

Unternehmensführung 4.0: Wie viel Nachhaltigkeit steckt in GRC (Governance, Risk, Compliance)?

Franziska Möbes (M.A.)*

ABSTRACT

Nachhaltigkeit ist in aller Munde, doch was bedeutet dieser Megatrend eigentlich für Unternehmen und welche Auswirkung hat er auf deren Unternehmensführung? Dieser Beitrag thematisiert, inwieweit Nachhaltigkeit / Corporate Social Responsibility (CSR) und Unternehmensführung 4.0 im Sinne von Governance, Risk, Compliance (GRC) deckungsgleich sind. Hierfür wurden für beide Ansätze verschiedenste Definitionen, Gesetze, Standards, Studien und Nachhaltigkeitsberichte im Rahmen einer Masterarbeit analysiert, ihre Kernthemen herausgearbeitet und gegenübergestellt. Dabei wurde deutlich, dass nahezu jede Komponente aus dem GRC-Ansatz ebenso zu den Kernthemen von Nachhaltigkeit / CSR gehört. Hierzu zählen unter anderem eine nachhaltige, ethische Unternehmensführung, Compliance, Risikomanagement, Menschenrechte und Umweltmanagement. Festgestellt wurde auch, dass der GRC-Ansatz zumeist als lästige Pflicht verstanden wird, statt als wichtiges Steuerungs- und Entscheidungsinstrument. Hier bedarf es eines Umdenkens. Wer zukunftsfähig bleiben will, muss Unternehmensführung neu denken und Nachhaltigkeit / CSR in den Kern der Unternehmensstrategie rücken.

Everyone is talking about sustainability. But what does this megatrend actually mean for companies and what impact does it have for the management of a company? This article addresses the extent to which sustainability / corporate social responsibility and corporate governance 4.0 (in the sense of governance, risk, compliance [GRC]) are compatible. For this purpose, a wide variety of definitions, laws, standards, studies and sustainability reports were analyzed for both approaches as part of a master's thesis. Their core topics were identified and compared. It became apparent that almost every component of the GRC approach also belongs to the core topics of sustainability / CSR. These include, for example, sustainable, ethical corporate governance, compliance, risk management, human rights and environmental management. It was also noted that the GRC approach is, however, mostly understood as a burdensome duty instead of an important management and decision-making tool. A rethink is needed here. If you want to remain fit for the future, you have to rethink corporate governance and place sustainability and corporate social responsibility at the core of your corporate strategy.

KEYWORDS

Nachhaltige Entwicklung, Integriertes Managementsystem, Corporate Social Responsibility (CSR), Environmental Social Governance (ESG)

Sustainable development, Integrated Management System, Corporate Social Responsibility (CSR), Environmental Social Governance (ESG)

* Projekt- und Risikomanagerin bei der Stiftung ICP München

1. Einleitung

Die Liste der Herausforderungen für Unternehmen wird gefühlt täglich länger, die Anforderungen komplexer und die Verantwortung größer. Die Reaktionen der Öffentlichkeit auf Vorfälle wie die Maskenaffäre oder den Abgasskandal zeigen, dass die Themen *Nachhaltigkeit* und gesellschaftliche Verantwortung eine immer größere Rolle spielen und der gesellschaftliche Druck auf die Unternehmen zunimmt. Dies veranschaulichen auch Beispiele wie Greenpeace, die gegen Volkswagen und deren Produktion von klimaschädlichen Verbrennungsmotoren vorgehen [1] oder der Shell-Konzern, der aktuell per Gerichtsurteil dazu angehalten ist, seine Emissionen zu senken, um Menschenrechte zu schützen [2]. Nicht nachhaltige Unternehmensführung kann nicht nur geradewegs in eine ökologische, sondern gleichwohl in eine ökonomische und damit auch eine gesellschaftliche Krise führen. Klimawandel und (fehlende) Nachhaltigkeit sind keine Nischenthemen mehr, sie bedrohen längst die unternehmerische Existenz [3].

Wie können Unternehmen diesen Herausforderungen begegnen, wie werden sie resilient und wie bleiben sie zukunftsfähig? Sie kommen nicht darum herum, sich intensiv mit Megatrends wie Nachhaltigkeit, Globalisierung, Digitalisierung und Sicherheit [4] auseinanderzusetzen. Das wirtschaftliche Handeln muss neu gedacht werden, Geschäftsmodelle hinterfragt und Themen wie Nachhaltigkeit / gesellschaftliche Verantwortung müssen in das Zentrum des Handelns rücken. Aufsichtsräte, Vorstände und Geschäftsführer sind aufgefordert, entsprechende Ziele, Strategien und Maßnahmen abzuleiten [5]. Dies erfordert vor allem entsprechend komplexere, widerstandsfähige Managementsysteme [6]. Hierbei sollten Themen wie Governance, Risk, Compliance (GRC) sowie Corporate Social Responsibility / Environmental Social Governance (CSR / ESG) einerseits richtig verstanden und eingesetzt werden. Andererseits sollte geprüft werden, wie sich die Megatrends und GRC / CSR / ESG mit Strategien, Zielerreichung und Berichterstattung verknüpfen lassen [5].

