

Richtlinienwesen als angemessene Reaktion auf Geschäftsrisiken

Richtlinienmanagement in
deutschen Unternehmen –
Instrument zur Minderung
von Geschäftsrisiken.



Richtlinienwesen als angemessene Reaktion auf Geschäftsrisiken

Richtlinienmanagement in
deutschen Unternehmen –
Instrument zur Minderung
von Geschäftsrisiken.



Richtlinienwesen als angemessene Reaktion auf Geschäftsrisiken

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC)

Von Björn Blischke (PwC), Wilfried Meyer (PwC), Sebastian Heimes (PwC),
Prof. Dr. René Fahr (Universität Paderborn) und Lisa Miriam Werner (Universität Paderborn)

Dezember 2015, 28 Seiten, 19 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

Vorwort

Mehrwert „Richtlinienwesen“

Unternehmen bewegen sich heute in einem immer dichter werdenden Netz externer und interner Anforderungen/Regelungsbedarfe wie beispielsweise nationaler und internationaler Vorschriften und Gesetze. Eine Vielzahl von Risiken für das Unternehmen sowie die Entscheidungsträger und Aufsichtsorgane sind die Folge. Sie reichen vom Reputationsverlust und beträchtlichen finanziellen Risiken über die Exklusion von privaten und öffentlichen Auftragsvergaben bis hin zu strafrechtlichen Verfolgungen.

In diesem Zusammenhang stellt es sich bereits als Herausforderung dar, über die Vielzahl von Veränderungen an diesen internen und externen Anforderungen/Regelungsbedarfen auf dem Laufenden zu bleiben. Die weitaus größere Herausforderung aber ist es, auf diese Vorschriften und Gesetze angemessen zu reagieren und entsprechende Änderungen im geschäftlichen Ablauf zu kommunizieren. In einem stetig komplexer werdenden regulatorischen Umfeld gilt es für Unternehmen somit, ein System zu schaffen, welches wesentlich dazu beiträgt, dass die Einhaltung der externen und internen Anforderungen zu jedem Zeitpunkt gewährleistet ist.

Hier kommt zunehmend der Einsatz eines wirksamen Richtlinienmanagements zum Tragen.

Gemäß unseren Erfahrungen aus der Praxis haben die Unternehmen in Deutschland auf die Vielzahl externer und interner Anforderungen/Regelungsbedarfe in den letzten Jahren ganz unterschiedlich reagiert und dementsprechend ihr Richtlinienmanagement ausgestaltet. Die Schere geht von einem rudimentären Ansatz hinsichtlich Anzahl und Methodik bis hin zu einem vollständig integrierten Richtlinienmanagement mit einer Vielzahl von Richtlinien.

Zur Verifizierung dieser Erfahrungen hat PwC gemeinsam mit dem Lehrstuhl für BWL, insbesondere Corporate Governance, der Universität Paderborn die vorliegende Studie zur Erhebung des Status des Richtlinienwesens in deutschen Unternehmen durchgeführt.

Ziel war es, zu erheben, wie unterschiedlich das Richtlinienwesen in deutschen Unternehmen tatsächlich ausgeprägt ist und in welche Richtung die Unternehmen das Richtlinienwesen zukünftig weiterentwickeln werden.

Wir wünschen Ihnen eine anregende, informative Lektüre und sind gespannt auf Ihre Anmerkungen und Reaktionen.



Wilfried Meyer
Leiter Risk Assurance Solutions
PwC



Prof. Dr. René Fahr
Inhaber des Lehrstuhls für Betriebs-
wirtschaftslehre, Universität Paderborn

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
A Management Summary	8
B Studienergebnisse	10
1 Befragte auf einen Blick	10
2 Bedeutung des Richtlinienmanagements in deutschen Unternehmen	11
3 Strukturen und Prozesse	12
4 Kosten/Aufwand	21
5 Herausforderungen und Handlungsbedarf	23
6 Maßnahmenplanung	25
Ihre Ansprechpartner	26

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Branchenverteilung der Teilnehmer.....	10
Abb. 2	Teilnehmer nach Umsatz.....	10
Abb. 3	Richtlinienmanagement und Sorgfaltspflicht	11
Abb. 4	Richtlinienmanagement und Risikoreduktion	11
Abb. 5	Strukturen und Prozesse.....	13
Abb. 6	Wirksamkeitsbetrachtung.....	14
Abb. 7	Identifikation von Richtlinienänderungen.....	15
Abb. 8	Inkonsistenzprüfung.....	15
Abb. 9	Verstöße gegen Richtlinien	16
Abb. 10	Überwachung der Einhaltung der Richtlinien.....	17
Abb. 11	Kommunikation von Änderungen	18
Abb. 12	Instrumente der Kommunikation.....	18
Abb. 13	Prozesse zur Freigabe und Außerkraftsetzung	20
Abb. 14	Anzahl der Richtlinien	21
Abb. 15	Jährliche Kosten	21
Abb. 16	Kostenindex.....	22
Abb. 17	Herausforderungen.....	23
Abb. 18	Handlungsbedarf.....	24
Abb. 19	Geplante Maßnahmen	25

A Management Summary

Für die gemeinsame Studie zum Thema „Richtlinienwesen als angemessene Reaktion auf Geschäftsrisiken“ des Lehrstuhls für BWL, insbesondere Corporate Governance, der Universität Paderborn in Kooperation mit PricewaterhouseCoopers (PwC) wurden 55 Unternehmen diverser Branchen und Größenklassen befragt – von kleineren Unternehmen mit weniger als zehn Millionen Euro Jahresumsatz bis hin zu großen Unternehmen mit mehr als einer Milliarde Euro Jahresumsatz. Die Ergebnisse der Studie belegen, dass das Thema „Richtlinienmanagement“ als zunehmend wichtiger wahrgenommen wird und die Unternehmen hier teilweise wesentlichen Handlungsbedarf sehen.

Richtlinienwesen als wesentliches Instrument zur Adressierung von Geschäftsrisiken

Die Mehrheit der Teilnehmer hat die Relevanz des Richtlinienwesens für den Umgang mit Geschäftsrisiken bereits erkannt und stimmt in der Frage überein, dass das Richtlinienmanagement wichtig für die Gewährleistung der Sorgfaltspflichten ist. Ebenso bestätigen annähernd 90 % der befragten Unternehmen, dass das Richtlinienmanagement hilft, Risiken im Unternehmen zu reduzieren.

Systematisches Vorgehen gewährleistet die Aktualität der bestehenden Regelwerke

Knapp zwei Drittel der Teilnehmer geben an, ein systematisches Vorgehen implementiert zu haben, um die Aktualität des im Unternehmen verwendeten Regelwerks zu gewährleisten. Fast vier Fünftel dieser Unternehmen bestätigen, Richtlinienänderungen dabei stets frühzeitig zu erkennen. Bei Unternehmen ohne systematisches Vorgehen beträgt dieser Anteil lediglich 37 %.

Gefahr der Nichteinhaltung und unzureichende Risikomitigierung durch Inkonsistenzen

Etwa zwei Drittel der befragten Unternehmen haben bei Überprüfungen des eigenen Richtlinienwesens festgestellt, dass es zu Dopplungen und Widersprüchen bei existierenden Regelungen kommt. Dies birgt die Gefahr, dass Richtlinien von Mitarbeitern¹ aufgrund der unklaren Lage gar nicht mehr eingehalten werden.

Prozessgeschwindigkeit bei Aktualisierung und Außerkraftsetzung von Richtlinien als kritische Größe

Mehr als die Hälfte der Teilnehmer gibt an, sich standardisierter Prozesse zur Erstellung, Freigabe und Außerkraftsetzung sowie methodischer Verfahren zum Verfassen von Richtlinien zu bedienen. Dennoch gibt auch mehr als die Hälfte der befragten Teilnehmer an, dass diese Prozesse in ihren Unternehmen oft zu langwierig gewesen seien. Dies deckt sich entsprechend mit der Aussage, dass knapp 60 % der Teilnehmer eine Verbesserung der Prozesse und Abläufe als notwendig erachten, um ein wirksames Richtlinienmanagement sicherzustellen.

¹ Der Einfachheit halber wird im Folgenden für Personenbezeichnungen das generische Maskulinum verwendet, das die Frauen gleichermaßen einschließt.

Klare Kommunikationsstruktur sorgt für zügige Umsetzung von Änderungen

Deutliche Auswirkungen auf die Gewährleistung der Anwendung der geltenden Richtlinien durch die Mitarbeiter hat die Ausprägung der Kommunikationsstruktur. Annähernd 80% der Teilnehmer, die über klare Kommunikationsstrukturen verfügen, geben an, dass Änderungen der Richtlinien zeitnah an alle betroffenen Abteilungen und Mitarbeiter kommuniziert werden. Bei den Teilnehmern mit rudimentär ausgeprägten Kommunikationsstrukturen beträgt dieser Anteil lediglich 37%.

