

Erfolgsfaktor Verantwortung

Corporate Social Responsibility professionell managen

Kaevan Gazdar · André Habisch
Klaus Rainer Kirchhoff · Sam Vaseghi
Herausgeber

Erfolgsfaktor Verantwortung

Corporate Social Responsibility
professionell managen

Mit 30 Abbildungen

 Springer

Kaevan Gazdar
Leiter Berichtswesen HypoVereinsbank
Kardinal-Faulhaber-Straße 1
80333 München
kaevan.gazdar@hvb.de

Professor Dr. André Habisch
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
Ostenstraße 26–28
85072 Eichstätt
andre.habisch@ku-eichstaett.de

Klaus Rainer Kirchhoff
Vorstandsvorsitzender der Kirchhoff Consult AG
Ahrensburger Weg 2
22359 Hamburg
kirchhoff@kirchhoff.de

Dr.-Ing. Dipl. mult. Sam Vaseghi
Environment & Sustainability Services, Deloitte
H.C. Andersens Boulevard 2
1780 Kopenhagen V
Dänemark
svaseghi@deloitte.com

ISBN-10 3-540-26279-2 Springer Berlin Heidelberg New York
ISBN-13 978-3-540-26279-4 Springer Berlin Heidelberg New York

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media
springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2006
Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Design & Production, Heidelberg

SPIN 11498223 43/3153-5 4 3 2 1 0 – Gedruckt auf säurefreiem Papier

Geleitwort

Das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) findet am Kapitalmarkt und in den Medien immer größere Beachtung. Zu Recht, denn die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens und die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung gehören zusammen. Dabei bedeutet CSR nicht die Abkehr von der sehr einseitig ausgerichteten Shareholder-Value-Strategie, sondern bindet sie in ein umfassendes Konzept der Unternehmenspolitik ein, die unterschiedliche Interessen gleichermaßen berücksichtigt.

Nur wer angemessene Renditen erwirtschaftet, ist auch in der Lage, im Interesse von Mitarbeitern, Gesellschaft und Umwelt zu handeln.

CSR schafft Werte, davon sind auch immer mehr institutionelle Investoren überzeugt. Aktienindizes, wie der Dow Jones Sustainability Index oder der FTSE4Good, die Unternehmen nach Nachhaltigkeits-Kriterien aufnehmen, sind Benchmark für Fondsmanager und andere professionelle Anleger.

Für den CSR-Ansatz spricht auch der Einstellungswandel vieler Konsumenten, die beispielsweise immer stärker Umweltthemen in ihren Kaufentscheidungsprozessen berücksichtigen. Und wer teuer ausgebildete und qualifizierte Mitarbeiter an sich binden will, sollte auch deren Interessen ernst nehmen. Sonst wandern sie bei erster Gelegenheit zur Konkurrenz.

Diese Sichtweise des CSR-Ansatzes – Gewinnstreben mit sozialer Verantwortung als ergänzendes Ziel – ist Basis eines umfassenden Vergleichs, den manager magazin jüngst publiziert hat: Die Studie – vom Hamburger Kommunikationsberater Klaus Rainer Kirchhoff initiiert und von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte unterstützt – stellt eine europaweite Rangliste derjenigen Unternehmen auf, die sich erfolgreich sozial, ökologisch, kulturell oder humanitär engagieren und gleichzeitig profitabel arbeiten.

Das Ranking hat in Unternehmen große Resonanz ausgelöst. Das Buch von Habisch, Gazdar, Kirchhoff und Vaseghi erläutert den konzeptionellen Hintergrund des Rankings. Die Autoren erklären zudem, welche Herausforderungen und besonderen Erwartungen von Interessengruppen zukünftig auf Unternehmen zukommen. Sie verdeutlichen, dass mithilfe einer erfolgreichen CSR-Strategie die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen maßgeblich zum Guten gewendet werden kann.

Keine Frage, Corporate Social Responsibility wird ein entscheidender strategischer Erfolgsfaktor für Unternehmen. In einer sich rapide verändernden Unternehmensumwelt ist das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen als Zukunftsinvestition zu begreifen, die auch dazu beitragen kann, ihre wirtschaftliche Performance zu verbessern.