Hinzu kommt, dass auch im finanzpolitischen Umfeld das Thema Nachhaltigkeit / CSR deutlich an Fahrt aufnimmt, was wiederum die vorherige Aussage stark bekräftigt. Ein großer Treiber ist hier die Regulierung unter den Stichworten EU-Taxonomie-Verordnung und ESG-Kriterien.

Ob und inwieweit sich die Themen GRC und Nachhaltigkeit / CSR / ESG überschneiden oder gar deckungsgleich sind, wird in einer aktuellen Masterarbeit zum Thema „Unternehmensführung 4.0: Ausrichtung eines digitalisierten integrierten GRC-Systems hinsichtlich Nachhaltigkeit, Strategie und Performance“ untersucht.

2. Methodik

Im Rahmen der Masterarbeit, welche von Professor Dr. jur. Josef Scherer (Studiengangsleiter Risiko- und Compliancemanagement, Technische Hochschule Deggendorf) betreut wird, wird der Frage nachgegangen, in welchem Zusammenhang Nachhaltigkeit / CSR / ESG und GRC stehen. Die zentrale Frage der Arbeit ist es, ob CSR möglicherweise zu einem überwiegenden Teil dem (klassischen) GRC-Ansatz entspricht.

Hierzu fand eine qualitative, gestufte Untersuchung hinsichtlich der Definitionen von Nachhaltigkeit, nachhaltige Entwicklung, CSR und GRC, ihrem Verständnis und ihrer Anwendung in der Praxis statt. Im ersten Schritt wurde mithilfe verschiedener Quellen analysiert, was die Begriffe einzeln betrachtet alles umfassen. Es wurden klassische Definitionsquellen, Angaben in Gesetzen, Standards, Verfassungen und ausgewählte Nachhaltigkeitsberichte ausgewertet, die jeweiligen Kernthemen festgehalten und anschließend gegenübergestellt.

3. Nachhaltigkeit, nachhaltige Entwicklung und CSR

3.1 Definitionen

In klassischen Quellen für Definitionen, wie dem Gabler Wirtschaftslexikon, Wikipedia oder auch dem Duden wird Nachhaltigkeit als Handlungsprinzip beschrieben, nach dem heute nicht mehr verbraucht werden darf, als jeweils für zukünftige Generationen nachwachsen, sich regenerieren und künftig wieder bereitgestellt werden kann [7, 8, 9]. Dies ist eher eine rein ökologische Sichtweise. Diese ist jedoch zu einseitig, denn Nachhaltigkeit ist – wie sich gleich zeigen wird – deutlich mehr als „nur“ Ökologie. Die Grundlage für eine *nachhaltige Entwicklung* und eine Betrachtung über die ökologischen Gesichtspunkte hinaus schuf der Bericht der Vereinten Nationen – der so genannte

Brundtland-Bericht – im Jahr 1987. *Nachhaltige Entwicklung* wird als ein Wandlungsprozess beschrieben, bei dem die Nutzung von Ressourcen, das Ziel von Investitionen, die Richtung technologischer Entwicklung und institutioneller Wandel miteinander harmonisieren. Auf diese Weise soll das derzeitige und künftige Potenzial vergrößert werden, menschliche Bedürfnisse und Wünsche zu erfüllen [10]. Hier klingen neben ökologischen Aspekten auch wirtschaftliche und soziale Gesichtspunkte mit.

Im Laufe der Jahre entwickelte sich das sogenannte Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit. Dieser Ansatz beschreibt die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit: *Ökonomie* (wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit), *Ökologie* (Tragfähigkeit des Planeten Erde) und *Soziales* (Gerechtigkeit für die Menschen), wie sie wechselseitig voneinander abhängig sind und gleichberechtigt betrachtet werden müssen [11]. Folgende spezifische Definitionen der einzelnen Dimensionen sollen dies verdeutlichen:

Ökonomische Nachhaltigkeit heißt „[...] Maximierung des ökonomischen Ertrags bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der benötigten Eingangsressourcen“ [12]. Um dies zu erreichen, gilt es, innovative Lösungen einzusetzen, die Unternehmen Zukunfts-sicherer machen, den Einsatz effizienterer, umweltfreundlicherer und Ressourcen-sparender Produktionsverfahren zu fördern, Rohstoffe im Sinne der Kreislaufwirtschaft zu bewahren sowie neue Produkte, Lösungen und Geschäftsmodelle hervorzubringen [13].

Ökologische Nachhaltigkeit bezieht sich auf das Überleben und den Gesundheitszustand von Ökosystemen und somit den langfristigen und rücksichtsvollen Umgang mit den natürlichen Ressourcen [14]. Es gilt unter anderem zu verhindern, Ressourcen unwiderruflich zu zerstören, die Lebensgrundlage aller langfristig lebenswert zu erhalten, den Klimawandel zu verlangsamen und den Ressourcen- und Energieverbrauch zu verringern [13].

Im Mittelpunkt *sozialer Nachhaltigkeit* steht die langfristige Sicherung und Stärkung des Wohlergehens der Menschen und der Gesellschaft. Dazu gehört beispielsweise die Sicherung der Grundbedürfnisse, die Bekämpfung von Armut, die Schaffung eines gerechten Zugangs zu Bildung oder Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt [13]. Innerhalb von Unternehmen fällt

hierunter beispielsweise der Umgang mit Mitarbeitenden und den „interested parties“ sowie die allgemeine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft [15].

