



GMRC

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR
GOVERNANCE.MANAGEMENT.RISK & COMPLIANCE

Scherer / Fruth (Hrsg.)
Scherer / Kollmann / Birker (Autoren)

Integriertes Corporate Social Responsibility (CSR)- / Nachhaltigkeits-Managementsystem mit GRC

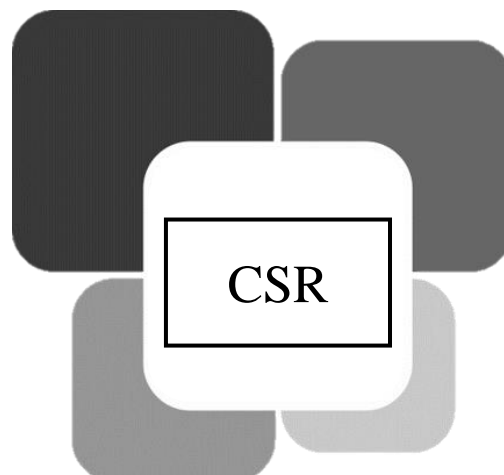
Referenzgrößen, Audit, Workflows

Universalstandard Integriertes CSR- /
Nachhaltigkeits-Managementsystem mit
Governance, Risk und Compliance

(e-Paper)

1. Auflage

Juli 2019



Impressum

Integriertes Corporate Social Responsibility (CSR)- / Nachhaltigkeits-Managementsystem mit GRC (e-Paper)

Referenzgrößen, Audit, Workflows

Universalstandard Integriertes CSR- /
Nachhaltigkeits-Managementsystem mit Governance, Risk und Compliance

1. Auflage 2019

Herausgeber:

Prof. Dr. jur. Josef Scherer

Richter am Landgericht a.D.

Rechtsanwalt

Professor für Unternehmensrecht (Compliance), Ri-
siko- und Krisenmanagement,

Sanierungs- und Insolvenzrecht

Leiter des Internationalen Instituts für Governance,
Management, Risk & Compliance

der Technischen Hochschule Deggendorf

Mitglied des DIN-Normenausschusses Dienstleistungen

(Arbeitsausschuss Personalmanagement NA 159-01-19 AA zur Erarbeitung von ISO / DIN Standards im Bereich
Personalmanagement sowie im Arbeitsausschuss Governance und Compliancemanagement NA 175 – 00 – 01 AA
/ Delegation ISO TC 309 Governance of Organizations zur Erarbeitung von ISO / DIN-Standards im Bereich Unter-
nehmensführung (Governance) und Compliancemanagement)

Mitglied der Arbeitsgruppe 252.07 von Austrian Standards International zur Erarbeitung einer ÖNORM 4900 ff.
(Risiko-Managementsystem)

Klaus Fruth

Staatsanwalt als Gruppenleiter

Lehrbeauftragter an der Technischen Hochschule Deggendorf

Deggendorf 2019

ISBN: 978-3-947301-19-5

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustim-
mung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sons-
tige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

© 2019 Prof. Dr. Josef Scherer und Klaus Fruth

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



GMRC-Verlag-GbR

Verlag für Governance, Management, Risk & Compliance

Prof. Dr. Josef Scherer und StAGL Klaus Fruth

Frischecker Str. 12, 94065 Waldkirchen

Vorwort

Scherer / Birker:

Da sich weltweit Unternehmen bei der Implementierung eines Managementsystems an diversen populären (internationalen) Standards / Codices (ISO / COSO / IDW / DIIR /etc.) orientieren, dienen diese auch als Referenz für dieses Werk.

In der Praxis ist derzeit zu beobachten, dass Unternehmen von ihren Geschäftspartnern die Zusicherung einfordern, unterschiedlichste Standards oder Codices einzuhalten. Dies führt aufgrund der wachsenden Vielfalt existierender Standards bei den Betroffenen zu Verunsicherung und Sorge vor erheblichem – bürokratischen – Mehraufwand.

Daher wird mithilfe des vorliegenden Universal-Standards „Integriertes Corporate Social Responsibility- / Nachhaltigkeits-Managementsystem“ versucht, aufzuzeigen, dass die meisten Standardwerke auf einem „gemeinsamen Nenner“ beruhen, wengleich sie auch in Aufbau oder Formulierungen differieren mögen.

Kollmann:¹

Aktuelle Themen zur Nachhaltigkeit in Politik und Unternehmen

Deutsche Unternehmen haben viele Zulieferer aus Billiglohnländern.

Bereits im Jahr 2016 hat die deutsche Bundesregierung den „Nationale[n] Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte“, basierend auf den Leitlinien der UN von 2011 und dem folgenden Aktionsplan der EU, zur Umsetzung auf vier Jahre ausgelegt, um Unternehmen zu mehr Verantwortung für die Einhaltung der Menschenrechte entlang der Lieferkette zu verpflichten. Die drei Säulen, auf denen die Leitprinzipien aufgebaut sind, sind die *Pflicht des Staates, Menschenrechte zu schützen, die Verantwortung der Unternehmen, die Menschenrechte zu achten und die staatliche Sicherstellung von Beschwerdemechanismen*.² Der Koalitionsvertrag von 2017 räumt dem Gesetzgeber die Möglichkeit ein, ein Gesetz zu erlassen, das die Unternehmen zwingt, Verantwortung entlang der Wertschöpfungskette zu übernehmen. Mithilfe eines umfangreichen Monitorings wird überprüft, in wie weit die Unternehmen Verantwortung für die Menschenrechte übernehmen.³

Dazu hat der Bundesentwicklungsminister den Gesetzesentwurf „*Nachhaltiges Wertschöpfungskettengesetz*“ vorgestellt. Damit sollen die Missstände in der Lieferkette hinsichtlich Sozial- und Umweltstandards behoben werden. Dabei werden deutsche Unternehmen gezwungen, auch in ihren Zulieferbetrieben die Einhaltung der Menschenrechte zu gewährleisten. Vorbild für diesen Gesetzesentwurf ist der „*Modern Slavery Act*“ aus Großbritannien und das französische Gesetz: „*Loi sur le Devoir de Vigilance*“.⁴

¹ Vgl. Kollmann, Bachelorarbeit CSR bei Prof. Dr. Scherer, SS 2019.

² Vgl. Walden/Depping, CSR und Recht, 1. Auflage, 2015, S. 65

³ Vgl. Schwab (02.04.19), „Nur keine gesetzliche Verpflichtung“, in: Frankfurter Rundschau Online, <https://www.fr.de/wirtschaft/keine-gesetzliche-verpflichtung-12076024.html>, [letzter Zugriff: 03.04.19]

⁴ Vgl. Specht/Riedel/Fröndhoff/Kolf/Koch (12.03.19), „Berlin will Unternehmen zu globaler Verantwortung zwingen“, in: Handelsblatt Online, <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/lieferketten-berlin-will-unternehmen-zu-globaler-verantwortung-zwingen-/24088046.html?ticket=ST-2918355-aryccGfbubD0teiYPJ7p-ap4>, [letzter Zugriff: 23.03.19]

Auch das Unternehmen „Tchibo“ hat seit langem das Ziel, ein vollumfänglich nachhaltig agierendes Unternehmen zu werden und pocht auf staatliche Regulierungen, um faire Löhne in Billiglohnländern zu etablieren und eine nachhaltige Textilwirtschaft zu implementieren.⁵

Exkurs

Am 24.04.2013 stürzte in Sabhar in der Nähe von Dhaka (Bangladesch) ein Gebäudekomplex ein, in dem mehrere Textilfabriken untergebracht waren. Bei diesem Unglück und infolgedessen starben 1.136 Menschen. In der Textilfabrik wurden „unter anderem für europäische Modefirmen wie Primark, Benetton, Mango, C&A und auch deutsche Unternehmen wie KiK oder Adler beziehungsweise deren Zulieferer [produziert]“. ⁶

Eine im Rahmen der Bachelorarbeit durchgeführte Untersuchung sollte Aufschluss über die Verbreitung von Nachhaltigkeits- und Corporate Social Responsibility (CSR)-Standards im Mittelstand bezüglich Digitalisierung und Workflowmanagement geben.

Anhand der durchgeführten Studie ließ sich feststellen, dass sich ein Großteil der befragten Unternehmen bereits mit den Themen Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility befasste. Jedoch hat die große Mehrheit noch Nachholbedarf bezüglich Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility.

Nur 41,7 % der Unternehmen haben ein Chancen- und Risikomanagementsystem implementiert.

Knapp die Hälfte der Befragten hat ein Qualitäts-Managementsystem nach DIN ISO 9001:2015 in ihren Unternehmen implementiert, zertifiziert und leben dies.

Der Großteil der Befragten unterhält kein Compliance-Managementsystem bzw. IDW PS 980:2011 und kein internes Kontrollsystem (IKS).

Vor allem Unternehmen mit einer kleinen Mitarbeiterzahl (unter 50) gaben an, keines der Managementsysteme implementieren zu wollen. Ein Geschäftsführer meinte hierbei, dass für sein Unternehmen „zu hohe Kosten für eine Zertifizierung anfallen“.

Über 80 % der Unternehmen gaben an, dass prozessorientierte Organisation, Workflowmanagement und Digitalisierung der Prozesse relevant seien, die Mehrheit hat diese auch modelliert und dokumentiert. Genauso hat über die Hälfte die Prozesse aktualisiert und optimiert und mit Prozesszielen versehen. Auch sind in den Unternehmen die Anreicherung der Prozesse mit Komponenten zur Erfüllung der Anforderungen aus Qualitäts-, Risiko-, IKS-, Compliance-Managementsystem und Datenschutz mit über der Hälfte (58 %) gut dabei.

Das Gleiche gilt bei den Herausforderungen der digitalen Transformation. Hier sehen sich 58 % gewachsen, was die Unternehmensprozesse betrifft.

⁵ Vgl. *unbekannter Autor* (02.04.19), „Tchibo: Mehr Regulierung für faire Löhne in Einkaufsländern“, in: Süddeutsche Zeitung Online, <https://www.sueddeutsche.de/news/wirtschaft/handel---hamburg-tchibo-mehr-regulierung-fuer-faire-loehne-in-einkaufslaendern-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-190402-99-644788>, [letzter Zugriff: 03.04.19]

⁶ Vgl. *unbekannter Autor*: Gebäudeeinsturz Bangladesch, online abrufbar unter: <https://www.bpb.de/politik/hintergrund-aktuell/268127/vor-fuenf-jahren-textilfabrik-rana-plaza-in-bangladesch-ingestuerzt>, [letzter Zugriff: 02.03.19]

Inhalt

Vorwort	1
Einführung	1
1. Anwendungsbereich (Scope) von <i>Standards</i> für ein „Integriertes CSR- / Nachhaltigkeits-Managementssystem“ - Anforderungen aus Gesetz, Rechtsprechung, „Anerkanntem Stand von Wissenschaft und Praxis“ und Standards	2
2. Normative Verweisungen und Werkzeuge	4
3. Erklärung relevanter Begriffe	13
4. Kontext der Organisation, Ziele, Wertbeitrag, Anwendungsbereich, Aufbau und Komponenten des Integrierten CSR- und Nachhaltigkeits-Managementsystems	16
5. Führung und Verpflichtung, Politik und Organisation des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems	23
6. Planung eines <i>angemessenen</i> Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems	25
7. Unterstützung: Implementierung des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems und angemessene Rahmenbedingungen	26
8. Betrieb: Umsetzung und Wirksamkeit des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems	29
9. Begleitende Steuerung, Überwachung und Bewertung des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems (durch die „lines of defense“)	31
10. Anpassung bei Schwächen und Veränderungen in Organisation und Umfeld	34
Anlage 1: Weiterführende Literatur der Autoren (Auswahl)	35
Anlage 2: Synopsen-Matrix (<i>Scherer / Birker</i>)	38
Anlage 3: Checkliste (<i>Kollmann</i>)	41
Anlage 4: Autorenprofile	47

Scherer / Birker

Einführung

Es ist zu „differenzieren“: Es gibt auch im Bereich „*CSR / Nachhaltigkeit*“ aufgrund der Legalitätspflicht (Teil von Compliance) zwingende Ziele ohne Ermessens- / Entscheidungsspielräume. Diesbezüglich ist nur zu planen, wie diese Ziele unter Beachtung von Ressourcen (Zeit, Geld, Fähigkeiten, etc.) angemessen zu erreichen sind. Über die Zielsetzung selbst ist mangels Spielraum nicht zu entscheiden.

Bzgl. der Themen mit Entscheidungsspielräumen⁷ muss zum einen (unter Beachtung der Business Judgment Rule) über die Setzung der Ziele entschieden und die Erreichung der (möglichen) Ziele geplant werden.

Da die Einhaltung der Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung (GoU) und -überwachung (GoÜ) die Aufgaben der Geschäftsleitung umfassend beinhaltet, kann Governance, angereichert mit den modernen Methoden von Risiko- und Compliancemanagement, als „GRC“-Funktion eine effektive und effiziente Klammerwirkung um sämtliche Unternehmensfunktionen (z.B. Nachhaltigkeit, CSR, Compliance, Umwelt- und Arbeitsschutz, Risk, Einkauf, Vertrieb, Personal, etc.) erzielen.

Was heißt Governance, Risikomanagement, Compliance und Integriertes CSR- und Nachhaltigkeits-Managementsystem?

(Corporate) Governance heißt ordnungsgemäße (pflichtgemäße) Unternehmensführung und -überwachung.

Risikomanagement beschäftigt sich mit Unsicherheiten bei Entscheidungen und Zielerreichung. Es hilft, Gefahren (und Chancen) zu identifizieren, zu bewerten und zu steuern.

Compliance bedeutet pflichtgemäßes Verhalten in Hinblick auf allgemein verbindliche Regeln (Gesetze, Rechtsprechung), aber auch in Hinblick auf für verbindlich erklärte (interne) Vorgaben [z.B. Regelungen aus dem „Code of Conduct“ (unternehmensspezifische Verhaltensregelungen) oder Anstellungsvertrag].

„**GRC**“ könnte mit „Verantwortungsvolle compliance-orientierte und risikobasierte Unternehmensführung und -überwachung“ „übersetzt“ werden.

Ein **CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem** besteht aus formell vorgegebenen, vernetzten und interagierenden, überwiegend standardisierten Regelungen und Komponenten⁸, wie Aufbau- und Ablauforganisation, mit dem Zweck, eine Organisation bei Entscheidungen, Zielsetzung und Planung, Umsetzung sowie Steuerung und Überwachung zur Erreichung zwingender und fakultativ gesetzter Ziele im Bereich CSR / Nachhaltigkeit zu unterstützen.

In dieser Abhandlung wird ein Managementsystem, das mehrere Unternehmensfunktionen (z.B. CSR / Nachhaltigkeit, Risiko-, Umwelt-, Arbeits- und Betrieblicher Gesundheitsschutz, Human Resources, etc. und Compliancemanagement) integriert, „**Integriertes Managementsystem (IMS)**“ genannt.

⁷ Vgl. z.B. unternehmensstrategische Maßnahmen wie Gründung einer Auslandsniederlassung oder Zertifizierung eines Compliance-, Personal- oder Qualitäts-Managementsystems.

⁸ Zuständigkeiten, Aufgaben- und Verantwortungsbereiche, beispielsweise abgebildet in Organigrammen, Stellenbeschreibungen, etc. sowie Prozessabläufe, Delegationen und Interaktionen.

Scherer / Birker

1. Anwendungsbereich (Scope) von *Standards* für ein „Integriertes CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem“ - Anforderungen aus Gesetz, Rechtsprechung, „Anerkanntem Stand von Wissenschaft und Praxis“ und Standards

Die Vorgaben / Anforderungen dieses CSR- / Nachhaltigkeits-Standards sind auf alle Arten von Unternehmen oder Organisationen (öffentlich-rechtlich, privatrechtlich, profit- / non-profit-Organisationen) unabhängig von Größe, Struktur, Natur und Komplexität anwendbar.

Ein Managementsystem muss in erster Linie den Vorgaben von Gesetz und Rechtsprechung sowie dem „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ entsprechen.

Kollmann:

Eine verpflichtende Nachhaltigkeitsberichterstattung – die sogenannte *CSR-Berichtspflicht* - wurde in Deutschland 2017 für kapitalmarktorientierte Unternehmen mit mehr als 500 Arbeitnehmern, 20 Mio. EUR Umsatz und/oder einer Bilanzsumme von 40 Mio. EUR eingeführt (§ 289 HGB)⁹. Die *CSR-Berichtspflicht* basiert dabei auf der EU-Richtlinie 2014/95/EU. Der Nachhaltigkeitsbericht ist eine nicht-finanzielle Unternehmensberichterstattung und beruht auf den Leitlinien der Global Reporting Initiative (*GRI*). Zudem muss dieser in den Lagebericht eingebunden werden. Die Mindestanforderungen, auf die im Nachhaltigkeitsbericht eingegangen werden muss, sind Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, die Achtung der Menschenrechte sowie die Bekämpfung von Korruption und Bestechung.¹⁰ Der *CSR-Bericht* muss nicht extern geprüft werden. Wenn sich Unternehmen zu einer externen Prüfung entschließen, muss ab dem Geschäftsjahr 2019 das Prüfergebnis offengelegt werden.¹¹

⁹ Vgl. z.B. den Geschäftsbericht der *Strabag SE*, 2018.

¹⁰ Vgl. *Frese/Colsman*, Nachhaltigkeitsreporting für Finanzdienstleister, 1. Auflage, 2018, S. 89 f.

¹¹ Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, Bundestag verabschiedet Gesetz zur CSR-Berichtspflicht, <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/aktuelles/bundestag-verabschiedet-gesetz-zur-csr-berichtspflicht/>, [letzter Zugriff: 01.04.19], [letzte Änderung: 10.03.17]

Scherer / Birker:

Geschäftsleitung und sonstige Verantwortliche **müssen** die jeweiligen von ihr betreuten (Prozess-) Themenfelder / Bereiche an aktuellen Anforderungen aus Gesetzgebung und Rechtsprechung sowie dem „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ ausrichten. Diesbezüglich kann es nützlich sein, sich an gängigen aktuellen Standards zu orientieren, um den Versuch der Einhaltung des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis“ zu dokumentieren; auch, um auf Audits, Abschlussprüfung oder Zertifizierung gut vorbereitet zu sein.

Aufgrund der „Legalitätspflicht“ der Geschäftsleitung und der Anforderungen an einen „gewissenhaften“ Geschäftsführer, Vorstand, Aufsichtsrat, Kaufmann (§§ 43 GmbHG, 93, 116 AktG, 347 HGB), etc. sowie der Pflicht nach §§ 130, 30 OWiG, Vorsorge gegen Pflichtverstöße im Unternehmen zu treffen, muss eine entsprechende, angemessene Organisation, die rechtssichere, nachhaltige Unternehmensführung und -überwachung ermöglicht, vorgehalten werden.

Zahlreiche Einzelgesetze und Rechtsprechung beschäftigen sich mit zwingend zu beachtenden Teilgebieten von CSR und Nachhaltigkeit.

