Hochschule Aalen

AAUF
Aalener Institut für Unternehmensführung
Wertorientierung – Governance

Status Quo der guten Unternehmensführung (Corporate Governance) in der Praxis

Studienserie „Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung“

Band 1, ISBN 978-3-947393-00-8

Impressum

Direktorium	Professor Dr. habil. Patrick Ulrich Professor Dr. Ingo Scheuermann
Wissenschaftlicher Projektleiter	Professor Dr. habil. Patrick Ulrich
Weitere beteiligte Personen	Alexandra Fibitz, M.Sc. Thomas Spitzenpfeil
Herausgeber	Professor Dr. habil. Patrick Ulrich Professor Dr. Ingo Scheuermann Hochschule Aalen Aalener Institut für Unternehmensführung (AAUF) Beethovenstr. 1 D-73430 Aalen
Copyright	© 2018 by Aalener Institut für Unternehmensführung (AAUF)
Druck	Aalen 2018 Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

1. Charakterisierung der Probanden 9
1.1 Rechtsform 9
1.2 Verteilung nach Branche 9
1.3. Aufteilung Eigentümer/Manager (angestellt) 10
1.4 Gründungsjahr 11
1.5 Gesamtumsatz 12
1.6 Anzahl der Mitarbeiter gesamt (In- und Ausland) 13
1.7 Anzahl Mitarbeiter im Ausland 14
1.8 Anzahl der Standorte gesamt (In- und Ausland) 15
1.9 Anzahl der Standorte im Ausland 16
1.10 Mitglieder im Aufsichtsgremium 17
1.11 Familienmitglieder im Aufsichtsgremium 18
1.12 Mitglieder im Leitungsgremium 19
1.13 Wichtigste Anteilseigner 21
1.14 Familienmitglied als Sprecher der Geschäftsführung/Vorstands 22
2. Rahmenbedingungen 23
2.1 Bestandteile der Corporate Governance 23
2.2 Definition Corporate Governance 24
2.3 Trends 27
2.4 Herausforderungen im Zusammenhang mit Corporate Governance 28
2.5 Verzahnung Corporate Governance und Unternehmenskultur 29
3. Strategische Perspektive 31
3.1 Aktive Diskussion von Corporate Governance im Rahmen der Geschäftsführung/Vorstand 31
3.3 Existenz eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) im Rahmen der Corporate Governance 33
3.4 Verantwortliche Akteure für Corporate Governance 34
3.5 Nutzung Corporate Governance Instrumente 35
3.6 Orientierung der Corporate Governance 36
3.7 Thesen: Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Unternehmenserfolg 37
3.8 Verbesserungsbedarfe im Rahmen der Corporate Governance 39
3.9 Zukünftige Bedeutung der Corporate Governance 40
4. Bewertung 41

4.1 Ziele 41
4.2 Zufriedenheit mit Corporate Governance 42
4.3 Zufriedenheit Gesamtsituation Unternehmen 42
4.4. Corporate Governance Maßnahmen 44

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Rechtsform 9
Abbildung 2: Branchenzuordnung 10
Abbildung 3: Position Des Probanden 11
Abbildung 4: Gründungsjahr 12
Abbildung 5: Gesamtumsatz 13
Abbildung 6: Anzahl Mitarbeiter gesamt 14
Abbildung 7: Anzahl Mitarbeiter im Ausland 15
Abbildung 8: Anzahl Standorte Gesamt 16
Abbildung 9: Anzahl Standorte im Ausland 17
Abbildung 10: Mitglieder im Aufsichtsgremium 18
Abbildung 11: Familienmitglieder im Aufsichtsgremium 19
Abbildung 12: Mitglieder im Leitungsgremium 20
Abbildung 13: Familienmitglieder im Leitungsgremium 20
Abbildung 14: Verteilung Anteilseignerggruppen 21
Abbildung 14: Anteile Anteilseigner 21
Abbildung 15: Familienmitglied als Sprecher der Geschäftsführung 23
Abbildung 16: Bestandteile von Corporate Governance 24
Abbildung 17: Bestandteile von Corporate Governance 25
Abbildung 18: Trends der Corporate Governance 28
Abbildung 19: Herausforderungen im Rahmen von Corporate Governance 29
Abbildung 20: Verzahnung zwischen Corporate Governance und Unternehmenskultur 30
Abbildung 21: Corporate Governance Diskussion im Vorstand 31
Abbildung 22: Strategiewechsel und corporate governance 32
Abbildung 23: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess und corporate governance 33
Abbildung 24: Akteure und Corporate Governance 35
Abbildung 25: Corporate Governance-Instrumente 36
Abbildung 26: Regeln/Vorschriften und Corporate Governance 37
Abbildung 27: Unternehmenserfolg und Corporate Governance (1) 38
Abbildung 28: Unternehmenserfolg und Corporate Governance (2) 38
Abbildung 29: Verbesserungsbedarfe in der Corporate Governance 39
Abbildung 30: Zukünftige Bedeutung der Corporate Governance 40
Abbildung 31: Ziele der Corporate Governance 41
Abbildung 32: Zufriedenheit mit der Corporate Governance 42

Abbildung 33: Zufriedenheit mit der Unternehmenssituation 43
Abbildung 34: Corporate Governance Maßnahmen 44

Executive Summary

Die Anforderungen an gute Unternehmensführung (Corporate Governance) nehmen in der Praxis stetig zu. Dies ist zum einen auf eine stark ansteigende Regulierungsdichte zurückzuführen. Beispiele wie die 2018 in Kraft tretende EU-Datenschutzgrundverordnung, das neue CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz oder das seit 2016 anzuwendende Gesetz zur gleichberechtigen Teilhabe von Frauen in Führungspositionen zeigen, dass internationale und nationale Gesetzgeber das Thema Corporate Governance als außerordentlich wichtig erachten.

Zum anderen lässt sich auch in den Unternehmen ein stärkerer Wunsch nach Vorbereitung und Prävention gegen Fehlverhalten, Bilanzskandale und Wirtschaftskriminalität feststellen. Während bisherige Methoden und Instrumente eher einen kurativen Charakter hatten und die Symptome bekämpften, sollte eine gute Corporate Governance auch eine Prävention ermöglichen und proaktiv den Unternehmenserfolg steigern. Diesem Spannungsfeld sind wir mit der ersten Studie aus der Studienserie »Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung « auf den Grund gegangen.

In der Studie wird die Zielorientierung von 51 Prozent der Teilnehmer als wichtigstes Wesensmerkmal gesehen. Es folgen ein funktionierendes Controlling (42 Prozent), Mitarbeiterorientierung (40 Prozent) und Wertorientierung (39 Prozent) sowie die soziale Verantwortung (ebenfalls 39 Prozent). Als wichtigste Trends zur Corporate Governance wurden die Hinwendung zu Langfristorientierung statt Kurzfristigkeit (Summe sehr stark und stark: 80 Prozent), IT-Compliance (71 Prozent), Umwelt-/Sozial- und Nachhaltigkeitsthemen (63 Prozent) sowie verstärktes Risikomanagement (60 Prozent) gesehen. Wenig Bedeutung haben bisher – zumindest aus Sicht der Studienteilnehmer – die Themen Diversity im Vorstand (20 Prozent) und Diversity im Aufsichtsrat (23 Prozent).

Als größte Herausforderungen sehen die Studienteilnehmer die zunehmende Wettbewerbsintensität (71 Prozent), die Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen (43 Prozent), die zunehmende Internationalisierung (42 Prozent) sowie die stark schwankende Konjunktur (34 Prozent). Corporate Governance ist mit der Unternehmenskultur im Sinne eines »tone from the top« in 65 Prozent der Unternehmen stark verzahnt, in 17 Prozent der Unternehmen hingegen schwach oder gar nicht.

Frappierend ist das Ergebnis, dass nur 55 Prozent der Unternehmen in Geschäftsführung oder Vorstand aktiv über das Thema Corporate Governance und dessen Weiterentwicklungen diskutieren. Auch existiert nur in 52 Prozent der Unternehmen ein Veränderungsprozess, der bspw. auf internen oder externen Evaluationen oder Effizienzprüfungen basiert. Verantwortlich für Corporate Governance sind in 78 Prozent der Unternehmen die Geschäftsleitung/der Vorstand und in 55 Prozent auch Aufsichtsrat bzw. Beirat.

Bezogen auf konkrete Instanzen und Instrumente nutzen 60 Prozent der Unternehmen ein Risikomanagement, 55 Prozent ein Internes Kontrollsystem (IKS), 50 Prozent Überwachungsgremien wie den Aufsichtsrat, je 44 Prozent eine anreizorientierte Vergütung sowie die Interne Revision. Ein Compliance- Management-System weisen nur 28 Prozent der Unternehmen auf. 41 Prozent der Unternehmen bejahen, dass Corporate Governance einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. 57 Prozent der Probanden sehen sogar einen zusätzlichen Mehrwert durch »gute« Corporate

Governance. Was dies inhaltlich bedeutet, können leider nur wenige der Studienteilnehmer konkretisieren. 65 Prozent der Unternehmen sehen für Corporate Governance eine stark zunehmende Bedeutung. Hier nehmen bei den Zukunftsthemen Mitarbeiterschulungen (78 Prozent), IT-Strukturen (63 Prozent) und Risikomanagement (52 Prozent) die Top-Plätze ein. Im Folgenden leiten wir einige Handlungsempfehlungen ab, die auf der ausführlichen Version der Studienergebnisse beruhen.

1. Charakterisierung der Probanden

1.1 Rechtsform

- GmbH 53%
- GmbH & Co. KG 20%
- Sonstige (z.B. Societas Europeas, etc.) 16%
- AG 9%
- KG 1%

Bezüglich der Unternehmensform formieren sich die Unternehmen mit deutlicher Mehrheit von 53 Prozent zu GmbHs, gefolgt von 20% GmbH & Co. KG. Weitere 16 Prozent geben sonstige Rechtsformen, wie z.B. Societas Europeas an und 9 Prozent haben sich als Aktiengesellschaft sowie 1 Prozent als Kapitalgesellschaft formiert.

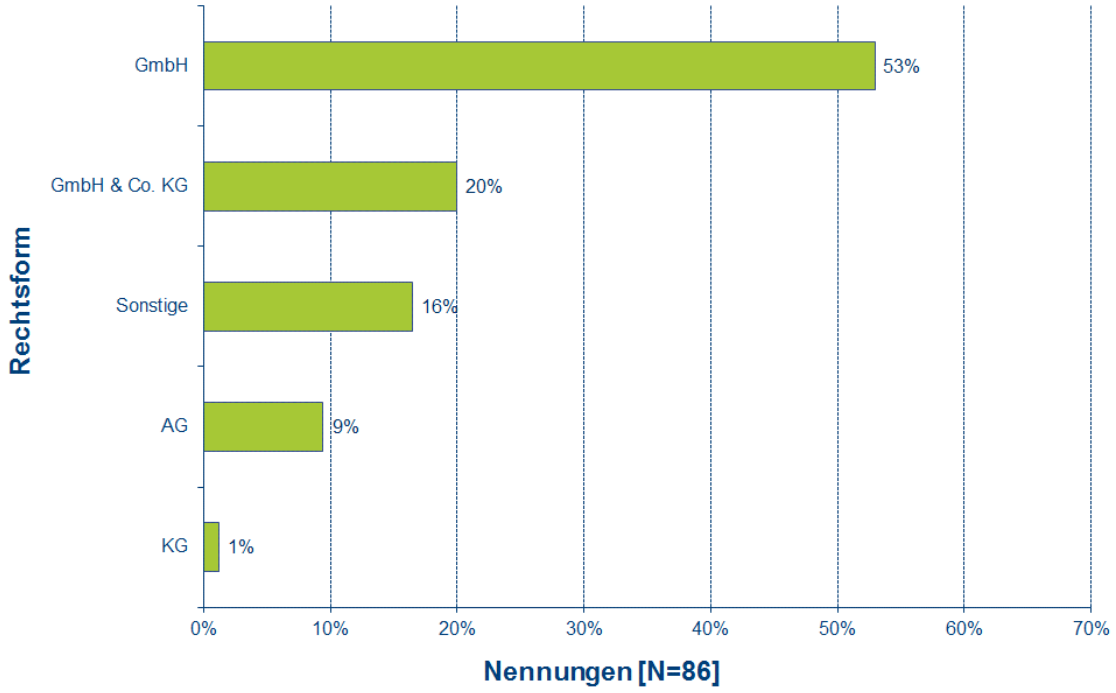

ABBILDUNG 1: RECHTSFORM

1.2 Verteilung nach Branche

- Industrie 52 %
- Handel 8 %
- Dienstleistung 40%

Bei der Branchenzugehörigkeit ist ein relativ ausgeglichenes Verhältnis zwischen Industrie- und Nicht-Industrieunternehmen zu erkennen. 52 Prozent der befragten geben eine Branche an, die einem Industriezweig zugeordnet werden kann. Weitere 40 Prozent ordnen sich dem übergeordneten Begriff der Dienstleistung unter und 8 Prozent geben an im Handel tätig zu sein.

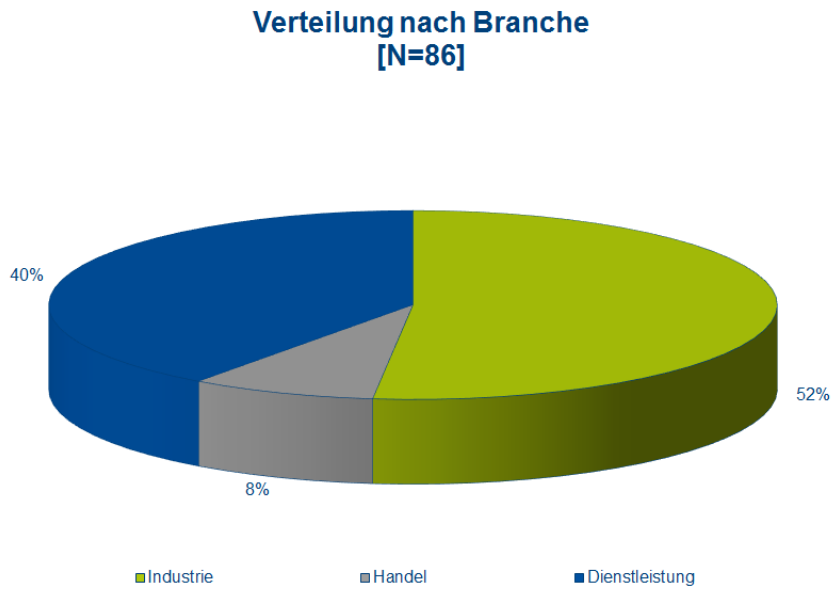

ABBILDUNG 2: BRANCHENZUORDNUNG

1.3. Aufteilung Eigentümer/Manager (angestellt)

- Manager (angestellt) 71 %
- Eigentümer 29 %

Unter den Probanden geben 71 Prozent der Befragten an im Unternehmen als Manager angestellt zu sein. Die restlichen 29 Prozent bezeichnen sich als Eigentümer bzw. Gesellschafter des Unternehmens.

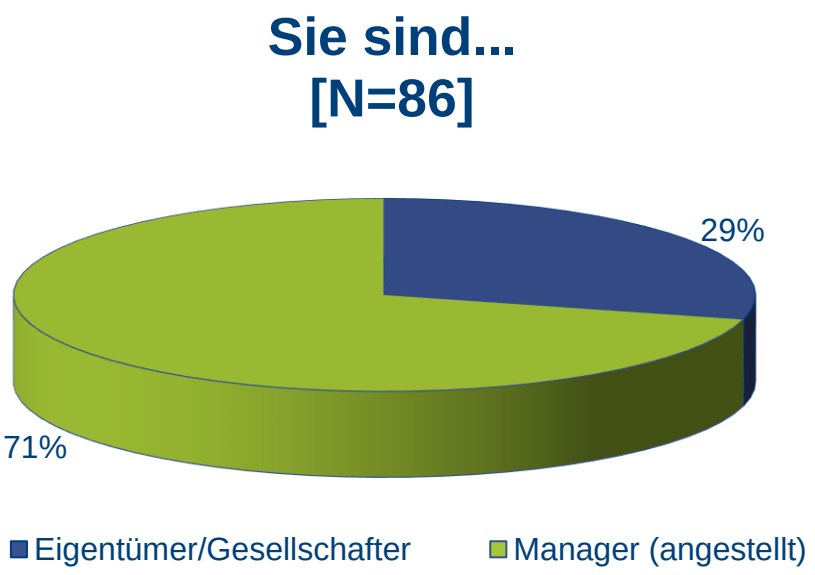

ABBILDUNG 3: POSITION DES PROBANDEN

1.4 Gründungsjahr

- Vor 1900: 18%
- 1900 – 1945: 22 %
- 1946 – 1990: 38%
- 1991 bis heute: 22%

Die Probanden wurden anhand einer offenen Frage nach ihrem Gründungsjahr befragt. Diese Daten wurden in einem zweiten Schritt in vier Kategorien eingeteilt. 18 Prozent der Unternehmen geben an eine sehr lange Unternehmenshistorie, mit Gründungsjahren vor 1900, zu besitzen. Zwischen 1900 und 1945 wurden 22 Prozent der befragten Unternehmen gegründet. Die Mehrheit von 38 Prozent gibt eine Gründung zwischen 1946 und 1990 an und eine noch sehr junge Unternehmensgeschichte inkl. Start-ups haben 22 Prozent der Unternehmen.

