

*“The revolutionary idea that defines the boundary between modern times and the past is the mastery of risk: the notion that the future is more than a whim of the gods and that men and women are not passive before nature.”<sup>5</sup>*

*„Es bleibt also nur übrig, dass sie<sup>6</sup> eine handlungsleitende, wahre und auf Begründung beruhende Haltung (hexis meta logou) im Bereich des für den Menschen Guten und Schlechten ist.“<sup>7</sup>*

## Kapitel 1

# 1. Einleitung<sup>8</sup> – Inhalt der Arbeit und Problembeschreibung

Compliance Management dient dazu, den Zugang zu risikosensiblen Märkten zu ermöglichen und langfristig zu gewährleisten.<sup>9</sup> Im Kern geht es hierbei vor allem um die Frage, wie Corporate Compliance<sup>10</sup>, insbe-

<sup>5</sup> Bernstein, P. L. (1998): S.1.

<sup>6</sup> Gemeint ist hier *Phronêsis* (Klugheit) – die höchste Tugend der Kardinaltugenden (neben Gerechtigkeit, Tapferkeit und Maßhalten), die auf Platon und Aristoteles zurückgehen; nach Aristoteles wird mit ihr bestimmt, was das richtige Handeln ist, d.h. eine mit Überlegung verknüpfte Disposition, sich in Praxis im Sinne des Guten zu engagieren. Vgl. Beisbart, C. (2011): S. 3. Kritisch zur bloßen Übernahme aristotelischer Tugendkonzepte mit einem Verweis auf Tugend als *social string*, Pridat, B. P. (2006); Siehe auch Wieland, J. (2006a): S. 13.

<sup>7</sup> Aristoteles: Nikomachische Ethik VI 5, 1140b 4-6, zitiert nach Ebert, T. (2006): *Phronêsis*. Anmerkungen zu einem Begriff in der Nikomachischen Ethik (VI 5, 8-13), S. 166f.

<sup>8</sup> Die Einleitung stimmt partiell überein mit: Gentner, S. (2014).

<sup>9</sup> Vgl. Wieland, J. (2012): S. 34-37.

<sup>10</sup> Der Begriff Compliance bezieht sich in diesem Artikel auf gesetzliche und regulatorische Anforderungen, das sogenannte *soft law* sowie auf interne Regeln und Verhaltensstandards, vgl. Grüninger, S. (2010): S. 39.

sondere mit Blick auf die diversen Standards,<sup>11</sup> die in den vergangenen Jahren als „global akzeptierte Normen verantwortlichen unternehmerischen Verhaltens“<sup>12</sup> Geltung erlangt haben, das Verständnis und die Beurteilung politischer Risiken beeinflusst. Warum sich dieser Frage annehmen? Um nicht wie das obige Zitat von Bernstein veranschaulicht – den Launen der Götter im Habitus der Passivität ausgesetzt zu sein,<sup>13</sup> sondern durch Risikosteuerung Einfluss auf die Zukunft zu nehmen.

Wird dieser Gedanke auf den ökonomischen Kontext angewendet, bedeutet dies, dass es bei der Einflussnahme auf die Zukunft um die Gewährleistung des langfristigen Fortbestands der Firma geht;<sup>14</sup> im Idealfall auf eine Art und Weise, dass von einem sog. *Shared Value* gesprochen werden kann. Das heißt, es geht darum, Mittel und Wege zu finden, die die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens erhöhen und zugleich die

<sup>11</sup> Exemplarisch sind hier zu nennen: United Nations Global Compact (UNGC), United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGPR), OECD Guidelines for Multinational Enterprises, ISO 26.000 SR.

<sup>12</sup> Wieland, J. (2012): S. 35.

<sup>13</sup> Bis zum Zeitalter der Renaissance blieben der Versuch einer menschlichen Vorhersage der Zukunft und damit auch die Einführung einer Methodologie zur rationalen Entscheidungsfindung aus. Erst im 16. Jahrhundert wurde durch die Entdeckung der Wahrscheinlichkeitstheorie durch Pascal und Fermat (vgl. Kapitel 2.1.1) und weiteren mathematischen Entdeckungen durch Bernoulli, de Moivre, Laplace und Gauß das Fundament eines Risikomanagements, wie wir es heute kennen, gelegt (siehe ausführlicher zur Historie insbesondere des politischen Risikobegriffs Kapitel 3).

<sup>14</sup> So ist im deutschen Kontext beispielsweise dem durch das KonTraG geänderten § 91 II AktG zu entnehmen: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“ In § 92 II AktG erwähnt der Gesetzgeber den Begriff des Risikos nicht explizit. Gem. Vanini (vgl. Vanini, U. (2012): S. 9) wird der Fortbestand des Unternehmens durch einen Konkurs, d.h. durch Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, gefährdet. Jede Umweltentwicklung oder Managemententscheidung, die zum Konkurs führen, lassen sich demnach als Risiko interpretieren.

Weitere rechtliche Anforderungen an Risikomanagementsysteme für Aktiengesellschaften ergeben sich z.B. aus dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) oder aus anderen Vorgaben wie dem Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) bzw. aus internationalen Normen, wie z.B. dem Sarbanes-Oxley Act.

wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen der Gemeinschaft verbessern, in der das Unternehmen tätig ist.<sup>15</sup>

Angesichts eines globalen Wirtschaftswachstums, das sich seit der Finanzkrise im Jahr 2008 u.a. mit Staatsschuldenkrisen, einer Rezession in der Eurozone, einem stark schwankenden Spektrum an Rohstoffpreisen und politischen Protestbewegungen bis hin zu Regierungsstürzen und einem ausgewachsenen Bürgerkrieg in der MENA (Middle East and North Africa) Region konfrontiert sieht, ist das Auffinden von Lösungswegen im Umgang mit diesen Risiken dringend geboten.<sup>16</sup> Die anhaltende Schwäche und Instabilität der Weltwirtschaft wirkt sich insbesondere auf Wachstumsraten, Kapitalbewegungen und ausländische Direktinvestitionen (sogenannte *Foreign Direct Investments*, d.h. FDIs) in Entwicklungsländern aus.

