

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Governance, Risk und Compliance im Mittelstand

Praxisleitfaden für
gute Unternehmensführung

Von

Prof. Dr. Thomas Henschel und Ilka Heinze

[Leseprobe, mehr zum Werk unter \[ESV.info/978-3-503-16310-6\]\(https://www.esv.info/978-3-503-16310-6\)](https://www.esv.info/978-3-503-16310-6)

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.ddb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/978 3 503 16310 6](http://ESV.info/9783503163106)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 16310 6

eBook: ISBN 978 3 503 16311 3

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2016

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi / Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Druck und Bindung: Strauss, Mörlenbach

Vorwort

Mittlerweile hat die Anzahl von Büchern zu den Fragestellungen des Risikomanagements, der Corporate Governance und der Compliance auch mit speziellem Fokus auf den Mittelstand ein ansehnliches Ausmaß erreicht. Warum nun noch ein weiteres Buch? Die Besonderheit des vorliegenden Werkes besteht in der Verbindung der drei Bereiche Risikomanagement, Governance und Compliance zu einer für mittelständische Unternehmen sinnvollen und praktischen Handlungsanleitung zur guten Unternehmenssteuerung. Dazu zählt auch das Aufzeigen der aktuellen Herausforderungen durch Entwicklungen wie Basel III mit ihren Konsequenzen für die mittelständischen Unternehmen. Zusätzlich bieten wir einen Überblick über die aktuellen gesetzlichen Regelungen bzw. Empfehlungen zur Governance, dem Risikomanagement und der Compliance und gehen auf aktuelle Entwicklungen der ISO Organisation ein.

Das Buch verfolgt vor allem das Ziel, neueste wissenschaftliche Erkenntnisse in einer praxistauglichen Form zu vermitteln. Dazu wird dem Leser anhand einer durchgehenden Fallstudie rund um die fiktive Top-Serv GmbH der Transfer der theoretischen Grundlagen in die praktische Anwendung erleichtert. Daneben zeigen wir auf der Basis aktueller empirischer Untersuchungen die Umsetzung guter Unternehmensführung bei deutschen KMU auf, um einen Benchmark für die Optimierung der im eigenen Unternehmen vorhandenen Systeme zu ermöglichen. Dabei verbinden wir die Erkenntnisse der im Rahmen unserer Tätigkeit an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und der Edinburgh Napier University durchgeführten Forschungsstudien mit unserer praktischen Erfahrung aus Beratungsprojekten.

Wir sind davon überzeugt, dass Ihnen unser Buch einige Anregungen zur Einrichtung und Weiterentwicklung Ihrer Governance-, Risikomanagement- und Compliance-Prozesse geben kann, die Sie dazu befähigen, mit den unvermeidlichen Risiken unternehmerischer Tätigkeit professionell umzugehen. Insbesondere der durch uns entwickelte und im Kapitel 5 erläuterte Quick Check bietet auf der Grundlage Ihrer Selbst-Evaluation individuelle und konkrete Handlungsvorschläge zur Verbesserung Ihrer Unternehmensführung.

Für Ihre über die im vorliegenden Buch hinaus auftretenden Fragen zur Umsetzung der Governance, des Risikomanagements oder der Compliance in Ihrem Unternehmen steht Ihnen die wee consult Personal- und Risikoberatung gerne zur Verfügung. Als Experten für zukunftsfähige KMU-Steuerungsstrategien erarbeiten wir gemeinsam mit unseren Kunden maßgeschneiderte Konzepte und unterstützen bei der praktischen Umsetzung. Gerne können Sie uns dazu unter dem folgenden Web-Link kontaktieren:

www.wee-consult.de

Berlin, im Mai 2016

Prof. Dr. Thomas Henschel, MBA (UK)
Diplom-Kaufmann (FH)

Ilka Heinze, MSc (UK)
Diplom-Kauffrau (FH)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XIII
1 Mittelständische Unternehmen – Governance, Risikomanagement und Compliance	1
1.1 Definition von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)	1
1.2 Volkswirtschaftliche Bedeutung des Mittelstands	5
1.3 Herausforderungen und wirtschaftliche Handlungsfelder in KMU	9
1.4 Gesetzliche Regelungen zu Corporate Governance und Risikomanagement	16
1.5 Basel III und Konsequenzen für den Mittelstand	21
1.6 Einführung in die Fallstudie: Die Top-Serv GmbH	31
1.7 Fazit	34
2 Corporate Governance in KMU	37
2.1 Definitionen und Regelungen von Corporate Governance	37
2.1.1 Principal-Agent-Theorie als Ausgangspunkt	38
2.1.2 Gegenentwürfe zur Principal-Agent-Theorie	40
2.1.3 Abschließende Ausführungen zu Aufsichtsgremien	41
2.2 Corporate Governance Systeme	43
2.2.1 Shareholder-Ansatz	43
2.2.2 Stakeholder-Ansatz	45
2.2.3 Folgerungen zur Corporate Governance in KMU	46
2.3 Rechtliche Grundlagen und Empfehlungen zur Corporate Governance	48
2.3.1 Corporate Governance Kodizies	48
2.3.2 Relevante Regelungen für KMU	55
2.4 Corporate Governance, Risikomanagement u. Compliance kombiniert	62
2.5 Rahmenkonzept der Corporate Governance für KMU	65
2.6 Fallstudie: Corporate Governance bei der Top-Serv GmbH	75
2.7 Empirische Ergebnisse zur Corporate Governance im Mittelstand	77
2.7.1 Kenntnisstand zur Corporate Governance	77
2.7.2 Organisatorische Einbindung der Corporate Governance	78
2.7.3 Prozessuale Umsetzung der Corporate Governance	79
2.7.4 Entwicklungsbedarf bzw. Umsetzungsschwächen	80
2.8 Fazit	80

