

2011

# Blickwinkel

## Good Corporate Governance und Compliance:

Wie Unternehmer und Topmanager wertsteigernd  
„gute Unternehmensführung“ umsetzen können

Wie und wo zahlt 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.

Good Corporate Governance ist heute eine essenzielle Erwartung an die Führungskräfte von Unternehmen.

# Inhalt

Die Wichtigkeit einer systematischen  
Institutionalisierung von Good Corporate  
Governance wird noch immer unter-  
schätzt, häufig (aber beileibe nicht nur)  
im Mittelstand. Dabei liefert gelebte  
Good Corporate Governance durchaus  
einen konkreten, messbaren Mehrwert!

In diesem Heft erfahren Sie, welche  
Anregungen und Einsichten Führungs-  
kräfte aus Schlüsselindustrien in  
Deutschland zum Thema beitragen – und  
wie Sie Ihre individuelle Good Corporate  
Governance praktikabel und nachhaltig  
verankern und dadurch mehr

Executive Abstract: Die Studie in 5 Minuten.....	4
Sieben Schlüsselerkenntnisse über Good Corporate Governance .....	5
Good Corporate Governance und Compliance: Aspekte und Kommentare	
Was ist „Good Corporate Governance“?.....	6
Zusammensetzung der Teilnehmer und Unternehmen in dieser Studie .....	6
Wieviele Manager assoziieren mit „Compliance“ konkrete Anforderungen? .....	7
In welchen Unternehmen spielt Compliance eine Rolle? .....	8
Wie verbreitet sind Compliance-Strategien? .....	8
Wozu dienen Compliance- Regelwerke faktisch? .....	9
Branchen, die für Compliance-Regeln besonders sensibilisiert sind.....	10
Überregulierung und Geschäfts- verhinderung durch Compliance .....	10
Fehlende Good Corporate Governance als Wettbewerbsnachteil.....	11
Good Corporate Governance leben anstatt mit Compliance tot regulieren!?. .....	11
Fazit.....	12
Konkreter Mehrwert in mindestens drei Managementdisziplinen .....	12
Übersicht: Verfehlungsrisiken bestimmter Unternehmenstypen .....	13
10-Punkte-Plan: Wie man Good Corporate Governance zum Leben erweckt .....	14

Copyright© 2011 TK Management Group, Leaderspoint.de

# Executive Abstract: Die Studie in 5 Minuten

Jedes börsennotierte Unternehmen verfügt über ein Regelwerk, welches Good Corporate Governance („Gute Unternehmensführung“) sicherstellt – oder dies zumindest erreichen soll. Schon die Gesetzgebung der jeweiligen Länder, in denen die Unternehmen notiert sind, zwingt sie dazu, gewisse Regeln bezüglich Gesetzesbefolgung und Geschäftsgebaren aufzustellen.

Die Compliance, also das Befolgen dieses Regelwerks, ist fester Teil der Managementanforderungen in diesen Unternehmen. 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 Antwort auf die Frage, was gute Unternehmensführung ist. Zwar lassen sich Elemente von Good Corporate Governance verallgemeinern (siehe Kasten rechts), jedoch muss ein Unternehmen immer als Einzelfall betrachtet werden. Ist das Unternehmen börsennotiert? Befinden sich die Aktien alle im Streubesitz oder gibt es Ankeraktionäre? Ist das Unternehmen in Familienbesitz oder in der Hand eines Private Equity-Investors? In welchen Märkten agiert das Unternehmen? Diese wenigen Beispielfragen verdeutlichen bereits, dass neben gemeinsam zu beachtenden Gesetzen für jedes Unternehmen jeweils unterschiedliche Regeln und Werte zur Good Corporate Governance zählen.

