



**Deutsche Akademie  
für Management**

Ihre persönliche Akademie.  
Für Bildung, die zählt.

# **Corporate Governance und Unternehmensethik**

**Prof. Dr. Dirk Drechsler**



# Deutsche Akademie für Management

Ihre persönliche Akademie.  
Für Bildung, die zählt.

**Verfasser:**

Prof. Dr. Dirk Drechsler

Professur für betriebswirtschaftliches  
Sicherheitsmanagement  
Schwerpunkte Risiko-, Betrugs- und  
Compliance-Management  
Hochschule für angewandte Wissenschaften  
Offenburg

[dirk.drechsler@hs-offenburg.de](mailto:dirk.drechsler@hs-offenburg.de)

# Impressum

## **DEUTSCHE AKADEMIE FÜR MANAGEMENT**

Trägerin: DAM Professional School SE  
Margaretenstraße 38, 12203 Berlin

[mail@akademie.biz](mailto:mail@akademie.biz)  
[www.akademie-management.de](http://www.akademie-management.de)

Tel. 030/40508883-0

Fax. 030/40508883-9

2. Version September 2021

© 2021 Deutsche Akademie für Management, Berlin. Alle Rechte vorbehalten.

Umweltfreundlich gedruckt auf 100% nachhaltig hergestelltem FSC®-zertifiziertem Papier

Der gesamte Inhalt des vorliegenden Moduls (Texte, Bilder, Grafiken, Design usw.) und jede Auswahl davon unterliegt dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutz geistigen Eigentums der DAM Professional School SE oder anderer Eigentümer. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Eigentümers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Zuwiderhandlungen werden zivil- und strafrechtlich verfolgt.

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

liche verwendete Handelsmarken oder Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber.

Die Deutsche Akademie für Management und ihre Autorinnen und Autoren haben höchste Sorgfalt bei der Erstellung des vorliegenden Moduls angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung für Richtigkeit oder Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Moduls. Die Inhalte und Materialien werden unter Ausschluss jeglicher Gewährleistung zur Verfügung gestellt. Insbesondere erfolgt die Anwendung von im Modul dargestellten Erkenntnissen auf Gefahr der Teilnehmer und Teilnehmerinnen.

Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Modul bei Personenbezeichnungen stets die männliche Form verwendet. Damit werden Frauen wie Männer gleichermaßen angesprochen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>6</b>
<b>Einleitung</b>	<b>8</b>
<b>1 Das generische Unternehmensmodell</b>	<b>10</b>
1.1 Wirtschaftliche Ökosysteme, Geschäftsmodelle und Umfeldbedingungen	10
1.2 Die generische Aufbau- und Ablauforganisation	13
<b>2 Der Deutsche Corporate Governance Kodex</b>	<b>16</b>
2.1 Entstehung und Bedeutung	16
2.2 Struktur und Inhalte	18
<b>3 Die Unternehmensethik in einer globalen Wirtschaft</b>	<b>22</b>
3.1 Vorüberlegungen	22
3.2 Die ethischen Grundlagen	24
3.3 Der Übergang in die Wirtschaft	27
3.4 Wirtschafts- und Unternehmensethik	28
3.5 Management der Verantwortung	31
<b>4 Praktische Ethik durch Anwendung des UN Global Compact</b>	<b>35</b>
4.1 Die Prinzipien des UN Global Compact	35
4.2 Menschenrechte und Arbeitsnormen	36

4.3 Umwelt	40
4.4 Korruptionsprävention	46
<b>5 Die organisatorische Verortung</b>	<b>51</b>
<b>Zusammenfassung und Reflexion</b>	<b>54</b>
<b>Antworten zu den Kontrollfragen</b>	<b>55</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>57</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>60</b>
<b>Literaturempfehlungen</b>	<b>62</b>

# Abkürzungsverzeichnis

**ACFE** Association of Certified Fraud Examiners

**AG** Aktiengesellschaft

**AktG** Aktiengesetz

**AWO** Arbeiterwohlfahrt

**BGB** Bürgerliches Gesetzbuch

**BMJ** Bundesministerium für Justiz

**CMS** Compliance-Management-Systeme

**CSR** Corporate Social Responsibility

**DCGK** Deutscher Corporate Governance Kodex

**DNK** Deutscher Nachhaltigkeitskodex

**EDL-G** Energiedienstleistungsgesetz

**EHRL** Emissionshandels-Richtlinie

**EnEV** Energie-Einsparverordnung

**PS** Prüfungsstandard

**GbR** Gesellschaft bürgerlichen Rechts

**GRI** Global Reporting Initiative

**GmbH** Gesellschaft mit beschränkter Haftung



**GmbHG** GmbH-Gesetz

**HGB** Handelsgesetzbuch

**IDW** Institut der Wirtschaftsprüfer

**IHK** Industrie- und Handelskammer

**ISO** International Standards Organization bzw.

International Organization for Standardization

**IuK** Informations- und Kommunikationssysteme

**KG** Kommanditgesellschaft

**KMU** kleine und mittelständische Unternehmen

**KPI** Key-Performance-Indikator

**OHG** offene Handelsgesellschaft

**UG** Unternehmergeellschaft

**UN** United Nations

# Einleitung

Als Leser oder Leserin einer Tageszeitung kommen Sie nicht an den Berichterstattungen zu den Verfehlungen von Unternehmen vorbei. Je nach Interessenlage reicht die Aufmerksamkeitsspanne von einer kurzen Notiz bis hin zu einem intensiven Studium der Vorgänge. Während Ersteres bestenfalls zu einem kurzen Kopfschütteln oder Unverständnis führt, generiert Letzteres ein Überdenken des Begriffs der Verantwortung von Unternehmen und deren Vertretern gegenüber den diversen Interessen- und Anspruchsgruppen. Aber Unternehmen sind nicht nur Protagonisten eines gesellschaftlich und/oder rechtlich abweichenden Verhaltens, sondern häufig auch Opfer interner und externer Angriffe.

