

Warum integrierte, wirksame Managementsysteme den Unterschied machen

Corporate Governance 2.0



Stephan Haupt

ist Geschäftsführer der Caniu GRC (ein auf die Konzeption, Integration und Einführung von Managementsystemen fokussiertes Beratungsunternehmen) mit langjähriger und internationaler Erfahrung in der Beratung des Top-Managements zu den Themen Governance, Risiko- und Compliance-Management, Beschaffung und IT.



Hans-Joachim Müncheberg

ist Geschäftsführer der Caniu GRC und ehemaliger Partner von Accenture mit langjähriger und internationaler Erfahrung in der Beratung des Top-Managements von Mittelstand und Konzernen in der Industrie und Dienstleistung, zu den Themen Governance, Risiko- und Compliance-Management, Enterprise Performance Management, Audit und IT.

Spätestens seit der Finanzmarktkrise ist die zentrale Bedeutung funktionierender unternehmerischer Kontrollsysteme für den Bestand und die Weiterentwicklung eines Unternehmens unbestreitbar. Die Überwachung der Wirksamkeit unternehmerischer Kontrollsysteme gehört zu den Aufgaben des Aufsichtsrates, was durch das Bilanzmodernisierungsgesetz (BilMoG) im Juni 2009 klargestellt wurde. Die Gestaltung der Überwachungsfunktion stellt Aufsichtsrat und Vorstand gleichermaßen vor einige organisatorische und technische Herausforderungen.

Dabei gilt es, die gesetzlichen Anforderungen an das Risiko- und Compliance-Management zu erfüllen, ohne die notwendige unternehmerische Flexibilität und Effizienz zu verlieren. Kosteneffizienz heißt hier: die zusätzlichen administrativen Anforderungen des Risiko- und Compliance-Management mit den schon in der Organisation vorhandenen Berichtswesen, Prozessen, Abläufen und Systemen so zusammen zu führen, dass das Management rechtzeitig geeignete Maßnahmen in die Wege leiten kann.

Eine wirksame Corporate Governance braucht adäquate Managementsysteme

Erfolgreiches Management steht heute nicht nur für eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes sondern auch für Sustainable Entrepreneurship und Good Corporate Citizenship. Eine wesentliche Voraussetzung ist dabei die Etablierung einer wirksamen, transparenten Corporate Governance im Unternehmen. Sie schafft die erforderliche Akzeptanz, um das Vertrauen bei Investoren, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Behörden, NGOs und allen sonstigen Stakeholdern dauerhaft zu bewahren und zu fördern.

Aufsichtsrat und Unternehmensführung obliegen die Verantwortung, eine wirksame Corporate Governance als ein ganzheitliches System zur Steuerung und Kontrolle im Unternehmen zu etablieren und seine Funktionsfähigkeit sicherzustellen. Gegenstand eines solchen Systems sind i.d.R.:

- Einhaltung der Gesamtheit aller internationalen und nationalen Gesetze, Vorschriften und Standards, die für das Unternehmen gelten
- Eigene Grundsätze und Regeln, die bestimmen, wie das Unternehmen geführt und überwacht wird
- Rollen und Aufgaben zwischen Eigentümern, internen Organisationseinheiten bzw. Gremien und externen Institutionen

Bei der erfolgreichen Umsetzung der Corporate Governance im Unternehmen sind die Managementsysteme ein wichtiges Instrument. Es gibt heute eine Vielzahl unterschiedlicher Managementsysteme in Unternehmen wie z.B. Risiko- und Compliance Management, Qualitätsmanagement etc. Diese sind, zunehmend auf interne und externe rechtliche oder normative Anforderungen, auszugestalten. Diese Anforderungen sind notwendig, aber i.d.R. nicht ausreichend für ein gutes, funktionsfähiges Managementsystem als Voraussetzung für eine wirksame Corporate Governance.

