesellschaftlichen Diskurs und in den öffentlich kommunizierten Erwartungshaltungen von Gesellschaft, Politik und anderen Organisationen zeigt sich, dass Unternehmen entgegen der ursprünglichen und auch der philosophischen Sichtweise eine moralische Verantwortungsfähigkeit zugesprochen wird.²⁰ Ebenso wird in der wissenschaftlichen, wirtschafts- und unternehmensethischen Diskussion, vermehrt davon ausgegangen, dass Unternehmen sich als moralisch verantwortungsfähig beschreiben lassen.²¹ Im Zentrum der wirtschaftsethischen Betrachtung unternehmerischer Verantwortung steht die Frage danach, wie Marktakteure ihre Handlungen so gestalten können, „dass deren Folgen weder wettbewerbliche Nachteile mit sich bringen noch zu Schäden des Individual- oder Gemeinwohls führen“²². Das Verantwortungsprinzip zielt diesem Verständnis nach auf die Vermittlung der ökonomischen Rationalität mit der moralischen Vernunft. Die Kategorie der Verantwortung eignet sich nach Heidbrink besonders gut zu dieser Vermittlung, weil sie als folgenbasiertes Legitimationskonzept nicht nur nach den normativen Gründen einer Entscheidung fragt, sondern auf den Erfolg oder Misserfolg der Handlung gerichtet ist. Dieses immanente Erfolgskalkül macht das Verantwortungsprinzip zu einer prädestinierten normativen Reflexionskategorie wirtschaftlicher Prozesse, die mit den herkömmlichen Mitteln kategorischer Ethiken nicht entsprechend zu erfassen sind.

¹⁵ Vgl. anstelle vieler Wieland 2008 „Jede effektive Wahrnehmung von ökonomischer, ökologischer und sozialer Verantwortung [durch Unternehmen] basiert daher auf formalen und informalen Regelungen, die sich entweder auf staatliche oder private Regelsetzung beziehen können.“ (vgl. ebd., S. 103.)

¹⁶ Vgl. Freeman und Laasch 2020, S. 113–114; Schaper 2017, S. 12

¹⁷ Schaper 2017, S. 10.

¹⁸ Vgl. Steinmeyer und Späth 2020, S. 187; Schaper 2017, S. 10.

¹⁹ Vgl. Schaper 2017, S. 23.

²⁰ Vgl. Löning et al. 2020, S. 15; Grüninger et al. 2021, S. 27.

²¹ Vgl. Schaper 2017, S. 10.

²² Heidbrink 2010, S. 3.



So verstanden wird der Verantwortungsbegriff zu einem Grundprinzip der guten Unternehmensführung *und* der sozialen und nachhaltigen Verantwortung von Unternehmen, da er auf den legitimen Einsatz ökonomischer Mittel für gesamtgesellschaftliche Zwecke gerichtet ist.²³ Unternehmerische Entscheidungen und Handlungen werden aus Sicht des Verantwortungsprinzips nicht nur danach beurteilt, ob das Erwirtschaften von Gewinnen innerhalb rechtlicher Rahmenregeln stattfindet, sondern auch danach, inwieweit moralische Grundprinzipien eingehalten und verdienstliche Leistungen übernommen werden. Gute Unternehmensführung bedeutet, „einen Wertbeitrag zu einem größeren Ganzen [zu leisten], ohne dass legitime Rechte und Ansprüche Dritter verletzt werden“²⁴. Der amerikanische Unternehmensethiker Archie B. Carroll hat diese unterschiedlichen unternehmensbezogenen Dimensionen des Verantwortungsbegriffs bereits in den 1970er Jahren genauer klassifiziert und dabei vier Kategorien unternehmerischer Verantwortung unterschieden, die wie in Abbildung 1 dargestellt in drei Ebenen zusammengefasst werden können:²⁵

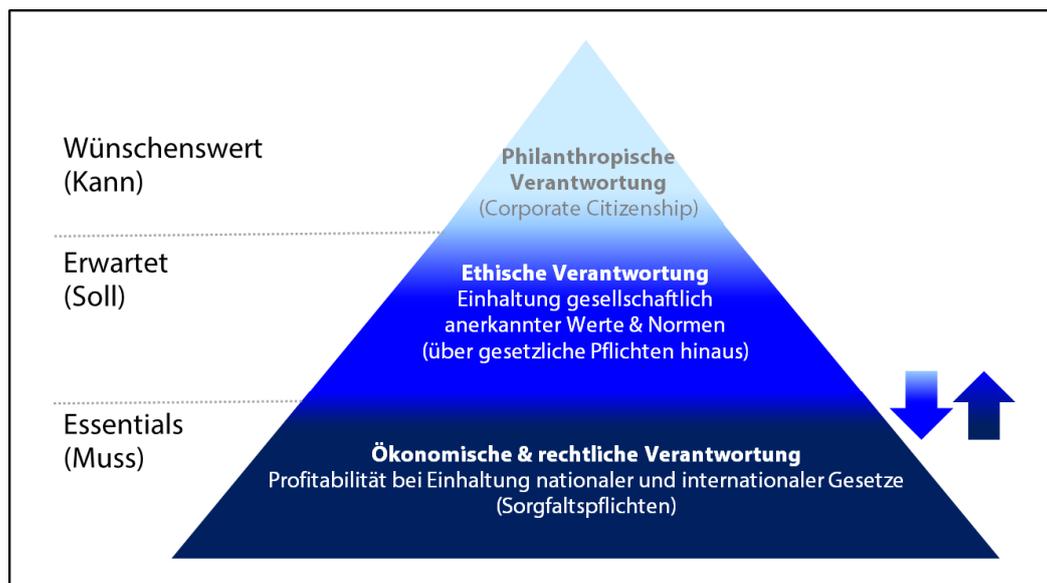


Abbildung 1: Vier Kategorien unternehmerischer Verantwortung (Abbildung in Anlehnung an Carroll (1991), S. 42)

Grundlage und Ausgangspunkt bilden die ökonomische und rechtliche Verantwortung von Unternehmen. Die Sicherstellung von Profitabilität bildet die obligatorische Voraussetzung für alle weiteren Aktivitäten von Unternehmen (ökonomische Verantwortung). Aus rechtlicher Sicht sind Unternehmen verantwortlich, Gesetze, Rahmenregeln und Ordnungsprinzipien einzuhalten, um ihre Legitimität sicherzustellen. Beide Kategorien, die Wahrnehmung ökonomischer und rechtlicher Verantwortung, werden von Shareholdern, Stakeholdern und Gesellschaft vorausgesetzt (*Essentials*). Ethische Verantwortung tragen Unternehmen für die Berücksichtigung gesellschaftliche anerkannter Werte und Normen, die über gesetzliche Pflichten hinaus reichen, und oftmals auf Prinzipien wie Fairness, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit beruhen. Die Übernahme ethischer Verantwortung wird von Shareholdern, Stakeholdern und Gesellschaft nicht vorausgesetzt, jedoch erwartet (*Soll*). Zusätzlich wird Unternehmen eine philanthropische Verantwortung zugeschrieben, die auf karitativen und benevolenten Mehrleistungen beruht und sich in einem freiwilligen Engagement der Unternehmen für gesellschaftliche Zwecke zeigt. Die Übernahme philanthropischer Verantwortung von Shareholdern, Stakeholdern und Gesellschaft erwünscht (*Kann*).²⁶ In Carrolls Verständnis bauen die unterschiedlichen Dimensionen unternehmerischer Verantwortung pyramidenförmig aufeinander auf und beeinflussen sich wechselseitig:

²³ Vgl. Heidbrink 2010, S. 11.

²⁴ Meynhardt et al. 2018, S. 23.

²⁵ Vgl. Carroll 1991.

²⁶ Vgl. Carroll 1991, S. 40 sowie Heidbrink 2010, S. 11f. und Spießhofer 2017, S. 60.

“[I]t must be constantly recognized that it [ethical responsibility] is in dynamic interplay with the legal responsibility category. That is, it is constantly pushing the legal responsibility category to broaden or expand while at the same time placing ever higher expectations on businesspersons to operate at levels above that required by law. Ethical responsibilities in this sense are often ill-defined or continually under public debate as to their legitimacy, and thus are frequently difficult for business to deal with.”²⁷

Oder allgemeiner formuliert: Profitabilität bildet die Voraussetzung dafür, dass Unternehmen sich soziale Aktivitäten leisten können; moralische Selbstverpflichtungen sorgen dafür, dass Unternehmen sich auch jenseits rechtlicher Regeln an gesellschaftlich anerkannte Werte und Normen halten, und philanthropische Überzeugungen unterstützen das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen.

Diesem Verständnis folgend sind Unternehmen kollektive Akteure innerhalb marktwirtschaftlicher Ordnungsstrukturen, die vor allem Normen ausführen und sie auch generieren. Unternehmen tragen nicht nur eine „apodiktische Verantwortung für die Einhaltung universeller moralischer Prinzipien wie Gerechtigkeit und Fairness, sondern auch eine assertorische Verantwortung für explizit und implizit eingegangene Verpflichtungen, die sich aus Verträgen, Arbeitsverhältnissen und politischen Mitwirkungspflichten ergeben“²⁸. Darüber hinaus übernehmen Unternehmen durch karitative Tätigkeiten und bürgerschaftliches Engagement Verantwortung im Sinne verdienstlicher Mehrleistungen.

„In frank, action-oriented terms, business is called upon to: be profitable, obey the law, be ethical, and be a good corporate citizen.”²⁹

Der Ursprung und Antrieb dafür, dass Unternehmen Verantwortung tragen bzw. übernehmen, lässt sich in zweifacher Hinsicht beantworten. Grundsätzlich kann Verantwortung zum einen zugerechnet und übertragen werden (externe Zurechnung oder *passive* bzw. *negative* Verantwortung). Sie kann aber genauso auch übernommen und aktiv ausgefüllt werden (interne Übernahme oder aktive bzw. *positive* Verantwortung).³⁰ Eine negative Verantwortung besteht, wenn ein Akteur für eine begangene Handlung nachträglich zur Rechenschaft gezogen wird, während eine positive Verantwortung vorliegt, wenn sich ein Akteur aus eigener Initiative um die Vermeidung von Schäden durch eine Handlung kümmert oder sich für die Verbesserung von Zuständen einsetzt. Diese Differenzierung macht die temporale Komponente des Verantwortungsbegriffs deutlich: die rückwärtsgewandte Ex-post-Verantwortung wird auf vollzogene Handlungsvorgänge übertragen; die zukunftsorientierte Ex-ante-Verantwortung hingegen richtet sich auf voraus liegende Handlungsfolgen. Die Kriterien und Maßstäbe für die externe Zuschreibung von Verantwortung hängen in der Praxis von den konkreten Umständen und vorliegenden Rahmenbedingungen ab, unter denen die Akteure ihre Handlungen vollziehen. Zu den Faktoren, die bei der Verantwortungsattribution berücksichtigt werden müssen, gehören Vorsatz und Absicht, Fähigkeiten und Kenntnisse, Aufgaben und Rollen, das Arbeitsumfeld und gesetzliche Regelungen. Verantwortungsurteile sind somit „interpretative Zurechnungskonstrukte, die durch die Verbindung von deskriptiven Beschreibungen mit normativen Wertungen zustande kommen“³¹. Die Frage nach der Zuschreibung von Verantwortung an unterschiedliche Akteure wird in modernen Wissensgesellschaften zunehmend bedeutsam. Durch die Zunahme an Unsicherheit und Komplexität diffundieren Verantwortlichkeiten und auch die Verantwortung, Lösungen für komplexe gesellschaftliche und technologische Probleme zu finden, kann nicht mehr auf einzelne Akteure übertragen werden. Die Zuschreibung von Verantwortlichkeiten wird dadurch mehr und mehr zu einer Angelegenheit gesellschaftlicher Aushandlungs- und Abstimmungsprozesse. So sind beispielsweise insbesondere mit Blick auf unge-

²⁷ Carroll 1991, S. 41.

²⁸ Heidbrink 2010, S. 12.

²⁹ Carroll 1991, S. 48.

³⁰ Vgl. Heidbrink 2010, S. 8.

³¹ Heidbrink 2010, S. 7.



wisse Folgen des Klimawandels, des Marktkapitalismus oder der Migrationspolitik gesellschaftliche Angemessenheitsdiskurse erforderlich, die auf die Kontexte der Verantwortungszuschreibung gerichtet sind und so die Legitimation des Handelns sichern oder eben nicht.³²

Die Analyse zur Verantwortung von Unternehmen zeigt, dass die Existenzberechtigung eines Unternehmens sich nicht (mehr) allein durch dessen ökonomischen Nutzen legitimiert. Soziale und ökologische Aspekte der Geschäftstätigkeit gewinnen zunehmend an Bedeutung, die normativen Ansprüche von Recht, Politik und Gesellschaft an unternehmerische Entscheidungen und Handlungen von Unternehmen haben sich in den letzten Jahren stark intensiviert.³³ Die Sinnfrage der Geschäftstätigkeit tritt mehr und mehr in den Vordergrund. Ein zeitgemäßer Unternehmenszweck schließt soziale und ökologische Ziele mit ein und ist zwingend komplementär zur wirtschaftlichen Rentabilität zu verstehen, um das öffentliche Vertrauen in das Unternehmen zu erhalten.³⁴ Wofür Unternehmen in dem Dreiklang *people, planet, profit* Verantwortung tragen, welche anderen Institutionen ebenso Verantwortung tragen, wo die Grenzen zwischen rechtlicher und moralischer Verantwortung und freiwilliger Selbstverpflichtung liegen und welche Instanz letztendlich über die Zuweisung von Verantwortung entscheidet, soll im nachfolgenden Abschnitt untersucht werden.

3.3. Sphäre der Verantwortung: Reichweite unternehmerischer Verantwortung

Für die folgende Analyse der Reichweite unternehmerischer Verantwortung soll zunächst entlang der Grundfrage des Verantwortungsprinzips, *wer soll wofür nach welchen Maßstäben wie und wem gegenüber warum verantwortlich sein*, das Spannungsfeld unternehmerischer Verantwortung knapp umrissen werden:³⁵

- (1) Bezugspunkte von Verantwortung sind Individuum (*Mikroebene*), Unternehmen (*Mesoebene*) sowie die Rahmenbedingungen der Marktwirtschaft/Global Governance (*Makroebene*). Der zentrale Bezugspunkt der vorliegenden Untersuchung sind Unternehmen.
- (2) Die *gesellschaftlichen, wirtschaftlichen* und *juristischen* Rahmenbedingungen bilden den Maßstab für die Verantwortungszurechnung, vor dessen Hintergrund sich die Diskussion um unternehmerische Verantwortung aufspannt.
- (3) Kern der Diskussion um unternehmerische Verantwortung ist die Abgrenzung von Verantwortungsräumen, insbesondere von staatlicher und unternehmerischer Verantwortung.
- (4) *People, planet, profit* – die unter dem Begriff der „Triple Bottom Line“ zusammengefasst werden und einen Ansatz beschreiben, nachdem die Wertbilanz eines Unternehmens nicht allein von ökonomischen Größen bestimmt wird, sondern soziale und ökologische Faktoren ebenfalls zu berücksichtigen sind³⁶ – sind die wesentlichen Verantwortungskomplexe, für die Unternehmen Verantwortung zugeschrieben wird.
- (5) Die einzelnen Anspruchsgruppen, Gesellschaft sowie nächste Generationen sind die zentralen Verantwortungsobjekte unternehmerischer Verantwortung.

Unternehmen werden für eine Vielzahl an Themen in die Verantwortung genommen, von klassisch rechtlichen Themen der Sicherstellung von Legal Compliance über Datenschutz und IT-Security, von der Arbeits- und Produktsicherheit bis hin zur Einhaltung von Menschenrechten und zum Schutz der Umwelt, die vor allem in den letzten Jahren noch mehr in den Fokus getreten sind. Zudem ist eine Ausweitung der

³² Vgl. Heidbrink 2017, S. 16.

³³ Vgl. Wieland 2012, S. 35.

³⁴ Vgl. Grüninger et al. 2021, S. 7; Kienbaum 2020, S. 5. Vgl. hierzu auch die detaillierten Ausführungen, insbesondere zur Purpose-Diskussion in Abschnitt 3.3.

³⁵ Vgl. Spießhofer 2017, S. 505.

