

ISSN 0259-7446  
EUR 6,50

**medien**

Kommunikation in Vergangenheit und Gegenwart

**&**

**zeit**

Thema:  
**CSR in der  
Kommunikationswissenschaft:  
Tendenzen –  
Herausforderungen –  
Reflexionen**

**Corporate Citizenship**

**Compliance – der Rohstoff von  
Corporate Social Responsibility**

**Wissensorte im Wandel**

**CSR und Stakeholder-  
kommunikation**

**Nachruf Hannes Haas**

**1/2014**

**Jahrgang 29**

# Compliance – der Rohstoff von Corporate Social Responsibility<sup>1</sup>

Monika Roth

## Abstract

Compliance ist nicht nur eine wichtige Eigenschaft von Corporate Social Responsibility (CSR), sondern Voraussetzung dieses Verständnisses von gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmen. Ohne Compliance als umfassendes Verhaltenskonzept ist CSR lediglich Reputationsmanagement ohne tieferen Sinn. So verstanden erhält ein Unternehmen dann eine unverdiente Reputation, weil es seine Verantwortung gar nicht wirklich wahrnimmt, sondern nur so tut.

*He's as blind as he can be  
just sees what he wants to see  
Nowhere Man, Beatles*

## in medias res

Die Frage, wie ökonomischer Erfolg zustande kommt, ist nicht sekundär. Dabei geht es nicht nur um die Einhaltung des geschriebenen Rechts, sondern um Compliance im umfassenden Sinn. Nur dann, auf dieser Grundlage also, kann Corporate Social Responsibility (CSR) überhaupt wirklich gelebt werden. Die Überlegungen zur sozialen Verantwortung von Unternehmen und zu ihrem Beitrag an die Gesellschaft sind nicht zuletzt in der Finanzmarktkrise 2008 neu in den Vordergrund gerückt. „What good is Wall Street? Much of what investment bankers do is socially worthless“ – so brachte es ein Beitrag in *The New Yorker* als Titel auf den Punkt (Cassidy, 29.11.2010, S. 49). Der soziale Resonanzanteil, die Berichterstattung, in der die Unternehmen „in gesellschaftlichen, moralischen oder politisch-regulatorischen Zusammenhängen thematisiert werden“, hat ab 2010 markant an Bedeutung gewonnen (Eisenegger & Künstle, 2011, S. 61f). Eisenegger und Künstle weisen nach, dass die von den Unternehmen erwartete volkswirtschaftliche Verantwortung als soziale Verantwortung benannt wird und dass diese dann präzisiert wird in dem Sinne, dass sie zwingend mit der ökologischen Kompetenz verbunden sein muss. Das

heißt, CSR umfasst drei Themenbereiche: die ökonomische, die ökologische sowie die soziale Verantwortung.

Wenn die EU-Kommission eine „Strategie zur sozialen Verantwortung der Unternehmen“ beschließt, so ist dies letztlich Ausdruck des Gedankens, dass Gewinn allein und um jeden Preis kein Maßstab sein darf. Es geht im Weiteren darum, zu erkennen, dass dies auch eine regulatorische Frage ist, weil Integrität und Gerechtigkeit gerade im Umgang mit den Menschenrechten und mit Ressourcen zur den Kernaspekten gehören (Gnehm, Interview mit U. Thielemann, *Tages-Anzeiger*, 23.1.2014, S. 38).

Wer bei Compliance nicht merkt, dass Ethik und Werte – eine integrale Art des wirtschaftlichen Wirkens und der Unternehmenssteuerung – essentiell sind, der sollte gar nicht erst an CSR denken. Firmen (und ihre Exponenten), die mit CSR werben, selber aber, wenn es um ihr eigens konkretes unternehmerisches Wirken geht, sich weigern, einen Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung zu sehen und Verantwortung zu übernehmen, lügen, wenn sie mit CSR werben. Beim Begriff der Corporate Social Responsibility geht es ja gerade darum, ob ein Unternehmen umfassende Verantwortung trägt und damit auf gesell-

<sup>1</sup> Dieser Aufsatz basiert auf einem Buchprojekt der Autorin; das Buch wird im Spätsommer 2014 beim Dike Verlag, Zü-

rich/ St. Gallen erscheinen und den gleichen Titel tragen wie dieser Beitrag.

schaftliche Fragen antwortet und sich die Folgen seines Verhaltens zurechnen lässt.

Unternehmerische Selbstverantwortung, drückt sich in einer ganzheitlichen Compliance aus. Damit ist an dieser Stelle bereits geklärt, dass „Bluewashing“ verpönt ist.<sup>2</sup> Auf den Punkt gebracht:

*„Es macht einen wesentlichen Unterschied, ob Mitarbeiter sich in Konfliktfällen auf das ernsthafte Bekenntnis der Unternehmensleitung, die Geschäfte integer zu führen, berufen können – oder eben nicht, da sie wissen, dass die vorliegenden Bekundungen, festgehalten in schicken Hochglanzbroschüren zu ‚Corporate Responsibility‘ oder ‚Corporate Citizenship‘, bloßes window dressing sind und eigentlich bluewash- oder greenwash-awards verdienen.“*

(Thielemann, 2005, S. 14)

Von solchen Dokumenten werden nicht nur Mitarbeitende, sondern alle Stakeholders getäuscht, die sie aktiv wahrnehmen. Denn letztlich ist gar nichts dahinter bzw. da, es wird nur so getan als ob, die Substanz fehlt (Admati & Hellwig, 2013, S. 22ff; *Financial Times*, 5.6.2012, S. 7).<sup>3</sup>

Das Konzept der verdienten Reputation (Roth, 2005, S. 24ff) besagt, dass ein Unternehmen deshalb positiv bewertet wird, weil es dies wirklich verdient und nicht, weil man nicht sieht, was wirklich hinter der Fassade steckt (Roth, 2005, S. 27).

Mit andern Worten: Compliance bildet eine wichtige Eigenschaft von CSR. Ohne Compliance verkommt CSR zu einem Reputationsmanagement ohne tieferen Sinn. Besonders krass zeigt sich dies am Beispiel von Unternehmen, die wie Glaxo-SmithKline (GSK) vielfach wegen betrügerischen Preis- und Marketing-Praktiken verurteilt wurden. Nach jedem Verdikt unterzeichnete GSK ein „Corporate Integrity Agreement“ – offensichtlich ohne jegliche Wirkung. Vermutlich sind die Zusatzgewinne, die mit illegalem Verhalten zu erzielen sind, viel ausschlaggebender als die Bußen. Und der Reputationsverlust ist scheinbar irrelevant (Aiolfi, *NZZ*, 10.1.2014, S. 22; Roth, 2012c, S. 175ff).

<sup>2</sup> In NGO-Kreisen wurde der Begriff „bluewash“ geprägt, in Anlehnung an die blaue Farbe des UNO-Logos, welche auch die Farbe des UN Global Compact-Logos ist: Es geht darum, dass Unternehmen vorgeworfen wird, den UNGC zu missbrauchen, um verbindliche internationale Regelungen zu verhindern. Zudem würden sie vom UNGC-Logo profitieren und so ihr Image verbessern, während sie Menschenrechtsver-

## Umgang mit schädlichen Risiken

Die Bewertung und die Erwartungen hinsichtlich des Umgangs mit schädlichen Risiken gründen auf der Pflicht der Unternehmensleitung zur Wahrung der Interessen der Gesellschaft und der damit verbundenen Treue- und Sorgfaltspflicht, welche für die Aktiengesellschaft im schweizerischen Recht in Art. 717 und 754 des Schweizerischen Obligationenrecht (OR) geregelt sind (Kaufmann, 2013, S. 498, Bahar & Morand, 2012, S. 308ff).<sup>4</sup> Die Frage, was im Interesse eines Unternehmens liegt, bildet oft Gegenstand von Kontroversen (Bahar & Morand, 2012, S. 31) – und der Ermessensspielraum ist aus juristischer Sicht groß (Bahar & Morand, 2012, S. 313).

