

Blickwinkel

Good Corporate Governance und Compliance

Wie Unternehmer und Führungskräfte wertsteigernd gute Unternehmensführung umsetzen können

Wie und wo zählt sich Good Corporate Governance konkret aus?

Welche Rolle spielt Compliance zur Sicherung von Good Corporate Governance?

Welche Schritte sind zur Umsetzung von Good Corporate Governance notwendig?

Was ist gute Unternehmensführung
und wie stellt man sie sicher?

Good Corporate Governance und Compliance sind zu Schlagworten in vielen öffentlichen und fachlichen Diskussionen über erfolgreiches Management geworden.

Sie beschreiben nicht nur das hinlänglich bekannte Einhaltungsgebot von Gesetzen. Auch gegenüber unternehmensinternen Regelwerken und Verhaltenscodexen gilt es Compliance zu zeigen, diese Regeln also einzuhalten, um Good Corporate Governance zu ermöglichen.

Ob detaillierte Compliance-Regelwerke allein ausreichen, um Good Corporate Governance tatsächlich zu leben, ist eine andere Frage.

In jedem Fall ist die Sicherstellung von Good Corporate Governance heute eine essenzielle Erwartung an Unternehmer und Führungskräfte.

Executive Abstract: Die Studie in 5 Minuten

Diese Studie erforscht vorwiegend qualitativ, inwieweit sich Good Corporate Governance anhand von Compliance-Regeln in Unternehmen verankern lässt. Dabei stehen im Vordergrund die Fragen,

- a) ob und wie Good Corporate Governance gelebt wird;
- b) ob Compliance-Regelwerke dazu beitragen, Good Corporate Governance zu installieren.

Gelebte Good Corporate Governance bedeutet einerseits die unvermeidliche Einhaltung von Gesetzen (z.B. KonTraG) – und darüber hinaus die Einhaltung von ethisch-moralischen Werthaltungen und Verhaltensweisen sowie einer transparenten, nachhaltigen, partizipativen Unternehmensführung. Diese kann bis hin zur Verpflichtung zu Corporate Citizenship bzw. Corporate Social Responsibility gehen, um sich über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus aktiv für die lokale Bürgerschaft oder auch für ökologische und kulturelle Belange zu engagieren.

Dieses Verständnis zeigt sich in zwei Dimensionen:

- 1** Die externe, kundenorientierte Sicht, gemäß dem Motto: „Wir sind besser, leistungsfähiger, transparenter, nachhaltiger, moralischer und damit für unsere Kunden die verlässlicheren Geschäftspartner als unsere Wettbewerber, die Geschäftsbeziehung unterliegt weniger Risiken, wir sind für unsere Kunden sogar imagefördernd.“
- 2** Die interne, mitarbeiterorientierte Sicht, gemäß dem Motto: „Wir sind der bessere Arbeitgeber, weil wir ein faires, transparentes, partizipatives und von moralischen Werten getragenes Umfeld bieten.“

Gesetz versus Ethik, Konzern versus Mittelstand

Jedes börsennotierte Unternehmen verfügt über einen Verhaltenscodex, der Good Corporate Governance („Gute Unternehmensführung“) sicherstellen soll. Schon die Gesetzgebung der jeweiligen Länder, in denen die Unternehmen notiert sind, zwingt sie dazu, gewisse Regeln zur Gesetzesbefolgung aufzustellen.

Diese juristisch induzierten Regeln sind im konzerneigenen Compliance-Regelwerk reflektiert, und manchmal auch die ethisch-moralisch induzierten Verhaltensweisen. Bei Mittelständlern herrscht im Vergleich dazu eher Wildwuchs – was auch daran liegt, dass insbesondere eigentümergeführte Unternehmen qua Gesetz zu wesentlich weniger Good Corporate Governance-Regeln verpflichtet sind.