³⁶ Vgl. Spießhofer 2017, S. 58.



unternehmerischen Verantwortungssphäre auf vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen festzustellen.³⁷ Treiber dieser Entwicklungen sind gestiegene gesellschaftliche Erwartungen und normative Ansprüche von Gesellschaft, Politik und Recht an das Entscheiden und Handeln von Unternehmen.³⁸ Unternehmen stehen vor der Aufgabe, die an sie gerichteten normativen Ansprüche und Aspirationen, die teilweise auch widersprüchlich sein können, zu adressieren, indem

- sie Verantwortung für eine Situation oder eine gesellschaftliche Aufgabe übernehmen, eine Lösung entwickeln und umsetzen; oder
- sie die an sie herangetragene Verantwortung begründet abweisen.

Die begründete Abweisung von Verantwortung muss dabei immer eine Option bleiben, um eine permanente Überforderung der Unternehmen zu vermeiden.³⁹ Die Debatte um verantwortungsvolle Unternehmensführung kreist also grundsätzlich um die Frage, welche Verantwortlichkeiten Unternehmen haben und eben auch darum, wo diese Verantwortlichkeiten aufhören (müssen) und welche anderen Institutionen anstelle dessen Verantwortung tragen.

Für die Wahrnehmung und Gestaltung unternehmerischer Verantwortung ist die Kenntnis über die Reichweite, oder anders gesagt, die Grenze der Verantwortung essentiell. Erst durch die Festlegung der Grenze der Verantwortung wird gleichermaßen die Sphäre der Verantwortung definiert und ermöglicht, innerhalb des entstehenden Verantwortungsraums als verantwortungsvolles Unternehmen zu agieren, um das Vertrauen der Stakeholder zu gewinnen, was im besten Fall zu einer gesellschaftlich legitimierten *Licence to operate and grow* führt und so langfristig die Unternehmensexistenz sichert.⁴⁰

Die Sphäre der Verantwortung ergibt sich aus der jeweils selbst bestimmten Verantwortlichkeit (interne Faktoren) und der konstruktiven und verantwortungsbewussten Auseinandersetzung mit den Verantwortlichkeiten, die von außen zugeschrieben werden (externe Faktoren).⁴¹ Die selbst bestimmte Verantwortlichkeit leitet sich aus dem Purpose und den Unternehmenswerten ab. *Purpose* beschreibt den „Sinnzweck“⁴² eines Unternehmens, also den Grund für die Existenz des Unternehmens. Im Zentrum des ursprünglichen Begriffsverständnisses stand primär die Profitabilität eines Unternehmens, die Gewinne, die durch die Geschäftstätigkeit erwirtschaftet werden.⁴³ Im Lauf der Zeit gewann – getrieben durch neue und hohe Erwartungen an die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – die Sinnfrage der Geschäftstätigkeit zunehmend an Bedeutung. Eine zeitgemäße Purpose nimmt somit neben *profits* auch *people* und *planet* in den Blick, schließt also soziale und ökologische Zielsetzungen mit ein.⁴⁴ Im Fokus der Purpose-Diskussion steht das Verhältnis zwischen Unternehmen und Gesellschaft und die Frage danach, wie das Unternehmen der Gemeinschaft nutzt. Purpose beinhaltet also immer einen Gemeinwohlbezug, d.h. er beschreibt den Anspruch, durch die Geschäftstätigkeit einen Beitrag zu einem größeren Ganzen, einen Wertbeitrag zum Gemeinwohl, zu leisten, ohne dass legitime Rechte oder Ansprüche Dritter verletzt werden.⁴⁵

³⁷ Vgl. hierzu beispielsweise das jüngst in Kraft getretene Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten (Lieferkettengesetz), das die Achtung von Menschenrechten in globalen Lieferketten erstmals verbindlich regelt (Deutscher Bundestag 16.07.2021).

³⁸ Vgl. Wieland 2012, S. 35.

³⁹ Vgl. Schmidt 2016, S. 6.

⁴⁰ Vgl. Grüninger und Kissmehl 2021, S. 196; Grüninger 2016, S. 53; Schmidt 2016, S. 6 Zur Bedeutung von Vertrauen für ein Management der Unternehmensverantwortung vgl. Abschnitt 3.4.

⁴¹ Grüninger und Kissmehl 2021, S. 194; Schmidt 2016, S. 6.

⁴² Meynhardt 2020, S. 31.

^{43,44} Vgl. Carroll 1991, S. 39.

⁴⁴ Vgl. Grüninger et al. 2021, S. 10; Löning et al. 2020, S. 13; Gast et al. 2020, S. 2.

⁴⁵ Vgl. Meynhardt et al. 2018, S. 23; Gast et al. 2020, S. 4; Freeman und Laasch 2020, S. 115.



„Purpose defines our core reason for being and the positive impact we have on the world. It shapes our strategy, inspires our people, engages our customers and community, steers choices at moments of truth, and is fully embedded in our culture.”⁴⁶

Der Purpose bildet gemeinsam mit den unternehmenseigenen Werten und Prinzipien die Identität des kollektiven Akteurs Unternehmen. In einem Purpose-Statement bzw. einer Grundwerteerklärung legen Unternehmen ihr Selbstverständnis in Bezug auf die Zweck- und Sinnfrage (Warum?) sowie die Art und Weise ihrer Geschäftstätigkeit (Wie?) dar. Es geht also um die Fragen *Wer sind wir und wer wollen wir sein?* und *Wie, auf welche Art und Weise und mit welchen Mitteln wollen wir unsere Geschäfte machen?* Purpose und Unternehmenswerte sind damit als Ausgangspunkte eines normativen Managements zu verstehen, das sich jeweils unternehmensspezifisch aus der Unternehmenstradition, den Stärken und Schwächen eines Unternehmens und dem gesellschaftlichen Umfeld und der Entwicklung der Märkte, in denen das Unternehmen tätig ist, ergibt und somit die aus all diesen und weiteren Faktoren resultierende langfristige Unternehmensstrategie festlegt.⁴⁷ Für das Unternehmen und seine Akteure sind Purpose und Unternehmenswerte Handlungsanleitung und Begründungsbezugspunkte für Entscheidungen, die gerade in schwierigen, unklaren oder Dilemmasituationen besonders zum Tragen kommen.⁴⁸ Im Gegensatz zu Gesetzen oder internen Richtlinien und Verfahrensanweisung, die ebenfalls erwartetes Verhalten festlegen und Handlungsanleitung sein können, liegt die Stärke von Werten darin, dass sie allgemeiner Natur sind und Prinzipien des erwünschten Verhaltens definieren, und so insbesondere in moralischen Grauzonen und Dilemmasituationen taugliche praktische Handlungsanleitung geben können.⁴⁹ Für externe Stakeholder sind gelebter Purpose und Unternehmenswerte Grundlage für die Vertrauensgenese und -erhaltung, indem sie Erwartungssicherheit für Handeln und Entscheiden geben, Glaubwürdigkeit und Authentizität ausstrahlen und damit verstanden werden können als eine Investition in den Aufbau einer Reputation als vertrauenswürdiger Kooperationspartner – die Voraussetzung für die Legitimation der Geschäftstätigkeit, den Erhalt der *Licence to operate and grow*.⁵⁰

Zu den externen Faktoren, die durch die Zuschreibung von externen Stakeholdern Einfluss auf die Sphäre der Verantwortung nehmen, zählen nationale und internationale Gesetze, universale und Branchen-/Industriestandards sowie Erwartungen der Gesellschaft, gesellschaftliche Herausforderungen, technologischer und gesellschaftlicher Wandel im Allgemeinen. Anders als Gesetze, deren Einhaltung grundlegende Voraussetzung für den Marktzutritt ist, stellt sich für Standards sowie Stakeholder-Erwartungen grundsätzlich die Frage nach der Verbindlichkeit und dem Nutzen einer Einhaltung für Unternehmen. Zumindest für internationale und sektorübergreifende Rahmenwerke, die sich an alle Unternehmen richten und grundlegende Ge- und Verbote in Bezug auf Menschenrechte und Umweltschutz umfassen, ist jedoch von einem quasi-legislativen Charakter auszugehen. Beispielhaft sei an dieser Stelle der „UN Global Compact“⁵¹ (UNGC) angeführt, der alle Unternehmen dazu aufruft, „to align strategies and operations with universal principles on human rights, labour, environment and anti-corruption, and take actions that advance societal goals“⁵². Die Pflicht zur Berichterstattung über die Einhaltung der 10 UNGC Prinzipien entfaltet sich unmittelbar nur für die unterzeichnenden Organisationen, aufgrund universell gültiger Prinzipien guter Governance ist von einer normativen Wirkkraft mittelbar auch für nicht unterzeichnende Organisationen auszugehen.⁵³ Die „UN Guiding Principles on Business & Human Rights“⁵⁴ oder die „OECD-Leitsätze für multinationale

⁴⁶ Gast et al. 2020, S. 4.

⁴⁷ Vgl. Grüninger 2020, S. 65; Meynhardt 2020, S. 30.

⁴⁸ Vgl. Grüninger 2020, S. 52–53.

⁴⁹ Vgl. Grüninger 2020, S. 52–53 Grüninger veranschaulicht diese Stärke von Werten am Beispiel der Unterscheidung von Korruption zur Auftragsbeschaffung und den sogenannten Facilitation Payments.

⁵⁰ Vgl. Grüninger et al. 2021, S. 3; Meynhardt 2020, S. 30.

⁵¹ <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (13.08.2021)

⁵² <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc> (22.06.2021).

⁵³ Vgl. Spießhofer 2017, S. 507 Vgl. ebenso die Ausführungen zur Verantwortungskonzeption in den verschiedenen Rahmenwerken ebd.

⁵⁴ https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf (13.08.2021)



Unternehmen⁵⁵ fallen in dieselbe Kategorie der quasi-legislativen Rahmenwerke, deren Konzeption unternehmerischer Verantwortung als grundlegende normative Anforderung an Unternehmen verstanden werden kann. Inwiefern andere externe Faktoren wie spezifische Stakeholdererwartungen, moralische Aspirationen verschiedener Stakeholdergruppen oder gesellschaftliche, technologische und ökologische Anforderungen in den Verantwortungsraum eines Unternehmens fallen und von einem Unternehmen adressiert werden (müssen), ist jeweils unternehmensspezifisch zu beantworten und wird insbesondere bestimmt durch die kollektive Identität des Unternehmens, also durch Unternehmenswerte und Purpose, und damit zusammenhängend auch durch Kerngeschäft und Branche des Unternehmens, die maßgeblich die Fähigkeit zur Lösung der Anforderung beeinflussen.⁵⁶

Zur Erfassung von Verantwortlichkeiten und einer daran anschließenden Priorisierung der Verantwortlichkeiten kann es hilfreich sein, die herangetragenen Ansprüche hinsichtlich der Art und Schwere der Verantwortlichkeit zu unterscheiden. Aus vertragstheoretischer Sicht, nach der ein Unternehmen als ein Netzwerk von Verträgen verstanden wird, können zwei Verantwortlichkeitsebenen unterschieden werden:⁵⁷ An erster Stelle stehen diejenigen Ansprüche, die eine vertragliche Basis haben (z.B. Mitarbeiter/Arbeitsverträge, Lieferanten/Lieferantenverträge). Für die Einhaltung der vertraglich geregelten Pflichten ist das Unternehmen unmittelbar verantwortlich und muss diese mittels geeigneter Maßnahmen und Instrumente sicherstellen (*Tier 1 Responsibility: Contract Compliance*). Neben die vertraglich geschuldete Verantwortung treten weitere Verantwortlichkeiten, die dem Unternehmen von Öffentlichkeit oder Politik zugeschrieben werden, deren Übernahme zwar nicht vertraglich geschuldet, jedoch erwünscht ist. Vom Unternehmen wird in diesem Fall ein Bemühen erwartet, die Ansprüche zu adressieren und Lösungen herbeizuführen (*Tier 2 Responsibility: Engagement*). Wichtig ist dabei, dass Grundlage für die Beurteilung, ob ein Unternehmen seiner Verantwortlichkeit nachkommt, nicht der Erfolg ist, sondern das Bemühen um die Wahrnehmung von Verantwortung.⁵⁸

Ein weiteres Modell, das für die Bestimmung der Art und Schwere der Verantwortlichkeit, zugänglich gemacht werden kann, ist der „Arc of Human Rights Priority“⁵⁹, der gemeinsam vom Danish Institute for Human Rights und dem UN Global Compact entwickelt wurde. Das Modell wurde ursprünglich entwickelt, um die Vielzahl an Themen und Herausforderungen im Bereich der Achtung von Menschenrechten zu priorisieren, so dass Unternehmen ihre Anstrengungen und Ressourcen auf die wichtigsten Bereiche fokussieren können. Die Priorisierung erfolgt anhand zweier Kriterien: (1) die Auswirkung der Menschenrechtsverletzung, gemessen an der Schwere der Konsequenzen und der Anzahl der möglicherweise Betroffenen, und (2) die Verbindung des Unternehmens zur Menschenrechtsverletzung (direkter vs. indirekter Einfluss sowie alleinige vs. kollektive Verantwortlichkeit). Aufgetragen auf zwei Achsen mit den beiden angeführten Dimensionen ergibt sich eine Priorisierung der Menschenrechtsfragen, die ein Unternehmen am dringendsten adressieren sollte. Für die Darstellung wurde im Modell eine Bogenform gewählt, um dem Umstand Rechnung zu tragen, dass es Menschenrechtsrisiken und -verletzungen gibt, die von vornherein höchste Priorität haben und in jedem Fall adressiert werden müssen – aufgrund der Schwere ihrer negativen Auswirkungen und ungeachtet einer direkten oder singulären Verantwortlichkeit des Unternehmens. Übertra-

⁵⁵ <https://www.oecd.org/berlin/publikationen/oecd-leitsaetze-fuer-multinationale-unternehmen.htm> (13.08.2021)

⁵⁶ Vgl. hierzu Meynhardt 2020, S. 30, der ausführt, dass auch Unternehmen der Rüstungsindustrie verantwortungsvolle Akteure sein und einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten können. Ebenso Spießhofer 2017, S. 529; European Brands Association, S. 3; Schmidt 2016, S. 17.

⁵⁷ Vgl. hierzu ausführlich Wieland 2011a.

⁵⁸ Auch das LkSG stellt bei der Wahrnehmung von Sorgfaltspflichten in der Lieferkette auf eine Bemühenspflicht ab, nicht auf eine Erfolgspflicht, und differenziert zwischen unmittelbaren und mittelbaren Lieferanten, vgl. Deutscher Bundestag 16.07.2021; Späth 2021.

⁵⁹ Baab und Jungk 2009.



gen auf die in diesem Beitrag verhandelte Unternehmensverantwortung und die Priorisierung der Verantwortungsfelder spannt sich der Bogen der Verantwortung entlang der Frage nach den Auswirkungen der Geschäftstätigkeit für die Gesellschaft und die Umwelt auf (vgl. Abbildung 2):

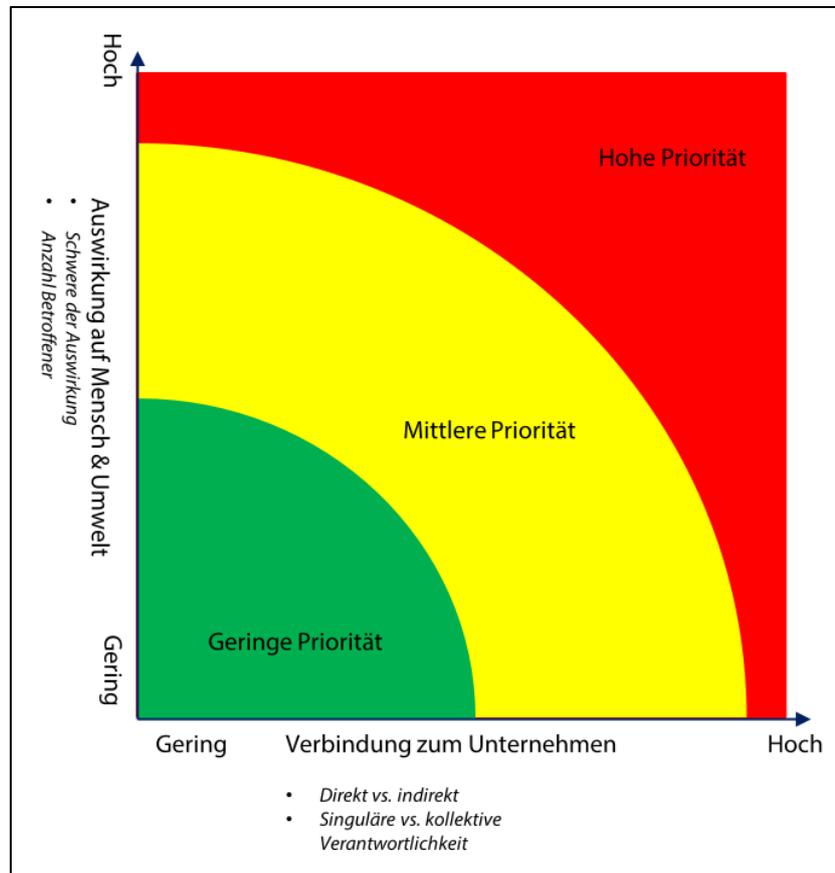


Abbildung 2: Spannungsbogen unternehmerischer Verantwortung⁶⁰

Mit der Priorisierung von Verantwortlichkeiten und dem sich daraus ergebenden Verantwortungsraum ermöglicht das Bogenmodell eine holistische Sichtweise auf die unternehmerische Verantwortung, indem die gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit aller Geschäftsbereiche und Abteilungen, aller Stakeholder und sämtlicher Rechtsbereiche in den Blick genommen werden. Mit der Anordnung als Bogen ist sichergestellt, dass es Themen gibt, die aufgrund ihrer Priorität in einer Dimension ungeachtet der Ausprägung in der zweiten Dimension höchste Priorität haben und damit vom Unternehmen adressiert werden müssen. So gehört beispielsweise der Klimawandel aufgrund seiner dramatischen Auswirkungen auf Mensch und Umwelt zu den zentralen Herausforderungen unserer Zeit, die Unternehmen im Rahmen ihrer Möglichkeiten adressieren müssen, auch wenn das einzelne Unternehmen nicht direkt und singulär für den Klimawandel verantwortlich ist.