Institutionalisierung der Prozesse entscheidet über die wahrgenommene Dringlichkeit von erforderlichen Verbesserungen

Ein grundsätzlicher Zusammenhang besteht zwischen dem Reifegrad der Prozesse in einem Unternehmen und der wahrgenommenen Dringlichkeit, die Wirksamkeit des Richtlinienwesens zu verbessern. Das bedeutet, dass Unternehmen, deren Prozesse bislang eher rudimentär ausgeprägt sind, die Notwendigkeit von Verbesserungen stärker wahrnehmen. Unabhängig von der aktuellen Beurteilung des Status quo des Richtlinienmanagements jedoch, plant annähernd die Hälfte der Teilnehmer das bestehende Richtlinienmanagement in den kommenden beiden Jahren auszubauen bzw. jedes zehnte Unternehmen plant ein professionelles Richtlinienmanagement einzuführen.

Sicherstellung der Einhaltung der Richtlinien als maßgebliche Herausforderung

Die zentrale Herausforderung wird von knapp 70% der Unternehmen – unabhängig ihrer Größenklasse – in der Sicherstellung der Einhaltung der geltenden Regelwerke und Vorschriften gesehen. So überrascht es auch nicht, dass über 80% der Teilnehmer verbesserte Maßnahmen zur Einhaltung der Richtlinien als Grundlage für ein wirksames Richtlinienmanagement nennen.

Fazit

Insgesamt lässt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen Organisationsgrad und der Einschätzung der Wirksamkeit des Richtlinienwesens nachweisen. So zeigt sich, dass mit steigendem Organisationsgrad des Richtlinienwesens in den Unternehmen grundsätzlich auch eine bessere Wirksamkeit einhergeht. Verfügen Unternehmen bereits über einen hohen Organisationsgrad, so verlagert sich deren Fokus auf die Gewährleistung der Effizienz sowie die Vermeidung von Inkonsistenzen im Richtlinienwesen.

Ein direkter Zusammenhang zwischen dem betriebenen Aufwand im Unternehmen und der Wirksamkeit des Richtlinienwesens wiederum lässt sich nicht statistisch nachweisen. So können auch Unternehmen, die einen geringen Aufwand betreiben, durchaus über ein wirksames Richtlinienwesen verfügen.

B Studienergebnisse

1 Befragte auf einen Blick

Insgesamt haben 55 Unternehmen aus allen Branchen und Größenklassen an der Onlinebefragung zur Ermittlung des Status quo des Richtlinienmanagements in deutschen Unternehmen teilgenommen. Die am häufigsten vertretenen Branchen sind die Industrial Performance und die Energiebranche. Im Schnitt handelt es sich bei den Teilnehmern um große Unternehmen mit 5.000 bis 9.999 Mitarbeitern und einem Umsatz von 500 Millionen bis 999 Millionen Euro. Ein Drittel der Teilnehmer ist dabei an der Börse notiert. Die Mehrheit der Teilnehmer verfügt über eine eigenständige Organisationseinheit zur Richtlinienverwaltung. Bei 35 % wird das Richtlinienmanagement in Angliederung an vorhandene betriebliche Funktionen ausgeübt.

Abb. 1 Branchenverteilung der Teilnehmer

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

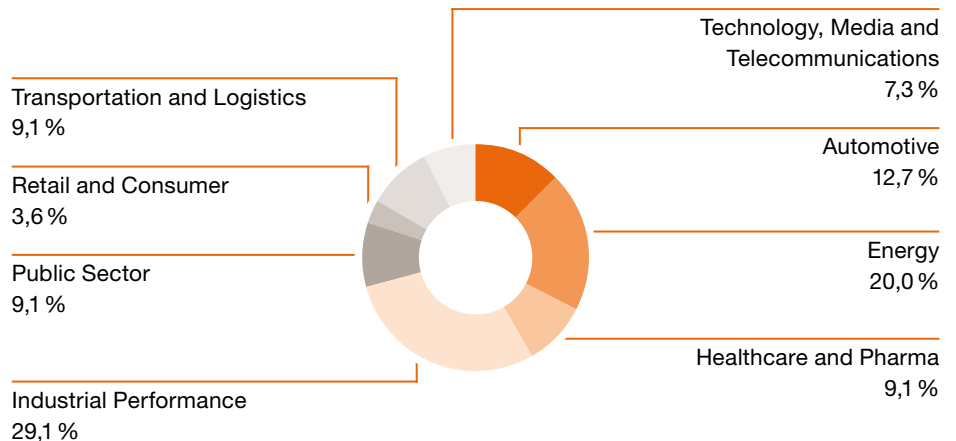
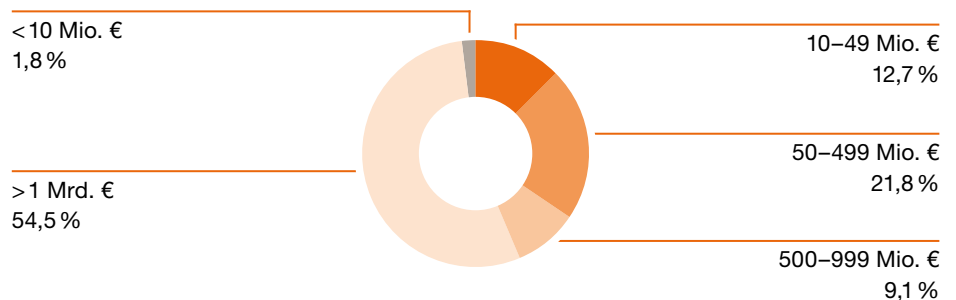


Abb. 2 Teilnehmer nach Umsatz

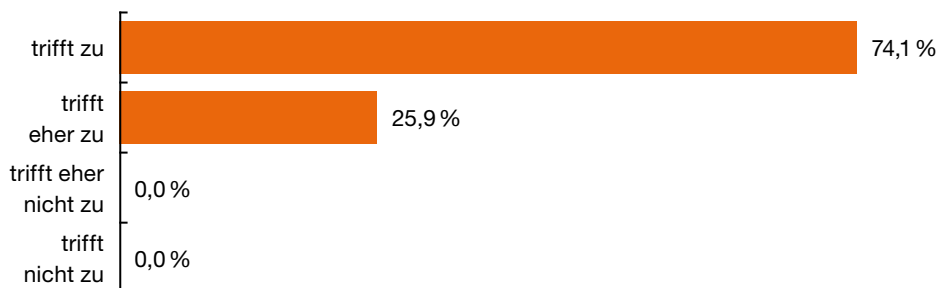
Welchen Umsatz erzielte Ihr Unternehmen im vergangenen Jahr?



2 Bedeutung des Richtlinienmanagements in deutschen Unternehmen

Abb. 3 Richtlinienmanagement und Sorgfaltspflicht

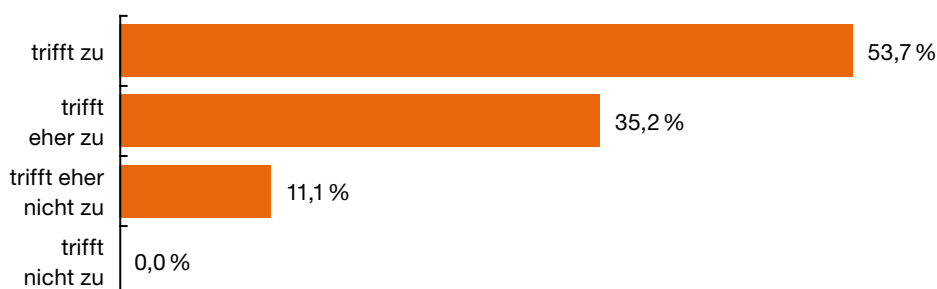
Das Richtlinienmanagement ist wichtig für die Gewährleistung der Sorgfaltspflicht.



Ausgangspunkt der Studie ist die Vermutung, dass das Richtlinienmanagement in der Praxis sehr unterschiedlich ausgeprägt ist, und es sowohl Unternehmen gibt, die sich sehr intensiv mit dem Richtlinienwesen beschäftigen, als auch Unternehmen, bei denen dem Thema keine Priorität zukommt. Dieser Vermutung liegt die Beobachtung zugrunde, dass ausgereifte Prozesse und Methoden im Richtlinienwesen in vielen Unternehmen nur geringfügig Einsatz finden und Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten häufig nicht klar definiert sind – mit der Folge, dass ein hoher Pflegeaufwand entsteht und Richtlinien unvollständig, inkonsistent oder in einer veralteten Fassung vorliegen. Bedingt durch Unklarheiten und Unsicherheiten hinsichtlich des angebrachten, regelkonformen Verhaltens sowie der tatsächlichen Verbindlichkeiten (einhergehend mit einer fehlenden Bindungswirkung), werden die Regeln schließlich nicht eingehalten. Im Deutschen Corporate Governance Kodex aus dem Jahr 2007 (Ziffer 4.3.1) wird jedoch eindeutig auf die Compliance-Verpflichtung und damit auf die Sicherstellung der Einhaltung von Richtlinien in den Unternehmen hingewiesen: „Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance).“ So bergen die oben genannten Schwachpunkte mögliche Geschäftsrisiken, insbesondere mit Blick auf die Gewährleistung der Sorgfaltspflicht, die Unternehmenssteuerung und das Kostenkalkül.

Abb. 4 Richtlinienmanagement und Risikoreduktion

Das Richtlinienmanagement hilft Risiken im Unternehmen zu reduzieren.



Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der Teilnehmer die Relevanz des Richtlinienmanagements im Umgang mit Geschäftsrisiken bereits erkannt hat. So stimmten alle befragten Unternehmen darin überein, dass das Richtlinienmanagement wichtig für die Gewährleistung der Sorgfaltspflicht ist. Weitgehenden Konsens fand außerdem die Aussage, dass das Richtlinienmanagement hilft, Risiken im Unternehmen zu reduzieren. In vielen Unternehmen spielt das Richtlinienmanagement zudem als präventiver Kontrollmechanismus und im Rahmen von Compliance-Maßnahmen eine wesentliche Rolle. Der Frage, ob sich diese Erkenntnis auch gleichermaßen in der Ausgestaltung des Richtlinienmanagements widerspiegelt, wird in den folgenden Kapiteln nachgegangen.

3 Strukturen und Prozesse

Der Sorgfaltspflicht zu jedem Zeitpunkt nachzukommen und die Risiken aus dem Nichtnachkommen von Anforderungen/Regelungen möglichst gering zu halten, bedingt zunehmend die Gewährleistung eines wirksamen Richtlinienmanagements. Doch wie sind Unternehmen in Deutschland in puncto Richtlinienmanagement derzeit überhaupt aufgestellt?

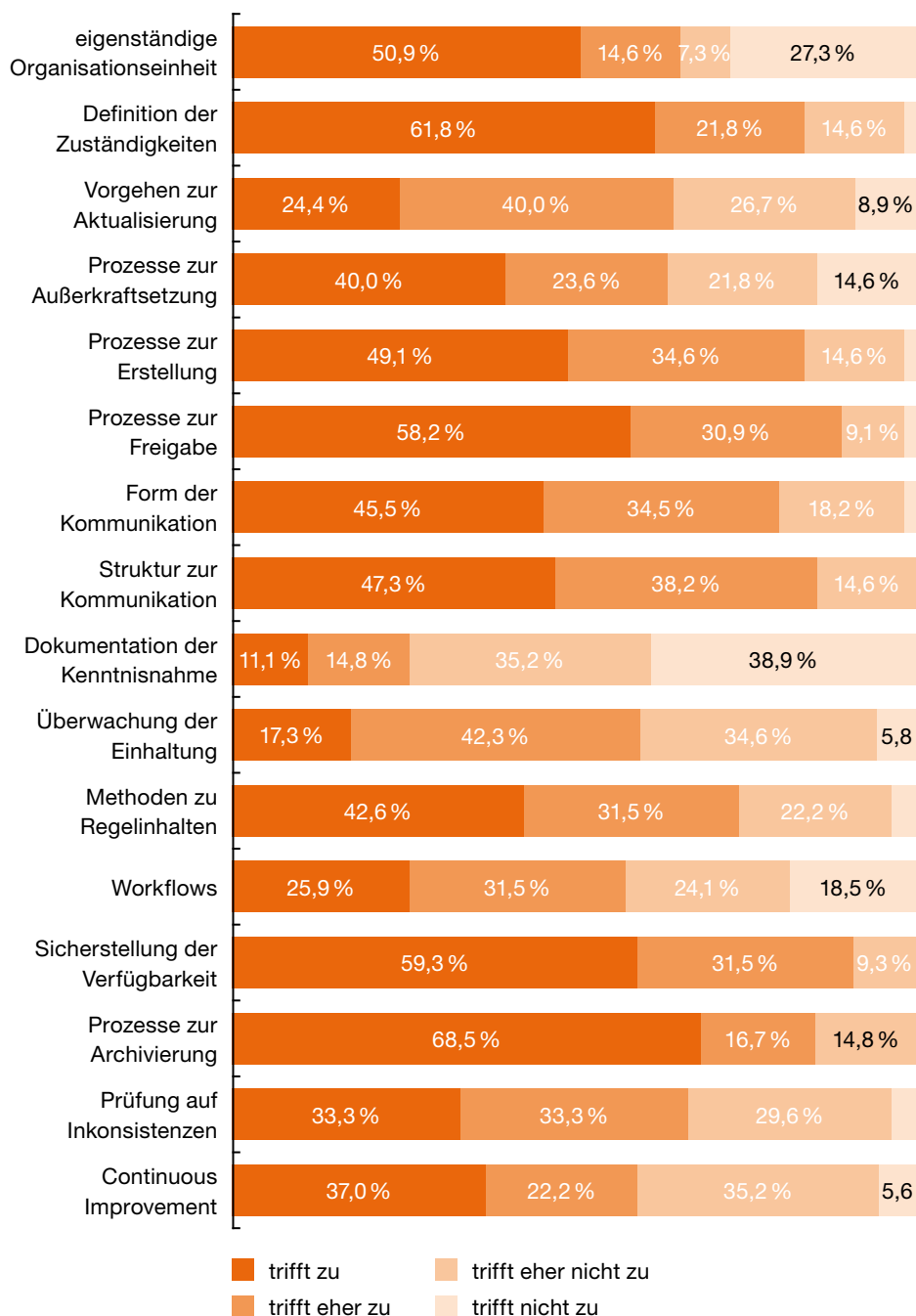
Organisationsgrad

Auf Basis von theoretischen Überlegungen und unseren Erfahrungen wurde im Rahmen der Studie ein Katalog entwickelt, der den Organisationsgrad des Richtlinienmanagements in Unternehmen erfassen soll. Dieser bezieht sich im Besonderen auf die Strukturen und Prozesse zur Identifizierung des Aktualisierungsbedarfs von bestehenden und neuen Richtlinien, der Erstellung/Bearbeitung sowie Implementierung der Richtlinien und der Kommunikation und Überwachung der Regeleinhaltung. Denn neben effizienten Erstellungs-/Änderungs- und Freigabeprozessen müssen Mitarbeiter auf die für sie gültigen Normen schnell und unkompliziert zugreifen können, Neuerungen und Aktualisierungen müssen nachweisbar an die richtigen Zielgruppen (und nur an diese) verteilt und nachhaltige Maßnahmen zur Überprüfung der Einhaltung etabliert werden. Der ermittelte Katalog wurde den befragten Unternehmen mit der Bitte vorgelegt, anzugeben, ob die jeweiligen Strukturen und Prozesse in ihrem Unternehmen implementiert sind, und einzuschätzen, mit welcher Intensität diese etabliert sind.² Nicht nur hinsichtlich der Frage, welche Strukturen und Prozesse überhaupt Anwendung finden, zeigen sich zwischen den befragten Unternehmen Unterschiede in der Ausgestaltung des Richtlinienmanagements, sondern auch hinsichtlich der eingeschätzten Intensität. Aus Abbildung 5 lässt sich erkennen, dass der Grad an system- und prozessunterstützenden Strukturen des Richtlinienwesens von den einzelnen Unternehmen insgesamt als relativ gut wahrgenommen wird. Bezogen auf die Unternehmensgröße fällt dabei auf, dass die durchschnittlichen Einschätzungen kleiner und mittlerer Unternehmen von denen der großen Unternehmen abweichen – mit zunehmender Größe des Unternehmens wird auch der Grad der Organisation höher bewertet. Ein Brancheneinfluss lässt sich hier nicht erkennen. Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass die einzelnen Branchen teilweise sehr geringe Fallzahlen enthalten und damit keine repräsentativen Rückschlüsse zulassen.

² Bei der Interpretation der vierstufigen Antwortskala der Umfrage wurden die Antwortmöglichkeiten „trifft zu“ und „trifft eher zu“ einer allgemeinen Zustimmung zugeordnet; „trifft nicht zu“ und „trifft eher nicht zu“ wurden als Ablehnung interpretiert.