Good Corporate Governance ist immer individuell zu sehen

Es gibt keine eindeutige, umfassende Antwort, wie gute Unternehmensführung gestaltet sein muss. Zwar lassen sich Elemente von Good Corporate Governance verallgemeinern, jedoch muss ein Unternehmen immer als Einzelfall betrachtet werden. Patentrezepte existieren daher nicht.

Compliance-Regelwerke garantieren keine Good Corporate Governance

Selbst ausgefeilte Compliance-Regelwerke garantieren noch keine gelebte Good Corporate Governance. Im Gegenteil, ein zu enges Korsett wird von vielen Führungskräften und Mitarbeitern als hinderlich und demotivierend empfunden. Die Gefahr, dass Good Corporate Governance jenseits ihrer Institutionen und Instrumente blutleer und damit wirkungsarm bleibt, ist reell.

Mehr Praxis und Vorleben von Werten ist wünschenswert

Unser Lösungsvorschlag: weniger starre Regeln, mehr Praxis! Eminent wichtig ist dabei das Vorleben gewünschter Werte, also die Führungskultur. Diese lässt sich nur durch intensives Training anhand von Fallbeispielen und im Arbeitsalltag sukzessive etablieren.

Die unterschätzte Dimension: Good Corporate Governance liefert konkreten Mehrwert

Good Corporate Governance erweckt den Anschein einer stark theoretischen Dimension. Dem ist nicht so, unsere Studie hat mindestens drei Managementdisziplinen zutage gefördert, in denen Good Corporate Governance alltäglich wertschöpfend wirkt:

Führung:

Vorleben und Leben bestimmter Verhaltensregeln und Werte im Einklang mit der Unternehmensstrategie.

Organisation & Controlling:

Klares, transparentes und damit effektives Entscheidungsmanagement.

Kommunikation:

Klare, transparente und strategiekonforme Kommunikation nach innen und außen (Investor Relations, Kundenkommunikation, Bewerberkommunikation/ Employer Branding, Veränderungsmanagement, etc.).

Kurzfazit:

Richtig ausgestaltet, lässt sich Good Corporate Governance sehr konkret und wertsteigernd in die Unternehmenspraxis umsetzen. Compliance-Regelwerke sind dabei ein wichtiger formaler Baustein, aber keine Garantie zur gelebten Umsetzung. Hierzu ist eine entsprechende Führungskultur gefragt.

Sieben Schlüsselerkenntnisse über Good Corporate Governance

- 1 Gelebte Good Corporate Governance ist ein Wettbewerbsvorteil, sowohl gegenüber Kunden (Attraktivität als Geschäftspartner) als auch gegenüber Bewerbern und Mitarbeitern (Attraktivität als Arbeitgeber).
Um die volle Wirkung zu entfalten, muss sie in konkreten Handlungen und innerhalb konkreter Unternehmensbereiche verankert sein.
- 2 Börsennotierte Konzerne sind sich des Themas eher bewusst als eigentümergeführte Mittelständler – aber beide Unternehmenstypen haben Nachholbedarf, sie unterschätzen den Mehrwert von Good Corporate Governance; in vielen Fällen ist für Führungskräfte und Mitarbeiter bei ihrem Arbeitgeber nicht einmal eine Definition von Good Corporate Governance als Teil der Unternehmensstrategie erkennbar; geschweige denn Maßnahmen zur gelebten Umsetzung.
- 3 Manager mit Compliance-Erfahrung – in der Mehrheit Konzernmanager – sind nicht zwingend empfänglicher für die Einhaltung von Verhaltensweisen und Maßnahmen zur Etablierung von Good Corporate Governance durch Compliance-Regelwerke.
- 4 Die bloße Existenz von Compliance-Regelwerken und deren mechanistische Kontrolle, etwa über IT-gestützte Tools oder Unterschriftenregelungen, garantiert noch nicht die gelebte Good Corporate Governance. Sie können nur als Orientierung wirken.
- 5 Das Fehlen von Compliance-Regelwerken bedeutet umgekehrt nicht zwingend, dass im Unternehmen zugleich das Verständnis von oder Elemente einer gelebten Good Corporate Governance fehlen.
- 6 Die Einführung von Institutionen und Instrumenten der Good Corporate Governance, auch jenseits von Compliance-Regelwerken, garantiert noch nicht die gelebte Umsetzung.
- 7 Da über die Ausprägungen und Elemente einer Good Corporate Governance kein einheitliches Verständnis herrscht, kann auch die Umsetzung von Good Corporate Governance nur individuell zugeschnitten erfolgen; gelebte Good Corporate Governance muss durch Üben und durch Vorleben erreicht werden, sie lässt sich nicht über Nacht installieren, sondern muss Teil der Unternehmenskultur werden.