Arno Balzer

Hamburg, im November 2005

Chefredakteur manager magazin

Vorwort: Professionalisierung der CSR-Praxis als Herausforderung

Unternehmen stehen heute vor weitaus komplexeren Anforderungen als in der Vergangenheit. Ihre Performance wird von einer Vielzahl wortgewaltiger Anspruchsgruppen kontrolliert: Investoren und Analysten, aber auch Kunden, Medien und der Gesellschaft insgesamt. Reputationsverluste haben Folgen, nicht zuletzt auch auf die Marktkapitalisierung. Somit schließt sich der Kreis: Wer Shareholder Value schaffen will, der muss zugleich den „Stakeholder Value“ berücksichtigen.

Angesichts dieser gewachsenen Bedeutung für den mittel- und langfristigen Erfolg bedarf die Praxis unternehmerischer Verantwortung (Corporate Social Responsibility) in den Unternehmen dringend einer Professionalisierung. Dies umfasst sowohl unternehmensinterne Regelungen und Prozessgestaltungen als auch das Engagement im gesellschaftlichen Umfeld („Corporate Citizenship“). Die „Good Company“-Studie, die die Kirchhoff Consult mit Unterstützung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte im Winter 2004/2005 durchführte, setzt genau hier an. Sie reproduziert nicht – wie vergleichbare Untersuchungen – „peer-group“-Einschätzungen oder bewertet Berichtsgestaltung. Vielmehr wurde versucht, kriteriengestützt professionelle CSR-Performance zu evaluieren. Ein solches Vorgehen wirft notwendigerweise Fragen auf: Warum diese Kriterien, was genau wurde bewertet, wie sind die Ergebnisse zustande gekommen? Nicht alle diese Fragen konnten durch die knappe journalistische Berichterstattung beantwortet werden.

Das vorliegende Buch, das die Gutachter gemeinsam verfasst haben, bemüht sich, diese Lücke zu schließen. Es referiert die Ergebnisse der Studie, erklärt die Hintergründe und erläutert die Kriterien. Anspruch der Studie war es weder, eine wissenschaftliche Grundlage für CSR als Ganzes zu legen noch die laufende Diskussion um

Möglichkeiten und Grenzen unternehmerischen Handelns in der Marktwirtschaft abzuschließen. Dies wäre angesichts des rasanten Wachstums dieser internationalen Diskussion und der Vielfalt wichtiger Einzelaspekte zum gegenwärtigen Zeitpunkt auch vermessen. Vielmehr geht es um praxisorientierte Vermittlungsarbeit, um einen Brückenschlag zum Möglichen und Nötigen in den Unternehmen. Was kann heute begründeterweise als Standard professionellen CSR-Managements gelten – und eignet sich mithin zur Orientierung in den alltäglichen Entscheidungszwängen?

Das vorliegende Buch arbeitet sich dazu vom allgemeinen ins Konkrete vor. Im ersten Teil werden Aspekte der gegenwärtigen CSR-Diskussion vertieft, die Grundlage für die Gestalt der Studie geworden sind. Im zweiten Teil werden dann Kriterien erläutert und mit Beispielen unterlegt. Im dritten Teil schließlich skizziert jeder Gutachter Unternehmen, die er als „best practise“ in seinem Bereich sieht.

Es ist die gemeinsame Überzeugung der Gutachter wie der Initiatoren der Studie, dass professionelles CSR nicht losgelöst vom Streben eines Unternehmens nach (internationaler) Wettbewerbsfähigkeit definiert werden sollte. Es werden hier nicht (weitere) Forderungen zu den eingangs bereits genannten an das Management heran getragen; umgekehrt können auch Fehlleistungen in Kernfunktionen durch CSR nicht „übertüncht“ werden – hier scheint der Kern der liberalen Kritik an CSR zu liegen. Professionelles CSR-Management ist vielmehr gerade ein Instrument, um besser mit den bestehenden Anforderungen umgehen zu können – genau deshalb gewinnt es gegenwärtig weltweit schnell an Bedeutung.