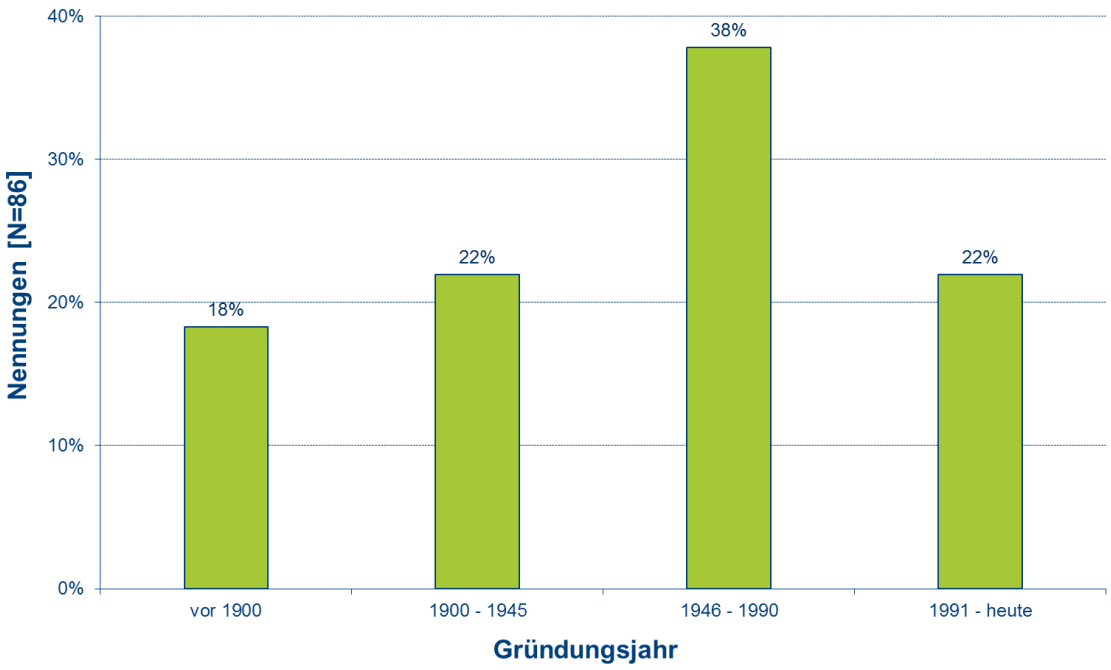

ABBILDUNG 4: GRÜNDUNGSJAHR

1.5 Gesamtumsatz

- Bis unter 6 Mio. Euro: 7%
- Zwischen 6 und 60 Mio. Euro: 46%
- Zwischen 60 und 600 Mio. Euro: 37%
- Mehr als 600 Mio. Euro: 10%

Der Gesamtumsatz variiert stark, anhängig von der Unternehmensgröße. Mit 45 Prozent handelt es sich um Unternehmen, die zwischen 6 und 60 Mio. Euro erwirtschaften, gefolgt von 37 Prozent die einen Gesamtumsatz zwischen 60 und 600 Mio. Euro p.a. erzielen.

Lediglich 10 Prozent der befragten Unternehmen gehört zu den „Meistverdienern“ der Befragten mit mehr als 600 Mio. Euro Jahresumsatz, gefolgt von einer Minderheit von 7 Prozent mit einem Umsatz unter 6 Mio. Euro.

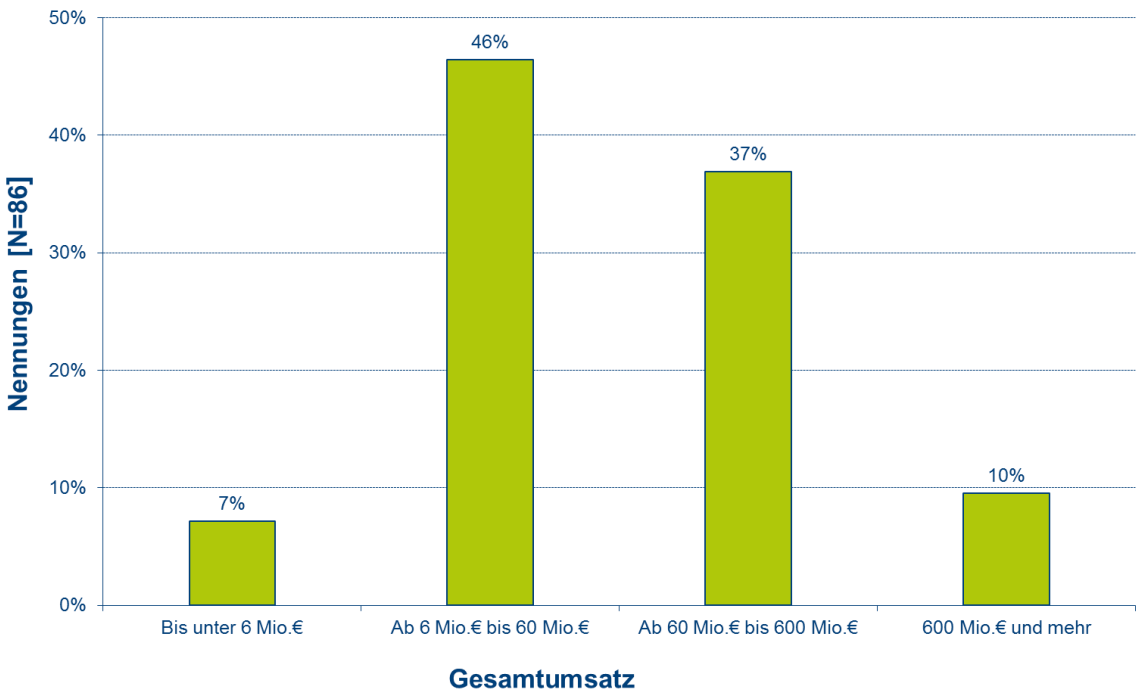

ABBILDUNG 5: GESAMTUMSATZ

1.6 Anzahl der Mitarbeiter gesamt (In- und Ausland)

- Unter 30: 5%
- Ab 30 bis unter 300: 45%
- Ab 300 bis unter 3000: 35%
- 3000 und mehr: 15%

Die Zahl der Mitarbeiter ist stets im Verhältnis zur Dauer des Unternehmensbestehens und dem Gesamtumsatz zu sehen. Kleinere Unternehmen mit weniger als 30 Mitarbeitern sind mit lediglich 5 Prozent vertreten, die Mehrheit mit 45 Prozent machen Unternehmen mit 30 bis 300 Mitarbeitern aus. Weitere 35 Prozent der befragten Unternehmen geben an zwischen 300 und 3000 Mitarbeitern zu beschäftigen. Mehr als 3000 Unternehmen haben weitere 15 Prozent.

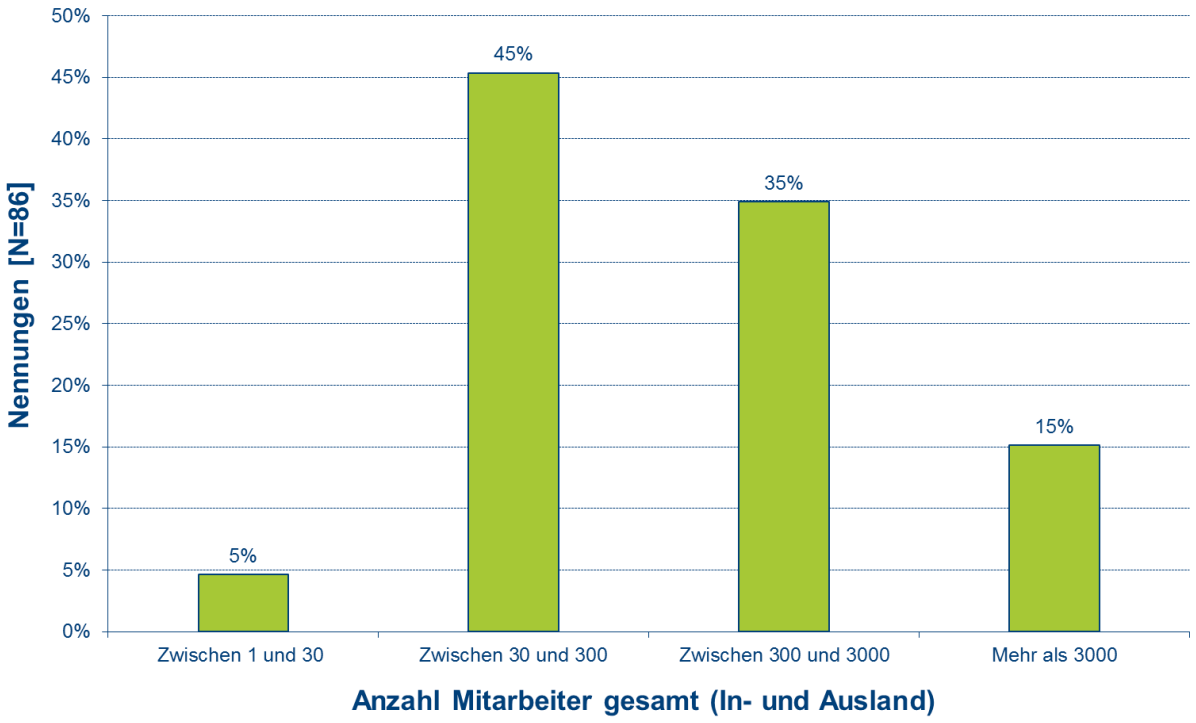

ABBILDUNG 6: ANZAHL MITARBEITER GESAMT

1.7 Anzahl Mitarbeiter im Ausland

- Keine: 54%
- Ab 1 bis unter 30: 13%
- Ab 30 bis unter 300: 13%
- Ab 300 bis unter 3000: 13%
- 3000 und mehr: 6%

Die Mehrheit der Unternehmen gibt an keine Mitarbeiter im Ausland zu beschäftigen. Zwischen einem und 30 Mitarbeitern im Ausland haben 13 Prozent der Befragten und weitere 13 Prozent geben an zwischen 30 und 300 Mitarbeiter in ausländischen Niederlassungen zu beschäftigen. Mit weiteren 13 Prozent hat eine beachtliche Menge der befragten Unternehmen zwischen 300 und 3000 Mitarbeiter im Ausland und 6 Prozent geben an mehr als 3000 Mitarbeiter im Ausland zu beschäftigen.

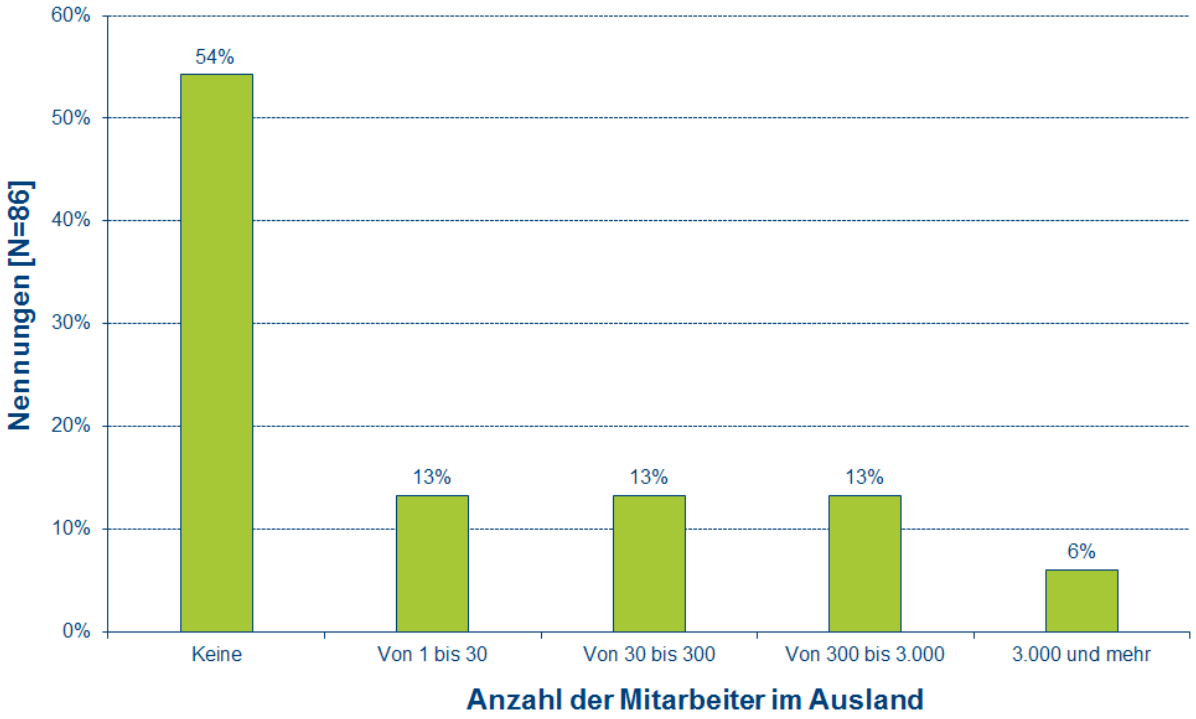

ABBILDUNG 7: ANZAHL MITARBEITER IM AUSLAND

1.8 Anzahl der Standorte gesamt (In- und Ausland)

- Einer: 34%
- Zwischen 2 und 5: 30%
- Zwischen 6 und 10: 10%
- Mehr als 10 Standorte: 27%

Bei der Anzahl der Standorte im Inland zeigt sich ein sehr heterogenes Bild. Mit 34 Prozent geben die Unternehmen vorwiegend an nur einen oder mit 30 Prozent zwischen zwei und fünf Standorten zu besitzen. 10 Prozent befragten Unternehmen machen die Aussage über sechs bis 10 Standorte zu haben und immerhin 27 Prozent verfügt über mehr als 10 Standorte.

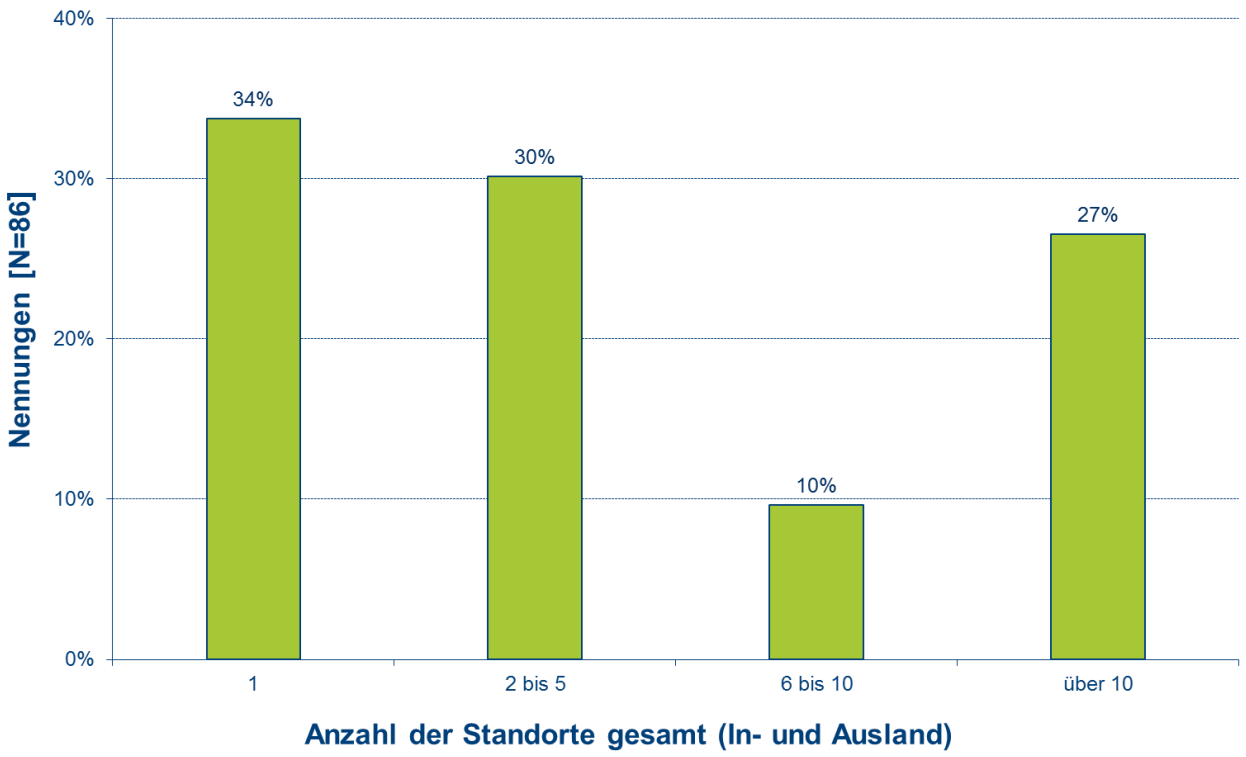

ABBILDUNG 8: ANZAHL STANDORTE GESAMT

1.9 Anzahl der Standorte im Ausland

- Kein Auslandsstandort: 57%
- Einer: 7%
- Zwischen 2 und 6: 19%
- Zwischen 6 und 10: 2%
- Mehr als 10: 14%

Hinsichtlich der Anzahl an Standorten im Ausland hat sich ergeben, dass die Mehrheit von 57 Prozent keine Niederlassungen im Ausland besitzt, wobei das Pendant von 14 Prozent angibt über mehr als 10 Niederlassungen mit Sitz im Ausland inne zu haben. Weitere 19 Prozent positionieren sich zwischen den beiden Extremen und geben zwei bis sechs Standorte an. Mit nur einem Auslandsstandort sind 7 Prozent vertreten und weitere 2 Prozent geben an zwischen sechs und 10 Auslandsniederlassungen etabliert zu haben.