Die sich ergebende Priorisierung bietet Orientierung für die Ausrichtung der unternehmensinternen Prozesse und Maßnahmen zur Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung (vgl. hierzu ausführlich Kapitel 0).

Die unternehmerische Geschäftstätigkeit findet in diesem sich durch Purpose und Unternehmenswerte einerseits und den externen Erwartungen und Regulierungen (nationale und internationale Gesetze, Standards, gesellschaftlich anerkannte Werte und Normen) aufspannenden Verantwortungsraum statt. Dabei ist wichtig, dass der Verantwortungsraum nicht statisch ist. Vielmehr handelt es sich bei der Festlegung der

⁶⁰ Angelehnt an Baab und Jungk 2009.



unternehmerischen Verantwortungssphäre um ein „permanentes Aushandlungs- und Festlegungsverfahren über die Frage, auf welcher Steuerungsebene (Governancestruktur) welche Verantwortlichkeit anzusiedeln ist, um eine gesellschaftliche Aufgabe lösen zu können“⁶¹, was wiederum daher rührt, dass auch die Steuerungsmöglichkeiten durch Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft einem stetigen Wandeln unterworfen sind. In diesem sich aufspannenden spezifischen Verantwortungsraum muss ein Unternehmen seine Geschäftstätigkeit verantworten, seine Entscheidungen und Handlungen begründen und rechtfertigen. Ansprüche außerhalb des Verantwortungsraums können, müssen aber nicht, abgewiesen werden. Die Begründung der Verantwortungsübernahme oder -abweisung erfolgt entlang des Purpose und der unternehmens-eigenen Werte und Prinzipien (Unternehmensidentität).

3.4. Zwischenfazit: die Bedeutung von Purpose und Vertrauen für die Unternehmensverantwortung

Unternehmen stehen in einer mehrdimensionalen Verantwortung. Neben die ursprünglich im Zentrum stehende Profitabilität der Geschäftstätigkeit treten neue und hohe Erwartungen an die gesellschaftliche und ökologische Verantwortung von Unternehmen. Getrieben von der Globalisierung, Digitalisierung, neuen und großen gesellschaftlichen, ökologischen und technologischen Herausforderungen verschieben und verändern sich permanent die Verantwortungsräume von Unternehmen, Regierungen, globalen Bündnissen und Initiativen. Durch die Zuweisung und Übernahme gesellschaftlicher oder ökologischer Verantwortung werden Unternehmen in diesem Zuge auch mehr und mehr zu Konkurrenten um politische Macht.⁶² Unternehmen sollen Verantwortung tragen, „wenn und soweit öffentliche Stellen nicht willens oder in der Lage sind, ihrer politischen Verantwortung nachzukommen, insbesondere für die Menschenrechte“⁶³ – darüber besteht internationaler Konsens.⁶⁴ Welche Autorität die ultimative Entscheidung über die Zuweisung von Verantwortung und den Maßstab und das Ausmaß der Verantwortung zu treffen hat, bleibt dabei jedoch offen.⁶⁵

Die Diskussion um verantwortungsvolle Unternehmensführung kreist also grundsätzlich um die Frage,

„welche Verantwortlichkeiten Unternehmen, Manager usw. haben, und auch darum, wo diese Verantwortlichkeiten aufhören (müssen) und welche andere Institutionen/Personen statt dessen Verantwortung tragen. Es handelt sich also um ein permanentes Aushandlungs- und Festlegungsverfahren über die Frage, auf welcher Steuerungsebene (Governancestruktur) welche Verantwortlichkeit anzusiedeln ist, um eine gesellschaftliche Aufgabe lösen zu können. Dies ist der Erkenntnis geschuldet, dass auch die Steuerungsmöglichkeiten – angetrieben durch die Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft – einem andauernden Wandel unterworfen sind. [...] Den Unternehmen werden hier neue Aufgaben zuwachsen, aber welche das für ein bestimmtes Unternehmen ganz genau sein werden bzw. sind, ist nur spezifisch zu beantworten.“⁶⁶

⁶¹ Grüninger und John 2004, S. 159.

⁶² Vgl. Spiesshofer 2021.

⁶³ Spiesshofer 2021; Ulrich 2020.

⁶⁴ Die Übernahme von Verantwortung durch Unternehmen und die Verschiebung von staatlicher Verantwortung auf Unternehmen ist durchaus auch kritisch zu sehen. So weist beispielsweise der BDI in seiner Stellungnahme zum Referentenentwurf für das Lieferkettengesetz darauf hin, dass die Schutzverantwortung für die Menschenrechte eine staatliche Aufgabe ist. Er fordert die Politik auf, ihrer hoheitlichen Aufgabe in Sachen Menschenrechtsschutz stärker nachzukommen, denn „Unternehmen dürfen nicht Pflichten auferlegt werden, die selbst von Staaten nicht durchgesetzt werden können“ (Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. 2021, S. 6).

⁶⁵ Vgl. Spiesshofer 2020.

⁶⁶ Grüninger und John 2004.



Für die Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung ist entscheidend, den unternehmensspezifischen Verantwortungsraum, die Sphäre der Verantwortung, zu kennen. In der Verantwortungssphäre findet die Geschäftstätigkeit statt und die unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen sind innerhalb dieses Verantwortungsraums zu verantworten und zu begründen. Dabei ist die Erkenntnis wichtig, dass Verantwortung übernehmen nicht bedeutet, sämtlichen Zuweisungen, Erwartungen und Anforderungen immer und überall nachzukommen. Dies würde einer permanenten Überforderung des Unternehmens gleichkommen. Die Grenzziehung ist also wesentlich für ein Management der Unternehmensverantwortung. „Die Grenzen der Verantwortung sind u. a. dort zu ziehen, wo das weithin akzeptierte moralische Prinzip „Sollen impliziert Können“ greift, d. h. wo die normativen Anforderungen an einen Akteur dessen Fähigkeiten, diese erfüllen zu können, übersteigen.“⁶⁷ Die Grenzziehung und damit ggf. einhergehende Abweisung von Verantwortung muss begründet werden und die Begründung muss kommuniziert werden, um Akzeptanz seitens der Stakeholder zu schaffen.

„Man kann also vielleicht sagen, dass man Menschenrechte achtet, wo immer es im Einflussbereich des Unternehmens liegt, aber man sollte auch darauf hinweisen, wo es Probleme gibt und wo die Grenzen der Reichweite der Verantwortung liegen.“⁶⁸

Begründungsbezugspunkte für die Übernahme oder Abweisung von Verantwortung sind die unternehmenseigenen Werte. Deren konsistente Anwendung im Geschäftsalltag erzeugt Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit.

Zentral für die Wahrnehmung des Unternehmens und damit für eine Reputation als verantwortungsvoller Akteur ist der Wert der Integrität: Bekennt sich ein Unternehmen bewusst nicht nur zu rechtskonformem (Legal Compliance), sondern auch zu moralischem Handeln und verwirklicht es dieses insbesondere durch das Setzen und Leben unternehmensindividuell passender Werte und Prinzipien konsistent im Geschäftsalltag (Integrity Management), schafft das Glaubwürdigkeit, Authentizität und durch die stringente Umsetzung Verlässlichkeit.⁶⁹ Das wiederum ist Grundlage für Vertrauen seitens der Stakeholder, was im besten Fall zu einer gesellschaftlich legitimierten *Licence to operate and grow* führt und langfristig die Unternehmensexistenz sichert.⁷⁰ Das Management von Unternehmensverantwortung ist damit auch **Vertrauensmanagement**:

Vertrauen ist eine Kooperation ermöglichende Ressource und eine der wichtigsten Handlungsressourcen moderner Gesellschaften. Ohne Vertrauen blieben Handlungsräume geschlossen, Kooperation und Leistungsaustausch fänden nicht statt.⁷¹ Der Aufbau von Vertrauen erfordert historische Informationen darüber, wie sich Institutionen, Organisation und Personen in vergangenen Situationen verhalten haben, welche Normen und Werte handlungsleitend sind.

„Für Unternehmen als kollektive Akteure hat dies die Konsequenz, dass sie (1) zur Erlangung von Vertrauenswürdigkeit in den Aufbau einer Reputation für Vertrauenswürdigkeit investieren müssen – und zwar spezifisch im Hinblick auf ihre Kooperationspartner (Stakeholder) – und (2) dass sie ihre Kooperationspartner nach dem Grad des für die distinkten Transaktionstypen notwendigen Vertrauensmaßes clustern müssen, um die kooperations sichernden Anreize in den Governancestrukturen richtig setzen zu können.“⁷²

D.h. Vertrauen kann nicht eingefordert werden. Die Herstellung von Vertrauen setzt vielmehr eine Selbstbindung an bestimmte Werte und/oder einen definierten Purpose voraus. Dies erzeugt Erwartungssicher-

⁶⁷ Vgl. Grüninger et al. 2017, S. 60.

⁶⁸ Grüninger 2016, S. 53.

⁶⁹ Grüninger 2016, S. 50.

⁷⁰ Vgl. Grüninger und Kissmehl 2021, S. 196. Zu Vertrauensmanagement vgl. grundlegend Grüninger 2001.

⁷¹ Vgl. Grüninger und Kissmehl 2021, S. 197.

⁷² Grüninger und Kissmehl 2021, S. 199–200.



heit und Verlässlichkeit seitens der Stakeholder und schafft damit ein Grundvertrauen, „dass die Institutionen, Organisationen und Personen sich gemäß den aus Erfahrung erworbenen Erwartungen verhalten. Eine Handlung wird schließlich erst durch die entsprechende Erfolgserwartung der beabsichtigten Handlung ausgelöst. Eine zentrale Funktion von Vertrauen ist somit die Ermöglichung von wechselseitig vorteilhafter Kooperation.“⁷³ Für die Erlangung der *Licence to operate and grow* müssen Unternehmen gezielt in den Aufbau einer Reputation als vertrauenswürdiger und verantwortungsvoller Akteur investieren, durch entsprechende Maßnahmen, Prozesse und Programme. Vielzitierte und viel praktizierte Ansätze für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung sind Compliance und Integrity Management Systeme, die sich in ihrer Zielsetzung und Motivation durchaus unterscheiden können.⁷⁴ Wie die Kernanliegen beider Ansätze zu einem Management der Unternehmensverantwortung weiterentwickelt werden können und inwiefern ein Management-Modell zur Gestaltung unternehmerischer Verantwortung theoretisch anschlussfähig an bestehende Modelle sein kann, ist Gegenstand der nachfolgenden Kapitel 4 und 0.

4. Management der Unternehmensverantwortung als normativ-strategisches Management

Kern und Ausgangspunkt für ein Management der Unternehmensverantwortung ist das normative Management. Sowohl Purpose als auch Unternehmenswerte sind von einer unternehmensspezifischen normativen Grundhaltung geprägt, die maßgeblich für den Zweck und Sinn des Unternehmens sowie für die Art und Weise, wie Geschäfte gemacht werden sollen, ist. Aus diesem Grund werden im Folgenden zwei Theorieansätze näher beleuchtet, die einen theoretischen Zugang zur Normativität von Organisationen ermöglichen. Das St. Galler Management Modell verortet die Normativität im Orientierungsrahmen des Unternehmens (vgl. Kapitel 4.1). In der Governanceethik von Josef Wieland liegt die Normativität in der Form der Unternehmung, d.h. in den Governancestrukturen, selbst (vgl. Kapitel 4.2).

4.1. Normativität im St. Galler Management Modell (SGMM)

Das St. Galler Management Modell liegt inzwischen in der vierten Generation vor.⁷⁵ Zielsetzung des Modells ist es, komplexe Management-Herausforderungen in ihrem Zusammenhang ganzheitlich erfassen und integrativ bearbeiten zu können. Die aktuelle Fassung des SGMM aus 2020 unterscheidet zwei Perspektiven im Zusammenspiel von Umwelt, Organisation und Management, eine betriebswirtschaftlich ausgerichtete Aufgabenperspektive und eine sozial- und kulturwissenschaftlich informierte Praxisperspektive. Beide Perspektiven beleuchten zentrale Aspekte der Management-Praxis und ergänzen sich komplementär.⁷⁶ In der Aufgabenperspektive sind Organisationen als klar identifizierbare Gebilde von Aufgaben- und Problemstellungen konzipiert, die systematisch analytisch erfasst und rational abgearbeitet werden können. Im Fokus der Betrachtung steht die betriebswirtschaftlich orientierte, auf Sachaspekte fokussierende Analyse und Gestaltung organisationaler Wertschöpfung als zentrale Managementaufgabe.⁷⁷ Demgegenüber ist die Praxisperspektive des SGMM mit den grundlegenden kulturellen und kommunikativen Voraussetzungen der Wirksamkeit von Management befasst. Sie fokussiert genau das, was in der Aufgabenperspektive weitgehend als unproblematisch funktionierend ausgeblendet wird:⁷⁸

⁷³ Grüninger und Kissmehl 2021, S. 197.

⁷⁴ Zur Unterscheidung der beiden Ansätze vgl. Grüninger 2020; Wieland 2020.

⁷⁵ Vgl. Rüegg-Stürm und Grand 2020.

⁷⁶ Vgl. Rüegg-Stürm und Grand 2020.

⁷⁷ Vgl. Rüegg-Stürm und Grand 2020, S. 13.

⁷⁸ Vgl. Rüegg-Stürm und Grand 2020, S. 42.



- die Existenz einer klar gegebenen Umwelt
- die Erfassbarkeit und Gestaltbarkeit einer fraglos funktionierenden Organisation und
- die Möglichkeit, durch «Management» wirksam auf eine Organisation Einfluss zu nehmen

Im Zentrum der Praxisperspektive stehen all diejenigen „stabilisierenden Voraussetzungen, die es möglich machen, zeitüberdauernd und arbeitsteilig eine spezifische nutzenstiftende Wertschöpfung zu erbringen.“⁷⁹ Kernaufgabe der Management-Praxis ist es, eben diese Voraussetzungen immer wieder neu herzustellen.

Theoretisch orientiert sich die Konzeption des SGMM stark an der *Process View* und der *Practice View*, deren Grundperspektiven sich ihrerseits in der Praxistheorie und der neueren Systemtheorie widerspiegeln.⁸⁰ Den Forschungssträngen gemeinsam ist das Bemühen, „der wachsenden Komplexität von Organisationen und ihrer Management-Praxis gerecht zu werden“⁸¹. Prägende Elemente organisationalen Geschehens wie Handlungen, Kommunikationen oder Entscheidungen werden nicht mehr als unproblematische Artikulation individueller Absichten *geblackboxt*, sondern sie werden als komplex verwobene Phänomene konzeptualisiert, die sich nur in ihrem historisch gewachsenen und situativen Zusammenspiel angemessen verstehen lassen. Diese theoretische Verankerung ermöglicht dem SGMM Unternehmen als kommunikative, offene und steuerbare Systeme zu konzipieren, die einer Gestaltung und Steuerung insbesondere durch organisationale Strukturen sowie kommunikative und kulturelle Praktiken zugänglich sind.