Zum Beispiel: Umweltrecht, Arbeitsrecht, Arbeits- und Gesundheitsschutzrecht, Straf- und Ordnungswidrigkeitenrecht, u.v.m.

Damit stellt ein Compliance- und Personal-Managementsystem einen erheblichen und wesentlichen Teil von CSR und Nachhaltigkeit dar.

Standards sind i.d.R. keine verpflichtenden Vorgaben, sondern spiegeln unter Umständen (!) den „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ zum Zeitpunkt des Erlasses wider. Sie geben Hilfestellung bei der Frage, wie der betreffende Bereich konzeptioniert und umgesetzt werden soll.

2. Normative Verweisungen und Werkzeuge

Für CSR- und Nachhaltigkeits-Managementsysteme existiert eine Vielzahl von diversen Standards.

2.1. Anerkannte nationale und internationale Rahmenwerke zu CSR

Kollmann:

Im Folgenden ist eine Auswahl an anerkannten nationalen und internationalen Rahmenwerken zu *Corporate Social Responsibility* zu finden. Dabei werden die *Gemeinwohlbilanz*, der *deutsche Nachhaltigkeitskodex*, die *Global Reporting Initiative (GRI)*, der *UN Global Compact* und die *OECD-Leitsätze* thematisiert.

Bei der **Gemeinwohlbilanz** wird der Unternehmenserfolg nach neuen Maßstäben gemessen, mit dem Ziel, das Gemeinwohl der Gesellschaft zu vermehren. In der Praxis erfolgt die Umsetzung auf Basis der Gemeinwohlmatrix, hier wird der individuelle Beitrag einer Unternehmung zum Gemeinwohl definiert und bewertet.¹²

Der **Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)** behandelt eine freiwillige und regelmäßige Berichterstattung über die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens. Er schafft Transparenz im Nachhaltigkeitsmanagement und durch 20 messbare Kriterien – auch KPI (key performance indicators) genannt - können die Leistungen im Nachhaltigkeitsbereich mit anderen deutschen Unternehmen vergleichbar gemacht werden. Auch die Öffentlichkeit und die Stakeholder profitieren von der Transparenz und der Vergleichbarkeit.¹³ Kriterien sind beispielsweise „Ressourcenmanagement“, „Chancengleichheit“ und „Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten“.¹⁴

Die **Global Reporting Initiative (GRI)** ist eine unabhängige internationale Organisation mit dem Ziel, auf internationaler Ebene Richtlinien für die Ausarbeitung von Nachhaltigkeitsberichten zu generieren. Wie beim DNK liegt auch hier das Augenmerk auf der Transparenz und der Vergleichbarkeit, nur eben auf internationaler Ebene. Die GRI-Standards umfassen mehr als 120 Kriterien.¹⁵ Die Indikatoren sind in vier Bereiche gegliedert: Universelle Standards, Wirtschaftliche Standards, Umweltstandards und soziale Standards.¹⁶

Der **UN Global Compact** ist die wichtigste Initiative für verantwortungsvolle Unternehmensführung. Mit Hilfe der 10 Prinzipien – bestehend aus Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umwelt und Anti-Korruption – und der Entwicklung einer integren Kultur, tragen viele verschiedene Unternehmen und Organisationen dazu bei, eine weltweite nachhaltige Wirtschaft zu etablieren. Dies garantiert auch langfristigen Erfolg.¹⁷

¹² Vgl. *unbekannter Autor*, <https://www.ecogood.org/de/schweiz/gemeinwohlbilanz/>, [letzter Zugriff: 14.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

¹³ Vgl. *Hutter/Blessing/Köthe*, *Grundkurs Nachhaltigkeit*, 2. Auflage, 2018, S. 171

¹⁴ Vgl. *unbekannter Autor*, <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Home/DNK/Criteria>, [letzter Zugriff: 15.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

¹⁵ Vgl. *Hutter/Blessing/Köthe*, *Grundkurs Nachhaltigkeit*, 2. Auflage, 2018, S. 171

¹⁶ Vgl. *unbekannter Autor*, <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-german-translations-download-center/>, [letzter Zugriff: 15.03.19], [letzte Änderung: 01.07.18]

¹⁷ Vgl. *Brown/Clark/Buono*, *The United Nations Global Compact: Engaging Implicit and Explicit CSR for Global Governance*, In: *Journal of Business Ethics*, No. 4, 01.02.18, S. 723 f. und Vgl. *unbekannter Autor*, <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>, [letzter Zugriff: 15.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

Die **OECD** - *Organisation for Economic Cooperation and Development* – ist eine internationale Organisation mit derzeit 36 Mitgliedsstaaten, u.a. sind vertreten Deutschland, Frankreich, Südkorea, USA und Kanada. Das Ziel der *OECD* ist es, politisch so zu agieren, dass das Leben aller Menschen auf der Welt in Bezug auf Wirtschaftlichkeit und Sozialität verbessert wird. Die *OECD*-Leitsätze empfehlen Unternehmen, wie sie sich verantwortungsvoll verhalten sollen, hinsichtlich Umwelt, Transparenz, Arbeitsbeziehungen, Wettbewerb, Verbraucherschutz, Technologietransfer, Korruption und Steuern.¹⁸

2.2. Ökologische Nachhaltigkeitsstandards

Kollmann:

Nachhaltigkeitsstandards können zum einen auf der Unternehmensebene und zum anderen auf der Produktebene betrachtet werden. Auf Unternehmensebene gibt es z.B. Zertifizierungen nach *EMAS*, *ISO 50001*, *ISO 14001* und *Ökoprofit* die als Beispiele zu nennen sind.

Die Abkürzung **EMAS** steht für „*Eco-Management and Audit Scheme*“ und ist ein Gütesiegel der EU. *EMAS* ist das anspruchsvollste nachhaltige Umweltmanagementsystem der Welt. Es dient zur Verbesserung der Umweltleistungen von Unternehmen und basiert auf einem freiwilligen Umweltmanagement mit jährlicher Berichterstattung.¹⁹

Die **ISO-Norm 50001** bezieht sich auf das **Energiemanagement**. Dabei geht es um die systematische und kontinuierliche Erhöhung der Energieeffizienz von Unternehmen und anderen Organisationen.²⁰

Die Anforderungen an ein **Umweltmanagementsystem** sind in der **ISO-Norm 14001** verankert. Hier geht es um die Verbesserung der Umweltleistungen von Unternehmen, die Erreichung der Umweltziele und die Erfüllung von rechtlichen Verpflichtungen.²¹ Unter die rechtlichen Verpflichtungen fallen unter anderem das Bundesbodenschutzgesetz, das Wasserhaushaltsgesetz und das Kreislaufwirtschaftsgesetz.

Ökoprofit steht für „*ökologisches Projekt für integrierte Umwelttechnik*“ und wird zwischen Kommunen und Unternehmen für eine nachhaltige Förderung der Wirtschaft entwickelt. Ziel des Programmes ist die Senkung der Betriebskosten und zu gleich die rücksichtsvolle Behandlung der natürlichen Ressourcen.²² Nach einem Jahr wird das Projekt anhand eines Kriterienkatalogs geprüft und durch die Kommune ausgezeichnet. Im Anschluss können sich die Unternehmen kostengünstig nach der ISO-Norm 14001 zertifizieren lassen.²³

¹⁸ Vgl. *unbekannter Autor*, <http://www.oecd.org/about/>, [letzter Zugriff: 15.03.19], [letzte Änderung: k.A.] und vgl. *unbekannter Autor*, <http://www.oecd.org/berlin/publikationen/oecd-leitsaetze-fuer-multinationale-unternehmen.htm>, [letzter Zugriff: 15.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

¹⁹ Vgl. *Gadatsch/Ihne/Monhemius/Schreiber*, *Nachhaltiges Wirtschaften im digitalen Zeitalter*, 1. Auflage, 2018, S. 310 f.

²⁰ Vgl. *unbekannter Autor*: ISO 50001, online abrufbar unter: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/wirtschaft-umwelt/umwelt-energiemanagement/energiemanagementsystem-gemaess-iso-50001#textpart-1>, [letzter Zugriff: 09.03.19], [letzte Änderung: 30.07.13]

²¹ Vgl. *unbekannter Autor*: ISO 14001, online abrufbar unter: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/wirtschaft-umwelt/umwelt-energiemanagement/iso-14001-umweltmanagementsystemnorm#textpart-1>, [letzter Zugriff: 09.03.19], [letzte Änderung: 07.11.18]

²² Vgl. *Günther, Edeltraud*: *Ökoprofit Definition*, online abrufbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/oekoprofit-52415>, [letzter Zugriff: 10.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

²³ Vgl. *unbekannter Autor*: *Ökoprofit*, online abrufbar unter: <http://www.gum-consult.de/Texte/oekoprofit.htm>, [letzter Zugriff: 10.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

Auf Produktebene gibt es ebenso viele ökologische Nachhaltigkeitsstandards, wie beispielsweise das *EU-Ecolabel*, das *EU-Energielabel*, das *PEFC-Zertifikat* und *UTZ Certified*.

Das *EU-Ecolabel*, auch Europäisches Umweltzeichen genannt, ist ein freiwilliges Umweltzeichen der EU. Es wird an Dienstleistungen und Produkte vergeben, die gesünder und umweltfreundlicher sind als ihre vergleichbaren Dienstleistungen und Produkte. Beispielsweise Textilien, Reinigungsprodukte und Farben und Lacke.²⁴

Ein weiterer Umweltstandard der EU ist das *EU-Energielabel*, hier wird die Energieeffizienz unterschiedlicher Produkte deklariert. Zu finden ist das EU-Energielabel zum Beispiel auf Elektroprodukten (Backofen, Kühlschrank, etc).²⁵

Das *PEFC-Zertifikat - Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes* – steht für nachhaltige Waldbewirtschaftung. Es ist ein internationales Waldzertifizierungssystem.²⁶ Im Gegensatz zu FSC (im späteren Verlauf ersichtlich) wird hier das „forstliche Management, inklusive [des] Holzurückung bis an den Waldweg.“ verstanden.²⁷

Die *UTZ-Zertifizierung* richtet sich vor allem nach Kaffee, Tee, Rooibos, Haselnüsse und Kakao. Die Lieferanten müssen einen bestimmten Verhaltenskodex befolgen, hinsichtlich der Arbeitsbedingungen, dem Umweltschutz und einer Anleitung durch Fachpersonal bezüglich besserer Methoden zum Anbau.²⁸ Seit Anfang 2018 besteht ein Zusammenschluss mit der Rainforest Alliance.²⁹

Die *DIN SPEC 35201:2015-04* ist ein allgemeines Modell, das die Entwicklung nachhaltiger Dienstleistungen beschreibt. Die *DIN SPEC 35201* ist fakultativ für Unternehmen und geht über die gesetzlichen Vorgaben hinaus. Durch das allgemeine Modell können nachhaltige Dienstleistungen leichter und kompetenter entwickelt werden.³⁰

Die Nachhaltigkeitsstandards auf Produktebene, die sowohl ökologische als auch soziale Gesichtspunkte besitzen sind der *Blauer Engel*, *FSC* und *Rainforest Alliance*.

²⁴ Vgl. *unbekannter Autor*: EU-Ecolabel, online abrufbar unter: <https://www.eu-ecolabel.de/ueber-das-eu-ecolabel.html>, [letzter Zugriff: 10.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

²⁵ Vgl. *unbekannter Autor*: EU-Energielabel, online abrufbar unter: <https://www.umweltbundesamt.de/umwelttipps-fuer-den-alltag/siegelkunde/eu-energielabel>, [letzter Zugriff: 10.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

²⁶ Vgl. *unbekannter Autor*: PEFC, online abrufbar unter: <http://tag-des-waldes.de/pefc/>, [letzter Zugriff: 10.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

²⁷ Vgl. *unbekannter Autor*: PEFC, online abrufbar unter: <https://pefc.de/fur-unternehmen/warum-pefc>, [letzter Zugriff: 10.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

²⁸ Vgl. *unbekannter Autor*: Utz Zertifizierung, online abrufbar unter: <https://utz.org/what-we-offer/certification/>, [letzter Zugriff: 10.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

²⁹ Vgl. *unbekannter Autor*: UTZ Certified, online abrufbar unter: <https://utz.org/language-landingpage/german/>, [letzter Zugriff: 10.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

³⁰ Vgl. *Ahrend*, Geschäftsmodell Nachhaltigkeit: Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance, 1. Auflage, 2016, S. 60 und *unbekannter Autor*: DIN SPEC 35201, online abrufbar unter: <http://www.baumgroup.de/service/meldungen/300415-referenzmodell-fuer-die-entwicklung-nachhaltiger-dienstleistungen-als-din-spec-35201/>, [letzter Zugriff: 03.04.19], [letzte Änderung: 30.04.15]

Der **Blauer Engel** ist das Umweltzeichen für umweltfreundliche Dienstleistungen und Produkte von der Bundesregierung. Durch die anspruchsvollen Maßstäbe erhält der **Blaue Engel** Glaubwürdigkeit und Unabhängigkeit und ist die Orientierungsgröße des nachhaltigen Einkaufs.³¹

Das **Forest Stewardship Council**, kurz **FSC** ist ein Standard, der für die Sicherung der nachhaltige Waldnutzung steht. Dabei wird die nachhaltige Forstwirtschaft zertifiziert.³²

Die **Rainforest Alliance** ist eine international tätige Umweltschutzorganisation. Sie setzt sich für eine nachhaltige Lebensgrundlage und für den Erhalt der Artenvielfalt ein.³³

2.3. Soziale Nachhaltigkeitsstandards

Kollmann:

Soziale Nachhaltigkeitsstandards	
Unternehmensebene	SA 8000, ISO 45001, ISO 30405, ISO 30408, ISO 30409, familienfreundlicher Arbeitgeber, ILO-Kernarbeitsnormen
Produktebene	Fairtrade-Siegel

Tabelle 1: Soziale Nachhaltigkeitsstandards. Eigene Darstellung

Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass auch die sozialen Nachhaltigkeitsstandards in Unternehmens- und Produktebene unterteilt werden können. Beginnend mit der Unternehmensebene stellt die **SA 8000** einen international zertifizierten Standard dar, der auf den Menschenrechtskonventionen basiert und die weltweiten Arbeitsbestimmungen widerspiegelt. Sie fördert die Arbeitnehmerrechte weltweit und trägt zur Sicherung von ethischen Arbeitsbedingungen bei.³⁴

Die **ISO 45001** ist ein Standard für das Arbeitsschutz- & Gesundheitsmanagement und dient dazu die Gesundheit von Arbeitnehmern zu schützen.³⁵

Bei der **ISO 30405** geht es um die Personalbeschaffung, vorrangig, wie sich die Einstellungspolitik weiterentwickeln kann, der Prozess von der Beschaffung bis zum Einstieg neuer Mitarbeiter und die Bewertung und anschließende Messung von Personal.³⁶

Die **ISO 30408** enthält Richtlinien, wie Personalführung in Unternehmen und Organisationen, eingeführt, aufrechterhalten und kontinuierlich verbessert werden kann.

³¹ Vgl. *unbekannter Autor*, <https://www.blauer-engel.de/de>, [letzter Zugriff: 14.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

³² Vgl. *unbekannter Autor*, <https://www.fsc-deutschland.de/de-de/der-fscr>, [letzter Zugriff: 14.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

³³ Vgl. *unbekannter Autor*, <https://www.rainforest-alliance.org/lang/de/work/people>, [letzter Zugriff: 14.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

³⁴ Vgl. *unbekannter Autor*, <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689>, [letzter Zugriff: 14.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

³⁵ Vgl. *unbekannter Autor*, <https://www.iso.org/standard/63787.html>, [letzter Zugriff: 14.03.19], [letzte Änderung: k.A.] DIN ISO 45001:2018-06

³⁶ Vgl. *unbekannter Autor*, <https://www.iso.org/standard/64149.html>, [letzter Zugriff: 14.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

Die Richtlinien und Rahmen für die Personaleinsatzplanung sind in der **ISO 30409** geregelt.³⁷

Das Qualitätssiegel **Familienfreundlicher Arbeitgeber** beinhaltet, dass die Bedürfnisse von Familien und Mitarbeitern im Vordergrund stehen. Um diese Zertifizierung kontinuierlich weiter zu verbessern, stehen den Arbeitgebern Prüfer zur Seite, die sie professionell bei der Umsetzung einer lebensphasenorientierten und familienfreundlichen Personalpolitik unterstützen.³⁸

Die **ILO-Kernarbeitsnormen** beinhalten die Beendigung von Kinderarbeit, Abschaffung von Zwangsarbeit, Freiheit von Vereinigung und ein Recht auf Kollektivverhandlungen, sowie ein Diskriminierungsverbot im Job.³⁹

Auf Produktebene gibt es den Sozialstandard des **Fairtrade-Siegels**. Das Siegel kennzeichnet, wenn Produkte beispielsweise aus fairem Handel stammen oder wenn bei der Herstellung bestimmte ökologische, soziale oder ökonomische Kriterien eingehalten wurden. Zu nennen sind hier beispielsweise Baumwolle, Gold oder Kaffee.⁴⁰

2.4. Ökonomische/ Compliance-Nachhaltigkeitsstandards

Kollmann:

Die **ISO 26000** ist ein nicht zu zertifizierender Standard und dient der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und Organisationen.⁴¹

Ökonomische bzw. Compliance Standards sind geprägt durch die Gesetzgebung.⁴²

Dazu dient auch die revidierte **ISO-Norm 31000** von 2018, die Leitlinien zur Risikobehandlung festlegt. Die Änderungen sind u.a., dass das Risikomanagement in die Organisationsstruktur und -kultur implementiert wird, ein einfacherer Sprachgebrauch für die Definition des Risikomanagements.⁴³

2.5. Branchenbezogene Standards

Kollmann:

Nachhaltigkeitsstandards sind nicht nur für einzelne Unternehmen wichtige Gestaltungsmöglichkeiten der nachhaltigen Unternehmensführung. Auch Standards, die eine komplette Branche betreffen sind zu beachten. Der Wirkungskreis von branchenbezogenen Standards ist meist deutlich größer, da hier ein gesamter Wirtschaftskreis eingebunden wird.