## 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.

## Mangelnde Good Corporate Governance kostet Geld – zuviel Compliance aber auch

Alarmierend: Ein Tenor der befragten Manager lautet, dass fehlende Good Corporate Governance dem Erfolg ihres Arbeitgebers 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. Bemerkenswert: Kultur kann Vorschrift ersetzen! So leben einige in unserer Umfrage beleuchtete Mittelständler Good Corporate Governance ganz ohne Compliance-Regelwerk, weil sie eine entsprechende Kultur aufgebaut

haben. Das scheint aber nur in überschaubar großen Unternehmen oder Einheiten zu funktionieren, ist also kein universelles Erfolgsrezept. Jedoch zeigt sich in diesen Unternehmen ein Phänomen besonders zugespitzt: Die Verankerung einer gelebten Good Corporate Governance gleicht einem Dilemma. Ohne formalisierende Maßnahmen zur Sicherstellung von Good Corporate Governance wird wertvolles Potenzial verschleudert – mit ihnen aber auch, wenn man deren Einhaltung durch zu viele Compliance-Regeln kontrolliert und dadurch verkompliziert.

## 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. Good Corporate Governance muss also zunächst als strategisches Konzept mit klarer Zielsetzung entwickelt sein, dann in einen organisatorischen Rahmen und ein maßvolles(!) Regelwerk gegossen werden, um schließlich im Verhalten eingeübt zu werden.

## 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.).

### Kurzfasit:

Richtig ausgestaltet, lässt sich Good Corporate Governance also sehr konkret und wertsteigernd in die Unternehmenspraxis umsetzen.

# 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.
- 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 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.

# Good Corporate Governance und Compliance: Aspekte und Kommentare

## Was ist „Good Corporate Governance“?

Diese Studie eruiert vorwiegend qualitativ, inwieweit sich Good Corporate Governance anhand von Compliance-Regeln in Unternehmen verankern lässt. Dabei steht im Vordergrund die Frage, ob und wie Good Corporate Governance gelebt wird.

Gelebte Good Corporate Governance bedeutet einerseits die unvermeidliche Einhaltung von Gesetzen (z. B. KonTraG); 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 wie 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.“

Die Wichtigkeit der Kundendimension erklärt sich selbst, die interne Dimension wird vor dem Hintergrund der zunehmenden Talentverknappung in Deutschland wichtig.

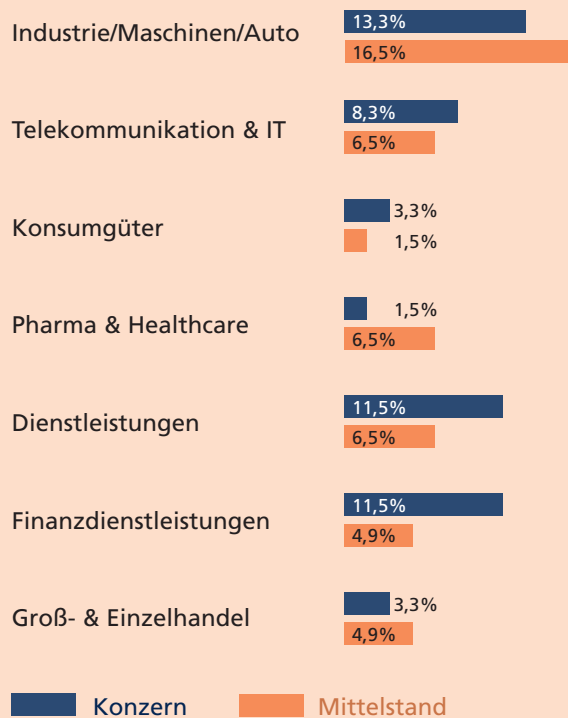
Unternehmen, die national und international langfristig erfolgreich sein wollen, müssen talentierte und leistungsstarke Mitarbeiter anziehen und halten. Das gilt auch und gerade für Mittelständler. Mit bürokratischem Managementstil oder autokratischer, nicht-partizipativer Unternehmensführung etwa dürfte dies langfristig nicht gelingen.