Dieser Ermessensspielraum, so lautet ein Postulat, soll durch klare und verbindliche rechtliche Vorgaben zur Umwelt- und Sozialverantwortung der Unternehmen eingeschränkt werden, zumal die Selbstregulierung nicht ausreicht, um

*„die Einhaltung von Minimalstandards durch alle Unternehmen sicherzustellen und schwere Menschenrechtsverletzungen oder Umweltschäden zu verhindern“*

(Müller & Biedermann, *NZZ*, 15.10.2012, S. 21; *Le Temps*, 26.10.2012, S. 18)

Ein anderer Gedanke ist der des internationalen Rohstoffrechts, das aus völkerrechtlicher Sicht 1962 im Ansatz startete und weiter entwickelt werden sollte (Bungenberg & Hobe, 2012, S. 6).<sup>5</sup> Die Schutzpflicht der Staaten bildet das Oberthema und an die Verantwortung der Verwaltung bzw. des Gesetzgebers erfolgt der Appell bezüglich eines strukturierten Vorgehens (Graffenried, *NZZ*, 21.1.2014, S. 18; Scruzzi, *NZZ*, 6.4.2013, S. 13).

Verantwortung und damit Treue zum Unternehmen beinhalten schon heute, dass ökologischen und sozialen Aspekten Rechnung getragen wird – und sei es allein aus Risikoerwägungen heraus: Rechtsrisiken oder andere operationelle Risiken und Reputationsrisiken realisieren sich, etwa indem Bewilligungen oder Lizenzen entzogen werden oder indem der Zugang zu Ressourcen nicht

letzen und Umweltsünden begingen.

<sup>3</sup> Vgl. den Hinweis auf das Märchen von H. C. Andersen.

<sup>4</sup> Insbesondere zur Treuepflicht siehe: Bahr & Morand, 2012, S.310ff

<sup>5</sup> Die beiden Autoren wiesen darauf hin, dass Gerechtigkeitskriterien wie Umwelt, Menschenrechte, Korruptionsbekämpfung vermehrt ins Blickfeld rücken werden.

mehr möglich ist. Kaufmann (2013, S. 500) verweist auf operationelle Risiken infolge von Menschenrechtsverletzungen und nennt personelle Abgänge in Schlüsselpositionen, die Verspätung bei Projekten oder die Beendigung von Geschäftsbeziehungen. Strategische Risiken können somit entstehen: Wenn Ressourcen zerstört sind, können Strategien gefährdet oder verunmöglicht sein (Roth, 2012a, S. 18ff).

Es gibt keine Ausreden dafür, aus Eigeninteressen „mit gutem Recht“ schlechte Dinge zu tun. So verstanden ist moralisches Wohlverhalten immer auch im Unternehmensinteresse, wenn die Einsicht da ist, dass das kurzfristige Profitinteresse nicht identisch ist mit dem langfristigen Unternehmensinteresse. Klare Verhaltensstandards, deren Einhaltung überprüft und durchgesetzt wird, bilden eine essentielle Stütze, um dieser Ausgangslage gerecht zu werden. Es gibt keine Delegation der moralischen Verantwortung in dem Sinne, dass das Ausmaß des Einstehens des Einzelnen reduziert wird, weil viele an Entscheidungen beteiligt sind.

## Rohstoffhandel

### Allgemeines

Der Rohstoffhandel ist das Beispiel einer Branche, die unter permanentem Generalverdacht steht, weil sie in Bezug auf Umweltschutz und Sicherheit Rudimentärstes unterlässt (Tester, *Finanz und Wirtschaft*, 30.3.2013, S. 3)<sup>6</sup>. Die prekären Arbeitsbedingungen bei der Förderung bzw. beim Abbau dieser Rohstoffe, die meist menschenverachtend sind, werden oft thematisiert.

Die Branche wehrt sich gegen diese Vorwürfe, die auch ihre Beziehungen mit den Banken touchieren, die Banken als mitverantwortlich erscheinen und die Frage nach ihrer Compliance und ihrem CSR-Verständnis aufkommen lassen. Banken als

Komplizen von Korruption und Embargoverletzungen? Die Schweiz ist der größte Handelsplatz für Rohstoffe. Eine sehr bedeutende Rolle spielt dabei der Finanzplatz Schweiz, dessen Banken in der Lage sind, die notwendigen Kredite zu gewährleisten.

### Konkret

Im Rohstoffhandel sind aktuell etwa zehn Banken in der Schweiz tätig (sieben davon sehr aktiv). Die nachfolgend angesprochenen Themen sind grundsätzlich relevant, und es soll damit nicht behauptet werden, diese Missstände seien flächendeckend geduldet. Aber es gibt sie. Sie zeigen, dass man Regeln nicht umsetzt und/oder Möglichkeiten der Klärung gar nicht realisieren will, obschon verbale Bekenntnisse zu CSR gemacht werden.

In gewissen Ländern<sup>7</sup>, ist es praktisch unmöglich Geschäfte zu tätigen, ohne dass direkt oder indirekt Schmiergelder bezahlt werden. Offiziell haben sehr viele Rohstoffhändler interne Richtlinien gegen Korruption; Papier ist bekanntlich sehr geduldig. In der Theorie würde das bedeuten, dass man mit gewissen Ländern nicht handeln könnte, trotzdem wird rege geschäftet. Um dennoch indirekt die lokalen Interessen zu decken, ohne dabei Schmiergelder zu bezahlen, werden die Handelstätigkeiten zu diesem Zweck über Gesellschaften abgewickelt, welche ganz oder teilweise (direkt oder indirekt) einer politisch exponierten Person (PEP) gehören. Aus diesem Grund erhält dieser ganz „legal“ Dividendenzahlungen als Aktionär. Es versteht sich sozusagen von selbst, dass die Rohstoffhändler nur über diese Gesellschaft handeln können bzw. nur von dieser Gesellschaft die Rohstoffe kaufen können.

Ein einfaches Beispiel: Wenn Sie Rohöl im Land X kaufen wollen, kommen Sie an Firma Y schlicht und einfach nicht vorbei und Firma Y gehört einem PEP, welcher Dividendenzahlungen erhält.

<sup>6</sup> Dieser Grundlegend zum Thema siehe: Erklärung von Bern, 2012.

<sup>7</sup> Z.B. In Nigeria (gemäss Economist, 15.2.2014, S. 31) schätzt die Weltbank, dass seit der Unabhängigkeit dieses Landes im Jahre 1960 400 Mrd. USD verschwunden sind. Allein zwischen Januar 2012 und Juli 2013 sollen mindestens

20 Mrd. USD durch die Nationale Erdölgesellschaft NNPC veruntreut worden sein; (vgl. dazu *Tages-Anzeiger*, 22.2.2014, S. 44 „Der unbequeme Währungshüter“). Der nigerianische Präsident setzte den Chef der Notenbank ab, weil er dies öffentlich gemacht hatte.