Abb. 5 Strukturen und Prozesse

Organisationsgrad

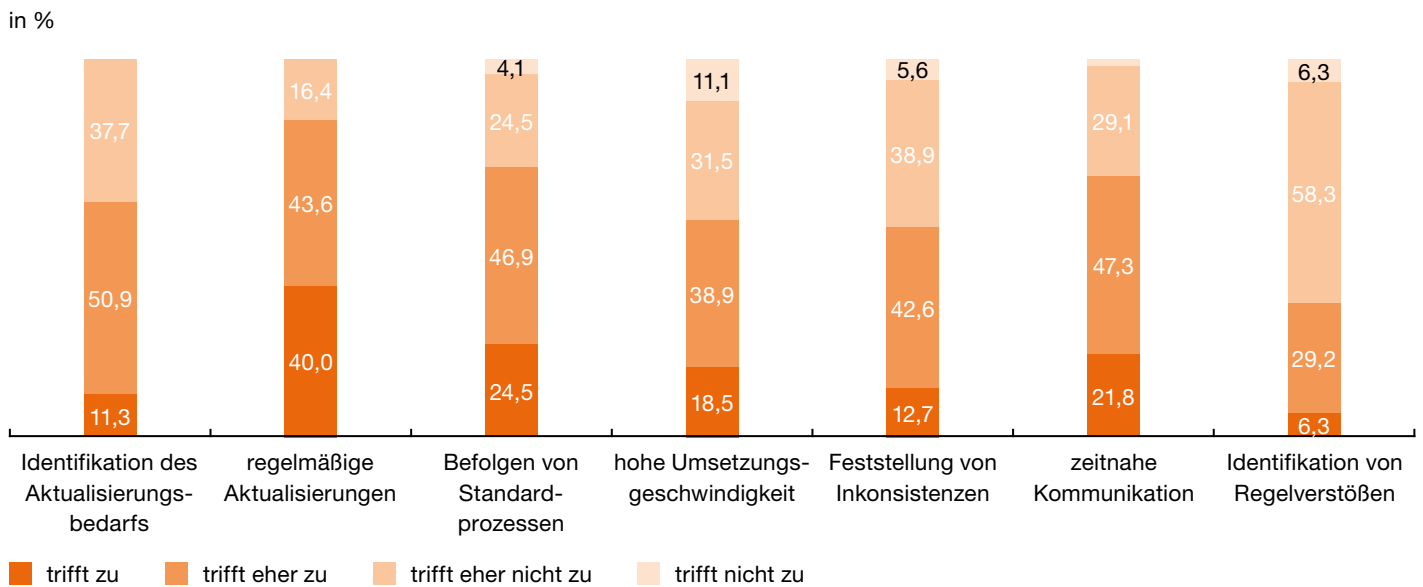


Wirksamkeitsbetrachtung

Wie auch bei den Strukturen und Prozessen wurden Fragen entwickelt, welche die Wirksamkeit der Umsetzung der implementierten Strukturen und Prozesse erfassen. Der ermittelte Katalog wurde den befragten Unternehmen mit der Bitte vorgelegt, zu bewerten, ob die jeweils beschriebenen Szenarien für ihr Unternehmen zutreffen und mit welcher Intensität sie zutreffen. Bei einer genauen Betrachtung der eingehenden Fragen wird deutlich, dass insbesondere das Aufdecken von Verstößen sowie langwierige Prozesse ein Problem für die Unternehmen darstellen. Ferner stellt die frühzeitige Identifikation erforderlicher Änderungen der Richtlinien eine Schwierigkeit für Unternehmen dar. Allgemeine Aktualisierungen bestehender Richtlinien erfolgen wiederum bei den meisten Unternehmen regelmäßig. Im Folgenden werden einzelne Strukturen und Prozesse des Richtlinienmanagements im Detail betrachtet.

Abb. 6 Wirksamkeitsbetrachtung

Wirksamkeit der Prozesse

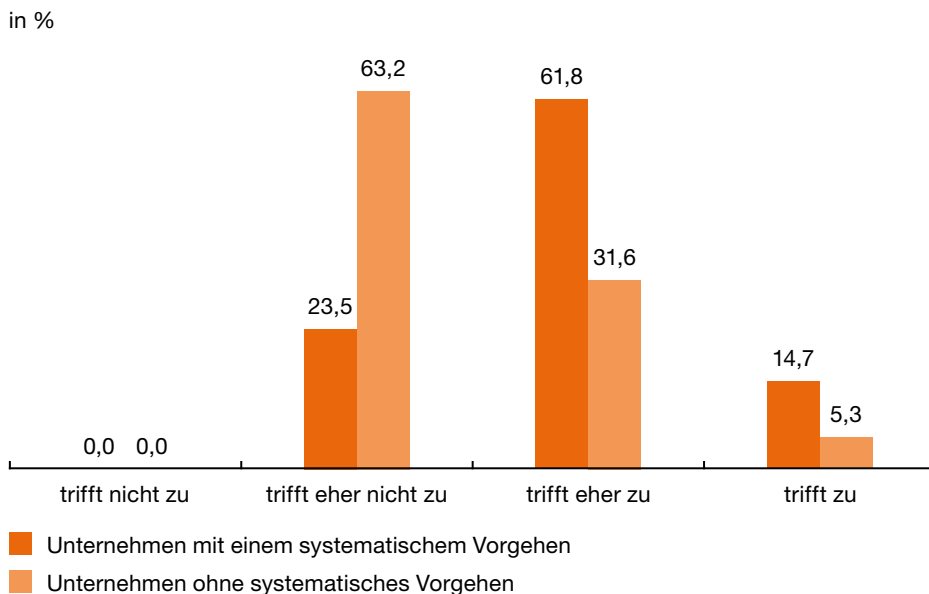


Aktualität

Ein wesentlicher Aspekt der Verwaltung der Richtlinien ist die Aktualisierung und frühzeitige Identifikation von erforderlichen Änderungen der signifikanten und wachsenden Zahl von Vorschriften in einem sich schnell wandelnden regulatorischen Umfeld. 64% der befragten Teilnehmer verfügen über ein systematisches Vorgehen, um zu ermitteln, ob das im Unternehmen bestehende Regelwerk auch dem aktuellen Stand entspricht. Bei 78% (vgl. Abbildung 7) dieser Unternehmen wurden Richtlinienänderungen dabei stets frühzeitig identifiziert. Zwar hat ein Großteil der Unternehmen, die aussagten kein systematisches Vorgehen zur Ermittlung des Aktualisierungsbedarfs zu haben, die Richtlinien in den vergangenen zwei Jahren aktualisiert, jedoch wurden nur bei 37% dieser Unternehmen erforderliche Richtlinienänderungen auch frühzeitig identifiziert. Eine zunehmende Anzahl an Richtlinien erschwert es zudem, den Aktualisierungsbedarf zu ermitteln und ihm nachzukommen. Folglich stellt sich für Unternehmen in einem stetig komplexer werdenden regulatorischen Umfeld zunehmend die Frage, wie der Aktualisierungsbedarf künftig ermittelt werden kann, um so Risiken in puncto Organisationsverschulden zu meiden.

Abb. 7 Identifikation von Richtlinienänderungen

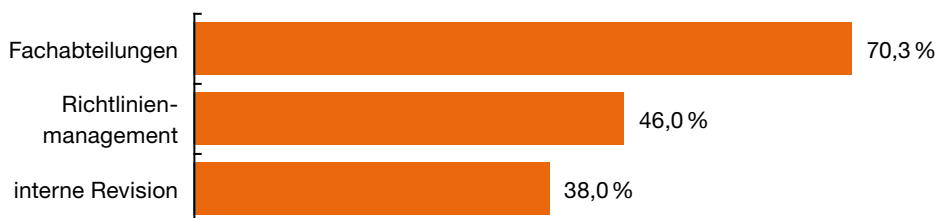
In den vergangenen zwei Jahren sind erforderliche Richtlinienänderungen stets frühzeitig identifiziert worden.



Überschneidungen/Inkonsistenzen

Abb. 8 Inkonsistenzprüfung

Überprüfung auf Inkonsistenzen



Fehlende Abgrenzungen können dazu führen, dass Themen doppelt aufgegriffen werden und mit unterschiedlichen Ständen oder widersprüchlich vorliegen. Daraus resultiert eine Unsicherheit hinsichtlich der Verbindlichkeit der Richtlinien und des richtigen regelgemäßen Verhaltens, sodass den Regelungen letzten Endes möglicherweise nicht mehr gefolgt wird. Der Idee der Risikoreduzierung wird nicht Genüge geleistet. Um dieser Problematik entgegenzuwirken, erfolgt bei zwei Drittel der befragten Unternehmen eine Überprüfung der Richtlinien auf Inkonsistenzen, Überschneidungen und analoge Begriffsdefinitionen. Hier baut die Mehrheit auf die Prüfung durch Fachabteilungen. Das Richtlinienmanagement und die interne Revision werden von rund einem Viertel der Unternehmen zur Überprüfung auf Inkonsistenzen genutzt. Bei rund 65% dieser Unternehmen sind dabei in den vergangenen zwei Jahren auch Doppelungen und Widersprüche festgestellt worden. So empfiehlt es sich, neben einem inhaltlichen Review zu überprüfen, ob die wesentlichen Inhalte eines Dokuments nicht unnötigerweise oder sogar konträr in anderen Dokumenten vorhanden sind, um so eine eingängige und konsistente Regelungslandschaft im Unternehmen zu schaffen.

Einhaltung

Im Rahmen der Sorgfaltspflicht/des Legalitätsprinzips sind Unternehmen verpflichtet, die Einhaltung der Richtlinien sicherzustellen und die adäquate Umsetzung zu gewährleisten. Es gilt also, sich systematisch damit zu befassen, wie die Einhaltung mit welchen Maßnahmen nachhaltig gewährleistet werden kann. Grundsätzlich wird aus Abbildung 5 ersichtlich, dass 60% der befragten Unternehmen zustimmen, die Einhaltung der Richtlinien in ihrem Unternehmen konsequent zu überwachen. Dennoch sind bei nur 45% dieser Unternehmen Verstöße gegen Richtlinien in den vergangenen zwei Jahren auch umgehend aufgefallen. Minder fällt die Zahl bei den Unternehmen aus, die angeben, dass die Einhaltung der Richtlinien nicht fortlaufend überwacht wird. Hier sind Verstöße gegen Richtlinien nur vereinzelt (10%) aufgefallen. Wiederum 29% dieser Unternehmen konnten überhaupt keine Angaben dazu machen, ob Verstöße in den vergangenen Jahren unmittelbar aufgefallen sind. Generell bereitet eine zunehmende Anzahl an bestehenden Richtlinien den Unternehmen mehr Schwierigkeiten, Regelverstöße unmittelbar aufzudecken. Hinsichtlich der Etablierung von Kontrollmechanismen zur Überwachung der Regeleinhaltung zeichnet sich also ein deutliches Optimierungspotenzial in den Unternehmen ab – eine Tatsache, derer sich die Unternehmen durchaus bewusst sind und an dieser Stelle auch einen entsprechenden Handlungsbedarf sehen.

