

Compliance als Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg

Vortrag von

**Marlehn Thieme, Vorsitzende des Rates für Nachhaltige Entwicklung und
Aufsichtsratsvorsitzende der Bank für Kirche und Diakonie (KD-Bank)**

beim 3. Bundeskongress Compliance Management 2015

am 24.11.2015 in Berlin

[Begrüßung]

[Dank für die Einladung]

Compliance **ist** eine Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Für keine Überzeugung könnte ich mehr hier stehen als diese! Für diese Überzeugung müsste ich aber hier und heute nicht zu Ihnen sprechen.

Sie alle wissen als Fachleute viel besser, wie schnell Unternehmen ins Rutschen geraten, wenn Compliance nicht ernst genommen und nicht ernsthaft durchgeführt wird. Siemens, Deutsche Bank und VW, **die** blue chips des Standort Deutschland und des „made in germany“ sind beredte Beweise dafür, dass Weggucken, Nicht-Ernstnehmen und Als-lästige-Pflicht-Abtun teuer und gefährlich werden kann - für Kunden, Aktionäre, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und auch für die Gesellschaft und unser Land, dessen auch internationale Reputation und Gestaltungsanspruch sehr konkret hinterfragt wird.

Aber Compliance **alleine** ist es eben auch nicht, auch dafür benötigen Sie keinen Vortrag heute und hier. Vielmehr sind Unternehmen dann **nachhaltig** im richtig verstandenen Wortsinne erfolgreich, wenn sie eine langfristige Perspektive verfolgen, zuverlässig und wirtschaftlich profitabel arbeiten. Die Jagd nach dem kurzfristigen Profit sollte mit der letzten Finanz- und Wirtschaftskrise aus der Mode gekommen sein.

Ich sage bewusst „sollte“.

Leider beobachten wir insbesondere an den Finanz- und Rohstoffmärkten, dass die Perspektive auf übermorgen, das Jahr 2020, 2030 oder 2050 und zu mehr Transparenz der tief gestaffelten globalen Märkte leider immer noch nicht von allen geteilt wird oder wenigstens mehrheitsfähig ist. Dabei sind es gerade diese Blickrichtungen, die angesichts des Terrors vor einer Woche in Paris und angesichts des jetzt genau an diesem Ort beginnenden Weltklimagipfels, gestärkt werden müssen, gerade weil wir Menschen - zumal in der modernen Medienwelt – dazu neigen, wie paralysiert auf das „Jetzt“ und allenfalls das Morgen zu starren.

Unsere europäischen, christlich geprägten Überzeugungen stellen den Menschen in den Mittelpunkt:

- Mit individueller Freiheit, die von Verantwortung für andere und die Umwelt begrenzt wird,
- mit Demokratie für Partizipation und einem geregelten Übergang von Macht,
- mit einem Rechtsstaat, der Gleichheit und Verlässlichkeit garantiert, obwohl er, wie der berühmte Verfassungsrechtler Böckenförde formulierte, von Voraussetzungen lebt, die er nicht garantieren kann.
- Und besonders in unserem Land der Sozialen Marktwirtschaft, die deutlich macht, dass alles Wirtschaften den Menschen dienen muss.

Wirtschaft kann Gutes tun, mit dem, was sie erwirtschaftet und an Möglichkeiten bietet. Kapital kann Gutes bewirken, wenn es gute Geschäftsmodelle unterstützt. Kredit, Glaubwürdigkeit, ja Vertrauen sind unverzichtbare Elemente einer Menschen dienlichen Wirtschaft.

Und in der Tat: Die langfristig verlässliche Perspektive gewinnt immer mehr Freunde. Solide, verlässliche Kapitalentwicklung wird mehr und mehr einer Outperformance, die mit unkalkulierbar großen Risiken verbunden ist, vorgezogen. Globale Geschäftsmodelle, die keine Klarheit gegenüber Korruption und legaler Unachtsamkeit nachweisen können, haben schwerer Zugang zu langfristig, verlässlichem Kapital.