## 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.

## Branchen-Verteilung

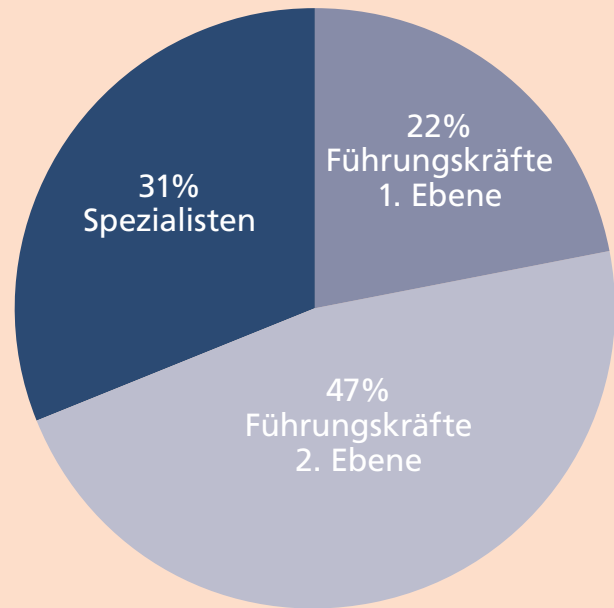


Die Verteilung zwischen Konzern und Mittelstand, auf die jeweiligen Branchen bezogen, ist folglich relativ ausgeglichen. Sie spiegelt zudem recht gut die Stärken der deutschen Wirtschaft, so überrascht es etwa nicht, dass die meisten Befragten aus dem Maschinenbau und Automotive-Umfeld kommen.

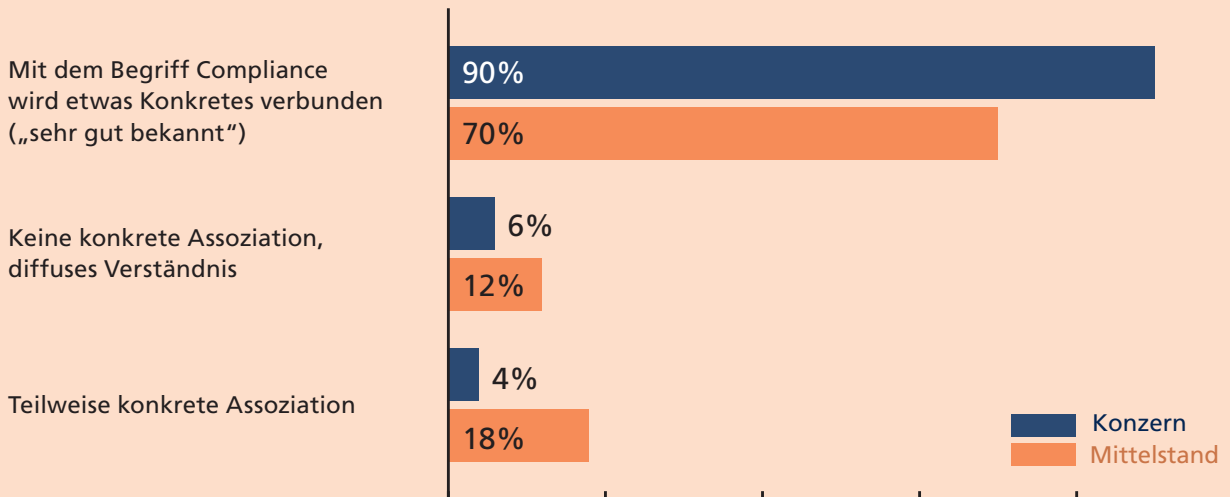
## Hierarchien-Verteilung

Wir haben vornehmlich Führungskräfte der ersten (22%) und zweiten (47%) Ebene befragt sowie Spezialisten (31%), denen zumindest temporär oder fachlich Leitungs- oder Expertenfunktionen zukamen.

Die Konzernführungskräfte der ersten Ebene bestanden aus Geschäftsführern oder Vorständen von Tochtergesellschaften, Bereichsleiter – auch auf Holdingebende – haben wir der zweiten Ebene zugerechnet.



## Wieviele Manager haben eine konkrete Vorstellung, was „Compliance“ ist?



Vom Begriff „Compliance“ hatten immerhin 90% der befragten Konzernmanager eine konkrete Vorstellung, jedoch nur 70% der Mittelstandsmanager. Während 2 befragte Konzernmanager mit „Compliance“ nichts Konkretes verbunden und einer teilweise, hatten immerhin 3 Mittelstandsmanager keine Assoziation und 5 nur teilweise eine konkrete Vorstellung vom Begriff.