3	Risikomanagement in KMU	83
3.1	Definitionen und Abgrenzung des Begriffs Risiko und Risikomanagement	83
3.2	Organisation des Risikomanagements	85
3.3	Prozess des Risikomanagements	93
3.3.1	Grundlagen	93
3.3.2	Risikoidentifikation	97
3.3.3	Risikobewertung	104
3.3.4	Risikoaggregation	109
3.3.5	Risikobewältigung	114
3.3.6	Risikoüberwachung und Risikoberichtswesen	119
3.4	Standards zum Risikomanagement	126
3.5	Fallstudie: Risikomanagement bei der Top-Serv GmbH	131
3.6	Empirische Ergebnisse zum Risikomanagement in Mittelständischen Unternehmen	140
3.6.1	Risikomanagement im Verständnis Mittelständischer Unternehmen	140
3.6.2	Organisatorische Einbindung des Risikomanagement im Unternehmen	141
3.6.3	Instrumente des Risikomanagements	143
3.6.4	Entwicklungsbedarf bzw. Umsetzungsschwächen	145
3.7	Fazit	146
4	Compliance Management in KMU	149
4.1	Begriffsverständnis und Relevanz für Mittelständische Unternehmen	149
4.2	Die Compliance Pyramide	154
4.3	Compliance-relevante Funktionsbereiche in KMU	157
4.3.1	Arbeitsrechtliche und personalwirtschaftliche Compliance	157
4.3.2	Legal Compliance	162
4.3.3	Rechnungslegung und Steuern	167
4.3.4	IT Compliance	175
4.4	Die Organisation von Compliance im Unternehmen	180
4.5	Standards zum Compliance Management	186
4.6	Fallstudie: Compliance Management bei der Top-Serv GmbH	189
4.7	Empirische Ergebnisse zum Compliance Management in KMU	195
4.7.1	Compliance im Verständnis Mittelständischer Unternehmen	195
4.7.2	Organisatorische Einbindung der Compliance im Unternehmen	196
4.7.3	Instrumente des Compliance Managements	198
4.7.4	Entwicklungsbedarf bzw. Umsetzungsschwächen	199
4.8	Fazit	200
5	Typologie und Quick Check zur guten Unternehmensführung	203
5.1	Entwicklung einer Typologie zur guten Unternehmensführung	203
5.1.1	Bereich Strategie und Struktur	205

VIII

5.1.2	Bereich Governance	207
5.1.3	Bereich Risikomanagement	209
5.1.4	Bereich Compliance	210
5.2	Beschreibung der typbezogenen Kenngrößen	212
5.2.1	Reactor	212
5.2.2	Defender/Prospector	215
5.2.3	Analyser	220
5.3	Der GRC Quick-Check	224
5.4	Fazit	238
	Literaturverzeichnis	239
	Stichwortverzeichnis	261

5 Typologie und Quick Check zur guten Unternehmensführung

Kurztext

Auf Basis einer von Miles und Snow (2003) entwickelten Typologie zur Beurteilung des Organisationstyps von Unternehmen zeigen wir auf, welche Fragen sich mittelständische Unternehmen stellen sollten, um den Stand ihres Risikomanagements und ihrer Compliance-Prozesse beurteilen zu können. Dabei berücksichtigen wir auch die für KMU relevanten Aspekte der Corporate Governance. Der auf der Grundlage empirischer Forschungsergebnisse entwickelte **GRC (Governance, Risikomanagement und Compliance) Quick Check** kann von mittelständischen Unternehmen zur Selbstevaluation genutzt werden. Ergebnisabhängig bieten die Autoren unternehmenstypbezogenen Handlungsalternativen zur weiteren Verbesserung der Unternehmenssteuerungssysteme sowie der Sicherstellung der guten Unternehmensführung an.

Schlüsselworte

Compliance, Corporate Governance, Risikomanagement, Quick Check Governance Risikomanagement und Compliance, KMU.

Lernziele

Wenn Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, können Sie:

- die von Miles und Snow entwickelte Klassifizierung der Organisationstypen auf das Risikomanagement und die Compliance anwenden.
- mit dem GRC Quick Check die Compliance- und Risikomanagementsysteme in Ihrem Unternehmen beurteilen und
- auf der Basis des zugrundeliegenden Risikotyps zielgerichtete Verbesserungen Ihrer Compliance-Prozesse und Ihres Risikomanagements vornehmen.