Diesen Prozess auch im deutschen Sprachraum anzustoßen, engagierte Unternehmen zu stärken und einen Lernprozess in Unternehmen und ihrem Umfeld anzustoßen – das sind die Ziele der „Good Company“-Studie und des vorliegenden Buches.

André Habisch
Kaevan Gazdar
Klaus Rainer Kirchhoff
Sam Vaseghi

München, im November 2005

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort: Professionalisierung der CSR-Praxis als Herausforderung	VII
<i>Teil I: CSR – Perspektiven der aktuellen Diskussion</i>	
Aspekte der CSR aus Wirtschaftsprüfersicht	3
<i>Wolfgang Grewe und Jens Löffler</i>	
CSR als strategische Herausforderung	13
<i>Klaus Rainer Kirchhoff</i>	
Die Corporate-Citizenship-Herausforderung: Gesellschaftliches Engagement als Managementaufgabe	35
<i>André Habisch</i>	
Das Good-Company-Ranking im internationalen Vergleich	51
<i>Kaevan Gazdar</i>	
<i>Teil II: Das Good-Company-Ranking: Kriterien und Ergebnisse</i>	
Die wichtigste Ressource: Umgang mit Mitarbeitern als Messlatte unternehmerischer Verantwortung	61
<i>Kaevan Gazdar</i>	

Gesellschaftliches Engagement als Win-Win-Szenario	81
<i>André Habisch</i>	
Sustainability: Transformationen eines Leitbegriffs	99
<i>Sam Vaseghi und Markus Lehni</i>	
Die Anforderungen des Kapitalmarktes: Transparenz, finanzielle Stärke und Performance	111
<i>Jens Hecht</i>	
<i>Teil III: CSR in der Praxis – Gelungene Beispiele aus dem Good-Company-Ranking</i>	
Das Erfolgsmodell Metro: The Spirit of Motivation	125
<i>Kaevan Gazdar</i>	
Das Erfolgsmodell Axa: Von Herz zu Motivation	131
<i>Kaevan Gazdar</i>	
Die Deutsche Bank ist besser als ihr Ruf	137
<i>André Habisch</i>	
Ein Profi für Verbindungen: Nokia als globaler Corporate Citizen	141
<i>André Habisch</i>	
Deutsche Post World Net: Integrität und Vision	147
<i>Sam Vaseghi</i>	
Tesco: Commitment, Kontinuität und Konsequenz	151
<i>Sam Vaseghi</i>	
Best Practice für Transparenz, finanzielle Stärke und Performance: Beispiele Bayer und Total	153
<i>Jens Hecht</i>	

Anhang: CSR-Wettbewerb	159
Glossar	161
Lebensläufe der Autoren	167

Teil I:

**CSR – Perspektiven der
aktuellen Diskussion**

Aspekte der CSR aus Wirtschaftsprüfersicht

Wolfgang Grewe¹ und Jens Löffler²

¹ Sprecher der Geschäftsführung, Deloitte

² Wirtschaftsprüfer/Steuerberater, Deloitte

Zum Begriff CSR/Corporate Social Responsibility

Das Vertrauen in das Funktionieren der Kapitalmärkte als zentraler Bestandteil unserer Wirtschaftsordnung hat in den letzten Jahren – ausgelöst durch publikumswirksame Bilanzmanipulationen und Unternehmenszusammenbrüche – in der ganzen Welt gelitten. Die Existenzberechtigung von Unternehmen liegt grundsätzlich in ihrem wesentlichen Beitrag zur Wohlfahrt der Gesellschaft. Nimmt die Gesellschaft Unternehmen jedoch als Vehikel einer Minderheit zur Optimierung ihres Wohlstandes auf Kosten der Mehrheit wahr, so kann daraus ein Legitimitätsverlust resultieren. Vor diesem Hintergrund wird die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen deutlicher gestellt.