Die jeweils gut informierten, im Thema subjektiv sicheren Manager (also die 90%- sowie 70%-Gruppe) verbanden mit Compliance sämtlich das Kontrollinstrument, um bestimmte Verhaltensweisen und Gesetze einzuhalten. Welche das im Einzelnen waren, darüber bestand jedoch keine Einigkeit. Die Assoziationen reichten von Regeln zur Auswahl der Geschäftspartner über die Art der Verhandlungsführung bis hin zum

Angebotsmanagement, zu Qualitätsvorgaben oder zu Führungsrichtlinien. Dieser Befund spiegelt ein selbst bei Managern, die mit dem Thema vertraut sind, vorhandenes uneinheitliches Verständnis von Compliance wider. Darüber hinaus deuten wir das Kaleidoskop an Konkretisierungen aber auch als Ausdruck der jeweils unterschiedlichen Gewichtungen und Ausprägungen in den Unternehmen.

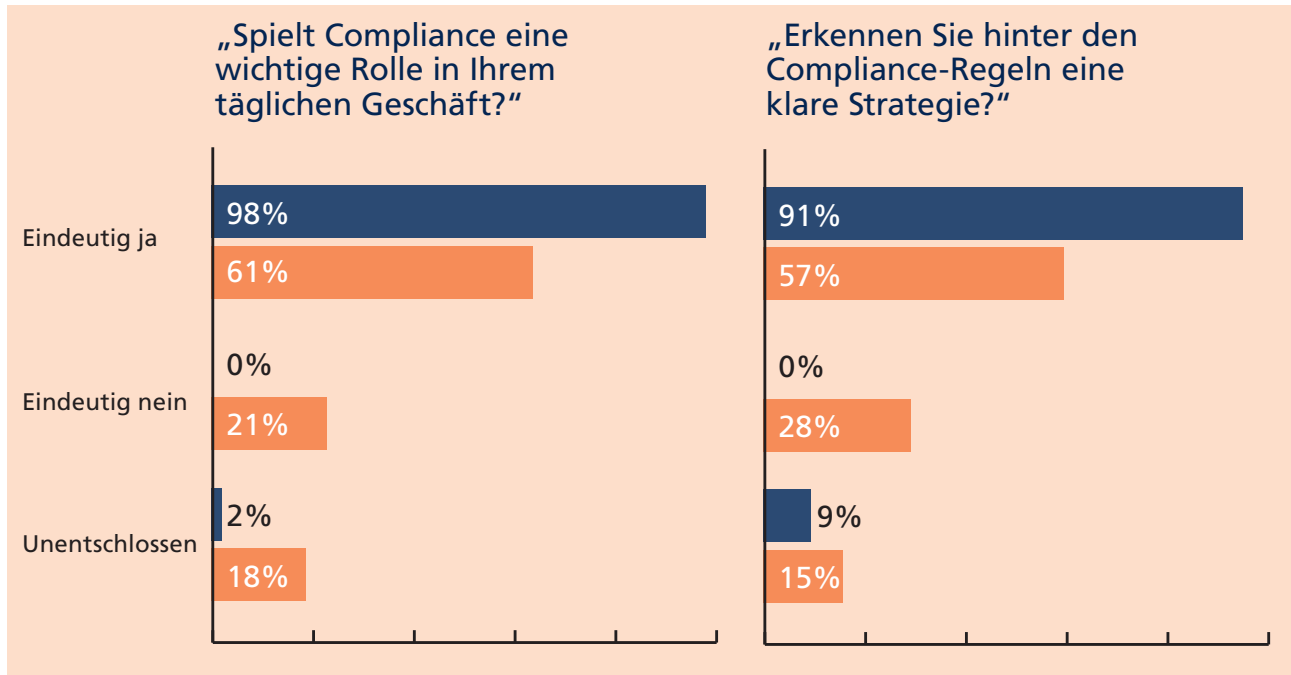
Konzernmanager sind also tendenziell eher gewöhnt, sich in einem von Compliance-Regelungen bestimmten Umfeld zu bewegen. Folglich könnte man erwarten, dass sie sich offener gegenüber einer Kontrolle von Good Corporate Governance durch Compliance-Maßnahmen zeigten. Wir werden jedoch sehen, dass diese Annahme nur sehr bedingt zutrifft.