5.1 Entwicklung einer Typologie zur guten Unternehmensführung

Ziel dieses Kapitel ist es, aufbauend auf einer großflächigen empirischen Untersuchung (vgl. Kapitel 3.6 sowie Henschel, 2010) eine **Typologie** zur Bewertung der Corporate Governance, des Risikomanagements und der Compliance in KMU abzuleiten, um damit die Güte der Unternehmensführung auszudrücken. Diese Typologie setzt auf dem Ansatz von Miles und Snow (2003) zur Klassifikation von or-

ganisatorischem Verhalten auf und erweitert diesen konsequent um Risiko- und Compliance-Aspekte. Der Ansatz von Miles und Snow dient als Rahmen für die durch die Autoren vorgenommene ganzheitliche Bewertung von Risikomanagement- und Compliance-Aktivitäten. Dazu entwickelten die Autoren drei Typen von **Risikomanagement- und Compliance-Verhalten**. Die Typenzuordnung der empirisch ermittelten Ausprägungen der Studienteilnehmer wurde nicht auf dem mathematischen Weg ermittelt, sondern erfolgte auf Basis teilstrukturierter Interviews. Um die Charakterisierungen vorzunehmen, wurde untersucht, welche Determinanten in bestimmten Mustern bzw. Häufungen auftreten.

Miles und Snow (2003) nutzen folgende vier Typenbezeichnungen zur Klassifikation der Leistungsfähigkeit von Unternehmen:

- Reactor
- Defender
- Prospector
- Analyser.

Nach dieser Klassifikation verfügen Unternehmen der Kategorie „Reactor“ über keine realisierbare Strategie; ihre weitere Entwicklung, ggf. sogar ihr Überleben ist als kritisch anzusehen. Am anderen Skalenende befindet sich der „Analyser“. Unternehmen dieser Kategorie sind am besten für die dynamischen Entwicklungen ihres Geschäftsumfeldes gerüstet. Zur Bewertung dieser vier Typen der Leistungsfähigkeit von Unternehmen nutzen Miles und Snow die folgenden Messgrößen:

Unternehmenskontext

Das Geschäftsumfeld des Unternehmens, gemessen anhand von Veränderungen, der Unternehmensumwelt, Verlässlichkeit des Umfeldes, technologischen Standards, technologischen Abhängigkeiten und Unternehmensgröße.

Strategie und Struktur

Die Unternehmensform gemessen anhand des Grades der Formalisierung und der Beobachtungen der Unternehmensumwelt. Diese Dimension beinhaltet die Regelungen des Unternehmens in Bezug auf Produkt-Markt-Entwicklungen, Effizienz-Fokussierung, Wirkungskreis, klarer Strategie und Zukunftsorientiertheit.

Effektivität

Bewertet durch die Kenngrößen Ressourcenakquisition, Effizienz, Humanbeziehungen, Qualität und Kostenmanagement.

Smallman (1996, S. 20) adaptiert den Ansatz von Miles und Snow und antizipiert ein Forschungsprojekt, welches sich mit der Frage des Zusammenhangs zwischen der Leistungsfähigkeit von Unternehmen und deren Risikomanagement beschäftigt. In seiner Bewertung zur Ausgereiftheit des Risikomanagements fokussiert sich Smallman (1996) auf die aus der Literatur bekannten Klassifikationen. Dies ist zum einen der „reaktive bzw. fatalistische“ Ansatz, zum anderen der „pro-aktive bzw. ganzheitliche“ Ansatz.

Die Kategorien Reactor und Defender sind dabei dem reaktiven Ansatz zuzuordnen, während Prospector und Analyser dem pro-aktiven Ansatz zugeordnet werden.

Leider wurde das antizipierte Forschungsprojekt nicht umgesetzt. Allerdings hat Henschel (2010) aufbauend auf den Forschungen von Miles und Snow sowie Smallman eine auf drei Typen reduzierte Typologie entwickelt und diese mit einer empirischen Untersuchung unterlegt. Da die beiden zentralen Typen Defender und Prospector im Bezug auf die Sachverhalte des Risikomanagements verschiedene Trennschärfeprobleme mit sich gebracht haben, wurde sich für eine Zusammenfassung dieser zwei Typen zum neuen zentralen Typ „Defender/Prospector“ entschieden. Die Ergebnisse der Studie haben bestätigt, dass eine Risikobewertung und Klassifizierung anhand der gewählten drei Kategorien sinnvoll ist.

Zur Klassifizierung dieser Typologie dienen folgende **Kenngößen**:

- Strategie und Struktur
- Governance und Compliance
- Unternehmensplanung
- Performance-Messung
- Risikomanagement-Prozess
- Risikomanagement-Organisation

Die Komponenten eines **ganzheitlichen Risikomanagement- und Compliance-Ansatzes** werden durch die Kenngröße „Strategie und Struktur“ vervollständigt. Die originären Kenngrößen „Unternehmenskontext“ und „Effektivität“ werden bis zu einem bestimmten Grad durch die Komponente „Risikomanagementorganisation“ abgedeckt.