Der im angelsächsischen Wirtschaftsraum entwickelte Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) ist dabei nicht abschließend definiert und muss vor der Übertragung in ein z. B. kontinentaleuropäisches Umfeld, das Wohlstandsmehrung für möglichst alle und Begriffe wie soziale Marktwirtschaft kennt, noch diskutiert werden.

Nach unserem Verständnis kann CSR als Konzept verstanden werden, wie Unternehmen ihre Geschäftsprozesse gestalten, um Werte für alle Stakeholder zu schaffen, und ihre direkte Gesellschaftsumgebung positiv beeinflussen, ohne die natürlichen Ressourcen über das Unvermeidliche hinaus zu verbrauchen. Dieses Kon-

zept schließt damit in den CSR-Begriff die Berücksichtigung der Erwartungen der Kapitalmarktteilnehmer ein.

CSR oder Teile von CSR werden häufig auch als Nachhaltigkeit (Sustainable Development), Corporate Citizenship, Corporate Responsibility oder Corporate Sustainability bezeichnet. Aus Sicht der Unternehmen geht es bei CSR nicht darum, unreflektiert Wohltätigkeitsaktivitäten zu entfalten; vielmehr ist CSR als Investition und Instrument der Unternehmenssteuerung zu begreifen, das die Erreichung nachhaltigen Erfolgs erst möglich macht und zu einer Win-Win-Situation für Unternehmen und Gesellschaft führt.

Alle Ausprägungen und Wesensbestandteile von CSR betreffen das Unternehmen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, z. B. sein Agieren, seine unterlassenen Handlungen und seinen Umgang mit Ressourcen, selbstverständlich genauso wie jedes andere Unternehmen. Eingegangen werden soll im Folgenden jedoch auf wirtschaftliche Aspekte der CSR, die im Rahmen der Prüfung von Unternehmen betrachtet werden.

Auf den ersten Blick hat eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in ihrem angestammten Tätigkeitsfeld zunächst wenig mit CSR zu tun. Die Prüfung von Jahres- und Konzernabschlüssen als allein zahlenbezogene Aufgabe zu betrachten, bei der es darum geht, die Angaben in der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung mit den vom Rechnungslegenden vorgelegten Nachweisen abzustimmen, greift jedoch zu kurz. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften tragen zur Funktionsfähigkeit des Kapitalmarktes bei, weil sie durch die Prüfung von Informationen deren Verlässlichkeit erhöhen. Damit können sie sich dem tragenden Gedanken von CSR nicht entziehen. Im Gegenteil: Sie sind auch gefordert, sich mit dem Umfeld ihrer Auftraggeber bei der Durchführung von Abschlussprüfungen oder z. B. der Erstellung von Gutachten auseinander zu setzen; anders ist bei der heutigen Komplexität des Wirtschaftsgeschehens weder eine ordnungsgemäße Abschlussprüfung noch eine substantiierte Gutachtenerstellung möglich.

Die Abschlussprüfung umfasst heute neben der Going-Concern-Prämisse auch die Prüfung des Lageberichts (vgl. § 289 III HGB), der auch auf nichtfinanzielle Leistungsindikatoren wie Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange eingehen soll. Im Übrigen

hat der Wirtschaftsprüfer bei börsennotierten Aktiengesellschaften das Risikofrüherkennungssystem (§ 91 Absatz 2 Aktiengesetz) zu prüfen und sich im Rahmen dieser Prüfung mit bestandsgefährdenden Unternehmensrisiken zu befassen. Dazu können Verstöße gegen Kartellregelungen, Bestechung, Umweltrisiken usw. gehören. Unternehmen, die wegen der Notierung ihrer Kapitalmarkttitel an einer US-amerikanischen Börse dem US-amerikanischen Recht unterliegen, sind verpflichtet, die Regelungen des Sarbanes-Oxley Acts zu beachten. Danach ist zum Beispiel das auf Finanzinformationen ausgerichtete interne Kontrollsystem vom Abschlussprüfer zu prüfen und gesondert zu zertifizieren. Diese Prüfung setzt ebenfalls die intensive Auseinandersetzung des Wirtschaftsprüfers mit dem Risikomanagement voraus.