## 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 Bereich 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?

■ Konzern  
■ Mittelstand

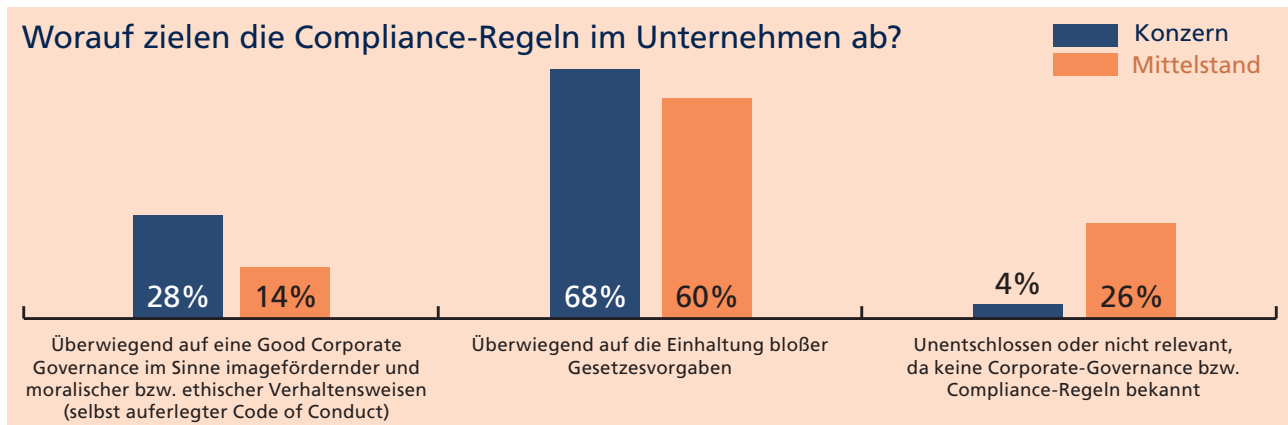


## Wozu dienen Compliance-Regelwerke faktisch?

Klären wir also das Verhältnis von Compliance und Good Corporate Governance. Zur Erinnerung: Good Corporate Governance umfasst für uns nicht nur die Erfüllung von Gesetzesvorgaben (KonTraG, etc.), sondern auch gewünschte ethische bzw. moralische Verhaltensweisen und gelebte Mechanismen zur Steigerung von Transparenz und Partizipation im Unternehmen. Insofern muss uns interessieren, ob mit den vorhandenen Compliance-Maßnahmen tatsächlich aktiv Good Corporate Governance in unserem

*„Das Produkt zählt für den Kunden, und nur das Produkt. Genauer: Preis und Funktionalität, mehr nicht. Wir können nach außen keine wettbewerbsrelevante Identität über Good Governance bilden.“ (Medizintechnik, Mittelständler)*

Das sind zunächst keine ermutigenden Einsichten, wenn man unterstellt, dass Compliance-Regeln eine umfassende Good Corporate Governance sichern sollen. Doch dieses Ziel wird offenbar nur selten angestrebt.



erweiterten Sinne, aktiviert, institutionalisiert und kontrolliert werden soll. Wenn nicht, dann ergäbe sich hier ein erhebliches Verbesserungspotenzial – oder aber klassische Compliance-Regelwerke wären zur Institutionalisierung einer gelebten Good Corporate Governance nicht das Mittel der Wahl.

Grundsätzlich ist folgender Trend erkennbar: Compliance-Regelwerke dienen in Konzernen wie bei Mittelständlern eher selten vornehmlich zur Einhaltung von Good Corporate Governance nach unserem erweiterten Verständnis.