Nachhaltiges Wirtschaften findet dann statt, wenn alle drei beschriebenen Dimensionen berücksichtigt und wechselseitig betrachtet werden. Vor allem heißt nachhaltiges Wirtschaften, Profite sozial und ökologisch verantwortungsvoll zu erwirtschaften und eben nicht, Profite zu erwirtschaften, die dann für Sozial- oder Umweltbelange eingesetzt werden [11].

Wird dieses Prinzip auf einzelne Unternehmen heruntergebrochen, wird von *Unternehmerischer Nachhaltigkeit* beziehungsweise *Corporate Sustainability (CS)* gesprochen. Dies beinhaltet, dass ökonomische, ökologische und soziale Unternehmensaktivitäten auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet werden und findet auf der einzelwirtschaftlichen Ebene statt. Wohingegen die oben beschriebene nachhaltige Entwicklung auf gesamtwirtschaftlicher Ebene stattfindet. CS ist somit enger gefasst als Nachhaltigkeit. Ein wichtiger Teil der CS ist die *Corporate Social Responsibility (CSR)*. CSR bezeichnet den spezifischen Beitrag, den Unternehmen zum nachhaltigen Wirtschaften leisten. [16].

Vereinfacht dargestellt ist demnach unter CSR die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit Ökonomie, Ökologie und Soziales zu verstehen.

3.2 In Gesetzen – CSR-Berichtspflicht

Im Jahr 2017 – 30 Jahre nach der Veröffentlichung des oben erwähnten Brundtland-Berichtes – wurde durch das CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz eine Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, die sogenannte CSR-Berichtspflicht, in das deutsche Recht überführt. Gemäß den §§ 289b ff HGB sind kapitalmarktorientierte Unternehmen, Finanzinstitute und Versicherungen mit mehr als 500 Arbeitnehmenden verpflichtet, ihre finanzielle Berichterstattung um nicht-finanzielle Aspekte zu erweitern. Inhaltlich ist laut Gesetz festgelegt, dass die Themenbereiche Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, die Achtung der Menschenrechte und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung enthalten sein müssen [17].

Unternehmensführung 4.0: Wie viel Nachhaltigkeit steckt in GRC (Governance, Risk, Compliance)?

Am 21. April 2021 hat die EU-Kommission einen Entwurf zur Änderung der CSR-Richtlinie (Corporate Sustainability Reporting Directive) vorgelegt. Hierdurch werden zum Beispiel künftig deutlich mehr Unternehmen berichtspflichtig. Alle kapitalmarktorientierten Unternehmen sowie große nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen fallen dann unter die Berichtspflicht. Dies sind schätzungsweise zehnmal so viele Unternehmen wie bisher. Des Weiteren entwickelt die EFRAG ganz neue, einheitliche und verbindliche Standards. So soll Einheit und Klarheit in den bisherigen „Dschungel“ an freiwilligen Sustainability-Standards gebracht werden. Außerdem müssen gemäß Artikel 8 der Taxonomie-Verordnung Angaben zu ökologisch nachhaltigen „grünen“ Umsatzerlösen, Investitions- und Betriebsausgaben gemacht werden und die Nachhaltigkeitsberichtserstattung muss zwingend im Lagebericht erfolgen. Zudem sieht der Vorschlag künftig eine externe Prüfungspflicht für die Berichtserstattung vor. All diese Änderungen sollen ab der Berichtsperiode 2023 greifen. Auf diese Weise soll die Verbindlichkeit aus dem Finanzbericht auch im Nachhaltigkeitsbericht Einzug nehmen und die beiden Berichte so auf eine Stufe gestellt werden. Außerdem sollen mehr Transparenz, Vergleichbarkeit und Vertrauen gegenüber Kunden, Investoren und Kapitalgebern geschaffen werden. [18]

3.3 In Standards

Die Standards der *Global Reporting Initiative (GRI)* gelten derzeit weltweit als die am häufigsten für die CSR-Berichterstattung angewendeten Richtlinien. Sie verzeichnen über 30 einzelne Standardmodule mit über 120 Indikatoren und gliedern sich inhaltlich am Dreiklang der Nachhaltigkeit auf. Zu den ökonomischen Inhalten zählen beispielsweise wirtschaftliche Leistung, Korruptionsbekämpfung und fairer Wettbewerb. Bei den ökologischen Inhalten finden sich Indikatoren zu Rohstoffen, Emissionen, Umwelt-Compliance oder die Bewertung von Lieferanten hinsichtlich ökologischer Kriterien wieder. Am umfangreichsten sind die Standards in der Reihe der sozialen Themen aufgestellt. Hierzu zählen unter anderem Anstellungsbedingungen, Gleichbehandlung, Kinder- und Zwangsarbeit, Sicherheitspraktiken, Rechte indigener Bevölkerung, Menschenrechtsprüfung und Compliance [19].