Die unternehmerische Verantwortung ist im SGMM im sog. Orientierungsrahmen verortet. Der Orientierungsrahmen verschafft der organisationalen Wertschöpfung und ihrer Weiterentwicklung Kohärenz und Richtung und kommt dem weiter oben beschriebenen Purpose gleich.⁸² Der Orientierungsrahmen bildet das gemeinsam geteilte Orientierungswissen zur Ausrichtung von Handlungen, Kommunikationen und Entscheidungen an kohärenten Erwartungen, Zielen sowie Erfolgs- und Wertvorstellungen. Er umfasst „allgemein gültige, grundsätzlich ausser Frage gestellte Grundannahmen zur Definition und Wirkungsweise erfolgreicher Wertschöpfung, damit verbundene Erfolgsvorstellungen und dazu erforderliche Erfolgsvoraussetzungen.“⁸³ Die Erfolgsvorstellungen sind dabei nicht nur auf unternehmerische Bezugspunkte wie Innovationsführerschaft, Serviceorientierung, «Operational Excellence» ausgerichtet. Vielmehr wird betont, dass auch Nachhaltigkeit, Ästhetik oder moralische Integrität als Erfolgsvorstellungen zu integrieren sind.⁸⁴ Als kollektiv relevantes Sinn- und Orientierungsgerüst hilft der Orientierungsrahmen, aktuelle und überraschende Ereignisse und Entwicklungen zu interpretieren und in einen größeren Zusammenhang einzuordnen. Zugleich erfüllt der Orientierungsrahmen eine wichtige Bewertungs- und Legitimationsfunktion für laufende Handlungen, Kommunikationen und Entscheidungen. Bewertung und Legitimation sind dabei in engem Zusammenhang mit der Umwelt und den Stakeholdern einer Organisation zu sehen, sind es doch die in einer Gesellschaft zu einer bestimmten Zeit vorfindlichen und gültigen Normen und Werte sowie die Betroffenheiten unterschiedlicher Stakeholder zu einem bestimmten Zeitpunkt, die für die Bewertung und Legitimierung entsprechender Positionen eine zentrale Rolle spielen.⁸⁵

⁷⁹ Vgl. Rüegg-Stürm und Grand 2020, S. 156.

⁸⁰ Vgl. hierzu ausführlich Rüegg-Stürm und Grand 2020, S. 135–154.

⁸¹ Rüegg-Stürm und Grand 2020, S. 138.

⁸² Vgl. Rüegg-Stürm und Grand 2020, S. 160.

⁸³ Rüegg-Stürm und Grand 2020, S. 207.

⁸⁴ Aus Sicht der Autoren ist das Streben nach moralischer Integrität in den unternehmensspezifischen Wertvorstellungen und nicht als Erfolgsvorstellung zu verorten. Integrität bildet den zentralen Wert, an dem unternehmerische Entscheidungen und Handlungen auszurichten sind.

⁸⁵ Vgl. Rüegg-Stürm und Grand 2020, S. 67.



In der Konzeption des SGMM umfasst der Orientierungsrahmen drei Orientierungen, die jeweils unterschiedliche Problemstellungen und Entscheidungsnotwendigkeiten fokussieren:⁸⁶

- Im Zentrum der **operativen Orientierung** stehen Fragen der effizienten Koordination des Alltagsgeschehens und damit die Optimierung der Wertschöpfung im Hier und Jetzt.
- Bei der **strategischen Orientierung** geht es um die Schaffung von Erfolgsvoraussetzungen zur Zukunftssicherung einer Organisation, d.h. um die langfristig ausgerichtete Schaffung von Erfolgsvoraussetzungen für eine attraktive Wertschöpfung und deren Weiterentwicklung (Prozess und Praxis der Strategieentwicklung und -umsetzung).
- Die **normative Orientierung** zielt auf Aspekte der Identität, der Begründung der eigenen Existenz und des damit verbundenen Verständnisses von gesellschaftlicher Verantwortung und umfasst die langfristig bindenden Wertvorstellungen, die mit den Grundfragen der Existenzberechtigung, der Definition und Gestaltung der Wertschöpfung sowie der Beziehungsgestaltung einer Organisation zu ihrer Umwelt zu tun haben.⁸⁷

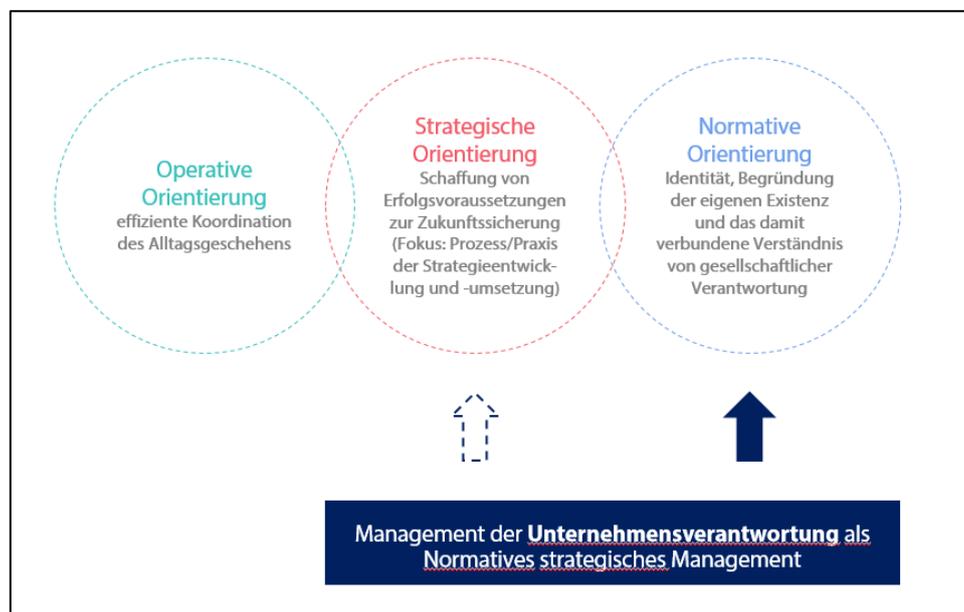


Abbildung 3: Orientierungen im Orientierungsrahmen des SGMM (eig. Darstellung)

Das Management der Unternehmensverantwortung knüpft an die strategische und normative Orientierung des SGMM an und spiegelt sich in der Folge auch in der operativen Orientierung wieder (vgl. Abbildung 3).⁸⁸ Ein zeitgemäßer Purpose, wie er weiter oben beschrieben wurde, der zum einen die Profitabilität bei

⁸⁶ Vgl. Rüegg-Stürm und Grand 2020, S. 210.

⁸⁷ Aus Sicht der Autoren ist der hier nur anklingende Aspekt der Konformität („Beziehungsgestaltung einer Organisation zu ihrer Umwelt“) zentral für die Legitimität der Geschäftstätigkeit. Als Organisationen der Gesellschaft müssen Unternehmen ihre spezifischen Wertvorstellungen vor dem Hintergrund der zu einem bestimmten Zeitpunkt gesellschaftlich anerkannten Werte und Normen reflektieren und abgleichen. Ein Unternehmen, das grundlegende moralische Rechte, Pflichten oder universell anerkannte Grundwerte und Standards verletzt, würde dauerhaft nicht am Markt bestehen können. Denn es ist „letztlich die Gesellschaft, die den Unternehmen ihre Geschäfts- und Wachstumslizenz zubilligt oder eben auch nicht“ (Wieland 2012, 35).

⁸⁸ Rüegg-Stürm und Grand weisen darauf hin, dass auch operative Bezugspunkte jederzeit als strategisch oder normativ relevant re-interpretiert werden können, etwa weil sie bei unerwarteten Ereignissen eine neue Bewertung erfahren: „Ein Qualitätsproblem, das heute als operativ zu lösende Aufgabe betrachtet wird, kann morgen unvermittelt eine strategische Bedeutung erlangen, wenn das Problem systematisch auftritt

gleichzeitiger Berücksichtigung gesellschaftlicher und ökologischer Anforderungen und Herausforderungen sichert, vereint die Kerninhalte der strategischen und normativen Orientierung des SGMM. Im Zentrum eines wirksamen Managements der Unternehmensverantwortung steht die Frage nach den Mitteln, den Überzeugungen und Begründungsmaßstäben (Normativität), mit denen der Unternehmenszweck verfolgt wird (Strategie), um nachhaltig die Unternehmensexistenz zu sichern. Die Strategie ist von einer spezifischen normativen Grundhaltung geprägt. Im Zentrum der normativen Grundhaltung stehen wie auch beim Purpose existenzielle Sinn- und Wertfragen, wie die Frage nach dem Beitrag der unternehmerischen Wertschöpfung zu einem gerechten und menschenwürdigen Zusammenleben und die Frage nach der Verantwortbarkeit und Legitimität unternehmerischer Wertschöpfung.⁸⁹ Gute Unternehmensführung, so auch die Position des SGMM, ist mehr als eine strategische Erfolgsperspektive und beinhaltet zwingend eine „sorgfältige Klärung dieser [normativen] Grundfragen“⁹⁰. Die normative Orientierung eines Unternehmens zeigt sich intern und extern zum einen in der kommunikativen Form einer reflexiven Auseinandersetzung mit den normativen Grundfragen und zum anderen in der konkreten Entscheidungspraxis im gelebten Alltag. Für interne und externe Stakeholder wird dabei ablesbar, „welche Priorität den Grundfragen menschlichen Zusammenlebens bei der organisationalen Wertschöpfung zugemessen wird, inwieweit eine Beschäftigung mit solchen Fragen überhaupt möglich und gewünscht ist und wo die Grenzen dessen liegen, was nicht thematisiert werden kann“⁹¹.

Übertragen auf das hier verhandelte Konzept des Verantwortungsmanagements vereint ein solches Management der Unternehmensverantwortung strategische und normative Orientierung und lädt die strategische Orientierung normativ auf. Das Management unternehmerischer Verantwortung ist so verstanden *normativ-strategisches Management*.

4.2. Normatives strategisches Management nach Wieland

In seinem Beitrag „Normatives Strategisches Management – Die normative Seite der Firma“⁹² setzt sich Josef Wieland mit der Verortung der Normativität in verschiedenen Theoriezugängen auseinander. Für den Zweck der hier zu führenden Diskussion sind insbesondere Wielands Auseinandersetzung mit der Verortung der Normativität im SGMM und seine Schlussfolgerungen relevant. Wielands Analyse folgend ist die Normativität von ökonomischen Organisationen in den Theorieansätzen von Platon bis zum SGMM in der Ethik des Führungspersonals verankert. Im SGMM selbst ist „vor allem die unternehmerische Vision [...] als Managementphilosophie zentraler Inhalt und Medium der Legitimität des normativen Managements“⁹³, die sich in der Unternehmensverfassung, der Unternehmenspolitik und der Unternehmenskultur wiederfindet, die dann wiederum Grundlage für das strategische und operative Management sind und zum Aufbau von Strukturen, Aktivitäten und Verhalten führen. Dem folgend kommt dem normativen Management eine konstitutive Rolle bei der Begründung aller Handlungen zu. Zentraler Referenzpunkt im SGMM ist die Unternehmenskultur, die sowohl die Unternehmensidentität und das Verhalten der Organisationsmitglieder bestimmt. Dem Management kommt die Aufgabe zu, durch Prägung der Perzeption und Präferenzen der Akteure den Werten und Normen dieser Kultur im Verhalten der Organisationsmitglieder praktische Geltung zu verschaffen. Im SGMM, so Wieland, entsteht die Unternehmenskultur spontan und entwickelt sich

oder durch einfache Anpassungen in den Wertschöpfungsprozessen nicht eliminiert werden kann.“ (Rüegg-Stürm und Grand 2020, S. 212)

⁸⁹ Vgl. Rüegg-Stürm und Grand 2020, S. 218.

⁹⁰ Rüegg-Stürm und Grand 2020, S. 218.

⁹¹ Rüegg-Stürm und Grand 2020, S. 217.

⁹² Wieland 2011b.

⁹³ Wieland 2011b, S. 24.



evolutionär über relativ lange Zeiträume in dem Prozess der Prägung von Wahrnehmungen und Präferenzen.⁹⁴ Dem SGMM kommt aus Wielands Sicht der Verdienst zu, gegen den seinerzeitigen Mainstream, Werte, Normen, Philosophie, Kultur und andere *soft facts* als zentrale Aspekte unternehmerischer Wertschöpfung behandelt zu haben, auch wenn diese weichen Aspekte nur selten zum Gegenstand eines expliziten und gezielten Managements werden. Die Ursache dessen sieht Wieland in den folgenden Gesichtspunkten begründet:⁹⁵

- Unternehmensidentität: Im SGMM folgt die Unternehmenskultur aus der Managementphilosophie und bezieht aus dieser auch ihre Werte und Normen. D.h. die Identitätsbildung findet nicht auf der Ebene der Generierung der Unternehmensform statt, sondern die Normen und Werte der Unternehmenskultur entstammen dem geklärten und harmonisierten Wertesystem der Führungskräfte. Ein kollektiver Akteur, der gegenüber seinen Mitgliedern autonom ist und eine ihm eigene Identität besitzt, ist so nicht zu konstituieren.
- Prozessgestaltung: Für das Management von Normativität fehlt es an einer Diskussion der strategischen und operativen Ebene von Unternehmen dahingehend, inwieweit die dort etablierten Prozesse nicht nur Rezeptoren von Wertekommunikation sind, sondern selbst deren sensitive Transmitter. So konzipiert entziehen sich die «harten» Prozesse des Unternehmens (Vertriebsziele, Vertriebsmethoden, Compensation Packages etc.) einer Gestaltung der und durch die Unternehmenskultur.
- Stabilitätshorizont: Die geteilte Tugendethik als Ursprung der Unternehmenskultur entwickelt sich im SGMM evolutionär und über die Zeit hinweg. Das dahinter steckende Bild einer kulturell stabilen und homogenen Organisationsmitgliedschaft erscheint im Licht der heutigen Realitäten der Wirtschaft mit Mergern, Demergern und immer neuen Organisationsmodellen nicht mehr passend. Ein geklärtes, harmonisiertes und konsistentes Ziel- und Wertesystem des Führungspersonals kann als Quelle einer stabilen und homogenen Unternehmenskultur also nicht mehr vorausgesetzt werden. Vielmehr muss das Ziel- und Wertesystem über die Formebene permanent erzeugt und eingespeist werden. Hier sieht Wieland „die Funktion der Governancestruktur Wertemanagement, von der ein normatives Management heute seinen Ausgangspunkt nehmen kann“⁹⁶. Die Tugend der Führungskräfte bleibt ein wesentliches Element und Instrument des normativen Managements, ist aber nicht länger dessen Träger und Referenzpunkt in der Managementphilosophie. Das Management repräsentiert die Form „Unternehmen“ und ist als deren Agent selbst deren Normen und Werte unterworfen.
- Philosophische Ausrichtung: Die Zielsetzung von normativem Management besteht nicht darin, das Management der normativen Seite von Unternehmen zu entwickeln, sondern die normative Ausrichtung des Managements sicherzustellen. Ausgangspunkt des normativen Managements ist die Managementphilosophie, die so in einem wörtlichen Sinn als Philosophie zu denken ist. Jedoch stellt sich der im normativen Management des SGMM vermutete lineare Zusammenhang von moralischer Praxis, ethischem oder ökonomischem Begründungsdiskurs und ökonomischen oder technischen Anwendungsdiskursen in der Wirtschaft als erheblich komplizierter heraus als angenommen.

Die Governanceethik ist in der Lage die angesprochenen Punkte aufzulösen, indem sie die grundlegende und zentrale Rolle der Führungskräfte bei der Implementierung moralischer Responsivität der Geschäftsprozesse anerkennt, deren Referenzpunkt aber nicht in eine extern verankerte Managementphilosophie legt. Referenzpunkt ist die Form der Unternehmung, d.h. die Governancestrukturen des Geschäfts.⁹⁷ In der Governanceethik bezeichnet normatives Management demnach

⁹⁴ Vgl. Wieland 2011b, S. 24–25.

⁹⁵ Vgl. Wieland 2011b, 26 ff.

⁹⁶ Wieland 2011b, S. 28.

⁹⁷ Vgl. Wieland 2011b, S. 29–30.



