



Hochschule für  
Wirtschaft und Umwelt  
Nürtingen-Geislingen

**Institut für Corporate Governance (ICG)**

# Auswertung

## Studie Corporate Governance

30.04.2018

## Management Summary

- Ziel ist die Erstellung einer **breit gefächerten Forschungsstudie** zu der Fragestellung der **faktischen Corporate-Governance-Umsetzung** in Deutschland in privaten und öffentlichen Unternehmen. **Kerninteressen** liegen hierbei auf dem
  - **Internen Kontrollsystem,**
  - **Compliance Management,**
  - **Risikomanagement** sowie der
  - **Internen Revision.**
- **Erkenntnisinteresse** besteht in der **wissenschaftlichen Herangehensweise** zur Darstellung des **faktischen Stands der Umsetzung der Corporate Governance** in den jeweiligen Unternehmen. Hierfür wurden Unternehmen verschiedenster Branchen, Rechtsformen und Größe des privaten sowie öffentlichen Sektors befragt.
- **Erhebungszeitraum** war von Oktober 2017 bis Februar 2018.
- Die **Population der Stichprobe** betrug **2220**.
- Die **Rückläuferquote beträgt 6%**. Hiervon sind 57 vollständig ausgefüllte und 78 unvollständig ausgefüllte Bögen.

## Management Summary

- **Bedeutsamste Corporate-Governance-Instrumente** sind das **Interne Kontrollsystem**, **Risikomanagement** und **Compliance Management**. Auch in der Prognose werden diese künftig weiterhin die höchste Relevanz besitzen.
- Die **Bedeutung** der **Nachhaltigkeit** und **Corporate Social Responsibility** werden jedoch künftig am stärksten **zunehmen**.
- An vielen Stellen konnten allerdings **Defizite** festgestellt werden: Im Wesentlichen bestehen große **Diskrepanzen zwischen eigentümer- und managergeführter Unternehmen**. Managergeführte Unternehmen haben eine viel **höhere Wahrscheinlichkeit**, dass eine **Berichterstattung** über die Corporate Governance durchgeführt wird, **Fort- und Weiterbildungen** im Bereich der Corporate Governance angeboten werden sowie dass ein **Risikomanagement** und/oder ein **Internes Kontrollsystem** für das Unternehmen eingerichtet ist.

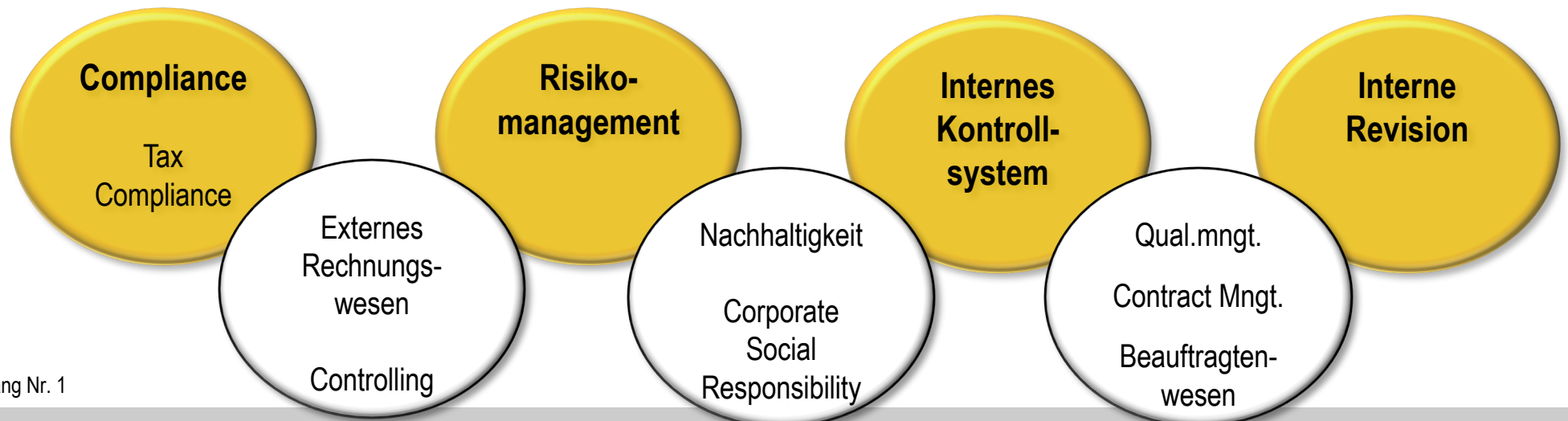
## Management Summary

- Sehr viele Unternehmen besitzen **keine definierten Compianceregeln** und erstaunlicherweise hat eine Vielzahl **keine Regelungen** bezüglich des **Datenschutzes** und/oder des **Arbeitsrechts/Arbeitschutzes** definiert; obwohl diese gesetzlich alle betreffen.
- Es besteht erheblicher **Nachholbedarf** in der betrieblichen Umsetzung von **Risikomanagement- und Internen Kontrollsystemen**. Nahezu **25 %** der Unternehmen, welche nicht in den Anwendungsbereich des DCGK fallen, **haben diese Instrumente nicht** eingerichtet.
- Lediglich **60 %** der Unternehmen hat die Elemente **Risikomanagement, Internes Kontrollsystem** und **Compliance Management systematisch** miteinander **verbunden**, **obwohl** im Besonderen der **Nutzen** einer systematischen Verknüpfung deutlich **bestätigt** wird.