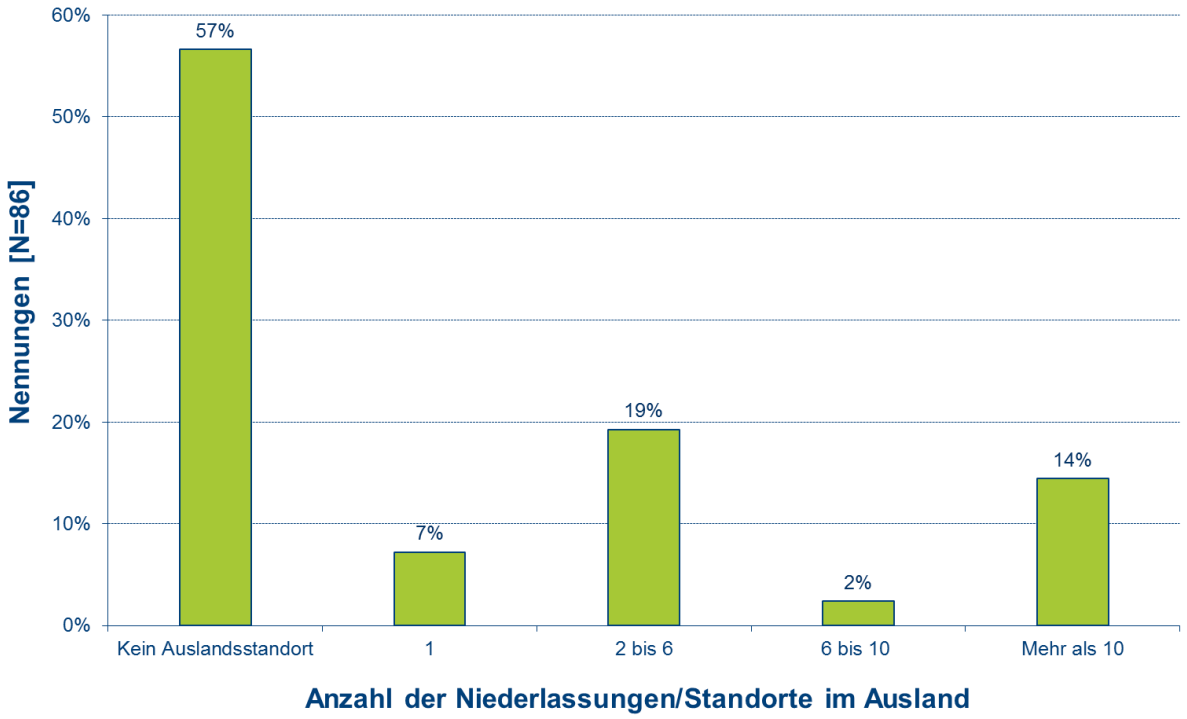

ABBILDUNG 9: ANZAHL STANDORTE IM AUSLAND

1.10 Mitglieder im Aufsichtsgremium

- Keine: 26%
- Von 1 bis 3: 24%
- Zwischen 4 und 6: 29%
- Zwischen 7 und 10: 9%
- Mehr als 10: 12%

Die Frage nach der Anzahl an Mitgliedern im Aufsichtsgremium wurde von den Probanden sehr heterogen beantwortet. Mit 29 Prozent hat die Mehrheit der Befragten vier bis sechs Mitglieder im Aufsichtsgremium, dicht gefolgt von 26 Prozent, die kein Aufsichtsgremium etabliert haben. Dies könnte auch an den teilweise noch recht jungen Unternehmen liegen, die aufgrund der frühen Lebenszyklusphase oftmals von dem Gründer selbst geführt werden und daher ein Aufsichtsgremium als nicht notwendig erscheint. Weitere 24 Prozent geben an zwischen einem und drei Mitgliedern im Aufsichtsrat zu haben, gefolgt von 9 Prozent die entweder sieben bis zehn oder mit 12 Prozent mehr als 10 Plätze im Aufsichtsgremium besetzen.

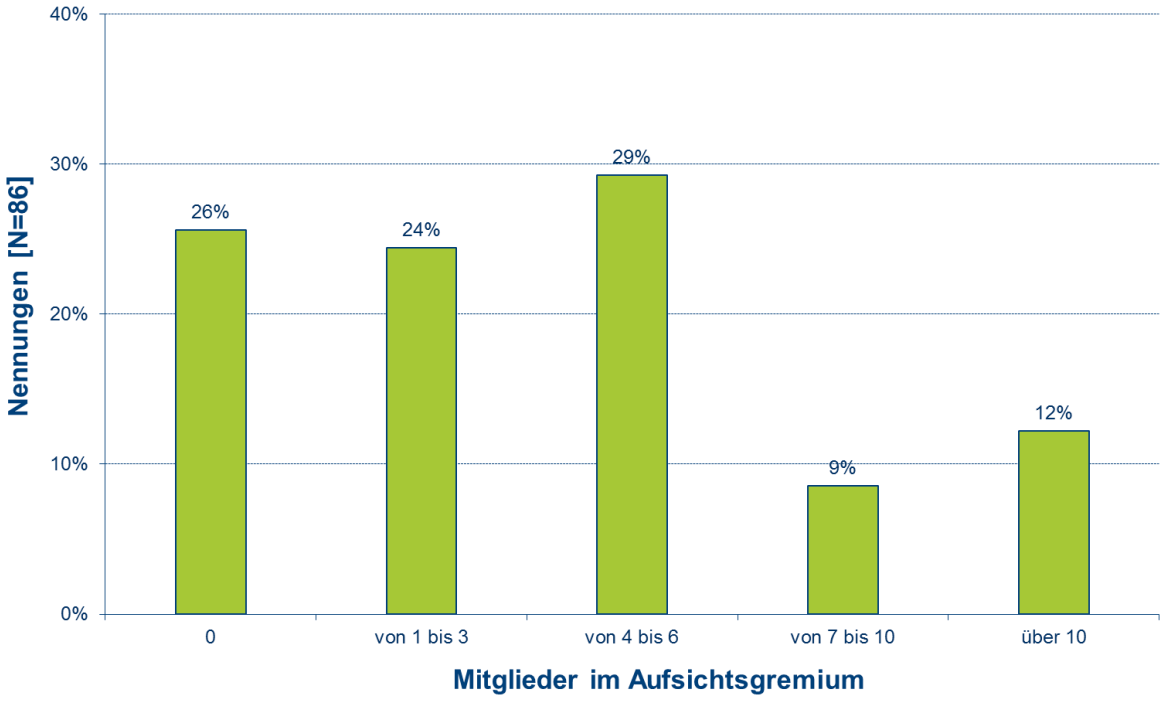

ABBILDUNG 10: MITGLIEDER IM AUFSICHTSGREMIUM

1.11 Familienmitglieder im Aufsichtsgremium

- Keine: 68%
- Von 1 bis 3: 26%
- Zwischen 4 und 6: 6%
- Zwischen 7 und 10: 0%
- Mehr als 10: 0%

Die Frage nach den Familienmitgliedern im Aufsichtsgremium wurde, verglichen mit der zuvor gestellten Frage, recht deutlich beantwortet. 68 Prozent der Probanden erklären, dass die Mitglieder des Aufsichtsrats nicht aus Familienmitgliedern bestehen. 26 Prozent geben an, dass zwischen einem und drei Mitgliedern dem Familienkreis entstammen und bei den restlichen 6 Prozent sind es sogar vier bis sechs Familienmitglieder. Mehr als 6 Familienmitglieder sind nicht im Aufsichtsrat vertreten.

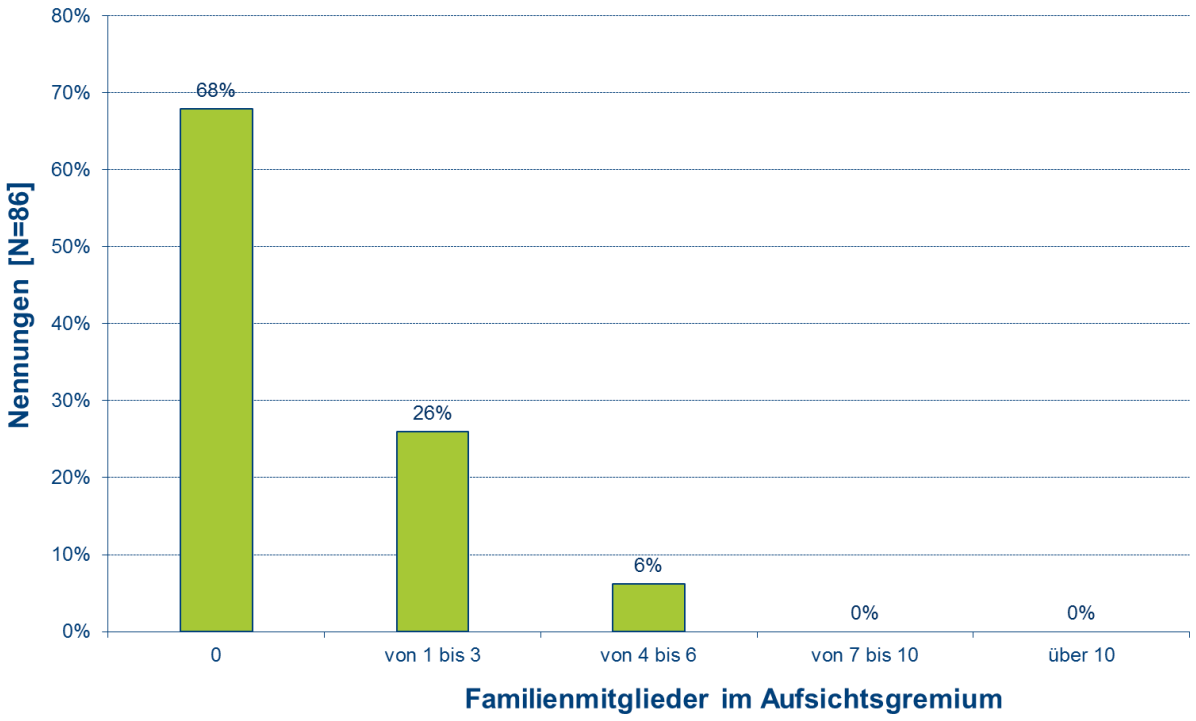

ABBILDUNG 11: FAMILIENMITGLIEDER IM AUFSICHTSGREMIUM

1.12 Mitglieder im Leitungsgremium

- Von 1 bis 3: 66%
- Zwischen 4 und 6: 31%
- Zwischen 7 und 10: 2%
- Mehr als 10: 1%

Im Leitungsgremium der befragten Unternehmen sitzen mit 66 Prozent zumeist ein bis drei Mitglieder. Weitere 31 Prozent der Befragten geben eine Mitgliederanzahl im Leitungsgremium von vier bis sechs Mitgliedern an. Lediglich 2 Prozent nennen zwischen sieben und zehn Mitglieder und 1 Prozent der Unternehmen hat mehr als zehn Sitze in der Leitung.

Hier wurde wiederum im Anschluss die Frage formuliert, wie viele der Leitungsmitglieder gleichzeitig Familienmitglieder sind. Die deutliche Mehrheit von 59 Prozent hat keine Familienvertreter im Leitungsgremium, 37 Prozent geben zwischen einem und drei Mitgliedern an und nur bei einem Prozent der befragten Unternehmen sind es zwischen vier und sechs Familienmitglieder.