Abb. 9 Verstöße gegen Richtlinien

In den vergangenen zwei Jahren sind Verstöße gegen Richtlinien unmittelbar aufgefallen.

in %

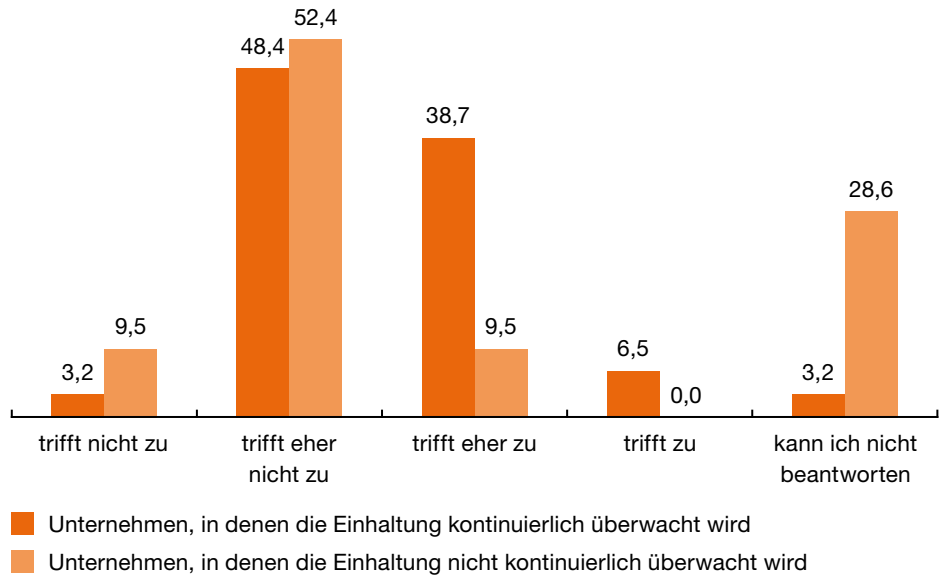
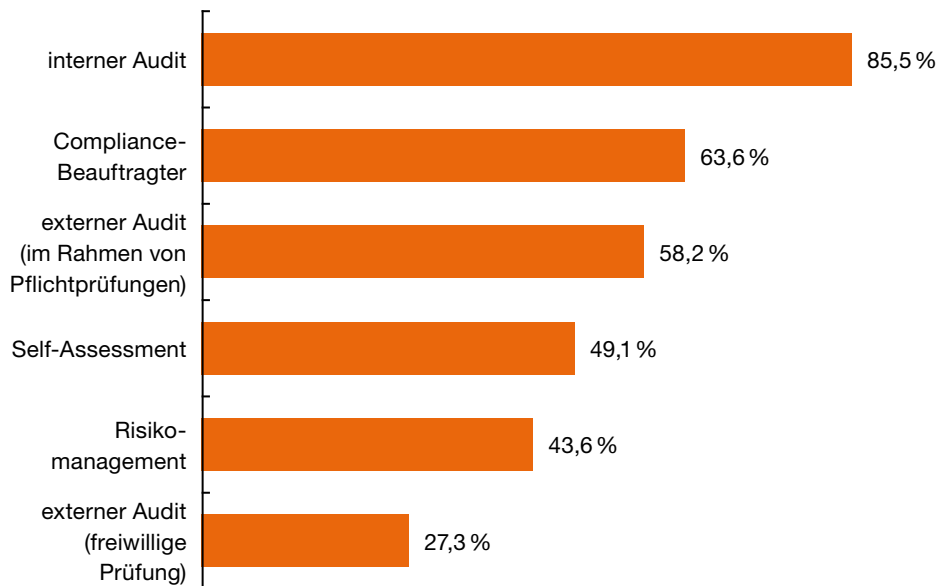


Abb. 10 Überwachung der Einhaltung der Richtlinien

Wie wird die Einhaltung von Richtlinien in Ihrem Unternehmen überwacht?



Primär wird die Einhaltung der Richtlinien durch interne sowie externe Audits im Rahmen von Pflichtprüfungen in den Unternehmen sichergestellt. Externe Audits im Rahmen von freiwilligen Prüfungen werden wiederum seltener von den teilnehmenden Unternehmen zur Überwachung der Einhaltung genutzt; ebenso wie das Risikomanagement. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen jedoch, dass Regelverstöße mit größerer Wahrscheinlichkeit in Unternehmen aufgedeckt werden, die sich externer Audits, aber auch des Risikomanagements zur Überwachung der Einhaltung der Richtlinien bedienen.

Kommunikation

Elementar für die Einhaltung der Vorgaben und das korrekte Handeln des einzelnen Mitarbeiters ist die Kommunikation der Richtlinien. Nur so kann sichergestellt werden, dass jeder Mitarbeiter die für seinen Bereich relevanten Regeln und Vorschriften kennt und weiß, wo ihm die entsprechenden Dokumente in der aktuellen Fassung zur Verfügung stehen. Häufig werden die geltenden Richtlinien den betreffenden Abteilungen und Personen zwar an zentraler Stelle zugänglich gemacht, jedoch sollte auch eine gezielte und frühzeitige Information bei Aktualisierungen und Neuregelungen erfolgen. Laut Abbildung 5 gaben jeweils über 80 % der befragten Unternehmen an, sowohl eine klare Struktur als auch eine standardisierte Form zur Kommunikation neuer Richtlinien und deren Änderungen zu haben. 77 % dieser Teilnehmer führten dabei an, dass jegliche Änderungen der Regeln zeitgerecht an alle betroffenen Abteilungen und Mitarbeiter kommuniziert worden sind. Im Gegensatz dazu sind bei nur 36 % der Unternehmen, die eine eher rudimentäre Kommunikationsstruktur aufweisen, die betroffenen Personen über Neuerungen auch zeitnah informiert worden. Neben der Hinterlegung der aktuellen Dokumente resultiert dementsprechend die Notwendigkeit der Sicherstellung einer konzernweit verbindlichen Kommunikation zur Verankerung der Richtlinien im Unternehmen.

Abb. 11 Kommunikation von Änderungen

In den vergangenen zwei Jahren sind Änderungen der Regeln zeitnah an alle betroffenen Abteilungen und Mitarbeiter kommuniziert worden.

in %

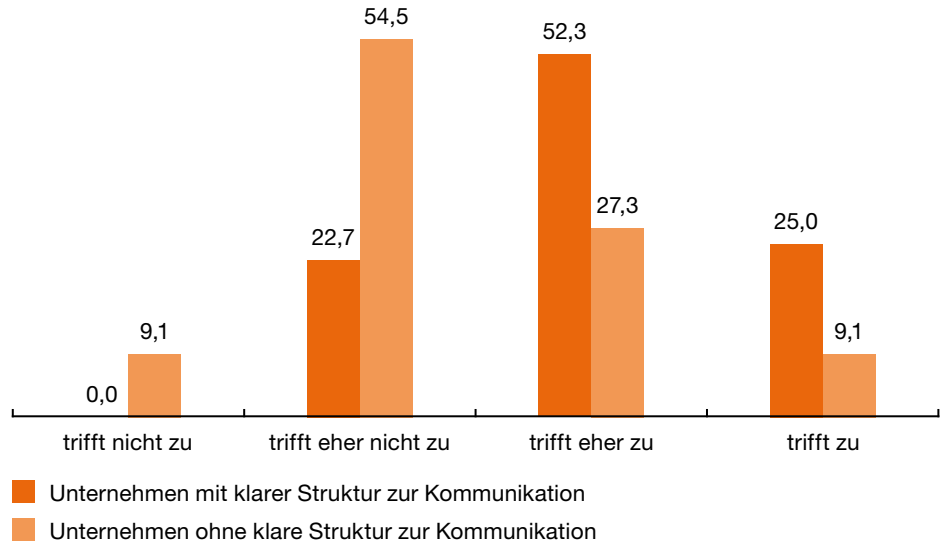
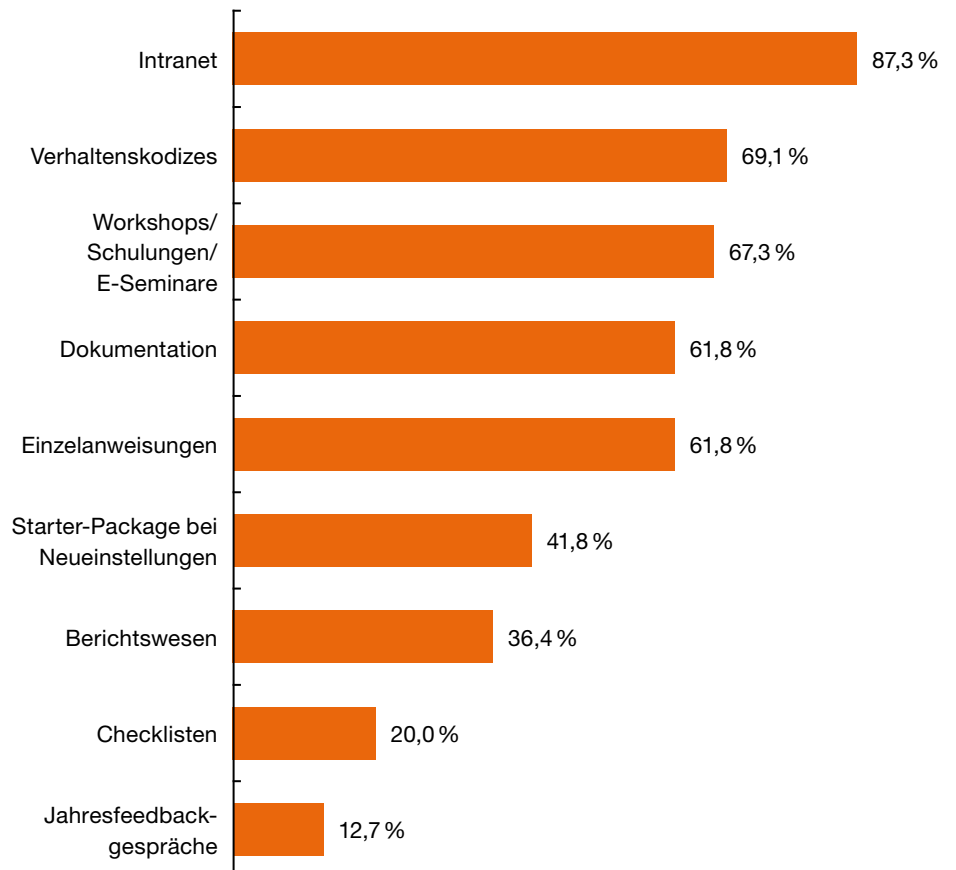