Im Folgenden stellen wir die Beurteilungskriterien detailliert für die Felder Strategie und Struktur, Governance, Compliance und Risikomanagement für jeden der drei Typen ausführlich dar.

5.1.1 Bereich Strategie und Struktur

Die Beurteilung der Affinität des Unternehmens zur planvollen Strategieentwicklung sowie zur Schaffung organisatorischer Strukturen kann der folgenden Tabelle 5 entnommen werden:

5 Typologie und Quick Check zur guten Unternehmensführung

Tabelle 5: Determinanten zur Typologisierung im Bereich Strategie und Struktur

Typ	Strategieprozess	Unternehmensorganisation/-struktur
Reactor	Keine ausformulierte bzw. klar definierte Unternehmensstrategie vorhanden. Das Geschäftsmodell kann nicht zeitnah an veränderte Umweltbedingungen angepasst werden. Es fehlen Ressourcen zur Generierung bzw. Nutzung von Innovationspotenzialen.	Kleine klare Definition und Kommunikation der Geschäftsprozesse. Ein umfassendes Qualitätssicherungssystem ist nicht eingerichtet. Produktportfolio in Bezug auf Deckungsbeitrag u. Lebenszyklus nicht ausgewogen. Stagnierender Markt, es können kaum Marktanteile gewonnen werden.
Defender/Prospector	Unternehmensstrategie ist wenig formalisiert und wird in größeren Zeitabständen überprüft. Eine Anpassung des Geschäftsmodell an veränderte Umweltbedingungen ist mit erheblichen Zeitaufwand und Ressourceneinsatz möglich. Die Ressourcen zur Generierung bzw. Nutzung von Innovationspotenzialen sind in eingeschränktem Umfang vorhanden.	Die Geschäftsprozesse sind für wichtige Teilprozesse bereits definiert. Ein Qualitätssicherungssystem für den Produktionsbereich ist bereits eingerichtet. Teilweise ausgewogenes Produktportfolio hinsichtlich Deckungsbeitrag und Lebenszyklus. Schwach wachsender Markt, es können in kleinem Umfang Marktanteile gewonnen werden.
Analyser	Es existiert eine klar definierte Unternehmensstrategie, die jährlich überprüft und wenn erforderlich angepasst wird. Eine Anpassung des Geschäftsmodells an veränderte Umweltbedingungen ist zeitnah möglich. Es sind ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen zur Generierung bzw. Nutzung von Innovationspotenzialen vorhanden.	Die Geschäftsprozesse sind klar definiert und werden unternehmensweit kommuniziert. Ein umfassendes Qualitätssicherungssystem ist bereits eingerichtet. Ausgewogenes Produktportfolio in Bezug auf Deckungsbeitrag und Lebenszyklus. Das Unternehmen operiert in einem stark wachsenden Markt und es besteht die Möglichkeit weitere Marktanteile zu gewinnen.

Die Determinanten werden im Abschnitt 5.2 noch einmal im Gesamtkontext des jeweiligen Typs mit Bezug zu den empirischen Untersuchungsergebnissen detailliert besprochen. Ziel dieser sowie der folgenden tabellarischen Übersichten ist insbesondere der Erhalt der diesem Buch zugrundeliegenden thematischen Gliederung. Dabei ist der Bereich Strategie und Struktur als übergreifender Bereich zu verstehen, in dem die Weichen für das Vorgehen in den Bereichen Governance, Risikomanagement und Compliance gestellt werden. Für diese in den Kapiteln 2, 3 und 4 ausführlich theoretisch aufbereiteten Themenfeldern zeigen wir in den folgenden Abschnitten 5.1.2 bis 5.1.4 ebenfalls die Determinanten zur Ermittlung des Unternehmenstyps auf.

5.1.2 Bereich Governance

In der Tabelle 6 sind die Determinanten bezüglich der Organisation sowie der Abläufe im Bereich der Governance wiederum pro Unternehmenstyp beschrieben.

Tabelle 6: Determinanten zur Typologisierung im Bereich Governance

Typ	Prozess	Organisation
Reactor	<p>Es findet bisher keine zielgerichtete Wahrnehmung und Überwachung der Interessen der Anspruchsgruppen statt.</p> <p>Eine regelmäßige und transparente Kommunikation zwischen Geschäftsleitung und Eigentümern findet nicht statt.</p> <p>Eine regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit des Risikomanagement, des Internen Kontrollsystem sowie der Compliance Richtlinien durch die Geschäftsleitung findet bisher nicht statt.</p> <p>Eine regelmäßige Weiterbildung der Mitglieder der Geschäftsleitung bzw. eine umfassende Einführung neuer Geschäftsleitungsmitglieder ist bisher nicht erfolgt.</p> <p>Die Festlegung der maßgeblichen Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze für eine transparente und aussagekräftige Rechnungslegung ist bisher nicht erfolgt.</p> <p>Ein Informationssystem zur standardisierten Übermittlung von finanziellen und nicht-finanziellen Informationen an die Geschäftsleitung ist bisher nicht etabliert. Diese Informationen müssen manuell vom Rechnungswesen/Controlling aufbereitet werden.</p>	<p>Eine Eigentümerstrategie mit klaren Zielen und Prioritäten ist bisher nicht vorhanden.</p> <p>Ein nicht-haftender Beirat ist nicht vorhanden und dessen zukünftige Einrichtung auch nicht geplant.</p> <p>Familiengeführte KMU: Eine Familienrat ist nicht etabliert und eine Familienversammlung wird auch nicht abgehalten.</p> <p>Eine schriftliche Organisationsregelung für die Aufgabenverteilung und Kompetenzen der Geschäftsleitung ist nicht vorhanden.</p>