10-Punkte-Plan: Wie man Good Corporate Governance zum Leben erweckt

- 1 **Analyse der Unternehmenssituation:** Welcher Unternehmenstyp sind wir und welche Anforderungen an Good Corporate Governance erwachsen daraus? Analyse der Unternehmens- und Compliance-Kultur sowie des Wertekanons; dabei Einbindung möglichst vieler Führungskräfte/Mitarbeiter: Welche Werte verfolgen wir bisher; wo sind bereits Elemente einer Good Corporate Governance sichtbar; inwieweit ist oder würde ein Compliance-Regelwerk im Unternehmen akzeptiert?
- 2 **Bildung eines Projekt- und Multiplikatorenteams:** bestehend aus Topmanagement und ausgewählten Führungskräften – bei überschaubarer Unternehmensgröße zusätzlich Durchführen von Mitarbeiterbefragungen/-workshops zur Konkretisierung des Konzepts.
- 3 **Zielsetzung klären:** Wertekanon (weiter)entwickeln, Leitbild entwerfen: Was wollen wir mit Good Corporate Governance erreichen, wo und wie soll sie sich konkret zeigen?
- 4 **Formalisierung einleiten:** Institutionen, Regeln und Kontrollmechanismen definieren und installieren, aber nicht als Compliance-Regelwerk überfrachten.
- 5 **Umsetzung vor Ort definieren und organisieren:** Einsatzfelder, Unternehmensprozesse, Kommunikationsprozesse, gewünschte Verhaltensweisen und Werthaltungen.
- 6 **Klare Kommunikation bei der Umsetzung:** Gewinnung aller Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen.
- 7 **Visualisieren:** Festhalten und Kommunizieren der wichtigsten Neuerungen und Regelungen.
- 8 **Multiplikatorenteam einsetzen:** Führungskräfte, die als Multiplikatoren wirken, trainieren; sie zu Botschaftern der Good Corporate Governance befähigen und ermächtigen.
- 9 **Trainings- und Übungseinheiten durch Multiplikatoren:** praxisorientiertes Handeln im Sinn der Good Corporate Governance im Unternehmen verankern.
- 10 **Komitee und Steuerungsprozess installieren:** Nachhalten und kontinuierliche Verbesserung sichern.

Übersicht: Verfehlungsrisiken bestimmter Unternehmenstypen

Wir haben bereits festgestellt, dass Good Corporate Governance bestenfalls nach individuellen Maßstäben gemessen werden kann. Zum leichteren Verständnis und aus Gründen der Praktikabilität haben wir ein Schema entwickelt, nach welchem sich Unternehmen in punkto Verfehlungsrisiken zumindest grob einteilen lassen. So wird deutlich, dass jeder Unternehmenstyp auch ein bestimmtes Risikoprofil aufweist, welches wiederum die konkrete Auslegung und Sicherung von Good Corporate Governance unmittelbar beeinflusst:



*Unternehmen ab 5.000 Mitarbeiter gelten in dieser Studie als Konzerne

Zuschnitt und Ergebnisse der Studie im Detail

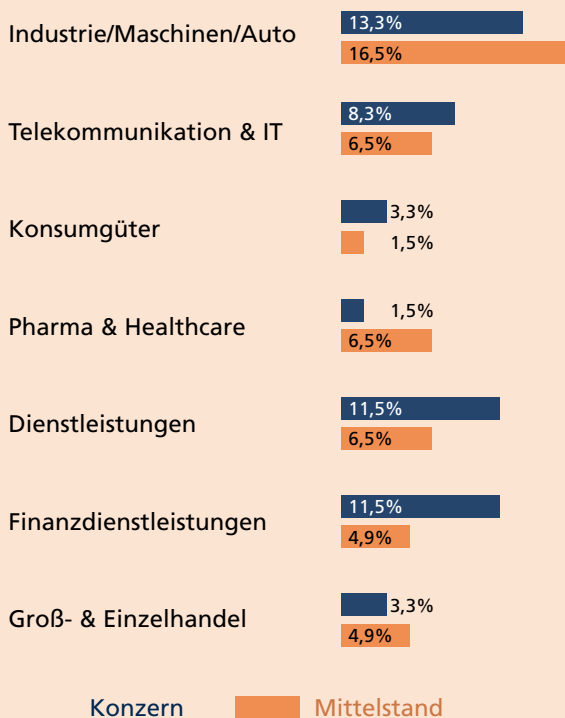
Zusammensetzung der Teilnehmer und Unternehmen

Die vorliegende Befragung wurde über einen mehrmonatigen Zeitraum in den Jahren 2010 und 2011 durchgeführt. Sie ist nicht wissenschaftlich angelegt, sondern ein Bericht aus der Praxis. Insgesamt wurden 60 Manager befragt, dabei 32 Konzernmanager (Unternehmen ab 5.000 Mitarbeiter) und 28 Manager aus dem Mittelstand (Unternehmen bis 5.000 Mitarbeiter).

Die Umfrage ist nicht repräsentativ, sondern sie wurde bewusst im Rahmen von Karriereberatungsleistungen über den von uns betriebenen Service Leaderspoint.de durchgeführt. Gegenüber einer breit angelegten repräsentativen Umfrage nutzten wir den Vorteil, durch Einzelgespräche vertiefte Erkenntnisse zu erhalten.

Bezüglich der involvierten Konzerne können wir beispielhaft folgende Unternehmen nennen, aus denen Manager sich bereit erklärt haben zu antworten: Allianz, Axa, Targo Bank, Deka Bank, MLP, Hewlett Packard, IBM, Microsoft, Deutsche Telekom, O2, RWE, GEA Group, Alstom, Hochtief, Magna, MAN, Brose, Deutsche Post, Kühne & Nagel, Metro Group.

Branchen-Verteilung



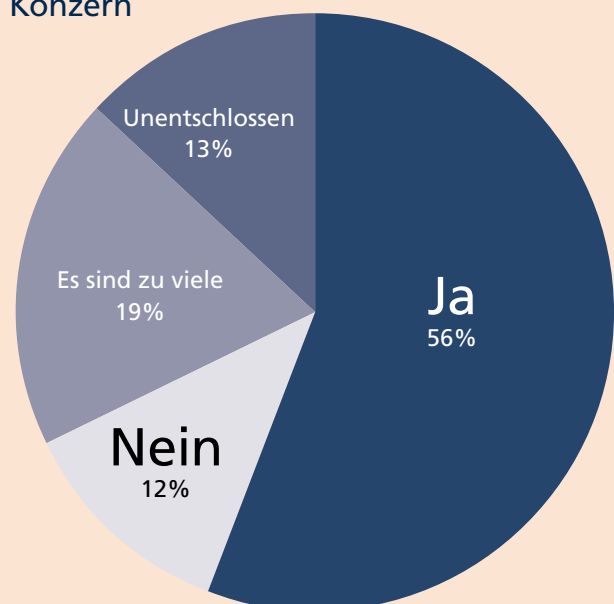
Die Verteilung zwischen Konzern und Mittelstand, auf die jeweiligen Branchen bezogen, ist folglich relativ ausgeglichen. Sie spiegelt zudem recht gut die Stärken der deutschen Wirtschaft, so überrascht es etwa nicht, dass die meisten Befragten aus dem Maschinenbau und Automotive-Umfeld kommen.