Einen weiteren Beitrag für nachhaltiges Wirtschaften leistet der *United Nations Global Compact*. Mit zehn universellen Prinzipien und auf der Grundlage der Sustainable Development Goals (SDGs) verfolgt er die Vision einer inklusiven und nachhaltigen Wirtschaft – heute und in der Zukunft – zum Nutzen aller Menschen, Gemeinschaften und Märkte [20]. Die 10 Prinzipien setzen sich analog dem § 289c HGB aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen (u.a. Kinder- und Zwangsarbeit, Diskriminierung), Umweltbelange und Korruptionsprävention zusammen. Im Jahr 2015 wurde von den Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen die Agenda 2030 verabschiedet, die mit den 17 globalen Nachhaltigkeitszielen, den Sustainable Development Goals (SDGs), verdeutlichen soll, dass die globalen Herausforderungen nur gemeinsam zu lösen sind. Hierbei werden 5 Kernbotschaften, die sogenannten 5 Ps herausgearbeitet: People, Planet, Prosperity, Peace und Partnership (Mensch, Planet, Wohlstand, Frieden und Partnerschaft) [21].

In der Masterarbeit wurden zusätzlich der Deutsche Nachhaltigkeitskodex und die ISO 26000 (Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung) genauer analysiert und in den Vergleich mit einbezogen.

3.4 In wissenschaftlichen Publikationen

KPMG hat in der Studie „The time has come: Nachhaltigkeitsberichterstattung 2020“ [22] die Berichte von 5.200 Unternehmen untersucht. Laut KPMG ist die Anzahl der Unternehmen, die über Nachhaltigkeit berichten, bereits jetzt, vor Erweiterung der CSR-Berichtspflicht ab 2023, stark gestiegen. Dies liegt laut KPMG vor allem auch an dem wachsenden Verständnis des Finanzsektors für die Bedeutung von Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen (ESG). KPMG betont vor allem, wie wichtig es sei, die Themen Nachhaltigkeit und ESG durch die Brille des Risikomanagements zu betrachten. So werden sich beispielsweise Themen wie Klimawandel, Kinder- und Zwangsarbeit, Arbeitsbedingungen oder Gleichberechtigung nicht mehr nur als Reputationsrisiko auswirken, sondern vor allem auch auf die finanzielle Performance [22]. Zu ganz ähnlichen Ergebnissen kommt auch PwC [23].

3.5 In ausgewählten Nachhaltigkeitsberichten

Die Betrachtung verschiedener Nachhaltigkeitsberichte hat gezeigt, dass Nachhaltigkeit als Kernelement in der Unternehmensstrategie über die gesamte Wertschöpfungskette verankert sein sollte. Gute Beispiele bieten die BMW Group oder VAUDE [24, 25]. Die BMW Group hat beispielsweise ein Nachhaltigkeitsboard in die Vorstandssitzungen integriert, um das Thema auf diese Weise aktiv in die Entscheidungsfindungen einzubinden [24]. Sowohl BMW als auch VAUDE beziehen Nachhaltigkeitsziele in die persönlichen Zielvereinbarungen der verantwortlichen Führungskräfte ein, berichten nach den GRI-Standards und haben für sich definiert, wie sie zu den SDGs einen Beitrag leisten können [24, 25].

Die BMW Group berichtet seit dem Geschäftsjahr 2020 integriert und bringt finanzielle (Geschäftsbericht) und nicht-finanzielle (Nachhaltigkeitsbericht) Aspekte somit bereits jetzt schon auf die gleiche Stufe. Ebenso führt sie Steuerungsgrößen wie den Frauenanteil in Führungsfunktionen, den Anteil elektrifizierter Fahrzeuge an den Auslieferungen sowie die CO₂-Emissionen je produziertem Fahrzeug und in der Lieferkette in ihrem Prognosebericht ein. Auf diese Weise soll integriert nach finanziellen und ESG-Kriterien gesteuert werden [24].

VAUDE beschäftigt sich intensiv mit dem Thema Postwachstum, indem es auf Kreislaufwirtschaft, Klimaneutralität, Reparaturservice, Second-Use-Shops, Mietservice und vieles mehr setzt und hat im Herbst 2020 die VAUDE Academy für nachhaltiges Wirtschaften gegründet, um Interessierte beim Transformations-Prozess zum nachhaltigen Wirtschaften zu unterstützen [25].

3.6 Zwischenfazit

Die Analyse hat gezeigt, dass es viele Gemeinsamkeiten bezüglich der Definition von nachhaltiger Entwicklung / CSR und den zu berücksichtigenden inhaltlichen Komponenten gibt. Alle Definitionen haben einen zeitlichen Bezug zur Gegenwart und zur Zukunft, also eine langfristige Ausrichtung. Weiterhin werden die einzelnen Komponenten immer im Dreiklang betrachtet. Ökonomie, Ökologie und soziale Aspekte sind gleichberechtigt, untrennbar, voneinander abhängig und verstärken sich gegenseitig. Die Analyse hat weiterhin aber auch ergeben, dass es hinsichtlich der Inhalte und des

Umfangs von gesellschaftlicher Verantwortung für Unternehmen viele Redundanzen gibt, aus denen sich folgende wesentliche Kernthemen von CSR / ESG ableiten lassen:

- Umweltmanagement (auch in der Lieferkette)
- Ressourcen- und Energiemanagement
- Klimaschutz
- Arbeitspraktiken (Gleichbehandlung, keine Kinder- / Zwangsarbeit, Bildung)
- Sicherheitspraktiken (Arbeitssicherheit, Gesundheitsmanagement)
- Menschenrechte
- Compliance und Antikorruption
- Governance
- Risikomanagement [26].