Aus einer Vielzahl unserer Beratungsprojekte haben sich die folgenden fünf Kern-Kriterien für ein gutes, funktionsfähiges Managementsystem herauskristallisiert:

- Aktiver Wertbeitrag für das Unternehmen vs. primär kosteneffizientes, administratives Vorgehen
- Umsetzung in Form eines Steuerungskreislaufes sichert Verfügbarkeit zeitnaher, entscheidungsrelevanter Informationen – Zieldefinition, Planung, Realisierung und Erfolgskontrolle
- Fähigkeit der Resilienz bzw. der schnellen Anpassung an veränderte interne und externe Anforderungen an das Unternehmen bzw. an das Managementsystem selbst
- Fähigkeit der Vernetzung bzw. des Informationsaustausches mit anderen Managementsystemen und relevanten internen und externen Informationssystemen
- Bei inhaltlichen bzw. organisatorischen Schnittmengen zwischen verschiedenen Managementsystemen kommt es zu keinen Konflikten und keinen Redundanzen

Bewertung der heutige Situation der Managementsysteme in Unternehmen

In Anlehnung an unsere fünf Kern-Kriterien haben wir in vielen Unternehmen ein signifikantes Verbesserungspotential identifiziert.

Aus Sicht einer wirksamen Corporate Governance gibt es i.d.R. drei kritische Handlungsfelder:

- Isolierte, vertikale Managementsysteme, die dediziert auf ein Aufgabenfeld hin ausgerichtet sind; i.d.R. keine Vernetzung und Austausch von Informationen zwischen den verschiedenen Managementsystemen. Erhöhte Kosten durch die Etablierung und Betrieb unterschiedlicher Managementsysteme im Unternehmen – mögliche Synergien werden nicht gehoben. In Folge liegt auf den Ebenen Aufsichtsrat und Unternehmensführung eine komplexe Informations- und Berichtslage vor, die ein zeitnahes und informiertes Bewerten und Vorgehen erschwert.
- Auf operativer Ebene müssen Prozessverantwortliche eine Umsetzung der jeweiligen, unterschiedlichen Anforderungen der Managementsysteme bzw. der jeweiligen Beauftragten vornehmen ohne die Option einer übergreifenden Vereinheitlichung und Konsolidierung der Anforderungen. Dadurch verursachte Effizienzverluste – Ressourceneinsatz, Zeit und Qualität – aber auch Akzeptanzprobleme bei den Mitarbeitern können nur durch die Unternehmensführung im unternehmensweiten Kontext gelöst werden.
- Managementsysteme sind eng an die Mindestanforderungen entsprechender regulativer oder normativer Vorgaben orientiert und ausgestaltet als reines Abfrage- und Dokumentationssystem (oft Excel-basiert) mit hohem manuellem Aufwand. Informationen sind primär auf ein gefordertes, oft quartalsweises bzw. jährliches Berichtswesen hin ausgerichtet und unterstützen oft nur ungenügend einen zeitnahen Steuerungskreislauf. Zudem liegt oft ein kritischer Time-Lag bei erforderlichen Anpassungen der Managementsysteme vor, an Veränderung von Organisationsstrukturen und Geschäftsprozessen aber auch an neue bzw. veränderte externe und interne Anforderungen (neue Produkte/Absatz bzw. Beschaffungsmärkte).

Als mögliche Ursache dafür, dass genannte Handlungsbedarfe häufig nicht angegangen werden, kann man einen Zielkonflikt ausmachen. Aufsichtsrat und Geschäftsführung unterliegen der Notwendigkeit auf umfangreichere und komplexere Anforderungen zu reagieren. Bestehende Managementsysteme werden erweitert bzw. neue Managementsysteme zusätzlich etabliert – oft nicht im Kontext eines unternehmensweiten Rahmenwerkes. Gleichzeitig sind sie im Hinblick auf die Erzielung einer wettbewerbsfähigen Kapitalrendite gezwungen, im Umfeld kürzerer Produktlebenszyklen und einer globalen Wettbewerbssituation, eine laufende Optimierung des Geschäftsmodells, des Produkt- und Dienstleistungsportfolios, des Partnernetzwerkes sowie der operativen Aufbau- und Ablaufstrukturen vorzunehmen.

Managementsysteme erfahren in diesem Kontext eher eine Perception als administrativer Overhead und eine ressourcenmäßige Mindestausstattung. In Konsequenz können die so etablierten Managementsysteme keine wirksame Corporate Governance unterstützen.

Lösungsansatz

Der Lösungsansatz für diesen grundlegenden Zielkonflikt liegt in einer unternehmensweiten, integrierten Umsetzung von adäquaten Managementsystemen unter Führung durch Aufsichtsrat und Unternehmensführung.