Und nicht erst die jüngsten Vorgänge bei VW, sondern schon vor Jahren bei Dow Chemical in Bhopal, bei Shell und BP haben gezeigt, wie angreifbar Unternehmen für umweltrelevante Faktoren geworden sind und welche Rolle diese für die Beurteilung eines nachhaltig erfolgreichen Unternehmens spielt.

Zunehmend bedeutsam werden Divestmentstrategien großer, auch internationaler Investoren, wie die Rockefeller Foundation oder die Harvard Funds, aber auch Axa oder gerade gestern die Allianz, die kohlenstoffintensive Investments auf den Prüfstand stellen. Auch Investments in Commodities werden neu bewertet. So zum Beispiel werden Anlagen in Palmöl und Palmölverarbeitung in erheblichen Größenordnungen unter veränderte Risikoparameter gestellt und zunehmend aus Investmentstrategien heraus genommen. Das sind wichtige Signale vom internationalen Kapitalmarkt, die zeigen, dass der Markt sich verändert und wohin die Reise geht.

Diese Signale zeigen vor allem: Mit der kurzfristigen Profitabilität, dem ausschließlichen Blick auf ökonomische Prozesse und Kennzahlen geben sich immer weniger Anlegerinnen und Anteilseigner, aber auch immer weniger Unternehmer und Managerinnen zufrieden. Sie betrachten zunehmend auch die Faktoren jenseits der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen für einen soliden und zukunftsfesten Ertrag.

Und sie denken soziale, ökologische und ökonomische Ziele mehr denn je zusammen und fragen: wie können Unternehmen, Finanzdienstleister und Investoren zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen?

Wirtschaft funktioniert da besonders gut, wo Vertrauen herrscht. Wenn ich glaubwürdig und verlässlich bin, arbeite und weiterentwickle, ist mein Unternehmen mit Hilfe von Kunden, Mitarbeitern und Investoren erfolgreicher und kann härtere Zeiten durchstehen. Tue ich das nicht, können Turbulenzen das Ende bedeuten, weil die Unterstützung fehlt.

Glaubwürdigkeit beruht nicht allein auf Produktversprechen und Markendesign, nicht allein auf Anpreisungen von Verkäufern oder sogar Vermittlern. Glaubwürdigkeit wird ganz wesentlich erzeugt von einem Verhalten der Compliance. Sie ist damit eine

unverzichtbare Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Sie muss Teil des tagtäglichen Geschäfts sein, das die Unternehmenspraxis und die Unternehmenskultur prägt. Dazu gehört auch, offen zu legen, was meine unternehmerischen Motive und Ziele sind und darzustellen, wo Zielkonflikte sind, wo Grenzen sind und was womöglich auch nicht funktionieren kann. Spätestens, wenn die Glaubwürdigkeit verloren ist, fangen Unternehmen an, sich darauf zu besinnen, was deren Voraussetzung jenseits einfacher Kommunikationsmaßnahmen sind.

Und das ist gar nicht trivial: Es ist nicht einfach, wirtschaftliche mit sozialen Zielen in Abwägung zu bringen. Hinzu kommen heute Umweltherausforderungen und Anforderungen an gute unternehmerische Governance. Ohne alles in einen Topf werfen zu wollen, sodass womöglich Unschärfe im Detail entsteht, müssen wir aber erkennen, dass diese vier Bereiche auf das Engste miteinander verwoben sind. Erst die harte Analyse der Realität, aller den Erfolg bedingender Faktoren ermöglicht eine kluge Strategie, die Gewinne erzeugt. Durch Erkenntnis und Motivation, Einsparungen durch ökologische Maßnahmen und Wertsteigerungen durch zukunftsfähige Innovationen. Kein erfolgreiches Geschäftsmodell, nicht für KMUs und schon gar nicht für Großunternehmen, kommt ohne die ständige Analyse **aller** dieser Erfolgsfaktoren aus.

Auf Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommt demnächst, ab 2017, aufgrund einer EU-Richtlinie die gesetzliche Anforderung zu, auch nichtfinanzielle Informationen im Geschäftsbericht offen zu legen.