5 Typologie und Quick Check zur guten Unternehmensführung

Typ	Prozess	Organisation
Defender/Prospector	<p>Die Geschäftsleitung kümmert sich insgesamt um die Belange bzw. Ansprüche der diversen Anspruchsgruppen des Unternehmens.</p> <p>Die Eigentümer werden über wesentliche Vorgänge im Unternehmen informiert im Rahmen einer Aussprache zum Ende des Geschäftsjahres.</p> <p>Im Rahmen der Jahresabschlussstellung findet eine fallweise Überprüfung der Wirksamkeit des Risikomanagement, des Internen Kontrollsystem sowie der Compliance Richtlinien statt.</p> <p>Eine jährliche Leistungsbeurteilung der Geschäftsleitungsmitglieder durch Beirat bzw. Eigentümerversammlung ist für die Zukunft geplant.</p> <p>Situationsbezogen werden spezifische Weiterbildungen für die Mitglieder der Geschäftsleitung angeboten.</p> <p>Die Festlegung der maßgeblichen Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze für eine transparente und aussagekräftige Rechnungslegung ist für die Zukunft geplant.</p> <p>Quartalsweise bzw. halbjährlich erfolgt eine Berichterstattung von finanziellen und nicht-finanziellen Steuerungsgrößen.</p>	<p>Eine Eigentümerstrategie ist vorhanden, aber eine schriftliche Fixierung ist bisher nicht erfolgt.</p> <p>Die Einrichtung eines nicht-haftender Beirat ist in der Zukunft geplant.</p> <p>Familiengeführte KMU: Die Einrichtung eines Familienrat ist zukünftig geplant und eine Familienversammlung wurde bisher nur zu besonderen Anlässen wie z. B. Gesellschafterwechsel abgehalten.</p> <p>Eine schriftliche Organisationsregelung für Geschäftsleitung ist nicht vorhanden. Es bestehen jedoch Einzelfallregelungen im jeweiligen Anstellungsvertrag des Geschäftsführers.</p>
Analyser	<p>Die Mitglieder der Geschäftsleitung kümmern sich jeweils um die Belange bzw. Ansprüche einer speziellen Anspruchsgruppe des Unternehmens und überwachen diese permanent.</p> <p>Es findet eine regelmäßige und transparente Information und Kommunikation zwischen der Geschäftsleitung und den Eigentümern statt.</p> <p>Überprüfungen der Wirksamkeit des Risikomanagement, des Internen Kontrollsystems sowie der Compliance-Richtlinien finden regelmäßig statt.</p> <p>Eine jährliche Leistungsbeurteilung der Geschäftsleitungsmitglieder durch den Beirat bzw. Eigentümerversammlung wird durchgeführt.</p> <p>Es erfolgen regelmäßige Weiterbildungen für die Geschäftsleitung und eine umfassende Einführung für neue Mitglieder der Geschäftsleitung.</p> <p>Die Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze für eine transparente und aussagekräftige Rechnungslegung sind schriftlich im Organisationshandbuch fixiert.</p> <p>Im Rahmen des monatlichen Berichtswesens wird über wesentliche Steuerungsgrößen zeitnah berichtet.</p>	<p>Eine schriftliche Eigentümerstrategie mit klar festgelegten Zielen und Prioritäten ist vorhanden.</p> <p>Ein nicht-haftender Beirat ist bereits etabliert.</p> <p>Familiengeführte KMU: Ein Familienrat ist konstituiert; eine Familienversammlung findet in regelmäßigen Abständen statt.</p> <p>Für jeden Geschäftsführer gibt es eine detaillierte schriftliche Organisationsregelung.</p>

Welche praktischen Implikationen sich aus diesen Bestimmungsfaktoren pro Unternehmenstyp ergeben, kann mit Hilfe des im Abschnitt 5.3 vorgestellten GRC Quick Checks ermittelt werden. Doch zunächst wenden wir uns dem Themenbereich Risikomanagement zu.

5.1.3 Bereich Risikomanagement

Die Determinanten im Bereich Risikomanagement sind in Tabelle 7 zusammenfassend dargestellt. Da sich die empirische Studie aufgrund der wachsenden Anzahl von Unternehmen mit hohem Anteil an Projektgeschäft bzw. ausschließlicher Projektstruktur auch mit Fragen des Projekt-Risikomanagements beschäftigt hat, sind die entsprechenden Bestimmungsfaktoren ebenfalls dargestellt.