Fehlende Good Corporate Governance als Wettbewerbsnachteil

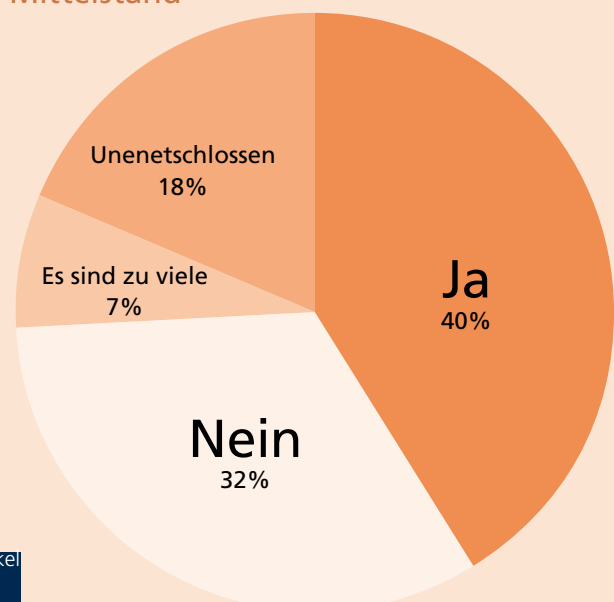
Viel entscheidender ist vor diesem Hintergrund die Aussage einzelner Mittelstandsmanager, wonach eine fehlende Good Corporate Governance dem Erfolg ihres Arbeitgebers oder generell einem Unternehmen schade: unklare Entscheidungswege, Intransparenz, Management nach Gutsherrenart und ein schlechtes Image führten zu demotivierten Mitarbeitern oder verhinderten gar, dass fähige Mitarbeiter überhaupt erst an Bord kämen. An zu wenigen Compliance-Regeln scheint es nicht zu liegen:

„Halten Sie die Compliance-Regeln in Ihrem Unternehmen für ausreichend?“

Konzern



Mittelstand

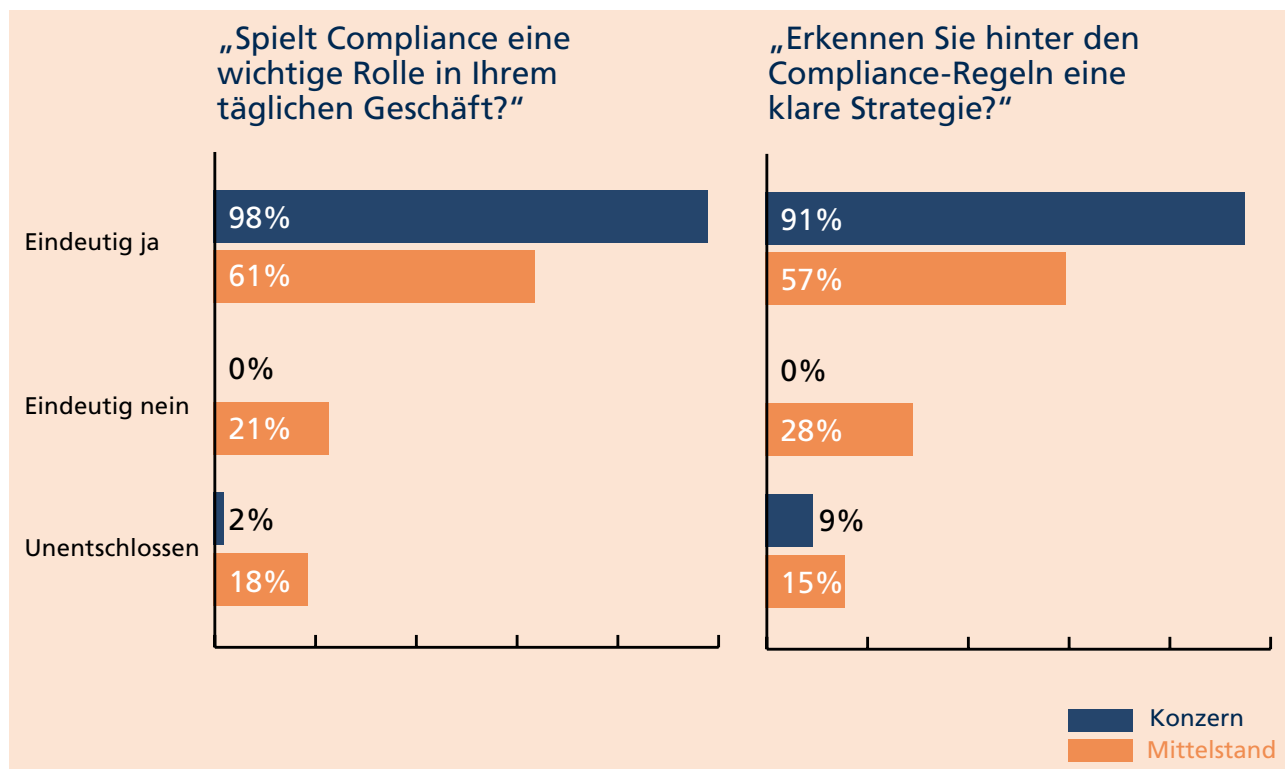


Wie verbreitet sind Compliance-Strategien? Konzern liegt vorn

Inwieweit empfinden die befragten Manager die Compliance-Bestrebungen ihres Arbeitgebers als Strategie oder als ein eher ungeordnetes, vor allem durch den Gesetzgeber getriebenes Konstrukt?

Auch hier scheinen Konzerne deutlich besser organisiert zu sein als der Mittelstand.

So erkannten 91% der Konzernmanager eine klare Compliance-Strategie, jedoch nur 57% der Mittelstandsmanager. Für uns noch erstaunlicher: Während kein Konzernmanager die Compliance-Maßnahmen als gänzlich unstrategisch empfand, erkannten immerhin 28% der Mittelstandsmanager eindeutig keine Compliance-Strategie ihres Arbeitgebers. Unentschlossen blieben 9% der Konzern- und 15% der Mittelstandsmanager.