Dies trägt dem Umstand und der Erkenntnis vieler Experten Rechnung, dass die Leistungsfähigkeit von Unternehmen nur zu 20% aus den Finanzkennzahlen, aber zu 80% aus nichtfinanziellen Parametern erkennbar wird:

- Welche Eigentümerstruktur im Unternehmen steckt,
- Wie der Umgang mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gestaltet wird,
- Welche Rolle gute Governance und ggf. Korruptionsvermeidung spielt,
- Wie Geschäftsbeziehungen in der Region und weltweit aufgebaut werden,

- Welche Innovations- und Forschungstätigkeiten entfaltet werden, um den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen.

Diese Pflicht zur qualitativen und strategischen Betrachtung von Unternehmen wird den Wettbewerb erweitern und erhöht zunächst den Druck auf die Unternehmen. Dann wird aber die Relevanz und Wahrnehmung dieser Informationen von Investoren und Banken, vielleicht auch in der Öffentlichkeit steigen. Es ist wichtig, dafür zu sorgen, dass diese Informationen wettbewerbslich relevant, effizient und marktgängig werden. Ich bin überzeugt, dass dies gelingen kann und sich die Kosten der qualitativen Berichterstattung lohnen werden, wenn

- wesentliche Informationen berichtet werden,
- eine verlässliche Informationsqualität gegeben ist, und
- die Informationen vergleichbar sind.

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex kann das leisten. Er ist ein freiwillig angewandter Transparenzstandard, der vom Nachhaltigkeitsrat unter wissenschaftlicher Begleitung mit Investoren, Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen entwickelt wurde. Mit ihm können Unternehmen bereits heute das abdecken, was die Berichterstattungspflicht aufgrund der EU-Richtlinie anstrebt. Nämlich Europa zum wettbewerbsfähigsten, attraktivsten Wirtschaftsraum der Welt zu machen. Und: europäische Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle zu einem Maßstab verantwortlichen Wirtschaftens machen.

Deutschen Unternehmen dürfte dies leicht fallen, sind wir doch aufgrund der sozialen Marktwirtschaft schon bisher geübt darin, eine Rahmenordnung mit qualitativen Zielen im ökonomischen Verhalten zu berücksichtigen, über Kartell-, Wettbewerbs- und Mitbestimmungsrecht hinaus die Prinzipien guter Unternehmensführung und Umweltaspekte zu beachten. Ich bin davon überzeugt, dass diese neuen qualitativen Rahmenstandards auch wirtschaftlich überzeugen können.

Aber unter einer Bedingung: Wenn sie nicht nur als lästige Berichtspflicht abgetan werden, sondern als Managementtools wirklich gelebt werden. Das heißt auch: wenn das stimmt, was in den Berichten steht.

Doch wer kann das bewerten?

Zunächst: die Unternehmen selbst. Das meiste Wissen über ein Unternehmen steckt im Unternehmen: in den Mitarbeitern, Managern, in den vielen Köpfen, die tagtäglich Ideen und Innovationen produzieren, das Unternehmen entwickeln und selbst (hoffentlich) am kritischsten analysieren. Schauen Sie als Compliance Officer auch dahin: Wo gibt es Murren in der Belegschaft, wo knirscht es im Gebälk? Was geht da vor? Sind die Kolleginnen und Kollegen stolz? Gehören sie gerne und lange zu Ihrem Unternehmen?

Zum zweiten: sprechen auch Sie als Compliance Verantwortliche mit kritischen Beobachtern. Welche Kritik haben Anteilseigner, Investoren, die Menschen, die an den Produktionsstandorten leben? Oder was sagen Kunden und Kundinnen oder Dienstleister in den oftmals globalen Lieferketten? Unternehmen, die es ehrlich meinen, nutzen diese Quelle als ein Frühwarnsystem.