Zu ähnlichen Erkenntnissen kommen auch Scherer / Romeike / Grötsch. Sie sprechen vom „sauberen Dutzend“ der Nachhaltigkeits-Komponenten [27].

Neben diesen Kernthemen sind sich die unterschiedlichen Standards ebenso einig, wenn es um Grundlagen und übergeordnete Themen geht. Sie fordern Konzepte, Analysen und eine Darlegung der (Nachhaltigkeits-)Strategie, genauso wie die Betrachtung von Auswirkungen, Chancen und Risiken, die sich hieraus ergeben können. Bei der Betrachtung der Nachhaltigkeitsberichte wurde sehr deutlich, dass CSR / ESG ein Kernthema ist, als ganzheitlicher Management-Ansatz zu verstehen und daher in der Unternehmensstrategie zu verankern ist. Auch nach Scherer muss CSR in das tägliche strategische und operative Arbeiten von Management und Mitarbeitende übergehen [28]. [26]

4. Governance, Risk und Compliance (GRC)

Analog dem Thema Nachhaltigkeit / CSR erfolgte eine Untersuchung zu Definitionen und Kernaussagen zum Themenkomplex GRC.

4.1 Definitionen

Governance, Risk und Compliance (GRC) ist weniger die Summe der einzelnen Komponenten, sondern bildet mehr die „Klammer“ diverser Managementsysteme [29]. Zu den diversen Managementsystemen zählen beispielsweise Qualitäts-, Umwelt-, Personal-, Energiemanagement, Arbeits- und Gesundheitsschutz. Eine Legaldefinition für GRC existiert nicht.

Unternehmensführung 4.0: Wie viel Nachhaltigkeit steckt in GRC (Governance, Risk, Compliance)?

Gemäß Scherer kann GRC als „Integre, nachhaltige, complianceorientierte und risikobasierte Interaktion der Organe und Unternehmensführung und -überwachung“ [5, 30] definiert werden. Bemerkenswert ist an dieser Stelle, dass das Thema Nachhaltigkeit hier bereits Bestandteil ist.

Governance muss complianceorientiert und risikobasiert sein, weil Compliance zum einen den rechtlichen Rahmen für unternehmerischen Handeln bildet und daher unabdingbar ist und zum anderen Risikomanagement Voraussetzung für die Erreichung von Zielen ist [5, 30].

Corporate Governance steht für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung und bildet den wesentlichen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung / Kontrolle von Unternehmen gegenüber allen Stakeholdern [27, 31]. Gemäß Scherer sollte Governance auch die gesellschaftliche Verantwortung, also die Corporate Social Responsibility mit den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit sowie Integrität und Ethik umfassen [30].

Compliance bedeutet pflichtgemäßes Verhalten. Dies bezieht sich einerseits auf geltendes Recht, Gesetze und Rechtsprechung, sowie andererseits auf unternehmensinterne Vorgaben und Richtlinien [5, 27].

Als *Risikomanagement* wird der systematische Umgang mit Chancen und Risiken bezeichnet und als ein kontinuierlicher Prozess verstanden, der die Identifikation, Quantifizierung, Aggregation, Steuerung und Überwachung von Chancen und Risiken umfasst [5, 27].

4.2 Gesetze und Standards

Allein die Legalitätspflicht und die Anforderungen, die sich aus den §§ 43 GmbHG, 91, 93, 116 AktG ergeben, bedingen Compliance, Risikomanagement und Governance [27]. Außerdem geht die Pflicht der ordnungsgemäßen und gewissenhaften Geschäftsführung (*Corporate Governance*) aus dem *Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK)* hervor. Dieser besteht aus 25 Grundsätzen mit Empfehlungen und Anregungen für den Vorstand und Aufsichtsrat, die als Ordnungsrahmen für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung dienen sollen. Sie nehmen Bezug zu folgenden Themen: Strategieentwicklung, Frauenanteil in Führungsebene und Diversität, Risiko- und Kontrollsystem, Compliance, Festlegung von Verantwortlichkeiten, Prüfung von Rechnungslegung, Abschluss-

und CSR-Bericht, Aus- und Fortbildung, Vermeidung von Interessenkonflikten / Korruption sowie Empfehlungen zur Vergütungsstruktur, ausgerichtet auf eine nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft [31].

Gemäß *ISO/DIS 37000:2020* (Guidance for the Governance of Organizations) gehört zur verantwortungsvollen Unternehmensführung auch, dass die Unternehmensleitung sicherstellt, dass die Organisation lebensfähig bleibt, ohne zu gefährden, dass die Bedürfnisse der aktuellen und zukünftigen Generationen nicht mehr erfüllt werden können. Hierfür ist ein Gleichgewicht zwischen Sozialen, Umwelt- und Wirtschaftssystemen sicherzustellen und die Erwartungen der Stakeholder einzubeziehen [32]. Hierin spiegelt sich eindeutig die Nachhaltigkeitsdefinition von oben wieder. Laut Scherer, Mitglied der einschlägigen Arbeitsgruppe, umfasst die Guidance folgende Kernpunkte: Mission, Werte, Kultur; nachhaltige Wertschöpfung; Strategie; Compliance; Verantwortungsbewusstsein; nachhaltige, ethische und effektive Unternehmensführung; Stakeholder-Relationship; daten(basierte) Entscheidungsfindung; risikobasierte Unternehmensführung; gesellschaftliche Verantwortung (CSR / ESG) und Nachhaltigkeit [27].