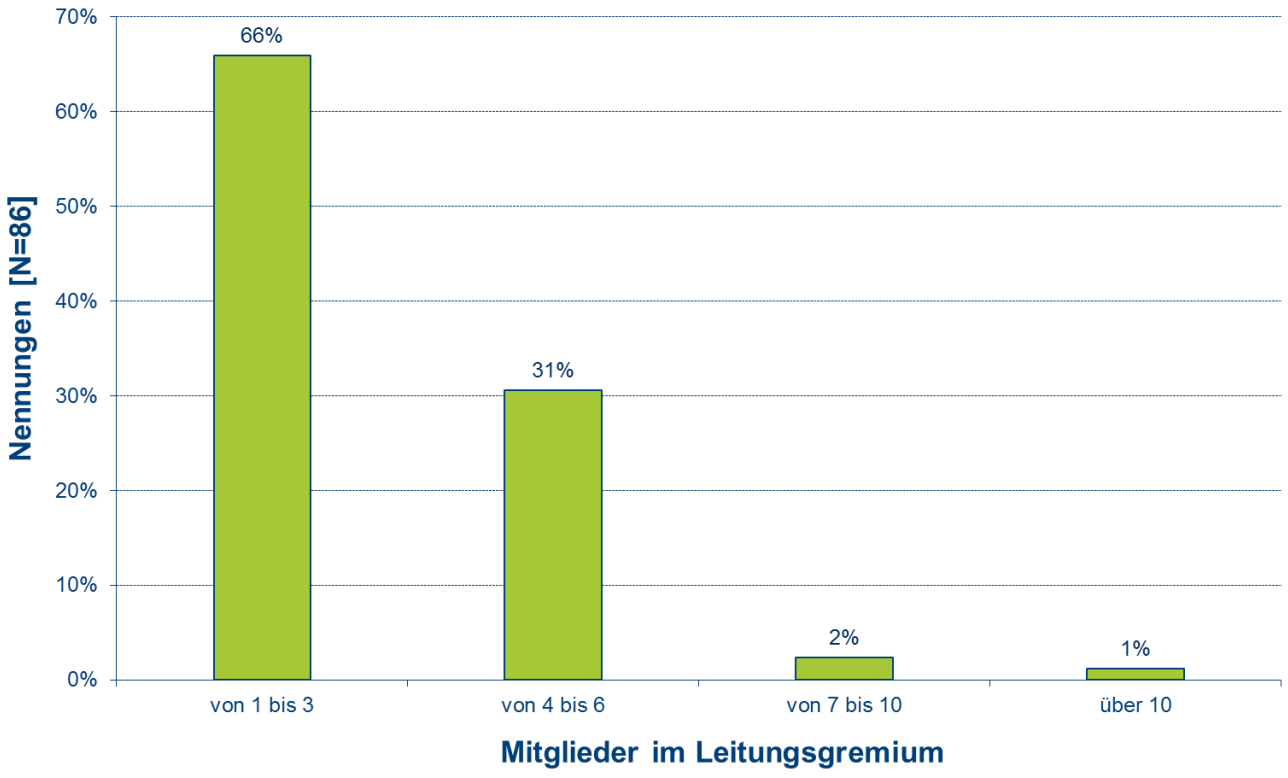

ABBILDUNG 12: MITGLIEDER IM LEITUNGSGREMIUM

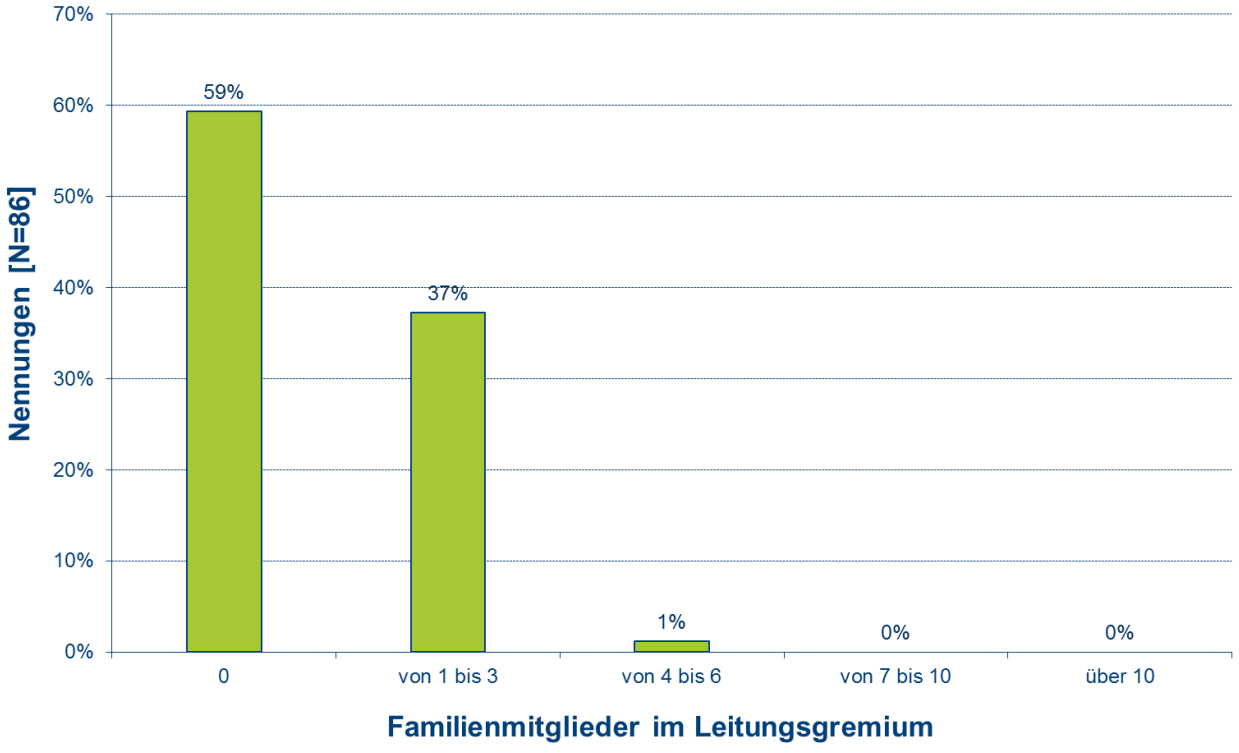

ABBILDUNG 13: FAMILIENMITGLIEDER IM LEITUNGSGREMIUM

1.13 Wichtigste Anteilseigner

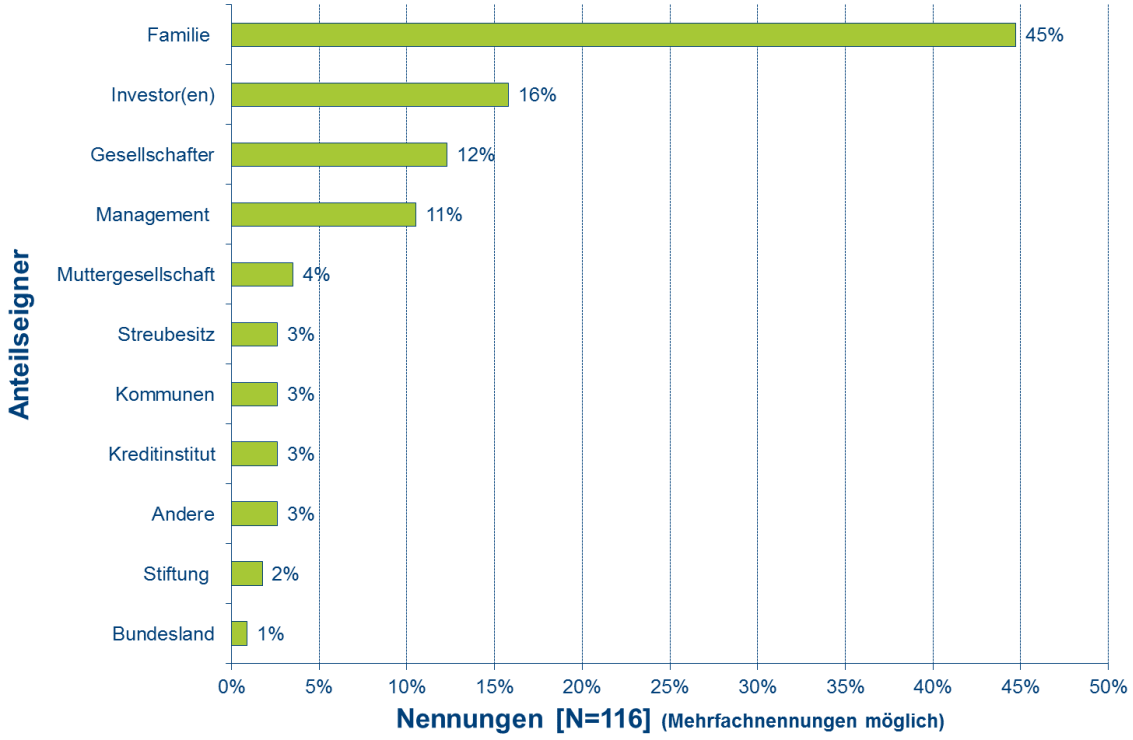

ABBILDUNG 14: VERTEILUNG ANTEILSEIGNERGRUPPEN

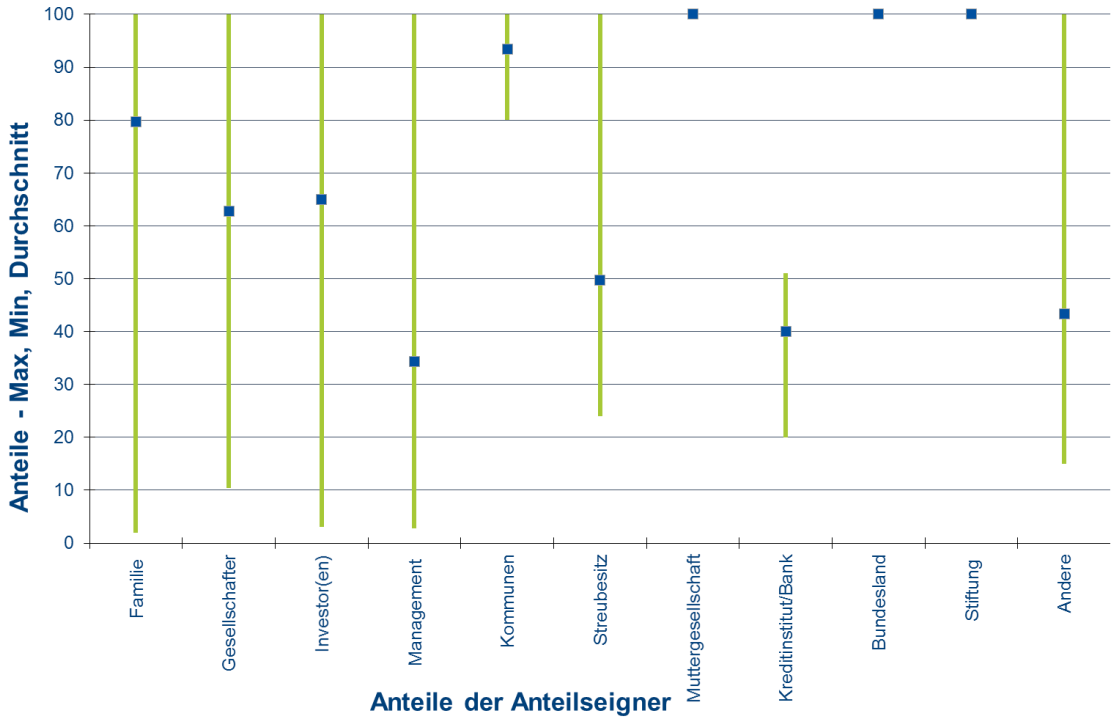

ABBILDUNG 15: ANTEILE ANTEILSEIGNER

Mit einer deutlichen Mehrheit von 45 Prozent gehört die Familie zu den wichtigsten Anteilseignern der Unternehmen. Ebenso sind mit 16 Prozent oftmals Finanzinvestoren beteiligt, gefolgt von 12 Prozent von Gesellschaftern und 11 Prozent vom Management. Weitere Gruppen wie z.B. die Muttergesellschaft (entspricht dem Mutterkonzern), Kommunen oder Kreditinstituten kommt nur eine nachrangige Bedeutung in der Anteilshabe zu.

Eine nähere Betrachtung der Verteilung der Anteile offenbart, dass die Familie meist einen sehr starken Anteil am Unternehmen besitzen mit im Durchschnitt 80 Prozent der Anteile. Darauf folgen Gesellschafter und Investoren mit durchschnittlich knapp 65 Prozent der Anteile und dem Management, welches jedoch mit durchschnittlich 45 Prozent, verglichen mit den vormals genannten Anteilseignergruppen eine nachrangige Beteiligung aufweist.

1.14 Familienmitglied als Sprecher der Geschäftsführung/Vorstands

- Ja: 34%
- Nein: 66%

Aufbauend auf der Frage nach den Familienmitgliedern im Aufsichts- und Leitungsgremium wurde am Ende des ersten Kapitels „Charakterisierung der Probanden“ die Frage gestellt, ob ein Familienmitglied Sprecher der Geschäftsführung/Vorstands ist. Hierzu haben 34 Prozent mit „Ja“ geantwortet und 66 Prozent haben die Frage verneint.

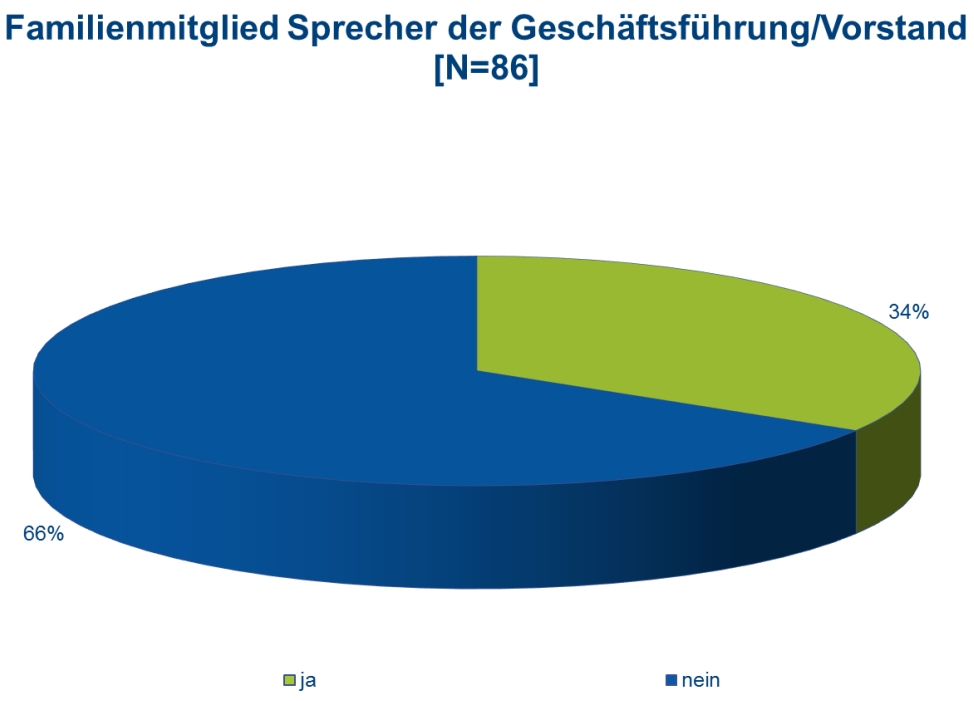

ABBILDUNG 16: FAMILIENMITGLIED ALS SPRECHER DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

2. Rahmenbedingungen

2.1 Bestandteile der Corporate Governance

Die erste konkrete Frage zur Ermittlung des Status Quo der Corporate Governance in Deutschland befasst sich mit den Bestandteilen, die die Unternehmen zur Corporate Governance zählen. Hierbei steht die Zielorientierung mit 90 Prozent (sehr stark und eher stark) im Vordergrund, neben der Wertorientierung die einen Wert von 92 Prozent erreicht. Die soziale Verantwortung folgt mit 85 Prozent sowie Mitarbeiterorientierung mit 84 Prozent und einem funktionierenden Controlling mit 82 Prozent.

Die Kommunikation und Transparenz sowie die Strategieorientierung wurde jeweils mit 78 bzw. 77 Prozent der Nennungen gewählt. Überraschenderweise reihen sich Begriffe die in der Literatur häufig zusammen mit Corporate Governance genannt werden eher in den hinteren Reihen ein. Hierzu gehört der Begriff Compliance mit 67 Prozent, Korruptionsprävention mit 65 Prozent und der Interessenausgleich zwischen den Stakeholdern mit nur 50 Prozent. Die beiden letzten Bestandteile werden mit 10

und 21 Prozent der Nennungen von den befragten Unternehmen sogar teilweise als eher schwach und sehr schwach.

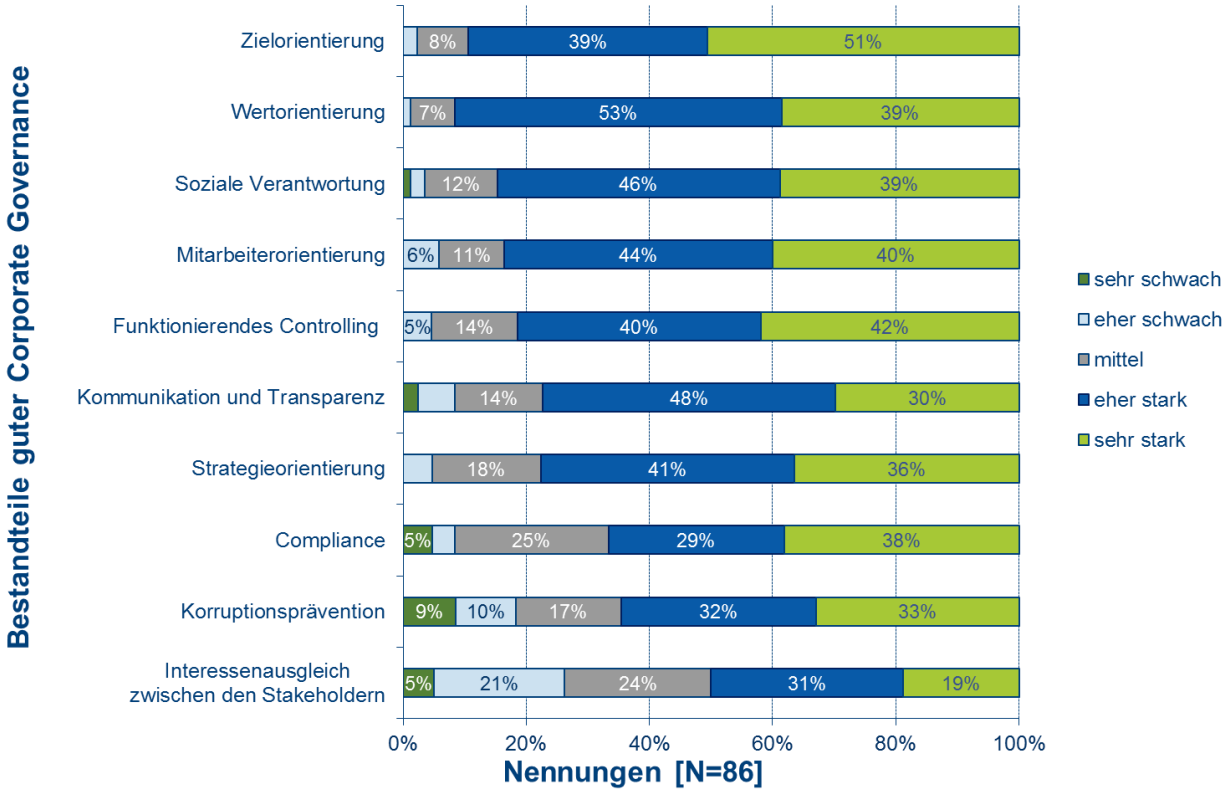

ABBILDUNG 17: BESTANDTEILE VON CORPORATE GOVERNANCE

2.2 Definition Corporate Governance

- Definition abgegeben: 71 %
- Keine Definition abgegeben: 29 %

Um einen Überblick darüber zu erhalten was die Probanden, bezogen auf das eigene Unternehmen, überhaupt unter Corporate Governance verstehen wurden sie gebeten in einem Textfeld den Begriff und deren Bedeutung kurz zu beschreiben. 71 Prozent

„Einhaltung der Spielregeln“

„Grundsatz der (guten = wertorientierten) Unternehmensführung“

sind dieser Aufforderung nachgegangen und haben den Begriff entweder definitorisch widergegeben oder zumindest kurz in eigenen Worten bzw. Schlagwörtern erklärt.

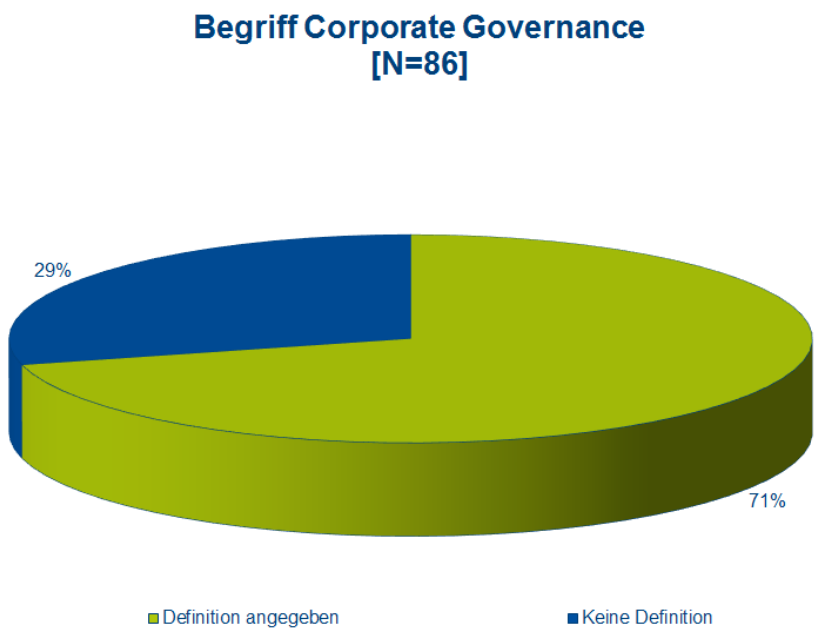

ABBILDUNG 18: BESTANDTEILE VON CORPORATE GOVERNANCE

„Eine klare und gelebte Zielsetzung im Unternehmen anhand eines klar zielorientierten Wertekanon.“

Eine nähere Betrachtung der Begriffserklärungen zeigt, dass der Corporate Governance Begriff von den meisten Unternehmen als ein Rahmenwerk/Grundsatz bzw. Leitbild verstanden wird. In diesem Zusammenhang wird am zweithäufigsten der Begriff „Unternehmensführung“ verwendet.