Die meisten Konzerne (wenn auch längst nicht alle) wie auch Mittelständler sehen in einer durch Compliance-Regeln gesteuerten Good Corporate Governance in unserem erweiterten Sinn offenbar kein Instrument zur Steigerung des Unternehmenserfolgs bzw. kein Mittel, sich positiv vom Wettbewerb abzusetzen – oder sie haben das Potenzial schlicht nicht erkannt. Typische Aussagen lauten:

*„Das Pendel schlägt gerade in der Finanzindustrie um und führt zu teilweise abstrusen Forderungen hinsichtlich Compliance.“ (Finanzkonzern, Vermögensverwaltung)*

*„Bei uns heißt Compliance vor allem viel SOX-Compliance (Telekommunikationskonzern)*

*„Einmal im Jahr muss man in unserer Firma gegenzeichnen, dass man die Regelungen gelesen hat. Bis auf den Code of Conduct beziehen sie sich im Wesentlichen auf das Einhalten von Gesetzen. Ich kenne sie nicht im Detail auswendig.“ (Industriekonzern)*

Nach Meinung von nur 28% der Konzernmanager und 14% der Mittelstandsmanager wird Compliance maßgeblich zur Förderung von Good Corporate Governance in unserem erweiterten Sinn eingesetzt. Für die überwältigende Mehrheit von 68% der Konzernmanager und 60% der Mittelstandsmanager ist Compliance schlichtweg die mechanistische Kontrolle von Gesetzesvorgaben, mehr nicht. Die restlichen Befragten wollten sich auf kein Urteil einlassen bzw. gingen von der Irrelevanz der Frage aus, da Compliance im Unternehmen nicht institutionalisiert sei. Gerade der letzte Punkt erklärt, dass sich mehr als ein Viertel (26%) der Mittelstandsmanager gar nicht geäußert hatten.

Ein herausragendes Beispiel für eine erfolgreich durch Compliance-Regeln gesteuerte, umfassende Good Corporate Governance zeigt die folgende Aussage eines Versicherungsmanagers:

*„Wir sind ein extrem öffentliches und auf Vertrauen aufbauendes Unternehmen, dazu mit intensivem Endkundenkontakt, daher hat für uns Corporate Governance und die Kontrolle durch Compliance einen sehr hohen Stellenwert. Das fängt an bei der Art und Weise, wie wir Kunden gegenüber aufzutreten haben, welches Auto wir fahren und wie wir uns in der Öffentlichkeit verhalten sollen. Und es endet vielleicht bei der Frage, welche gesellschaftliche Verpflichtung wir als internationaler Versicherungskonzern haben.“*

Doch das ist die große Ausnahme. Es stellt sich hier die Frage, ob Compliance-Maßnahmen, zumindest im klassischen Zuschnitt, überhaupt ein probates Mittel zur Steuerung von Good Corporate Governance ist. Dazu im Folgenden noch mehr Erkenntnisse.

## 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 sogar gänzlich verhindert sahen. So wurden Compliance-Regeln teils nicht nur als lästig empfunden, sie galten bei Einigen als veritable Geschäftsverhinderer – auch, aber nicht nur in der regulierungsgeplagten Bankenlandschaft.

*„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, ja nicht einmal als vorteilhaft im Bewusstsein der Belegschaft verankert.

Plakativ gesagt: Wer nicht an die Einhaltung von Regeln gewöhnt ist, wird sich auch nicht einer gewissen Werthaltung entsprechend verhalten wollen, wenn er diese nicht teilt.

## Fehlende Good Corporate Governance als Wettbewerbsnachteil

Viel entscheidender ist vor diesem Hintergrund die Aussage vereinzelter 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.

Da sich die Manager diesbezüglich nicht alle konkret zu ihrem Arbeitgeber äußern wollten, haben wir diese Aussagen nicht prozentual gewichtet, sondern als ernstzunehmende Einzelstimmen gewichtet.

## Good Corporate Governance leben anstatt mit Compliance tot regulieren!?

Einen nahe liegenden, jedoch fatalen Schluss darf man aus unseren Befunden nicht ziehen: Wo keine detaillierten oder umfassenden Compliance-Regeln vorliegen, fehlt nicht automatisch auch Good Corporate Governance. Zumindest in manchen mittelständischen Unternehmen existiert durchaus ein Verständnis von guter Unternehmensführung im hier diskutierten Sinn. Nur wird dies nicht durch ein Regelwerk fixiert, sondern gelebt:

*„Eine gemeinsame, aber zugleich auch lokale bzw. nationale Kultur und die Vorbildfunktion der Manager ist viel wichtiger als ein weltweites einheitliches Compliance-System.“ (Medizintechnik)*