In der Masterarbeit wurden zudem die *ISO 37001* (Managementsystem zur Korruptionsbekämpfung) und der Entwurf *zur ISO 37301* (Compliance-Managementsystem) in die Analyse und den Vergleich mit einbezogen.

4.3 Zwischenfazit

Durch die Analyse und Betrachtung der Definitionen und verschiedenen inhaltlichen Komponenten im Bereich Governance, Risk, und Compliance konnten folgende Kernthemen für GRC herausgearbeitet werden:

- Strategie / Ziele / Entwicklung
- Nachhaltige, ethische und effektive Unternehmensführung
- Compliance / Anti-Korruption
- Risikomanagement
- Sozialbelange
- Umweltbelange
- gesellschaftliche Verantwortung.

All die einzelnen Managementansätze (Risikomanagement, Compliancemanagement, Korruptionsbekämpfung etc.) fordern zudem gleichermaßen die Schaffung von Kultur, Integrität, Transparenz, Offenheit und Compliance.

Da ein gewissenhafter Geschäftsführer oder Vorstand allein durch die Legalitätspflicht ein Compliance- und Risikomanagementsystem zu installieren hat, in welches zwingend zu beachtende Teilgebiete aller Unternehmensbereiche einzubeziehen sind, stellen diese Bereiche einen erheblichen und wesentlichen Teil von Governance und auch Nachhaltigkeit / CSR / ESG dar.

5. Gegenüberstellung und Fazit

Die einzelnen Analysen der Definitionen von Nachhaltigkeit / CSR / ESG und GRC, sowie die Gegenüberstellung ihrer inhaltlichen Komponenten haben gezeigt, dass ein Großteil der Komponenten, die die Corporate Social Responsibility betreffen, auch Teil vom GRC-Ansatz sind oder umgekehrt nahezu jede Komponente aus GRC ebenso zu den Kernthemen von Nachhaltigkeit / CSR / ESG gehört. Folgende Abbildung verdeutlicht dies, indem sie die oben aufgeführten Kernthemen der einzelnen Bereiche in einem integrierten Ansatz vereint.

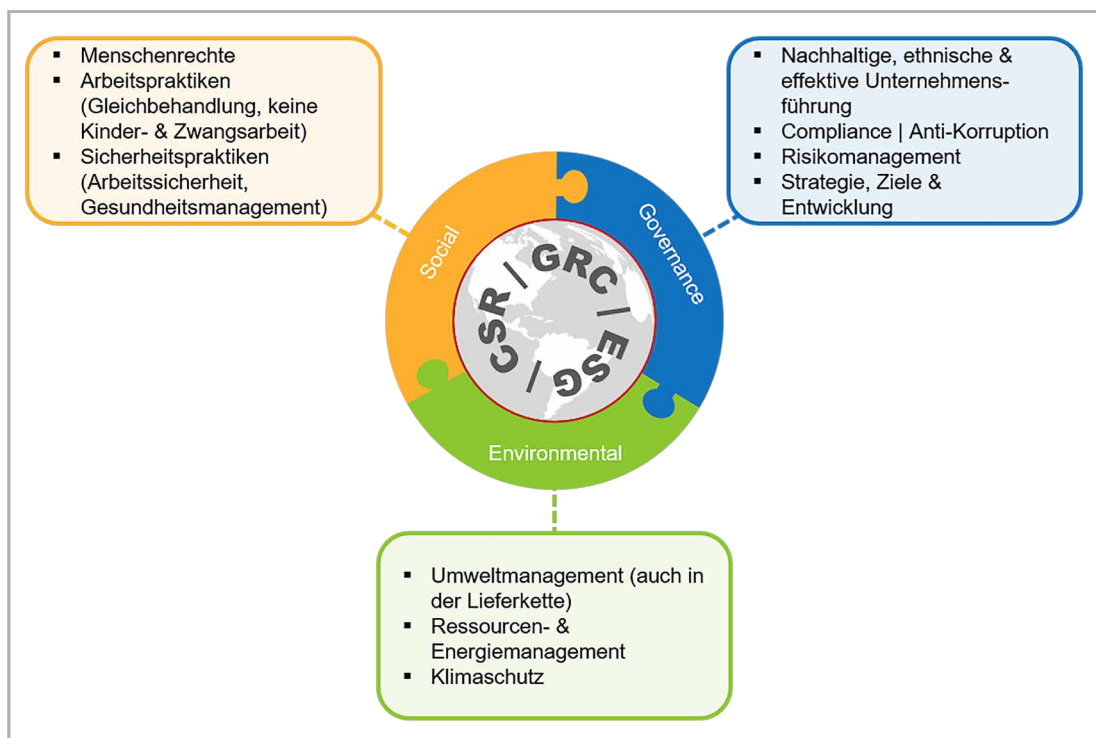


Abbildung 1: Eigene Darstellung.