Laut einer Umfrage der Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA) der Weltbank Gruppe und der Economist Intelligence Unit (EIU) stellt für ausländische Investoren das politische Risiko sowohl kurzfristig als auch vor allem mittelfristig das größte Hindernis dar, um in Entwicklungsländern zu investieren.<sup>17</sup> – Dies trotz oder gerade wegen der seit der Finanzkrise entgegengesetzten Trends der Wachstumsraten in

<sup>15</sup> Vgl. Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011): S. 60; kritisch zum Konzept des *Shared Value* im Sinne von Porter und Kramer, vgl. Beschoner, T. (2013): S. 106-112; Siehe auch allgemein dazu Stehr, N. (2007); Stehr, N., Henning, C., Weiler, B. (Hg.) (2006).

Die Brisanz dieses Themas wird anhand einer Oxfam Studie ersichtlich, die darauf aufmerksam macht, dass zu Beginn des 21. Jahrhunderts Menschen zunehmend durch wirtschaftliche und politische Machtverhältnisse getrennt werden, und somit die Gefahr sozialer Spannungen und gesellschaftlicher Zusammenbrüche dadurch zwangsläufig steigt. "The bottom half of the world's population owns the same as the richest 85 people in the world." (*Oxfam Briefing Paper 178*, Working for the few. Political capture and economic inequality (2014): S. 2).

Das Weltwirtschaftsforum in Davos hat somit auch im November 2013 die zunehmenden Einkommensunterschiede als den zweitwichtigsten Trend – nach den gesellschaftlichen Spannungen im Nahen Osten und Nord Afrika – deklariert, mit dem die Welt sich 2014 auseinander setzen muss. Vgl. World Economic Forum (2014): Outlook on the Global Agenda 2014, S. 8.

<sup>16</sup> Einen aktuellen Überblick diese Risiken betreffend, siehe UNCTAD, World Investment Report 2013, [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf), 15.10.2013.

<sup>17</sup> Vgl. MIGA, World Bank Group, 2012 World Investment and Political Risk, 2013, S. 7.

Entwicklungs- und Industrieländern (siehe Abb. 1); ein Umstand der für Letztgenannte mehr denn je die Erschließung neuer Märkte angesichts des Aufschwungs einer neuen globalen Mittelklasse<sup>18</sup> in China, Indien und Brasilien (siehe Abb. 2) bedeuten könnte und die Notwendigkeit eines diesen Herausforderungen gerecht werdenden Risikomanagements ersichtlich macht.<sup>19</sup>

*Abb. 1: Global Growth Assumptions*

**Real GDP growth in percent\***

	2010	2011	2012	2013	2014 <sup>e</sup>	2015 <sup>f</sup>	2016 <sup>f</sup>
<b>World</b>	3.9	2.8	2.5	2.3	3.2	3.4	3.5
<b>High-income countries</b>	2.8	1.6	1.5	1.2	2.1	2.4	2.5
<b>Developing countries</b>	7.3	6.2	4.7	4.8	5.5	5.7	5.7
East Asia and Pacific	9.7	8.2	7.4	7.0	7.2	7.1	7.1
Europe and Central Asia	5.4	5.6	2.0	3.1	3.7	4.3	4.6
Latin America and Caribbean	6.1	4.3	2.6	2.5	3.8	3.8	3.3
Middle East and North Africa	4.1	1.5	1.4	0.9	2.5	3.3	3.7
South Asia	8.1	7.3	4.1	4.4	5.6	6.3	6.7
Sub-Sharan Africa	5.0	4.7	3.4	4.8	5.3	5.4	5.5

Note: e=estimate; f=forecast

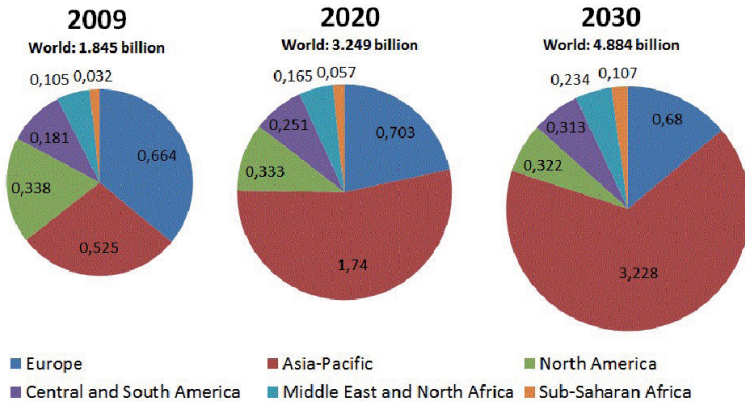
\*: As of October 2012

Quelle: MIGA, World Bank Group, World Investment and Political Risk Report 2012 & 2013

<sup>18</sup> Der Human Development Report 2013 der Vereinten Nationen bringt es folgendermaßen auf den Punkt: “The rise of the South is unprecedented in its speed and scale. Never in history have the living conditions and prospects of so many people changed so dramatically and so fast.” (The United Nations Development Programme (UNDP) (2013): S. 11.) Der Report kommt zu der Einschätzung, dass im Jahr 2030 mehr als 80 % der weltweiten Mittelklasse in der südlichen Hemisphäre leben wird. Vgl. Brookings Institution (2012).