„[…] Die Führung lebt die Wertorientierung vor. Zu den Aufgaben gehört auch die im Rahmen definierte Verantwortung.“

Eine Zählung der meistgenannten Begriffe im Rahmen eines Definitionsansatzes demonstriert, dass lediglich 9 Prozent der Probanden Stakeholder in ihre Begriffserklärung implementieren. Die Mitarbeiter, als eine der bedeutendsten Unternehmensressourcen, erhält dabei die häufigste Nennung, gefolgt von den Kunden und die damit verbundene Kundenzufriedenheit, die mit „guter“ Unternehmensführung erreicht werden soll.

„Integrität gehört zum Selbstverständnis unseres Unternehmens. Das heißt Ehrlichkeit, Gerechtigkeit und Vertrauenswürdigkeit bestimmen das Handeln und Verhalten jedes Mitarbeiters.“

Knapp 8 Prozent der Unternehmen verbinden Corporate Governance mit dem Begriff der „Verantwortung“ und dieselbe Anzahl assoziiert damit die Einhaltung von Regeln und nennen die „Gesetzestreue“ als wichtiges Kriterium.

„Wir orientieren uns an Richtlinien/Behörden in den Ländern, in denen wir aktiv sind. Wir versuchen präventiv zu arbeiten.“

Mit knapp 18 Prozent der Nennungen implizieren die Unternehmen die Unternehmensführung bzw. die Führung durch die Geschäftsleitung mit dem Begriff, wobei manchmal auch Anforderungen an einen bestimmten Führungsstil gestellt werden.

Lediglich 3 Prozent der Probanden haben den Begriff der „Wertorientierung“ in ihre Beschreibung mitaufgenommen. Aspekte wie eine Zukunftsorientierung bzw. Langlebigkeit der Führung und ethisch, moralische Werte wurden mitunter genannt. Erfolgsaspekte werden mit knapp 4 Prozent weniger mit dem Begriff der Corporate Governance assoziiert.

Der Begriff des „ehrbaren Kaufmanns“ wurde lediglich von zwei Unternehmen direkt erwähnt und auch Bestandteile der Corporate Governance wie z.B. das Risikomanagement oder Compliance wurden nur selten und vereinzelt genannt.

Immerhin knapp 4 Prozent der Probanden gaben ehrlich an, dass der Begriff in ihrem Unternehmen in der Form nicht verwendet wird bzw. keine hohe Wichtigkeit erfährt, weshalb eine Begriffserklärung nur schwer umsetzbar ist.

Abschließend äußerte sich ein Prozent der Unternehmen dahingehend, dass eine Nichteinhaltung der gesetzlichen und freiwilligen Unternehmensrichtlinien als Verstoß definiert wird und daher auch Strafen drohen können.

2.3 Trends

Um herauszufinden welche Trends am ehesten auf das Unternehmen wirken, wurde die Wichtigkeit bzw. Intensität von Trends und deren Wirkung auf das Unternehmen abgefragt. Der wichtigste Trend ist dabei die Langfrist- statt Kurzfristorientierung mit 80 Prozent (sehr stark und eher stark), gefolgt von einer stärkeren Orientierung hin zu Umwelt-, Sozial- und Nachhaltigkeitsthemen mit 63 Prozent. Trends aus dem Bereich der IT-Compliance und einem verstärkten Risikomanagement wurden noch mit 71 und 60 Prozent angegeben.

Eine zunehmend schwache Wirkung haben die Themen rund um die Wirksamkeit von Compliance-Management-Systemen oder die Zunahme der Board-Verantwortung mit einer eher starken bis hin zu mittlerer Zustimmung von jeweils rund 30 Prozent. Während wiederum rund 30 Prozent der befragten Unternehmen die verstärkte Nutzung von Kontrollmechanismen für eine nachhaltige Wertschöpfung als eher neutral einschätzen, finden Themen wie Family Governance, Berichterstattung zu CSR deutlich weniger Anklang. Schlusslicht in der Trendbetrachtung sind mit deutlichem Abstand und einer Einschätzung von knapp 40 Prozent als eher und sehr schwach beeinflussend die Themen Diversity im Aufsichtsrat und im Vorstand.

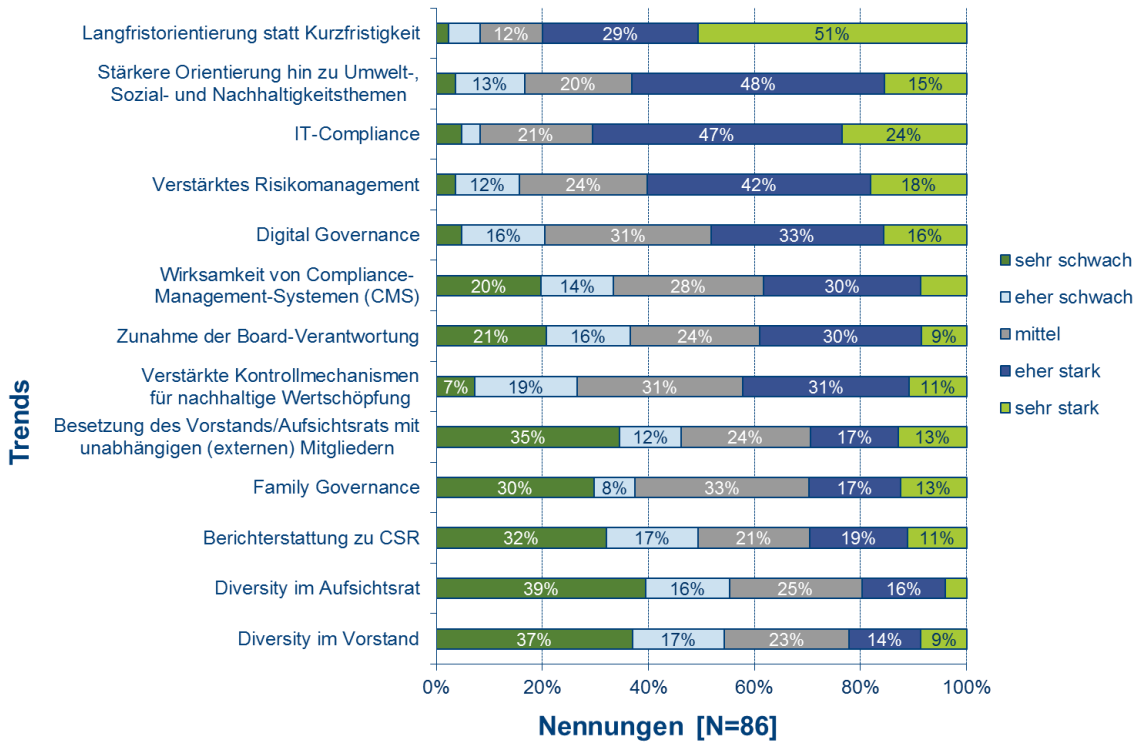

ABBILDUNG 19: TRENDS DER CORPORATE GOVERNANCE

2.4 Herausforderungen im Zusammenhang mit Corporate Governance

In einem weiteren Schritt wurden die befragten Unternehmen gebeten zu bewerten, inwiefern die Corporate Governance in Ihrem Unternehmen von Herausforderungen betroffen ist. Die zunehmende Wettbewerbsintensität stellte sich, mit Nennungen von 71 Prozent (sehr stark und stark), als Vorreiter heraus. Des Weiteren wird in der Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen mit 43 Prozent eine weitere wichtige Herausforderung gesehen, gefolgt von der zunehmenden Internationalisierung mit 42 Prozent.

Im Mittelfeld positionieren sich die stark schwankende Konjunktur, der mit 37 Prozent eine vorwiegend mittlere Herausforderungsstufe attestiert wird und auch Schwierigkeiten im Rahmen von Cyber-Crime und Internetkriminalität werden mit 35 Prozent nur mittel d.h. eher neutral bewertet. Die Aussagen zu den Themen fehlende Marktmacht, interner Unternehmensdruck und Veränderung der Medienlandschaft wurden sehr divers beantwortet.

Weniger wichtig scheint in diesem Zusammenhang die politische Unsicherheit mit 24 Prozent der Nennungen als „sehr schwach“, „Shareholder Activism“ und damit die Herausforderungen im Rahmen aktivistischer Anteilseigner sowie der steigende Druck auf die Strukturen des Vorstands und Aufsichtsrates zu sein. Die letztgenannten Kategorien gelten als „sehr schwache“ Herausforderungen.

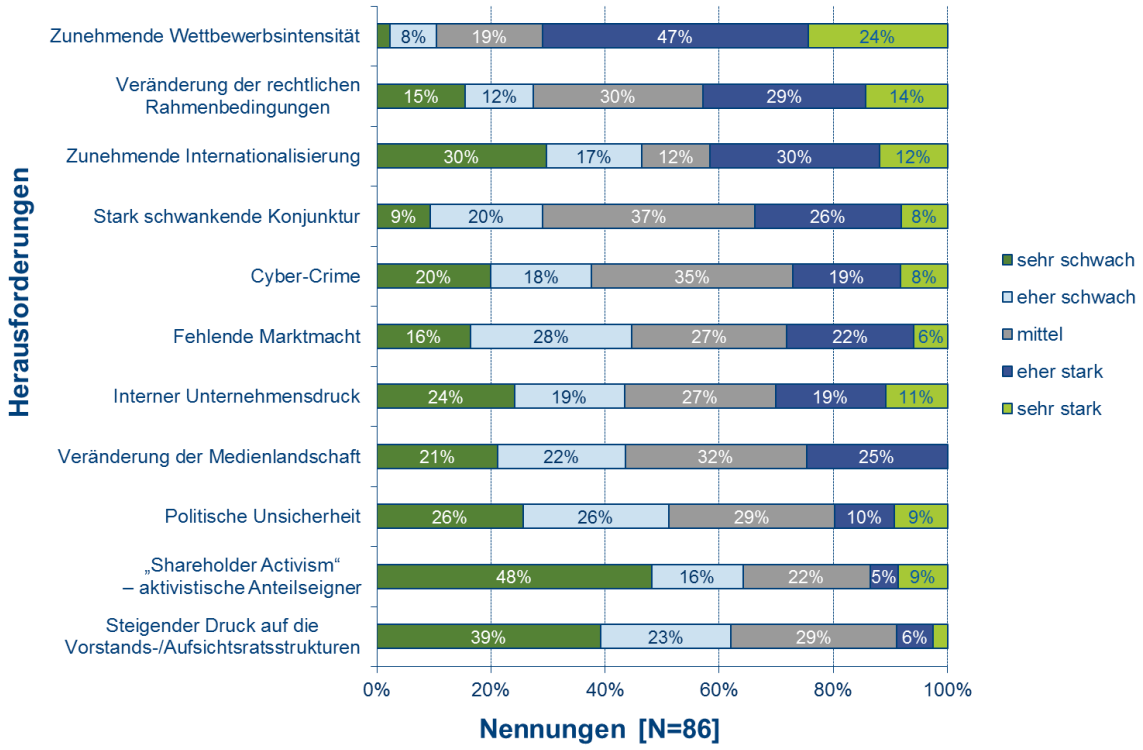

ABBILDUNG 20: HERAUSFORDERUNGEN IM RAHMEN VON CORPORATE GOVERNANCE

2.5 Verzahnung Corporate Governance und Unternehmenskultur

- Sehr schwach: 4%
- Schwach: 13%
- Weder noch: 18%
- Stark: 44%
- Eher Stark: 21%

Die darauffolgende Frage zielte darauf ab herauszufinden, in wie weit das Thema Corporate Governance mit der jeweiligen Unternehmenskultur zusammenhängt und wie fest diese beiden Themen miteinander verzahnt sind. Dabei gaben 4 Prozent an, dass das Corporate Governance und Unternehmenskultur nur sehr schwach zusammenhängen, 13 Prozent geben eine schwache Beziehung an. 18 Prozent nehmen eine neutrale Haltung ein, gefolgt von der Mehrheit der Probanden mit 44

Prozent, die angeben, dass die beiden Bereiche stark miteinander verzahnt sind. Eine sehr starke Beziehung sehen 21 Prozent.

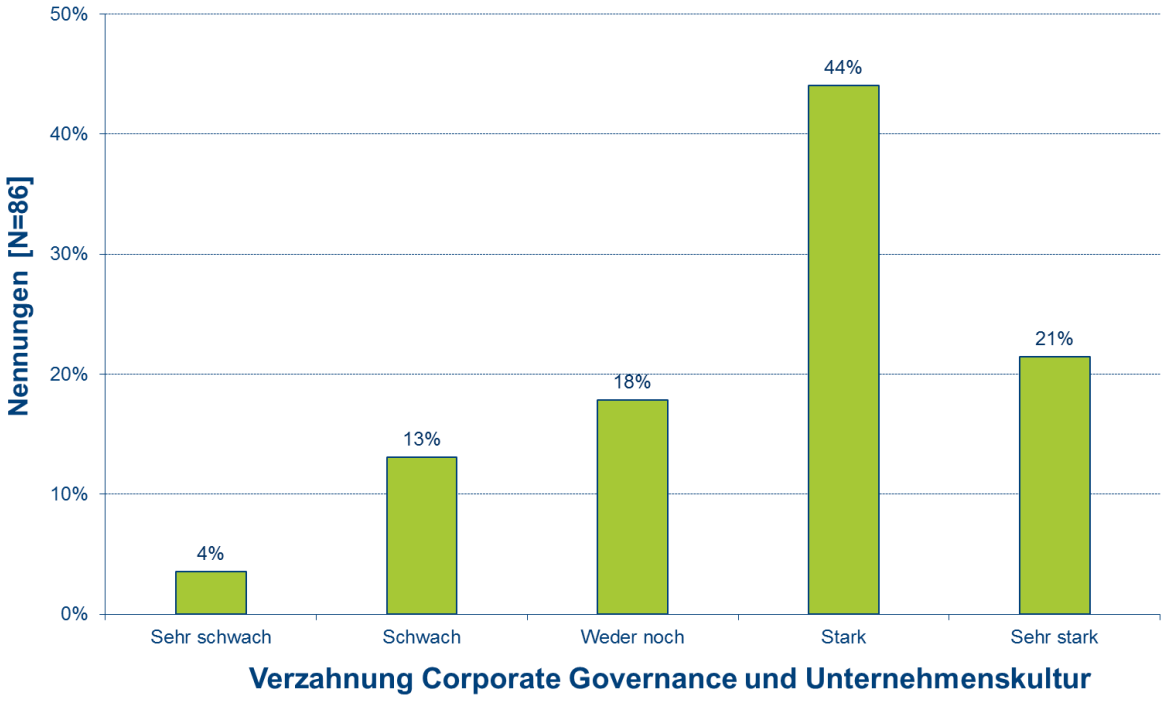

ABBILDUNG 21: VERZAHNUNG ZWISCHEN CORPORATE GOVERNANCE UND UNTERNEHMENSKULTUR

3. Strategische Perspektive

3.1 Aktive Diskussion von Corporate Governance im Rahmen der Geschäftsführung/Vorstand

- Ja: 56%
- Nein: 44%

Die Frage ob Themen der Corporate Governance auch aktiv im Vorstand bzw. auf Ebene der Geschäftsführung diskutiert werden, wurde zu 56 Prozent mit „Ja“ und mit 44 Prozent mit „Nein“ beantwortet.