Dies unterstützen auch Scherer / Romeike / Grötsch (Vgl. hierzu [27]).

GRC / CSR / ESG muss „nur“ richtig verstanden und eingesetzt werden. Denn hierbei handelt es sich nicht um ein „lästiges“ Überwachungs- und Kontrollinstrument, sondern vielmehr um ein modernes und unabdingbares Steuerungs-, Entscheidungs- und Unternehmensführungsinstrument [5, 22, 23]. Gelingt der Shift vom Ansehen als lästige Pflicht hin zu einer gelebten, alltäglichen Selbstverständlichkeit, kann auch den Herausforderungen und Megatrends dieser Zeit mit Resilienz und Zukunftsfähigkeit

gegenübergetreten werden. Hierbei sollte es egal sein, ob der Ansatz GRC, CSR oder ESG heißt. Die Bereiche greifen so stark ineinander, dass sie nahezu deckungsgleich sind. Es steckt also bereits sehr viel Nachhaltigkeit / CSR / ESG in GRC. Die Integration und Berücksichtigung der einzelnen Komponenten müssen „nur noch“ in der strategischen Ausrichtung und im operativen Wirken von Management und Mitarbeitenden Einzug halten [5].

Literatur

- [1] Greenpeace (2021): VW: Von wegen grün und sauber. Online verfügbar unter: <https://www.greenpeace.de/kampagnen/verkehrswende>, zuletzt geprüft am 28.05.2021.
- [2] ZEITonline (2021): Klimaklage gegen Shell. Online verfügbar unter: https://www.zeit.de/wissen/umwelt/2021-05/klimaklage-shell-umweltschutz-co2-roger-cox?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com, zuletzt geprüft am 28.05.2021.
- [3] Papasabbas, Lena (2019): Der wichtigste Megatrend unserer Zeit. Online verfügbar unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/der-wichtigste-megatrend-unserer-zeit/>, zuletzt geprüft am 28.05.2021.
- [4] zukunftsInstitut (2021): Megatrend Sicherheit. Online verfügbar unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-sicherheit/>, zuletzt geprüft am 28.05.2021.
- [5] Scherer, Josef (2021): „Management reloaded“ – „GRC & ESG in Strategy & Performance“ (GRC & ESG in S & P). Online verfügbar unter: <https://www.scherer-grc.net/files/fil/management-reloaded.pdf>, zuletzt geprüft am 28.05.2021.
- [6] Rühl, Uwe (2020): Unternehmerische Resilienz. Weinheim: Wiley-VCH.
- [7] Lin-Hi, Nick (2021): Nachhaltigkeit. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nachhaltigkeit-41203>, zuletzt geprüft am: 02.05.2021.
- [8] Unbekannter Autor (2021): Nachhaltigkeit. Wikipedia. Online verfügbar unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Nachhaltigkeit>, zuletzt geprüft am: 02.05.2021.
- [9] Duden (2021): Nachhaltigkeit. Online verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Nachhaltigkeit>, zuletzt geprüft am: 20.05.2021.
- [10] Hauff, Volker (1987): Unsere gemeinsame Zukunft - Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven: Eggenkamp.
- [11] Pufé, Iris (2012): Nachhaltigkeitsmanagement. München: Carl Hanser Verlag.
- [12] Leymann, Frank (2021): Ökonomische Nachhaltigkeit. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/oekonomische-nachhaltigkeit-53449>, zuletzt geprüft am: 07.05.2021.
- [13] Hinrichs, Bernd (2021): Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie, Roadmap für nachhaltiges Wirtschaften und Innovation. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe.
- [14] Nowak, Alexander (2021): Ökologische Nachhaltigkeit. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/oekologische-nachhaltigkeit-53450>, zuletzt geprüft am 07.05.2021.
- [15] Leymann, Frank (2021): Soziale Nachhaltigkeit. Gabler Wirtschaftslexikon. Online abrufbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/soziale-nachhaltigkeit-53451>, zuletzt geprüft am 06.05.2021.
- [16] Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2021): Nachhaltigkeit und CSR. Online abrufbar unter: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Grundlagen/Nachhaltigkeit-und-CSR/nachhaltigkeit-und-csr.html>, zuletzt geprüft am: 07.05.2021.
- [17] Rat für Nachhaltige Entwicklung: Den Nachhaltigkeitskodex zur Erfüllung der CSR-Berichtspflicht nutzen. Online abrufbar unter: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/CSR-RUG>, zuletzt geprüft am: 06.05.2021.
- [18] Flick, Peter (2021): Europäische Kommission veröffentlicht Vorschläge zur Überarbeitung der CSR-Richtlinie: Paradigmenwechsel in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Online abrufbar unter: <https://blogs.pwc.de/accounting-aktuell/sustainability/europaeische-kommission-veroeffentlicht-vorschlaege-zur-ueberarbeitung-der-csr-richtlinie-paradigmenwechsel-in-der-nachhaltigkeitsberichterstattung/2208/>, zuletzt geprüft am: 13.12.2021.
- [19] Entnommen aus den GRI-Standards zum Download. Online verfügbar unter: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-german-translations/> (Download 07.05.2021).
- [20] Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN): Global Compact und Deutsches Global Compact Netzwerk, über uns. Online abrufbar unter: <https://www.globalcompact.de/de/ueber-uns/dgcn-ungc.php?navid=539859539859>, zuletzt geprüft am: 07.05.2021.