## Aktuelle Bedeutung und Anwendung der Themenbereiche

- Mit absoluter Mehrheit kann die Studie insgesamt die **hohe Bedeutung** der Corporate Governance in der Praxis bestätigen. Mit **60,2 %** besitzen die Themenbereiche eine **hohe bis sehr hohe Bedeutung** für die Unternehmen sowie für die tägliche Arbeit der Befragten.
- Allen Corporate-Governance-Bereichen wird **zusammenfassend** eine **mindestens mittlere bis sehr hohe Bedeutung** zugeschrieben. **82 %** der Befragten schreibt den Corporate Governance-Instrumenten eine **mittlere bis sehr hohe Bedeutung** zu.

### Themenbereiche der Studie



## Bedeutung für Unternehmen

Generell ist es so, dass **allen Themenbereichen** der Corporate Governance hohe Bedeutung zugewiesen wird und keines als unwichtig angesehen wird.

Im Ergebnis erlangt das **Interne Kontrollsystem** die **höchste Relevanz für Unternehmen**. Mit absolut 84,7 % wird es als wichtigstes Instrument angesehen.

Mit 82,2 % und 77,8 % werden das **Risikomanagement** und das **Compliance Management** darauffolgend als bedeutensten Bereiche angesehen.

Für Unternehmen konnte im Weiteren das **Controlling** sowie auf der selben Höhe das **Qualitätsmanagement** und die **Interne Revision** als sehr wichtig für Unternehmen bestätigt werden.

## Bedeutung für Unternehmen

**Zusammenfassend** wurden einerseits **für die Unternehmen** selbst und andererseits für die **tägliche Arbeit** die Bereiche **Internes Kontrollsystem, Risikomanagement** und **Compliance Management** als **bedeutsame Instrumente** bestätigt.

Im Vergleich zur reinen Bedeutung für die Unternehmen gibt es kleinere Unterschiede.

Für die **tägliche Arbeit** spielt das **Compliance Management** u. a. zu 6,9 % eine etwas größere Rolle als das **Risikomanagement**. Auch stehen das Beauftragtenwesen und das Qualitätsmanagement etwas weiter im Fokus. Dies kann sich daraus ergeben, dass diese Bereiche im **operativen Geschäft** eine etwas größere **zeitliche Komponente** in Anspruch nehmen - in Form von Checklisten o. ä. Während sich der Fokus von **Controlling** und der **Internen Revision** als Ganzes etwas mehr auf die **strategische Geschäftspolitik** auswirken.

## Bedeutung für Unternehmen

In Zukunft werden den Bereichen **Internen Kontrollsystem** (85,0 %), **Risikomanagement** (83,1 %) und **Compliance Management** (78,9 %) weiterhin die **größte Relevanz** zugeschrieben.

Nach der Einschätzung wird das Thema **Nachhaltigkeit** mit einer prognostizierten **Steigerung** von 9 % jedoch **am stärksten an Relevanz zunehmen**.

Dicht gefolgt von den Themen **Corporate Social Responsibility** mit einer Zunahmen von 6 %, dem **Contract Management** mit 5 % und dem **Tax Compliance Management** mit einer Zunahme in der erwarteten künftigen Bedeutung um 4 %.

Dementgegen werden dem **Externen Rechnungswesen** und dem **Controlling** die **größte Abnahme** in der zukünftigen Bedeutung für Unternehmen zugeschrieben. Insgesamt wird damit prognostiziert, dass das Externe und Interne Rechnungswesen 4 % bis 8 % **weniger bedeutsam** sein wird.



## Aktueller Umfang der Corporate Governance

Die Corporate Governance ist in den Unternehmen derzeit am häufigsten **in die Geschäftsführung als Teil eines anderen Ressorts** (zu 33,8 %) oder am zweit häufigsten als **Stabsstelle** (25,0 %) **eingebettet**. Die restlichen Unternehmen haben die Corporate Governance in die Geschäftsführung als eigenes Ressort oder auf zweiter Führungsebene organisiert.

Somit wird auch aus **organisationstechnischer Hinsicht** die hohe Bedeutung der Corporate Governance in den Unternehmen sichtbar. Die Einbettung auf Unternehmensführungsebene und die damit verbundene enge institutionelle Nähe verdeutlicht, dass Corporate Governance als wesentliches Thema der Unternehmensführung in der Praxis gesehen wird.