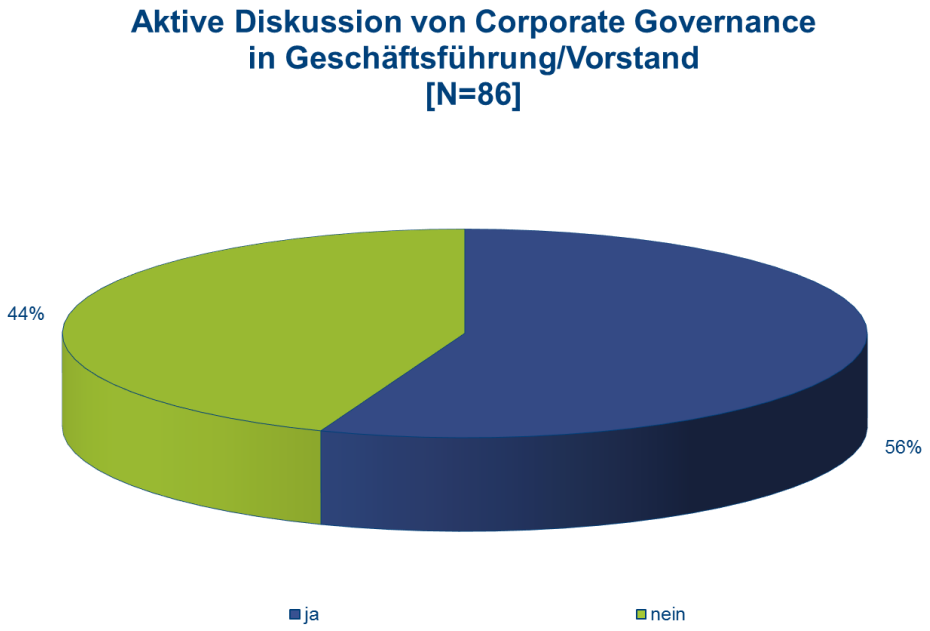

ABBILDUNG 22: CORPORATE GOVERNANCE DISKUSSION IM VORSTAND

3.2 Strategiewechsel aufgrund von Corporate Governance Veränderungen in den letzten 36 Monaten

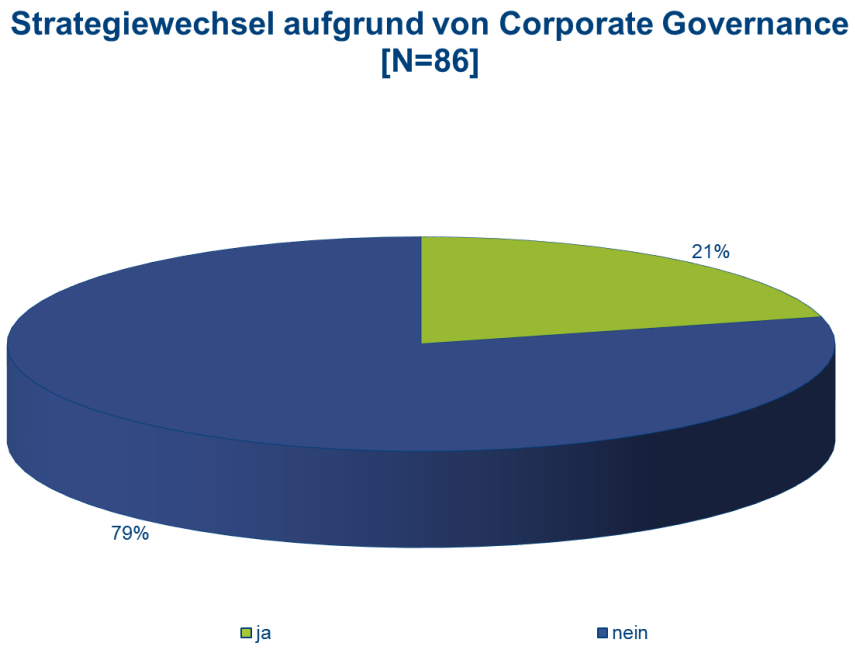

ABBILDUNG 23: STRATEGIEWECHSEL UND CORPORATE GOVERNANCE

Veränderungen, die im Rahmen der Corporate Governance der Unternehmen getätigt wurden, haben nur in 21 Prozent der Fälle zu einem Strategiewechsel in den letzten 36 Monaten geführt. Auf 79 Prozent der Probanden trifft dies nicht zu. Das darauffolgende Textfeld mit der Frage, wie dieser Strategiewechsel konkret aussieht, haben 17 Prozent der Unternehmen genutzt. Laufende Anpassungen werden nur selten genannt, viel mehr haben die Unternehmen sehr relevante Anpassungen vollzogen. Darunter grundsätzliche Strukturänderungen und z.B. Wechsel der Geschäftsführung, der bei vielen der Befragten vor dem Hintergrund getätigt wurde, die Geschäftsleitung zu verjüngen und einen Generationenwechsel zu vollziehen. Weitere Angaben zeigen eine stärkere Fokussierung von Transparenz und offener Kommunikation.

„Stärkere Professionalisierung“

„Digitalisierung erhöht Anpassungsdruck“

„Massive Ausweitung und Investitionen in Digitalisierung“

3.3 Existenz eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) im Rahmen der Corporate Governance

- Ja: 52%
- Nein: 48%

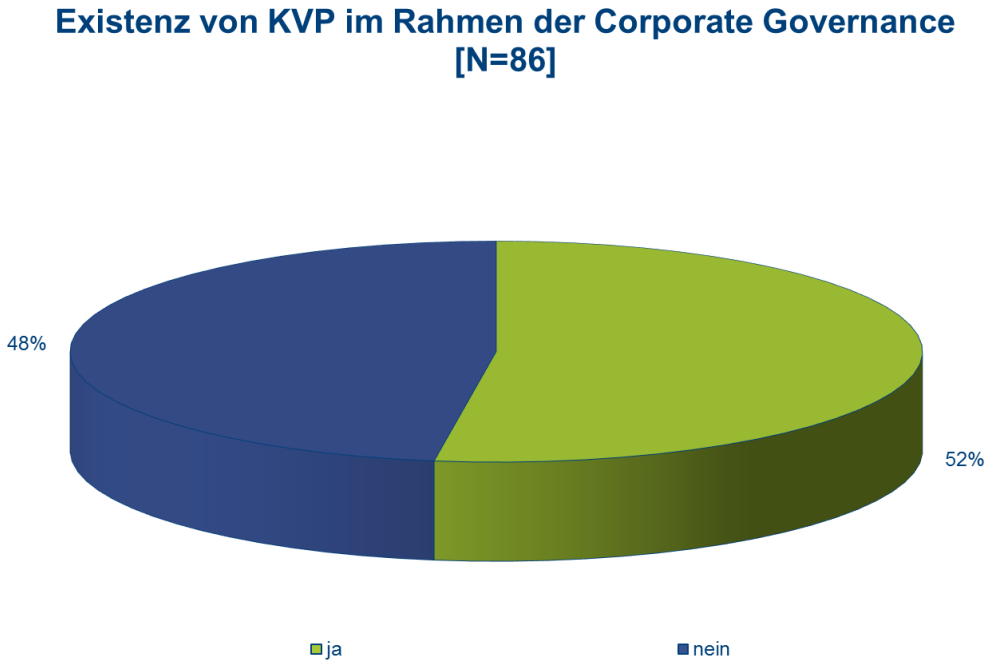

ABBILDUNG 24: KONTINUIERLICHER VERBESSERUNGSPROZESS UND CORPORATE GOVERNANCE

52 Prozent der Befragten geben an über einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Rahmen der Corporate Governance zu verfügen. Eine offene Textangabe für die Ausgestaltung zeigt, dass es sich bei den meisten um ein jährliches Review, meist auch innerhalb der Jahresplanung handelt.

Einige wenige der Unternehmen gaben an, dass ein KVP momentan noch nicht stattfindet, aber in naher Zukunft umgesetzt werden soll, da die Gespräche und Planung dazu bereits stattfinden.

Unter den Antworten der Befragten, die hierzu auch das Textfeld zur Erklärung ihres KVPs genutzt haben, geben 63 Prozent an, dass es sich bei der kontinuierlichen Verbesserung um Jährliche Reviews handelt, die dazu genutzt werden Corporate Governance Anpassungen vorzunehmen. 38 Prozent geben kleine Zeiträume von monatlichen oder quartalsweisen Reviews an, die Minderheit bespricht Verbesserungspotenzial in der Mehrjahresansicht. Der Prozess wird dabei von der Mehrheit als Vorstellung von Frameworks beschrieben, wobei sich das Management bzw. die Geschäftsleitung die genauen Ausführungen im Detail ansieht und ggf. Verbesserungspotenzial beschließt. Nur selten werden dafür festgelegte KPIs verwendet und bei dem Format der Reviews handelt es sich zumeist um Audits.

„Jährliche Reviews; Compliance Board“

„Zielüberprüfung im Rahmen der Jahresplanung“

„Permanentes Monitoring des Compliance-Management-Systems”

3.4 Verantwortliche Akteure für Corporate Governance

- Geschäftsführer/Vorstände: 78% (Stark und sehr stark)
- Aufsichtsräte/Beiräte: 55%
- Funktions-/Bereichsleiter: 49%
- Eigentümer/Eigenkapitalgeber: 45%
- Externe Akteure (z.B. Wirtschaftsprüfer, etc.): 43%
- Wissenschaftler: 7%

Corporate Governance wird von 78 Prozent der Befragten auf oberster Ebene verantwortet, im Detail beim Geschäftsführer/Vorstand. Aufsichtsräte/Beiräte sind zumeist mit 55 Prozent stark beteiligt und auch Funktions-/Bereichsleiter scheinen mit 49 Prozent ebenfalls eine wichtige Rolle zu spielen. Jeweils rund 44 % der Befragten sehen Eigentümer/Eigenkapitalgeber und auch externe Akteure als stark bzw. sehr stark verantwortlich für Themen rund um Corporate Governance. Wissenschaftler

werden innerhalb der Verantwortung für Corporate Governance der Unternehmen mit 53 Prozent als sehr schwach beteiligt eingeschätzt.

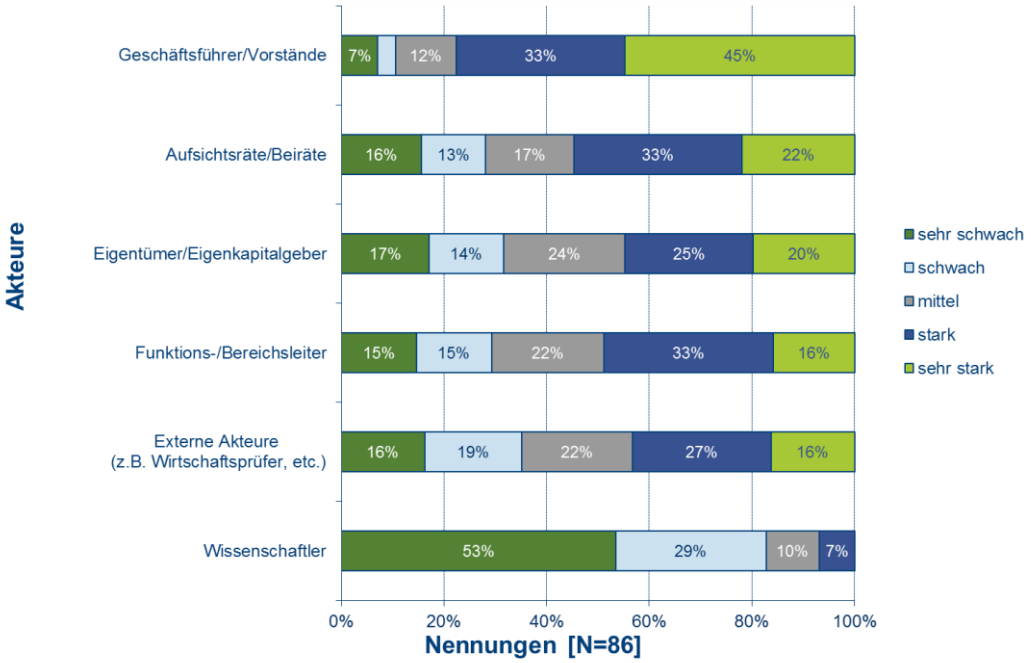

ABBILDUNG 25: AKTEURE UND CORPORATE GOVERNANCE

3.5 Nutzung Corporate Governance Instrumente

- Risikomanagement: 60%
- Internes Kontrollsystem: 55%
- Überwachungsgremien (z.B. Aufsichtsrat): 50%
- Anreizorientierte Vergütung: 44%
- Interne Revision: 44%
- Beratungsgremien (z.B. Beirat): 40%
- CMS: 28%

Bei der Frage nach der Nutzung der Corporate Governance Instrumente wird deutlich, dass alle abgefragten Instrumente zumindest in mittelmäßiger bis hin zu starker Nutzung Verwendung finden. Das Risikomanagement ist dabei mit 60 Prozent der Angaben deutlicher Vorreiter unter den Corporate Governance Instrumenten. Dicht gefolgt sehen die Unternehmen auch das interne Kontrollsystem mit 55 Prozent und Überwachungsgremien wie z.B. die Etablierung eines Aufsichtsgremiums mit 50 Prozent als sinnvoll. Eine anreizorientierte Vergütung hat nur 44 Prozent der Befragten etabliert und weitere 44 Prozent nutzen das Tool der Internen Revision. Beratungsgremien wie z.B. die Implementierung eines Beirates nutzen nur 40 Prozent

sehr stark und stark. Corporate Governance Systeme bilden mit 28 Prozent der starken und sehr starken Nennungen eher das Schlusslicht und werden im Gegenzug mit 38 Prozent nur schwach und sehr schwach genutzt.

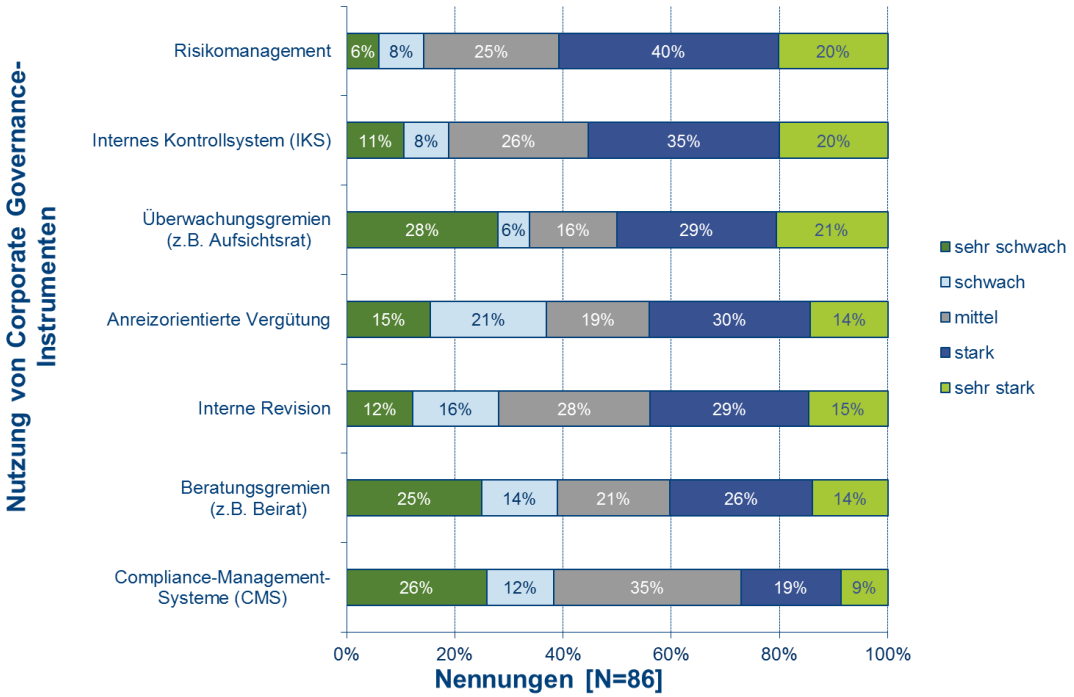

ABBILDUNG 26: CORPORATE GOVERNANCE-INSTRUMENTE

3.6 Orientierung der Corporate Governance

Die Frage ob sich Corporate Governance mehr an rechtlichen bzw. gesetzlichen Vorschriften oder rein freiwilligen Regelungen intern im Unternehmen orientiert wurde mit 52 Prozent und damit der Mehrheit dahingehend beantwortet, dass sowohl gesetzliche als auch freiwillige Regelungen eine Rolle spielen. 4 Prozent der Unternehmen sind im Rahmen der Corporate Governance sehr gesetzestreu und beachten vorwiegend rein gesetzliche Vorschriften, gefolgt von 18 Prozent, die sich eher an diesen Vorschriften orientieren. Eher an freiwillige Reglungen halten sich 17 Prozent und 10 Prozent geben an, sich ausschließlich an rein freiwilligen Regelungen zu orientieren.