Diese Praxis sollte von den Banken nicht einfach stillschweigend akzeptiert bzw. ignoriert werden. Einige Rohstoffhändler teilen sogar diese Meinung. Als Ausrede hört man dann: „Wie soll ich sonst an diesen Rohstoff aus diesem Land kommen?“ Und Banken wissen dies und finanzieren gleichwohl, ohne die PEP-Qualität offenzulegen und trotz der Kenntnis der mit der Korruption einhergehenden Zerstörung der Ressourcen und den damit verbundenen gesellschaftlichen Folgen (Erklärung von Bern, 2012, S. 21; Ruhkamp, FAZ, 15.11.2013, S. 14). Beim angolanischen Rapper MCK tönt es in seiner Rappnummer „O País do Pai banana“ denn auch zu Recht so: „We either put an end to corruption or corruption puts an end to us.“

Ein weiteres Beispiel: Die indirekte Sanktionsproblematik, weil das direkte Sanktionsrisiko anhand von IT-System (Filter etc.) eigentlich systematisch gemanagt wird. Das Beispiel bezieht sich auf Rohöl, weil es der am meisten exponierte Rohstoff ist. Im Rohölhandel wird die Herkunft systematisch anhand diverser Dokumente geprüft. Die Basis stellt dabei das „Certificate of origin“ dar. Ein offiziell ausgestelltes Dokument, welches die Herkunft des Rohstoffs belegt. Banken prüfen diese Dokumente und blockieren die Zahlungen, wenn der Rohstoff aus sanktionierten Ländern kommt. Banken gehen dabei das Risiko ein, mit gefälschten Dokumenten getäuscht zu werden; dieses Risiko wird nicht immer mit genügender Verantwortung begrenzt – das Geschäft lockt. Im Sinne eines „Risk-based-approach“ müsste eigentlich bei diversen Ländern, welche die internationalen Sanktionen nicht umsetzen, weiterführende Prüfungen angestellt werden. Dies kann z.B. sehr einfach über Laborberichte erfolgen, weil man anhand der Eigenschaften des Rohöls dessen Herkunft identifizieren bzw. kritische Länder ausschließen kann. Dies benötigt aber spezielles Know-how, welches oft in den Banken nicht vorhanden ist. Ein weiterer Punkt ist die Evaluation der Warenprüfgesellschaft, welche den Rohstoff (Menge, Qualität, Herkunft etc.) prüft.

Ein stark vereinfachtes Exempel, um das oben Beschriebene noch zu verdeutlichen:

Wenn man Rohöl aus den USA kauft, ist es im Sinne des Risk-based-approach nicht zwingend, dass man die Laborberichte prüft und eine top-Warenprüfgesellschaft auswählt. Wenn hingegen das Rohöl aus Qatar kommt, von einem Unternehmen, welches mit Iran arbeitet, sollten alle notwendigen Maßnahmen getroffen werden (Laborbericht, Position des Schiffes während der letzten Monate, Warenprüfgesellschaft etc.), um jegliches Risiko auszumerzen. Dies deshalb, weil bei iranischen Unternehmen oder Rohölkonzernen davon ausgegangen werden muss, dass die Sanktionsvorschriften nicht umgesetzt werden; ihr Interesse daran ist Null.

## Integritätsstrategie

Es ist ein Gebot der Stunde, dem Grundsatz „High performance with high integrity“ nachzuleben – „the combination that modern corporations must strive for because it is the very foundation of the corporation“ (Heineman, 2008, S. 1ff; Roth, 2012b, S. 265ff). Dieses Integritätsverständnis verlangt

*„a tenacious adherence on the part of the corporation to the spirit and the letter of the formal rules, financial and legal, and a voluntary adoption of global ethical standards that bind the company and its employees to act in its enlightened self-interest“.*

(Heineman, 2008, S. 2)<sup>8</sup>

Die von Kaufmann erwähnten Folgen von Menschenrechtsverletzungen, nämlich Reputationschäden, Kurseinbußen an der Börse oder Haftungsansprüche, können im Übrigen sich auch aus andern Gründen ergeben. Zum Beispiel aus der Übernutzung und Zerstörung von Ressourcen, also aus ökologischen Zusammenhängen und aus dem Umgang mit dem „eigenen Haus“<sup>9</sup>. Es ist, um mit den Worten von Gary Hamel zu sprechen, eine Sache von „putting first things first“ (Hamel, 2012, S. 3) und von „accountabili-

<sup>8</sup> Siehe zudem Roth, 2012, S. 265f: „Integrity principles must be embedded in the value chain and into business operations, into incentive structures and the day-to-day business. They are not ‚something‘ on top of the business: they should be integrated in strategy, plans, decisions, services and products. Integrity and ethics are not only a question of personal scruples or an intimate characteristic [...]. Ethical values shape the search for opportunities and, one must add, also the creation of products and services. It is generally agreed that

company systems and structures have to support and reinforce values. Values in this sense are part of the value chain and have an impact in all the organisational procedures.“

Wichtig dabei ist: Zielvorgaben korrumpieren Menschen, wenn sie in Verbindung mit Anreizsystemen geschaffen werden, welche die Frage nach dem „Wie“ des Erfolges gar nicht stellen.

<sup>9</sup> *Oekologie* als Begriff entstand aus *oikos* (griech.: Haus) und *logos* (griech.: Lehre).

ty: A sense of responsibility for the systemic consequences of one's actions“ (Hamel, 2012, S. 4). Es geht darum, Schäden für die Gesellschaft weder zu fördern noch zu dulden. Darunter wird verstanden, dass eigenes und fremdes Verhalten abgelehnt wird, „das im Gewinninteresse gravierende soziale, ökologische oder kulturelle Schäden in Kauf nimmt.“ (Gomez & Meynhardt, *NZZ*, 3.6.2011, S. 27).

## Compliance – das Verhaltenskonzept und sein Inhalt

### Der Inhalt

Unter dem Begriff „Compliance“ werden Strategien verstanden für das ordnungsgemäße Verhalten im Einklang mit geltenden Spielregeln („to comply with“ heißt erfüllen, einhalten). Es geht aber nicht nur um die Befolgung von aktuell geltenden Gesetzen, sondern auch um die bewusste und gewollte Einhaltung von Regeln im weitesten Sinne (Roth, 2000, S. 1, Dietrich, 2009, S. 22).

Die drei klassischen Pfeiler von Compliance als Verhaltenskonzept sind

- Recht,
- Integrität und
- Respekt für den Kontext.

Und alle drei Dimensionen beinhalten einen Blick auf die Legitimität des Handelns (Roth, 2006a, S. 55ff). Der Blick auf das geschriebene Recht genügt allein allerdings nicht, denn dieses ist der kleinste Referenzpunkt und deckt nicht alle Entscheidungskriterien für oder wider ein bestimmtes Handeln bzw. Verhalten ab. Der legalistische Ansatz führt so nicht weiter, was aber wiederum nicht heißt, dass die Einhaltung des geltenden Rechts nicht essentiell ist.

Als vierte Dimension ist nachstehend die Vernunft genannt: Sie spielt gerade dann eine wichtige Rolle, wenn es um CSR geht. Denn die Vernunft verlangt, dass die Konsequenzen dessen, was entschieden und getan wird, nicht bloß kurzfristig erwogen, sondern langfristig betrachtet werden

(Foucart & Kempf, Interview mit D. Meadow, *Le Monde*, 26.5.2012, S. 6). Gary Hamel schreibt von „prudence“, dem „commitment to safeguard the future even as one takes advantage of the present“ (Hamel, 2012, S. 4).