## Aktueller Umfang der Corporate Governance

In der Regel werden die **Einführung der Maßnahme der Corporate Governance** durch die **Gesellschafter bzw. Eigentümer** zu 28,3 % angestoßen.

Dem **Aufsichtsrat bzw. Beirat** kommt hier ebenfalls eine wichtige Rolle zu. Mit 17,9 % ist auch dieser, gleich nach **gesetzlichen Maßnahmengründen** von 19,8 %, für den Anstoß von Corporate-Governance-Maßnahmen verantwortlich.

Demnach kann festgestellt werden, dass die Gremien der Unternehmensführung dadurch ihren gesetzlichen Verpflichtungen nachkommen. Unter anderem verdeutlicht dies der **§ 91 Abs. 2 AktG**, in welchem die **Einrichtung eines Überwachungssystems**, Risikomanagementsystems und Compliance-Management-Systems als **Pflichtaufgabe** des Vorstands bzw. analog der Unternehmensleitung bezeichnet wird.

Im Rahmen seiner **Überwachungspflicht** nach **§ 111 AktG** hat der Aufsichtsrat zu kontrollieren, ob der Vorstand seiner Verpflichtung aus § 91 Abs. 2 AktG nachkommt.

## Aktueller Umfang der Corporate Governance

Ebenfalls ist das **Haftungsrisiko** des Risikomanagements und Risikocontrollings nach dem **DCGK Ziff. 4.1.4** ein bedeutendes Thema für **Vorstand und Aufsichtsrat**.

Nur selten (9,4 %) sind die alleinigen Gründe für die Einführung der Maßnahmen der Corporate Governance **rein betriebswirtschaftlicher Natur**. Dies kann jedoch dadurch erklärt werden, dass der betriebswirtschaftliche Nutzen ohnehin eng mit den Anstößen des Vorstandes und Aufsichtsrates verknüpft ist.

Somit spiegeln die Daten wider, dass die vorwiegend genannten **Gründe** für eine Corporate-Governance-Einführung sehr eng **miteinander verbunden** sind und Vorstand und Aufsichtsrat nach § 92 Abs. 2 und § 111 AktG sowie dem DCGK den **gesetzlichen Pflichten** entsprechen um u. a. **Haftungsrisiken** zu minimieren.

## Aktueller Umfang der Corporate Governance

Als **Zwischenergebnis** ist es in der Praxis daher von hoher Bedeutung, dass die Corporate Governance in der Unternehmensorganisation auf **Ebene** der **Geschäftsführung angesiedelt** ist und die Unternehmensführung ihrer (ebenfalls gesetzlichen) **Verantwortung** entsprechend effizient nachkommen kann.

Die Ergebnisse werden damit vollumfänglich den **gesetzlichen Regelungen im Verhältnis** gerecht. In erster Linie stoßen in der Praxis die Gremien **Gesellschafter/Eigentümer bzw. der Vorstand** Maßnahmen der Corporate Governance an. Denn gesetzlich durch die **§§ 91 ff. AktG** festgelegt, zählen diese zu den Hauptpflichten des Vorstandes und werden durch den Haftungstatbestand nach § 93 AktG abgesichert. Im weiteren kommen die **Aufsichtsräte** in der Praxis ebenfalls den gesetzlich geforderten Pflichten nach **§ 111 AktG** nach, indem sie Maßnahmen der Corporate Governance anstoßen.

## Berichterstattung der Corporate Governance

Zusammenfassend erfolgt in den Unternehmen überwiegend zu 61,5 % auch eine **Berichterstattung** der Corporate Governance, welche zumeist mit 64,8 % in **Richtlinien** anstatt in der Geschäftsordnung festgelegt sind.

Dies kann sich darin erklären, dass in **Richtlinien** verfasste Regelungen **flexibler** gestaltbar sind und die Geschäftsordnung nicht immer wieder erneut verändert werden muss, wenn sich Regelungen zur Berichterstattung der Corporate Governance ändern.

Interessanterweise besteht **kein starker Zusammenhang** zwischen der Größe des Unternehmens bzgl. der **Mitarbeiteranzahl** und der **Berichterstattung**. Erst ab einer Größe von etwa 5.000 Mitarbeitern ist eine Berichterstattung nahezu immer in den Unternehmen vorhanden. Hier kann eher auf den Zusammenhang durch ein **managergeführtes Unternehmen** Aufschluss abgestellt werden: sind Unternehmen managergeführt, besteht eine **höhere Wahrscheinlichkeit** ( zu 70 %), dass auch eine **Berichterstattung** erfolgt.

## Berichterstattung der Corporate Governance

Der **Aufsichtsrat** ist zu 77,5 % der Fälle der **vorwiegende Adressat** der Berichterstattung. Im Weiteren zielt die Berichterstattung in der Praxis noch auf die Information der **Wirtschaftsprüfer**, der **Gesellschafter** bzw. der Gesellschafterversammlung und den **Aufsichtsbehörden** ab (zu jeweils rund einem Drittel).