³⁷ Vgl. *unbekannter Autor*, <https://www.iso.org/standard/64150.html>, [letzter Zugriff: 14.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

³⁸ Vgl. *unbekannter Autor*, <https://www.familienfreundlicher-arbeitgeber.de/>, [letzter Zugriff: 14.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

³⁹ Vgl. *unbekannter Autor*, <https://www.ilo.org/berlin/arbeits-und-standards/kernarbeitsnormen/lang--de/index.htm>, [letzter Zugriff: 14.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

⁴⁰ Vgl. *unbekannter Autor*, <https://www.fairtrade-deutschland.de/was-ist-fairtrade/fairtrade-standards.html>, [letzter Zugriff: 14.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

⁴¹ Vgl. *Baumast/Pape*, Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, 1. Auflage, 2013, S. 95

⁴² Vgl. *Woitzik*, Nachhaltigkeitsberichterstattung unter Compliance-Aspekten, Eine Analyse der DAX-Unternehmen, 1. Auflage, 2017, S. 28

⁴³ Vgl. *unbekannter Autor*, <https://www.cgerisk.com/2018/07/main-changes-in-revised-iso-31000-standard-keep-risk-management-simple/>, [letzter Zugriff: 14.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

Die **Textilindustrie**, vor allem in Asien und Afrika hat schwer unter den ökologischen (hoher Einsatz von Chemikalien und Pestiziden, hoher Energie- und Wasserverbrauch, etc.) und sozialen (schlechte Arbeitsbedingungen, geringes Lohnniveau, Kinder- und Zwangsarbeit, etc.) Dimensionen zu leiden. Ausgebeutet durch europäische und amerikanische Mode- und Textilunternehmen herrschen in den Produktionsländern oft menschenunwürdige Zustände. Die Herausforderungen bezüglich der Nachhaltigkeit sind in der Textilindustrie einer der problematischsten. Nachfolgende Standards und Siegel stehen für eine nachhaltige Produktion der Textilien.⁴⁴

Für die Produktionsstätten kann mithilfe der **SA 8000**, die weltweiten Arbeits- und Sozialbedingungen verbessert werden (siehe auch 1.3.4.2).

Das Fabriksiegel *Worldwide Responsible Accredited Production*, kurz **WRAP**, konzentriert sich auf die Einhaltung von Sozialstandards und der Gesetze, hinsichtlich Arbeitsschutzes und Arbeitssicherheit, vor Ort. Dabei wird der Nähbetrieb, der sich in unterschiedlichen Produktionsphasen befindet, anhand der 12 Prinzipien der WRAP zertifiziert, nicht das Endprodukt.⁴⁵

Bei der **WFTO - World Fair Trade Organization** – geht es um den fairen Handel von Produkten. Mit dem Siegel garantieren Unternehmen, dass sie die 10 Prinzipien von WFTO befolgen. Unter die Prinzipien fallen u.a. keine Kinder- oder Zwangsarbeiter einsetzen, verantwortlich und transparent sein und die Umwelt schützen.⁴⁶

Der *Global organic textile standard* – **GOTS** – ist ein sozialer und ökologischer Standard in der Textilproduktion für die Textilverarbeitung aus biologisch erzeugten Naturfasern (Bsp: Baumwolle). Der Standard deckt die komplette Produktionskette eines Produktes ab, dabei werden viele verschiedene Anforderungen gestellt, um den Standard zu labeln. Beispiele hierfür sind: ein Mindestanteil von 70% an Fasern aus biologischem Anbau, Färbemittel müssen gesundheitsunbedenklich und umweltschonend sein.⁴⁷

Das Siegel **OEKO-TEX made in Green** steht für ein gesundheitlich unbedenkliches Textilprodukt und für eine ökologische und soziale Textilproduktion. Die Anforderungen für die Nutzung des Siegels sind Untersuchungen der Textilien auf gesundheitliche Unbedenklichkeit – **OEKO-TEX 100** – und die Erfüllung der ökologischen und sozialen Produktion.⁴⁸

Naturtextil IVN zertifiziert BEST ist das strengste Textilsiegel, das derzeit realisierbar ist. Um das Siegel zu erhalten, müssen alle Produktionsstufen eines Produktes zertifiziert sein und bestimmte Anforderungen erfüllen, beispielsweise dürfen nur 100% Naturfasern aus biologischem Anbau und keine schädlichen und

⁴⁴ Vgl. *Baumast/Pape/Weihofen/Wellge*, betriebliche Nachhaltigkeitsleistung messen und steuern, 1. Auflage, 2019, S.223 f.

⁴⁵ Vgl. *unbekannter Autor*, <http://www.wrapcompliance.org/en/about-wrap>, [letzter Zugriff: 18.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

⁴⁶ Vgl. *unbekannter Autor*, https://www.bmz.de/de/themen/faierer_handel/standards/WFTO/index.html, [letzter Zugriff: 20.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

⁴⁷ Vgl. *unbekannter Autor*, <https://www.global-standard.org/de/der-standard.html>, [letzter Zugriff: 20.03.19], [letzte Änderung: 19.06.18] und *unbekannter Autor*, https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltigkeitsstandards_in_der_mode_1775.htm, [letzter Zugriff: 20.03.19], [letzte Änderung: 29.09.15]

⁴⁸ Vgl. *unbekannter Autor*, <https://www.kompass-nachhaltigkeit.de/produksuche/bekleidung-textilien/t-shirts/#!/filters/Bund>, [letzter Zugriff: 20.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

gefährlichen Stoffe verwendet werden.⁴⁹ Das *Naturtextil IVN zertifiziert BEST*-Siegel steht für die Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards während dem Herstellungs- und Verarbeitungsprozess der Textilien.⁵⁰

Die Menschen wollen im Zeitalter der Digitalisierung auch wissen, woher ihre Lebensmittel kommen und wie und unter welchen Bedingungen diese produziert werden. Dazu gibt es auch in der **Lebensmittelindustrie** Siegel und Kennzeichnungen, die für nachhaltige Produkte bzw. nachhaltige Produktion stehen.

Das **EU-Bio-Siegel** steht für einen kontrollierten Bio-Anbau von Produkten in der europäischen Union und dient den Verbrauchern zur schnelleren Identifikation von Bio-Lebensmitteln, zum Beispiel Obst, Gemüse, Fleisch und Milchprodukten.⁵¹

Zusätzlich zum EU-Bio-Siegel kann das **deutsche Bio-Siegel** verwendet werden. Es steht für eine artgerechte Tierhaltung und eine ökologische Produktion aus kontrolliertem Anbau.⁵²

Das geplante freiwillige staatliche **Tierwohlkennzeichen** soll eine artgerechtere Tierhaltung, über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus, in drei Stufen ermöglichen. Kriterien wurden bis jetzt nur für die Schweinehaltung festgelegt. Dabei geht es unter anderem um ein größeres Platzangebot im Stall, Beschäftigung der Tiere und Tierschutzfortbildungen für Landwirte. Das Ziel des Tierwohlkennzeichens ist die Sensibilisierung der Verbraucher, die durch das Kennzeichen des „Mehr“ an Tierwohl geschaffen werden soll.⁵³

Viele Siegel werden von den Öko-Anbauverbänden ins Leben gerufen. Nachfolgend die Bekanntesten:

Das **Bioland-Siegel** hat das Ziel fruchtbare Böden zu erhalten. Dabei geht das Siegel weit über den Mindeststandards des *EU-Bio-Siegels* hinaus. Die Bioland-Bauern verpflichten sich, keine Chemikalien zur Schädlingsbekämpfung, keine Massentierhaltung, keine Gentechnik und keine Kunstdünger zu verwenden.⁵⁴

Das **Naturland-Siegel** geht, wie das *Bioland-Siegel* weit über die Mindestanforderungen des *EU-Bio-Siegels* hinaus. Das Ziel von *Naturland* ist neben den ökologischen Anforderungen an den Lebensmittelanbau und die Lebensmittelverarbeitung auch die soziale Perspektive, hinsichtlich Kinderarbeitsverbot und Sicherung der Menschenrechte.⁵⁵

Das **Demeter-Siegel** steht für eine natürliche nachhaltige und aktive Wirtschaft, wobei die Betriebe einen Kreislauf mit der Natur und den Tieren leben/wirtschaften. Auch dieses Siegel geht weit über die Standards des *EU-Bio-Siegels* hinaus. Hier geht es um die Umstellung des gesamten Betriebs auf die Richtlinien

⁴⁹ Vgl. unbekannter Autor, <https://naturtextil.de/qualitaetszeichen/qualitaetszeichenbest/>, [letzter Zugriff: 25.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

⁵⁰ Vgl. unbekannter Autor, <https://www.siegelklarheit.de/naturtextil-ivn-zertifiziert-best-287>, [letzter Zugriff: 25.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

⁵¹ Vgl. unbekannter Autor, <https://www.siegelklarheit.de/eu-bio-c34>, [letzter Zugriff: 20.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

⁵² Vgl. unbekannter Autor, https://www.bmel.de/DE/Landwirtschaft/Nachhaltige-Landnutzung/Oekolandbau/_Texte/Bio-Siegel.html, [letzter Zugriff: 20.03.19], [letzte Änderung: 02.05.16] und vgl. unbekannter Autor, <https://www.siegelklarheit.de/Bio-c51>, [letzter Zugriff: 20.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

⁵³ Vgl. unbekannter Autor, https://www.bmel.de/DE/Tier/Tierwohl/_texte/Einfuehrung-Tierwohlabel.html, [letzter Zugriff: 21.03.19], [letzte Änderung: 06.02.19]

⁵⁴ Vgl. unbekannter Autor, <https://www.bioland.de/ueber-uns/richtlinien.html>, [letzter Zugriff: 21.03.19], [letzte Änderung: k.A.] vgl. und unbekannter Autor, <https://www.siegelklarheit.de/bioland-c33>, [letzter Zugriff: 21.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

⁵⁵ Vgl. unbekannter Autor, <https://www.siegelklarheit.de/naturland-c38>, [letzter Zugriff: 21.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

von Demeter, beispielsweise muss das Tierfutter zu 100 Prozent aus biologischen Komponenten bestehen.⁵⁶

Das **MSC-Siegel** (*Marine Stewardship Council*) steht für einen nachhaltigen Wildfischfang. Zudem können die Unternehmen in der Lieferkette den Fisch zurückverfolgen. Die Zertifizierung erfolgt mittels Kriterien von MSC.⁵⁷

Das **Fairtrade-Siegel** steht für einen faire Handel.

Die Organisation „*Union for Ethical Biotrade*“, kurz **UEBT**, bietet einen Standard für die nachhaltige Beschaffung und Nutzung von Rohstoffen. Die **UEBT-Zertifizierung** heißt „Sourcing with respect“ und erhalten hat sie unter anderem das Unternehmen Weleda.⁵⁸ Dabei geht es um den Erhalt und die nachhaltige Nutzung der Biodiversität (Tiere, Pflanzen, Mikroorganismen, Ökosysteme), faire und gerechte Behandlung und Bezahlung der Partner entlang der Lieferkette, lokale wirtschaftliche Entwicklung, die Einhaltung nationaler und internationaler Gesetze und die Sicherung der Menschenrechte.⁵⁹

⁵⁶ Vgl. *unbekannter Autor*, <https://www.siegelklarheit.de/demeter-c32>, [letzter Zugriff: 22.03.19], [letzte Änderung: k.A.] und vgl. *unbekannter Autor*, <https://www.demeter.de/unterschied-bio-demeter>, [letzter Zugriff: 22.03.19], [letzte Änderung: 10/17]

⁵⁷ Vgl. *unbekannter Autor*, <https://www.siegelklarheit.de/msc-c84>, [letzter Zugriff: 22.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

⁵⁸ Vgl. *unbekannter Autor*, <https://www.business-and-biodiversity.de/alle-news/news/weleda-erhaelt-neue-uebt-zertifizierung-fuer-respektvolle-beschaffung-von-rohstoffen/>, [letzter Zugriff: 22.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

⁵⁹ Vgl. *unbekannter Autor*, <https://www.ethicalbiotrade.org/what-is-sourcing-with-respect>, [letzter Zugriff: 22.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

Scherer / Birker:

2.6. Werkzeuge

*Die relevanten Tools (Werkzeuge / Arbeitshilfen) und Methoden nach „Anerkanntem Stand von Wissenschaft und Praxis“ im Bereich CSR und Nachhaltigkeit **müssen** bekannt sein und angemessen zur Anwendung gebracht werden.*

Beispiele:

Prozessmanagement-Methode:

Jedes der ca. 22 (Prozess-) Themenfelder eines Unternehmens stellt ein **Hauptprozessfeld** als Bestandteil der unternehmensweiten Prozesslandschaft dar, z.B. der Vertriebsprozess, welcher mit den übrigen Prozessfeldern vernetzt sein sollte.

Dieses Hauptprozessfeld kann als Flussdiagramm mit zugehöriger Beschreibung von Prozessschritten, Prozesseignern, mitgeltenden Dokumenten, Compliance-Anforderungen und Risiken, input/output, Kontrollpunkten, etc. dargestellt werden und besteht aus weiteren **Unter- / Teil-Prozessfeldern**, z.B. Marketing/Akquise, Anfragemanagement, Kundenanlage, etc., bis hin zu After sales, Produktbeobachtung und Reklamationsmanagement.

Der prozessorientierte Ansatz wird von aktuellen (CSR- / Nachhaltigkeits-) Standards gefordert. Außerdem sollten diese Prozesse wiederum Nachhaltigkeitsanforderungen erfüllen.

Delegations-Methode: Erfüllung der Anforderungen bei Auslagerungen / Outsourcing (Delegation / Überwachung):

Bei Outsourcing / Auslagerungen oder internen / externen Delegationen („Business Partner / Supplier Screening“) **muss** darauf geachtet werden, dass der Delegierende die Gesamtverantwortung selbst bei ordnungsgemäßer Delegation in Form einer Überwachungsverantwortung behält und den Delegationsempfänger dazu anhält, sich seinerseits pflichtgemäß zu verhalten.

Die Anforderungen an eine rechtssichere Delegation **müssen** beachtet werden.

Sie bestehen in der Auswahl von geeigneten Delegationsempfängern, in einer entsprechenden Instruktion und einer Überwachung, dass die Leistungen der Delegationsempfänger die Anforderungen: Effektivität, Sicherheit, Rechtssicherheit, Qualität, Termintreue, etc. erfüllen.

Risikomanagement-Methoden:

Es gibt für Risikoidentifikation und -bewertung Standard-Methoden, vgl. z.B. ISO 31010 („Riskassessment“)

3. Erklärung relevanter Begriffe

Scherer / Birker:

Die für ein Integriertes CSR- und Nachhaltigkeits-Managementsystem benötigten Begriffe **müssen** gesammelt und die betroffenen Mitarbeiter entsprechend geschult sein.

Die Begriffe werden unterteilt in:

- „**Grundlagenbegriffe**, die auf jeden (Prozess-) Themenbereich Anwendung finden, wie z.B. „Organisation“, „Prozessbeschreibung“, „Managementsystem“

Diese sind bzgl. aller betroffenen Themenbereiche vor die Klammer zu ziehen und einheitlich und verständlich zu definieren.

- **Spezielle Begriffe zu den jeweiligen Themenbereichen**, wie z.B. „Risk-owner“, Risikomanagement-Beauftragter, „Risikoanalyse“ bei Risikomanagement, „whistle-blowing“ „Ombudsmann“ oder „Hinweisgeber-System“ bei Compliancemanagement, „Emissionen“ oder „Immissionen“ bei Umweltmanagement, „Kundenservice“ oder „Beschwerde-Management“ bei Qualitätsmanagement, „CE-Kennzeichnung“ bei Produkthaftungsrisiko- und -compliancemanagement, etc.

Diese sollten im Unternehmen („Definitionen-Wiki“) auch (prozess-) themenbezogen dargestellt und geschult werden.

Kollmann:

Für den Begriff der Nachhaltigkeit gibt es keine einheitliche Definition. Meistens wird die Definition aus dem Brundtland-Bericht der Vereinten Nationen von 1987 verwendet: „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“⁶⁰

⁶⁰ Pufé, Nachhaltigkeitsmanagement, 1. Auflage, 2012, S. 14

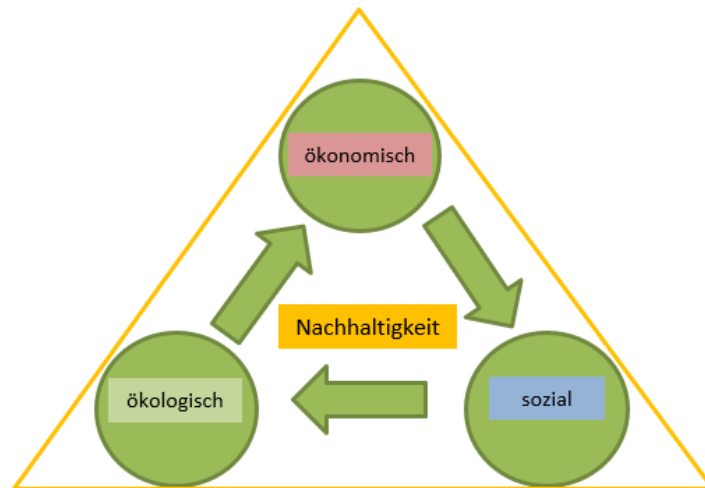


Abbildung 1: Die Nachhaltigkeitsdimensionen. Eigene Darstellung.

Nachhaltigkeit ist in diesem Zitat sehr weit gefasst. Das hat den positiven Effekt, dass Unternehmen ihre eigene im Unternehmensleitbild verankerte Nachhaltigkeitsphilosophie entwickeln und diese nach ihren Maximen gestalten können.⁶¹ Es gibt die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit, *ökologisch*, *sozial* und *ökonomisch*. Alle drei Dimensionen sind miteinander und untereinander verwoben.⁶² Die Dimensionen der Nachhaltigkeit werden auch „Triple-Bottom-Line“ genannt.⁶³

Im Vordergrund der *ökologischen Nachhaltigkeit* steht der Naturschutz, sie ist die Lebensgrundlage der Menschen. Dies beinhaltet auch den langfristigen und vor allem rücksichtsvollen Umgang mit natürlichen und erneuerbaren Ressourcen. Wichtig ist dabei, dass die natürlichen Lebensgrundlagen erhalten bleiben und das gesamte Ökosystem überlebt.⁶⁴

Die *soziale Nachhaltigkeit* ist die bewusste Organisation von sozialen und kulturellen Systemen.⁶⁵ Im allgemeinen Kontext geht es dabei um soziale Gerechtigkeit - im Sinne von fairer gender-neutraler Bezahlung und fairen und sicheren Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätzen -, Achtung der Menschenrechte und um die Gestaltungsfreiheit des eigenen Lebens.

Bei der *ökonomischen Nachhaltigkeit* steht die Sicherstellung der Bedürfnisbefriedigung der Menschen in der Gegenwart und gleichzeitig die Sicherstellung für die zukünftigen Generationen im Vordergrund.⁶⁶ Dabei soll durch rücksichtsvollen Umgang mit den vorhandenen Ressourcen das bestmögliche Endergebnis erzielt werden.

⁶¹ Vgl. Frese/Colsman, Nachhaltigkeitsreporting für Finanzdienstleister, 1. Auflage, 2018, S. 25 ff.

⁶² Vgl. Pufé, Nachhaltigkeit, 3. Auflage, 2017, S. 100 ff.

⁶³ Vgl. Frese/Colsman, Nachhaltigkeitsreporting für Finanzdienstleister, 1. Auflage, 2018, S. 60

⁶⁴ Vgl. Zimmermann, Nachhaltigkeit wofür?. Von Chancen und Herausforderungen für eine nachhaltige Zukunft, 1. Auflage, 2016, S. 5 ff.

⁶⁵ Vgl. Nowak, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/soziale-nachhaltigkeit-53451>, [letzter Zugriff: 13.03.19], [letzte Änderung: k.A.]