Abb. 12 Instrumente der Kommunikation

Kommunikationsinstrumente



Die Veröffentlichung oder Anpassung einer Richtlinie sollte stets klar an die betroffenen Mitarbeiter kommuniziert werden. Dabei sollte es jedoch vermieden werden, jegliche Neuveröffentlichung und Anpassung an solche Adressaten zu richten, die nicht vom Inhalt betroffen sind. Eine „Überflutung“ der Mitarbeiter mit Informationen kann darin resultieren, dass die Mitarbeiter die für sie relevanten von irrelevanten Informationen nicht mehr unterscheiden können – Regeln und Vorschriften werden nicht mehr aufmerksam und sorgfältig betrachtet und möglicherweise am Ende missachtet. Die am häufigsten genutzten Instrumente zur Kommunikation sind aktuell das Intranet, Workshops/Schulungen und E-Seminare sowie Verhaltenskodizes. Bei 62% der Teilnehmer finden zudem Einzelanweisungen und die Dokumentation Verwendung. Seltener von Unternehmen zur Kommunikation genutzte Instrumente sind hingegen Jahresfeedbackgespräche, Checklisten und das Berichtswesen. In einzelnen Unternehmen wird zudem die Kenntnisnahme der einzelnen Richtlinien durch die Mitarbeiter dokumentiert. Die Nachweisbarkeit der Informationsübermittlung für interne und externe Kontrollinstanzen ist jedoch wesentlich. Wird der Nachweispflicht hingegen nicht nachgekommen, kann dies weitreichende Konsequenzen für das Unternehmen mit sich bringen.

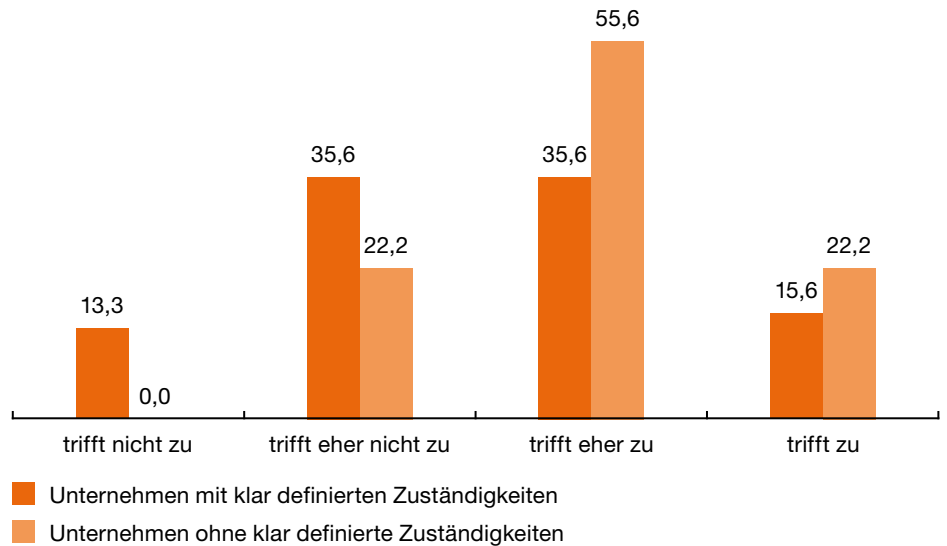
Prozessgeschwindigkeit

In der Praxis müssen gerade weitreichende Richtlinien durch eine Vielzahl von Personen geprüft und freigegeben werden, bevor sie wirksam in Kraft gesetzt und veröffentlicht, später fortlaufend aktuell gehalten oder bei Bedarf außer Kraft gesetzt werden können. Die Mehrheit der befragten Unternehmen bedient sich standardisierter Prozesse zur Erstellung, Freigabe und Außerkraftsetzung von Richtlinien sowie methodischer Vorgaben zum Verfassen von Richtlinien gemäß Abbildung 5. Dennoch gab über die Hälfte der befragten Teilnehmer an, dass die Prozesse mit Blick auf das Richtlinienmanagement in den vergangenen zwei Jahren in ihren Unternehmen oft langwierig gewesen sind. Neben der Ausgestaltung der Prozesse und der Größe des Unternehmens spielt insbesondere eine klare Definition der Zuständigkeiten eine Rolle, um schnelle Abläufe gewährleisten zu können (signifikante Zusammenhänge). Es gilt, sich mit der Frage zu befassen, inwiefern beispielsweise die Freigabeebene hierarchisch an die Ebene der Richtlinie gekoppelt werden kann.

Abb. 13 Prozesse zur Freigabe und Außerkraftsetzung

In den vergangenen zwei Jahren sind Prozesse zur Freigabe oder Außerkraftsetzung langwierig gewesen.

in %



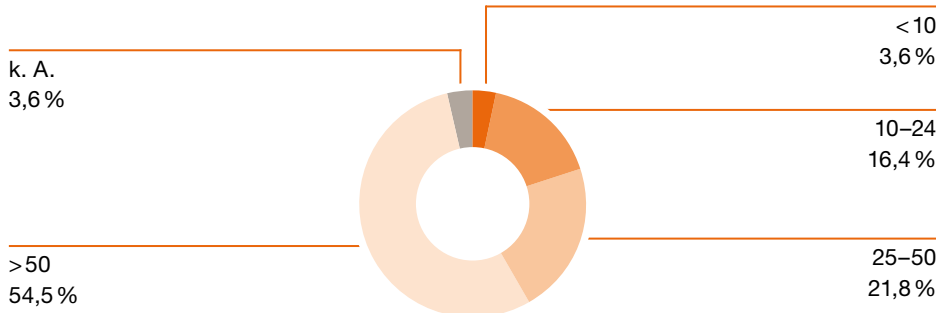
Zusammenfassung

Auf Basis der Umfrageergebnisse lässt sich ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen dem Organisationsgrad und der Einschätzung der Wirksamkeit konstatieren. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen mit einem niedrigeren Organisationsgrad nicht nur in den oben genannten einzelnen Bereichen, sondern auch insgesamt tendenziell schlechter bei der Wirksamkeit abschneiden; während Unternehmen mit einem sehr hohen Organisationsgrad auch eine bessere Wirksamkeit vorweisen können. Nichtsdestoweniger kommt es in einzelnen Fällen vor, dass gut etablierte Strukturen und standardisierte Prozesse nicht zwangsläufig zu einer guten Wirksamkeit führen und ein rudimentäres Richtlinienmanagement nicht notwendigerweise eine schlechte Wirksamkeit impliziert. Führt ein hoher Organisationsgrad allerdings zu einer „Überregulierung“ in Form einer großen Anzahl an Regeln und Vorschriften, erhöht dies zum einen (unnötigerweise) den Pflegeaufwand und kann zum anderen eine Abwehrhaltung bei den Mitarbeitern evozieren. Diese fühlen sich durch eine „Regelflut“ möglicherweise in ihrer Arbeitsautonomie beschnitten, mit der Folge, dass Anweisungen bewusst missachtet werden. Zudem befreien sehr detaillierte Regelungen den Mitarbeiter von der erforderlichen speziellen Beurteilung einer Entscheidungssituation. Damit werden Situationen und entsprechende Entscheidungen unter die bestehenden Richtlinien subsumiert, die einer allgemeinen Beurteilung bedurft hätten und damit nicht mehr konform mit den allgemeinen Zielen und Werten des Unternehmens sind.