<sup>19</sup> Entwicklungsländern wird mittel- bis langfristig ein durchschnittliches Wachstum von 6% bis 8% pro Jahr vorhergesagt, wohingegen Nordamerika und Europa lediglich mit einem Wachstum zwischen 1% bis 3% rechnen müssen (vgl. Wagner, Managing Country Risk, 2012, S. 26).

Abb. 2: The middle class in the South is projected to continue to grow



Quelle: UNDP, Human Development Report 2013

Ein weiterer, wenn nicht der wichtigste Grund für den Bedeutungszuwachs politischen Risikomanagements ist der *Arabische Frühling*<sup>20</sup>. Er

<sup>20</sup> Angemerkt sei hier, dass der Begriff *Arabischer Frühling* strittig ist und insbesondere seit dem Ausbruch sozial-politischer Unruhen 2011 in der Arabischen Welt medial aufgegriffen wurde. Ein Begriff dieser Art weckt ähnliche Erwartungen und assoziiert den Topos einer säkular demokratischen Protestbewegung an deren Ende die arabische Region von Diktatoren befreit sein wird, die über Generationen hinweg regierten. Der Begriff ‚Frühling‘ hat europäische Wurzeln wie beispielsweise im ‚Völkerfrühling‘ des 19. Jahrhunderts, im ‚Prager Frühling‘ (1968) oder auch im Niedergang des Kommunismus Ende der 80-er Jahre des letzten Jahrhunderts, dem osteuropäischen Frühling. Gegen eine analoge Verwendung der europäischen Konnotation ‚Frühling‘ spricht jedoch die Komplexität der sozialen, politischen und kulturellen Trends in modernen arabischen Gesellschaften, die zu den aktuellen Umwälzungen geführt haben. Exemplifizierend zu nennen sind einerseits die säkular-politischen Bestrebungen der jüngeren und durch Facebook und Twitter geprägten Generation, die jedoch andererseits nichts gemein hat mit den Intentionen islamistischer Gesinnungsströme, die durch demokratische Wahlen allerdings von weiten Teilen der Bevölkerung, beispielsweise in Tunesien und Ägypten, bestätigt wurden, vgl. Hamid, S. (2011). Hinzu kommt, dass die dschihadistisch-salafistische Terrororganisation Islamischer Staat im Irak und der Levante (ISIS) 2014 Teile des Iraks eingenommen und ein Kalifat ausgerufen hat, sowie seit 2013 maßgeblich am Bürgerkrieg in Syrien beteiligt ist. Dies sind Entwicklungen, die es näher zu beobachten und zu analysieren gilt. Unstrittig ist jedoch, dass die MENA-Region, wie

steht für eine Zäsur in der politischen Risikoanalyse. Als am 17. Dezember 2010 der 23-jährige Straßen-Obstverkäufer Mohammed Bouaziz mit seiner Selbstverbrennung gegen die wirtschaftliche Perspektivlosigkeit in Tunesien protestierte und zivile Protestbewegungen in mehreren arabischen Ländern in bis dato nicht gesehenem und von den meisten Analysten nicht vorausgesagten Ausmaßes losbrach, wurde eins ersichtlich: soziale, politische und wirtschaftliche Entmündigung kann nicht nur eine ganze Region ins Wanken bringen, sondern hat in einer globalisierten Welt<sup>21</sup> das Potential ganze geopolitische Machtverhältnisse zu beeinträchtigen – wie im tragischen Falle Syriens.<sup>22</sup>

Im Folgenden soll daher geklärt werden: Was ist politisches Risiko? In welchem Verhältnis steht Compliance Management zu politischem Risikomanagement? Gibt es Synergieeffekte zwischen beiden Bereichen?

Letztgenannter Punkt soll insbesondere durch die Anwendung des *risk-based due diligence* Konzepts erläutert werden. Denn spätestens seit der einstimmigen Verabschiedung im UN Menschenrechtsrat im Juni

jede andere Region auf der Welt, durch eine Vielzahl kulturell unterschiedlicher Charakteristika geprägt ist, die Einfluss auf die Politik der Region haben. Vgl. Susser, A. (2012).

<sup>21</sup> Die Internationale Gemeinschaft kann sich anhand steigender Flüchtlingszahlen und der Zahl Asylsuchender, insbesondere aus Syrien, dem Irak, Afghanistan und Eritrea in den Industriestaaten dieser Problematik nicht verschließen. Der Bericht *Asylum Trends in Industrialized Countries* (vgl. UNHCR, 2014a) basiert auf den Daten, die der UNHCR von 44 Regierungen in Europa, Nordamerika und Teilen Asiens erhalten hat. Demnach haben allein im Zeitraum Anfang Januar bis Ende Juni 2014 333,700 Menschen in diesen Ländern um Asyl ersucht. Das entspricht einem Anstieg von 24 % im Vergleich zum Vorjahr. Zwei Drittel der Asylanträge verteilen sich auf nur sechs Länder: Deutschland, die USA, Frankreich, Schweden, die Türkei und Italien. Der Kommissar des UN Flüchtlingswerkes António Guterres kommentiert diese Entwicklung wie folgt: "We are clearly into an era of growing conflict. [...] The international community needs to prepare their populations for the reality that in the absence of solutions to conflict more and more people are going to need refuge and care in the coming months and years." Ende des Jahres 2013 waren 51,2 Millionen Menschen auf der Flucht, wovon 16,2 Millionen Flüchtlinge, 33,3 Millionen Binnenvertriebene und 1,2 Millionen Asylsuchende waren, vgl. UNHCR (2014b): S. 2; Amnesty International (2015): S. 4.

<sup>22</sup> Zu den wirtschaftlichen Auswirkungen des Konflikts siehe UNRWA (2014).