⁶⁶ Vgl. *ebd.*, S. 5 ff.

Corporate Social Responsibility, kurz *CSR*, ist die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, hierbei werden die Menschenrechte, internationale Verhaltensstandards, Rechtsstaatlichkeit, Rechenschaftspflicht, Interessen von Anspruchsgruppen und die Transparenz geachtet.⁶⁷ Das bedeutet, dass Unternehmen für ihre Tätigkeiten am Markt und in der Öffentlichkeit, die positiven sozialen und ökologischen Auswirkungen für die Gesellschaft beachten und fördern und dabei die negativen Auswirkungen reduzieren.⁶⁸

Der *ISO-Standard 26000* zeigt Richtlinien für Unternehmen und Organisationen auf, wie sie als sozial verantwortlich angesehen werden können und was soziale Verantwortung überhaupt ist. Inbegriffen ist dabei, dass sich Unternehmen und Organisationen transparent und ethisch verhalten, nach diesen Grundsätzen handeln und dies zum Wohl und der Gesundheit der Gesellschaft beiträgt. Die ISO 26000 ist kein zu zertifizierender Standard (siehe Kap. 1.3.4.3.).⁶⁹

Das *Supply Chain Management*, kurz *SCM*, ist mit den Aufgaben der Planung und dem Management von Versorgungsketten im Unternehmen betraut. Das *SCM* beginnt bei der Rohstoffgewinnung, geht über einzelne Veredelungsstufen bis zum Endkunden und bedient somit den gesamten Wertschöpfungsprozess. Die Kooperation und Koordination der einzelnen Akteure (Kunden, Lieferanten, Logistikdienstleister, Händler) im Wertschöpfungsprozess sind wichtige Bausteine für das *SCM*. Das Augenmerk des *SCM* liegt hierbei vor allem auf der Koordination und Integration der einzelnen Akteure zu einem Netzwerk.⁷⁰

Das *Sustainable Supply Chain Management*, kurz *SSCM*, ist die Erweiterung des *SCM* bzw. die Integration in das *SCM*, hinsichtlich der *ökologischen, sozialen und ökonomischen* Dimensionen der Nachhaltigkeit. Das Ziel ist hierbei die Gewährleistung einer langfristigen nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens und Sicherung einer umfassenderen Sichtweise auf die *Supply Chain*, bezüglich der Produktherkunft, -verwendung und schlussendlich –entsorgung. Eine nachhaltige Wertschöpfungskette muss die Anforderungen an die Nachhaltigkeit beachten und umsetzen, sowohl im *B2C-* als auch im *B2B-Geschäft*. Die Anforderungen der jeweiligen Unternehmen können beispielsweise sein: *ISO 14001, ISO 50001, etc* (siehe Kap. 1.2.4.). Das Konzept von *SSCM* schließt die Erzeugung nachhaltiger Produkte, die Realisierung von Leistungspotenzialen, das Management von Geschäftsrisiken und letztendlich die Umsetzung des *SSCM* ein. Mit der Integration des Konzepts wird das unternehmensspezifische Geschäftsmodell zukunftsfähig und sichert dabei den stetigen Erfolg.⁷¹

⁶⁷ Vgl. Pufé, Nachhaltigkeitsmanagement, 1. Auflage, 2012, S. 19

⁶⁸ Vgl. Hutter/Blessing/Köthe, Grundkurs Nachhaltigkeit. Handbuch für Einsteiger und Fortgeschrittene, 2. Auflage, 2018, S. 170

⁶⁹ Vgl. Kleinfeld/Martens, DIN ISO 26000 – Gesellschaftliche Verantwortung erfolgreich umsetzen, 1. Auflage, 2014, S. 6 ff.

⁷⁰ Vgl. Straub, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, 2015, S. 167

⁷¹ vgl. Ganse/Werhahn/Gschmack, Nachhaltigkeit im Supply Chain Management, In: ZfCM | Controlling & Management, 56. Jg. 2012, H.4, S. 260 ff

4. Kontext der Organisation, Ziele, Wertbeitrag, Anwendungsbereich, Aufbau und Komponenten des Integrierten CSR- und Nachhaltigkeits-Managementsystems

Scherer / Birker:

Der aus der Analyse von Unternehmen, Umfeld und Anforderungen der „interested parties“ abgeleitete **Unternehmensrahmen** (mit Unternehmensstrategie, -politik, -organisation, -kommunikation, -dokumentation) **sichert das ganzheitliche, einheitliche Vorgehen in den diversen Themengebieten** des Unternehmens.

Vision, Mission, Ziele, Strategie, Planung und Wertbeitrag des Integrierten CSR- und Nachhaltigkeits-Managementsystems

Heruntergebrochen von organisationsweiter Vision, Mission, Leitbild, Zielsetzung, Unternehmens-Strategie und Planung der Organisation auf den Bereich Integriertes CSR- und Nachhaltigkeits-Managementsystem **müssen** verpflichtende und freiwillig beschlossene Management-Ziele und -strategie messbar/nachprüfbar (SMART) dokumentiert, geplant und kommuniziert werden.

Die Ziele des Integrierten CSR- und Nachhaltigkeits-Managementsystems sind (nicht abschließend):

- Einhaltung von Pflichtvorgaben und
- im Bereich von Entscheidungsspielräumen: angemessene Entscheidungen und Planungen sowie die Steuerung und Überwachung erforderlicher Maßnahmen, die die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes sowie die Erfüllung der Management-Anforderungen und Erreichung der Stakeholderzufriedenheit fördern, insbesondere im Bereich CSR und Nachhaltigkeit.
- **das Erkennen, Bewerten und Steuern von Risiken (Gefahren und Chancen** bzw. die Auswirkung von Unsicherheiten auf das Erreichen der Unternehmensziele), um im optimalen Fall die Verwirklichung der Gefahren durch Schwachstellen des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems in Anzahl und Ausmaß angemessen zu reduzieren und Chancen wahrzunehmen, sowie
- **Management-Zielabweichungen und/oder -Verstöße**, die auch trotz eines funktionierenden Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems nicht völlig auszuschließen sind, **frühzeitig zu entdecken und zu steuern.**

Ein positiver Wertbeitrag kann erst ab einem gewissen **Reifegrad** des Integrierten CSR- und Nachhaltigkeits-Managementsystems erreicht werden.

Insofern muss der Reifegrad gemessen und in einen angemessenen Bereich gebracht werden.

These:

Wenn in den diversen einzelnen Unternehmensfunktionen ein **hoher Reifegrad** erreicht wird, resultiert daraus **automatisch** ein **hoher Nachhaltigkeitsgrad, Wertbeitrag** (vgl. auch *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Governance-Management Band I (2014), Kap. 3. „Value Bilanz“) **und Pflichterfüllungsgrad**, so dass die Ziele von Unternehmen, Management und Mitarbeitern mit hoher Wahrscheinlichkeit erreicht werden und **somit auch ein hoher Zielerreichungsgrad** entsteht.

Bei der Festlegung des Anwendungsbereiches ist zu klären, ob das Managementsystem (nicht: der Standard, vgl. dazu oben Pkt. 1) nur einzelne Funktionen / Bereiche des jeweiligen Rechtssubjekts (Unternehmen oder Körperschaften) behandelt oder alle: z.B. nur Inlandsgesellschaften oder alle Unternehmen einer „Gruppe“; oder nur einzelne oder alle Integrierten (Prozess-) Themenfelder.

Ordnungsgemäße Unternehmensführung und -überwachung (Governance) bezieht sich allerdings nicht nur auf einzelne Themenfelder.

Compliance-Risikomanagement (im Rahmen des Integrierten Managementsystems) **darf** sich aufgrund des Legalitätsprinzips allerdings auch nicht nur lediglich auf einzelne Themenfelder oder Rechtsgebiete, sondern **auf alle darunter fallenden** Anforderungen beziehen.

Natürlich kann bei der Einführung – risikobasiert – zunächst mit einzelnen Themen begonnen werden. Dass dies in den übrigen Bereichen nicht von der Legalitätspflicht befreit, **muss** klargestellt werden. Die Konzeptionierung sollte jedoch von Anfang an unternehmensweit und umfassend angelegt sein.

Außerdem darf es auch bzgl. relevanter Rechtsthemen im Rahmen des Legalitätsprinzips keine Bereichsausnahmen geben.

Aufbau des Integrierten CSR- und Nachhaltigkeits-Managementsystems - Die integrativen Elemente und erforderlichen Komponenten

Der vom Unternehmen im Konzept dargestellte Ist-Zustand des Integrierten Managementsystems muss ebenso, wie der zu erreichende Soll-Zustand, angemessen sein, d.h. geeignet, die Ziele des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems zu erreichen. Eine Auswahl erforderlicher Komponenten eines Integrierten Managementsystems stellt dieser Standard dar.

Da sämtliche zu integrierenden Nachhaltigkeitsthemen (Umwelt / Arbeitsbedingungen / etc.) primär zwingende / verpflichtende Anforderungen zu erfüllen haben, stellt Compliance als Querschnittsfunktion durch alle Prozess-Themenfelder das erste integrative Element eines Integrierten Managementsystems dar.

*Erkenntnis: Die diversen Standards für CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsysteme können jeweils **in eine überschaubare Zahl von Komponenten** (z.B. Umfeldanalyse, Dokumentation, Ressourcen, Prozesse, etc.) aufgegliedert werden.*

*Bei genauerer Prüfung zeigt sich, dass viele Komponenten / Anforderungen redundant oder zumindest analog sind. Dies lässt sich auch über eine synoptische Darstellung (**vgl. Anlage 2: Matrix: Synopse diverser Managementsystem-Standards**) beweisen.*

Nachdem jeder Standard für jegliche Art von „Managementsystem-Insel“ verlangt, dass ein Risikomanagementprozess installiert wird, um Gefahren und Chancen (Risiken) des jeweiligen Bereichs zu eruieren, zu bewerten und zu steuern (vgl. die Synopse), eignet sich Risikomanagement bestens, um die diversen Themenfelder zu integrieren.

Durch die Implementierung des **Risikomanagement-Prozesses** in jedem Bereich einer Organisation (Finanzen, Personal, Einkauf, Produktion, Vertrieb, IT, etc.) wird jeder Mitarbeiter in die Lage versetzt, ein potenzielles Risiko unmittelbar nach der Identifikation an die zuständige Stelle zu melden. Diese Risikomeldung ist in jedem Prozess und zu jeder Zeit möglich. Fällt einem Mitarbeiter **im Tagesgeschäft (oder auch im Rahmen der jährlichen allgemeinen Risikoanalyse)** ein mögliches Risiko auf, kann dieses an den Risikobeauftragten weitergegeben werden. Hierdurch werden die Erkenntnisse und das Wissen aller Mitarbeiter genutzt.

Der CSR-Risiko-**Analyse** und -Managementsystem-Prozess muss geplant, implementiert und wirksam sein und umfasst das Erkennen, Bewerten und Steuern von Gefahren und Chancen (Risiken), die für das Erreichen der Management-Ziele eine Unsicherheit darstellen. Dadurch soll die Zielerreichung abgesichert werden.

Installation von Prophylaxemaßnahmen zur Vermeidung und Früherkennung von Management-Verstößen: „Lines of defense“

First Line: Anreicherung der Aufbau- und Ablauforganisation mit CSR- / Nachhaltigkeits-Prophylaxemaßnahmen

Die erste und eigentlich wichtigste Prophylaxe-Abwehrlinie bedeutet das (rechts-/Anforderungs-) konforme Verhalten aller Mitarbeiter und Geschäftspartner, etc. im IMS und generell im strategischen und operativen Geschäft. Ein ganz erheblicher Bereich ist die **Anreicherung der wesentlichen Prozesse im Unternehmen mit Komponenten, die die Erfüllung der diversen Anforderungen gewährleisten**. Wenn die Sollvorgaben in Aufbauorganisation und den Prozessabläufen zutreffend sind, müssen sich die Adressaten - überwacht von den jeweiligen Vorgesetzten - nur noch daranhalten, wobei **das vernünftige und rechtskonforme Verhalten „in Fleisch und Blut“ übergehen sollte**: Dies würde bei den nachfolgenden Linien **viele Ressourcen ersparen!**

Vgl. das Beispiel des „modernen, vernünftigen Bauarbeiters“, der statt – wie früher – Bierkästen heutzutage selbstverständlich (im wahrsten Sinne des Wortes: Selbst-Verstand!) Sicherheitsschuhe und Helm trägt.

Workflow-Management hilft zudem, die Gelegenheit für menschliche Fehler zu reduzieren.

Second Line: Internes CSR- / Nachhaltigkeits-Steuerungs- und Überwachungs-System: Audits / Controlling / Risikomanagement / etc.

Die Interne Unternehmensüberwachung gehört zu den Aufgaben der „gewissenhaften“ Geschäftsleitung, ist damit zugleich Bestandteil einer ordnungsgemäßen Unternehmensführung und **muss** daher angemessen ausgeführt werden.

Zur Gesamtheit der internen Steuerungs-, Überwachungs- und Kontrollmechanismen zählen z.B.: Internes (rechnungslegungsbezogenes) Kontrollsystem (IKS), Teile aus dem Controlling und (externen) Rechnungswesen, Teile aus Risikomanagement, Teile aus dem Compliancemanagement, Kontrollpunkte in Prozessabläufen, Interne Audits, etc

Diese überwachen und bewerten u.a. auch die Erfüllung von IMS-Anforderungen.

Third Line: Assurance / Revision / Investigation / etc.

Im Rahmen der Third Line **muss** sichergestellt sein, dass anlassbezogen oder periodisch einzelne Themen / Vorfälle investigativ angemessen untersucht werden können. Dies ist ein sehr sensibler Bereich, da hier u.a. auch gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit Aufsichts- oder Ermittlungsbehörden (z.B. Staatsanwaltschaft) Maßnahmen durchzuführen sind, bei denen Rechte Betroffener (Datenschutz, Persönlichkeits- und Grundrechte) zu beachten sind.

Eine gute Vernetzung zu den diversen Behörden und Abstimmungen in Bezug auf die Frage der Angemessenheit von Prophylaxemaßnahmen wirken hier sehr förderlich.

„Fourth Line“: Steuerung / Überwachung durch „interested parties“ (Business Partners / Betriebsrat / externe Aufsichtsorgane / Medien / etc.)

Durch Business Partners und sonstige „interested parties“ (z.B. Lieferanten / Kunden / Betriebsrat / Mitglieder der externen Überwachung (Aufsichtsrat / Behörden (Zoll / Staatsanwaltschaft / Gewerbeaufsichtsamt, etc.) / externe Auditoren / etc.) / Öffentlichkeit / Medien / etc.) kann Motivation / Druck in Richtung IMS-Anforderungs-konformes Verhalten bei Unternehmen und Mitarbeiter entstehen.

Alle „four lines“ wollen das Gleiche wissen:

1. Angemessene Ziele und Kennzahlen (Plan)

Beispiele: Pflichtziele und fakultative Ziele (business-judgment-rule):

Wertsteigerung, Wertbeiträge, Nachhaltigkeit, Social responsibility, Innovationsführerschaft

2. Angemessene Planung (Plan)

Beispiele: Wirtschaftsplan, Finanzplan, Personalplan, Produktionsplanung, Liquiditätsplanung, Investitionsplanung, etc.

3. Sorgfältige Umsetzung: Wirksame (gelebte) angemessene Prozesse (line of operation) (Do)

Beispiele: Beachtung der Gesetze (Compliance) und Beachtung des anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis, Beachtung von Standards (?), Beachtung der Anforderungen an Produkte und Leistungen (effektiv, qualitativ, sicher, rechtssicher usw.

4. Angemessenes und wirksames Steuerungs- und Überwachungssystem (Check und Act)

Beispiel: Das „Lines of defense-Modell“

5. Grad der Zielerreichung (über Kennzahlen / KPI's) ?:

Beispiele: Finanzkennzahlen, Personalkennzahlen (Human Capital Metrics), Compliancekennzahlen, Innovations-, Nachhaltigkeits-, Social Responsibility-Kennzahlen, usw.

Business Continuity Management als Teil des CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems stellt ebenfalls eine Querschnittsfunktion über alle Prozessthemen-Bereiche des Unternehmens dar: In allen Bereichen ist über eine sogenannte Business Impact-Analyse zu ermitteln, welche Prozesse nicht über eine relevante Zeitspanne ausfallen dürfen, um das Unternehmen vor existenzbedrohenden Schäden zu bewahren.

Auch die anderen Funktionen des BCM (Krisenprophylaxe, -management und -kommunikation) spielen u.U. in allen Bereichen eine existenzielle Rolle.

Anreicherung der diversen Führungs-, Kern und Unterstützungsprozesse mit Komponenten zur Erfüllung der diversen CSR- und Nachhaltigkeits-Anforderungen

In der Praxis finden sich Prozessabläufe in diversen Bereichen (Finanzen, Personal, Einkauf, IT, etc.) oft nur in den Köpfen von „alten Hasen“.

Oder visualisierte Prozessschritte mit Informationen (Beschreibung des Schrittes, Verantwortlicher, mitgelte Dokumente) „vor Ort“ sind bereits digital abgelegt.

Sehr häufig fehlen in der Praxis an den jeweiligen Prozessschritten aber noch Komponenten, die die Erfüllung der Anforderungen aus CSR, Nachhaltigkeit, Risk, Compliance sicherstellen.

Die Prozesse stehen im Zentrum des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems in einem Beziehungsgeflecht zu vielen Komponenten.

Jeder Prozess sollte mit den individuell benötigten Ressourcen (Rollen, Berechtigungen, Ziele, Strategien, Anforderungen, Tools, Verantwortlichkeiten, etc.) angereichert werden. Dadurch wird ermöglicht, dass jeder Mitarbeiter „das Richtige richtig tun“ kann.

Für eine „echte digitale Transformation“ ist es notwendig, die „nicht-gelebten Komponenten zur Erfüllung von Anforderungen“ aus Gesetzen, internen Richtlinien, Standards, etc. via gelebte Prozessabläufe zum Leben zu erwecken. Dazu sind sie zunächst zu fragmentieren, in relevante Anforderungen und Maßnahmen zur Erfüllung der Anforderungen zu „übersetzen“ und die jeweiligen Abläufe den relevanten Prozessschritten zuzuordnen.