4 Kosten/Aufwand

Abb. 14 Anzahl der Richtlinien

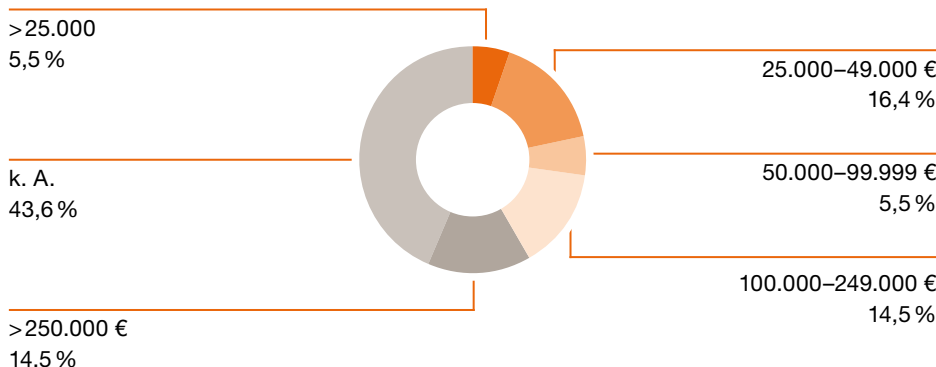
Wie viele Richtlinien existieren in Ihrem Unternehmen?



Die Anzahl der Richtlinien in deutschen Unternehmen variiert zwischen unter zehn bis zu über 50 Richtlinien und nimmt in der Regel mit der Größe des Unternehmens zu. Im Durchschnitt existieren 25 bis 50 Richtlinien in einem Unternehmen. Bereiche, die nahezu alle befragten Unternehmen durch Richtlinien abdecken, sind dabei IT und Datenschutz, Finanzen und Investitionen sowie Vertretungs- und Zeichnungsbefugnisse. Auch die Bereiche „Personal“ und „Arbeitssicherheit“ sowie „Einkauf“ und „Lieferanten“ sind bei rund 80 % der befragten Unternehmen mithilfe von Richtlinien reguliert. Bei knapp der Hälfte der Teilnehmer, insbesondere den größeren und umsatzstärkeren Unternehmen, sind des Weiteren die Bereiche „Technologie“, „Wettbewerb“ sowie „Strategie“ und „Steuerung“ durch Richtlinien abgedeckt.

Abb. 15 Jährliche Kosten

Wie hoch sind die jährlichen Kosten für das Richtlinienmanagement in Ihrem Unternehmen?

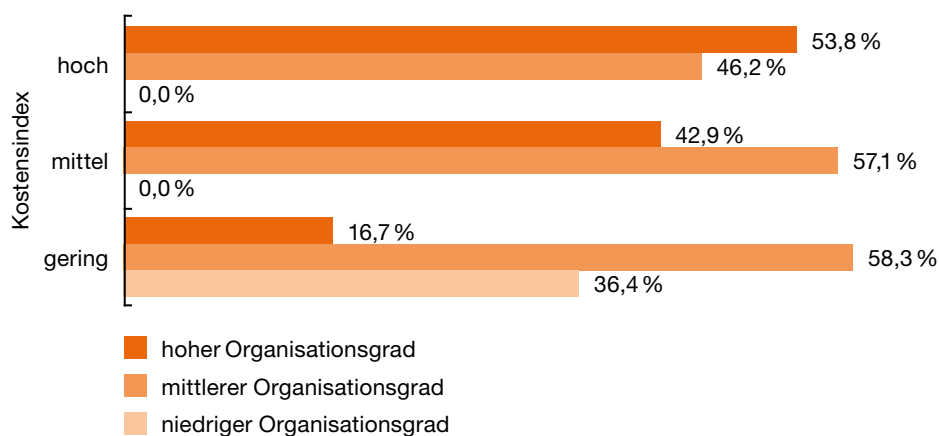


Voraussetzung für ein effizientes und wirksames Management dieser Richtlinien und dessen kontinuierliche Weiterentwicklung ist nicht zuletzt eine angemessene Zuordnung finanzieller und personeller Ressourcen. Im Durchschnitt sind sechs bis zehn Mitarbeiter in die Erstellung, Aktualisierung und Abstimmung der Richtlinien eingebunden. Der personelle Ressourceneinsatz für das Richtlinienmanagement variiert bei den Teilnehmern zwischen eins und über zehn Full-Time Equivalents (FTEs, Vollzeitarbeitskräfte). Im Durchschnitt beträgt der personelle Einsatz drei bis fünf FTEs in den Unternehmen. Der finanzielle Ressourceneinsatz für das Richtlinienmanagement variiert zwischen unter 25.000 Euro und über 250.000 Euro. Im Durchschnitt geben Unternehmen 50.000 bis 99.999 Euro für das Richtlinienmanagement in ihrem Unternehmen aus. Die vorhandene personelle und finanzielle Ausstattung korreliert neben den betrieblichen Rahmenbedingungen, wie der Größe des Unternehmens, auch mit der Verwaltungs- und Organisationsebene des Richtlinienmanagements. Bei Unternehmen, deren Richtlinienmanagement zentral gesteuert ist, sind tendenziell weniger Mitarbeiter eingebunden und es liegen geringere Kosten vor. Zudem besteht ein statistisch signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl der Richtlinien, die in einem Unternehmen existieren, und dem für das Richtlinienmanagement betriebenen Aufwand. Schlussfolgernd kann gesagt werden, dass mehr Richtlinien einen höheren Personalaufwand erfordern und mit höheren Kosten einhergehen.

Aus den einzelnen, vorab beschriebenen Faktoren ist ein Kostenindex erstellt worden. Hierfür wurde die gemittelte Summe der drei Faktoren „Anzahl der in das Richtlinienmanagement eingebundenen Mitarbeiter“, „Anzahl der FTEs“ und „jährliche Kosten für das Richtlinienmanagement“ gebildet. Die Umfrageergebnisse indizieren, dass der Organisationsgrad des Richtlinienmanagements als Ausdruck gut etablierter Strukturen und standardisierter Prozesse mit zunehmendem Aufwand steigt. In einzelnen Fällen lässt sich jedoch auch ein hoher Organisationsgrad mit weniger Aufwand erreichen. Es konnte anhand der Umfrageergebnisse allerdings kein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen dem für das Richtlinienmanagement betriebenen Aufwand und der Wirksamkeit nachgewiesen werden.

Abb. 16 Kostenindex

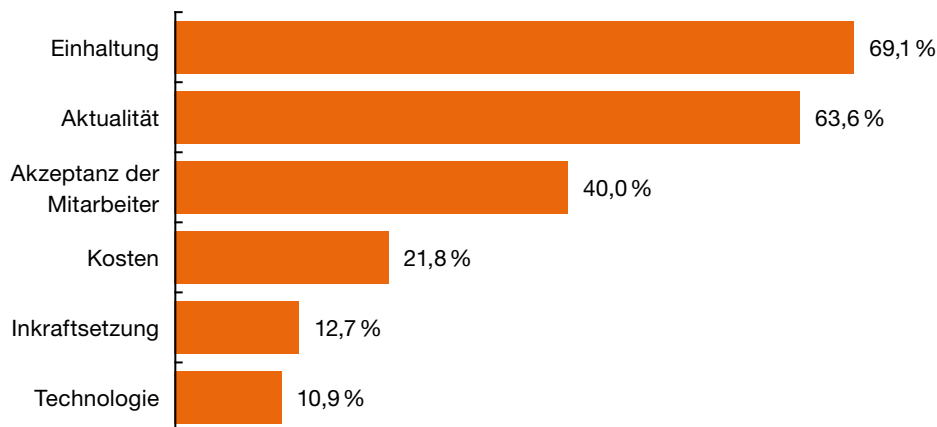
Kostenindex – Organisationsgrad



5 Herausforderungen und Handlungsbedarf

Abb. 17 Herausforderungen

Worin sehen Sie die größten Herausforderungen bei der Einführung eines wirksamen Richtlinienmanagements?