„das Management von normativen Ansprüchen der Form Unternehmung, die sich dessen Führung zueigen machen muss, wenn sie ihrer doppelten Bestimmtheit als Agency, nämlich der Repräsentanz der Organisation (Form) und der Organisierung überlegener Ressourcenkombinationen (Prozess) erfolgreich nachkommen will.“⁹⁸

Einen entsprechenden *Tone at the Top*, eine wertorientierte Führungs- und Unternehmenskultur, um nur einige Maßnahmen zu nennen, zu etablieren, bedeutet dann eben nicht, die gute Kinderstube und die gelungene moralische Sozialisation der Führungskräfte zu reanimieren. Vielmehr sind diese Elementarvoraussetzungen des Managements als Repräsentanten und Interessenvertreter des Unternehmens, der „entity in its own“⁹⁹. Die Werte und Normen dieser *entity in its own* können sich von den partikularen und individuellen Werten und Normen unterscheiden. Aufgabe des Managements ist es, die Werte und Normen der Form Unternehmen zu akzeptieren und vorbildlich in gelebte Praxis umzusetzen.¹⁰⁰ Die dem Management somit zugewiesene Repräsentations- und Organisationsfunktion für das normative Management ist auch für die Ebene der spezifischen Managementsysteme zutreffend, über die die operativen Implementierungsprozesse von Werten laufen – jedoch nur insoweit, wie sie die Werte auch widerspiegeln und transportieren.

Auf den Punkt gebracht bedeutet dies, dass die Festlegungen zu den Normen und Werten des Unternehmens sich in den operativen Prozessen (Compliance Management, CSR Management, Corporate Responsibility Management, HR Management etc.) ausdrücken müssen, um wirksam zu sein:

„Operative Struktur folgt der wertefundierten Form. An dieser Stelle verallgemeinert sich Wertemanagement zu Strategischem Normativem Management.“¹⁰¹

In der Konzeption des strategischen normativen Managements ist die Form der Unternehmung bestimmt durch die Identität des kollektiven Principals in Abgrenzung und gegenüber den Identitäten seiner individuellen Akteure. Dieser Identität als kollektiver Akteur kommt eine legale und legitimierende Seite zu, die zusammen die Normativität der Form bestimmen.¹⁰² Die Realisierung und Implementierung der moralischen Identität eines kollektiven Akteurs ist Gestaltungsaufgabe der Unternehmensführung und des Managements, die durch Motivation und Anreize kollektiv verbindliches Handeln und Verhalten induzieren und über Kommunikationsprozesse mit Anerkennung verstärken. Wieland nennt das „die Logik eines Wertemanagements, das die Reflexion der formal und informal kodifizierten Werte auf allen Ebenen des Managements anreizt und sicherstellt“¹⁰³. Normatives strategisches Management ist somit sinnstiftendes Identitätsmanagement und Wahrnehmungsmanagement zugleich, das einem bestimmten Mechanismus folgt:¹⁰⁴

Die kodifizierten und anerkannten Unternehmenswerte und -prinzipien legen den Rahmen für die Handlungsziele des Unternehmens fest. Leitlinien und Prozesse bestimmen die Verfahren, mit denen die Ziele erreicht werden sollen. Sie bilden in ihrer Systematik das Managementsystem, das ein bestimmtes Organisationsverhalten und Führungskultur reflektiert. Erfolge und Defizite bei der Umsetzung werden durch interne und externe Monitoring-Mechanismen sichtbar gemacht, die dann Anlass zu Lernprozessen sein können. In den Zielvorgaben, Verfahren, Monitoring- und Lernprozessen zeigt sich die normative Seite des Unternehmens und macht sie zu Kernfeldern des „Strategischen Normativen Managements“¹⁰⁵. Inhalt und

⁹⁸ Wieland 2011b, S. 30.

⁹⁹ Ebd.

¹⁰⁰ Zur philosophischen Begründung vgl. ausführlich Wieland 2011b, S. 30.

¹⁰¹ Wieland 2011b, S. 31.

¹⁰² Wieland 2011b, S. 31–32.

¹⁰³ Wieland 2011b, S. 33.

¹⁰⁴ Vgl. Wieland 2011b, S. 33–34.

¹⁰⁵ Wieland 2011b, S. 34. Wieland spricht in seinem Beitrag sowohl von strategischem normativem Management, als auch von normativem strategischem Management. Der wesentliche Punkt ist, dass beide zusammen wirken müssen. Fallen sie auseinander, „kann es zu einem Crowding-Out Effekt der Wertesteuerung



Aufgabe des normativen Managements in der Governanceethik ist die nachhaltige Sicherstellung von Identitätsbildung und organisationaler Wahrnehmung, durch Single loop Lernen (abweichendes Verhalten korrigieren), Double loop Lernen (Werthaltungen ändern, die zu abweichendem Verhalten führen) und Deutero Lernen (wertgetriebene Signale der Organisation und ihrer Umwelt durch die Medien einer Organisation empfangen lernen).

4.3. Verantwortungsmanagement ist normativ-strategisches Management

Die Betrachtung des SGMM und der Normativität der Firma in der Governanceethik zeigt, dass Normativität und Strategie zu vereinen sind, um die Unternehmensexistenz nachhaltig zu sichern. Die normative Seite des Unternehmens muss sich in der Strategie, und dann weiter im operativen Management wiederfinden. So verstanden bildet das normative Management als sinnstiftendes Identitäts- und Wahrnehmungsmanagement die Grundlage für organisationale Legalität – hergestellt durch kodifizierte Verhaltensstandards und Verfahren – und Legitimität – hergestellt durch Corporate Stories und andere informale, narrative Realitätskonstruktionen (vgl. Abbildung 4).¹⁰⁶



Abbildung 4: Normatives strategisches Management als sinnstiftendes Identitäts- und Wahrnehmungsmanagement (eig. Darstellung)

Die Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung oder anders, der Aufbau einer Reputation als verantwortungsvoller korporativer Akteur, hat ihren Ausgangspunkt in der normativen Seite der Unternehmung, die sich im strategischen und operativen Management wiederfinden muss. Wie weiter oben beschrieben, bestimmen Purpose, Unternehmenswerte sowie der unternehmerische Einflussbereich den spezifischen Verantwortungsraum und sind Begründungsmaßstäbe für Entscheidungen und Handeln im Verantwortungsraum (Normativität). Mit dem Purpose und den Unternehmenswerten ist festgelegt, welchen Beitrag ein Unternehmen für das Gemeinwohl leisten will (Sinnfrage der Geschäftstätigkeit/Normativität) und mit welchen Mitteln bzw. unter welchen Bedingungen ein Unternehmen diesen Beitrag leisten will. Die sich aus dem Purpose ableitende Strategie ist von einer bestimmten normativen Grundhaltung geprägt, die die

mit Konsequenzen für die Identitäts- und Wahrnehmungsbildung kommen, der die Fähigkeit des kollektiven Akteurs zur Bündelung und effizienten Nutzung der in ihn eingebrachten Ressourcen negativ tangieren kann“ (Wieland 2011b, S. 34.).

¹⁰⁶ Wieland 2011b, S. 31–32.

gesellschaftliche Daseinsberechtigung sichert. So verstanden ist das Management der Unternehmensverantwortung **normativ-strategisches Management**.

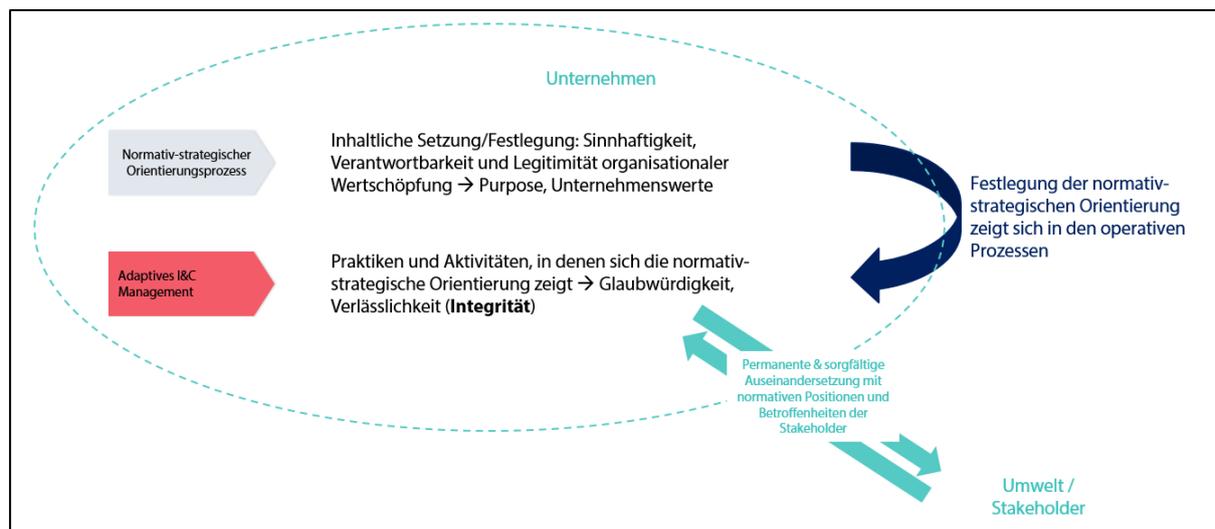


Abbildung 5: Normativ-strategischer Orientierungsprozess und operationale Umsetzung durch adaptives Integrity & Compliance-Management (eig. Darstellung)

Sowohl der normative Orientierungsprozess als auch das sich daraus ableitende Management von Unternehmensverantwortung finden vor dem Hintergrund einer permanenten und sorgfältigen Auseinandersetzung mit den normativen Positionen und Betroffenheiten der Stakeholder statt. Das schafft Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit seitens der Stakeholder. Purpose und Unternehmenswerte, oder normativ-strategisches Management der Unternehmensverantwortung kann so verstanden werden als eine Investition in den Aufbau und die Sicherung von Vertrauenskapital gegenüber den Stakeholdern. Dieses Vertrauen bildet die Grundlage für die nachhaltige Sicherung der *Licence to operate and grow*.¹⁰⁷ Abbildung 5 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen normativ-strategischem Orientierungsprozess, dessen operative Umsetzung durch ein adaptives Integrity & Compliance-Management erfolgen kann (zur Umsetzung vgl. ausführlich Kapitel 0).

Zentraler Wert für die Herstellung einer Reputation für Vertrauenswürdigkeit und Verantwortungsbewusstsein ist Integrität.¹⁰⁸ Mit einem Bekenntnis zu Integrität setzt ein Unternehmen ein klares Zeichen für moralisches Verantwortungsbewusstsein. Das heißt, es verpflichtet sich auf die Anerkennung bestimmter moralischer Grundwerte, d.h. eines ethischen Mindeststandards, und die Einhaltung selbst gesetzter Werte und Prinzipien, die abbilden, was dem Unternehmen bzw. seinen Mitgliedern im Handeln wichtig ist.¹⁰⁹ Die selbst gesetzten Werte verleihen dem Unternehmen seine Identität, sie formen die Wahrnehmungsmuster der Unternehmensmitglieder und sind handlungsleitend.

Für die Glaubwürdigkeit seitens der Stakeholder ist es wesentlich, „dass die moralischen sowie unternehmenseigenen Werte und Prinzipien im Unternehmensalltag gelebt werden und konsistent im Handeln zum Ausdruck kommen“¹¹⁰ – auch und ganz besonders, wenn die verschiedenen Werte und Prinzipien, denen sich ein Unternehmen verschrieben hat, im Einzelfall mit anderen Zielen des Unternehmens in Konflikt geraten. Integrität bedingt daher immer eine moralische Standhaftigkeit im Angesicht von Widerständen. In Konfliktsituationen zeichnet sich integrires Verhalten dadurch aus, dass es auf die bestmögliche Realisierung der vertretenen Werte abzielt und nicht etwa ökonomischen Werten stets den Vorzug vor moralischen

¹⁰⁷ Vgl. für den Zusammenhang auch Wieland 2011b, S. 31; Rüegg-Stürm und Grand 2020, 218 ff.

¹⁰⁸ Vgl. ausführlich Schöttl 2018; Grüninger et al. 2017.

¹⁰⁹ Vgl. Grüninger et al. 2017, S. 59.

¹¹⁰ Vgl. Grüninger et al. 2017, S. 59.



Werten gibt. Eine verantwortungsvolle Unternehmensführung zeigt sich letztlich in moralisch gut begründeten Entscheidungen und Handlungen. Das bedeutet auch, dass ein Unternehmen den zugehörigen Werten und Prinzipien aus Einsicht folgt, und nicht, weil deren Einhaltung mit Vorteilen bzw. deren Missachtung mit Sanktionen verbunden ist. Integres Handeln impliziert demnach eine ehrliche und aufrichtige Haltung im Hinblick auf die Motive des eigenen Handelns, die nicht ausschließlich nutzenorientiert sein dürfen. Ein Unternehmen handelt integer, indem es moralische Entscheidungen bewusst und reflektiert trifft und damit gute Gründe für sein Handeln geben kann.¹¹¹

Durch ein Commitment zu Integrität und die Orientierung an spezifischen Unternehmenswerten können Informations- und Erwartungsunsicherheiten abgebaut und verantwortungsvolle Entscheidungen getroffen und begründet werden. Dies erzeugt Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit und dient damit der Sicherung der Reputation als verantwortungs- und vertrauensvoller Akteur, die letztlich zu einem Wettbewerbsvorteil beitragen kann, z.B. durch den Erhalt bestehender und die Gewinnung neuer Kunden, für die die moralische Reputation eines Unternehmens in Kaufentscheidungen von Bedeutung ist; durch Mitarbeitergewinnung und -motivation, die ihre Werte auch in ihrer Arbeit verwirklichen möchten; und nicht zuletzt auch durch einen besseren Zugang zu Finanzierungsquellen.¹¹² Abbildung 6 fasst den Zusammenhang zwischen normativ-strategischem Orientierungsprozess und der Erlangung der *Licence to operate and grow* nochmals zusammen.

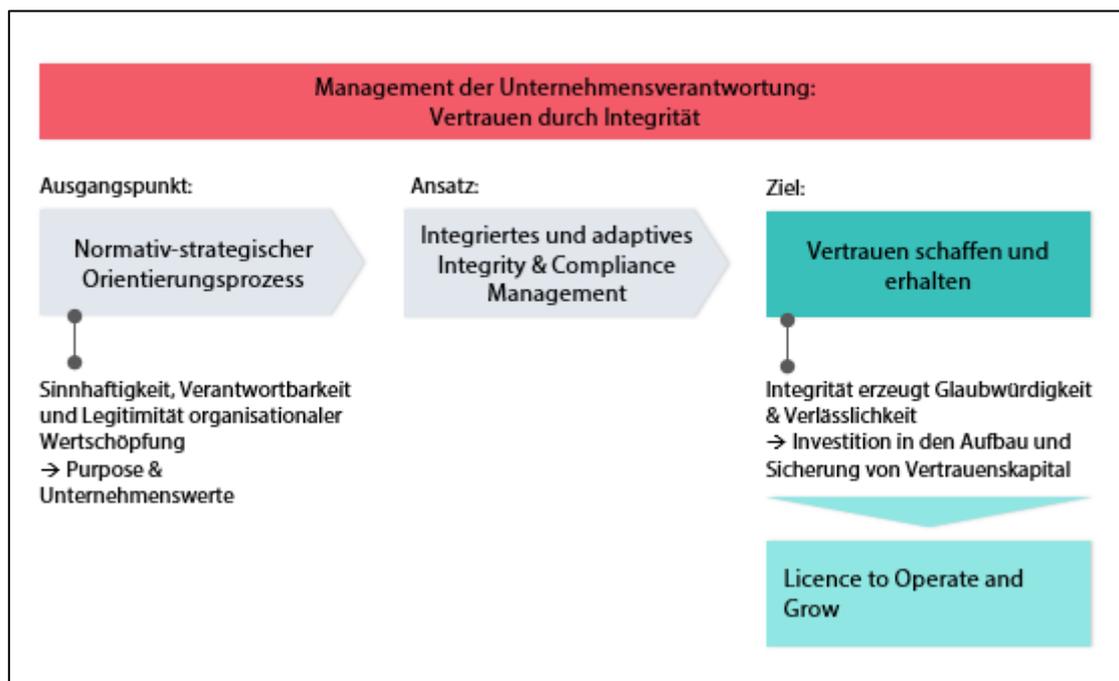


Abbildung 6: Normativ-strategischer Orientierungsprozess als Ausgangspunkt für die Erlangung der *Licence to Operate and grow* (eig. Darstellung)

¹¹¹ Vgl. Grüninger et al. 2017, S. 59.

¹¹² Vgl. Grüninger et al. 2017, S. 62.