4. Kontext der Organisation, Ziele, Anwendungsbereich, Aufbau und Komponenten des Integrierten CSR-/Nachhaltigkeits-Managementsystems

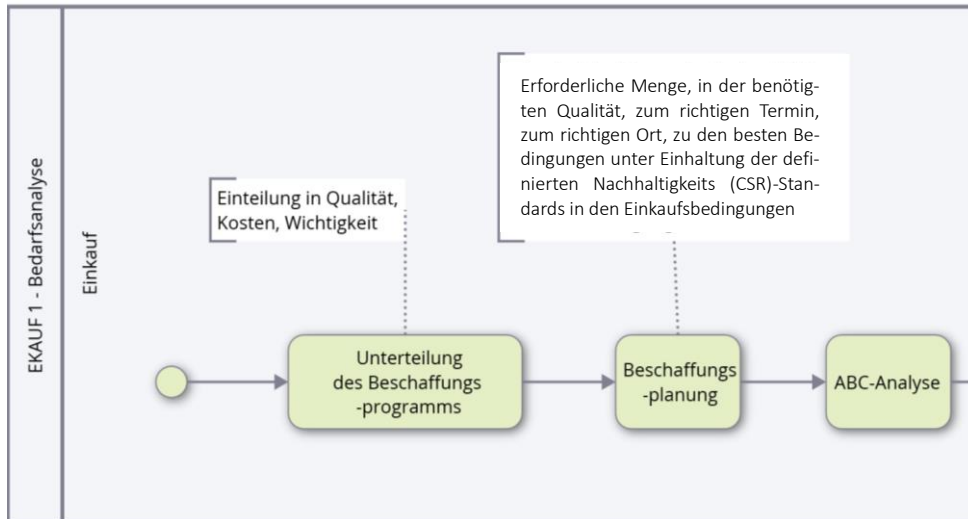


Abbildung 2: EKAUF 1 - Bedarfsanalyse.

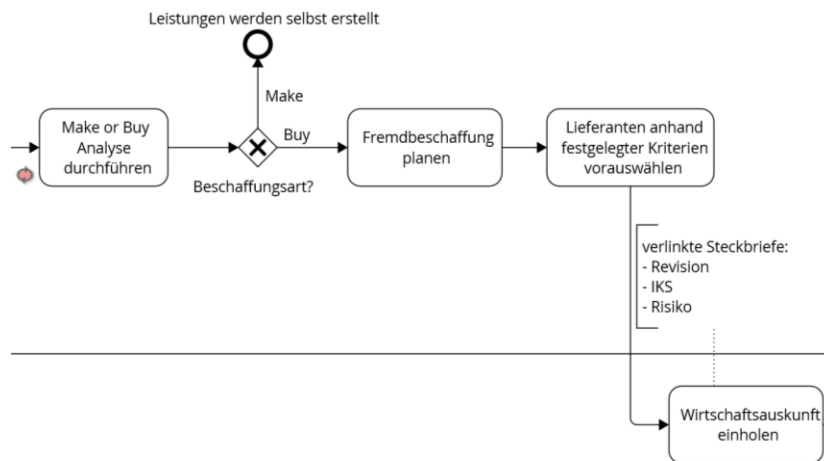


Abbildung 3: EKAUF 2.

Das Integrierte CSR- und Nachhaltigkeits-Managementsystem weist diverse (verpflichtende) Komponenten auf. Das Fehlen relevanter Bestandteile kann zu einem wesentlichen Mangel des CSR-Managementsystems führen.

Komponenten (Tools/ Arbeitshilfen) für ein Integriertes Managementsystem
Einführung in ein IMS
<i>K1 Integration von "Insel"-Managementsystemen in ein IMS auf Basis von (Universal-) Standards (ISO, COSO, IDW, DIIR, etc.).</i>
<i>K2 Verständliche Definitionen der relevanten Begriffe für ein IMS</i>
<i>K3 Rechtliche Rahmenbedingungen für ein IMS und Risiko-Kataster</i>
<i>K4 Tools und Methoden im IMS</i>
<i>K5 Konzeptionierung des IMS mit Zielen, Wertbeiträgen, Ist-Abgleich, Bewertung, Handlungsbedarf mit erforderlichen Ressourcen, Entscheidung, Projektierung und Managementsystem-Beschreibung</i>
Analyse von Unternehmen, Umfeld, Risiko und Ableitung des Unternehmensrisikos
<i>K6 Unternehmensanalyse</i>
<i>K7 Umfeldanalyse</i>
<i>K8 Interessent-Parties Analyse</i>
<i>K9 Bewertung der Analysen (z.B. durch SWOT-Analyse) und Ableitung von Maßnahmen</i>
<i>K10 Unternehmensvision, Mission, Leitbild, Ziele, Strategie, Planung und Unternehmenspolitik</i>
<i>K11 Organisatorischer Rahmen - Rechtssichere, prozessorientierte Unternehmensorganisation</i>

Abbildung 4: Komponenten (Tools/Arbeitshilfen) für ein Integriertes CSR- und Nachhaltigkeits-Managementsystem (Auszug).

Die erstmalige Implementierung sowie periodische oder anlassbezogene Überprüfung der Implementierung und / oder Wirksamkeit der einzelnen Komponenten des CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems muss sichergestellt sein.

5. Führung und Verpflichtung, Politik und Organisation des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems

Scherer / Birker

*Das Top Management (Geschäftsführung / Vorstand, etc.) **muss** mit Vorbildcharakter das Integrierte CSR- und Nachhaltigkeits-Managementsystem fördern:*

*Es **muss** die in diesem Standard dargestellten Komponenten des Integrierten Managementsystems transparent machen, konzeptionieren, in Aufbau- und Ablauforganisation implementieren, für Wirksamkeit (gelebt werden), Bewertung und Überwachung, kontinuierliche Anpassung bei internen und externen Veränderungen und Erreichung eines angemessenen Reifegrades sorgen, sowie intern und extern kommunizieren.*

*Das Top Management **muss** die Grundzüge des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems verstehen und über den sachgemäßen Einsatz angemessener Tools und Methoden entscheiden können.*

*Das Bekenntnis zu Integriertem CSR- / Nachhaltigkeits-Management darf bei Vorgesetzten nicht nur ein „Lippenbekenntnis“ sein, sondern **muss** vorgelebt werden.*

Die Politik (Grundsätze) des CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems wird aus der Politik der Organisation abgeleitet.

*Die Organisation des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems **muss** sich nach den grundsätzlichen (rechtlichen) Vorgaben der Unternehmensorganisation richten und ist Bestandteil der unternehmensweiten Aufbau- und Ablauforganisation.*

Die Verantwortlichkeiten (Aufgaben / Pflichten / Befugnisse) der jeweiligen Managementebene in Bezug auf ein Integriertes Managementsystem sollten sich auch in (rechtssicheren) Stellen- oder Arbeitsplatzbeschreibungen wiederfinden.

*Die gesetzlichen Vertreter, Top Management und sonstigen Verantwortlichen **müssen** besondere Vorbildfunktion in Bezug auf das „Leben“ des Integrierten Managementsystems zeigen.*

*Hier **müssen** auch grundlegende Kompetenzen vorhanden sein, um rechtssicher delegieren zu können. Die einschlägigen Tools und Methoden **müssen** bekannt sein und sachgerechte Anwendung finden.*

Auf den (CSR-) Beauftragten für das Integrierte CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem kommen besondere Aufgaben zu:

Er hat das Thema Integriertes CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem in Abstimmung mit der Geschäftsführung zu planen, Ziele zu setzen, zu kommunizieren und zu steuern, zu delegieren und zu überwachen. Er nimmt eine Schnittstellen- und Beratungsfunktion für Managementthemen zu allen weiteren Themenbereichen des Unternehmens sowie zur Unternehmensleitung wahr.

Der CSR-Beauftragte ist nicht alleine für die Umsetzung und das Leben der Anforderungen des Integrierten Managementsystems in den diversen Unternehmensbereichen verantwortlich, da diese Aufgabe vielmehr dem einzelnen Mitarbeiter in seinem jeweiligen Pflichten- und Verantwortungsbereich und im Rahmen der Überwachung dessen Vorgesetzten zukommt.

*Falls ein Beauftragter für das Integrierte CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem eingesetzt wird, **muss** er von der Unternehmensleitung mit den notwendigen Befugnissen und Ressourcen ausgestattet werden und über die erforderlichen Kompetenzen verfügen.*

Die Funktion kann auch von kompetenten Externen („Externer Beauftragter für das Integrierte CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem“) wahrgenommen werden.

Sofern kein Beauftragter für das Integrierte CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem vorgesehen ist (oder auch zusätzlich), kann für die Wahrnehmung entsprechender Aufgaben ein Integriertes CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem-Komitee, das Mitarbeiter aus verschiedenen (Prozess-) Themenbereichen enthält, eingerichtet werden. Hierdurch wird eine interdisziplinäre Sichtweise und Schnittstellenmanagement gefördert.

*Jeder Mitarbeiter ist in seinem Verantwortungsbereich auch zugleich „Manager des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems“ bzw. „Risk-Owner“, d.h., er **muss** sich pflichtgemäß und risikoorientiert in seinem Verantwortungsbereich verhalten. Dies **muss** von den Vorgesetzten kommuniziert und überwacht werden.*

Auch dies sollte in den jeweiligen Stellenbeschreibungen (Schnittstellen-Verantwortung) und Zielvereinbarungsgesprächen sowie Beurteilungen (auch u.U. im Rahmen des Anreiz- und Sanktionssystems) Einfluss finden.

Durch Einrichtung eines Ombudsmann- oder Hinweisgeber-Systems oder einer ähnlichen Institution sollte intern oder auch Externen die Möglichkeit gegeben werden, unter Sicherstellung der Wahrung gewünschter Anonymität, Fragen zu Themen („help-desk-Funktion“) zu stellen oder Hinweise auf drohende oder begangene Pflichtverstöße geben zu können.

Hier spielt der berufsrechtliche Geheimnisschutz und Beschlagnahme- bzw. Verwertungsverbote bei Ombudsmann oder Hinweisgeberstelle zur effektiven und rechtlich abgesicherten Wahrung der Anonymität der Hinweisgeber eine wichtige Rolle.

6. Planung eines *angemessenen* Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems

Scherer / Birker

Zunächst **müssen** eruiert / identifiziert und bewertet werden:

- Die diversen unternehmensspezifisch einschlägigen, relevanten und erheblichen CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem-Ziele, -Anforderungen und -Regelungen sowie
- Maßnahmen zum Umgang mit Gefahren und Chancen, die die Zielerreichung beeinflussen

Ebenso **muss** eruiert, identifiziert und bewertet werden:

- der Handlungsbedarf für Maßnahmen aufgrund der aktuell (und in naher Zukunft) existierenden Anforderungen, um die Ziele des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems zu erreichen.

(Risk-, QM-, Compliance-, IKS-, etc.-) Anforderungen in Aufbau- und Ablauforganisation, bei Management und Mitarbeitern **müssen** identifiziert und bewertet werden. Diese können sich – nicht abschließend – ergeben aus Gesetzen, Verordnungen, Rechtsprechung, Lizenzen, behördlichen Auflagen, Urteilen, Abkommen, verpflichtenden Standards, Verträgen (z. B. mit Kunden oder Mitarbeitern), internen Richtlinien sowie sonstigen Verpflichtungen. Auch aus der allgemeinen Pflicht, bei unternehmerischer Betätigung zumindest den „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ zu beachten, ergeben sich diverse Anforderungen an eingesetzte Tools und Methoden sowie Prozessabläufe.

Durch Soll-Ist-Vergleich, Gap-Analyse, Bewertung (Scoring) und Priorisierung **muss** der Handlungsbedarf (ad hoc und kontinuierlich) ermittelt und über die Abarbeitung entschieden sowie diese projiziert und umgesetzt werden.

Zunächst werden Ziele und der zu erzielende Wertbeitrag des unternehmerischen Handelns definiert, die Strategie festgelegt und die Vorgehensweise geplant. Dies lässt sich auch mit strategischer „Planungsphase“ umschreiben und entspricht der Phase „Plan“.

Die Steuerung und Überwachung sorgt mit Identifikation der Ziele, deren Anforderungen und durchzuführenden Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen, sowie mit Aufgabenverwaltung (to-do-Verwaltung), Projektmanagement, etc. für eine plangerechte Umsetzung und stellt z.B. durch Soll-Ist-Vergleiche fest, ob Planabweichungen oder Veränderungen in Umfeld oder Organisation Korrekturmaßnahmen erfordern (welche wiederum geplant und gesteuert werden): Do, Check, Act.

7. Unterstützung: Implementierung des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems und angemessene Rahmenbedingungen

Scherer / Birker:

Es **müssen** erforderliche Rahmenbedingungen vorhanden sein bzw. geschaffen werden:

Dazu gehören ggf. ergänzende Regelungen: Z.B. kann unternehmensintern ein „Code of Conduct“ (Verhaltensregelungen) erlassen werden, falls im Unternehmen noch nicht (u.U. auch in anderer Form: Leitbild / Politik / „Tone from / at the top“, „Code of Ethics“, etc.) vorhanden. Entscheidend ist der Inhalt, nicht die Bezeichnung: Einige Unternehmen regeln darin spezifisch und dezidiert Compliance-Vorgaben, z.B. bis zu welcher Wertgrenze Geschenke angenommen werden dürfen, andere stellen ihre grundsätzlichen Aussagen zu Governance / Risk / Compliance / Qualitätsmanagement / etc. dar. Unterstützend wirkt hier ein „Richtlinien-Managementsystem“.

Die Beteiligung der Mitarbeitervertretung (Betriebsrat, etc.) ist zu berücksichtigen.

Auch die Neuerstellung von Prozessabläufen (z.B. ein Integrierter Risikomanagement-Prozess) oder Anreicherung bereits bestehender Prozessabläufe (z.B. in Einkauf / Vertrieb / Finanzen / etc.) um Komponenten zur Erfüllung von z.B. Risiko- und Compliance-Management-Anforderungen gehört hierher.

Ebenso gehört zu den erforderlichen Rahmenbedingungen, dass Arbeitsumgebung, Material und Werkzeuge, Infrastruktur und kompetentes Personal in angemessener Quantität und Qualität zur Verfügung stehen, um die Ziele des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems zu erreichen. Die Geschäftsleitung **muss** die Ressourcen, die für ein angemessenes, gelebtes Integriertes CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem erforderlich sind, zur Verfügung stellen.

Die für das Integrierte CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem erforderlichen finanziellen Ressourcen **müssen** eingeplant und zur Verfügung gestellt werden.

Management und Mitarbeitern **muss** angemessen Zeit zur Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung stehen.

Die erforderlichen angemessenen logistischen, infrastrukturellen Ressourcen, wie entsprechende Arbeitsräumlichkeiten oder Werkzeuge, wie EDV-Tools, **müssen** vorgehalten werden.

Bezüglich der personellen Ressourcen **muss** für angemessene Quantität und Qualität sowohl in fachlicher sowie persönlicher Hinsicht gesorgt werden.

Schulungen und Coachings spielen hierbei eine wesentliche qualifizierende Rolle.

Ziel der Schulungen ist eine angemessene Kompetenz bzgl. des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems bei Management und Mitarbeitern (positive Einstellung), um pflichtgemäßes Verhalten zu erreichen.

Bzgl. der Thematik „Einstellung / Einstellungsänderung“ zu pflichtgemäßem, CSR-orientiertem Verhalten ist auf die Komponentenfolge „Transparenz von Zielen / Anforderungen“, „Wissen, Verstehen, Können (kognitives Element)“, „Wollen (emotionales Element)“ als input und „zielorientiertes Handeln / Erfüllung der Anforderungen“ als output zu achten.

In Hinblick auf Kompetenzen im Unternehmen sollte eine „Wissensbilanz“ vorgehalten werden. Diese enthält u.a. die Darstellung von erforderlichem und vorhandenem Wissen und Fertigkeiten im Unternehmen, bei Management, Mitarbeitern und externen Leistungserbringern (z.B. in der Lieferkette oder bei Outsourcing).

Dabei sollte auch betrachtet werden, welches zukünftige Wissen erforderlich sein wird und wie dieses frühzeitig genug aufgebaut werden kann.

Die Geschäftsleitung und das Aufsichtsgremium **müssen** dafür sorgen, dass im Unternehmen ein angemessenes Bewusstsein und eine positive Kultur bzgl. des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems herrscht, die vor allem auch von den Führungskräften vorgelebt wird.

Entscheidend sind hierfür die gelebten und dokumentierten Unternehmenswerte, Verhaltensgrundsätze und das Verhalten im täglichen strategischen und operativen Geschäft.

Auch Anreiz- und Sanktionssysteme sollten die Förderung proaktiven Verhaltens in Richtung Integriertes CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem berücksichtigen.

Der Führungsstil und die Politik des Unternehmens sowie die transparente Durchführung von Aufsicht und Sanktion bei Fehlverhalten **müssen** eine CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem-Kultur unterstützen, die einen offenen, positiven Umgang mit diesem Thema ermöglicht.

Die Ziele und Bestandteile sowie sonstige relevante Informationen für „interessierte Parteien“ des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems **müssen** unternehmensintern und auch extern gegenüber Geschäftspartnern und sonstigen Stakeholdern angemessen kommuniziert werden.

Dies erfordert eine für jeden Adressaten verständliche und prägnante Ausdrucksweise.

Die Kommunikation des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems richtet sich nach den grundsätzlichen Vorgaben der Unternehmenskommunikation.

Die Dokumentation des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems **muss** rechtlichen Anforderungen entsprechen und richtet sich nach den grundsätzlichen Vorgaben der Unternehmensdokumentation.

Die allgemeinen Anforderungen an Dokumente und Aufzeichnungen **müssen** entsprechend der unternehmensweit geltenden Regelungen und verpflichtenden rechtlichen Anforderungen eingehalten werden. Alle wesentlichen Bestandteile des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems sind grundsätzlich rechtssicher zu dokumentieren und zu archivieren.

Das Management-Handbuch (in ISO 9001:2015 nicht mehr zwingend vorgeschrieben) sollte dem CSR-Beauftragten und seinen Mitarbeitern Hilfestellung geben.

Je nach Adressatenkreis, der vom Handbuch angesprochen werden soll, ist auf dessen Verständlichkeit zu achten.

Die Lenkung (Erstellung und weitere Behandlung) von Dokumenten (einheitlichen Formularen / Mustern, etc.) und Aufzeichnungen (individuelle Schriftstücke, wie z.B. ein ausgefülltes Formular) erfolgt nach den allgemeinen Grundsätzen im Unternehmen.

*Die Anreicherung der Aufbau- und Ablauforganisation mit Schritten zur Erfüllung der CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem-Anforderungen, sowie die Verankerung der für ein CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem erforderlichen und angemessenen Komponenten **muss** geplant, projektiert und verständlich (z. B. durch Erlass von Richtlinien/Beschlüsse der Geschäftsleitung) umgesetzt werden. Hierzu gehört z.B. auch die rechtzeitige Klärung der Frage, wie Prozessabläufe einheitlich visualisiert (z. B. ARIS, Vi-Flow, Visio, iGrafx, signavio, BOC, Intelior etc.), beschrieben, dokumentiert und automatisiert werden.*

Den verantwortlichen Mitarbeitern sollten - soweit erforderlich - entsprechende IT-basierte Werkzeuge zur erfolgreichen Bewältigung ihrer Aufgaben zur Verfügung gestellt werden. Schulungen zur Sicherstellung der Kompetenz zum richtigen Umgang mit diesen Hilfen gehören dazu.