2011 als die *UN Guiding Principles on Business and Human Rights*<sup>23</sup>, die das Rahmenwerk *Protect, Respect and Remedy*<sup>24</sup> präzisieren und von John Ruggie, dem Sonderbeauftragten des UN-Generalsekretärs für Unternehmen und Menschenrechte entwickelt wurden, steht der Begriff der sogenannten *risk-based due diligence* im Mittelpunkt zahlreicher Diskussionen.<sup>25</sup> In ihnen geht es um die Findung eines über das traditionelle Risikomanagement hinausgehenden, holistischen Ansatz, der sowohl finanzielle (quantitative) als auch nicht-finanzielle (qualitative) Risiken miteinbezieht. Im Fokus steht hierbei insbesondere das Kapitel *The corporate responsibility to respect human rights* (Prinzipien 11-21). Dabei rückt einmal mehr die Frage nach der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung<sup>26</sup> von Unternehmen im Rahmen der Polykontextualität<sup>27</sup> gesellschaftlicher Gestaltungsaufgaben in den Mittelpunkt und wie diese angemessen umgesetzt werden kann.

Anders formuliert geht es dabei aus Sicht von Unternehmen um den Umstand, dass im Rahmen eines umfassenden Risikokontrollsystems Firmen und ihre Führungskräfte sich im zunehmenden Maße auf die

<sup>23</sup> Ruggie, J. (2011b): *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework*, 21 March 2011, UN Doc A/HRC/17/31.

<sup>24</sup> Ruggie, J. (2008a): *Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights*, 7 April 2008, UN Doc A/HRC/8/5.

<sup>25</sup> Die *UN Guiding Principles on Business and Human Rights* “[...] will constitute the foundation for the next phase of work in business and human rights – thereby acknowledging that we now do have such a common foundation.”, Ruggie, J. (2013): S. 167. Gegenstand dieser Diskussionen sind u.a. auch die Erwartungen der Unternehmen risikoreicher Industrien gegenüber ihren Regierungen, ihnen bei der Implementierung und Umsetzung der UNGP behilflich zu sein. Siehe hierzu eine vom deutschen Bundesministerium für Arbeit und Soziales in Auftrag gegebene Studie, BMAS (2013).

<sup>26</sup> Der Verantwortungsbegriff ist im Folgenden triadisch zu verstehen, bestehend aus dem Subjekt, dem Objekt und der Instanz der Verantwortung. Das heißt: „Wer (Subjekt) ist für wen oder was (Objekt) vor oder gegenüber wem (Instanz) verantwortlich oder kann für etwas verantwortlich gemacht werden?“ (Schmiedeknecht, M. H. (2011): S. 31) mit einem Verweis zur Diskussion über die Ausdifferenzierung der Facetten des modernen Verantwortungsbegriffs auf Heidbrink, L. (2003) sowie Pfriem, R. (2007).

<sup>27</sup> Polykontextualität bezieht sich in diesem Zusammenhang auf die Gesellschaftsbereiche Markt, Moral, Technik, Recht, Politik und Organisation, vgl. Wieland, J. (2013a).

politische und ökonomische Vernetzung der Weltgesellschaft, was ein Aufeinandertreffen verschiedener Werte und Tugendkulturen mit sich bringt,<sup>28</sup> einstellen müssen. Das heißt, kommen Unternehmen ihrer Sorgfaltspflicht nach – sei es aus juristischer oder aus erklärter Selbstverpflichtung – globale Standards<sup>29</sup> einzuhalten, so müssen sie dabei in dem Bewusstsein handeln, dass “[...] local and cultural differences might impair investigating and gathering information as well as bringing about a change in behavior. [...] (Therefore) companies have to create an understanding for the “new” norms on the ground [...]”.<sup>30</sup>

Gemäß Welsch treten Disputationen über Menschenrechtsthemen in verschiedenen Kulturen<sup>31</sup> in differenziert ausgeprägter Form auf.<sup>32</sup> Jedoch aufgrund ökonomischer, (kommunikations-) technischer und migrationsbedingter Prozesse sind Individuen durch mehrere kulturelle Muster geprägt und tragen somit unterschiedliche kulturelle Elemente in sich<sup>33</sup> (der sogenannte Aspekt der internen Transkulturalität<sup>34</sup>). Diese gewonnene Hybridität hat wesentlichen Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit der an einer wirtschaftlichen Transaktion beteiligten Akteure und ermöglicht, dass gemeinsame globale Interessen und Werte durch (internationale) Multistakeholder-Dialoge, wie z.B. durch die Erarbeitungsprozesse des *UN Global Compacts (UNGC)*, der *ISO 26000* oder der bereits oben angesprochenen *UN Guiding Principles on Human Rights and Business (UNGP)* definiert werden.<sup>35</sup> Es stellt sich daher die Frage, ob die Resultate dieser wirtschafts- und unternehmensethischen<sup>36</sup>

<sup>28</sup> Vgl. Wieland, J. (2006b): S. 137.

<sup>29</sup> Siehe Fußnote 7.

<sup>30</sup> Beckers, S., Kryczka, S., Lambooy, T. (2012): S. 131.

<sup>31</sup> Vgl. Welsch, W. (2010a): S. 3 f.. Zum Kulturbegriff im Kontext der Diskussion über Menschenrechte siehe Kapitel 2.1 und Kapitel 6.

<sup>32</sup> Vgl. Antweiler, C. (2011): S. 226

<sup>33</sup> Vgl. Schmiedeknecht, M. H. (2012): S. 146.

<sup>34</sup> Vgl. Welsch, W. 1999; 2010a.

<sup>35</sup> Vgl. Schmiedeknecht, M. (2012): S. 146f..