*„Compliance spielt für uns insofern eine Hauptrolle, als wir Internal Audits regelmäßig durchführen. Wir sind ansonsten sehr unternehmerisch aufgestellt, die Landesgesellschaften haben große Freiheiten, aber es gibt eine gelebte gemeinsame Kultur.*

*Diese hält uns zusammen, und von dieser profitiert der Kunde durch Innovationen. Wir prüfen die Einhaltung dieser Werte aber nicht durch Compliance-Maßnahmen, wir halten sie durch regelmäßige Managementtreffen lebendig.“ (Investitionsgüterhersteller)*

*„Starke Identifizierung mit dem Unternehmen, faires Management und dadurch sehr gute Möglichkeit, die Kunden flexibel zu bedienen – diese Haltung haben wir in unserem Handeln institutionalisiert, aber nicht verschriftlicht“ (Systemhaus)*

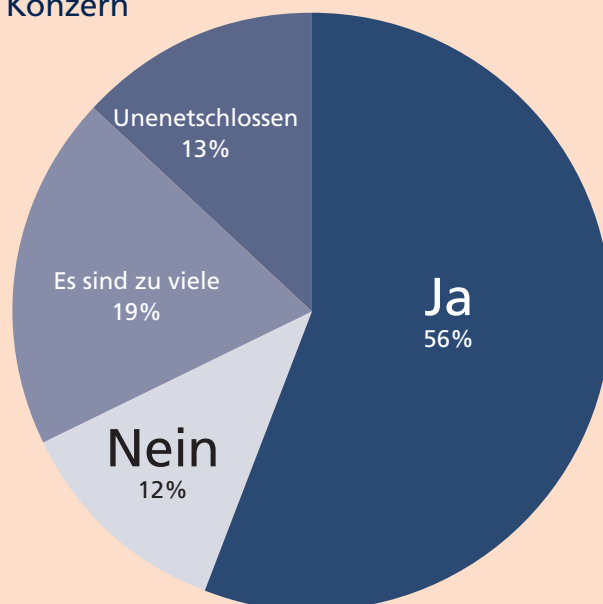
Das wirft ein neues Licht auf die Verhältnisse: Offenbar gelingt es zumindest Unternehmen, die eine bestimmte Größe noch nicht überschritten haben, ansatzweise oder sogar umfassend, Good Corporate Governance ohne Compliance-Regelwerk zu leben.

Für die Wichtigkeit des Faktors Unternehmensgröße spricht, dass kein Konzernmanager Aussagen wie die oben genannten traf. Andererseits gibt dieser Befund durchaus zu denken: Es erscheint nicht unlogisch, Good Corporate Governance vor allem mit Aktion und Vorleben zu verbinden anstatt mit komplexen Compliance-Regeln.

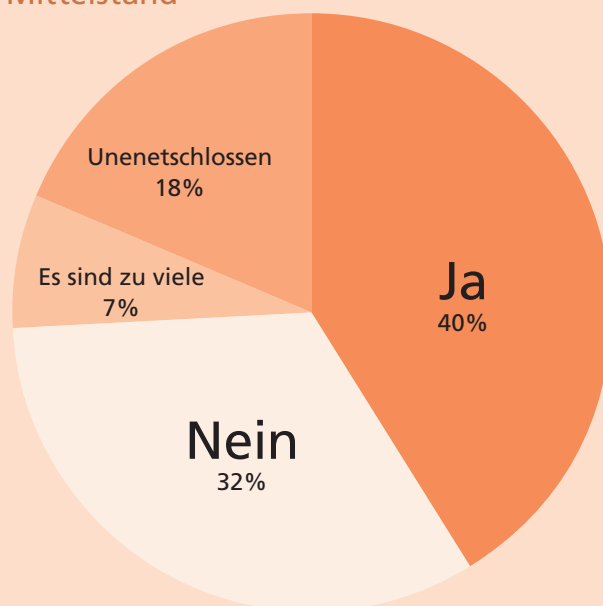
Gleichwohl muss Good Corporate Governance formalisiert und gesteuert werden, will man sie als strategische Komponente nutzen.