Der **Aufsichtsrat als Hauptadressat** der Berichterstattung spiegelt im Ergebnis ebenfalls die **gesetzliche Verpflichtung** nach **§ 90 AktG** wider, in welchem die Geschäftsführung gegenüber dem Aufsichtsrat verpflichtet ist, Bericht(e) bzgl. Geschäftspolitik u. a. zu liefern.

## Berichterstattung der Corporate Governance

In den Unternehmen wird in der Regel **jährlich** oder **quartalsweise berichtet**. Mit 46,2 % erfolgt die Berichterstattungen in den Unternehmen jährlich. 35,9 % erstellen quartalsweise Berichte. Nur marginal wenige berichten monatlich oder halbjährlich.

Grundsätzlich wird zu 36,7 % ein **eigenständiger Bericht** erstellt und zu 30,6 % ist die Berichterstattung **Teil des Jahresabschluss-Reportings**. **Zusammengefasste Ergebnispräsentation** werden zu 28,6% von den Unternehmen verwendet.

## Berichterstattung der Corporate Governance

**Wesentlichster Bestandteil** der Berichterstattung ist das **Compliance Management (89,5 %)**. Obwohl es in der Bedeutung für die Unternehmen und die tägliche Arbeit nach dem Internen Kontrollsystem und dem Risikomanagementsystem eine nachrangige Rolle einnimmt. **Zweit bedeutenster Bestandteil** ist für die Berichterstattung das **Risikomanagement (86,8 %)**. Weiteren großen Anteil haben die **Internen Kontrollsysteme (65,8 %)** und die **Interne Revision (52,6 %)**.

Dementsprechend lässt sich folgern, dass sich die **Verhältnismäßigkeit der Berichterstattung** nicht direkt auf die **tatsächliche Bedeutung** der einzelnen Corporate-Governance-Elemente beziehen lässt. Sondern dass das Compliance Management hier einen größeren Bestandteil in der Berichterstattung einnimmt. Dies kann sich daraus ergeben, dass in Bezug auf gesetzliche und betriebliche Regelungen ein größerer Erklärungsbedarf ergibt.



## Berichterstattung der Corporate Governance

Die Themen **Beauftragtenwesen**, **Nachhaltigkeit**, **Controlling** und **Qualitätsmanagement** nehmen danach etwa gleichrangige Positionen mit ca. 35 % ein.

Ogleich die Bereiche **Nachhaltigkeit** und **Corporate Social Responsibility** zukünftig verhältnismäßig am meisten an Bedeutung hinzugewinnen, spielen sie in der Berichterstattung eine ebenso geringe Bedeutung wie das **Interne** und **Externe Rechnungswesen**, welches zukünftig sogar an Bedeutung für die Unternehmen verlieren soll.

Hier stellt sich die Frage, ob die Berichterstattungs-**Anteile** nicht der der tatsächlichen Bedeutung für die Unternehmen **angepasst** werden sollte.

Auch bilden die Bereiche **Tax Compliance Management** und **Contract Management** interessanterweise den **geringsten Umfang** in der Berichterstattung ab, obwohl sie zukünftig mehr an Bedeutung gewinnen sollen. Dies kann jedoch daher rühren, dass diese als Unterkategorien aufgefasst werden und im Kapitel „Compliance Management“ behandelt werden.

## Berichterstattung der Corporate Governance

Unternehmen richten ihren **Fokus** bei der Berichterstattung auf **nicht finanzielle Informationen** (51,3 %) und somit eher auf Erläuterungen. Werden Kennzahlen verwendet, so sind diese dann vorwiegend aus dem Internen Rechnungswesen (20,4 %) und seltener aus dem Externen (7,8 %).

Dies korreliert ebenfalls mit der Aussage, dass das Interne und Externe Rechnungswesen zukünftig generell an Bedeutung verlieren soll.

Insgesamt werden jedoch mit nur 20,4 % Strategische Aspekte angesprochen. Damit bezieht sich die Berichterstattung aktuell zu rund **80 % auf vergangenheitsbezogene Daten.**

Zusammenfassend beinhaltet damit die Berichterstattung überwiegend **vergangenheitsbezogene und nicht finanzielle Kennzahlen.** Da die Berichterstattung u. a. der gesetzlichen Verpflichtung nach § 90 AktG „einer reinen vergangenheitsbezogenen Dokumentation“ nachkommt, wäre es perspektivisch fraglich, ob diese nicht auch als effiziente Grundlage für strategische Entscheidungen von Nutzen wäre.

## Veränderungen der Corporate Governance

Die überwiegende Zahl (**70 %**) der Unternehmen **plant** derzeit **keine Veränderung** in der **Corporate Governance**. Dies steht jedoch zum Teil im Widerspruch zum prognostizierten starken Bedeutungszuwachs der Bereiche Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility und Tax Management.