- [21] Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (Hrsg.): Die Agenda 2023 für nachhaltige Entwicklung. Online abrufbar unter: <https://www.bmz.de/de/agenda-2030>, zuletzt geprüft am: 17.05.2021.
- [22] KPMG (Hrsg.) (2020): The time has come. The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020. KPMG IMPACT.
- [23] PwC (Hrsg.) (2021): Interview: „Unternehmen müssen ESG-Faktoren stärker in den Blick nehmen, um zukunftsfähig zu sein“. Online abrufbar unter: <https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/interview-unternehmen-muessen-esg-faktoren-staerker-in-den-blick-nehmen-um-zukunftsfahig-zu-sein.html>, zuletzt geprüft am: 14.05.2021.
- [24] BMW Group (Hrsg.) (2021): BMW Group Bericht 2020. Online abrufbar unter: https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/ir/downloads/de/2021/bericht/BMW-Group-Bericht-2020-DE.pdf, zuletzt geprüft am: 15.05.2021.
- [25] VAUDE (Hrsg.) (2020): Nachhaltigkeitsbericht 2019. Online abrufbar unter: <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/index.php>, zuletzt geprüft am: 15.05.2021.
- [26] Möbes, Franziska (2021): Masterarbeit zu Unternehmensführung 4.0 bei Prof. Dr. jur. Josef Scherer, Sommersemester 2021.
- [27] Scherer, Josef; Romeike, Frank; Grötsch, Andreas (2021): Unternehmensführung 4.0: CSR/ESG, GRC & Digitalisierung integrieren. Online abrufbar unter: <https://www.risknet.de/themen/risknews/csr-esg-grc-digitalisierung-integrieren/>, zuletzt geprüft am: 24.05.2021.
- [28] Scherer, Josef (2020): GRC und CSR/ESG als Management-Tool, in: Gesellschaft für Risikomanagement und Regulierung e.V., FIRM Jahrbuch 2020, S. 47 – 48, 2020. Online abrufbar unter: <https://www.scherer-grc.net/publikationen/grc-und-csresg-als-management-tool>, zuletzt geprüft am: 25.05.2021.
- [29] Scherer, Josef (2020): Resilienz & Zukunftsfähigkeit, GRC als „Klammer diverser Managementsystem-Inseln. Online abrufbar unter: <https://www.risknet.de/themen/risknews/grc-als-klammer-diverser-managementsystem-inseln/>, zuletzt geprüft am: 25.05.2021.
- [30] Scherer, Josef; Fruth, Klaus; Grötsch, Andreas (Hrsg.) (2021): Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ (GRC) mit Digitalisiertem Integrierten GRC-Managementsystem (e-book). Deggendorf: GMRC-Verlag.
- [31] Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2019): Deutscher Corporate Governance Kodex, i. d. Fassung v. 16. 12. 2019 – Präambel. Frankfurt am Main: Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. Online abrufbar unter: <https://www.dcgk.de/de/kodex/aktuelle-fassung/praeambel.html>, zuletzt geprüft am: 25.05.2021.
- [32] ISO (2020): Guidance for the governance of organizations, ISO/DIS 37000:2020 (E). Vernier: ISO.



Franziska Möbes (M.A. Risiko- und Compliancemanagement)

Franziska Möbes beendete im Jahr 2010 ihr duales Studium der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Versicherungen und Finanzen an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Im Anschluss war sie in den Bereichen Mathematik sowie Projekt- und Anforderungsmanagement in der Versicherungswirtschaft tätig. Seit 2017 arbeitet sie in der Sozialwirtschaft als Projektmanagerin. Sie ist verantwortlich für Projekte rund um die Themen Digitalisierung, Qualitätsmanagement und Prozessoptimierung. Daneben fungiert sie hier als Risikomanagerin. Franziska Möbes beendete 2021 erfolgreich den berufsbegleitenden Master of Arts „Risiko- und Compliancemanagement“ der THD. Ihre Masterthesis behandelte das Thema „Unternehmensführung 4.0 – Ausrichtung eines digitalisierten integrierten GRC-Systems hinsichtlich Nachhaltigkeit, Strategie und Performance – in Einrichtungen der Sozialwirtschaft“.

Franziska Möbes completed her dual studies in business administration with a focus on insurance and finance at the Berlin School of Economics and Law in 2010. After that, she worked in the areas of mathematics as well as project and requirements management in the insurance industry. Since 2017, she has been working in the social economy as a project manager. She is responsible for projects around the topics of digitalization, quality management and process optimization. In addition, she acts as a risk manager. Franziska Möbes successfully completed the Master of Arts "Risk and Compliance Management" at the Deggendorf Institute of Technology in 2021. Her master's thesis dealt with the topic "Corporate Governance 4.0 – Alignment of a digitalized integrated GRC system with regard to sustainability, strategy and performance – in institutions of social economy".

Kontakt/ Contact

✉ franziska.moebes@icp.de