Tabelle 7: Determinanten zur Typologisierung im Bereich Risikomanagement

Typ	Prozess	Organisation	Projektorganisation
Reactor	Eingeschränkte Identifikation von Risikofeldern. Kurzfristige Risikovoranschau. Kein formales Risikoberichtswesen eingerichtet.	Risikomanagement liegt beim Geschäftsführer, wenig Delegation von Verantwortlichkeiten zum Risikomanagement. Keine formalen Risikoerfassungs- und Risikobewertungsmethoden im Einsatz. Vertretungsregelungen und Nachfolgeplanung nicht vorhanden.	Keine Standardtechniken im Einsatz. Lediglich Projektkalkulation. Keine formalen Risikomanagementtechniken im Einsatz. Risikoüberlegungen finden lediglich in der Angebotsphase statt. Gesamtrisikolage des Unternehmens nicht bekannt.
Defender/Prospector	Nur leicht besser im Vergleich zum Reactor Typ. Durch nicht vollständige Erfassung der Risikofelder zum Teil signifikante Verluste. Risikoberichtswesen und Verbindung von Risikomanagement und Unternehmensplanung weisen erhebliche Schwächen auf.	Rudimentäre Notfallplanung und Vertretungsregelungen. Nachfolgeplanung fehlt. Keine qualifizierten Risikoanalysemethoden im Einsatz. Quantitative Techniken dominieren.	Einsatz von einfachen Projektmanagementtechniken wie Gantt-Diagramm. Kein Einsatz von formalen Projektrisikomanagementmethoden. Starker Rückgriff auf Erfahrungswissen für Risikoanalyse. Keine Bestimmung des Risikoprofils des Gesamtunternehmens möglich.

5 Typologie und Quick Check zur guten Unternehmensführung

Typ	Prozess	Organisation	Projektorganisation
Analysier	Umfassende Identifikation aller Risikofelder. Langfristige Risikovoraus-schau. Unterjährige Risikoerfassung und Risikobewertung.	Verantwortlichkeiten für Einrichtung und Weiterentwicklung des Risikomanagements auf Controlling und andere betriebliche Funktionsbereiche verteilt.	Einsatz klassischer Projektmanagementtechniken wie z. B. Netzplantechnik.
	Gut ausgebaute Verbindung von Risikomanagement und Unternehmensplanung.	Qualifizierte Risikoanalysemethoden im Einsatz. Bessere Einbindung der Mitarbeiter in die laufende Risikoanalyse. Umfangreiche Notfallplanung und Vertretungsregelungen implementiert.	Qualifizierte Risikoanalysemethoden (z. B. FMEA). Anfänge der Konsolidierung von Projektrisikobewertungen der Einzelprojekte.

Auch für den Bereich Risikomanagement erfolgt im Abschnitt 5.2 eine weiterführende Diskussion der in der Studie erhobenen Erkenntnisse.

5.1.4 Bereich Compliance

Abschließend stellen wir in Tabelle 8 die Bestimmungsfaktoren für den Bereich der Compliance vor:

Tabelle 8: Determinanten zur Typologisierung im Bereich Compliance

Typ	Prozess	Organisation
Reactor	Zur Umsetzung der Compliance im Unternehmen wird auf wenige Instrumente wie Einzelanweisungen und Checklisten sowie individuelle Regelungen im Arbeitsvertrag zurückgegriffen.	Detaillierte Maßnahmen zur Einhaltung rechtlicher und ethischer Regeln bzw. Vorschriften wurden bisher nicht festgelegt. Eine laufende Überprüfung der Aktualität der Compliance Maßnahmen findet nicht statt.
	Bei auffälligen Compliance-Verstößen wird eine Sanktionierung und Weiterleitung an die Strafverfolgungsbehörden vorgenommen.	Für die Umsetzung und den Betrieb des Compliance-Management wird auf externe Unterstützung durch Steuerberater/Wirtschaftsprüfer bzw. Unternehmensberater zurückgegriffen. Zum Compliance Management liegen bisher keine detaillierten Regelungen für z. B. einzelne Funktionsbereiche im Unternehmen vor.