5. Umsetzung und Implementierung: *IntegrityPRIME Model*

In other words, I think it is easier to know what is the right thing to do (philosophy) than to actually do it (management).¹¹³

Die Generierung und Sicherung von Vertrauenskapital seitens der Stakeholder ist grundlegende Voraussetzung für die *Licence to operate and grow*. Zentraler Wert für die Vertrauensgenese und -erhaltung ist Integrität, deren Verankerung in der Unternehmensidentität, in den unternehmerischen Entscheidungen und dem Verhalten ihren Ausgangspunkt in einem normativ-strategischen Orientierungsprozess hat (vgl. hierzu nochmals Abbildung 6). Die Umsetzung in der Praxis kann mithilfe eines normativ-strategischen Managements der Unternehmensverantwortung erfolgen, das angelehnt an Wielands wertebasiertes strategisches Wertemanagement (vgl. Abschnitt 4.2) den folgenden Mechanismus entfaltet:

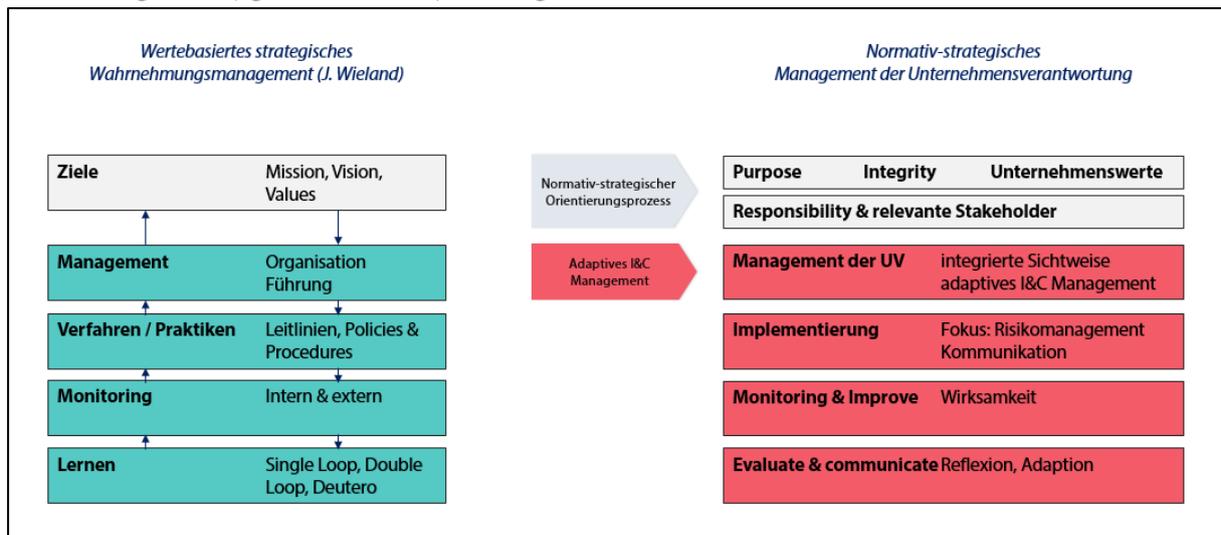


Abbildung 7: Wertebasiertes strategisches Wahrnehmungsmanagement und normativ-strategisches Management der Unternehmensverantwortung¹¹⁴

Angelehnt und übertragen auf das in diesem Forschungsprojekt verhandelte Management der Unternehmensverantwortung nimmt dieses seinen Ausgangspunkt in einem normativen Orientierungsprozess, durch den sich die Identität des Unternehmens herausbildet (für die konzeptionelle Herleitung vgl. Abschnitt 4.3). Purpose, Integrität und die dieser inhärente Orientierung an unternehmenseigenen Werten und Prinzipien sind konstituierende Elemente der Unternehmensidentität und sichern die Legitimität der Geschäftstätigkeit, in dem sie Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit in die Sinnhaftigkeit und die Art und Weise der Geschäftstätigkeit erzeugen und so Vertrauen seitens der Stakeholder generieren und erhalten. In der Praxis haben sich wertorientierte Compliance- und Integritätsmanagementsysteme etabliert, um Unternehmensverantwortung zu verwirklichen.¹¹⁵ D.h. für die Umsetzung eines Verantwortungsmanagements bedarf es nicht einer Implementierung eines neuen Managementkonzepts. Vielmehr gilt es, die Ansätze zu einem Management der Verantwortung weiterzuentwickeln und bestehende Strukturen, Verfahren, Praktiken und Maßnahmen zu nutzen und ggf. zu adaptieren oder zu intensivieren.¹¹⁶ Auf welche Handlungsfelder hierbei besonderes Augenmerk gelegt werden sollte, wird in den nachfolgenden Abschnitten näher ausgeführt.

¹¹³ Carroll und Laasch 2020, S. 85.

¹¹⁴ In Anlehnung an Wieland 2011b, S. 33.

¹¹⁵ Vgl. Grüninger und Kissmehl 2021, S. 194.

¹¹⁶ Vgl. zu den wesentlichen Elementen eines Compliance- und Integritätsmanagements anstelle vieler die am Konstanz Institut für Corporate Governance im Rahmen eines Forschungsprojekts entwickelten Leitlinien „Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen“ (Grüninger et al. 2014).



Grundsätzlich bedarf es für ein wirksames Management der Unternehmensverantwortung – im Unterschied zum herkömmlichen Compliance-Management, das zumeist stark auf die Verhinderung von rechtswidrigem Verhalten und von Haftungsvermeidung fokussiert – einer inhaltlich erweiterten Zielsetzung, die über die die Einhaltung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen sowie interner Regeln und Verhaltensstandards hinausgeht. Der Ansatz des Verantwortungsmanagements zielt ganz im Sinne eines wertorientierten Integrity Managements darauf, eine an unternehmenseigenen Werten und Prinzipien orientierte Haltung zu fördern, die auf moralisches Handeln durch Einsicht setzt, und durch geeignete Strukturen und Maßnahmen induziert wird.¹¹⁷ Konsistentes, an den unternehmenseigenen Werten und Prinzipien ausgerichtetes Entscheiden und Handeln der Unternehmensmitglieder erzeugt Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit seitens der Stakeholder und bildet die Grundlage für die Generierung und Erhaltung des für die Unternehmensexistenz und die Kooperation mit den Stakeholdern entscheidenden Stakeholdervertrauen. Einem Management der Unternehmensverantwortung geht es nicht nur um die Vermeidung von Rechtsverstößen (Legal Compliance), sondern um die Integration gesellschaftlicher, sozialer und ökologischer Themen (Social & Green Compliance), die im unternehmerischen Entscheiden und Handeln Berücksichtigung finden.¹¹⁸

Das nachfolgend vorgestellte *IntegrityPRIME Model* (vgl. Abbildung 8) wurde im Rahmen des Forschungsprojekts entwickelt, um Praktikern und Entscheidungsträgern Hilfestellung für die Umsetzung eines Managements der Unternehmensverantwortung in der Praxis zu geben. Die zentralen Handlungsfelder, in denen Integrity & Compliance Management zu einem integrierten Verantwortungsmanagement weiterentwickelt werden müssen, werden in den nachfolgenden Abschnitten genauer erläutert.

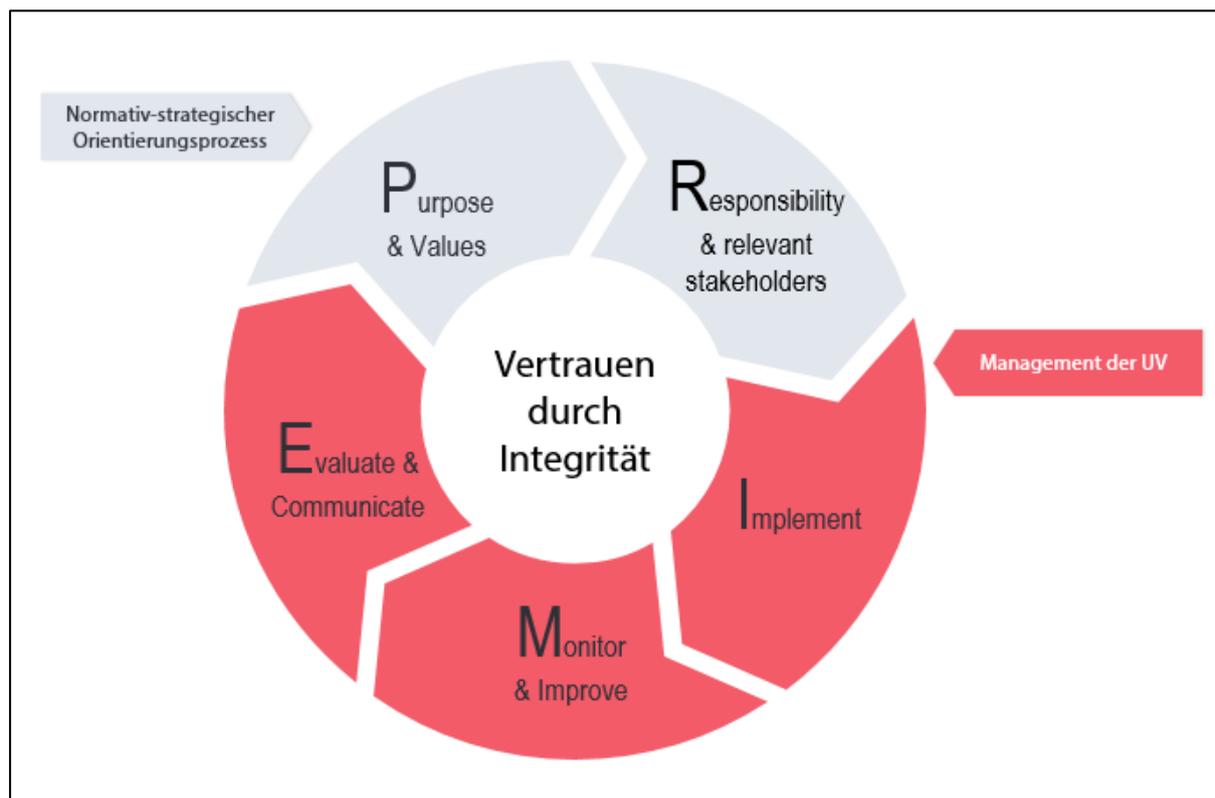


Abbildung 8: IntegrityPRIME Model (eig. Darstellung)

¹¹⁷ Vgl. Grüninger et al. 2017, S. 60.

¹¹⁸ Vgl. Grüninger et al. 2017, S. 59.

5.1. Purpose & Values

Ausgangspunkt des Managements der Unternehmensverantwortung ist ein normativer Orientierungsprozess, in dem sich durch den Purpose, die unternehmenseigenen Werte und Normen sowie die Sphäre der Verantwortung die Identität des Unternehmens herausbildet (zur Sphäre der Verantwortung vgl. detaillierter Abschnitt 5.2). Im ersten Baustein des *IntegrityPRIME Model* „*Purpose & Values*“ geht es darum, Klarheit über den Unternehmenszweck, die Sinnhaftigkeit und Verantwortbarkeit der Unternehmenstätigkeit (Purpose) zu bekommen, dessen Akzeptanz seitens der Stakeholder grundlegende Voraussetzung für die Legitimität der organisationalen Wertschöpfung ist. Große Bedeutung kommt hierbei, wie oben bereits ausgeführt dem Wert der Integrität zu. Die Ausrichtung an moralischen und unternehmenseigenen Werten und Prinzipien, die im Unternehmensalltag gelebt und konsistent im Handeln und Entscheiden zum Ausdruck kommen, erzeugt Glaubwürdigkeit und Erwartungssicherheit seitens der Stakeholder – Grundlage für Generierung von Vertrauen, das Voraussetzung für die Daseinsberechtigung des Unternehmens ist.

Purpose, Unternehmenswerte und Unternehmensidentität können dabei nicht einfach festgelegt oder nach Belieben gewechselt werden. Vielmehr müssen sie entwickelt und aktiviert werden – und vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels und technologischen Fortschritts immer wieder reflektiert und ggf. adaptiert werden.¹¹⁹ Leitende Fragestellungen sind in diesem Zusammenhang:¹²⁰

- Welchen Zweck, welchen Sinn verfolgt das Unternehmen durch die Geschäftstätigkeit und wie hängt das mit der Mission des Unternehmens – der Fähigkeit einen unverwechselbaren Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten – zusammen?
- Wer profitiert vom Erfolg des Unternehmens und worin bzw. gegenüber wem besteht die Verantwortung – gegenüber den Aktionären, den Mitarbeitern, Lieferanten, anderen Beteiligten in unserem Umfeld, Gemeinden und der Umwelt, in der wir tätig sind?
- In welchem Kontext findet die Geschäftstätigkeit statt (operatives Umfeld, Stakeholder-Erwartungen, moralische Aspirationen, Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die Umwelt, Menschenrechte etc.)?

In der Auseinandersetzung mit Purpose und Identität entwickeln sich Handlungsraum und Risikolandschaft des Unternehmens, oder anders: der Verantwortungsraum eines Unternehmens sowie relevante bzw. betroffene Stakeholder, deren Kenntnis wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Verantwortungsmanagement sind.

5.2. Responsibility & Relevant Stakeholders

Die Abwendung von der herkömmlichen Legal Compliance hin zur Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung aus gesellschaftlicher, ökologischer und ökonomischer Hinsicht erweitert den Verantwortungsraum von Unternehmen und damit auch der Stakeholder, deren Ansprüche und Erwartungen in der Geschäftstätigkeit, in unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen Berücksichtigung finden. Die Kenntnis und Festlegung des unternehmensspezifischen Verantwortungsraums und der relevanten Stakeholder ist von grundlegender Bedeutung für eine wirksame Unternehmensführung und ist maßgeblich vom Selbstverständnis des Unternehmens und der Unternehmensidentität geprägt. Die integrierte Sichtweise eines normativ-strategischen Verantwortungsmanagement schließt Stakeholder und deren Ansprüche nicht nur ein, insofern dies im Rahmen von Gesetzen oder unternehmensinternen Regelungen vorgegeben ist,

¹¹⁹ Vgl. Meynhardt 2020, S. 30.

¹²⁰ Vgl. Gast et al. 2020, S. 4.



sondern bereits dann, wenn sie in moralischer Hinsicht vom Unternehmenshandeln betroffen sind – auch wenn diesbezüglich keine relevante rechtskräftige Anforderung vorliegt.¹²¹

Die Ausweitung des Verantwortungsraums ist jedoch nicht unendlich – dies würde zu einer Überforderung der Unternehmen führen.¹²² Die Grenzen der Verantwortung sind u.a. dort zu ziehen, „wo das weithin akzeptierte moralische Prinzip *Sollen impliziert Können* greift, d. h. wo die normativen Anforderungen an einen Akteur dessen Fähigkeiten, diese erfüllen zu können, übersteigen“¹²³. In solchen Fällen können und müssen Unternehmen die Verantwortung begründet abweisen und an andere Verantwortungsinstanzen bzw. Verantwortungssphären verweisen.¹²⁴ Zentraler Bezugspunkt für die Begründung abgewiesener aber auch angenommener Verantwortung sind die unternehmenseigenen Werte und Normen, die vor dem Hintergrund der in einer Gesellschaft zu einer bestimmten Zeit vorfindlichen und gültigen Normen und Werte ethisch reflektiert werden müssen, um in möglicherweise kontroversen Auseinandersetzungen mit Stakeholdern entsprechende Positionen und Entscheidungen zu legitimieren. Integrität, d.h. die Orientierung von Entscheidungen und Handlungen an den eigenen Unternehmenswerten und -prinzipien und deren konsistente Anwendung, ist dabei der entscheidende Schlüssel für Glaubwürdigkeit und Akzeptanz seitens der Stakeholder.

Mit der Kenntnis der Verantwortungssphäre geht auch die Identifikation relevanter Stakeholder einher. Welche Stakeholder jeweils zu den relevanten Stakeholdern zählen, ist unternehmensspezifisch zu beantworten. Grundsätzlich sind Stakeholder diejenigen Gruppen oder Individuen, die die Erreichung des Purpose beeinflussen können bzw. deren Ansprüche durch die Erreichung des Purpose beeinträchtigt werden.¹²⁵ Zur Identifizierung und Priorisierung von Stakeholdern und deren Ansprüchen kann beispielsweise das Stakeholder Management Modell herangezogen werden.¹²⁶ Ebenso kann eine Einordnung entlang der Art und Schwere der Verantwortlichkeit erfolgen, wie in Abschnitt 3.3 detailliert dargestellt (vgl. *Tier 1 & Tier 2 Responsibility* sowie Abbildung 2).