*Bzgl. des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems selbst **muss** auf ein Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement geachtet werden.⁷² Dabei sind wesentliche, für die Aufrechterhaltung des Integrierten Managementsystems unverzichtbare Prozessabläufe, Funktionen, Ressourcen, etc. zu ermitteln („Business-Impact-Analyse – BIA“) und deren Kontinuität abzusichern. Neben Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsunterbrechungsprophylaxe und -früherkennung in Hinblick auf das Integrierte CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem sind auch Notfallpläne vorzuhalten.*

Im Übrigen ist das Business Continuity Management, bezogen auf alle Unternehmensbereiche, Bestandteil eines CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems: Insbesondere für sich realisierende Gefahren, die nicht erkannt wurden (z.B. häufig bei echten „Schwarzen Schwänen“ oder sogenannten „emerging risks“⁷³), nicht ausreichend behandelt wurden, etc.

⁷² Vgl. auch den Standard ISO 22301:2012 (Business Continuity-Managementsystem).

⁷³ Vgl. hierzu Scherer/Fruth (Hrsg.), Handbuch Integriertes Business Continuity Managementsystem, 2018.

8. Betrieb: Umsetzung und Wirksamkeit des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems

Scherer / Birker:

Hier geht es um das tatsächliche Doing:

*All das, was konzeptioniert und projiziert wurde, **muss nun in die Tat umgesetzt** werden. Die Erreichung der in der Konzeptionierung festgelegten Ziele stellt ein effektives Steuerungs- und Überwachungssystem sicher.*

Zunächst wird das CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem betrieben bzw. umgesetzt.

Das heißt, es werden alle Komponenten des IMS mit Leben gefüllt. Von Definitionen, Tools über Unternehmens-, Umfeld- etc. -Analysen über Tone from the Top, Awareness, Ressourcen bis zu Schulungen, Überwachungs- und Bewertungsmaßnahmen: Alles muss gelebt / wirksam werden.

*Der IMS-Basis-Prozess (P/D/C/A) bezieht sich zunächst mit jeder Phase (Planen / Organisieren / Umsetzen / ...) auf die Komponenten (das sind die Anforderungen der ISO- / COSO- / IDW-Standards) des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems. So können die einzelnen Komponenten eines Standards **in einem Prozessablauf / Workflow verankert werden.***

Herbeiführung der Wirksamkeit („Gelebt werden“)

In einem Konzept / Projektplan ist an dieser Stelle beispielsweise festzuhalten, welche Kompetenzen (Wissen / Wollen / Können) schon vorhanden oder noch zu erwerben sind, wann wer wie von wem in welchen Inhalten geschult / gecoacht / trainiert wird, wann Management-Themen wie in Zielvereinbarungen aufgenommen werden, etc.

*Dabei **müssen** auch interne (z.B. neue Mitarbeiter) und externe (z.B. neue Gesetze / Rechtsprechung / Methoden) Veränderungen berücksichtigt werden.*

Wirksamkeit durch Automatisierung und Workflowmanagement

***Das Ziel von „Workflow-Management“ bzw. Digitalisierung** ist, sämtliche Tools / Dokumente / Aktionen / etc. einer passenden Stelle im Gesamt-Workflow des Unternehmens bzw. seinen Prozessen zuzuordnen bzw. in diese zu integrieren. Damit wird eine „Schattenexistenz“ von Vorgaben, die keiner beachtet, Dokumente, die keiner liest oder Kontrollen, die nicht ausgeführt werden, vermieden.*

Durch automatisierte Prozesse oder durch Human Workflows geführte menschliche Aktionen sollte sichergestellt werden, dass das Richtige richtig gemacht wird und menschliche Fehler weitestgehend reduziert werden.

Dieser Ansatz könnte wesentlich effektiver sein, als Coachings und Schulungen, die zwar oft sehr aufwändig (Zeit, Geld, ...) sind, aber häufig nur wenig bewirken.

9. Begleitende Steuerung, Überwachung und Bewertung des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems (durch die „lines of defense“)

Scherer / Birker:

Das Integrierte CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem **muss** regelmäßig angemessen überwacht und bewertet werden. Bei Bedarf **müssen** Steuerungsmaßnahmen durchgeführt werden.

Hinweis: In diesem Punkt hier geht es um die Überwachung und Bewertung des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems (nicht um die gesamte interne und externe Unternehmens-Überwachung).

Die Überwachung und Bewertung des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems an sich erfolgt ebenfalls primär intern durch diverse idealerweise „gebündelte“ Funktionen (Controlling, Compliance, Internes Audit, IKS, Revision (vgl. auch die „Three lines of defense“), kann aber auch Gegenstand externer Überwachung (Aufsichtsrat, Behörden, „second“ und „third party“ (Zertifizierungs-) Audits, etc.) sein.

Reifegrad, Effektivität (Zielerreichung) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit) des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems **müssen** kontinuierlich analysiert, bewertet und von den verantwortlichen Stellen beobachtet werden. Dazu gehört das Sammeln und Auswerten relevanter Informationen und die Entwicklung und Implementierung von (**wertorientierten**) **Kennzahlen**, die helfen, die Objekte der „Überwachung“ **messen** zu können.

Hierzu gehört auch die Berücksichtigung von **kontinuierlich neu entstehenden internen und externen Anforderungen** an das Integrierte CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem.

Ein internes Audit („first party audit“) durch fachlich und persönlich versierte CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem-Spezialisten kann Schwachstellen im System aufzeigen und Verbesserungsempfehlungen geben.

Im Rahmen eines regelmäßig stattfindenden Management-Reviews (Bewertung des Integrierten Managementsystems durch das Management) **müssen** Reifegrad inklusive Angemessenheit und Wirksamkeit des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems durch das Top-Management bewertet werden. Dabei sollte auch Stellung zu der Frage genommen werden, ob und wie das Top-Management der ihm diesbezüglich zukommenden Verantwortung gerecht geworden ist.

Die Überprüfung (performance evaluation) bzw. Reifegrad- bzw. auch Wertbeitragsmessung (vgl. unten Pkt. 10.2) erbringt Hinweise, ob das Integrierte Managementsystem wesentliche Mängel aufweist, die die Erreichung der Ziele des Integrierten Managementsystems gefährden und die zur Versagung eines zufriedenstellenden Prüfvermerks / Testat / Auditergebnisses führen würden.

Üblicherweise werden Reifegrade in Stufen von 1 („sehr gering“) bis 5 („sehr hoch“) abgestuft.

Für die Messung des Reifegrades eines (CSR- / Nachhaltigkeits-) Managementsystems gibt es diverse Methoden / Modelle.⁷⁴

Es ist eine angemessene Methode anzuwenden.

Auch entlang der Phasen Plan: Konzeptionierung (1), Do: Implementierung (2), Wirksamkeit (3), Check: Schwachstellenanalyse / Bewertung (4), Act: Verbesserung / Anpassung (5), nimmt der Reifegrad zu.

Audit

Der Audit-Prüfbericht für ein Integriertes CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem („third party audit“) kann u.a. analog den Ausführungen des IDW-Prüfstandards PS 980:2011 für Compliance-Managementsysteme bzw. IDW PS 981:2017 für Risiko-Managementsysteme konzipiert werden:

Der IDW PS 980:2011 sieht abgestufte Prüfungsaufträge vor: eine Konzeptionierungs-, Angemessenheits- und Implementierungsprüfung und – die umfassendste Form – Wirksamkeitsprüfung.

Das Audit soll, entsprechend dem Auftragsinhalt, Aussagen zur Konzeptionierung oder Angemessenheit, Implementierung bzw. Wirksamkeit abgeben. Das Audit stellt eine Systemprüfung dar und zielt nicht auf das Verhindern oder Aufdecken von einzelnen Pflichtverstößen oder das Erlangen von Erkenntnissen über die tatsächliche, konsequente Einhaltung von Regeln ab. Diese Überwachungsverantwortung bleibt selbst bei entsprechender Delegation bei der Geschäftsleitung (und ggf. Aufsichtsrat) und u. U. etwaigen Beauftragten für das Integrierte Managementsystem.

Die ISO 9001:2015 bzw. etablierte Qualitätsmanagement-Zertifizierer sehen i.d.R. ausschließlich ein Wirksamkeits-Audit/-Zertifikat vor. In der Praxis besteht jedoch ein Bedürfnis, bereits auch die Vorstufen (Konzeptionierung / Implementierung) objektiv und fachkundig von 3. Seite beurteilen zu lassen.

Konzeptionierungs-Audit

Das Integrierte CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem ist hinreichend konzeptioniert, wenn das Konzept angemessen und messbar / nachprüfbar Ziele (und idealerweise auch den angestrebten Wertbeitrag) sowie den Soll-Zustand mit zwingenden und sonstigen gewünschten Komponenten nach „Anerkanntem Stand von Wissenschaft und Praxis“ nennt, das Ergebnis eines Soll-Ist-Abgleichs und eine bewertete Strategie zur Schließung eventueller Lücken darstellt.

Bzgl. der noch erforderlichen durchzuführenden Maßnahmen muss eine positive und Ressourcen freigebende Managemententscheidung vorliegen, sowie eine Projektierung (Konzeptionierung) der Umsetzung (Implementierung und Herbeiführung der Wirksamkeit (gelebt werden)), Überprüfung und gegebenenfalls Verbesserung / Korrektur / Anpassung an externe und interne Veränderungen.

Implementierungs-Audit

Ein Integriertes CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem ist angemessen, „wenn es geeignet ist, mit hinreichender Sicherheit sowohl Risiken für relevante Zielabweichungen und / oder für wesentliche Regelverstöße rechtzeitig zu erkennen als auch solche Regelverstöße zu verhindern. Außerdem [... und], dass

⁷⁴ Vgl. COBIT-Reifegradmodell für IT-Systeme, Reifegradmessung gemäß Anlage zu ISO 9004, EDEN-Reifegradmodell, CMMI (Capabilities Maturity Model Integration), BPMM (Business Process Maturity Model), PEMM (Process Enterprise Maturity Model), ISO 15504 (SPICF), QMMG-Quality Management Maturity Grid, 8 Omega / Orca-Methode, „Industrie 4.0 – Reifegradmodell“, etc.

bereits eingetretene Zielabweichungen und / oder Verstöße zeitnah an die zuständige Stelle im Unternehmen zu berichten sind, damit die notwendigen Konsequenzen für eine Verbesserung getroffen werden.“

Das Integrierte CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem ist implementiert, wenn die Aufbau- (Organigramme, Stellenbeschreibungen, etc.) und Ablauforganisation (Prozessabläufe, Delegationen, Interaktionen, etc.) mit den relevanten notwendigen Komponenten und Ressourcen aus dem Bereich Integriertes CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem angemessen angereichert (dokumentiert und „in Kraft gesetzt“) wurden.

Wirksamkeits-Audit

Die Wirksamkeit des Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems liegt vor, wenn relevante Anforderungen (in Aufbau – und Ablauforganisation) inklusive intern oder extern delegierter Abläufe von den davon Betroffenen / Verantwortlichen angemessen verstanden, zu erreichen gewollt und erfüllt werden.

CSR-Managementsystem-Beschreibung

Bei der CSR-Managementsystem-Beschreibung⁷⁵ der zu auditierenden Organisation ist zu beachten, dass sie den Ist-Zustand zutreffend wiedergibt und nicht lediglich den (angestrebten) Soll-Zustand – mit den dazugehörigen Komponenten (Ziele und Anforderungen, Verantwortungen, Maßnahmen, Prozessabläufe, Ressourcen, etc.) – beschreibt. Erst nach Erreichung eines angemessenen Reifegrades decken sich Ist-Zustand bzw. System-Beschreibung und (angemessener) Soll-Zustand bzw. Konzeptionierung.

⁷⁵ Vgl. IDW PS 980:2011: 6 Anwendungshinweise und Erläuterungen / Begriffsbestimmungen [Tz. 5 ff.] A8.

10. Anpassung bei Schwächen und Veränderungen in Organisation und Umfeld

Scherer / Birker:

Unter dem Begriff „nonconformity and corrective action“ **muss** ein („Case-Management“-) Prozess installiert und mit Leben gefüllt werden, der nicht drohende, sondern eingetretene Verstöße gegen CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem-Grundsätze frühzeitig aufdeckt, bewertet und angemessene Reaktionsmaßnahmen einleitet.

Auch hier helfen die diversen „lines of defense“, aber auch Hinweisgebersysteme, Verstöße (frühzeitig) zu erkennen. Nach Sachverhaltsermittlung und -bewertung **müssen** ggf. ad-hoc-Maßnahmen eingeleitet und relevante Stellen informiert werden.

Bei Bestätigung eines Verstoßes **muss** über Sanktion entschieden werden und sonstige Maßnahmen (Ursachenanalyse, -beseitigung, Verbesserungsmaßnahmen) sind durchzuführen.

Zahl und Ausmaß sowie der Eintritt von Wiederholungen ähnlicher Verstöße kann ein signifikanter Hinweis sein, dass das Integrierte CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystem nicht effektiv ist! In diesem Fall **müssen** unverzüglich angemessene Steuerungsmaßnahmen eingeleitet werden.

Bei jedem Durchlauf des Risikomanagement-Prozesses aufgrund eines gemeldeten Risikos („Case“) (Punkt 6.3), aus den Ergebnissen aus Überwachung, Bewertung, Audits etc., aber auch aus den Ergebnissen aus dem periodischen Durchlauf des Managementsystem-Prozesses, müssen Maßnahmen zur ständigen Verbesserung und Reifegraderhöhung, abgeleitet werden.

Bei der Einführung eines Integrierten CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems sind entsprechend des Fortschritts entlang der P/D/C/A-Phasen Reifegrad, Pflichterfüllungsgrad und Wertbeitrag zunächst im negativen Bereich und wächst kontinuierlich bis zur Sättigungsgrenze ins Positive!

Anlage 1: Weiterführende Literatur der Autoren (Auswahl)

1. *Scherer/Fruth* (Herausgeber und Autoren)
„Geschäftsführer-Compliance: Pflichten und Haftungsgefahren für GmbH-Geschäftsführer nach dem neuen GmbH-Recht“, Erich Schmidt Verlag Berlin, 2009 (134 Seiten)
2. *Scherer/Fruth* (Herausgeber und Autoren)
„Gesellschafter-Compliance: Pflichten und Haftungsgefahren für GmbH-Gesellschafter nach dem neuen GmbH-Recht“, Erich Schmidt Verlag Berlin, 2010 (132 Seiten)
3. **Offene Baustelle - Mit ISO 31000 wappnen sich Unternehmen gegen Risiken und hoffen, so mehr Aufträge zu bekommen. Doch es ist unklar, wie die Norm umzusetzen ist.**
 (Bericht über unser Coaching eines Unternehmens, das als Erstes in Deutschland in Anlehnung an ISO 31000 (Risikomanagement) vom TÜV Süd zertifiziert wurde).
 Sonderdruck Risikomanagement, enable Magazin (Financial Times) für Unternehmer, Ausgabe August 2010
4. *Scherer*, **Der Managerrisikokoffer - Nachhaltig Mehrwert schaffen und Haftung reduzieren durch Risiko-, Chancen- und Compliancemanagement**, in Deggendorfer Forum zur digitalen Datenanalyse e. V. (Hrsg.), Compliance- und Risikomanagement, 2011, S. 111 - 132.
5. *Scherer*, **Good Governance und ganzheitliches und operatives Management: Die Anreicherung des „unternehmerischen Bachgefühls“ mit Risiko-, Chancen- und Compliancemanagement**, Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ), 6/2012, S. 201 - 211
6. *Scherer*, **Haftung bei unzureichendem Risiko- und Compliancemanagement - Es genügt nicht, etwas zu tun, sondern das Richtige ist richtig zu tun!**
<https://www.risknet.de/topics/risknews/haftung-bei-unzureichendem-risiko-und-compliancemanagement/db46a4bb4343e53b11e98bf17c4a7815/>, (04.07.2014)
7. *Scherer*, **Straf- und zivilrechtliche Haftung für Missmanagement - Zum Freispruch der Ex-Vorstände der HSH Nordbank**
<https://www.risknet.de/themen/risknews/straf-und-zivilrechtliche-haftung-fuer-missmanagement/3c60eff295c0d7ee7bf54adbddee675a/>, (18.07.2014)
8. *Scherer/Fruth* (Herausgeber und Autoren)
Governance-Management, Band 1, Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung (GoU) und -überwachung (GoÜ): Grundsätze ordnungsgemäßer (Corporate) Governance (GoGov), 2014, 277 Seiten
9. *Scherer/ Fruth* **Der Einfluss von Standards, Techniklauseln und des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis“ auf Organhaftung und Corporate Governance - am Beispiel der ISO 19600 (2015) Compliance-Managementsystem**
 Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ), 1/2015, S. 9 – 17 mit Kommentierung von *Withus* „Die Angemessenheit eines CMS - eine rein juristische Bewertung oder anerkannter Stand von betriebswirtschaftlichen Grundsätzen?“ in Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ) 2015, Heft 3, S. 139 ff
10. *Scherer*, **Zertifizierung von Compliance-Management-Systemen**
<https://www.risknet.de/themen/risknews/zertifizierung-von-compliance-management-systemen/54bbf6eb4a1b7e271825448f476c338b/>, (15.04.2015)
11. *Scherer*, **Compliance-Risikoanalyse**, Fachzeitschrift *Risiko Manager*, Ausgabe 07/2015, S. 18 - 20
12. *Scherer*, **Risk Management and Corporate Governance**, Compliance risk analysis
<https://www.risknet.de/themen/risknews/die-compliance-risikoanalyse/96caa9878dd41c79718574d8b0f2b0a4/>, (22.04.2015)
13. *Scherer/ Fruth* **Danke, ISO! Über die neue ISO 9001:2015 (Qualitätsmanagementsystem) zum integrierten, ganzheitlichen Managementsystem mit Governance, Risk und Compliance (GRC)**