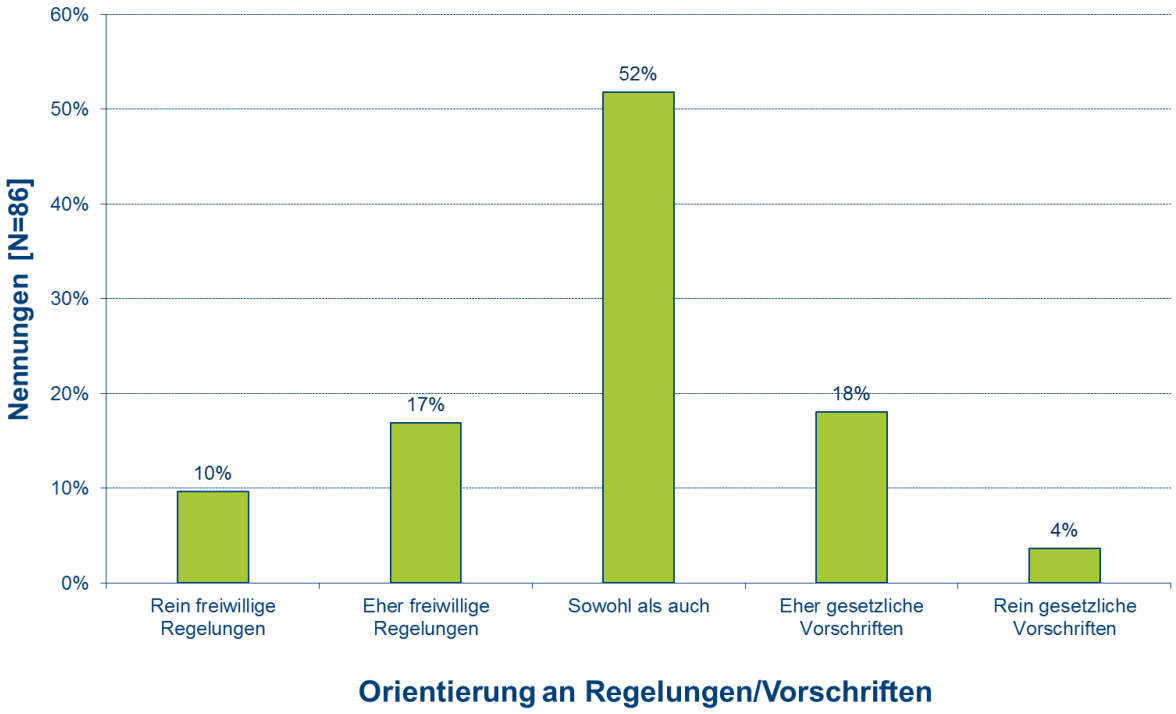

ABBILDUNG 27: REGELN/VORSCHRIFTEN UND CORPORATE GOVERNANCE

3.7 Thesen: Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Unternehmenserfolg

Um den Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Unternehmenserfolg zu ermitteln wurden drei Thesen vorgegeben, deren Beantwortung eine mögliche Beziehung anzeigen soll.

Eine negative Beziehung sehen lediglich zwei Prozent als richtig, 41 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass man den Erfolg von Corporate Governance auf den Erfolg des Unternehmens messen kann. Die deutliche Mehrheit mit 57 Prozent sieht einen zusätzlichen Mehrwert bei der Beschäftigung mit Corporate Governance. Lediglich zwei Prozent sehen eine konfliktäre Beziehung zwischen Corporate Governance und Unternehmenserfolg.

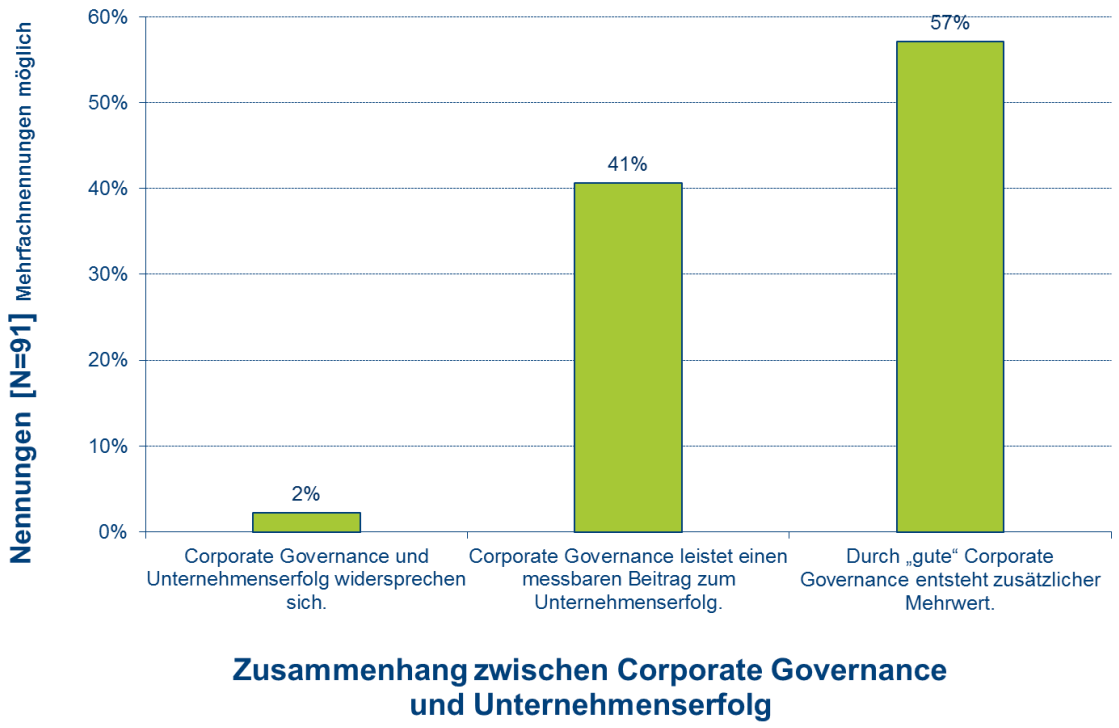

ABBILDUNG 28: UNTERNEHMENSERFOLG UND CORPORATE GOVERNANCE (1)

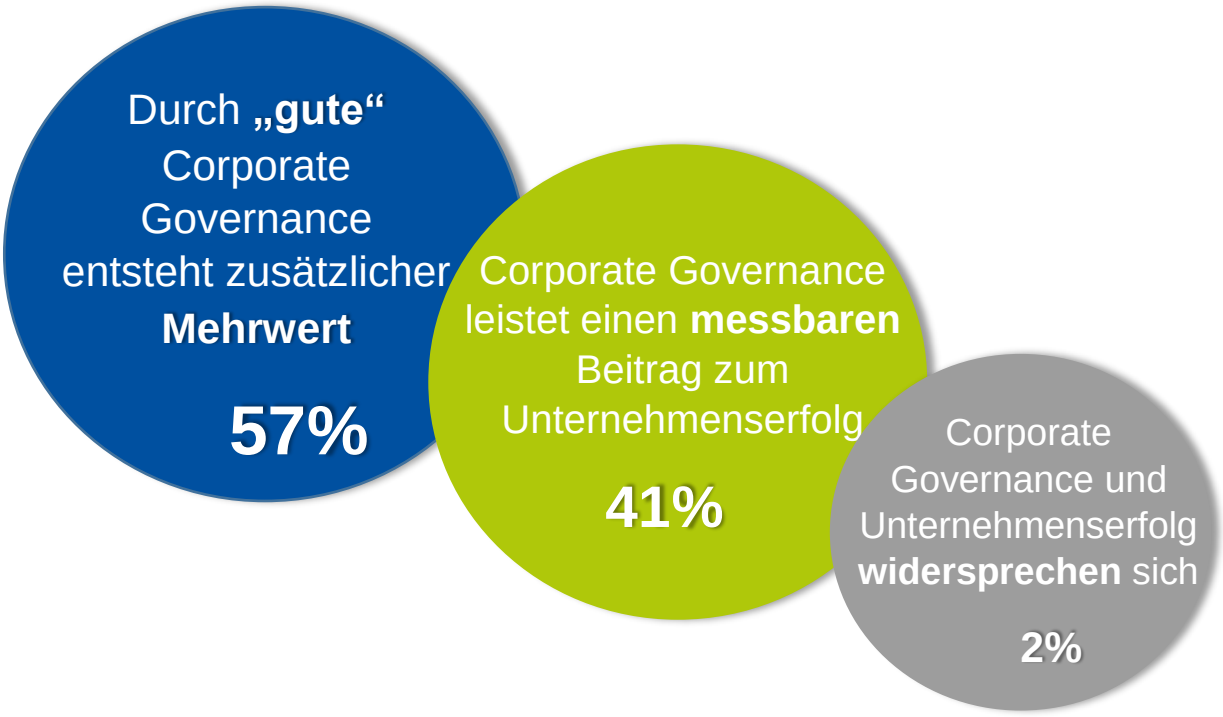

ABBILDUNG 29: UNTERNEHMENSERFOLG UND CORPORATE GOVERNANCE (2)

„Einrichtung einer Konzernrevision“

„Prozessoptimierungen; Ausbau der CG-Idee“

„Diversity. Erhöhung des Frauenanteils in Management-Positionen“

3.8 Verbesserungsbedarfe im Rahmen der Corporate Governance

Die Frage nach Verbesserungsbedarfen wurde von 47 Prozent der Probanden mit eher mittel beantwortet. Sehr viel Verbesserungsbedarf sehen lediglich 5 Prozent der befragten Unternehmen und eher viel schließen sich mit 22 Prozent an. Nur wenig zu verbessern haben 23 Prozent der Unternehmen und sehr wenig 3 Prozent.

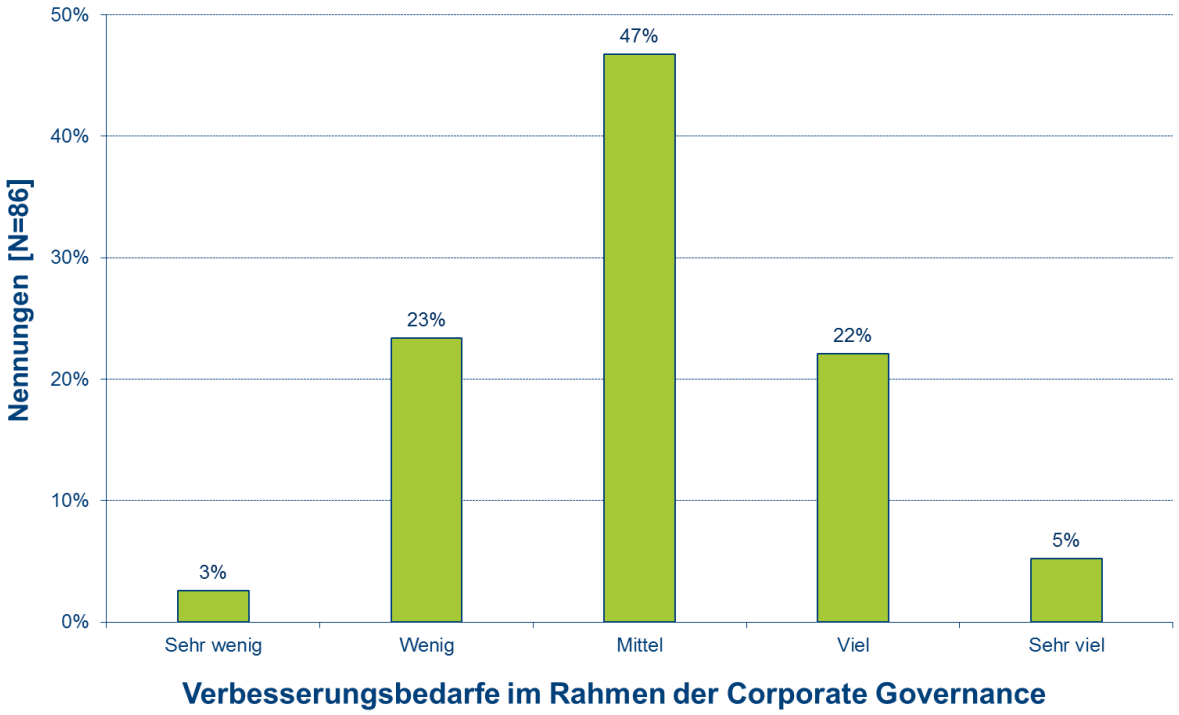

ABBILDUNG 30: VERBESSERUNGSBEDARFE IN DER CORPORATE GOVERNANCE

Unter den detaillierten Nennungen der Verbesserungsbedarfe wird am häufigsten der Wunsch nach mehr Transparenz geäußert und ein Ausbau der Corporate Governance Idee.

3.9 Zukünftige Bedeutung der Corporate Governance

Die zukünftige Bedeutung der Corporate Governance wird von der deutlichen Mehrheit der Unternehmen mit 65 Prozent als eher zunehmend prognostiziert. 25 Prozent der Befragten sind neutral eingestellt und wählten die Antwortmöglichkeit „Weder noch“. Von einer starken Zunahme gehen 6 Prozent der Probanden aus und lediglich 3 Prozent glauben an eine abnehmende Bedeutung.

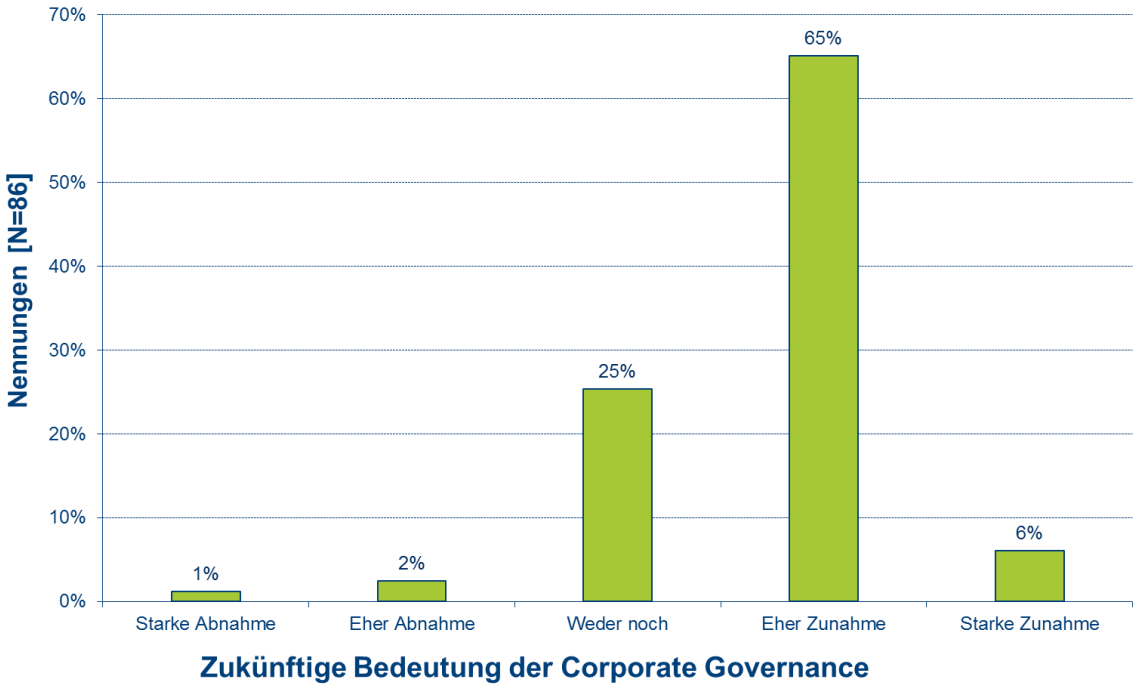

ABBILDUNG 31: ZUKÜNFTIGE BEDEUTUNG DER CORPORATE GOVERNANCE

4. Bewertung

4.1 Ziele

Um einen Eindruck zu erhalten wie die Unternehmen ihre momentane Ausgestaltung der Corporate Governance bewerten, wurde zunächst gefragt, welche Ziele mit den eingesetzten Corporate Governance Instrumenten bevorzugt verfolgt werden.

Mit jeweils 13 Prozent der Angaben stehen an der Spitze der Zielpyramide eine soziale, nachhaltige Verantwortung zu schaffen und die erhöhte Transparenz. Dicht gefolgt nannten die Probanden den Reputationsgewinn und bessere Umsetzung der Unternehmensziele, wobei „gute“ Corporate Governance unterstützen kann. Eher nachrangige Bedeutung erhalten marktliche und finanzielle Zielsetzungen wie der Erhalt bzw. Ausbau des Marktanteils oder eine Kostenreduktion mit rund 10 Prozent. Schlusslicht dieser Frage bilden die Gewinn- und Umsatzmaximierung, die mit der Umsetzung von Corporate Governance Maßnahmen nicht anvisiert wird und die Sicherung der Nachfolge, die mit lediglich 4 Prozent der Nennungen zutrifft.