<sup>36</sup> Wirtschafts- und Unternehmensethik lassen sich nicht eindeutig definitorisch abgrenzen. Eine weitgefaste Definition differenziert in der Wirtschaftsethik als Adressat moralischer Erwartungen und Forderungen die Gesamtheit aller wirtschaftlichen Akteure; wohingegen in der Unternehmensethik die Erwartungen und Forderungen an die Unternehmen, d.h. an ihre Manager und Führungspersonen, gerichtet werden. Vgl. Homann, K., Blome-Drees (1992).



Globalisierungsprozesse<sup>37</sup> somit eine allgemein gültige – weil auf transkulturell geteilten Werten basierend – politische Risikoeinschätzung ermöglichen?

Die Antwort auf diese Frage soll in Kapitel 2 ihren Ausgangspunkt in der Skizzierung der Diskussion über Menschenrechte als universales Prinzip finden und wie dieses Prinzip zu verstehen ist. – Warum? Weil in jüngster Zeit der Begriff Menschenrechte im öffentlichen Diskurs analog verwendet wird “[...] to express the basic norms in the common morality.”<sup>38</sup> In diversen philosophischen Konzepten verwurzelt und als historisches Phänomen wahrgenommen, finden Menschenrechte typischerweise ihren Ausdruck in übermittelten Werten, Prinzipien oder Standards, die sich in Gesetzen oder Statuten konstituieren.<sup>39</sup> Beispielhaft sei hier die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte zu nennen, die 1948 von der UN General Versammlung verabschiedet wurde.

Geht man davon aus, dass “[...] the whole point of human rights language is to transcend unduly limited cultural moral systems”<sup>40</sup>, dann stellt sich die Frage, ob nicht “[...] human rights articulate standards of behavior that human beings have a right to expect of each other, standards that constitute obligations that human beings share as human

<sup>37</sup> Im Kern geht es hierbei um die Frage, wie sich Interkulturalität managen lässt und wie sich dabei gemeinsame moralische Werte und Erfahrungen herausbilden. Denn Werte sind notwendige informelle Steuerungsmechanismen einer jeden großen gesellschaftlichen Organisation. Als einen ersten Diskussionsvorschlag international akzeptierte Verhaltensnormen des Wirtschaftslebens zu manifestieren, lässt sich das *Manifest Globales Wirtschaftsethos* nennen, das am 6. Oktober 2009 in einer Veranstaltung im Rahmen des UN Global Compact im UN-Hauptquartier in New York vorgestellt wurde. Das Manifest ist eine individual- und tugendethische Fundierung der Managementprinzipien des UN Global Compact; (wobei aufgrund inhaltlicher Überschneidungen andere globale Leitlinien mit den in diesem Manifest festgehaltenen Erfordernissen eines globalen Wirtschaftsethos übereinstimmen). Vgl. Küng, H., Leisinger, K. M., Wieland, J. (2010).

<sup>38</sup> Beauchamp, T. L. (2010): S. 241; vgl. auch Arnold, D. G., Beauchamp, T. L., Bowie, N. E. (Hg.) (2013): S. 32, die darauf verweisen, dass nur eine universal geltende *common morality* existiert, aber es mehrere Theorien gibt, die beschreiben, was als universal geltender Moralitätsanspruch gilt. Siehe Donagan, A. (1977) für Beispiele diverser Theorien zur *common morality*.

<sup>39</sup> Vgl. Cragg, W. (2012): S. 5.

<sup>40</sup> Beauchamp, T. L. (2010): S. 241.

beings“<sup>41</sup>? Demnach wären die in der Diskussion um Unternehmen und Menschenrechte Maßstäbe setzenden UNGP, als internationale Verhaltensnormen anzusehen – oder liefern sie (lediglich) sogenannte benchmarks<sup>42</sup>? Letzteres wäre der Fall, wenn globale Standards wie die UNGP nicht im Stande wären, eine abschließende Beschreibung zu liefern, wie Menschenrechte allgemeingültig in der Vielfalt kultureller Kontexte (moralisch) zu verstehen sind.

Ein Grund, der hierfür spricht, ist, dass “[...] new norms never enter a normative vacuum but instead emerge in a highly contested normative space where they must compete with other norms and perceptions of interest.”<sup>43</sup> Ein daraus resultierendes Problem, dem sich vor allem international agierende Firmen gegenübersehen, ist, dass bisher kein Konsens darüber besteht, auf welche Art und Weise die variierenden Belange von Stakeholdern<sup>44</sup>, d.h. Akteuren deren Interessen oder Rechte durch unternehmerisches Handeln betroffen sind – konkret in den Entscheidungsprozess auf strategischer Managementebene einfließen sollen.<sup>45</sup>

<sup>41</sup> Cragg, W. (2012): S. 5.

<sup>42</sup> Benchmarks bzw. Benchmarking ist eine Methode, mit deren Hilfe Unternehmen ihre Leistungen mit den Leistungen ihrer besten Wettbewerber vergleichen, indem sämtliche Prozesse und Funktionen der ausgewählten Unternehmen analysiert werden. Die erfolgreichsten Methoden und Vorgehensweisen stellen hierbei als Maßstab die Benchmarks dar. Diese werden auch als „Best Practices“ bezeichnet. An diesen kann sich das Unternehmen dann orientieren, an die eigene Situation anpassen und somit die betroffenen Geschäftsprozesse optimieren. Vgl. Camp, R. C. (1989).

<sup>43</sup> Ruggie, J. (2013): S. 168 mit Verweis auf Finnemore, M./Sikkink, K. (1998): S. 895 ff.