5.3. Implement

Zentrales Element eines normativ-strategischen Managements der Unternehmensverantwortung ist dessen organisatorische Implementierung und Umsetzung. Durch entsprechende Policies & Procedures gilt es den Purpose und die unternehmenseigenen Werte und Prinzipien in die Organisation hineinzutragen und im Handeln der Organisationsmitglieder zu verankern. In dieser Realisierung der moralischen Identität und Philosophie des Unternehmens besteht die Gestaltungsaufgabe von Unternehmensführung und Management, „die über Motivation und Anreize das kollektiv verbindliche Handeln und Verhalten induzieren und über Kommunikationsprozesse mit Anerkennung verstärken“¹²⁷. Führungsstil und Führungsverhalten (Leadership) sowie die Unternehmenskultur (Corporate Culture) bilden daher zugleich Rahmen und Fundament eines nachhaltigen und funktionsfähigen Verantwortungsmanagements.

Die wesentlichen Handlungsfelder eines Managements der Unternehmensverantwortung sind mit Blick auf eine Weiterentwicklung von Integrity und Compliance Management dessen organisatorische Verankerung (Governance), die Risikoidentifikation und -bewertung sowie die interne und externe Kommunikation.

¹²¹ Vgl. Grüninger et al. 2017, S. 60.

¹²² Vgl. hierzu anschaulich Spiesshofer 2020.

¹²³ Grüninger et al. 2017, S. 60 Vgl. zur Grenze der Verantwortung auch das Positionspapier der European Brands Association sowie Grüninger 2016, S. 53.

¹²⁴ Vgl. Spiesshofer 2021, 2020.

¹²⁵ Vgl. Laasch et al. 2020, S. 8–9.

¹²⁶ Vgl. anstelle vieler Carroll 1991.

¹²⁷ Wieland 2011a, S. 33.



Governance

Die oberste Verantwortung, mittels geeigneter Strukturen, Maßnahmen und Prozesse die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass sich die Unternehmensmitglieder und auch Stakeholder, wie Lieferanten und Kooperationspartner, an die unternehmenseigenen Werte und Prinzipien halten, liegt bei der Unternehmensleitung. Mit zunehmender Unternehmensgröße und -komplexität wird die Unternehmensleitung selbst der Erfüllung dieser Aufgaben nicht mehr nachkommen können und um eine Delegation der Umsetzungsaufgabe an eine eigene Funktion nicht umhin kommen. Zur Umsetzung von Compliance-Management haben zahlreiche Unternehmen in den letzten Jahren und Jahrzehnten eigens eine Compliance-Abteilung begründet, deren Fokus zumeist stark im Bereich der Vermeidung von Korruptionsrisiken lag und liegt. Da die unternehmerische Verantwortung sich aber nicht darin erschöpft, geltende Gesetze einzuhalten, sondern die Verantwortungssphäre auch soziale und ökologische Bereiche einschließt, deren Berücksichtigung im Rahmen der derzeitigen Gesetzgebung mitunter (noch) nicht (vollständig) sichergestellt ist, bedarf es für ein Management der Unternehmensverantwortung einer holistisch ausgerichteten Funktion, die das Gesamtbild der unternehmerischen Risiko- und Verantwortungslandschaft in den Blick nimmt und davon ausgehend, entsprechende Strukturen, Maßnahmen und Prozesse implementiert. Zielsetzung dieser Funktion ist es, das Unternehmen risikobewusst und resilient zu machen, d.h. durch ein funktionsfähiges Management der Unternehmensverantwortung, durch eine holistische Sichtweise auf die organisatorische Wertschöpfung, durch entsprechende Weitsicht und unterschiedliche Perspektiven möglichst alle Risiken zu erkennen und vorbereitet zu sein, so dass im Risikofall geeignete Strategien vorhanden sind, um die Risiken zu adressieren und eintretende Krisenfälle ggf. zu managen.¹²⁸

Hierzu bedarf es unterschiedlicher Blickwinkel auf die Geschäftstätigkeit und mit dieser verbundene Risiken, Expertise, Erfahrungen und Know-How im Umgang, in der Vermeidung und auch in der Bewertung von Risiken. In der Unternehmenspraxis finden sich derzeit unterschiedliche Ansätze zur Umsetzung. Einige Unternehmen gehen dazu über, die Aufgabe in einer ESG-Funktion¹²⁹ zu bündeln. Dabei finden sich in der aktuellen Diskussion unterschiedliche Ansichten dazu, ob die Compliance-Funktion den Lead in einer solchen neuen Funktion übernehmen soll und kann.¹³⁰ Einigkeit besteht dazu, dass die Compliance-Funktion aufgrund ihrer Erfahrung und ihres Wissens – Compliance Manager sind erfahren im Umgang mit Krisensituationen, kennen das Arbeiten unter Druck und ggf. unter externer Aufsicht, sie wissen über die Bedeutung funktionierender Kommunikation, intern und extern, und die Implementierung angemessener Prozesse und Kontrollen – eine gewichtige Rolle in einer holistischen „Risk Assurance Function“¹³¹, ESG- oder CR-Funktion, wie immer man sie nennen wird, einnehmen sollte. Andererseits gibt es in der Praxis ebenso Ansätze, die die einzelnen Compliance-Themen auf die unterschiedlichen Risikofunktionen verteilen. Erfolgsentscheidend für ein Management der Unternehmensverantwortung ist jedoch, dass sensible Themen und Risiken, die die Reputation beeinträchtigen können, die entsprechende Aufmerksamkeit auf Geschäftsleitungsebene erfahren. Eine entsprechende Sensibilisierung der Mitarbeiter, insbesondere der Führungskräfte, für solche sensiblen Themen und Risiken ist hier der entscheidende Schlüssel für eine frühzeitige Risikoerkennung und -minimierung. Die organisatorische Abbildung ist dann unternehmensspezifisch zu entscheiden und kann über eine eigens eingerichtete, vernetzte Unternehmensfunktion, aber auch beispielsweise durch die Einrichtung eines CR-Boards, das in engem Austausch steht und sich regelmäßig trifft, erfolgen.

¹²⁸ Moosmayer spricht hier von „risk & resilience“, um zu verdeutlichen, dass es nicht nur darum geht bzw. ausreicht, Risiken zu erkennen, sondern das Unternehmen auf Krisenfälle vorzubereiten, resilient zu machen und die Business Continuity sicherzustellen, vgl. Zwiebel 2021.

¹²⁹ Vgl. Volkov 2021.

¹³⁰ Für eine verneinende Perspektive vgl. Volkov 2021 Für eine bejahende Sichtweise vgl. Zwiebel 2021; Moosmayer 2020.

¹³¹ Zwiebel 2021.



Risikoidentifikation und -bewertung

Unternehmen agieren heute in einer VUCA-Welt, d.h. die Umwelt von Unternehmen ist geprägt von Volatilität (*volatility*), Unsicherheit (*uncertainty*), Komplexität (*complexity*) und Mehrdeutigkeit (*ambiguity*). Die sich daraus ergebenden Herausforderungen für die Geschäftstätigkeit treten Unternehmen als Risiken entgegen, die es mittels geeigneter Strukturen, Maßnahmen und Prozesse zu adressieren und zu minimieren oder zu vermeiden gilt.

Für ein umfassendes Management der Unternehmensverantwortung ist eine holistische Herangehensweise für die Risikoidentifizierung und -bewertung entscheidend. Nur so ist sicherzustellen, dass (1) alle Risiken in den Blick genommen werden und ein umfassendes Bild über die Risikolage und Verantwortungssphäre entsteht und (2) die sich aus der Risikoidentifizierung und -bewertung ableitenden Strukturen und Prozesse so ausgestaltet werden, dass die im Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen (finanziell und personell) sinnvoll und effizient eingesetzt werden (vgl. hierzu auch den vorherigen Abschnitt).¹³²

Kommunikation

Verantwortungsmanagement bedeutet, Verantwortung zu übernehmen, sie aber in bestimmten Fällen auch begründet abweisen und an andere Verantwortungsinstanzen verweisen zu können. Für die Begründung in beiden Fällen bedarf es funktionierender Kommunikation der Argumente für bzw. gegen die Übernahme von Verantwortung, intern wie extern. In der heutigen Realität, die so stark von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt ist wie nie zuvor, nimmt die Bedeutung funktionierender und glaubwürdiger Kommunikation stetig zu.

Mit Blick auf die unternehmensinterne Kommunikation geht es vor allem um die Vermittlung der unternehmenseigenen Werte und deren Relevanz in Entscheidungen und Handlungen. Hierzu sind die Unternehmenswerte als Handlungs- und Entscheidungsmaximen zunächst in einem Verhaltenskodex und sich daraus ableitenden spezifischeren Policies & Procedures zu konkretisieren und den Mitarbeitern über geeignete Plattformen (z.B. Intranet) zugänglich zu machen. Neben der Kodifizierung muss der Fokus insbesondere darauf gelegt werden, durch eine wertegetriebene Unternehmens- und Führungskultur moralisches Handeln durch Einsicht zu fördern, und eben nicht aus Gründen der Regeleinhaltung. Dazu gehört auch, Führungskräfte und Mitarbeiter für schwierige Geschäftssituationen, verursacht durch Wertekonflikte, ethische Dilemmata oder andere Compliance-relevante Sachverhalte etc., zu sensibilisieren und Lösungsstrategien aufzuzeigen.¹³³ Solche, oftmals widersprüchliche oder mehrdeutige Situationen sind eben nicht trivial, Entscheidungen sind eben nicht eindeutig schwarz oder weiß. Hier gilt es in Schulungen und fortlaufend auch im Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern anhand möglichst realer Fälle, die Organisationsmitglieder dazu zu befähigen und darin zu bestärken, konflikträchtige (Dilemma-)Situationen zu erkennen und entsprechend der Verhaltensgrundsätze und Unternehmenswerte aufzulösen.¹³⁴

Neben der Vermittlung der Unternehmensgrundsätze und -werte und der damit verbundenen Erwartungshaltungen *top-down* gehören die Förderung einer *Speak-up*-Kultur und die Einrichtung passender Kanäle für die Meldung von Fehlverhalten oder Verbesserungsvorschlägen zu einem wirksamen Integritäts- und Verantwortungsmanagement.¹³⁵ Das Gefühl, mitgestalten zu können und gehört zu werden, wirkt motivierend auf Mitarbeiter und erhöht dadurch die Glaubwürdigkeit der implementierten Strukturen und Maßnahmen. In einer Vielzahl der Skandale der Vergangenheit zeigt sich, dass eben gerade diese Hinweisgebersysteme nicht richtig funktionierten. Hier sei anstelle vieler das Beispiel des VW-Skandals angeführt: in der Aufarbeitung der Vorfälle wird deutlich, dass den agierenden Akteuren die Regelübertretungen durchaus bewusst

¹³² Vgl. Grüninger et al. 2014, Guidance-Dokument, S. 32.

¹³³ Zur Bedeutung und dem Bedarf nach solchen Trainingskonzepten und integritätsfördernden Rahmenbedingungen vgl. Grüninger et al. 2021.

¹³⁴ Vgl. Grüninger und Wanzek 2020, S. 419.

¹³⁵ Vgl. Grüninger und Wanzek 2020, S. 416.



waren, das Fehlverhalten aber dennoch nicht gemeldet wurde bzw. werden wollte oder sollte. Die Behauptung, die Unternehmensleitung hätte von den Regelmissachtungen nicht gewusst, läuft ins Leere.¹³⁶ Die externe Kommunikation erfüllt eine ganz wesentliche Funktion für ein funktionsfähiges Verantwortungsmanagement. Erst die externe Kommunikation zu den Beweggründen für unternehmerisches Entscheiden und Handeln, durch eine Erklärung der Beweggründe – auch für die Abweisung von Verantwortung –, kann seitens der Stakeholder Verständnis und Akzeptanz für das Unternehmenshandeln erzeugen. Wird in der Geschäftstätigkeit des Unternehmens und in der diese begleitende externe Kommunikation ein konsistentes, an Integrität ausgerichtetes Handeln und Entscheiden ersichtlich, vermittelt dies Verlässlichkeit, erzeugt Glaubwürdigkeit und ist Grundlage für die Nachvollziehbarkeit unternehmerischer Entscheidungen und Handlungen. Erst die glaubwürdige externe Kommunikation ermöglicht eine begründete Abweisung, und ebenso Übernahme von Verantwortung (vgl. ebenso Abschnitt 5.5).

5.4. Monitor & Improve

Zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der implementierten Maßnahmen gehört zu einem umfassenden Vertrauensmanagement auch die kontinuierliche Überprüfung und ggf. Anpassung von Strukturen und Prozessen. Dies schließt auch klassische Kontroll- und Überwachungsprozesse ein, die darauf ausgerichtet sind, Fehler, Unregelmäßigkeiten und Fehlverhalten durch entsprechende Sicherungen (z.B. Vier-Augen-Prinzip, Funktionstrennungsprinzip, Zugriffsberechtigungen) möglichst auszuschließen. Daneben gilt es im Rahmen von Funktionsfähigkeitsprüfungen und Audits durch interne oder externe Stellen regelmäßig die Funktionsfähigkeit und Angemessenheit der implementierten Maßnahmen und Prozesse im Hinblick auf ihre Zielsetzung zu überprüfen.

Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen vermitteln sowohl intern und extern, wie ernsthaft es der Unternehmensleitung mit dem Integritäts- und Verantwortungsmanagement ist. Insbesondere die angemessene Reaktion auf die Feststellung von Unregelmäßigkeiten oder Verstößen sind wichtig für den Erhalt der Glaubhaftigkeit der Anstrengungen im Rahmen des Verantwortungsmanagement und tragen so zu einer Festigung einer an Integrität orientierten Haltung bei.

5.5. Evaluate & Communicate

Unternehmen agieren nicht im luftleeren Raum. Vielmehr stehen sie in einem permanenten Austausch mit zahlreichen Stakeholdern und eingebunden in eine Vielzahl von Netzwerken. Die gesellschaftlichen, politischen, technologischen und ökologischen Rahmenbedingungen zu einer gegebenen Zeit beeinflussen Unternehmen in ihrem Entscheiden und Handeln. Nicht zuletzt kann die Nichtakzeptanz bestimmter unternehmerischer Entscheidungen zu einem großen Vertrauensverlust und letztlich zum Entzug der Legitimation führen. Ebenso können Unternehmen durch ihre Entscheidungen und Handlungen Einfluss auf gesellschaftliche, politische, technologische oder ökologische Entwicklungen nehmen.¹³⁷

Erfolgreiches Verantwortungsmanagement heißt vor diesem Hintergrund, diesen Wandel in Gesellschaft, Politik, Umwelt und Technologie genau und kontinuierlich im Blick zu haben, zu beobachten und versuchen ihn zu antizipieren, um mögliche Auswirkungen auf die eigene Organisation frühestmöglich zu erkennen und ggf. darauf reagieren zu können. So wird die Resilienz des Unternehmens in einer sich ständig änder-

¹³⁶ Vgl. Töpfer und Duchmann 2016.

¹³⁷ Zu denken ist hier an Produktinnovationen oder neue Technologien, beispielsweise im Bereich der Brennstoffzellen-Autos oder der Künstlichen Intelligenz, die die heutige Welt und Gesellschaft immens verändern können.



den Umwelt gestärkt. Ebenso gilt es, die Vielzahl an Stakeholder-Ansprüchen und gesellschaftlichen Aspirationen an das eigene Unternehmen kritisch zu reflektieren und zu adressieren, d.h. Verantwortung zu übernehmen oder sie begründet abzuweisen. Die externen Einflüsse, deren kritische Reflexion und Adressierung durch das Unternehmen sind es auch, die durch Neuausrichtungen und Umstrukturierungen im Unternehmen zu einer Veränderung bzw. Anpassung von Purpose und Unternehmen führen können, der nötig ist, um in der heutigen VUCA-Welt als Unternehmen nachhaltig bestehen zu können.

6. Zusammenfassung und Fazit

Von Verantwortung zu Integrität, von Integrität zu Vertrauen.