Und nicht zuletzt die Vorgänge der jüngsten Vergangenheit zeigen: Verantwortungsvolle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aller Bereiche dürfen nicht die Augen schließen, wo ihnen Hinweise unterkommen, dass das Geschäftsfall unerwünschte gesellschaftliche oder ökologische Effekte haben könnte. Unabhängige Prüfsituationen – auch und gerade in technologisch anspruchsvollen Themen - können für eine verlässliche Informationsbasis sorgen, die Ihnen auch als Compliance Officer die Bewertung und anschließende Maßnahmenauswahl ermöglicht.

Man kann wenig falsch machen, wenn man den Prozess für integriertes Nachhaltigkeitsmanagement beginnt. Man kann aber sehr viel falsch machen, wenn Perfektion angestrebt wird, die der Substanz und Wahrhaftigkeit entbehrt.

Ein Nachhaltigkeitsbericht ohne belastbare Datengrundlage ist wertlos, weil sie mit der Realität nichts gemein hat. Vielleicht weil das Management nicht hinter dem Nachhaltigkeitsmanagement steht oder in Betriebsteilen bewusst nicht kooperiert wird. Solche Fälle soll es geben.

Und dann fällt der ganze Nachhaltigkeitsbericht in sich zusammen wie ein Kartenhaus. Nachhaltigkeit minus Compliance ist PR, ist Greenwashing, vielleicht sogar Betrug.

Innovation entsteht da, wo kluge Köpfe sich einmischen, Fragen stellen und Ideen entwickeln, auf welche hoch qualifizierte und spezialisierte Experten nicht kommen. Die Komplexität von Nachhaltigkeitsthemen braucht daher auch Grenzüberschreitung, die bei ängstlichen Menschen dann auch wie Übergriffigkeit in Kompetenzbereiche erscheint. Entscheidend sind aber die Zukunftsorientiertheit, der Raum und das Wagnis, die Dinge zu Ende zu denken. Daher ist eine Beschränkung in der Berichterstattung auf das, was war, von gestern. Die Zukunft liegt in der Aufbereitung von wichtigen Themen, die helfen, Unternehmen fit für die Herausforderungen von morgen zu machen.

Der Brundtland-Bericht der UN-Kommission für Umwelt und Entwicklung aus dem Jahr 1987 prägte die moderne und globale Definition des Begriffs „Nachhaltigkeit“: „Nachhaltig ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ Ein Meilenstein, keine religiöse Beschwörungsformel, kein Patentrezept, aber ein Korridor und Prüfstein, für alles, was wir gestalten können. Und das liest sich im Brundtland Bericht dann in Bezug auf Wirtschaft, Investitionen und technologische Entwicklung auch sehr einfach: Nachhaltige Entwicklung sei ein „Wandlungsprozess, in dem die Nutzung von Ressourcen, die Ziele von Investitionen, die Richtung technologischer Entwicklung und der Wandel von Institutionen in einer Weise miteinander harmonisiert werden, dass das derzeitige und künftige Potenzial vergrößert wird, menschliche Bedürfnisse und Wünsche weitreichender und vielgestaltiger zu erfüllen.“

Unternehmen leisten hier bereits vielfältige Beiträge – und können einen noch größeren Beitrag leisten, wenn sie die Zukunftsthemen mit ihrem Geschäftszweck verbinden und zu einem wirtschaftlichen Erfolgsfaktor machen.

Sie als Compliance Verantwortliche haben mehr denn je die Chance, sich einzumischen: Die Compliance und Reputationsprobleme der drei großen deutschen Unternehmen verunsichert Investoren, Mitarbeiter und die Gesellschaft: Worauf können wir uns noch

verlassen? Wie glaubwürdig sind Unternehmensinformationen und Produktangaben? Wie lassen sie sich intern oder extern erstellen, dass sie glaubwürdig sind?

Es ist auch Ihre Verantwortung, dies nicht in billigem Tickboxing, sondern in einem offenen Dialog entwickelt wird. Mischen Sie sich ein! Wir alle brauchen Ihre offene Diskussion, um diese Fragen entschieden voran zu bringen.

Das wünsche ich auch Ihrem Kongress!