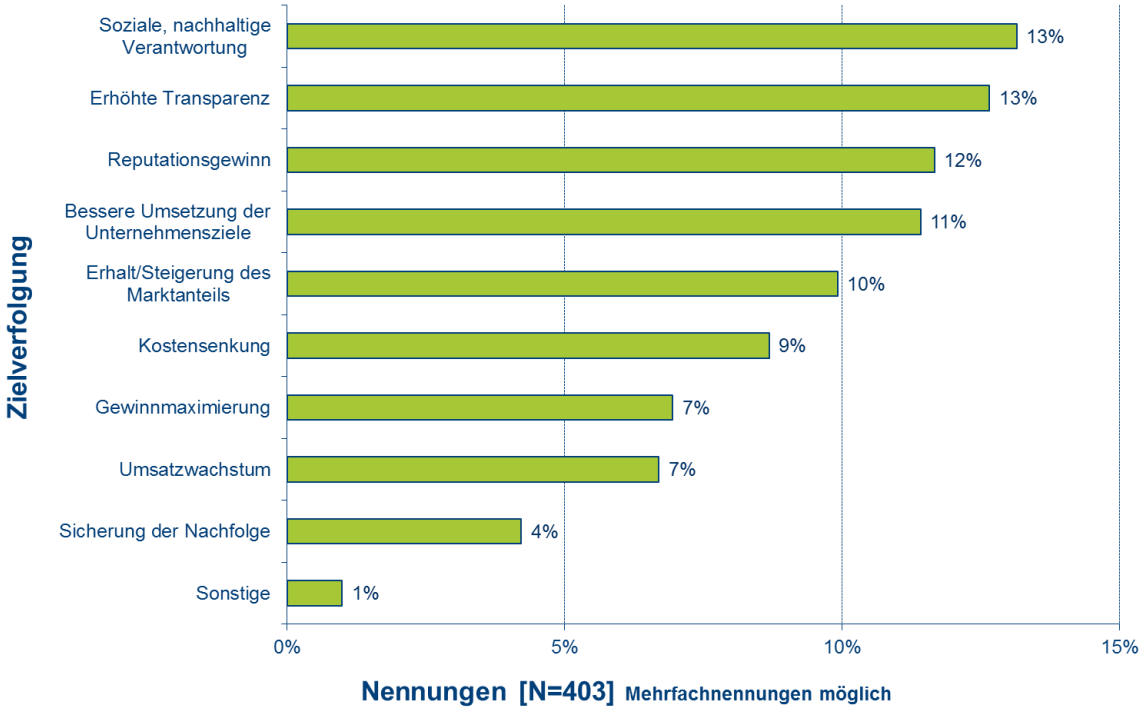

ABBILDUNG 32: ZIELE DER CORPORATE GOVERNANCE

4.2 Zufriedenheit mit Corporate Governance

Um eine Aussage über die Zufriedenheit mit der eigenen unternehmensinternen Corporate Governance treffen zu können, wurde diese bezogen auf die gesamte Corporate Governance im Unternehmen in einer geschlossenen Frage direkt abgefragt. Dabei geben 52 Prozent der Probanden an, dass sie eher zufrieden sind, gefolgt von 30 Prozent, die sich neutral zu dieser Frage äußern. 9 Prozent geben an sehr zufrieden mit Ihrer Corporate Governance zu sein. Dennoch gibt es auch 8 Prozent der Nennungen, die angeben, eigentlich eher unzufrieden zu sein und 1 Prozent der Befragten gibt sogar eine sehr starke Unzufriedenheit preis.

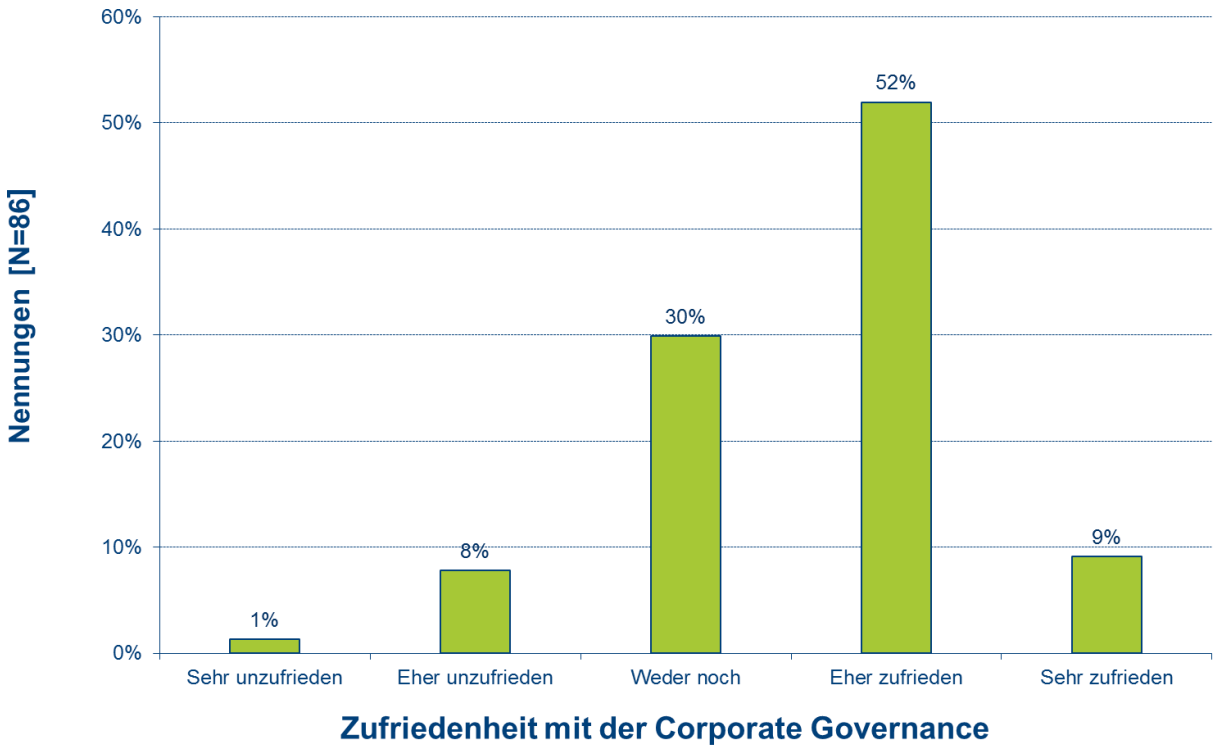

ABBILDUNG 33: ZUFRIEDENHEIT MIT DER CORPORATE GOVERNANCE

4.3 Zufriedenheit Gesamtsituation Unternehmen

Um nicht nur die Corporate Governance bewerten, sondern die Zufriedenheit auch mit der Gesamtsituation koppeln zu können, wurden mehrere Aspekte und deren allgemeine Zufriedenheit abgefragt, gemessen im Vergleich zum stärksten Wettbewerber.

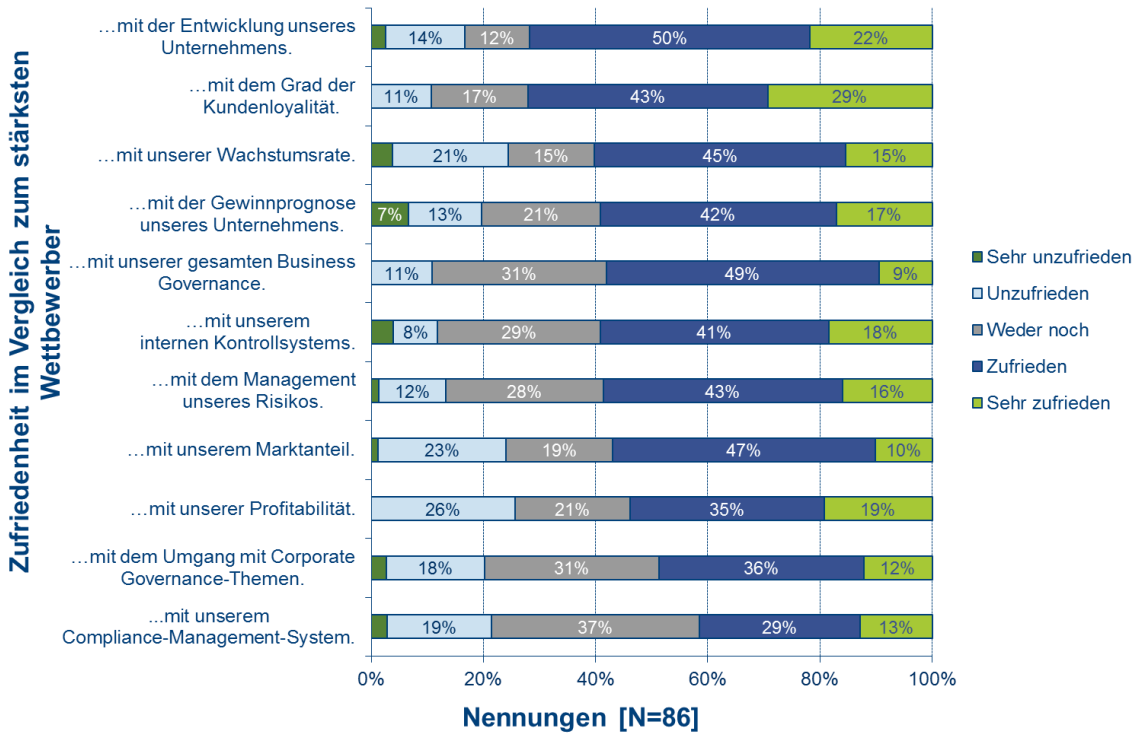

ABBILDUNG 34: ZUFRIEDENHEIT MIT DER UNTERNEHMENSSITUATION

Aus einer holistischen Betrachtungsperspektive scheinen die Unternehmen mit ihrem Unternehmen durchschnittlich sehr zufrieden zu sein. Den höchsten Wert erhält die Zufriedenheit mit der Entwicklung des Unternehmens mit 72 Prozent (sehr und eher zufrieden), gefolgt vom Grad der Kundenloyalität, der mit weiteren 72 Prozent auf einem recht hohen Niveau liegt. Die Wachstumsraten schätzen die Unternehmen mit 60 Prozent auch als sehr zufriedenstellend ein sowie die Gewinnprognose des Unternehmens mit 59 Prozent und die gesamthafte Business Governance mit 58 Prozent.

Weiterhin zufrieden, jedoch mit einigen Abstufungen sind die Unternehmen mit ihrem Marktanteil, Risikomanagement und dem Umgang mit Corporate Governance Themen mit jeweils rund 59 Prozent. Den höchsten Unzufriedenheitswert sehen die befragten Unternehmen in ihrer Profitabilität mit 26 Prozent der Stimmen. Den niedrigsten Wert in der Zufriedenheit erhalten mit 42 Prozent die Compliance Management Systeme der Unternehmen, was jedoch auch mit den Aussagen zuvor übereinstimmt, dass viele Unternehmen dieses Corporate Governance Instrument gar nicht benutzen bzw. in ihrem Unternehmen nicht etabliert haben.

4.4. Corporate Governance Maßnahmen

Hinsichtlich geeigneter Maßnahmen zur Verbesserung der Corporate Governance in den Unternehmen zeichnet sich ein deutliches Bild ab. Für sehr und eher notwendig halten die Unternehmen mit 78 Prozent primär die Mitarbeiterqualifikation und –schulungen sowie die Erweiterung der IT-Strukturen mit 63 Prozent. Die Verbesserung des Risikomanagements scheint ein wichtiges Thema zu sein, was von 52 Prozent der Befragten als notwendig eingestuft wird sowie eine allgemeine Überarbeitung der Anreizstrukturen mit 54 Prozent. Weiterhin bedeutsam erscheinen auch die Zusammenführung von Business- und IT-Governance mit 47 Prozent und ein Einsetzen neuer Instrumente und Methoden und damit eine Modernisierung der Corporate Governance Strukturen mit rund 50 Prozent. Für eher bzw. sehr überflüssig wird die Erarbeitung von Governance Richtlinien, ein Governance-Handbuch und die Anpassung der Alters- und Diversity-Strukturen gehalten. Vor allem die Anpassung der Diversity z.B. im Hinblick auf eine Frauenquote wird von der Mehrheit sowohl für den Aufsichtsrat, als auch für den Vorstand abgelehnt.

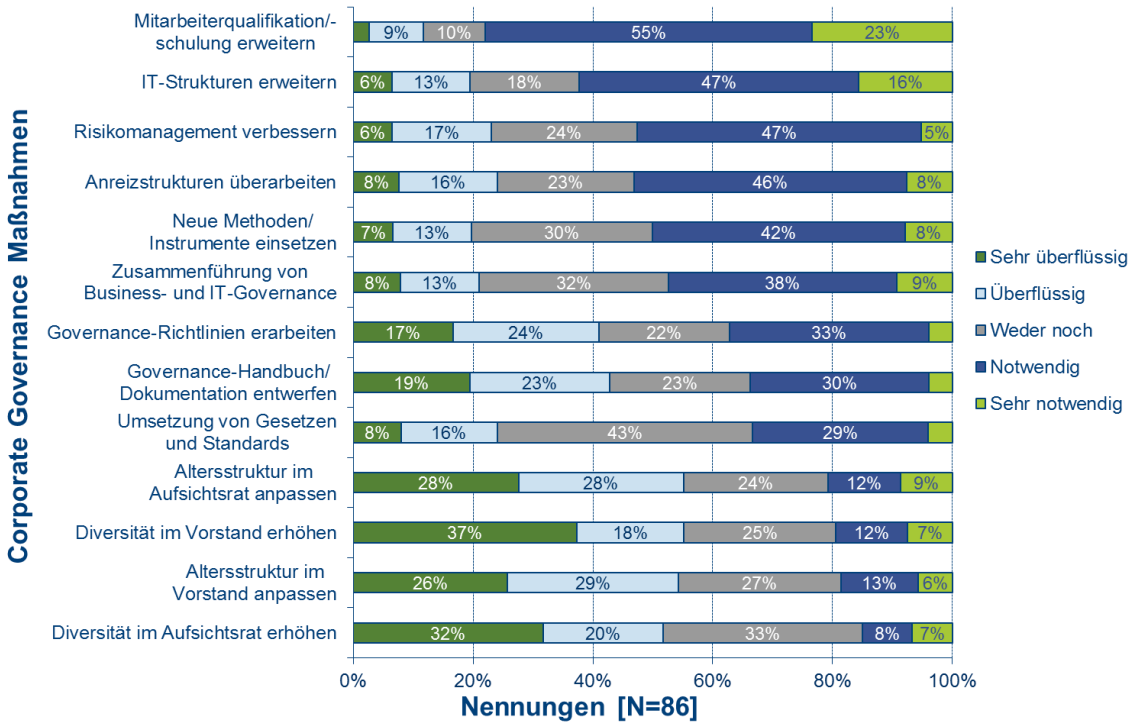

ABBILDUNG 35: CORPORATE GOVERNANCE MAßNAHMEN

5. Handlungsempfehlungen

Strategie, Struktur und Kultur als Einheit verstehen

Corporate Governance wird in den Unternehmen bisher zu oft als rein strukturelles Thema gesehen. Sicherlich ist dies zunächst nicht falsch, da der Ursprung der Corporate Governance in der Führungsorganisation und somit der strukturellen Ebene liegt. Gute Unternehmensführung kann jedoch nur funktionieren, wenn Strategie, Struktur und Kultur eine Einheit bilden und zueinander passen. Zu jeder Anpassung der Governance-Struktur gehört üblicherweise auch eine Anpassung der Unternehmensstrategie. Des Weiteren sollten Art und Umfang der Corporate Governance stets mit der Unternehmenskultur abgeglichen werden. Unternehmensleitbild und Corporate Governance-Leitbild sollten sich entsprechen. Zudem ist die Veränderung der Corporate Governance ein Change Management-Thema, das durch die Organisationsentwicklung mit flankierenden Maßnahmen wie Information und Kommunikation, Schulungen und Trainings begleitet werden muss. Nicht zuletzt kann eine gute Corporate Governance nur erfolgreich sein, wenn die Führungsmannschaft diese trägt – der »tone from the top« entscheidet.

Aktuelle rechtliche Rahmenbedingungen für Unternehmen und Entscheidungsträger prüfen

Viele Unternehmen sind sich der für sie geltenden Regelungen in verschiedenen Rechtsbereichen nicht oder nur unzureichend bewusst. Neben strafrechtlichen und aufsichtsrechtlichen Aspekten sollten Entscheidungsträger auch die individuelle Haftungssituation überdenken, die sich seit Einführung der Business Judgment Rule in Deutschland für Vorstände und Aufsichtsräte deutlich verschärft hat. Auch aus dem eigentlichen Geschäftsmodell des Unternehmens resultierende Risiken und deren Konsequenzen sollten individuell geprüft und in ein unternehmensweites Management von Governance, Risk und Compliance (GRC) eingebettet werden. Als Orientierung bieten sich bspw. das Three Lines of Defence-Modell des Institute of Internal Auditors oder das COSO ERM II des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission an.

Corporate Governance-Struktur und –Prozesse formalisieren oder zumindest kennen

Corporate Governance ist nichts, was einmalig erstellt und dann vollendet ist. Zu einer guten Unternehmensführung gehört neben einer ehrlichen Bestandsaufnahme, der Formalisierung von Strukturen und Prozessen auch eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung von Strukturen, Prozessen und Instrumenten. Gerade in mittelständischen Unternehmen und Familienunternehmen wird oft berichtet, dass diese Aspekte nicht formalisiert oder aufgeschrieben, sondern gelebt werden. Im Sinne der juristischen Exkulpation ist eine Formalisierung jedoch unbedingt notwendig. Wird diese dann mit den gelebten Werten der Mitarbeiter und des Unternehmens verbunden, kann durch Corporate Governance ein echter Mehrwert entstehen.

Anreizmechanismen überarbeiten

Wie die Studie zeigt, bieten nicht alle der beteiligten Unternehmen für Mitarbeiter und Führungskräfte eine anreizorientierte Vergütung. Neben Kontroll- und Überwachungsmechanismen gehört auch eine moderne, leistungsgerechte und anreizorientierte Vergütung zum Katalog erfolgversprechender Corporate Governance-Mechanismen. Hier sind bestehende Systeme zu überprüfen und an aktuelle Markt- und Unternehmenskonstellationen anzupassen. Instrumente wie eine Vorstands- sowie Aufsichtsrats-Balanced-Scorecard (BSC) ermöglichen es zudem, für Mitglieder der Unternehmensleitung nicht nur Ziele abzuleiten, sondern Art und Höhe der Vergütung auch nachhaltig und vertikal wie horizontal vergleichbar zu gestalten.