Um nachhaltig erfolgreich agieren zu können, sind Unternehmen auf Vertrauen angewiesen, sei es von Kunden, Kapitalgebern, Lieferanten, der Öffentlichkeit oder von staatlichen Stellen. Ist dieses Vertrauen nicht vorhanden, erhöht dies im milderen Fall die Transaktionskosten durch notwendig werdende Kontrollen in einem ganz allgemeinen Sinne und bedroht im äußersten Fall die Existenzberechtigung für ein Unternehmen durch den (schleichenden) Entzug der *Licence to operate*. Vertrauen kann jedoch nicht einfach eingefordert werden. Vielmehr erfordert der Aufbau von Vertrauen historische Informationen, darüber, wie sich Organisationen und Personen in vergangenen Situationen verhalten haben und welche Normen und Werte handlungsleitend waren. In der Vertrauensgenese kommt dem Wert der Integrität eine zentrale Rolle zu: Integrität im Entscheiden und Handeln erzeugt Verlässlichkeit und Erwartungssicherheit seitens der Stakeholder und schafft ein Grundvertrauen, dass sich ein Unternehmen in zukünftigen Situationen gemäß den aus Erfahrung gewonnenen Erwartungen verhalten wird. Durch eine verantwortungsvolle Unternehmensführung können Unternehmen das Vertrauen sichern und erhalten. Mit dem im Rahmen des Forschungsprojekts entwickelten Modell für das Management und die Gestaltung der Unternehmensverantwortung werden konkrete Gestaltungsvorschläge und Handlungsempfehlungen zur Umsetzung einer verantwortungsvollen Unternehmensführung gegeben, die das für die Unternehmensexistenz so wichtige Stakeholdervertrauen sichert.

Verantwortungsmanagement ist Integritätsmanagement, Integritätsmanagement ist Vertrauensmanagement.

Der Ansatz des hier entwickelten *IntegrityPRIME Model* folgt dem Ansatz des Integrity Managements und nimmt seinen Ausgangspunkt in einem normativen Orientierungsprozess, der sich im Purpose und den unternehmenseigenen Werten und Prinzipien manifestiert. Purpose und Unternehmenswerte („*Purpose & Values*“) bilden die internen Bestimmungsfaktoren für die unternehmerische Verantwortungssphäre und sind Begründungsbezugspunkte für unternehmerisches Entscheiden und Handeln. Ausschlaggebend für die Akzeptanz unternehmerischer Entscheidungen, die in der Konsequenz eben auch zu abgewiesenen Stakeholder-Erwartungen und -Verantwortungszuweisungen führen können, ist der Unternehmenswert der Integrität, d.h. die Orientierung an moralischen und unternehmenseigenen Grundwerten und deren konsistente Anwendung im Geschäftsalltag.

Die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und juristischen Rahmenbedingungen eines Unternehmens zu einem gegebenen Zeitpunkt bilden die externen Bestimmungsfaktoren für die unternehmerische Verantwortung. Die kritische Auseinandersetzung mit den Verantwortungszuweisungen und deren Reflexion entlang der unternehmenseigenen Werte, die sich auch in der Identifikation der relevanten Stakeholder widerspiegeln, bilden den zweiten Baustein des *IntegrityPRIME Model* („*Responsibility & Stakeholder*“).

Der dritte Baustein des *IntegrityPRIME Model* („*Implement*“) umfasst die Strukturen, Maßnahmen und Prozesse der organisatorischen Umsetzung des Verantwortungsmanagements. Grundsätzlich folgt die Umsetzung des hier verhandelten normativ-strategischen Managements der Unternehmensverantwortung dem



Ansatz des Integrity Managements und legt ein besonderes Augenmerk auf die Handlungsfelder Governance, Risikoidentifikation und -bewertung sowie Kommunikation, die für Umsetzung eines holistischen und integrierten Verantwortungsmanagements, das ökonomische, rechtliche, soziale und ökologische Belange in den Blick nimmt, von entscheidender Bedeutung sind.

Zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit und Angemessenheit der implementierten Strukturen und Maßnahmen geht es im vierten Baustein des *IntegrityPRIME Model* („*Monitor & Improve*“) um die kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung des Managementsystems.

Mit dem fünften Baustein „*Evaluate & Communicate*“ schließt sich der Kreis des *IntegrityPRIME Model*. Durch eine kontinuierliche Beobachtung und Antizipation des gesellschaftlichen und technologischen Wandels wird gewährleistet, dass mögliche Auswirkungen auf das eigene Unternehmen frühestmöglich erkannt werden und Reaktionsmaßnahmen entsprechend veranlasst werden können. Dies schließt ein, den eigenen Purpose und die Unternehmenswerte vor dem Hintergrund der zu einem bestimmten Zeitpunkt vorfindlichen gesellschaftlichen Herausforderungen kontinuierlich im Dialog mit den Stakeholdern zu reflektieren und ggf. anzupassen, um die Legitimität der Geschäftstätigkeit auch über gesellschaftliche Veränderungen hinweg zu sichern. Durch diese Offenheit und Adaptivität des Systems Unternehmen kann die Resilienz gestärkt und damit die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen in einer von Komplexität und Unsicherheit geprägten Welt sichergestellt werden.

Integrität bildet den Ausgangspunkt verantwortungsvoller Unternehmensführung. Erfolgreiches Verantwortungsmanagement vereint rechtliche und moralische Verantwortung. Es setzt Compliance voraus und schließt die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Belange ein. Die Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung erzeugt Vertrauen seitens der Stakeholder und sichert so letztlich die Unternehmensexistenz.

„Compliance & Integrity bilden eine Einheit und entwickeln sich als komplementäre Ansätze gerade spürbar weiter zu einem „Management der Unternehmensverantwortung“. Compliance ist dabei das Rückgrat dieser Unternehmensverantwortung, Integrity ist ihr Herz.“ (Stephan Grüninger)



7. Literaturverzeichnis

- Baab, Mike; Jungk, Margaret (2009): The Arc of Human Rights Priorities. A New Model for Managing Business Risk. Hg. v. Danish Institute for Human Rights. Online. Online verfügbar unter <https://www.unglobalcompact.org/library/26>, zuletzt geprüft am 16.08.2021.
- Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (Hg.) (2021): Stellungnahme zum Referentenentwurf Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten. (Fassung vom 28.02.2021, 15:50). Berlin.
- Carroll, Archie B. (1991): The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. In: *Business Horizons* 34 (4), S. 39–48.
- Carroll, Archie B.; Adler, Nancy J.; Mintzberg, Henry; Cooren, Francois; Suddaby, Roy; Freeman, R. Edward; Laasch, Oliver (2020): What 'are' responsible management? A conceptual potluck. In: Oliver Laasch, Roy Suddaby, R. Freeman und Dima Jamali (Hg.): *Research Handbook of Responsible Management*: Edward Elgar Publishing, S. 56–71.
- Carroll, Archie B.; Laasch, Oliver (2020): From managerial responsibility to CSR and back to responsible management. In: Oliver Laasch, Roy Suddaby, R. Freeman und Dima Jamali (Hg.): *Research Handbook of Responsible Management*: Edward Elgar Publishing, S. 84–90.
- Deutscher Bundestag (16.07.2021): Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten. Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz LkSG. Fundstelle: Bundesanzeiger Verlag. Online verfügbar unter http://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&jumpTo=bgbl121s2959.pdf, zuletzt geprüft am 13.08.2021.
- European Brands Association (Hg.): EU Mandatory Human Rights Due Diligence AIM contribution to the debate. Position paper. Online verfügbar unter <https://verantwortungsvolle-unternehmen.ch/news/2020/10/29/2500-europische-konzerne-fordern-konzernverantwortung>, zuletzt geprüft am 23.02.2021.
- Fetzer, Joachim (2004): Die Verantwortung der Unternehmung. Eine wirtschaftsethische Rekonstruktion. Gütersloh: Gütersloher Verl.-Haus.
- Freeman, R. Edward; Laasch, Oliver (2020): From 'management sucks' to 'responsible management rocks!'. In: Oliver Laasch, Roy Suddaby, R. Freeman und Dima Jamali (Hg.): *Research Handbook of Responsible Management*: Edward Elgar Publishing, 113-120.
- Gast, Arne; Illanes, Pablo; Probst, Nina; Schaninger, Bill; Simpson, Bruce (2020): Purpose: Shifting from why to how. In: *McKinsey Quarterly* (April), S. 1–11.
- Grüninger, Stephan (2001): Vertrauensmanagement. Kooperation, Moral und Governance. Marburg: Metropolis-Verl. (Theorie der Unternehmung, Bd. 13).
- Grüninger, Stephan (2016): So geht das nicht. In: *Compliance Manager* (1), S. 44–53.
- Grüninger, Stephan (2020): Grundlagen einer wertorientierten Compliance. In: Josef Wieland, Roland Steinmeyer und Stephan Grüninger (Hg.): *Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen*. 3. völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 41–71.
- Grüninger, Stephan; Jantz, Maximilian; Schweikert, Christine; Steinmeyer, Roland (2014): Empfehlungen für die Ausgestaltung und Beurteilung von Compliance-Management-Systemen. KICG-Leitlinien. Konstanz Institut für Corporate Governance. Konstanz. Online verfügbar unter <https://www.htwg-konstanz.de/forschung-und-transfer/institute-und-labore/kicg/publikationen/forschungsergebnisse-kicg/kicg-leitlinien/>, zuletzt geprüft am 12.04.2021.



- Grüniger, Stephan; John, Dieter (2004): Corporate Governance und Vertrauensmanagement. In: Josef Wieland (Hg.): Handbuch Wertemanagement. Erfolgsstrategien einer modernen corporate governance. 1. Aufl. Hamburg: Murmann (Murmann Business & Management), S. 149–177.
- Grüniger, Stephan; Kissmehl, Quirin (2021): Vertrauen - zur Relationierung von Compliance- und Integrity Management. In: Julika Baumann Montecinos, Dominik Fischer und Andreas E.H. Heck (Hg.): Wertschöpfung in der relationalen Ökonomie. Marburg: Metropolis.
- Grüniger, Stephan; Möhrle, Hartwin; Weinen, Ralf (2021): Compliance und Integrität in der Krise. Führungskräftebefragung. Hg. v. A&B One Kommunikationsagentur GmbH und Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH.
- Grüniger, Stephan; Schöttl, Lisa; Wieland, Josef (2017): Integrity Management: Warum Compliance eine ethische Fundierung braucht. In: *Zeitschrift für Corporate Governance* (02), S. 58–62.
- Grüniger, Stephan; Wanzek, Matthias (2020): Einführung: Anforderungen an ein Compliance-Management-System. In: Josef Wieland, Roland Steinmeyer und Stephan Grüniger (Hg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 3. völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 401–425.
- Heidbrink, Ludger (2010): Die Rolle des Verantwortungsbegriffs in der Wirtschaftsethik. Hg. v. Center for Responsibility Research (CRR). Essen (Working Papers des CRR, 9).
- Heidbrink, Ludger (2017): Definitionen und Voraussetzungen der Verantwortung. In: Ludger Heidbrink, Claus Langbehn und Janina Loh (Hg.): Handbuch Verantwortung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 3–33.
- Kienbaum (2020): Purpose. Die große Unbekannte. Hg. v. Kienbaum. Köln. Online verfügbar unter <https://www.kienbaum.com/de/purpose-studie/>, zuletzt geprüft am 19.02.2021.
- Laasch, Oliver; Suddaby, Roy; Freeman, R. Edward; Jamali, Dima (2020): Mapping the emerging field of responsible management: domains, spheres, themes, and future research. In: Oliver Laasch, Roy Suddaby, R. Freeman und Dima Jamali (Hg.): Research Handbook of Responsible Management: Edward Elgar Publishing, S. 2–39.
- Löning, Markus; Treinen, Claire; Freise, Leonie (2020): „Befähigung vor Rückzug“. ein Ansatz zur Unterstützung unternehmerischer Sorgfalt? Hg. v. Löning – Human Rights & Responsible Business. Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ). Berlin. Online verfügbar unter https://www.google.com/url?sa=t&rcct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahU-KEwiXgpf08s_uAhXF8eAKHSYLBLQQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.loening-berlin.de%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F01%2FLoening_Gutachten-Befa%25CC%2588hi-gung_RZ_201218.pdf&usq=AOvVaw11zgRgmKbdPSADCq2BwNs, zuletzt geprüft am 03.02.2021.
- Meynhardt, Timo (2020): Purpose ist kein Gutmenschentum (Interview). In: *Harvard Business Manager* (Februar), S. 28–33. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/340272036_Purpose_ist_kein_Gutmenschentum_Interview, zuletzt geprüft am 28.07.2021.
- Meynhardt, Timo; Kirchgeorg, Manfred; Suchanek, Andreas; Zülch, Henning (2018): Jenseits von Macht und Ohnmacht: Antworten des Leipziger Führungsmodells. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell* (2), S. 21–24. Online verfügbar unter <https://www.alexandria.unisg.ch/254733/>.
- Moosmayer, Klaus (2020): Now is the perfect time to expand the role of compliance officers. Online. Online verfügbar unter <https://fcpablog.com/2020/05/11/now-is-the-perfect-time-to-expand-the-role-of-compliance-officers/>, zuletzt geprüft am 19.06.2020.
- Rüegg-Stürm, Johannes; Grand, Simon (2020): Das St. Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt. 2., überarbeitete Auflage. Bern: Haupt Verlag.



- Schaper, Miriam (2017): *Verantwortlichkeiten von Unternehmen. Reichweite und Grenzen*. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Schmidt, Matthias (2016): *Reichweite und Grenzen unternehmerischer Verantwortung. Perspektiven für eine wertorientierte Organisationsentwicklung und Führung*. Wiesbaden, [Germany]: Springer Gabler.
- Schöttl, Lisa (2018): *Integrität in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Späth, Patrick (2021): Update Lieferkettenverantwortung. Vortrag im Rahmen der 44. FCI-Sitzung. Forum Compliance Integrity. Online, 09.07.2021.
- Spießhofer, Birgit (2017): *Unternehmerische Verantwortung: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG*.
- Spiesshofer, Birgit (2020): Fridays for Future, Siemens oder die Politik - wer entscheidet? Online (Forum Wirtschaftsethik). Online verfügbar unter <https://www.forum-wirtschaftsethik.de/fridays-for-future-siemens-oder-die-politik-wer-entscheidet/>, zuletzt geprüft am 09.03.2021.
- Spiesshofer, Birgit (2021): Twitter & Trump - die Geister, die ich rief? Online (Forum Wirtschaftsethik). Online verfügbar unter <https://www.forum-wirtschaftsethik.de/twitter-trump-die-geister-die-ich-rief/>, zuletzt geprüft am 10.03.2021.
- Steinmeyer, Roland; Späth, Patrick (2020): Rechtliche Grundlagen und Rahmenbedingungen („Legal Compliance“). In: Josef Wieland, Roland Steinmeyer und Stephan Grüninger (Hg.): *Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen*. 3. völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 179–228.
- Töpfer, Armin; Duchmann, Christian (2016): Das Scheitern an tyrannischer Ambition. Der Abgasskandal von VW im Lichte der Unternehmenskultur-Forschung. In: *WiSt* (8), S. 400–406.
- Ulrich, Peter (2020): Unternehmerische Sorgfaltspflicht in der globalisierten Wirtschaft (Forum Wirtschaftsethik). Online verfügbar unter <https://www.forum-wirtschaftsethik.de/unternehmerische-sorgfaltspflicht-in-der-globalisierten-wirtschaft/>, zuletzt geprüft am 23.02.2021.
- Volkov, Michael (2021): Should CCOs Take Responsibility for the “New” ESG Function? Hg. v. Corporate Compliance Insights. Online. Online verfügbar unter <https://www.corporatecompliancesignals.com/should-ccos-take-on-esg-function/>, zuletzt aktualisiert am 16.06.2021.
- Wieland, Josef (2008): CSR und Globalisierung - Über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. In: Ludger Heidbrink und Alfred Hirsch (Hg.): *Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie*. Frankfurt/New York: Campus Verlag, S. 97–115.
- Wieland, Josef (Hg.) (2011a): *Die Zukunft der Firma*. Marburg: Metropolis-Verl. (Studien zur Governanceethik, Bd. 10).
- Wieland, Josef (2011b): Normatives strategisches Management. Die normative Seite der Firma. In: Josef Wieland (Hg.): *Die Zukunft der Firma*. Marburg: Metropolis-Verl. (Studien zur Governanceethik, Bd. 10), S. 15–39.
- Wieland, Josef (2012): Strategische normative Unternehmensführung und Compliance Management. In: *Audit Committee Quarterly* (2), S. 34–37.
- Wieland, Josef (2020): Integritäts- und Compliance-Management als Corporate Governance – konzeptionelle Grundlagen und Erfolgsfaktoren. In: Josef Wieland, Roland Steinmeyer und Stephan Grüninger (Hg.): *Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen*. 3. völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 15–39.



Zwiebel, Megan (2021): Klaus Moosmayer of Novartis Explains Why Holistic Risk Assurance Is the Future of Compliance. Hg. v. Anti-Corruption Report. Online verfügbar unter www.anti-corruption.com, zuletzt aktualisiert am 23.06.2021.