Rund 30 % der Unternehmen haben **Veränderungen geplant**. Unternehmen **planen** diese dann insbesondere in den Bereichen des **Tax Compliance Managements** (91,7 %), der **Interne Revision** (90,9 %) und der **Corporate Social Responsibility** (85,7 %). Die Unternehmen schätzen die Auswirkungen der geplanten Veränderungen für die Unternehmen als hoch bis sehr hoch ein (45 - 70 %).

## Veränderungen der Corporate Governance

Obwohl die Bedeutung der **Internen Revision** künftig leicht abnehmen soll, sind hier zu einem hohen Anteil **Veränderungen geplant**. Es geht **nicht deutlich** hervor, **warum** insbesondere bei der Internen Revision Veränderungen geplant sind. Die Unternehmen geben zu ähnlichen Prozentanteilen an, diese aufgrund **gesetzlicher**, oder **interner Vorgaben** oder auch aufgrund eines **betriebswirtschaftlichen Nutzens** durchzuführen. Demnach stehen hier in der Praxis Veränderungen an, die zumindest nicht deutlich erklärbar sind. Hier ist es Unternehmen entsprechend anzuraten, diesen Veränderungsprozess nochmalig genauer zu betrachten.

Der Bereich **Nachhaltigkeit** fällt mit 75 % verhältnismäßig geringer aus, obwohl diesem der größte künftige Zuwachs an Relevanz zugeschrieben wird. Demnach besteht hier für die Unternehmen ein wesentlicher **Nachholbedarf**.

## Veränderungen der Corporate Governance

Interessanterweise werden in dem Bereich des **Externen Rechnungswesens** besonders **Veränderungen gewünscht** (66,7 %), die jedoch noch nicht in der Planung sind.

Der Veränderungswunsch unterstreicht die Aussage, dass das Externe Rechnungswesen für die Unternehmen zukünftig relativ an **Bedeutung verlieren** soll. Der Faktor, dass jedoch keine Veränderungen geplant sind, kann u. a. dadurch erklärt werden, dass die gesetzlichen Rahmenbedingungen und Verpflichtungen des Externen Rechnungswesens entsprechende Veränderungen wahrscheinlich nicht bzw. schwer möglich machen.

## Veränderungen der Corporate Governance

Grundlegend werden die geplanten **Veränderungen** in den Bereichen zum einen **aufgrund** der Umsetzung **gesetzlicher Vorgaben** (38,9 %) und zum anderen aufgrund eines **betriebswirtschaftlichen Nutzens** (32,0 %) umgesetzt.

Im Vergleich zu Veränderungen im Compliance, Tax Compliance Management und dem Externen Rechnungswesen, welche vorwiegend durch gesetzliche Vorgaben bestimmt sind (rund 50 %), werden Veränderungen im **Internen Kontrollsystem** und dem **Risikomanagement** insbesondere aufgrund von **betriebswirtschaftlichen Nutzen** durchgeführt.

## Veränderungen der Corporate Governance

In den Bereichen **Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit** und **Beauftragtenwesen** werden geplante Veränderungen insbesondere aufgrund von gesetzlichen Vorgaben (rund 30 %) vollzogen wird.

Demnach sind von den Unternehmen die Bereiche **CSR** und **Nachhaltigkeit besonders zu beachten** und die diesbezüglichen gesetzlichen Vorgaben zu verfolgen. Denn in Verbindung mit der ausgewerteten Prognose werden diese Bereiche, wie beschrieben, **zukünftig an Relevanz gewinnen**.

## Veränderungen der Corporate Governance

Dies führt zu der **Schlussfolgerung**, dass zum einen viele **externe Faktoren** wie bspw. Gesetze, Richtlinien oder einzuhaltende Standards die Unternehmen in **Veränderungsdruck** bezüglich den Themen Nachhaltigkeit und CSR bringen. Zum anderen steht hier weniger ein betriebswirtschaftlicher Nutzen (Reputation, Kundenwahrnehmung) oder eine **unternehmensethische Motivation** im Vordergrund der Veränderung. Es ist demnach fraglich, ob es den Unternehmen ggf. an einer nachhaltigen und unternehmensethischen Sichtweise fehlt, aus welcher ebenfalls – langfristig gesehen – ein betriebswirtschaftlicher Nutzen generiert werden kann.



## Fort- und Weiterbildung für Corporate Governance

Angebote für die **Fort- und Weiterbildung** in der Corporate Governance sind generell durchwachsen.

Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass Fort- und Weiterbildungen zu 30 % wahrscheinlicher bei **managergeführten Unternehmen** angeboten werden.

Erstaunlich ist, dass **57,5 %** der Fort- und Weiterbildungen **nicht für die direkten Gremien der Unternehmensführung** sind, sondern für **Führungskräfte, Stabsstellen** und **Mitarbeiter** in Fachabteilungen. Dies könnte dadurch erklärbar sein, dass viele Aufgaben auf die zweite Führungsebene delegiert werden.