Veranschaulicht wird dieser Gedanke durch den von Finnemore und Sikkink beschriebenen Lebenszyklus einer Norm in drei Schritten: (1) norm emergence, (2) norm cascade, (3) norm internalization.

<sup>44</sup> Siehe ausführlich zum Begriff der *Stakeholder*: Palmer, D. E., Stoll, M. L., Zakhem, A. J. (2007); Freeman, E., Martin, K., Parmar, B. (2007); Donaldson, T., Dunfee, T. (1999); Paine, L. S. (2003).

<sup>45</sup> Vgl. Goodpaster, K. E. (2010): S. 133. Bezogen auf das Risikomanagement können hier Überlegungen von Niklas Luhmann herangezogen werden, die darauf eingehen, dass der Bedeutungszuwachs des Themas *Risiko* wesentlich mit der Annahme zu tun hat, dass ‚unsere‘ Zukunft von gegenwärtig zu treffenden Entscheidungen abhängt. Die verschiedenen Funktionssysteme der Gesellschaft, wie Politik, Recht, Wirtschaft und Wissenschaft, reagieren auf die ihnen zugemuteten Risiken unterschiedlich. Infolgedessen bildet sich eine allgemeine Opposition derjenigen,

Vorliegend wird daher davon ausgegangen, dass “[...] the framing of an organizational decision in stakeholder terms – if it is to be practical – needs to concretize variables to make alternatives and options ethically comparable”<sup>46</sup>. Es bedarf also einer sogenannten Spezifizierung von (moralischen) Normen. “Specification is a process of reducing the indeterminate character of abstract norms and generating more specific action-guiding content.”<sup>47</sup> Eine für das Risikomanagement in Frage kommende Spezifizierung könnte sein, dass Normen, aus deren Geltungsbereich Rechte und korrespondierende Pflichten<sup>48</sup> und somit Risiken entstehen können – insbesondere durch eine Rechtsverletzung aus international anerkannten Menschenrechtsstandards – eine Kontext spezifische Anwendung erfahren müssen, damit jene (moralische) Normen für die an einer wirtschaftlichen Transaktion Beteiligten praktikabel umsetzbar sind.<sup>49</sup> Vorliegend soll daher unter der Prämisse, dass lokale und kulturelle Wertunterschiede die Wahrnehmung von Risiken und ihre Reichweite beeinflussen, in Kapitel 3 geklärt werden, um welche Risiken es hierbei geht und ob je nach Involvierungsgrad des Unternehmens in potentielle oder tatsächliche Menschenrechtsverletzungen eine sogenannte *zone of acceptance* bzw. *zone of indifference*<sup>50</sup> für damit in Ver-

die an der Entscheidung nicht beteiligt sind, aber deren möglichen Folgen zu tragen haben. Vgl. Luhmann, N. (2003).

<sup>46</sup> Goodpaster, K. E. (2010): S. 139.

<sup>47</sup> Beauchamp, T. L. (2010): S. 246.

<sup>48</sup> Wie weit der Geltungsbereich geht ist strittig und wird oft unter der Rubrik positiver und negativer Pflichten diskutiert. “There is little controversy regarding the negative right to freedom or liberty. [...] There is significant controversy over whether or not there are positive rights to certain economic and social goods. Positive rights entail not merely negative obligations on the part of others to refrain from certain actions, but a positive obligation to fulfill the right of the rights holder to provide something to the rights holder.” (Arnold, D. G. (2010): S. 543). Daraus eröffnet sich der Problemkreis, ob Unternehmensmanager dann nicht die Pflicht haben “[...] to ensure that they do not illegitimately undermine the freedom or liberty of any persons and the additional obligation to help ensure that minimal welfare rights to physical well-being are met within their sphere of influence and existing relationships” (Arnold, D. G. (2010): S. 545). Siehe dazu ausführlicher die Kapitel 2.2.2. und 4.

<sup>49</sup> Vgl. Campbell, T. (2004): S. 18.

<sup>50</sup> Zu den Termini *zone of acceptance* bzw. *zone of indifference* vgl. Barnard, C. I. (1938/1964): S. 168f; vgl. auch Simon, H. A. (1957).

bindung stehende Risiken konstituiert werden kann. Es ginge dabei also um die Schaffung einer Akzeptanzzone für Risiken, die formell und informell umschreibt, welche Risiken für einen kollektiven Akteur akzeptiert werden können und in welchem Umfang sich Risikowahrnehmungsräume somit ausweiten bzw. begrenzen lassen.<sup>51</sup> Unternehmerisches Handeln oder Unterlassen gegenüber Stakeholdern könnte damit möglicherweise gerechtfertigt werden.

Aufschluss darüber, wie demnach eine verantwortungsvolle Steuerung von Stakeholderbeziehungen aussehen und somit die Identifikation und Steuerung von Compliance Risiken ermöglicht werden kann, soll hier im Detail in Kapitel 4 anhand der Diskussion um das *risk-based due diligence* Konzept und die damit in Verbindung stehenden Themen der *Sphere of Influence (SoI)* im Rahmen menschenrechts-(non)-konformen Verhaltens von Unternehmen, untersucht werden; insbesondere das oft strittige und „dilemmaschwangere“ Thema *Leverage*, d.h., die Fähigkeit eines Unternehmens die Entscheidungen und Aktivitäten eines Akteurs mit dem das Unternehmen in einer Form von Beziehung steht – sei es positiv oder negativ – zu beeinflussen,<sup>52</sup> wird dabei ein zu untersuchender Schwerpunkt sein.