5.1 Entwicklung einer Typologie zur guten Unternehmensführung

Typ	Prozess	Organisation
Defender/Prospector	<p>Zur Umsetzung der Compliance im Unternehmen wird auf folgende Instrumente zurückgegriffen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorleben durch Führungskräfte • Aussagen zur Compliance im Unternehmensleitbild • Dokumentation im Gesellschaftsvertrag • Einzelanweisungen und Checklisten <p>Bei Compliance-Verstößen erfolgt im Rahmen einer standardisierten Vorgehensweise die Sanktionierung und Weiterleitung an die Strafverfolgungsbehörden.</p>	<p>Standardisierte Compliance-Maßnahmen sind noch nicht schriftlich fixiert, es findet jedoch in regelmäßigen Abständen eine Erörterung der Compliance-Themen mit der Geschäftsleitung statt.</p> <p>Für die Umsetzung und den Betrieb des Compliance-Management sind schwerpunktmäßig die Geschäftsleitung bzw. Kaufmännische Leitung sowie die Leitung Rechnungswesen verantwortlich. Für die Umsetzung werden – sofern vorhanden – die Interne Revision, der Aufsichtsrat bzw. Beirat einbezogen. Für die übrigen Unternehmensbereiche sind keine konkreten Regelungen implementiert.</p>
Analyser	<p>Zur Umsetzung der Compliance im Unternehmen wird auf folgende Instrumente zurückgegriffen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von Verhaltenskodizes • Schulungen zu Compliance Risiken • Integration von Compliance in das Reporting • Einzelanweisungen und Checklisten • Individuelle Regelungen im Arbeitsvertrag <p>Für das Aufdecken von Compliance-Verstößen wurde ein anonymes Hinweisgebersystem eingerichtet.</p>	<p>Standardisierte Compliance-Maßnahmen sind schriftlich fixiert und es findet eine jährliche Überprüfung dieser Compliance Regelungen durch die Geschäftsleitung statt.</p> <p>Für die Umsetzung und den Betrieb des Compliance-Management wurde ein entsprechender Verantwortlicher bestimmt. Dies ist entweder ein spezieller Compliance-Beauftragter oder in kleineren KMU der Risikomanagementbeauftragte bzw. der Controller.</p> <p>Das Compliance-Management ist für die Geschäftsleitung/Vorstand sowie für weitere wesentliche und Compliance-anfällige Geschäftsbereiche wie Einkauf, Vertrieb, Personal und Informationstechnologie eingerichtet.</p>

Damit beenden wir den Überblick zu den unternehmenstyp-bezogenen Unterschieden bei der Umsetzung guter Unternehmensführung. Im folgenden Abschnitt 5.2 erläutern wir die Bestimmungsfaktoren in der Struktur der Typologie und unter Verwendung der bereits besprochenen Kenngrößen, ergänzt um die Einflussgrößen Unternehmensplanung und Performance Management.

Stichwortverzeichnis

A	
Abschlussprüfung	20
Analysen.....	204, 206, 208, 210, 211, 220, 233
B	
Balanced Scorecard	73, 103, 114, 115
Basel II	21
Basel III	12, 21
Ergänzungskapital	23
Höchstverschuldungsquote	24
Kapitalerhaltungspuffer	27
Kernelemente	22
Kernkapital	22
Kreditbürgschaften.....	30
Liquidity Coverage Ratio.....	25
Mindestliquiditätsquote.....	25
Mittelstandskompromiss	29
Net Stable Funding Ratio.....	26
Benchmarking	156
Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz Siehe Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts	
BilMoG.....	Siehe Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts
Business Judgment Rule.....	Siehe Corporate Governance
C	
Code of Conduct.....	Siehe Corporate Governance
Compliance.....	149
Arbeitsrecht	157
arbeitsrechtliche Sanktionsmöglichkeiten	160
Berichtswesen.....	64
Compliance-Management- Optimierung	199
Compliance Management.....	151
Compliance Risiken	182
Compliance-Beauftragter	162
Compliance-Kultur	181
Compliance-Management	75
Compliance-Management- Instrumente.....	198
Compliance-Pyramide	154
Compliance-Richtlinien.....	158
Grundelemente des Compliance Managements.....	181
IT Compliance	175
Klauseln.....	153
Kommunikation.....	184
Kontroll- und Anreizsysteme	185
Kultur.....	64
Legal Compliance.....	162
Managementsystem	64
Non-Compliance	151, 155, 188
Organisation	180, 182, 196
Programm	64, 153, 183
Rechnungslegung und Steuern	167
Risiken.....	64
Risikofelder	151
Sorgfalts- und Überwachungspflichten	151
Standards	186
Überwachung.....	184
Überwachungsfunktion	163, 165
Untersuchung von Compliance- Verstößen	161

Value Added Compliance	185		
Verständnis von KMU	195		
Whistleblower	161		
Ziele	40, 45, 57, 62, 64, 68, 73, 74, 81, 82, 83, 90, 95, 96, 118, 153, 154, 181, 182, 185, 187, 190, 191, 193, 220		
Compliance Management-System.....	154		
Controlling.....	88		
Risikocontrolling.....	120		
Controllinginstrumente.....	11		
Nutzungsintensität.....	80		
Corporate Governance.....	16, 37		
Aufgabe des Boards	41		
Boardgröße	42		
Business Judgement Rule...19, 53, 151			
Code of Conduct	50		
Corporate Governance-Bericht	53		
Corporate Governance-Modelle.....	47		
Corporate Governance-Statement	50		
Deutscher Corporate Governance Kodex.....	48		
Governance	16		
Governance Kodex für Familienunternehmen	56		
House of Governance	63		
Informationsasymmetrie	38, 45		
interne, externe	64		
Kontroll- und Steuerungsmechanismen.....	39		
Principal-Agent-Theorie	47		
Rahmenkonzept für KMU.....	66		
Ressource-Dependency-Theorie	47		
Shareholder-Ansatz	43		
Stakeholder-Ansatz	45		
Stakeholder-Theorie	47		
Stewardship-Theorie	47		
wertorientierte Unternehmensführung	38		
Corporate Social Responsibility ...	67, 157		
		D	
		Defender	204
		Defender/Prospector	206, 208, 209, 211, 215, 230
		Deutscher Corporate Governance Kodex	21, 150
			E
		Employer Branding.....	157
			F
		Fallstudie.....	31, 76, 96, 102, 103, 112, 126, 131, 189
		Familienunternehmen	8, 60
		Definition.....	8
		Family Governance	62, 67
		Governance Kodex für Familienunternehmen.....	56
		Family Governance.....	62
		Früherkennungssystem	20
		Frühwarnindikatoren.....	99, 118
		Frühwarnsystem.....	99
		Frühwarnung....Siehe Risikomanagement	
		Führungsstruktur.....	5
			G
		Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen	42
		Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts	21
		GRC Quick-Check.....	224, 236
			H
		Haftungsfreistellung	164
			I
		IDW EPS 980	180
		IDW Prüfungsstandard 340	19
		IDW PS 980.....	188