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

### Konzern



### Mittelstand



## Fazit

Das Ergebnis unserer Umfrage zeigt einen deutlichen Trend: im Konzern sind Compliance-Regelwerke allgegenwärtig und rufen bei Managern mehrheitlich keine eindeutig positiven Assoziationen hervor. Bei Managern aus mittelständischen Unternehmen ist der Trend ebenfalls gegeben, allerdings deutlich schwächer. Generell sind im Mittelstand Compliance-Regelwerke weniger etabliert als im Konzern. Man versteht sich hier stärker als originäre Unternehmer – mit allen Chancen und Risiken.

Compliance-Regelwerke sind zudem nicht grundsätzlich mit Good Corporate Governance im erweiterten Sinn verbunden. Insgesamt existiert bei vielen Unternehmen auch nicht das Bewusstsein, dass man mit einer systematisierten Good Corporate Governance – durch Vorleben und Kommunizieren moralischer Werte und Verhaltensweisen sowie durch Transparenz und partizipative Strukturen – Wettbewerbsvorteile erzielen kann.

Das ist wohl die Hauptlektion: Es erscheint generell nur bedingt ratsam, Good Corporate Governance durch (noch) mehr Compliance-Regeln installieren

zu wollen. Zuviel formale Compliance-Einforderung könnte vielleicht sogar zu einer Atmosphäre des Misstrauens führen, und gelebte Good Corporate Governance braucht vor allem Vertrauen. Daher sollten die Führungskräfte und Mitarbeiter auf dieser Vertrauensebene angesprochen werden. Es muss ihnen Sinn und Zielsetzung verdeutlicht werden, sie müssen aktiv schon in den Gestaltungsprozess eingebunden werden, denn nur so werden sie selbst zu Botschaftern der Good Corporate Governance.

Diese Funktion wiederum können sie nur durch Vorleben der gewünschten Werte ausfüllen, die Verankerung von Good Corporate Governance wird sich also wahrscheinlich über einen längeren Zeitraum erstrecken. Die Einführung bestimmter Instrumente für Good Corporate Governance – ob in Selbstverpflichtung oder durch Gesetzesvorgaben – bildet dabei nur die Voraussetzung.

Sie ist der Anfang, nicht der Vollzug. Gelebte Good Corporate Governance ist ein fortwährender Prozess, der immer auch einer gewissen sozialen, nicht aber vornehmlich mechanistischen Kontrolle unterliegen sollte. Er ist in seiner etablierten Form Teil der Unternehmenskultur.

## Konkreter Mehrwert in mindestens drei Managementdisziplinen

Good Corporate Governance erweckt den Anschein einer theoretischen Institution, deren Wertschöpfung fraglich ist und die im Unternehmen zumindest die Administrationskosten in die Höhe treibt. Dem ist nicht zwingend so, denn wir konnten aus den Aussagen der befragten Manager mindestens drei Managementdisziplinen destillieren, in denen eine über die bloße Gesetzeinhaltung hinaus gehende Good Corporate Governance wertschöpfend wirken kann. Richtig umgesetzt, zahlt sich Good Corporate Governance deutlich aus:

### Organisation & Controlling:

- Transparentes und effektives Entscheidungsmanagement
- Transparente, nachvollziehbare und unverzerrte Entscheidungsparameter/-grundlagen
- Partizipation der richtigen Personen am Entscheidungsprozess
- Entsprechend hochqualitative Entscheidungen
- Zielgerichtete und zügige Umsetzung von Entscheidungen
- Transparente Sanktionen bei Abweichung

### Führung:

- Vorbildliches Verhalten der Führungskräfte, Multiplikation im Unternehmen
- Gelebtes Verhalten aller Mitarbeiter gemäß Good Corporate Governance
- Gelebte Werte und Normen gemäß Good Corporate Governance

### Kommunikation:

- Positive und transparente Kundenkommunikation
- Transparente Kapitalmarktkommunikation
- Positive und transparente Mitarbeiterkommunikation
- Imagebildende positive Bewerberkommunikation und Außendarstellung des Unternehmens

# 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

# 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.



Strategische Veränderung

Managementtechniken

Projektmanagement

Projektturnaround

Innovationsmanagement

Produktmanagement

Controllershship Action

Post Merger Integration