Voraussetzung für die Risikoidentifikation und -steuerung ist die Befassung mit relevanten Standards. Das heißt, hier geht es um die bereits oben angesprochenen Standards, die im Zusammenhang mit der zunehmenden Verrechtlichung der *Corporate Responsibility* stehen: der UNGC, die ISO 26000, die OECD Guidelines for Multinational Enterprises und die UNGP. Wie es in Kapitel 5 zu zeigen gilt, können aus einem synoptischen Vergleich dieser Standards Leitprinzipien identifiziert werden, die alle Standards gemein haben und auch dem *human rights due diligence* Konzept immanent sind. Diese Leitprinzipien sollen die Herstellung eines Netzes transkulturell geteilter Werte und Prinzipien unterstützen, um zu einer Definition der Inhalte und Grenzen moralischen Handelns in einer globalen Welt zu kommen.<sup>53</sup>

Es stellt sich jedoch die Frage, ob es nicht zur Erreichung einer allgemein gültigen politischen Risikoeinschätzung, die auf den Resultaten der

<sup>51</sup> Vgl. Fürst, M. (2005): S. 150.

<sup>52</sup> Vgl. Wood, S. (2012): S. 135. Vgl. Ruggie, J. (2010): UN Doc A/HRC/14/27, S. 13.

<sup>53</sup> Vgl. Wieland, J. (2013a).

wirtschafts- und unternehmensethischen Globalisierungsprozessen basiert, nicht stets zusätzlich eines Vergleichs bedarf, der darüber hinaus auf lokal kulturelle (Wert-) Unterschiede eingeht?<sup>54</sup> Infolgedessen könnte eine diesen Vergleich berücksichtigende Spezifizierung moralischer Normen im Sinne einer kontextspezifischen Anwendung vorgenommen werden, um eine Identifikation und Steuerung von Menschenrechtsrisiken umfassend gewährleisten zu können.

Konkret soll daher in Kapitel 6, unter Berücksichtigung des in Kapitel 4 analysierten *risk-based due diligence* Konzeptes, ein Vergleich der Gemeinsamkeiten und Unterschiede vorgenommen werden und zwar zwischen den auf Werten basierenden Leitprinzipien aus genannten globalen Standards aus Kapitel 5 und arabischer Menschenrechtsschemata, die ihre Wurzeln sowohl im Islam als auch in der arabisch-islamischen Philosophie<sup>55</sup> haben. Beispielsweise ist ein essentielles Gebot der Scharia<sup>56</sup>, dem islamischen Recht, der Schutz des menschlichen Gemeinwohls (*maslahah*, مصلحة). Diesem – für eine Zivilisation – wesentlichen Interesse liegt die Vorstellung einer universal festgeschriebenen menschlichen Natur zugrunde (*fitra*, فطرة). Die Rechte, die den Schutz des menschlichen Gemeinwohls gemäß einem muslimischen Verständnisses gewähren sollen, unterscheiden sich jedoch oft von anerkannten interna-

<sup>54</sup> Die Notwendigkeit eines Vergleichs wird mit Blick auf den modernen Kulturbegriff, wie ihn beispielsweise Niklas Luhmann als Erfindung des 18. Jahrhunderts rekonstruiert, ersichtlich. In dessen Zentrum stehen nicht etwa Symbole oder Werte, sondern Unterscheidungen und damit die Operation des Vergleichens. Folglich wird alles zur Kultur, wen es nur vergleichend beobachtet wird. Vgl. Burkart, G. (2004): S. 15. Siehe zum Begriff der ‚Kultur‘ ausführlich die Kapitel 2. und 6; insbesondere zum Kulturbegriff mit einer anderen Ausrichtung siehe Kapitel 2.2.1.

<sup>55</sup> Die arabisch-islamische Philosophie hat keine explizit religiöse Bedeutung. Sie nähert sich den philosophischen Kernfragen aus Sicht des arabisch-islamischen Kulturraumes sowohl aus ihrer eignen philosophischen Tradition, die sich seit dem 9. Jahrhundert entwickelt hat, als auch aus europäischer und angelsächsischer Perspektive, vgl. Dhoub, S. (2013): S. 175.

<sup>56</sup> Die Scharia (*sharī‘a*, شريعة) beinhaltet die Summe der Gesetze, die es in einer islamischen Gesellschaft zu berücksichtigen und zu befolgen gilt. „Die Scharia basiert auf dem Koran und auf der sich ab der Mitte des 7. Jahrhunderts herausbildenden Überlieferung vom normsetzenden Reden und Handeln Mohammeds.“ Nagel, T. (2001): S. 15. Als Gesetzessammlung ist die Scharia nicht fixiert (wie etwa deutsche Gesetzestexte, wie das Bürgerliche Gesetzbuch oder das Strafgesetzbuch), sondern sie verkörpert eine Methode und Methodologie der Rechtsschöpfung.

tionalen Menschenrechtsgesetzen. Ein Grund hierfür sind die differenten Vorstellungen darüber, was es bedeutet Mensch (-lich) zu sein, und folglich, welche Interessen bzw. Rechte verfolgt und geschützt sowie diesbezügliche Risiken identifiziert und gesteuert werden sollen. Jedoch mögliche inhaltliche Überschneidungen, die aufgrund des hier durchgeführten Vergleichs erlangt werden, sollen dazu beitragen, dass sich einem allgemein anerkannten Verständnis von Humanität angenähert werden kann und somit ein holistischer Risikomanagementansatz entwickelt wird, der lokal kulturelle Aspekte mit globalen Techniken kombiniert.

Angemerkt sei an dieser Stelle, dass ein Vergleich dieser Art hier lediglich skizzenhaft vorgenommen werden kann, weil eine vollständige Bearbeitung den Rahmen dieser Arbeit um ein Vielfaches übersteigen würde. Nichtsdestotrotz soll hier ein erster Schritt aufgezeigt werden, an den weitere Forschung ansetzen kann, die aufzeigt, welche gemeinsam geteilten Werte – als Ziel und Orientierungsgröße sozialer Kooperation – existieren.