Kern-Eckpunkte des Lösungsansatzes:

- Vorgabe von Leitbild und Kriterien für ein gutes, funktionsfähiges Managementsystem als einheitlicher Rahmen bzw. Standard im Unternehmen, der sowohl die zu erfüllenden gesetzlichen bzw. normativen Anforderungen als auch einen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg berücksichtigt
- Reduktion der Komplexität und Heterogenität durch die Bildung von Clustern verschiedener Managementsysteme, sog. Integrierter Managementsysteme, gekennzeichnet durch ein gemeinsames methodisches Vorgehensmodell, Berichts- und Support-Strukturen und die Möglichkeit der Nutzung einer gemeinsamen, integrierten IT-Lösung
- Auf operativer Ebene erfolgt eine verdichtete Bewertung und integrierte Umsetzung der Anforderungen verschiedener Managementsysteme im Rahmen eines sog. Integrierten Prozessmanagements unter Führung des jeweiligen Prozessverantwortlichen im engen Austausch mit den Verantwortlichen der verschiedenen Managementsysteme. Zielgrößen sind hier eine nachhaltige Umsetzung im Kontext schlanker Aufbau- und Ablaufstrukturen mit Blick auf Synergien, Kosten und Einhaltung der Vorgaben.
- Etablierung der Managementsysteme in Form eines Steuerungskreislaufes: Zieldefinition, Bewertung/Planung, Realisierung und Erfolgs- bzw. Wirksamkeitskontrollen. Dies sichert ein zeitnahes, entscheidungsrelevantes Berichtswesen und damit eine erfolgreiche Bewältigung der Corporate Governance-Aufgaben.

Integrierte Managementsysteme in der aktuellen Unternehmenspraxis

Erste Schritte der Bildung von Clustern war die Integration der Managementsysteme für das Qualitätsmanagement (QM/ISO9001) und der Bereiche Umweltmanagement, Gesundheitsschutz/Arbeitssicherheit (HSE/ISO 14001 und OHSAS 18001). Aktuelle Geschäftsberichte deutscher DAX- und MDAX Unterneh-

men zeigen einen nachhaltigen Trend der Etablierung entsprechender Integrierter Managementsysteme (IMS) auf. Anerkannte deutsche Prüf- und Zertifizierungsunternehmen bieten eine sog. IMS-Zertifizierung für diese Cluster an.

Als neuer Trend ist die Integration bestehender unterschiedlicher Risiko- und Kontrollsysteme in Unternehmen zu beobachten. Dieser Trend gewinnt insbesondere auch in Deutschland im Rahmen umfassender BilMoG-Projekte an Bedeutung. Eine ihrer Herausforderungen liegt in der Vielzahl von Schnittstellen bzw. inhaltlichen Schnittmengen zu bestehenden Risikomanagement- und Compliance-Managementsystemen. Bildung eines Clusters bietet auch hier signifikante Vorteile, um die Komplexität und der damit verbundenen Kosten-, Transparenz- und Qualitätsprobleme nachhaltig zu minimieren.

Integrierte Risiko- und Compliance-Managementsysteme

Wichtiger Eckpunkt zur Integration bestehender Risiko- und Compliance-Managementsysteme ist ein gemeinsames methodisches Vorgehensmodell i.d.R. COSO II. Es ist die Voraussetzung für eine Vereinheitlichung der Abläufe, Vorgehens- und Arbeitsanweisungen sowie Datendefinitionen, die die effiziente Unterstützung durch eine gemeinsame, integrierte IT-Lösung erlaubt. Eine Vernetzung bzw. Informationsaustausch mit anderen Managementsystemen wie z.B. QM, HSE, Krisenmanagement/ Business Continuity Management erfolgt auf Grundlage gemeinsamer Referenzmodelle wie z.B. Prozessmodelle.

Kritischer Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Integration verschiedener Managementsysteme ist eine datenbankbasierte, integrierte Softwarelösung sog. GRC-IT-Lösung. Heute eingesetzte Microsoft EXCEL-basierte Lösungen können dies nicht leisten. Es werden aktuell mehr als 100 GRC-IT-Lösungen am Markt angeboten; Unternehmen sollten daher auf Basis eines detaillierten Anforderungsprofils und eines strukturierten Selektionsprozesses ihren individuellen Lösungspartner identifizieren.

Ausblick

Nutzen Aufsichtsrat und Unternehmensführung die evidenten Vorteile aus der Ausrichtung und Integration bestehender Managementsysteme, so können sie einen nachhaltigen positiven Effekt auf die Wirksamkeit und Qualität der Corporate Governance in ihren Unternehmen erzielen. Es ist besser diesen Schritt pro-aktiv selbst zu gehen, als später von Investoren, Prüfern oder dem Gesetzgeber „getrieben“ zu werden.