Auf das wichtige Corporate-Governance-Gremium **Aufsichtsrat** entfallen **lediglich 11,3 %**. Immerhin werden Fort- und Weiterbildungen für den **Vorstand** und die **Geschäftsführung** insgesamt mit **28,8 %** angeboten.

## Fort- und Weiterbildung für Corporate Governance

Dies entspricht jedoch nicht der **gesetzlichen Anforderungen** an die Unternehmensführung. Auch wenn Aufgaben **delegiert** werden, sind es die Vorstände/Geschäftsführungen und Aufsichtsräte, die in der **Haftung** sind (siehe ebenfalls **§ 93** sowie **§§ 111 – 116 AktG**).

Ebenfalls bestimmt der **DCGK Ziff. 5.4.1** eine angemessene Zusammensetzung des Aufsichtsrates, mit Mitgliedern, die insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben **erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten** und **fachlichen Erfahrungen** verfügen. Hier fallen entsprechend **Teilnahmen an Fort- und Weiterbildungen** in der Praxis viel zu **gering** aus.

Fraglich ist somit, ob das faktische Angebot von Fort- und Weiterbildungen nicht **angepasst werden sollte** und ob es entsprechend adressatengerecht ausgestaltet ist.

## Fort- und Weiterbildung für Corporate Governance

Derzeit investieren die Unternehmen durchschnittlich **31.000 EUR** für die **Fort- und Weiterbildungen** im Bereich Corporate Governance. In Bezug auf die Unternehmensgröße sind dies durchschnittlich ca. 50 EUR pro Mitarbeiter. Der Umfang reicht in der Regel von **eintägigen internen Schulungen** (29,7 %) bis zu mehrtägigen externen Schulungen (20,3 %).

Der Fort- und Weiterbildungsturnus ist aktuell eher durchwachsen. Die meisten Unternehmen führen diese **unregelmäßig** durch (41,4 %). Mit 34,5 % liegt der Orientierungswert im jährlichen Bereich.

Unter anderem aufgrund der bereits genannten gesetzlichen Verpflichtungen an die Kenntnisse und Fähigkeiten der Vorstände/Geschäftsführer und des Aufsichtsrats sollten sich Unternehmen überlegen, ob sie nicht regelmäßig entsprechend angepasste, adressatengerechte und effektive Fort- und Weiterbildungen anbieten.

## Risikomanagement

Mit über 85 % haben die **Mehrzahl** der Unternehmen ein betriebliches **Risikomanagement** eingerichtet, welches überwiegend in die Geschäftsführung als Teil eines anderen Ressorts (36,2 %) oder auf zweiter Führungsebene (29,8 %) verankert ist.

Aus den Ergebnissen lässt sich ersehen, dass **100 %** der **AGs** und **GmbH & Co. KGs** dieses haben, jedoch nur knapp **80 %** der befragten **GmbHs**.

In weiterem Bezug, lässt sich ebenfalls erkennen, dass **90 %** aller **managergeführten** aber nur **75 %** der **eigentümergeführten Unternehmen** ein Risikomanagement eingerichtet haben.

**Wichtigster Inhalt** in praxi sind das **Frühwarnsystem** mit 22,3 % sowie **Kennzahlen** mit 21,7 %. Weiter wichtig für die Unternehmen sind die **Risiko-Kontroll-Matrix** (17,5 %), **Checklisten** (15,1 %) und **Szenarioanalysen** (12,0 %).

## Internes Kontrollsystem

Ebenfalls wie das Risikomanagement, haben mit 87,0 % die **absolute Mehrzahl** der Unternehmen ein **Internes Kontrollsystem** eingerichtet.

Es ist ebenfalls erkennbar, dass 100 % der **AGs** und **GmbH & Co. KGs** aber nur 80 % der **GmbHs** ein Internes Kontrollsystem eingerichtet haben. Auch ist es wiederum zu 45 % wahrscheinlicher, dass ein Unternehmen mit IKS auch **managergeführt** ist.

Die meisten Unternehmen haben das Interne Kontrollsystem **in Form** von **allgemeinen Verfahrensanweisungen und Richtlinien** (25,5 %) sowie in Form von **Prozessbeschreibungen** (24,8 %) und **dokumentierten Kontrollen** (22,0 %) ausgestaltet. Eigenständige Richtlinien für das Interne Kontrollsystem und die Risiko-Kontroll-Matrix werden hingegen seltener (zu 14,2 % und 12,1 %) verwendet.

## Internes Kontrollsystem

Hauptsächlich werden Internen Kontrollsysteme **aufgrund** von **Anstößen der Eigentümer bzw. Gesellschafter** (23,7 %) in Verbindung mit dem darin gesehenen **betriebswirtschaftlichen Nutzen** (22,6 %) **eingerrichtet**. Ebenfalls weisen die Einrichtungserfordernisse aufgrund **gesetzlicher Normen** mit 20,4 % einen hohen Relevanzbereich auf.