Wie global agierende Organisationen mittels der aus internationalen Standards geforderten *risk-based due diligence* ihre Koordinations- und Kooperationsmechanismen zur Steuerung und Kontrolle ihrer ökonomischen Transaktionen gestalten können, so dass sozioökonomische Risikopotentiale auf strategisch normativer Managementebene ganzheitlich erschlossen werden, soll hier in Kapitel 7 anhand eines Aufrisses theoretischer Ausführungen zur Governanceethik,<sup>57</sup> die eine starke Form der Tugendethik ist,<sup>58</sup> erläutert werden. Damit wird hier die Basis für einen praktikablen Managementansatz zur verantwortungsvollen Steuerung von (multinationalen) Stakeholder-Beziehungen aufgezeigt.

Mithin wird, wie abschließend zu sehen sein wird, durch die Anwendung des *risk-based due diligence* Konzeptes auf Menschenrechtsrisiken eine Brücke zwisch Corporate Compliance, Corporate Social Responsibility (CSR)<sup>59</sup> und – politischem – Risikomanagement geschlagen<sup>60</sup>:

<sup>57</sup> Vgl. Wieland, J. (1996).

<sup>58</sup> Vgl. Wieland, J. (2006a): S. 7 mit Bezug auf Wieland, J. 2001 und 2005.

<sup>59</sup> „CSR bezeichnet ein integriertes Unternehmenskonzept, das alle sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung beinhaltet, [...]“. Siehe BMAS (2010): S. 7. Analog der Definition von CSR der Europäischen Kommission liegt dem Aktionsplan CSR der Bundesregierung das im Nationalen CSR-Forum festgelegte

Denn wird auf die semantischen Wurzeln des Wortes *Risiko* ein Blick geworfen, so ist zu erfahren, dass sich dieses von dem frühitalienischen Wort *risicare* ableitet, was so viel wie *sich trauen/etwas wagen* bedeutet.<sup>61</sup> Entsprechend „[...] meint Risiko eher eine Wahlentscheidung als etwas Schicksalhafteres“<sup>62</sup>. Die Manifestationen dieser Wahlentscheidungen, mithin die Risikobereitschaft, definiert das Verständnis vom Menschsein. „Mensch zu sein, muss der ethische Maßstab jeder wirtschaftlichen Handlung sein [...]“.<sup>63</sup> Am Grundprinzip der Humanität<sup>64</sup> lässt sich veranschaulichen, dass es zahlreiche Gemeinsamkeiten im ethischen Empfinden und aufgrund der Wahrung der Menschenrechte ein Minimum an ethischen Normen gibt, das unter keinen Umständen disponibel<sup>65</sup> ist.<sup>66</sup> Dennoch treten Unterschiede in der sachlichen Beschaffenheit dieser Werte auf,<sup>67</sup> die unmittelbare Auswirkung auf den spezifisch lokalen Umgang mit Risiken hat. Mithin wird vorliegend zu untersuchen sein, ob aufgrund seiner dynamischen Ausrichtung,<sup>68</sup> d.h. der Fähigkeit sich adaptiv an verändernde Umstände des Risikoumfeldes anzupassen, das auf globalen Standards basierende *risk-based due dili-*

Verständnis von CSR zu Grunde, vgl. *Kommission der Europäischen Gemeinschaften*, 2001 und 2011.

<sup>60</sup> Anhand der Kommunikation der Europäischen Kommission an das Europäische Parlament, die auch die angesprochene CSR Definition miteinschließt, wird die Tendenz zu einer Kodifikation freiwilliger CSR und eine Angleichung der Terminologie und Definitionen von CSR und Compliance ersichtlich, insbesondere durch die Verwendung der Begriffe: *risk based due diligence, effectiveness, transparency* und *monitoring*. Siehe hierzu die englische Version: European Commission COM(2011) 681 final, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf), 05.08.2014

<sup>61</sup> Vgl. Bernstein, P. L. (1998): S.8.

<sup>62</sup> Bernstein, P. L. (1998): S.8.

<sup>63</sup> Sachs, J. (2010): S. 18.

<sup>64</sup> Vgl. hierzu vor allem die Kapitel 2 und 6.

<sup>65</sup> Aus juristischer Perspektive gibt es Rechte, die selbst im Notstand nicht derogierbar sind. Sie stellen absolute Rechte dar, was sich aus ihrem immanenten Menschenwürdebezug erklärt (sogenannte notstandsresistente absolute Rechte). Vgl. Art. 4, Abs. 2 des Internationalen Paktes über bürgerliche und politische Rechte vom 19. Dezember 1966.

<sup>66</sup> Vgl. Leisinger, K. M. (1997): S. 58.

<sup>67</sup> Vgl. Leisinger, K. M. (1997): S. S. 61.

<sup>68</sup> Vgl. Frouhar, M., Taylor, M. B., Zandvliet, L. (2009): S. 3f.

*gence* Konzept zur Überbrückung dieser Wertunterschiede und zur Realisierung gemeinsamer Werte geeignet ist. Dies würde nicht nur eine bloße Symptom-, sondern auch eine Ursachenbekämpfung von politischen Risiken mit sich bringen, und dadurch die Möglichkeit sowohl der Vermeidung von Risiken als auch das Eingehen auf potentielle Risiken und Chancen. Folglich würde eine Corporate Compliance, die die Prinzipien des hier erläuterten *risk-based due diligence* Konzeptes strategisch und operationell in einem Unternehmen verinnerlicht, in viel versprechender Weise zur Erleichterung des Zuganges zu risikosensiblen Märkten beitragen.