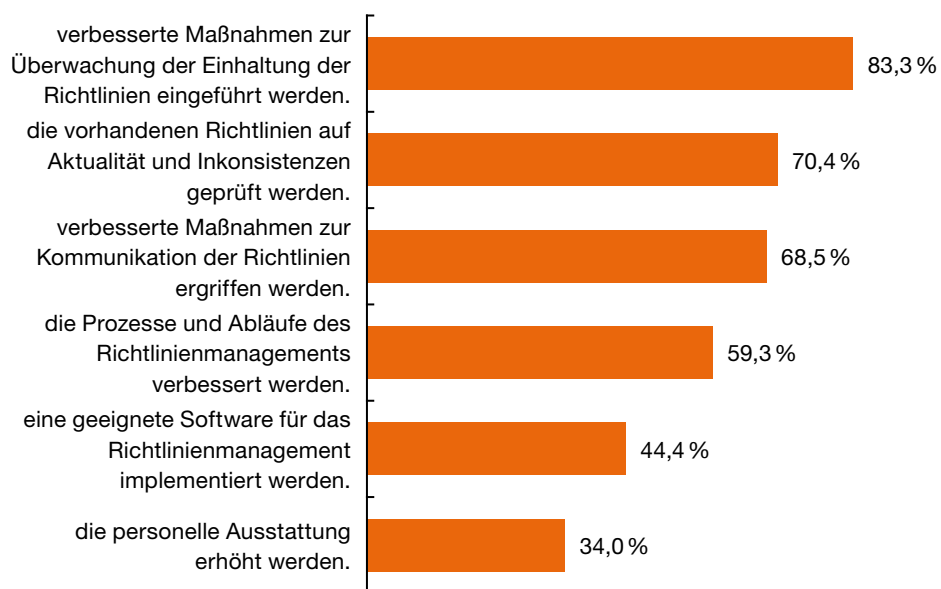
Die größten Herausforderungen bei der Einführung und Gewährleistung eines wirksamen Richtlinienmanagements sehen kleine, mittlere und große Unternehmen gleichermaßen einerseits in der Aktualität der Richtlinien und andererseits in der Akzeptanz und Einhaltung der bestehenden Regeln und Vorschriften. Dies gilt sowohl für Teilnehmer, die bereits sehr gut etablierte Strukturen und Prozesse in ihrem Unternehmen verankert haben, als auch für solche, die bisher weniger systematisch und methodenbasiert bei der Verwaltung ihrer Richtlinien vorgehen. Das Thema „Kosten“ wird insbesondere von kleineren und mittleren Unternehmen als Herausforderung angesehen, während es für größere Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle spielt. Umgekehrt wird die technologische Umsetzung in erster Linie von großen Unternehmen thematisiert. Zusätzlich vermerkten Unternehmen mehrfach die Schwierigkeit in der Schaffung von Konsistenz und Widerspruchsfreiheit innerhalb des Regelwerks, der Bestimmung der Wesentlichkeit angesichts sehr komplexer, detaillierter Richtlinien sowie mit den Redundanzen angesichts der großen Anzahl an bestehenden Richtlinien und der tatsächlichen Regelungsnotwendigkeit.

Entsprechend fallen Verbesserungspotenzial und Handlungsbedarf in den einzelnen Unternehmen aus. Bei der Wirksamkeit hinsichtlich der tatsächlichen Umsetzung des Richtlinienmanagements im Unternehmen wird von den Teilnehmern grundsätzlich Verbesserungspotenzial gesehen. Ein Großteil der befragten Unternehmen äußerte, dass verbesserte Maßnahmen zur Überwachung der Einhaltung der Richtlinien eingeführt sowie Maßnahmen zur Kommunikation ergriffen werden sollten, um ein wirksames Richtlinienmanagement gewährleisten zu können. Ebenso sollten vorhandene Richtlinien vermehrt auf Aktualität und Inkonsistenzen geprüft werden. Insgesamt bleibt festzuhalten: Je rudimentärer die Prozesse in einem Unternehmen sind, umso höher fällt die wahrgenommene Dringlichkeit für erforderliche Verbesserungen auch aus.

60% der Teilnehmer sehen zudem Bedarf, die Prozesse und Abläufe des Richtlinienmanagements zu optimieren. Dies ist insbesondere ein wesentlicher Aspekt für Unternehmen, deren Richtlinienmanagement nicht ausgereift ist und bei denen eine Umsetzung entsprechend bisher nicht erfolgt. Rund ein Viertel der befragten Unternehmen ist darüber hinaus der Meinung, dass die jährlich aufgewendeten finanziellen Mittel beziehungsweise die personelle Ausstattung erhöht werden sollten – in dieser Gruppe fallen insbesondere die großen Unternehmen hinein und solche, die aktuell weniger wirksame Strukturen und Prozesse etabliert haben. Die Implementierung einer geeigneten Software zur Unterstützung des Richtlinienmanagements wird vor allem von Unternehmen favorisiert, die weniger Mitarbeiter in die Verwaltung und Organisation eingebunden haben, und von solchen Unternehmen, die bisher kaum etablierte Strukturen, standardisierte Prozesse und vordefinierte Workflows integriert haben.

Abb. 18 Handlungsbedarf

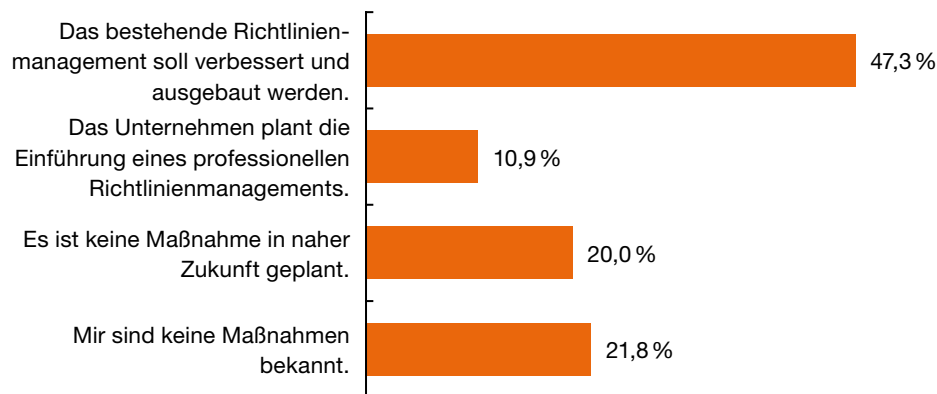
Um ein wirksames Richtlinienmanagement einzuführen und zu gewährleisten, sollte(n) ...



6 Maßnahmenplanung

Abb. 19 Geplante Maßnahmen

Plant Ihr Unternehmen in den kommenden ein bis zwei Jahren eine Weiterentwicklung des Richtlinienmanagements?



Nahezu die Hälfte der befragten Unternehmen plant das bestehende Richtlinienmanagement in den kommenden ein bis zwei Jahren zu verbessern und auszubauen. Tendenziell sind es große Unternehmen, die in naher Zukunft auch eine Weiterentwicklung ihrer Richtlinienorganisation anstreben. Dabei planen hauptsächlich die umsatzstarken und an der Börse notierten Unternehmen auch die Einführung eines professionellen Richtlinienmanagements. Betrachtet man die Maßnahmenplanung mit Blick auf die Einschätzung des Status des Richtlinienwesens in den Unternehmen, zeigt sich, dass Unternehmen, unabhängig davon, wie sie den aktuellen Status beurteilt haben, zu gleichen Teilen eine Weiterentwicklung ihres Richtlinienmanagements beabsichtigen. In beiden Fällen forciert knapp die Hälfte den Ausbau des Richtlinienmanagements. Von den Unternehmen, deren Strukturen und Prozesse bisher weniger wirksam sind, planen zudem 15 % die Einführung einer professionellen Richtlinienorganisation und 35 % haben bisher keine Maßnahmenpläne ergriffen respektive es sind dem Befragten zumindest keine derartigen Absichten bekannt.

Spezielle Maßnahmen, die von den Unternehmen über die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten hinaus in einem Freitextfeld mehrfach genannt wurden, waren vor allem die Überprüfung und Anpassung der tatsächlichen Regelungsnotwendigkeit mit dem Trend zur Priorisierung und zum Abbau von bestehenden Richtlinien sowie eine klare Festlegung der Zuständigkeiten und Geltungsbereiche. Die Reduktion der bestehenden Richtlinien auf die notwendigen Inhalte, einhergehend mit mehr Eigenverantwortung und einer größeren Entscheidungsfreiheit, vermag eine breitere Akzeptanz der tatsächlich relevanten Regeln unter den Anwendern zu erzielen, während eine Überregulierung möglicherweise eine Abwehrhaltung auslöst. Angesichts der Herausforderung der Einhaltung von Richtlinien gab eine Reihe von Unternehmen an, die Absicht zu haben, transparentere Prozesse zur Überprüfung der Einhaltung der Richtlinien und zur Bewertung der Wirksamkeit von Kontrollen, vornehmlich auf Basis von Self-Assessments, einführen zu wollen. Unterstützend soll im Allgemeinen die IT-Landschaft im Richtlinienmanagement bei vielen Unternehmen verbessert werden.

Ihre Ansprechpartner

PwC

Björn Blischke

Ansprechpartner für Fragen zum
Richtlinienmanagement
PricewaterhouseCoopers AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: +49 211 981-4777
Fax: +49 69 9585-9592575
bjorn.blischke@de.pwc.de

Universität Paderborn

Prof. Dr. René Fahr

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Corporate Governance
Wissenschaftlicher Direktor BaER Lab
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
33095 Paderborn
Tel.: +49 5251-602090
Fax: +49 5251-603550
rene.fahr@wiwi.upb.de
www.quantitative-cg.de,
www.baer-lab.de

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 9.800 engagierte Menschen an 29 Standorten. 1,65 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Über die Universität Paderborn

Der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Corporate Governance an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Paderborn besteht seit 2008 und ist einer der ersten Lehrstühle im deutschsprachigen Raum, die exklusiv dem Thema Corporate Governance gewidmet wurden. Prof. Dr. René Fahr ist seit Oktober 2008 Inhaber des Lehrstuhls. Forschungsfragen des Lehrstuhls behandeln unvollständige Vertragsstrukturen, Compliance, ethische Unternehmensentscheidungen und nachhaltige Unternehmensführung. Mit einem quantitativ orientierten Lehrprogramm verbunden mit vielen Anwendungsbezügen bildet der Lehrstuhl die Studierenden für die künftige Managementpraxis aus.

Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Paderborn ist eine moderne dynamische Lern- und Forschungseinrichtung mit rund 4.000 Studierenden, 36 Professorinnen und Professoren sowie ca. 170 Personen des weiteren wissenschaftlichen Personals in Lehre und Forschung.