### Vernetzung

Die Dimensionen sind miteinander vernetzt. So stehen Vernunft und das strategische Risiko beispielsweise in engem Zusammenhang, was folgendes Beispiel zeigt:

Ich war im November 2012 in Peking und habe – nicht nur in dieser chinesischen Stadt – den unerträglichen Smog erlebt – ein Sinnbild dafür, dass bezüglich der Zerstörung der Umwelt alle in der Verantwortung stehen, namentlich die Unternehmen (Sloterdijk, 2012, S.29ff, Köckritz, 2013, S. 2).<sup>10</sup> Im Januar 2013 berichteten alle Medien darüber und die *FAZ* nahm am 11. Januar 2014 unter Hinweis auf die Zustände 2013 das Thema unter dem Titel „Der Tod aus der Atemluft“ wieder auf (Geinitz, *FAZ*, 11.1.2014, S. 13). Diesmal war Shanghai die Stadt, die unter dem schlimmsten Smog litt; der Dreck töte in China Millionen von Menschen und vernichte jedes Jahr die Wirtschaftsleistung eines Landes wie Belgien, hieß es.<sup>11</sup> Es sind nicht nur die chinesischen Verantwortlichen, die das Thema und die damit verbundenen Folgen verschwiegen und verdrängt haben. Alle westlichen Investoren, die dorthin ihre Produktion verlagert haben, weil Menschen, Umwelt, Tiere und Pflanzen mit Geringschätzung „billig“ behandelt werden und „es“ darum kostengünstiger ist, stehen in der Mitverantwortung. Das deregulierte Eldorado entpuppt sich als Hölle.

Die Deutsche Bank in Hongkong soll laut *FAZ* festgestellt haben, dass nur ein kompletter Umbau der Energie-, Industrie- und Verkehrsbasis eine Verbesserung mit sich bringe. Dieses Beispiel zeigt auf, dass Non-Compliance ein strategisches Risiko darstellt (Roth, 2012a, S. 18ff). Hier ist konkret die Verletzung des Respekts für den Kontext (siehe weiter hinten) und das Gebot der Nachhaltigkeit angesprochen.

<sup>10</sup> Im Januar 2013 schrieb ein Journalist in der *Financial Times* (18.01.2013, S. 2) von der „airpocalypse“, welche damals Peking überkommen habe mit toxischem Smog. Die Luftverschmutzung ist ja „nur“ das eine: Mit dem Wasser sieht es nicht besser aus; vgl. dazu *International New York Times* vom 8.11.2013, S. 12 (If you think China's air is bad ...).

<sup>11</sup> Belgien ist eine Industrienation. Das Bruttoinlandprodukt

(BIP) betrug 2011 412 Mrd. USD. Eine weitere Zahl findet sich in einem Bericht der chinesischen Regierung, welcher im April 2013 publiziert wurde. Gemäß dieser Schätzung waren die Kosten der Umweltzerstörung im Jahre 2010 im Minimum 230 Mrd. USD hoch (*Financial Times*, 6./7.4.2013, S. 2).

Strategische Handlungsspielräume können durch Non-Compliance nicht nur reduziert werden, sondern ganz wegfallen (Metzler, Interview mit K. Wellershoff, 2011). Dies insbesondere dann, wenn Geschäftspartner das Vertrauen verlieren, wenn aktive Aktionäre und Investoren oder Behörden bzw. Bewilligungen die Agenda beeinflussen oder eben wenn die Umwelt derart belastet oder zerstört wird, dass das Wirken verunmöglicht wird oder die Folgen nicht mehr tragbar sind für die Allgemeinheit.

Das widerspricht jeder Vernunft. Es handelt sich um Verdrängung oder – wie Christian Morel schreibt – um eine geistige Bastelei (Morel, 2002, S. 115). Dem homo oeconomicus geht die Logik aus, weil er „ein gutes schlechtes Recht“ wider die Vernunft ausübt. Es fehlt hier im eigentlichen Sinne an einer Kostenwahrheit: Und die Kostenwahrheit ist eine Notwendigkeit, weil nur diese verantwortliches Handeln bewirkt für Leute, die nur über Geld funktionieren; der Preis für alle ist zu hoch. Es ist nicht einfach „nur“ eine moralische Forderung.

## Bedrohungen des Wirtschaftssystems

Das alles hat eine strategische Bedeutung. In einer Studie weisen Bower, Leonard und Paine aufgrund einer empirischen Untersuchung nach, dass es elf Faktoren bzw. Fragestellungen gibt (*the potential disruptors*), welche das globale Wirtschaftssystem bedrohen und gefährden könnten (Bower, Leonard & Paine, 2011, S. 45). Sie sind systemische Risiken (Bower, Leonard & Paine, 2011, S. 85). Darunter befindet sich auch „environmental degradation“ (Bower, Leonard & Paine, 2011, S. 45).

*„The ability of the global system to grow can be undermined by any of a number of second-order consequences of the way it currently functions.“*  
(Bower, Leonard & Paine, 2011, S. 64)

<sup>12</sup> Vgl. dazu mit kooperativen Lösungsansätzen Ostrom, 1990. Siehe aber auch Brahma Chellany: Water is the new weapon in Beijing's armoury. In: *Financial Times*, S. 9: China widersetzt sich dem Konzept des „water-sharing arrangement“. It is one of only three countries that voted against the 1997 UN convention laying down rules on the shared resources of

Namentlich Umweltverschmutzung, die Wasserproblematik, Überfischung stehen im Vordergrund. Zu einem großen Teil werden „Güter“ zum Thema, die letztlich allen „gehören“ (Bower, Leonard & Paine, 2011, S. 65ff). Das führt dazu, dass die schädlichen Entwicklungen nicht bloß natürliche Mechanismen bewirken, sondern sozio-politische Folgen nach sich ziehen (Bower, Leonard & Paine, 2011, S. 88f). Dieser Komplex umschließt auch die sogenannte Allmende-Problematik, auf die an dieser Stelle nicht weiter eingegangen wird (vgl. Ostrom, 1990, Roth, 2012a, S. 32ff, Roth, 2010, S. 51ff).

Als Allmende (im englischen „Commons“) werden gemeinschaftlich genutzte und bewirtschaftete Güter benannt – also im ursprünglichen Sinn des Wortes „Gemeinplätze“. Ein Beispiel bildet das Grundwasser, das von vielen verwendet wird. Der Anspruch des einzelnen Nutzers, Ressourcen ohne Rücksicht auf andere für sich so viel und so billig wie möglich zu verwenden und dies ungeachtet der Tatsache, dass damit allenfalls die Ressource zerstört wird, ist nicht legitim.<sup>12</sup> Diese Zerstörung wurde als „the tragedy of the commons“ bezeichnet (Ostrom, 1990, S. 2).

## Die Dimension Recht

Das Recht unterstützt die Integrität, gibt sie aber nicht abschließend wieder (Roth, 2010, S. 36ff). Das Recht ist ein gesellschaftspolitischer Minimumkonsens und in der Regel hinkt das Recht der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung hinterher. Oft bildet es Veränderungen und Situationen ab, nachdem diese im System Gesellschaft oder Wirtschaft bereits stattgefunden haben bzw. eingetreten sind (Roth, 2006a, S. 57). Das Recht stabilisiert in erster Linie. Es öffnet Perspektiven oder schließt sie. Es kann Abbild von bestehendem oder aber auch Skizze von

international watercourses. (...) By having its hand on Asia's water tap, China is therefore acquiring tremendous leverage over its neighbours' behaviour.“ (Chellany, 2011, S. 9) Siehe dazu weiter Interview mit Beat Kappeler in: *Basler Zeitung*, 31.8.2011, S. 5, der darauf hinweist, es gebe „ein Marktversagen bei Umweltgütern, die nichts kosten“.

neuem sein und in diesem Sinne Veränderungen initiieren oder beschleunigen.