- Buchbeitrag in: BCM - Berufsverband der Compliance Manager, COMPLIANCE 2015 - Perspektiven einer Entwicklung, 2015, S. 83 - 107, Autoren: Scherer mit Fruth
14. **Scherer, Rechtlicher Rahmen für das Logistik-(Risiko-) Management**
Buchbeitrag von Prof. Scherer in: Huth / Romeike (Hrsg.), Risikomanagement in der Logistik, Springer Gabler, Veröffentlichung 2015, S. 171 – 208
 15. Scherer/Fruth (Herausgeber und Autoren)
Governance-Management, Band 2 (Standard und Audit)
Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung (GoU) und -überwachung (GoÜ): Grundsätze ordnungsgemäßer (Corporate) Governance (GoGov), 2015, 306 Seiten
 16. **Scherer, Fruth, Technik-Governance**, Sonderdruck BCM-Berufsverband der Compliance Manager, 2016,
<http://www.bvdcn.de/publikationen>
 17. Scherer/Fruth (Herausgeber und Autoren)
Anlageanteil zu Band II Governance-Management, Band 2 (Standard und Audit)
Aktuelle Beiträge zu Qualitätsmanagement, Governance, Risk und Compliance, sowie Unternehmensorganisation und Internes Steuerungs- und Überwachungssystem, 2016, 274 Seiten
 18. **Scherer, Non-Compliance destroys value contribution**
<https://www.risknet.de/en/topics/news-details/non-compliance-destroys-value-contribution/6574652205b730a9db360d723168714d/>, (23.02.2016)
 19. **Scherer, (Compliance-) Risikomanagement als Teil des integrierten GRC-Ansatzes**, FIRM-Jahrbuch, 2016, S. 99 - 102
 20. **Scherer, Die „Welt(en) der Überwacher“: Enormes Potenzial für Effektivität, Effizienz und Wertbeiträge bei Governance, Risk & Compliance (GRC)**, FIRM-Jahrbuch, 2017, S. 79 - 81
 21. **Scherer, Managerhaftung und digitale Transformation versus Unvernunft im Lichte aktueller Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs**, FIRM-Jahrbuch 2018, S. 74 – 76
 22. Scherer/Fruth (Herausgeber und Autoren)
Handbuch: Einführung in ein Integriertes Compliance-Managementsystem mit GRC mit e-book, 1. Auflage 2018, ISBN 978-3-947301-03-4
 23. Scherer/Fruth (Herausgeber und Autoren)
Handbuch: Einführung in ein Integriertes Qualitäts- Managementsystem mit GRC mit e-book, 1. Auflage 2018, ISBN 978-3-947301-04-1
 24. Scherer/Fruth (Herausgeber und Autoren)
Handbuch: Einführung in ein Integriertes Personal-Managementsystem mit GRC mit e-book, 1. Auflage 2018
 25. Scherer / Fruth (Hrsg. und Autoren)
Handbuch: Einführung in Product Compliance, Vertragsmanagement und Qualitätsmanagement, 1. Auflage 2018
 26. Scherer / Fruth (Hrsg. und Autoren)
Handbuch: Integriertes Managementsystem (IMS) „on demand“ mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 1. Auflage 2018
 27. Scherer / Fruth (Hrsg. und Autoren)
Handbuch: Einführung in ein Integriertes Business Continuity-Managementsystem mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 1. Auflage 2018 (e-book)
 28. Scherer / Interview:
Compliance bewegt ..., Zeitschrift ZRFC, 13. Jahrgang, Ausgabe 04/2018
 29. **Scherer, Garantspflicht – Haftung eines Risikomanagers**
<https://www.risknet.de/themen/risknews/haftung-eines-risikomanagers/9503b3808c96099ec5be877ca8b81cf3/>, (16.07.2018)
 30. **Scherer, (Compliance-) Managementsystem 4.0 – Die digitale Transformation von Normen, Richtlinien und Standards**, FIRM-Jahrbuch 2019, S. 13 – 15
 31. **Scherer, Management-Lehrgang:Warum Risikomanagement: Rechtliche Grundlagen und Neuerungen im Überblick**, Lektion 1, Risikomanagement kompakt, Management Circle Verlag GmbH, Erscheinungstermin: 03.04.2019

32. Scherer, „Healthcare und Pflege 4.0“ – Die digitale Transformation von Compliance, Risikomanagement und Standards im Gesundheitswesen, *Journal für Medizin- und Gesundheitsrecht*, 2019, S. 33 – 39.

Weiterführende Literatur sonstiger Autoren:

1. Ahrend, **Geschäftsmodell Nachhaltigkeit: Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance**, in: *Filho* (Hrsg.), *Aktuelle Ansätze zur Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele*. 1. Auflage, 2019, Berlin: Springer Spektrum, S. 43-62.
2. Bartoli/Hamelin/Rozakis/Borzęcka/Brandão, **Coupling economic and GHG emission accounting models to evaluate the sustainability**, in: *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 2019, Jg. 106, S. 133-148.
3. Bastianoni/Coscieme/Caro/Marchettini/Pulselli, **The needs of sustainability: The overarching contribution of systems approach**, in: *Ecological Indicators*, 2019, Jg. 100, S. 69-73.
4. Brinken/Schell/Witter/Baumann, **Green Office – Ein Tool zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele an Hochschulen**, in: *Filho* (Hrsg.), *Aktuelle Ansätze zur Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele*. 1. Auflage, 2019, Berlin: Springer Spektrum, S. 201-225.
5. Englert/Ternès (Hrsg.), **Nachhaltiges Management. Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln**, 1. Auflage, 2019, Berlin: Springer.
6. Filho (Hrsg.), **Aktuelle Ansätze zur Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele**, 1. Auflage, 2019, Berlin: Springer Spektrum.
7. Filho, **Die Nachhaltigkeitsziele der UN: eine Chance zur Vermittlung eines besseren Verständnisses von Nachhaltigkeits Herausforderungen**, in: *Filho* (Hrsg.), *Aktuelle Ansätze zur Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele*. 1. Auflage, 2019, Berlin: Springer Spektrum, S. 1-20.
8. Herlyn, **Freiwillige Klimaneutralität des Privatsektors durch internationale CO2-Kompensation – Ein Ansatz zur Realisierung umfangreicher Co-Benefits im Sinne der Agenda 2030**, in: *Filho* (Hrsg.), *Aktuelle Ansätze zur Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele*. 1. Auflage, 2019, Berlin: Springer Spektrum, S. 393-403.
9. *International Institute for sustainable Development* (Hrsg.), **Modelling for sustainable Development**, 1. Auflage, 2019, Book Sprints. S. 55 ff.
10. Kropp, **Grundlagen der Nachhaltigen Entwicklung. Handlungsmöglichkeiten und Strategien zur Umsetzung**, 1. Auflage, 2019, Wiesbaden: Springer Gabler.
11. Lingenau/Ahel, **Integration der Nachhaltigkeitsziele in die Hochschullehre durch digitale Transformation**, in: *Filho* (Hrsg.), *Aktuelle Ansätze zur Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele*. 1. Auflage, 2019, Berlin: Springer Spektrum, S. 21–41.
12. Reichel, **Sustainability 4.0 – Über die Konvergenz von Nachhaltigkeit und Digitalisierung**, in: *Englert /Ternès* (Hrsg.), *Nachhaltiges Management. Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln*, 1. Auflage, 2019, Berlin: Springer, S. 105-119.
13. Stavins, **Economics of the Environment: Selected Readings**, 7. Auflage, 2019, Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
14. Tretter/Simon/Glaeser, **Humanökologie und Nachhaltigkeitswissenschaft - Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Optionen für Synergien**, in: *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*, Jg. 28, Nummer 2, 2019, S. 174-176.
15. Wiesmann/Dayer, **Research for Sustainable Development Goals**, in: *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*, Jg. 28, Nummer 2, 2019, S. 88-89(2).

Anlage 2: Synopsen-Matrix (Scherer / Birker)

		1.	2.	3.
ÖNORM 4901:2019-01 (Risiko-MS)	Vorwort	Anwendungsbereich	Normative Verweisung	Begriffe
ISO HLS:2014 (High Level Structure für MS)	Introduction	1. Scope	2. Normative References	3. Terms and definitions
PAS 99:2012 (Integriertes MS)	Foreword	1. Scope	2. Normative References	3. Terms and definitions
ISO 31000:2018 (Risiko-MS)	Foreword	1 Scope	2 Normative References	3. Terms and definitions
IDW PS 981:2017 (Risiko-MS)	1. Vorbemerkungen	1. Vorbemerkungen	Anwendungshinweise und Erläuterungen	2. Definitionen
COSO II:2017 (Risiko-MS)	1. Introduction	1. Introduction	Foreword	2. Understanding the Terms: Risk and Enterprise Risk Management
ISO 9001:2015 (Qualitäts-MS)	Einleitung	1 Anwendungsbereich	2 Normative Verweisungen	3 Begriffe
ISO 19600:2014 (Compliance-MS)	Foreword	1 Scope	2 Normative References	3 Terms and definitions
COSO I:2013 (Internal Control IKS)	Foreword	F. Summary of Changes to the COSO Internal Control ... (1992)	G. Comparison with COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework	1. Definition of Internal Control; Appendices A. Glossary
IDW PS 980:2011 (Compliance-MS)	1. Vorbemerkung	1. Vorbemerkung	6. Anwendungshinweise und Erläuterungen / Konzeption des CMS [Tz. 41 f.] / A30	2. Begriffsbestimmungen
IDW PS 982:2017 (Internes Kontrollsystem)	1. Vorbemerkungen	1. Vorbemerkungen	Anwendungshinweise und sonstige Erläuterungen	2. Definitionen
IDW PS 983:2017 (Revision)	1. Vorbemerkungen	1. Vorbemerkungen	Anwendungshinweise und sonstige Erläuterungen	2. Definitionen
DIIR Nr. 3:2016 (Revision)	1. Vorbemerkungen	1. Vorbemerkungen	Anwendungshinweise und sonstige Erläuterungen	2. Definitionen

	Kontext der Organisation				5.
	4.1	4.2	4.3	4.4	
ÖNORM 4901:2019-01 (Risiko-MS)	Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	Bedürfnisse und Erwartungen der interessierten Parteien	Festlegung der Anwendungsbereiche des Risikomanagement-Systems	Risikomanagement-System und Risikomanagement-Prozess	Risikomanagement als Führungsaufgabe
ISO HLS:2014 (High Level Structure für MS)	4. Context of the organization	4.1 Context of the organization / 4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties	4.3 Determining the scope of the integrated management system / 4.4 Integrated management system		5. Leadership / 5.1 Leadership and commitment
PAS 99:2012 (Integriertes MS)	4. Context of the organization	4. Context of the organization / 4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties	4 Context of the organization / 4.3 Determining the scope of the integrated management system	4 Context of the organization / 6 Planning	5 Leadership
ISO 31000:2018 (Risiko-MS)	5.3.1 Understanding the organization and its context	5.3.1 Understanding the organization and its context	6.3.2 Defining the purpose and scope of the process	6.3.2 Defining the purpose and scope of the process	5.2 Leadership and commitment
IDW PS 981:2017 (Risiko-MS)	8. Prüfungsdurchführung	7.3 Prüfungshandlungen zur Identifikation und Beurteilung von Risiken wesentlicher Fehler in der RMS-Beschreibung	Anwendungshinweise und Erläuterungen	6. Auftragsannahme	3. Gegenstand, Ziel und Umfang der Prüfung
COSO II:2017 (Risiko-MS)	3. Strategy, Business Objectives, and Performance / 8. Performance, Principle 6: Analyzes Business Context	3. Strategy, Business Objectives, and Performance / 8. Performance, Principle 6: Analyzes Business Context	3. Strategy, Business Objectives, and Performance / 8. Performance, Principle 6: Analyzes Business Context	3. Strategy, Business Objectives, and Performance / 8. Performance, Principle 6: Analyzes Business Context	6. Governance and Culture
ISO 9001:2015 (Qualitäts-MS)	4 Kontext der Organisation / 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	4.4 Kontext der Organisation / 4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien / A.3 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien	4 Kontext der Organisation / 4.3 Festlegen des Anwendungsbereiches des Qualitätsmanagementsystems	4 Kontext der Organisation / 6 Planung / 6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen / 6.2 Qualitätsziele und Planung zu deren Erreichung / 6.3 Planung von Änderungen	5 Führung / 5.1 Führung und Verpflichtung / 5.1.1 Allgemeines / 5.1.2 Kundenorientierung / 9. Bewertung der Leistung / 9.3 Managementbewertung
ISO 19600:2014 (Compliance-MS)	4 Context of the organization / 4.1 Understanding the organization and its context	4 Context of the organization / 4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties	4 Context of the organization / 4.3 Determining the scope of the compliance management system	4 Context of the organization / 6 Planning / 6.1 Actions to address compliance risks / 6.2 Compliance objectives and planning to achieve them	5 Leadership / 5.1 Leadership and commitment / 7 Support / 7.3.2.2 Role of top management in encouraging compliance
COSO I:2013 (Internal Control IKS)	Komponente (2): Risikobeurteilung (Risk-Assessment) / Prinzip 9 / Fokuspunkt 36	Komponente (2): Risikobeurteilung (Risk Assessment) / Prinzip 9 / Komponente (4): Information und Kommunikation (Information and Communication) / Prinzip 15	2. Objectives, Components, and Principles / Relationship of Objectives, Components, and the Entity / Entity Structure	2. Objectives, Components, and Principles / Introduction / An organization adopts a mission and vision, sets strategies, establishes objectives it wants to achieve, and formulates plans for achieving them	Komponente (1): Kontrollumfeld (Control Environment) / Prinzip 1 / Fokuspunkte 1-4
IDW PS 980:2011 (Compliance-MS)	4 Kontext der Organisation	5.4.1 Prüfungshandlungen zur Risikobeurteilung	6. Anwendungshinweise und Erläuterungen / Vorbemerkungen (Tz. 1 ff.), A1-A3	5.4 Prüfungsdurchführung / 5.4.1.2 Konzeption des CMS	3. Gegenstand, Ziel und Umfang der Prüfung, Rn. 13
IDW PS 982:2017 (Internes Kontrollsystem)	9. Prüfungsdurchführung	9. Prüfungsdurchführung	Anwendungshinweise und sonstige Erläuterungen	7. Auftragsannahme	3. Gegenstand, Ziel und Umfang der Prüfung
IDW PS 983:2017 (Revision)	7. Prüfungsdurchführung	7. Prüfungsdurchführung	Anwendungshinweise und sonstige Erläuterungen	5. Auftragsannahme	3. Gegenstand, Ziel und Umfang der Prüfung
DIIR Nr. 3:2016 (Revision)	7. Prüfungsdurchführung	6.4 Prüfungshandlungen zur Identifikation und Beurteilung von Risiken wesentlicher Fehler in der IRS-Beschreibung	Anwendungshinweise und sonstige Erläuterungen	5. Auftragsannahme	3. Gegenstand, Ziel und Umfang der Prüfung

		7. Unterstützung des Risikomanagements						
	6.	7.1	7.2	7.3	7.4	8.	9.	10.
	Planung des Risikomanagement-Systems	Bereitstellung von Ressourcen	Bewusstsein	Kommunikation	Dokumentierte Information	Betrieb des Risikomanagements	Bewertung der Wirksamkeit des Risikomanagement-Systems	Verbesserung des Risikomanagement-Systems
ÖNORM 4901:2019-01 (Risiko-MS)								
ISO HLS:2014 (High Level Structure für MS)	Planning / 6.1 Actions to address risks and opportunities / 6.2 Actions to address objectives and planning to achieve them	7. Support / 7.1 Resources	7. Support / 7.1 Resources / 7.2 Competence	7. Support / 7.4 Communication	7 Support / 7.5 Documented information / 7.5.1 General / 7.5.2 Creating and updating / 7.5.3 Control of documented information	8. Operation / 8.1 Operational planning and control	9. Performance evaluation / 9.1 Monitoring measurement, analysis and evaluation / 9.2 Internal audit / 9.3 Management review	10. Improvement / 10.1 Nonconformity and corrective action / 10.2 continual improvement
PAS 99:2012 (Integriertes MS)	6 Planning / 6.2 IMS objectives and planning to achieve them / 8.1 Operational planning and control	7 Support	7 Support / 7.1 Resources	7. Support / 7.4 Communication	7 Support / 7.5 Documented information	8 Operation	9 Performance evaluation	10. Improvement
ISO 31000:2018 (Risiko-MS)	6.3.2 Defining the purpose and scope of the process	5.3.4 Allocating resources	5.3.2 Articulate risk management commitment(s)	5.3.5 Establishing communication and consultation	6.7 Recording and reporting	5.4 Gestaltung	6.6 Monitoring and review	5.6 Improvement
IDW PS 981:2017 (Risiko-MS)	A14: Verfolgte Ziele / A17: Festgelegte Ziele des RMS	4. Grundelemente eines RMS / Organisation des RMS [Tz. A21]	Anwendungshinweise und Erläuterungen	4. Grundelemente eines RMS / Risikokommunikation [Tz. A25]	9. Dokumentation	A 21 Organisation des RMS	4. Grundelemente eines RMS: Überwachung und Verbesserung des RMS [A26]	4. Grundelemente eines RMS: Überwachung und Verbesserung des RMS [A26]
COSO II:2017 (Risiko-MS)	8. Performance	6. Governance and Culture / Principle 1: Exercises Board Risk Oversight	6. Governance and Culture / Principle 3: Defines Desired Culture	10. Information, Communication, and Reporting / Principle 19: Communicates Risk Information	10. Information, Communication, and Reporting	8. Performance	10. Information, Communication, and Reporting	10. Information, Communication, and Reporting / Reporting Frequency and Quality
ISO 9001:2015 (Qualitäts-MS)	6 Planung / 6.2 Qualitätsziele und Planung zu deren Erreichung / 8 Betrieb / 8.1 Betriebliche Planung und Steuerung / 8.2 Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen	7 Unterstützung / 7.1 Ressourcen / 7.1.1 Allgemeines / 7.1.2 Personen / 7.1.3 Infrastruktur / 7.1.4 Prozessumgebung / 7.1.5 Ressourcen zur Überwachung und Messung / 7.1.6 Wissen der Organisation / 7.2 Kompetenz	7 Unterstützung / 7.3 Bewusstsein	7 Unterstützung / 7.4 Kommunikation	7.5 Dokumentierte Information	8. Betrieb	7.1.5 Ressourcen zur Überwachung und Messung / 9. Bewertung der Leistung	10. Verbesserung
ISO 19600:2014 (Compliance-MS)	6 Planning / 6.2 Compliance objectives and planning to achieve them / 8 Operation / 8.1 Operational planning and control / 8.2 Establishing controls and procedures / 8.3 Outsourced processes	7 Support / 7.1 Resources / 7.2 Competence and training / 8.2 Establishing controls and procedures	7 Support / 7.3 Awareness	7 Support / 7.4 Communication	7 Support / 7.5 Documented information	8. Betrieb	9 Performance evaluation	6.1 Actions to address compliance risks / 8. Operation / 10.1 Nonconformity, noncompliance and corrective action
COSO I:2013 (Internal Control IKS)	Komponente (2): Risikoanalyse (Risk Assessment) / Prinzip 6 / Fo-kuspunkte 21a, 21b, 21c, 21d, 22a, 22b, 22c, 23, 24, 25, 26 / Prinzip 9 / Fokuspunkte 35-37	Komponente (2): Risikoanalyse (Risk Assessment) / Prinzip 6 / Fokuspunkte 21-26	Komponente (1): Kontrollumfeld (Control Environment) / Prinzip 4 / Fokuspunkte 12-15	Komponente (4): Information und Kommunikation (Information and Communication) / Prinzip 13 / Fokuspunkte 54-58 / Prinzip 14 / Fokuspunkte 59-62 / Prinzip 15 / Fokuspunkte 63-67	4. Additional Considerations / Documentation	2. Objectives, Components, and Principles	Komponente (5): Überwachung (Monitoring) / Prinzip 16 / Fokuspunkte 68-74 / Prinzip 17 / Fokuspunkte 75-77	Komponente (1): Kontrollumfeld (Control Environment) / Prinzip 5 / Fokuspunkte 16-20
IDW PS 980:2011 (Compliance-MS)	A 15: Compliance-Ziele, A 17: Compliance-Programm	A18: Compliance-Organisation: ... „ausreichende Ressourcen“; ... „organisatorische und technische Hilfsmittel“ ...	4. Grundelemente eines CMS / „Compliance-Kultur“ / 6. Anwendungshinweise und Erläuterungen / Grundelemente eines CMS [Tz. 23], A14 „Compliance-Kultur“	4. Grundelemente eines CMS / „Compliance-Kommunikation“ / 6. Anwendungshinweise und Erläuterungen / Grundelemente eines CMS [Tz. 23], A19 „Compliance-Kommunikation“	3. Rn. 13 Dokumentation des CMS; 4. Rn. 23: ... „Voraussetzung ist ... ausreichende Dokumentation des CMS ...“	5.3 Prüfungsplanung	2. Rn. 20: ... „bereits eingetretene Regelverstöße“ ...; A 11: „Compliance Überwachung und Verbesserung“; A 20: „Compliance-Überwachung und Verbesserung“	3. Rn. 20: „... bereit eingetretene Regelverstöße ...“; A 11: „Compliance-Überwachung und Verbesserung“; A 20: „Compliance-Überwachung und Verbesserung“
IDW PS 982:2017 (Internes Kontrollsystem)	5. IKS-Beschreibung / A10 Ziele und Ausstattung des internen Kontrollsystems	A47: „Anhaltspunkte für wesentliche Mängel ... können sich u.a. ergeben ... [da] keine ausreichenden Ressourcen eingesetzt [sind].“	4. Grundelemente eines CMS / Anwendungshinweise und sonstige Erläuterungen / Grundelemente eines internen Kontrollsystems [Tz. 30]	4. Grundelemente eines internen Kontrollsystems / Information und Kommunikation [Tz. A19]	10. Dokumentation	8. Prüfungsplanung	4. Grundelemente des internen Kontrollsystems	4. Grundelemente des internen Kontrollsystems
IDW PS 983:2017 (Revision)	A19: Ziele des IRS / A20: Ziele und Ausstattung des IRS	A19: Revisionskultur und Organisation des IRS	Anwendungshinweise und sonstige Erläuterungen / Definitionen [Tz. 18]	Tz. A19: Revisionskommunikation	8. Dokumentation	6. Prüfungsplanung	A19: Revisionsüberwachung und -verbesserung	A19: Revisionsüberwachung und -verbesserung
DIIR Nr. 3:2016 (Revision)	Tz. 18 A6: Ziele des IRS / Tz. A19: Ziele des IRS	Tz. A19: Organisation des IRS	Anwendungshinweise und sonstige Erläuterungen	Tz. A19: Revisionskommunikation	8. Dokumentation	6. Prüfungsplanung	Tz. A19: Revisionsüberwachung und -verbesserung	Tz. A19: Revisionsüberwachung und -verbesserung

Anlage 3: Checkliste⁷⁶ (Kollmann)

Antwortlogik:

0 = irrelevantes Thema!