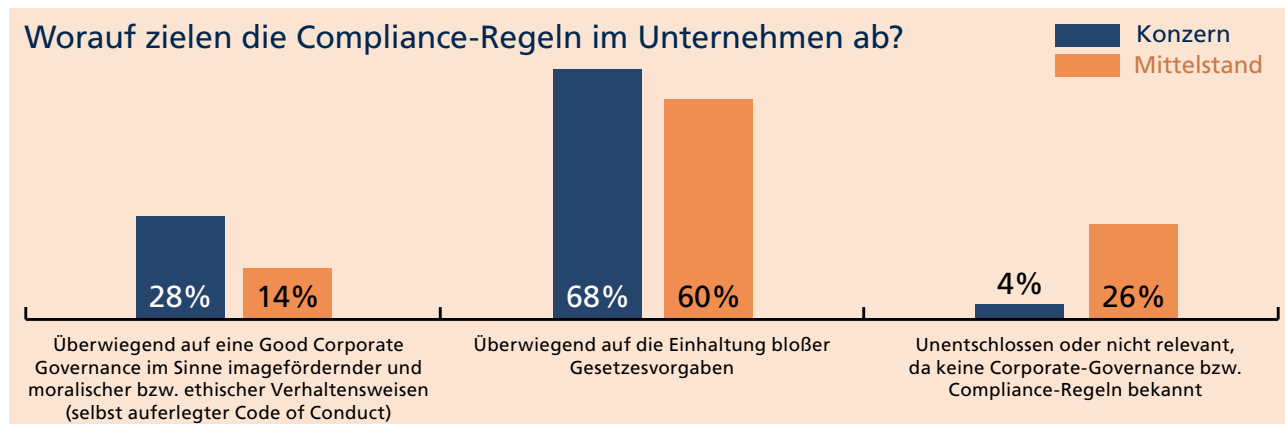


Eine Beispielaussage zur Verdeutlichung:

*„Wir haben keine Compliance-Strategie, also auch keine allgemeine Verbindlichkeit. Natürlich müssen sich einzelne Bereiche an Gesetzesvorgaben halten, und das wissen die Beteiligten auch. Und sicherlich finden Sie bei uns einige Elemente der Good Corporate Governance, die wir auch leben, etwa legen wir großen Wert darauf, dass unsere Zulieferer keine Kinderarbeit fördern. Aber ein Konzept gibt es nicht und wahrscheinlich verschenken wir hier Potenzial, um uns im Wettbewerb zu positionieren. Auch gehen wir an manchen Stellen sicher unnötige Risiken ein.“
(Familienunternehmen, Händler im Technologie/ Industrie/Automotive-Umfeld)*

Die Verteilung wirft ein klares Bild auf die Verhältnisse: Konzerne setzen Compliance-Regelwerke offenbar deutlich häufiger als – im weitesten Sinne – strategisches Instrument der Unternehmensführung ein als Mittelständler.

Zumindest erscheinen sie sensibilisierter für Verfehlungen gegenüber dem Gesetz und daraus erwachsende mögliche Nachteile, einerseits. Andererseits haben manche Konzerne offenbar erkannt, dass man mit Compliance-Maßnahmen auch image- und geschäftsförderliche Verhaltensweisen institutionalisieren und kontrollieren kann. Aber ist das ein manifester Trend?



Branchen, die für Compliance-Regeln besonders sensibilisiert sind

Unsere Befragung hat auch Erkenntnisse über bestimmte Branchen zutage gefördert. Es gibt danach Anzeichen dafür, dass bestimmte Branchen sensibilisierter für das Thema sind als andere. Wenn wir uns den Mittelstand – insgesamt nicht so Compliance-affin wie Konzerne – anschauen, so fanden 3 von 4 Managern der Gesundheitsbranche, 2 von 3 Managern der Finanzbranche und 3 von 4 Managern aus der Branche Telekommunikation & IT, dass ihr Arbeitgeber eine Compliance-Strategie verfolgte. Dagegen war dies nur bei 5 von 10 Managern aus dem Industriebereich der Fall.

Nehmen wir als Beispiele folgende Aussagen:

„Wir sind ein Unternehmen, in dem Chemikalien eine sehr große Rolle spielen, daher ist für uns eine aktive Standortkommunikation essenziell. Diese funktioniert sehr gut. In anderen Bereichen ist auch vieles geregelt, etwa bezüglich der Führungskultur, jedoch wird hier die Corporate Governance nicht stringent eingefordert bzw. kontrolliert. Hier wünscht man sich manchmal mehr Compliance.“
(Familienunternehmen, Gebrauchsgüterhersteller)

„Compliance ist auch ein bisschen alter Wein in neuen Schläuchen. Wir produzieren Nahrungsmittel, da sind seit jeher strenge Regeln einzuhalten.“
(Konzern, Konsumgüter)

Aber auch in besonders sensibilisierten Unternehmen gibt es offenbar Binnendifferenzierungen. Bestimmte Funktionsbereiche innerhalb der Unternehmen scheinen fester im Thema zu stehen als andere. In einem Pharma-, Chemie- und Nahrungsmittelproduzenten sind sicherlich alle Finanz-, Produktions- und Forschungsmitarbeiter mit Compliance-Regeln vertraut; jedoch nicht zwingend Manager aus anderen Funktionen, wie folgende Aussage einer höheren Führungskraft zeigt:

„Man hat sich diesem Thema tatsächlich bei uns gewidmet, wir haben sogar einen Chief Compliance Officer – aber ich habe davon erst durch eigenes Nachschlagen im Intranet auf Ihre Anfrage hin erfahren.“
(Familienunternehmen, Konsumgüterbranche)

Bezüglich dieses Beispiels könnte man sich auch fragen, ob möglicherweise eine verbesserungswürdige Kommunikationskultur oder Organisation im Unternehmen herrscht und ob diese mittelstandstypisch ist. Dieser Verdacht liegt angesichts der in unserer Studie ermittelten Trends geradezu auf der Hand!

Bemerkenswert ist dieser Fall allemal: Wenn es gar einen Chief Compliance Officer im Unternehmen gibt, sollte man davon ausgehen, dass das Thema Compliance für alle Führungskräfte relevant ist und sie in dieses Thema eingewiesen worden wären!

Überregulierung und Geschäftsverhinderung durch Compliance

Compliance wurde von vielen Befragten übrigens nicht eindeutig positiv beschrieben. Dieser Trend wird auch dadurch befeuert, dass sich manche Manager in der Ausübung ihrer Tätigkeit nicht nur behindert, sondern gänzlich verhindert sahen. So wurden Compliance-Regeln teils nicht nur als lästig empfunden, sie galten teils als veritable Geschäftsverhinderer – auch, aber nicht nur im regulierungsgeplagten Banking.

„Compliance-Regeln verhindern in vielen Ländern Geschäftsmöglichkeiten, weil andere Marktteilnehmer sich nicht an Compliance-Regeln halten. Insbesondere trifft dies bei Unternehmen aus China zu.“
(Automobilzulieferer-Konzern)

„Es sind eigentlich zu viele Regelungen. Manche empfinde ich als unsinnig und einschränkend.“
(Bankkonzern)

Für immerhin 19% der Konzernmanager und 7% der Mittelstandsmanager war das Compliance-Regelwerk ihrer Arbeitgeber klar zu umfangreich oder zu streng.

In diesem Typ von Unternehmen erscheint es daher aussichtslos, eine ausgedehnte Good Corporate Governance im Rahmen des Compliance-Regelwerks installieren zu können. Die Frage, ob und wie viele Compliance-Regeln tatsächlich nötig sind, liegt nahe. Möglicherweise könnte sich eine Durchforstung des ‚Compliance-Dschungels‘ in stark regulierten Unternehmen lohnen, um ein stärker unternehmerisches Management zu fördern.

Manche Mittelständler leben (fast) ohne Compliance-Regeln gut

Das krasse Gegenteil, nämlich eine größtmögliche Deregulierung, ist uns auch begegnet. Zur Erinnerung: 21% aller befragten Mittelstandsmanager sahen bei ihrem Arbeitgeber kein Compliance-Regelwerk gegeben. Beispielhaft sei die Aussage eines Managers aus einem Maschinenbauunternehmen mit marktführender Stellung in Europa genannt:

„Wir machen nur das Allernötigste, also die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben. Außer Exportcompliance gibt es bei uns nichts“ (Familienunternehmen, Maschinenbau)

Was auf den ersten Blick als Erfolgsrezept angesehen werden mag, kann auf den zweiten Blick aber auch als Weg mit hohem Risiko erscheinen. Compliance-Regelungen werden, wie wir gesehen haben, durchaus nicht selten als Behinderung des Unternehmertums empfunden. Doch zugleich birgt ein komplett fehlendes Compliance-Regelwerk eben genau die Gefahr, dass man eine Good Corporate Governance weder einfordert noch vorlebt.