Gesetze sind ein Teil des Rechts, wobei im Strafrecht aufgrund des Grundsatzes „nulla poena sine lege“ Gesetz und Recht identisch sind. Ansonsten aber gibt es eine Vielzahl von Formen, in denen das Recht sich jenseits der formellen Gesetze ausdrücken kann. Zu nennen sind Sitten und Gebräuche, Regeln fairen, ehrbaren und gerechten Verhaltens.

## Die Dimension Integrität

Ohne Integrität (*integritas*, lat. bedeutet Redlichkeit, Unversehrtheit, Unbescholtenheit) ist Compliance nicht denkbar. Denn es geht nicht bloß darum, Rechtsvorgaben zu erfüllen, sondern das Handeln in Bezug auf seine Legitimierbarkeit zu hinterfragen und zu bedenken (Roth, 2006a, S. 48). Wer, um es in den Worten des neuen Co-Chefs der Deutschen Bank, Jürgen Fitschen, zu sagen, „nur über die eigenen Profite spricht, kann nicht erwarten, dass die Rolle der Banken verstanden wird.“ Fitschen ist gemäß den von ihm zitierten Äußerungen nicht der Ansicht, dass die Finanzbranche einen grundlegenden Wandel hin zu neuen oder alten Werten vollziehen müsse. Es geht seiner Ansicht nach „um ein Reflexions- und Kommunikationsproblem“ (*Süddeutsche Zeitung*, 1.6.2012, S. 23). Allerdings greift das viel zu kurz: Es geht um die Reflexion, aber worüber? Genau: Über Werte, Legitimität u.a.m., das heißt aber eben auch, dass die bisher akzeptierten Werte und Spielregeln hinterfragt werden. Was nämlich de facto akzeptiert wird, ist nicht unbedingt das ethisch Richtige und etwas, was legitimierbar ist. „Akzeptanz ist kein Gradmesser der ethischen Vernunft bzw. der Legitimität.“ (Thielemann, 2004, S. 5). Und „das Faktische kann unter Umständen salonfähig gewordenen Böses darstellen, welches für ein Unternehmen existenzbedrohend sein kann.“ (Roth, 2006a, S. 28).

## Die Dimension Vernunft

Die Vernunft gehört nicht zu den klassischen Pfeilern des Verhaltenskonzepts Compliance. Und dennoch gehört sie hier genannt: Denn gerade dort, wo es um die nachstehend zu behandelnden Aspekte des Respekts für den Kontext und

damit um die Nachhaltigkeitsfrage sowie die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen diesbezüglich geht, ist evident, dass die Vernunft eine maßgebliche Rolle spielt. Sie ist zudem von bestimmender Bedeutung, wenn es um das Verständnis, um die Interpretation des Rechts geht, namentlich in Grauzonen. Die vernünftige Person ist eine Rechtsfigur.

*„Die Rechtsfigur der vernünftigen Person drückt also die normativen Erwartungen aus, die in einem bestimmten sozialen Kontext an die Vernünftigkeit individueller Personen gestellt werden.“*

(Lotter, 2012, S. 261)

Dabei handelt es sich „um einen *Minimalstandard* akzeptablen Verhaltens“ (Lotter, 2012, S. 262).

Der Begriff der Vernunft geht zurück auf das Wort „zu vernehmen“<sup>13</sup> und ist verknüpft mit Denkvermögen, Geist, Verstand, Einsicht (Logos) und Besonnenheit. In der Philosophie des 18. Jahrhunderts unterschied man zwischen Vernunft und Verstand. Dabei war die Vernunft die Zusammenhang und Abschluss stiftende Tätigkeit. Immanuel Kant, der zwischen der praktischen Vernunft und der reinen Vernunft unterschied, hat geschrieben:

*„Alles Interesse reiner Vernunft (das spekulative wie auch das praktische) vereinigt sich in folgenden 4 Fragen:*

1. Was kann ich wissen?
2. Was soll ich tun?
3. Was darf ich hoffen?
4. Was ist der Mensch?“

(Kant, 1801, S. 25)

Die Urteilskraft ist ein wesentlicher Bestandteil, welcher – so ebenfalls Kant – in der Ordnung unseres Erkenntnisvermögens ein Mittelglied zwischen dem Verstand und der Vernunft darstellt (Kant, 1792, S. XXI). „Der Mangel an Urteilskraft ist eigentlich das, was man Dummheit nennt, und einem solchen Gebrechen ist gar nicht abzuhelpen.“ (Kant, 1792, S. 194). Das heißt, man kann durchaus Verstand haben, aber nicht die erforderliche Urteilskraft (ebd.). Kant vertritt die Meinung, dass Beispiele „die Urteilskraft schärfen“ (ebd.) und präzisiert: „So sind Beispiele der Gängelwagen der Urteilskraft, welchen der-

<sup>13</sup> Althochdeutsch; vgl. dazu dtv Lexikon 1968, Bd. 19, S. 191



jenige, dem es am natürlichen Talent desselben mangelt, niemals entbehren kann.“<sup>14</sup>

Kant definiert die Logik als „eine Vernunftwissenschaft“, „also eine Wissenschaft des richtigen Verstandes- und Vernunftgebrauchs überhaupt“ (Kant, 1801, S. 9f).

Dabei ist zu betonen, dass das Wissen aus unternehmerischer Sicht eine zentrale Aufgabe ist – sonst ist die Frage nach der Hoffnung pure Illusion. „Das Wissen muss dem kausalen Ausmaß unseres Handelns größengleich sein.“ (Jonas, 2003, S. 28). Wer mit dem Nasdaq-Index einschläft und mit dem Nikkei-Index erwacht, ist beschränkt und will gar nicht wissen im so verstandenen Sinne (Schneider, 2013, S. 101). Es sind die täglichen Entscheidungen, die zeigen, wer wir wirklich sind. Und das moderne Konzept von Verantwortung ist zukunftsorientiert. „Primär ist Verantwortung von Menschen für Menschen.“ (Jonas, 2003, S. 184).

## Die Dimension Respekt für den Kontext

Der Respekt für den Kontext bildet neben Recht und Integrität einen dritten, unerlässlichen Bestandteil von Compliance im umfassenden Sinne (Roth, 2010, S. 45ff; Roth, 2012a, S. 32). Dieser Aspekt ist in internationalen Standards bisher kein Thema. Er steht indessen stark im Fokus, denn: Corporate Social Responsibility (CSR) ohne Compliance ist keine CSR und umgekehrt: Compliance ohne CSR kann letztlich nichts Wertschöpfendes sein, weil essentielle Dimensionen von Wirtschaft und Gesellschaft ausgeblendet wären. Es können mit dieser Ignoranz strategische Risiken verbunden sein, weil der ungebremste (und daher illegitime) Umgang mit natürlichen Ressourcen oder der mangelnde Respekt gegenüber anderen Stakeholdern sich gegen ein Unternehmen oder eine Branche kehren kann. Es gibt Grenzen der Gestaltung, Beeinflussbarkeit und Nutzung zum einen von Systemen, zum andern auch von Ressourcen. Es geht nicht nur um den Umgang mit natür-

lichen Ressourcen, um Nachhaltigkeit in diesem Sinne. Im Fokus steht generell die Rückkopplung der Unternehmen zur Zivilgesellschaft, deren Bestandteil die Unternehmen ebenfalls sind – dies als Konstrukt, aber auch über die Organe und über die Mitarbeitenden, welche dem einzelnen Unternehmen sowie der Wirtschaft insgesamt Gestalt und Inhalt geben. Die Unternehmen und die Zivilgesellschaft sind durch eine Vielzahl von unsichtbaren Ketten verbunden; eine davon bilden die Abhängigkeiten von Ressourcen (Elias, 2003, S. 31). Elias schreibt: „Es ist die ganze Menschheit, die heute die letztlich maßgebliche Überlebenseinheit darstellt.“ (Elias, 2003, S. 301). Jacques Attali formuliert es so: „Nous avons intérêt à être altruistes.“<sup>15</sup> (*Le Monde*, 24.9.2014; vgl.: Attali, 2013b, S. 11ff). Das ist keine Frage der politischen Orientierung. Also von rechts oder links (Sachs, *Handelszeitung*, 31.1.2013, S. 7).