Der Blick einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft richtet sich daher bei CSR primär auf drei Themenkreise:

- In der Corporate Governance eines Unternehmens zeigt sich, wie die Stakeholderinteressen systematisch in die Unternehmensstrategie einbezogen werden und somit CSR wahrgenommen wird. Zu unterscheiden ist zwischen vorgegebenem Rechtsrahmen und Selbstverpflichtungen.
- CSR erfordert die bewusste Akzeptanz, dass unternehmerisches Wirtschaften mit Risiken verbunden ist und der Eintritt nur einiger dieser Risiken erhebliche negative, ja sogar bestandsgefährdende Entwicklungen zur Folge haben kann. CSR ist daher aus Sicht des Wirtschaftsprüfers untrennbar mit einem umfassenden Begriff des Risikomanagements verknüpft.
- CSR benötigt eine verlässliche Kommunikation. Um den Stakeholdern die CSR-Maßnahmen in zusammengefasster Form vermitteln zu können, bietet sich eine periodische Berichterstattung an, die eine Reihe von Unternehmen heute schon veröffentlichen. Das Vertrauen der Berichtsadressaten in dieses Kommunikationsinstrument kann durch die Attestierung des Berichts durch einen unabhängigen Dritten erheblich gestärkt werden.

Corporate Governance

Corporate Governance bezeichnet in einer Kurzformel den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens. Damit ist auf der einen Seite die Binnenordnung des Unternehmens angesprochen (z. B. die Festlegung von Informations-/Entscheidungsrechten verschiedener Akteure bzw. Interessengruppen), auf der anderen Seite erfasst Corporate Governance aber auch die Einbindung des Unternehmens in sein Umfeld (wie z. B. den Kapitalmarkt). Die beiden Betrachtungsperspektiven werden als interne und externe Corporate Governance bezeichnet und gewinnen vor dem Hintergrund CSR gleichermaßen hohe Bedeutung; nur zusammen können sie die Basis für gelebte CSR bilden (vgl. v. Werder, A.: Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance, in Hommelhoff, Hopt, v. Werder [Hrsg.]: Handbuch Corporate Governance, Köln/Stuttgart 2003, S. 4f).

Die Innensicht der Corporate Governance setzt sich mit den jeweiligen Rollen, Kompetenzen und Funktionsweisen sowie dem Zusammenwirken von Leitungs- und Überwachungsorganen auseinander, die Außensicht bezieht sich hingegen auf das Verhältnis der Unternehmensführung zu den wesentlichen Stakeholdern des Unternehmens, mit besonderer Betonung der Anteilseigner.

Die Bedeutung der Corporate Governance hat in den vergangenen Jahren erheblich zugenommen. Treiber dieser Entwicklung sind auf der einen Seite die bekannten Fälle von Missmanagement und Unternehmensschiefen im In- und Ausland. Auf der anderen Seite wird die Diskussion um effizientere und transparentere Formen der Unternehmensführung durch die Globalisierung der Wirtschaft und die Liberalisierung der Kapitalmärkte vorangetrieben. Der zweite Auslöser ist insbesondere mit der Sicht von (potenziellen) Anlegern wie institutionellen Investoren verbunden, da diese den Governance-modalitäten der Unternehmen zunehmend Beachtung schenken. Im Zuge dieser Entwicklungen spielt Corporate Governance aber auch für die anderen Stakeholder eine wichtige Rolle, da die hohe Publizität von Unternehmensschiefen und auch die derzeit hohe Arbeitslosigkeit das Bewusstsein für diese Aspekte der unternehmerischen Betätigung geschärft haben.

Rechtsrahmen

Vor dem Hintergrund der CSR hat Corporate Governance große Relevanz, da sie zunehmend von den Stakeholdern wahrgenommen wird. Die Öffentlichkeit erwartet von einem Unternehmen Transparenz. Im Rahmen von CSR sind die Unternehmen daher gefordert, ihre inneren Strukturen darzulegen und gleichzeitig nach außen zu tragen, wie sie mit den Stakeholdern kommunizieren (wollen). Nur so werden sie den Erwartungen aller Stakeholder gerecht und erhöhen ihre Chance, von ihren Stakeholdern dauerhaft akzeptiert zu werden.