Interessanterweise geben wesentlich mehr **managergeführte Unternehmen** im Vergleich zu **eigentümergeführten Unternehmen** an, dass sie ein IKS aufgrund von **Aufsichtsbehörden, gesetzlichen Normen, betriebswirtschaftlichem Nutzen** oder aufgrund von Anstößen durch den **Aufsichtsrat/Beirat** eingeführt haben. Eigentümergeführte Unternehmen geben im Vergleich eher an, das IKS aufgrund ihrer eigenen Anstöße eingeführt zu haben. Jedoch kann dieses Ergebnis auch dadurch erklärt werden, dass Eigentümer/Gesellschafter ebenfalls diese Gründe hatten, sie aber in der Befragung eher als zweitrangig angaben.

## Compliance Management

Mit **81,0 %** hat die absolute **Mehrzahl** der Unternehmen **Complianceregeln** definiert.

Hier haben **managergeführte Unternehmen** jedoch generell zu **20 % häufiger Complianceregeln** definiert als eigentümergeführte.

Der jeweilige Inhalt der Complianceregeln besteht zumeist aus **unternehmensinternen Richtlinien** (14,1 %), **Vier-Augen-Prinzip** (12,7 %), **IT-Kontrollen** und **begrenzte Berechtigungsvergaben** (beide 10 %).

**Zusammenfassend** sind somit die **hauptsächlichen Regelungsbereiche interne Kontrollmechanismen** (47,7 %).

## Compliance Management

**Am häufigsten** werden in der betrieblichen Praxis im Bereich des **Datenschutzes** (17,2 %) und in den Bereichen des **Arbeitsrechts/Arbeitsschutzes** (15,2 %) **Compliancevorschriften** verwendet.

Jedoch, ins Verhältnis gesetzt, gaben von allen Unternehmen mit definierten Compianceregeln nur 76,6 % an, dass sie diese auch für den **Datenschutz** haben. Da das **Bundesdatenschutzgesetz** sowie u. a. das **Arbeitsrecht/Arbeitsschutzgesetz** für alle Unternehmen gilt, besteht hier ein großes **Defizit** in der praktischen Umsetzung.

Besonders deutlich ist der **Nachholbedarf** bei **eigentümergeführten Unternehmen**: Compianceregeln für den Datenschutz sind hier zu 55 % seltener anzutreffen, für Regelungen zum Arbeitsrecht/Arbeitsschutz zu 50 % seltener als managergeführte.



## Systematische Verknüpfung

**Lediglich 60 %** der Unternehmen hat die Elemente **Risikomanagement, Internes Kontrollsystem** und **Compliance Management systematisch miteinander verbunden**. 40 % der Unternehmen hat die Instrumente somit nicht systematisch verbunden.

In den bereits vorhandenen **Verknüpfungen** sind vorwiegend das **Risikomanagement** und das **Interne Kontrollsystem** miteinander verknüpft (um 11,1 % häufiger diese zwei Elemente in der Kombination).

## Systematische Verknüpfung

Bei lediglich knapp **der Hälfte** (45,5 %) der Unternehmen, die ihre Corporate-Governance-Instrumente systematisch miteinander verbunden hat, sind diese auch anhand von **fixierten Vorgaben, Richtlinien und Prozessabläufen strukturiert**. Diese sind dann anhand von internen **Organisationsrichtlinien, Kontrollen** oder einem **integrierten Managementsystem** ausgestaltet.

Weitere 45,5 % der vorhandenen Corporate-Governance-Verbindungen bestehen jedoch aus einer sich herausgebildeten betrieblichen (**nicht schriftlich fixierte**) **Praxis**. Hier halten die **Mitarbeiter** der jeweiligen Bereiche **intensiven Austausch** miteinander und verknüpfen die Elemente somit **ablauforientiert**. Zum Teil besteht die Verbindung aus einer **einheitlichen Betrachtungsweise**, in welcher u. a. Compliance als Teil des Risikomanagements angesehen wird oder dadurch, dass die **Geschäftsführung** den **Überblick** über die Elemente besitzt.

Lediglich 9,0 % der Unternehmen gab an, dass die Zusammenführung zur Harmonisierung der Elemente über entsprechend eingerichtete **Stabsstellen** läuft.

## Systematische Verknüpfung

Unternehmen, die eine weitere Verknüpfung der Corporate-Governance-Instrumente **planen**, haben dies zu 60 % in Form einer einheitlich abgestimmten **Risikoanalyse**, eines **Kontrollmodels** nach COSO oder in Form einer **Iso-Zertifizierung** vor. 20 % planen die Einrichtung einer **Stabsstelle**.