**Die gesellschaftliche Mitverantwortung bildet den Rahmen und erfordert, dass Unternehmen nicht alles tun, was sie können. Sie sind im Übrigen – wie alle – Akteure und Betroffene zugleich.**

*„Nachhaltigkeit im ökologisch-ökonomischen Sinn ist nur ein Element. Soziale Verantwortung geht wesentlich weiter und bedeutet, auch die internen Strukturen anzuschauen, den Mitarbeiter zu würdigen und dadurch Verantwortungsbewusstsein zu schaffen. CSR muss in jeder Hinsicht den Menschen berücksichtigen, ein Code of Conduct und Compliance-Regeln gehören auch zur Grundausstattung.“*  
(Gamma & Bürgler, Interview mit A. Jacobs, *Finanz und Wirtschaft*, 18.4.2012, S. 10f)

Man ist geneigt hinzuzufügen, dass man nicht bloß Verantwortungsbewusstsein schaffen, sondern es vor allem als Unternehmer zeigen soll, denn auf der Führungsebene beginnt es, dass die drei „p“ zusammengebracht werden können: *people, planet* und *profit* (Jungbluth, Interview mit B. Kux, *Die Zeit*, 26.11.2009, S. 30).

Die gesellschaftliche Mitverantwortung bildet den Rahmen und erfordert, dass Unternehmen nicht alles tun, was sie können. Sie sind im Übrigen – wie alle – Akteure und Betroffene zugleich. Eine Schlüsselfrage ist namentlich, ob wirtschaftliches Wachstum mit Nachhaltigkeit vereinbar sei; sie

<sup>14</sup> Statt „desselben“ müsste es wohl „derselben“ heißen, Kant, 1792, S. 195.

<sup>15</sup> „Wir haben ein Interesse daran, altruistisch zu sein“ [Übers.

M. Roth], In: *Le Monde*, 24.9.2014; vgl. auch Attali, 2013, S. 11 ff.

betrifft Bereiche wie Wasser, Energie, Raumnutzung – also Bereiche und natürliche Kapitalien, die keineswegs nur Unternehmen beschäftigen oder ihnen „gehören“ (Hoffmann, Interview mit D. Wachter, *NZZ*, 29.5.2012, S. 11; Foucart & Kempf, Interview mit D. Meadow, *Le Monde*, 26.5.2012, S. 6). In diesem Sinne ist ein CEO auch ein Chief Environmental Officer (*Financial Times*, 5.6.2012, S. 7).

Der Begriff der Integrität deckt das so verstandene Verhältnis zum Ganzen und zu gesellschaftlichen Themen nur teilweise ab; daher ist der Respekt für den Kontext als zusätzliche Dimension relevant.

## Compliance und CSR

Daraus ergibt sich zusammenfassend, dass ein Heuchler ist, wer Compliance als umfassendes Verhaltenskonzept nicht annimmt und lebt und sich trotzdem darauf beruft, ein Unternehmer zu sein, der Corporate Responsibility ernst nimmt und umsetzt. Denn die Verantwortung ist nicht teilbar. Sie bedeutete im gegebenen Kontext, „sich die beabsichtigten und voraussehbaren Folgen eigenen Handelns zurechnen zu lassen und dafür einzustehen“ (Hengsbach, 2009, S. 19). Jean Ziegler schreibt von der „Heuchelei der Beutejäger“ (Ziegler, 2005, S. 130).

Dies zieht es nach sich, dass widersprüchliches Verhalten die Frage aufwirft, wie ernst es einem Unternehmen wirklich ist. Eine Headline lautete kürzlich: „Oeko Image und Gas-Rendite“ (Rafi, *Sonntagszeitung*, 2013, S. 7). Inhaltlich ging es darum dass der Zürcher Kantonalbank (ZKB) zum Vorwurf gemacht wurde, einerseits mit dem WWF zu kooperieren und andererseits gleichzeitig Gazprom-Aktien zu halten, was einen Widerspruch zur grünen Corporate Identity der ZKB bilde.

Unternehmerische Tätigkeit soll sich auf alle Stakeholder ausrichten. Niemand wird heute ernsthaft diesem Ansatz widersprechen wollen, dem so genannten *Triple Bottom Line*-Ansatz. Dieser besagt, dass ein Unternehmen – das gilt nicht nur für börsennotierte – *erstens* dem Investor zu dienen hat durch Gewinn und dessen Optimierung, *zweites* der Gesellschaft durch sozial verant-

wortungsvolles Handeln und *drittens* der Umwelt (und den nachgeborenen Generationen) durch nachhaltiges umwelt- und ressourcenschonendes Handeln.<sup>16</sup> Insofern ist klar, dass Compliance den Rohstoff bildet, aus dem gelebte CSR geformt und umgesetzt wird. Im Zentrum des *Triple Bottom Line*-Ansatzes stehen nämlich die drei P: *profit, people, planet* (Kaufmann, 2013, S. 501). Das bedeutet, dass es nicht nur um Gewinnmaximierung gehen darf.

Beim Begriff der Corporate Responsibility<sup>17</sup> geht es also darum, ob ein Unternehmen soziale Verantwortung trage (Forstmoser, 2008, S. 198). Um es mit den Worten von Peter Forstmoser auszudrücken:

*„Eine Gesellschaft, die auf Dauer erfolgreich sein will, muss sich sozial und mit Blick auf die Umwelt folgenorientiert verhalten. Finanzieller Erfolg geht auf Dauer mit Verantwortungsbe-wusstsein gegenüber allen Stakeholdern Hand in Hand. Anders gewendet: Social und environmental responsibility und langfristiger finanzieller Erfolg basieren auf der gleichen Grundlage: auf einer nachhaltigen Strategie und ihrer Umsetzung.“*

(Forstmoser, 2008, S. 200f)

Klaus Leisinger, der frühere Präsident und CEO der Novartis Stiftung für nachhaltige Entwicklung, sagte es zutreffend so: „Corporate Responsibility bedeutet in erster Linie, dass ein Unternehmen die Leistungen in seiner Kernkompetenz auf integre Art und Weise erbringt.“ (Burckhardt & Somm, Interview mit K. Leisinger, *Basler Zeitung*, 27.2.2012, S. 3)

Damit ist das Herz von Compliance angesprochen. Dabei ist die Frage, wie ein Unternehmen compliancerelevante Fragestellungen angeht, nicht spannungsfrei und erfordert immer wieder Güterabwägungen. Im Zentrum stehen Legitimität und Wertorientierung.

Unternehmen tragen eine Mitverantwortung für die Lösung der Fragen, die uns alle beschäftigen. Und alle Unternehmer und Manager sind auch Teilhaber an der Zivilgesellschaft und haben insofern ein Interesse an einem nachhaltigen Wirtschaften. Die ökologischen, demografischen und

<sup>16</sup> Siehe dazu die Statuten der ETHOS Stiftung, Genf, Art. 3; vgl. z.B. Lukas Gähwiler, CEO UBS Schweiz, in: *UBS Magazin*, Herbst 2013, S. 10: „Als volkswirtschaftlich bedeutendes

Unternehmen trägt UBS eine besondere Verantwortung gegenüber künftigen Generationen.“

<sup>17</sup> Good Corporate Citizenship ist ein Synonym.

sozialen Herausforderungen der Zukunft sind riesig. Alterung, Gesundheit, Bildung, Klimawandel, Erderwärmung, Energieknappheit und der Kampf gegen die Armut, die Verschmutzung und Zerstörung der Natur – so sieht das Buffet aus, das zu verdauen ist. Nachhaltigkeit muss das Ziel sein.