Aufgabe dieses Moduls ist es, die für das Management relevanten Aspekte der **Corporate Governance**, der **praktischen Unternehmensethik** und der **Corporate Social Responsibility (CSR)** herauszuarbeiten und zu systematisieren. Denn auch wenn Stellung, Notwendigkeit und Bedeutung dieser Aktivitäten fälschlicherweise oft für sowohl funktional als auch institutionell als vom eigentlichen Geschäftszweck isolierte Bemühungen angesehen werden, so beruhen die Verpflichtungen zur Implementierung von Maßnahmen nicht nur auf rechtlichen Vorgaben, sondern haben auch große Bedeutung in Bezug auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens und dessen Anspruchsgruppen.

Betrachtet werden im Folgenden also die internen und externen Unternehmensaktivitäten, um diese **rechtlich** und **nicht-rechtlich zu beurteilen**. Intern sollten dafür Maßnahmen oder sogar Abteilungen implementiert werden, die sich hauptsächlich mit den **negativen Effekten** dieser Verhaltensweisen

beschäftigen. Ansatzpunkte für die Implementierung liefert ein Blick auf die Organisation des Konstrukts „Unternehmen“.

Wenn Sie die Inhalte des Moduls durcharbeiten, machen Sie das aus einer praktischen, speziell unternehmerisch-organisatorischen Sicht: Sie verknüpfen jeden Denkprozess mit ihren individuellen Erfahrungen. Allgemeine, wissenschaftliche Aussagen beruhen aber auf einer theoretischen Fundierung und der Entwicklung von generischen Modellen. Dies hat den Vorteil einer universellen Anwendbarkeit und den Nachteil fehlender Spezifität. Wenn Sie nun im Laufe des Moduls den Gedanken entwickeln, dass eines der behandelten Themen in ihrem Unternehmen nicht relevant ist, sollten Sie sich fragen, ob das gerechtfertigt ist oder nicht. Vielleicht kommen Sie zum Schluss, dass man etwas verbessern könnte. Diese aktive Form des Durcharbeitens bezeichnen wir als **kritische Reflexion** – im Gegensatz zum **einfachen Konsumieren** von Lerninhalten.

Ein letzter Kommentar vorab zur Auswahl der Inhalte: Wir haben uns bemüht, eine umfangreiche theoretische Diskussion zugunsten einer eher praktischen Herangehensweise zu vermeiden. Das bedeutet, dass Sie nicht alle Theorien, Definitionen und Ansätze kennenlernen werden. Da auch die Praxis viele Ansätze bereithält, die wir nicht alle behandeln können, wurde wiederum eine Auswahl getroffen, die die praktische Ethik in den Mittelpunkt stellt. Diese Lücken im Sinne von nicht behandelten Themen bitten wir vorab zu entschuldigen.

## **ALLGEMEINE KOMPETENZZIELE**

Wenn Sie dieses Modul durchgearbeitet haben, kennen Sie ...

- die Aufbau- und die Ablauforganisation eines Unternehmens und dessen Einbettung in ein Wettbewerbs- und gesellschaftliches Umfeld;
- die für das Management relevanten Aspekte der Corporate Governance;
- Aspekte der Unternehmensethik in einer globalen Wirtschaft;
- den UN Global Compact, dessen Prinzipien sowie deren Umsetzungsmöglichkeiten im Sinne einer Corporate Social Responsibility;
- Ansätze für ein Management der Menschenrechte, der Umwelt und der Korruptionsprävention;
- Möglichkeiten der organisatorischen Verortung von Institutionen und Abteilungen im Rahmen eines House of Corporate Governance.

# 1

## Das generische Unternehmensmodell

### KOMPETENZZIELE:

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, ...

- haben Sie ein Grundverständnis von der Geschäftstätigkeit und der Prozesslandschaft von Unternehmen;
- kennen Sie das Umfeld, in dem Unternehmen agieren;
- wissen Sie, welche Bedeutung die Aufbau- und die Ablauforganisation für die Tätigkeiten im Unternehmen hat.

Der Aufbau eines Unternehmens und die internen Abläufe sind individuell und manchmal sogar einzigartig. Dennoch gibt es einige gemeinsame Eckpfeiler, auf denen alle Unternehmen ruhen. Ferner agieren alle Unternehmen in einem externen Umfeld, das von weiteren Teilnehmenden bestimmt wird, die sowohl wirtschaftliche als auch nicht-wirtschaftliche Interessen verfolgen. Hinzu kommen neue Trends und Entwicklungen, auf die Theorie und Praxis mit neuen Begrifflichkeiten und Methoden oder einfachen Umformulierungen bestehender Ansätze und Sichtweisen reagieren müssen.

### 1.1 Wirtschaftliche Ökosysteme, Geschäftsmodelle und Umfeldbedingungen

Sie sollten verstehen, in welches Umfeld Ihr Unternehmen eingebettet ist, wie es Bezie-

hungen gestaltet, auf welchen Prinzipien das Geldverdienen fußt und wie die internen Organisationsmechanismen zur weiteren Unterstützung gestaltet sind. Was Sie entwickeln sollten, ist ein überblickartiges **Verständnis der Geschäftstätigkeit und der Prozesslandschaft.**

Unternehmen können aus einer externen und einer internen Perspektive betrachtet werden. Beide sind über Schnittpunkte miteinander verbunden. Dabei existieren die Verbindungen selten in Form linearer Beziehungen, sondern mehrheitlich als Netzwerke. Dafür hat sich mittlerweile die biologische Metapher des Ökosystems in