Jedoch bestätigen die Studienergebnisse, dass mit 63,6 % die Mehrheit der Unternehmen eine **weitere Verknüpfung** der Elemente **zukünftig nicht geplant** hat.

## Systematische Verknüpfung

Im Besonderen wird von den Unternehmen der **Nutzen** einer systematischen Verknüpfung bestätigt.

Mit 45,5 % steht die **gesteigerte Effizienz im Vordergrund**. Insbesondere werden hier die Nutzung von **Synergieeffekten** (23,6 %) sowie die **Vermeidung von doppelten Prozessen** (20,0 %) genannt.

Im Weiteren wird mit 18,2 % eine **kombinierte Absicherung bzw. Kontrolle** als ein wichtiger Nutzen angesehen. Durch die systematische Verbindung ist eine verbesserte Risikoidentifikation und -minimierung möglich.

Mit jeweils 15,1 % wird der Nutzen zum Einen in der **Verbesserung der Transparenz** und des **Informationsaustausches** gesehen. Zum anderen wird ein betrieblicher **ganzheitlicher Ansatz** gefördert, welcher eine Gesamtübersicht zur besseren Steuerung der Prozesse ermöglicht, bekräftigt.

## Übergreifendes

**Managergeführte Unternehmen** weisen den wichtigsten Corporate-Governance-Elementen Internes Kontrollsystem, Risikomanagement und Compliance Management im Schnitt mit 14,4 % (sehr hohe Bedeutung) eine **stärkere Bedeutung** zu, als **eigentümergeführte Unternehmen**.

Auch weicht die **prognostizierte Bedeutsamkeit** bei **managergeführten und eigentümergeführten Unternehmen** stark voneinander ab. Eigentümergeführte Unternehmen schätzen die zukünftige Bedeutung des Internen Kontrollsystems um 10,1 % und die des Risikomanagements sogar um 19,3 % geringer ein. Jedoch scheinen sie im Bereich des Compliance Managements den Nachholbedarf erkannt zu haben: dem Compliance Management schreiben sie eine gleich hohe künftige Bedeutung wie managergeführte Unternehmen zu.

Auch ist klar zu verzeichnen, dass mit über 70 % die **managergeführten Unternehmen wesentlich häufiger** auch eine **Berichterstattung** über die Corporate Governance durchführen.

## Übergreifendes

Ebenfalls ist ersichtlich, dass die Mehrheit der Unternehmen, welche **künftig Veränderungen** in der Corporate Governance planen, **eigentümergeführt** sind (10,6 % mehr als managergeführt). Demnach lässt sich aus dem Ergebnis herauslesen, dass insbesondere eigentümergeführte Unternehmen ihren Fokus auf die weitere Ausgestaltung der Corporate Governance legen.

Vergleicht man die **Gründe** für die **geplante Veränderungen**, lässt sich erkennen, dass **eigentümergeführte Unternehmen** Veränderungen aufgrund von **Exculpationsmöglichkeiten** insbesondere bei den **Internen Kontrollsystemen** planen (25,0 % zu 7,1 %). **Managergeführte Unternehmen** planen Veränderungen aufgrund von Exculpationsmöglichkeiten hingegen eher im **Compliance Management** (21,4 % zu 0,0 % bei eigentümergeführten) und im **Risikomanagement** (26,7 % zu 0,0 % bei eigentümergeführten). Demnach liegen die **Schwerpunkte** aufgrund von Exculpationsmöglichkeiten grundlegend **verschieden**.

## Übergreifendes

Das **Maß an Bedeutungszuweisung** der Corporate-Governance-Elemente spiegelt sich ebenfalls in dem betrieblichen **Fort- und Weiterbildungsangebot** wider.

Unternehmen, die insbesondere dem IKS, Risikomanagement und Compliance Management sehr hohe Bedeutung zugeschrieben haben, bieten auch zu durchschnittlich 60 % Fort- und Weiterbildungen an.

In Bezug auf die **Berichterstattung** ist auffallend, dass Unternehmen die dem **DCGK** angehören, zu 30 % **keine** Berichterstattung über die Corporate Governance machen. Unternehmen außerhalb des DCGK berichten sogar mit 42,5 % nicht über ihre Corporate Governance.

## Übergreifendes

Nahezu alle Unternehmen im Anwendungsbereich des **DCGK** besitzen ein **Risikomanagement** (100 %) und definierte **Complianceregeln** (95,2 %). Unternehmen, welche den DCGK nicht anwenden, haben jedoch nur zu 78,8 % ein Risikomanagement und zu 74,3 % definierte Complianceregeln. Hier besteht demnach ein **Nachholbedarf** für Unternehmen, welche nicht im Anwendungsbereich des DCGKs sind.

Haben Unternehmen die Elemente Risikomanagement, IKS und Compliance Management **systematisch** miteinander **verknüpft**, wird zu 71,9 % auch eine **Berichterstattung** durchgeführt. Bei fehlender Verknüpfung nur zu 38,1 %.