Zu unterscheiden ist zwischen zwei Orientierungsgesichtspunkten verantwortlicher Unternehmensführung, welche folgendes berühren (Thielemann & Ulrich, 2009, S. 43):

Zum einen die Wahl der Geschäftstätigkeit, d.h. die Entscheidung, mit welchen Aktivitäten, Dienstleistungen oder Produkten man Gewinne erzielen will. Das wird im *Mission Statement* umschrieben. Damit wird auch definiert, was denn der Unternehmenserfolg überhaupt sein soll.

Zum anderen die Entscheidung, mit welchen Mitteln und Methoden der unternehmerische Erfolg erzielt bzw. nicht realisiert werden soll. Das wird in einem *Code of Conduct* bzw. in *Business Principles* umschrieben. Dort werden ethische Leitplanken definiert,

*„die bei der Geschäftstätigkeit unbedingt einzuhalten sind, auch wenn ihre Verletzung möglicherweise höhere Gewinne versprechen könnte. Die zentralen Gesichtspunkte sind hier Fairness und Legitimität.“*

(Thielemann & Ulrich, 2009, S. 43; Roth, 2010, S. 117ff)

Man kann sagen: Es geht um den Charakter des Unternehmens (Roth, 2010, S. 123ff). Solche Initiativen, soziale Normen und Wertvorstellungen im Unternehmen auszudrücken, zu gestalten und/oder zu verändern, sind zentral – sowohl unter dem Aspekt der Compliance, wie auch unter CSR-Gesichtspunkten. Die Umsetzung eines Compliance-Konzepts bedarf im ersten Schritt

der Festlegung des rechtlichen und ethischen Rahmens, in welchem sich das Unternehmen bewegt. Denn ein Code of Conduct eines Unternehmens kann definiert werden als für alle Mitarbeitenden verbindliche Darlegung seiner Werte und des Bezugsrahmens, in welchem dieses seine Geschäfte führen will (Roth, 2005, S. 59ff).

## Schlussfolgerungen

CSR setzt also eine Integritätsstrategie voraus, deren Bestandteil und Ausdruck ein Compliance-Konzept bedingt.

Zur Integritätsstrategie zählen insbesondere:

- die maßgeblichen Werte sind sinnvoll und werden klar kommuniziert,
- das Führungspersonal engagiert sich persönlich, glaubwürdig und setzt selbst um, was es fordert,
- die Werte sind in die täglichen Entscheidungen integriert und beziehen sich auf die für das einzelne Unternehmen kritischen Aktivitäten,
- die unternehmensinternen Systeme und Strukturen unterstützen und verstärken die Umsetzung der Werte,
- das Management hat die Fähigkeiten, das Wissen und die Kompetenzen, welche erforderlich sind, um in Alltagsgeschäften integer zu entscheiden,
- Selektion und Beförderungen tragen diesen Erfordernissen Rechnung.

Schließlich gehören eine offene Gesprächskultur, aktive und passive Kritikfähigkeit sowie Charakterstärke dazu. Wer bloß nach Akzeptanz schießt, kann nicht integer handeln. Und was integrires Verhalten ist, lässt sich festlegen (Roth, 2006b, S. 17; Roth, 2010, S. 137ff).

## Bibliographie:

- Admati, A. & Hellwig, M. (2013). *Des Bankers neue Kleider*. Was bei Banken wirklich schief läuft und was sich ändern muss. München.
- Aiolfi, S. (10.1.2014). Gesetzesverstöße als Teil des Geschäftsmodells. In: *NZZ*, S. 22.
- Attali, J. (2013). *Pour une économie positive*. Paris.
- Attali, J. (24.9.2014). Nous avons intérêt à être altruistes. In: *Le Monde*.
- Bahar, R. & Morand, A. (2012). Taking conflict of interest in corporate law seriously – direct and indirect rules addressing the agency problem. In: Peters, A. & Handschin, L. (Hg.), *Conflict of Interest in Global, Public and Corporate Governance*. Cambridge, S. 308-333.
- Bower, J. L. & Leonard, H. B. & Paine, L. S. (2011). *Capitalism at Risk*. Rethinking the Role of Business. Boston.
- Bungenberg, M. & Hobe, S. (27.12.2012). Kampf um Ressourcen. In: *FAZ*, S. 6.
- Burckhardt, D. & Somm, M. (27.2.2012). Interview mit K. Leisinger. Ich bin nicht Don Quijote! In: *Basler Zeitung*, S. 3.
- Cassidy, J. (29.11.2010). What good is Wall Street? Much of what investment bankers do is socially worthless. In: *The New Yorker*, S. 49.
- Chellany, B. (31.8.2011). Water is the new weapon in Beijing's armoury. In: *Financial Times*, S. 9.
- Dietrich, M. (2009). Kartellrechtliche Compliance-Programme. Kartellrechtliche Risiken im Unternehmen erkennen und vermeiden. In: Roth, M. (Hg.), *Close up on Compliance*. Recht, Moral und Risiken – Nahaufnahmen zu Compliance Management und Governance-Fragen. Zürich, St. Gallen.
- Eisenegger, M. & Künstle, D. (2011). Von der sozialen zur volkswirtschaftlichen Verantwortung: Wie die Finanzmarktkrise die Reputationsdynamik verändert. In: *Die Volkswirtschaft*, 7 (8), S. 59-62.
- Elias, N. (2003). *Die Gesellschaft der Individuen*. Berlin.
- Erklärung von Bern (Hg.) (2012). *Robstoff*. Das gefährlichste Geschäft der Welt. 2. Aufl. Zürich.
- Forstmoser, P. (2008). Corporate Responsibility und Reputation – zwei Schlüsselbegriffe an der Schnittstelle von Recht, Wirtschaft und Gesellschaft. In: Vogt et al. (Hg.), *Unternehmen – Transaktion – Recht*. Liber amicorum für Rolf Watter zum 50. Geburtstag. Zürich.
- Foucart, S. & Kempf, H. (25.5.2012). Interview mit D. Meadow. La croissance mondiale va s'arrêter. In: *Le Monde*, S. 6.
- Gamma, W. & Bürgler, E. (18.4.2012). Interview mit A. Jacobs. Wir investieren, wo wir uns auskennen. In: *Finanz und Wirtschaft*, S. 10f.
- Geinitz, C. (11.1.2014). Der Tod aus der Atemluft. In: *FAZ*, S. 13.
- Gnehm, C. (1.1.2014). Interview mit U. Thielemann. Banker tun alles fürs Geld. In: *Tagesanzeiger*, S. 38.
- Gomez, P. & Meynhardt, T. (3.6.2011). Gesellschaftliche Wertschöpfung als Pflicht. In: *NZZ*, S. 27.
- Graffenried, A. (21.1.2014). Menschenrechte in Unternehmen. In: *NZZ*, S. 18.
- Hamel, G. (2012). *What matters now*. San Francisco.
- Heineman, B. W. (2008). *High Performance with High Integrity*. Boston.
- Hengsbach, F. (2009). *Ein anderer Kapitalismus ist möglich!* Wie nach der Krise ein Leben gelingt. Bad Homburg.
- Hofmann, M. (29.5.2012). Interview mit D. Wachter. Das Zeitfenster zum Handeln schliesst sich. In: *NZZ*, S. 11.
- Jonas, H. (2003). *Das Prinzip Verantwortung*. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. Frankfurt a.M.
- Jungbluth, R. (26.11.2009). Interview mit B. Kux. Nur eine Erde. In: *Die Zeit*, S. 30.
- Kant, I. (1792). *Critik der Urtheilskraft*. Frankfurt, Leipzig.
- Kant, I. (1801). *Logik*. Ein Handbuch zu Vorlesungen. Königsberg.
- Kaufmann, C. (2013). Menschenrecht: Risiko oder Chance für Unternehmen? In: *Zeitschrift für Schweizerisches Recht*, Bd. 132 I, S. 497-516.
- Köckritz, A. (17.1.2013). Atemlos in Peking. In: *Die Zeit* S. 2.
- Lotter, M.-S. (2012). *Scham, Schuld, Verantwortung*. Über die kulturellen Grundlagen der Moral. Berlin.
- Metzler, M. (26.8.2011). Interview mit K. Wellershoff. Gewaltige Anreize, die Medien zu bearbeiten. Wenn Börsenbullen und -bären anderen einen Bären aufbinden. In: *NZZ online*.
- Morel, Chr. (2002). *Les décisions absurdes*. Sociologie des erreurs radicales et persistantes. Paris.
- Müller, K. & Biedermann, D. (25.10.2012). Vertiefende Sorgfaltspflicht bei Menschenrechten. In: *NZZ*, S.21.
- N.N. (15.2.2014). Big Country, thin skin. In: *Economist*, S. 31.
- N.N. (22.2.2014). Der unbequeme Währungshüter. In: *Tagesanzeiger*, S. 44.

- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons*. The evolution of institutions for collective action. New York.
- Rafi, R. (26.5.2013). Oeko Image und Gasrendite. In: *Sonntagszeitung*, S. 7.
- Roth, M. (2000). *Compliance*. Begriff – Bedeutung – Beispiele. Basel, Genf, München.
- Roth, M. (2005). *Compliance, Integrität und Regulierung*. Ein wirtschaftsethischer Ansatz in 10 Thesen. Zürich.
- Roth, M. (2006). *Soft Law – Ordnungsvisionen in flux*. Eine Standortbestimmung mit Fokus auf compliancerelevante Fragestellungen. Bern.
- Roth, M. (12.8.2006). Was integres Verhalten ist, lässt sich festlegen. In: *NZZ am Sonntag*, S. 17.
- Roth, M. (2010). *Compliance – Voraussetzung für nachhaltige Unternehmensführung*. Ein branchenübergreifendes und interdisziplinäres Handbuch mit Fallstudien. Zürich, St. Gallen.
- Roth, M. (2012a). *Kompetenz und Verantwortung: Non-Compliance als strategisches Risiko*. Das Berufsbild der Compliance-Funktion und der Beitrag von Compliance an die Corporate Governance. Zürich, St. Gallen.
- Roth, M. (2012b). Conflict of interest: compliance and its contribution to corporate governance in the financial services sector. In: Peters, A. & Handschin, L. (Hg.), *Conflict of Interest in Global, Public and Corporate Governance*. Cambridge, S. 255-271.
- Roth, M. (2012c). Einfluss der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie auf die Compliance und das Reputationsmanagement. Ein ungehaltenes Essay in drei Thesen. In: Strebler-Aerni, B. (Hg.), *Finanzmärkte im Banne von Big Data*. Zürich, S. 175-189.
- Ruhkamp, C. (15.11.2013). Kupferwelten. In: *FAZ*, S. 14.
- Sachs, J.D. (31.1.2013). Wachstum: Zwischen Wohlstand und Ruin. In: *Handelszeitung*, S. 7.
- Schneider, M. (2013). *Miroirs des princes*. Narcissisme et politique. Paris.
- Scruzzi, D. (6.4.2013). Ringen um neue Regeln für Konzerne. In: *NZZ*, S. 13.
- Sloterdijk, P. (2.3.2012). Der ökologische Imperativ. In: *Tagesanzeiger*, S. 29 und 31.
- Tester, E. (30.3.2013). Rohstoffhandel unter Generalverdacht. In: *Finanz und Wirtschaft*, S. 3.
- Thielemann, U. & Ulrich, P. (2003). *Brennpunkt Bankenethik*. Der Finanzplatz Schweiz in wirtschaftsethischer Perspektive. Bern, Stuttgart, Wien.
- Thielemann, U. (2004). *Akzeptanz oder Legitimität?* Die Idee der verdienten Reputation. Paper No. 05/04 CCRS Pavilion Lecture. Zürich.
- Thielemann, U. (2005). *Compliance und Integrity – Zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmenssteuerung*. Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik Nr. 104. St. Gallen.
- Thielemann, U. & Ulrich, P. (2009). *Standards guter Unternehmensführung*. Zwölf internationale Initiativen und ihr normativer Orientierungsgehalt, Bern.
- Ziegler, J. (2005). *Die neuen Herrscher der Welt und ihre globalen Widersacher*. München.

### Monika ROTH

Prof. Dr. iur., selbständige Rechtsanwältin sowie Dozentin und Studienleiterin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern – Wirtschaft (Schweiz). Das Finanzmarktrecht, Compliance und Corporate Governance bilden den Schwerpunkt der Tätigkeit. Vizepräsidentin des kantonalen Strafgerichts Baselland. Diverse Verwaltungsratsmandate. (Liste der Publikationen unter [www.roth-schwarz-roth.ch](http://www.roth-schwarz-roth.ch))

# Empfehlung



HERBERT VON HALEM VERLAG

VON DER  
STERN-SCHNUPPE  
ZUM FIX-STERN

Zwei deutsche Illustrierte  
und ihre gemeinsame Geschichte  
vor und nach 1945.  
Tim Tolsdorff

ÖFFENTLICHKEIT UND GESCHICHTE HERBERT VON HALEM VERLAG

TIM TOLSDORFF

**Von der Stern-Schnuppe zum Fix-Stern.  
Zwei deutsche Illustrierte und ihre gemein-  
same Geschichte vor und nach 1945**

*Öffentlichkeit und Geschichte*, 7

2014, ca. 540 S., Broschur, 213 x 142 mm, dt.

EUR(D) 34,00 / EUR(A) 34,80 / sFr. 56,70

ISBN 978-3-86962-097-8

Die Erfindung der Illustrierten *Stern* durch Henri Nannen im Sommer 1948 ist einer der bestimmenden Gründungsmythen in der bundesrepublikanischen Pressegeschichte. Der Medienhistoriker Tim Tolsdorff dekonstruiert diesen Mythos und legt offen, dass Nannen zu großen Teilen das Konzept einer Illustrierten übernahm, die bis Ende 1939 in Berlin als erfolgreiches Produkt der ns-Propaganda erschien. Der Autor recherchierte in zahlreichen Archiven, wertete Zeitschriften aus und erschloss bislang unbekannte Nachlässe. Auf dieser Grundlage beleuchtet er den Einfluss erfahrener ns-Propagandisten bei Nannens Blatt und weist nach, dass der Relaunch Ergebnis eines nach wirtschaftlichen, pressepolitischen und markenrechtlichen Kriterien gesteuerten Ausleseprozesses war.

<http://www.halem-verlag.de>

[info@halem-verlag.de](mailto:info@halem-verlag.de)

Bei Unzustellbarkeit  
bitte zurück an:

**medien & zeit**

Währinger Straße 29  
A-1090 Wien

Erscheinungsort Wien,  
Verlagspostamt 1180 Wien,  
2. Aufgabepostamt 1010 Wien