1 = hier sind wir gut!

A = geringer Handlungsbedarf!

B = mittlerer Handlungsbedarf!

C = großer Handlungsbedarf!⁷⁷

Nachhaltigkeits-/CSR-Checkliste	0	1	A	B	C
Unternehmensführung					
- Allgemeines					
Compliance					
Datenschutz					
Governance					
Reputationsrisiko-Management					
- Unternehmensethik					
Sorgfaltspflicht					
Unternehmensleitlinien					
- Rechenschaft					
Ganzheitliche Unternehmensprüfung					
Transparenz					
Verantwortung					
- Beteiligung von Interessensgruppen					
Beschwerdemechanismen					
Dialog mit Interessensgruppen					
Konfliktlösung					
- Rechtsstaatlichkeit					
Abhilfe, Entschädigung, Prävention					
Gesellschaftspolitische Verantwortung					
Rechtmäßigkeit					
Ressourcenbeschaffung					
- Ganzheitliches Management					
Berücksichtigung externer Kosten					
Nachhaltigkeitsplanung					

⁷⁶ In Anlehnung an Baumast/Pape, betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, 1. Auflage, 2013, S. 297 und Müller-Christ, Nachhaltiges Management - Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten, 2. Auflage, 2014, S. 456 ff. und Wördenweber, Nachhaltigkeitsmanagement – Grundlagen und Praxis unternehmerischen Handelns, 1. Auflage, 2017, S. 304 f. und Umweltpakt Bayern, online abrufbar unter: https://www.umweltpakt.bayern.de/werkzeuge/nachhaltigkeitsmanagement/umweltmanagement/index_checkliste.htm, [letzter Zugriff: 30.04.19], [letzte Änderung: k.A.] und unbekannter Autor, online abrufbar unter: <https://nachhaltigkeitscheck.sustainable-food-systems.com/de/>, [letzter Zugriff: 30.04.19], [letzte Änderung: k.A.]

⁷⁷ In Anlehnung an Müller-Christ, nachhaltiges Management – Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten, 2. Auflage, 2014, S. 457

- Gesellschaft					
Gesellschaftlicher Dialog mit Kommunen/Anspruchsgruppen					
Gesellschaftliches Engagement als Unternehmensphilosophie					
Regionales Engagement (Spenden, Sponsoring, etc.)					
Teilhabe am Fachwissen des Unternehmens					
Kooperationen mit Schulen, Universitäten/Hochschulen					
Workshops für interessierte Bürger, Schüler, Studenten, Behörden					
Soziale Verantwortung					
- Arbeitsbedingungen					
Arbeitsplatzsicherheit					
Betriebsrat					
Ideenmanagement					
Internes Informationsmanagement					
Mindestlohn					
Mitarbeiter als wichtiges Gut im Leitbild verankert					
Mitarbeiterbeteiligung					
Mitbestimmungsrecht					
Prämien					
- Beschäftigung					
Arbeitsplatzbeschreibungen/Stellenbeschreibung					
Flexible Arbeitszeitgestaltung					
Vergütungssystem					
- Bildung					
Ausbildung					
Weiterbildung					
Förderung Führungskompetenz von leitenden Angestellten					
- Inklusion und Chancengleichheit					
Chancengerechtigkeit					
Chancengleichheit					
Diversity Management					
Ältere Mitarbeiter					
Mitarbeiter mit Behinderung					
Mitarbeiter mit Migrationshintergrund					

Familienfreundliche Ausrichtung (flexible Arbeitszeiten, Betriebskindergarten, Eltern-Kind-Büro, etc.)					
Förderung Frauen in Führungspositionen					
Förderung Frauen in Führungspositionen in Teilzeit					
Wiedereingliederungsmaßnahmen					
- Gesundheit und Prävention					
Altersgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze					
Gefährdungsbeurteilungen					
Gesundes Essen und gesunde Getränke (kostenlos/ermäßigt)					
Präventivmaßnahmen für die Gesundheit der Mitarbeiter					
Physische Gesundheit					
Psychische Gesundheit					
Rauchfrei (Unterstützung durch Raucherentwöhnungsprogramme)					
Sicherheit am Arbeitsplatz					
Ökologische Verantwortung					
- allgemeine unternehmensbezogene ökologische Verantwortung					
Abfallwirtschaft					
Biodiversität					
Bodenqualität					
Einhaltung der wiederkehrenden Prüfpflichten (Feuerlöscher, Heizungsanlage, etc.)					
Übersicht über wiederkehrende Prüfungen zur Überwachung					
Emissionen					
Energieverbrauch					
Klimaschutz					
Logistik („Green-Logistics“, Lokal/regional sources)					
Luftqualität					
Substitution von Energiearten					
Substitution von gefährlichen Stoffen					
Verbrauch von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen					
Wasserqualität					
Wasserverbrauch und Abwasserentsorgung					
Umgang mit Gefahrstoffen					
- produktbezogene ökologische Verantwortung					
Emissionen					

Energieverbrauch					
Produktinformationen					
Produktsicherheit					
Recyclebarkeit					
Verbrauch von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen					
- produktionsbezogene ökologische Verantwortung					
Emissionen					
Energieverbrauch					
Flächennutzung					
Ressourcen- und Energieeffizienz					
Stoffströme					
Umwelt-Forschung und Entwicklung					
Verbrauch von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen					
- Mobilität					
Beschaffung von Dienstwagen (emissionsarm, alternative Antriebstechnik)					
Erreichbarkeit durch ÖPNV, Fahrrad, zu Fuß					
E-Bike-Leasing Kostenübernahme					
Ggf. (anteilige) Übernahme der Kosten für ÖPNV					
Hinweis für Kunden Anfahrt mit ÖPNV					
Richtlinien für umweltschonende Geschäftsreisen					
- Umgebung					
Möglichkeit Mitarbeiterpausen im Grünen					
Pflege Grün- und Außenflächen					
Umweltschutzaktivitäten außerhalb des Unternehmens					
Ökonomische Verantwortung					
- allgemeine ökonomische Verantwortung					
Arbeitseinkommen					
Staat					
Zukunftsfähigkeit					
Faire Marktregeln					
Lieferkette transparent darstellen					
Nachhaltige/regionale Beschaffung					
Regionale Wertschöpfung					
- Angriffsfläche					
Risikomanagement					
Produktionsstabilität					
Stabilität der Lieferkette					
Absatzstabilität					
Liquidität					

- Investitionen					
Interne Investitionen					
Gemeinnützige Investitionen					
Langfristige Investitionen					
Profitabilität					
- produktbezogene ökonomische Verantwortung					
Ersatzteile ausreichend lange zur Verfügung stellen					
Lebenszyklusphasen nach sozialen und ökologischen Auswirkungen untersuchen					
Produktinformationen zur Verfügung stellen					
Produktlebensdauer möglichst lange					
Einfache Reparatur möglich					
Soziale und ökologische Auswirkungen des Produkts zur Verfügung stellen					
- Geschäftspraktiken					
Kunden					
Beschwerdemanagement implementiert					
Faire Werbe- und Vertriebspraktiken					
Gesundheits- und Sicherheitsaspekte					
Kundenbindung					
Kundenzufriedenheit erfasst und gemessen					
Umgang mit Kundendaten (DSGVO)					
Verbraucherrechte aufmerksam machen					
Lieferanten					
Lieferantenauswahl: Achtung der Menschenrechte					
Lieferantenbefragungen					
Regelmäßige Lieferantenüberprüfungen					
Regionale Lieferanten					
Kapitalgeber					
Konkurrenz					
Partner / Kooperative					
Entwicklungs- und Schwellenländer					
Direkte Handelsbeziehungen/Standorte in Entwicklungs- und Schwellenländern					
Förderung Strukturentwicklung (finanzielle Unterstützung von Bildungseinrichtungen und – materialien)					
Lieferantenauswahl: Achtung der Menschenrechte					
Regelmäßige Lieferantenüberprüfungen					
Tätigung von Auslandsinvestitionen					

Prüfung der sozialen und ökologischen Auswirkungen durch die Investitionen					

Anlage 4: Autorenprofile



Prof. Dr. jur. Josef Scherer

Rechtsanwalt

Gründer und Leiter des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risk- und Compliancemanagement der Technischen Hochschule Deggendorf THD

Rechtsanwalt Prof. Dr. Josef Scherer ist seit 1996 Professor für Unternehmensrecht (Compliance), Risiko- und Krisenmanagement, Sanierungs- und Insolvenzrecht an der Technischen Hochschule Deggendorf. Zuvor arbeitete er als Staatsanwalt an diversen Landgerichten und Richter am Landgericht in einer Zivilkammer.

Neben seiner Tätigkeit als Seniorpartner der auf Wirtschaftsrecht und Governance, Risiko- und Compliancemanagement (GRC) spezialisierten Kanzlei Prof. Dr. Scherer, Dr. Rieger & Mittag Partnerschaft mbB, erstellt er wissenschaftliche Rechtsgutachten und agiert als Richter in Schiedsgerichtsverfahren.

Von 2001 - 2015 arbeitete er auch als Insolvenzverwalter in verschiedenen Amtsgerichtsbezirken.

Prof. Dr. Scherer fungiert in diversen Unternehmen / Körperschaften als Compliance-Ombudsmann sowie externer Compliancebeauftragter und ist gesuchter Referent bei Managementschulungen in namhaften Unternehmen sowie im Weiterbildungsprogramm des Senders BR-alpha und der virtuellen Hochschule Bayern (VHB).

In Kooperation mit TÜV konzipierte er als Studiengangsleiter und Referent den seit 10 Jahren renommierten und akkreditierten berufsbegleitenden Masterstudiengang Risikomanagement und Compliancemanagement an der Technischen Hochschule Deggendorf und ist als externer Gutachter bei der (System-)Akkreditierung von Weiterbildungsstudiengängen tätig.

Seit 2012 leitet er als Vorstand des Direktoriums das Internationale Institut für Governance, Management, Risk- und Compliancemanagement der Technischen Hochschule Deggendorf als Kompetenzzentrum.

Außerdem ist er seit 2015 Mitglied des Beirates des Instituts für Risikomanagement und Regulierung (FIRM), Frankfurt (www.firm.fm).

Ebenso seit 2016 Mitglied des DIN-Normenausschusses Dienstleistungen (Arbeitsausschuss Personalmanagement NA 159-01-19 AA) zur Erarbeitung von ISO/DIN-Standards im Personalmanagement und seit 2017 Mitglied der Delegation ISO TC 309 Governance of organizations (Arbeitsausschuss Governance und Compliance NA 175-00-01-AA zur Erarbeitung von ISO/DIN-Standards im Bereich Unternehmensführung und -überwachung (Corporate Governance), Compliance und whistle blowing).

Ebenso seit 2016: Fachlicher Leiter der „User Group Compliance“ der Energieforen Leipzig und seit 2018 Mitglied der Arbeitsgruppe 252.07 von Austrian Standards International zur Erarbeitung einer ÖNORM 4900 ff. (Risiko-Managementsystem-Standards).

Seine Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte liegen auf den Gebieten Managerenthaftung, Governance-, Risiko- und Compliancemanagement, Integrierte Human Workflow Managementsysteme und Digitalisierung sowie Vertrags-, Produkthaftungs-, Sanierungs- und Insolvenzrecht, Arbeitsrecht und Personalmanagement.

Prof. Dr. Scherer ist auf dem Gebiet angewandte Forschung und Lösungen / Tools im Bereich GRC, Digitalisierung und integrierte Workflow-Managementsysteme Gesellschafter-Geschäftsführer der GRC-Process Solutions GmbH und der Governance-Solutions GmbH.

Die Veröffentlichungen (auch zum kostenlosen Download) finden Sie unter dem Link www.scherer-grc.net/publikationen.

Kontakt:

josef.scherer@th-deg.de

www.gmrc.de

**Ann-Kathrin Birker****Bachelor of Education (Univ.)****M.A. Risiko- und Compliancemanagement (THD)****Lehrbeauftragte an der Technischen Hochschule Deggendorf**

Ann-Kathrin Birker beendete im Jahr 2016 ihr Lehramtsstudium sowie den Bachelor of Education mit den Schwerpunkten Wirtschaftswissenschaften / Mathematik an der Universität Passau. Im Anschluss absolvierte sie das Modulstudium „BWL für Lehramtsabsolventen“ an der Technischen Hochschule in Deggendorf.

Noch während des Modulstudiums an der THD arbeitete Ann-Kathrin Birker in der Audit- und Compliance-Abteilung einer Steuerberater- und Wirtschaftsprüferkanzlei. Danach trat sie Anfang 2017 ihre Stelle am „International Institute for Governance, Management, Risk & Compliance“ an.

Ende 2017 wechselte Ann-Kathrin Birker als Assistenz der Institutsleitung an das „International Institute for Governance, Management, Risk & Compliance“. Dort war/ist sie unter anderem mit der Betreuung der Entwicklung von Kursen der Virtuellen Hochschule Bayerns, wie z. B. „Einführung in Governance, Risk und Compliance (GRC)“ (www.vhb.org) oder „Governance, Risk und Compliance im Bereich Personal“ betraut.

Sie absolvierte den berufsbegleitenden Master of Arts „Risiko- und Compliancemanagement“ der Technischen Hochschule Deggendorf.

Ihre Masterthesis behandelte das Thema „Integrierte Managementsysteme 4.0 unter besonderer Berücksichtigung von Personal-Risikomanagement 4.0, Knowledge-Management und verhaltensökonomischer Lösungsansätze im Bereich der Organisationspsychologie“.

Seit dem erfolgreichen Abschluss des Masterstudiengangs Anfang 2019 ist Ann-Kathrin Birker als wissenschaftliche Mitarbeiterin am „International Institute for Governance, Management, Risk & Compliance“ beschäftigt. Im Rahmen ihrer Promotion beschäftigt sie sich weiter mit dem Thema Integriertes Personal- / HR-Managementsystem unter der Berücksichtigung von CSR / Nachhaltigkeit, Verhaltensökonomie, etc.

Daneben fungiert sie als Consultant im Team der „Governance Solutions GmbH“, einer auf Digitalisierung von Integrierten GRC-Workflow-Managementsystemen spezialisierten Unternehmensberatung.

Kontakt: Ann-Kathrin.Birker@gmrc.de



Patricia Kollmann

**Bachelor of Arts Betriebswirtschaftslehre
der Technischen Hochschule Deggendorf (THD)
mit den Schwerpunkten Einkauf und Logistik
und Dienstleistungsmanagement**

Patricia Kollmann absolvierte 2014 ihr Fachabitur an der Staatlichen Fachoberschule Scheyern. Nach zwei Semestern an der Hochschule für angewandte Wissenschaften in Weihenstephan mit dem Bachelor-Studiengang „Management Erneuerbare Energien“ begann sie 2015 an der Technischen Hochschule Deggendorf (THD) den Bachelor-Studiengang „Betriebswirtschaft“ zu studieren und entschied sich im sechsten Semester für die Schwerpunkte „Einkauf und Logistik“ und „Dienstleistungsmanagement“. Sie arbeitete seit ihrem Fachabitur fünf Jahre regelmäßig in einem Fußballstadion als Kassiererin.

Während des Studiums war sie Praktikantin und Werkstudentin im Einkauf in einem mittelständischen Unternehmen der Mineralölindustrie.

Patricia Kollmann schrieb ihre Bachelorarbeit über „Ein Integriertes Nachhaltigkeits-(CSR)-Managementsystem am Beispiel der Supply Chain“ unter der Betreuung von Prof. Dr. Josef Scherer. Zudem war ihre Aufgabe, die wissenschaftliche Darlegung dieses Themas durch ein empirisches Erhebungsverfahren, durch das unter anderem der Verbreitungsgrad von Nachhaltigkeits- und CSR-Standards im Mittelstand eruiert werden sollte.

Um ihre bisherige Ausbildung gesamtheitlich abzurunden und zu vertiefen, entschied sich Frau Kollmann für den Masterstudiengang „BWL – Entrepreneurship & Social Innovation“ an der Katholischen Universität Eichstätt - Ingolstadt. Diesen wird sie ab Oktober 2019 absolvieren.

Seit Mitte 2019 ist Patricia Kollmann als Werkstudentin in den Bereichen HR/Marketing/Einkauf in einem Start-Up-Unternehmen der Fahrzeugindustrie, mit dem Schwerpunkt „autonomes Fahren“ tätig.