Konkret bedeutet dies, dass den geltenden Regeln (Gesetze und Verordnungen, sonstiges Recht) entsprochen wird. Dieser sog. „Compliance“-Anforderung wird häufig durch die Einrichtung der Funktion eines Compliance Officers Rechnung getragen, der sicherstellt, dass die (branchenabhängigen) Regelungen durch das Unternehmen vollständig eingehalten werden. Für den Fall der Aufdeckung von Verstößen gegen Regelungen muss ein wirksamer Maßnahmenkatalog vorliegen, wie z. B. die Öffentlichkeit zu informieren ist und was zur Sanktionierung oder Heilung der Verstöße getan werden kann.

Zum anderen betrifft Corporate Governance das Zusammenspiel zwischen Geschäftsführungsorgan (Vorstand) und Überwachungsorgan (Aufsichtsrat). Dazu müssen klare Regelungen bestehen, wie die Überwachung – auch vor dem Hintergrund einzurichtender Aufsichtsratsausschüsse – zu organisieren ist.

Die Umsetzung neuer Regelungen zur Corporate Governance, wie z.B. des Sarbanes-Oxley Acts, ermöglicht es, die Corporate Governance über das gesetzlich verlangte Maß hinaus zu verbessern. Damit lässt sich ggf. über das Notwendige hinaus möglicher Zusatznutzen erreichen und die entsprechenden Maßnahmen zu dessen Hebung können ergriffen werden.

Durch eine gute Corporate Governance kann das Vertrauen in die vom Unternehmen veröffentlichten Rechnungswesenzahlen gestärkt werden. Sind die Abläufe der Prüfung dieser Zahlen zwischen Aufsichtsrat und Abschlussprüfer klar geregelt und wird auch danach –

für Außenstehende nachvollziehbar – verfahren, ergibt sich ein positives Gesamtbild.

Eine gute Corporate Governance unterstützt das Management in der Durchsetzung seiner Maßnahmen zur Zielerreichung. Beispielsweise müssen dolose Handlungen und die nicht autorisierte Verwendung von Unternehmensvermögen verhindert oder aufgedeckt werden. Darauf ausgerichtete Maßnahmen können aber nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn auch das Zusammenspiel von Aufsichtsrat und Vorstand entsprechend eingestellt ist. Der Aufsichtsrat kann z.B. eine Whistleblower-Hotline einrichten lassen, über die solcherart (vermutete) Verstöße gegen Gesetze und interne Regeln von Mitarbeitern/anderen Stakeholdern an den Aufsichtsrat kommuniziert werden können.

Selbstverpflichtungen

Der Deutsche Corporate-Governance-Kodex wurde als Instrument der Selbstverpflichtung verabschiedet, auch wenn der Kodex in Teilen lediglich die gesetzlich bestehenden Regeln wiedergibt. Jedoch wird mittlerweile der Selbstverpflichtungscharakter des Kodex – zumindest in Bezug auf die Angabe der Vorstandsgehälter – vom Gesetzgeber offensichtlich als zu schwach eingestuft und diskutiert, die individualisierte Angabe der Vorstandsgehälter auf eine gesetzliche Basis zu stellen.

Ungeachtet dessen ist es einer guten Corporate Governance zuträglich, wenn das Management selbst sich sog. Codes of Conducts setzt, an die es sein Handeln bindet. Dadurch kann ein Tone-at-the-Top erzeugt werden, der auf das ganze Unternehmen ausstrahlt.

Insgesamt kann eine gute Corporate Governance als fundamentale Grundlage für glaubwürdige CSR angesehen werden. Schwächen in diesem Bereich werden von den Stakeholdern kritisch aufgenommen und sie können sich nachhaltig schädigend auf das Unternehmen auswirken.