- IEC 62198 Managing risk in projects –
Application Guidelines129
- Informationsfunktion75
- Informationspolitik67
- interne Revision.....17, 65, 75, 87
- Internes Kontrollsystem65, 75, 119,
156, 170, 180
- ISO 19600 Compliance-Management-
System186
- ISO 31000.....126
- ISO 31004 Risk Management –
Guidance for the implementation...129
- ISO/DIS 19600 Compliance
Management Systems154
- ISO/IEC 31010 – Risk management –
Risk assessment techniques129
- K
- Key Performance Indicator.....236
- KMU
- Bedeutung4
- eigentümergeführte Unternehmen...11,
14
- Exporttätigkeit.....7
- Lebenszyklus.....15
- Problembereiche.....11
- qualitative Kriterien2
- quantitative Kriterien2
- theoretische Definitionen2
- Unabhängigkeitskriterium.....3
- volkswirtschaftliche Bedeutung5
- KonTraG.....16
- Ausstrahlungswirkung16, 18
- Kreditkosten23
- Kreditrating153
- L
- Lagebericht18, 21, 84
- M
- Managementtechniken.....9
- Mittelstand..... Siehe KMU
- Monte-Carlo Simulation Siehe
Risikoaggregation
- N
- Nachfolgeplanung..... 60
- Nachfolgeregelungen..... Siehe
Unternehmensnachfolge
- P
- Performance-Messung 214, 218, 222,
228, 232, 234
- Principal-Agent-Theorie 38
- Projektrisikomanagement 130, 215,
219, 223, 229, 233, 235
- Prospector 204
- R
- Reactor..... 204, 206, 207, 209,
210, 212, 213, 214, 215, 224, 225,
226, 227, 228, 229
- Ressource-Dependency-Theorie..... 41
- Risiko 83
- Begriff 83
- Risikoverhalten..... 13
- spekulatives 84
- Unternehmensrisiken..... 88
- Risikoaggregation 109
- Risikoberichterstattung 117, 122
- Risikoberichtspflicht..... 20
- Risikoberichtswesen 94
- Risikobewältigung 94, 114
- Risikobewertung 104
- Risikofaktor 97, 108
- Risikofelder..... 87, 97
- Risikoidentifikation 97
- Risikoindikatoren
- qualitative, quantitative 98
- Risikoinventar..... 111, 182
- Risikokontrolle 119
- Risikokosten 24
- Risikomanagement 16, 75
- Definition..... 83

Frühwarnung	121		
Funktionen	86		
Instrumente.....	143		
Optimierung	145		
Organisation	89, 141		
Projektrisikomanagement.....	130		
Prozess	93		
Risikomanagement-Handbuch	124		
Risikomanagement-Organisation	214,		
219, 223, 228, 232, 235			
Risikomanagement-Prozess.....	214, 218,		
222, 228, 232, 235			
Risikoring	132		
Risikomanagementsystem	65		
ganzheitliches			
Risikomanagementsystem	93		
Risikopolitik	92		
Risikoportfolio.....	113		
Risikoposition.....	85		
Risikopräferenz	90		
Risikoraster.....	97		
Risikostrategie	13		
Risikodiversifikation	89		
Risikotragung	89		
Risikoüberwälzung.....	89		
Risikovermeidung	89		
Risikoverminderung.....	89		
Risikoüberwachung	94		
Risikowahrnehmung.....	14		
Risikoziele	95		
Risk-Monitoring	121		
			S
		Sensitivitätsanalyse	108
		Shareholder	38
		Stakeholder	38, Siehe Corporate Governance
		Stewardship-Theorie.....	40
		Stresstest	108
		Szenarioanalyse	108
			T
		Typologie zur guten Unternehmensführung	203
		Kenngrößen	205
			U
		Überwachungssystem	17, 63, Siehe Internes Kontrollsystem
		Unsicherheit.....	84
		Unternehmenskultur	4
		Unternehmensnachfolge	12
		Unternehmensplanung	213, 218, 222, 227, 231, 234
		Unternehmensumfeld.....	10
			V
		Value Added Compliance	Siehe Compliance
		Vertretungsregelungen.....	12
			W
		Whistleblower.....	Siehe Compliance