

Governance-Systeme in Institutionen der öffentlichen Hand

Status quo und Handlungsbedarf

*Ein Überblick über die
Bedeutung sowie Reifegrade
von Governance-Systemen.*



Governance-Systeme in Institutionen der öffentlichen Hand Status quo und Handlungsbedarf

*Ein Überblick über die
Bedeutung sowie Reifegrade
von Governance-Systemen.*

Governance-Systeme in Institutionen der öffentlichen Hand

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Marco Galioto, Björn Blischke, Sebastian Heimes, Denis Vollmann (PwC), Prof. Dr. René Fahr und Lisa Miriam Werner (Universität Paderborn)

April 2019, 40 Seiten, 32 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

Ähnlich den Unternehmen in der Privatwirtschaft bewegen sich auch die Institutionen und Organisationen des öffentlichen Sektors in einem zunehmend dichter werdenden Netz von internen und externen Anforderungen und Regelungsbedarfen, wie etwa nationalen und internationalen Vorschriften und Gesetzen. Diese einzuhalten und zugleich die aktuelle Rechtsprechung zu berücksichtigen, verlangt auch im öffentlichen Sektor eine angemessene Sorgfalt der Entscheidungsträger und Aufsichtsorgane.

Somit trägt der öffentliche Sektor ein mindestens ebenso großes Risiko wie die Privatwirtschaft, dass geltenden Anforderungen und Regelungen – durchaus unbeabsichtigt – nicht ausreichend nachgekommen wird, was sich für die Entscheidungsträger und Aufsichtsorgane letztlich auch in einem erhöhten Risiko hinsichtlich der Verletzung ihrer Sorgfaltspflichten niederschlägt. Infolge von Verstößen kommt es immer wieder zu Reputationsverlust, Geldstrafen oder auch strafrechtlichen Konsequenzen.

In diesem stetig unübersichtlicher werdenden Umfeld gilt es für den öffentlichen Sektor, Systeme zu schaffen, die dazu beitragen, die Einhaltung der externen und internen Anforderungen zu jedem Zeitpunkt zu gewährleisten.

Governance-Systeme wie ein Internes Kontrollsystem (IKS), ein Risikomanagementsystem (RMS), ein Compliance-Managementsystem (CMS) und ein Internes Revisionssystem (IRS) vermögen genau dies zu unterstützen. Sie schaffen eine geeignete Umgebung dafür, dass geltende Vorschriften und Gesetze in ausreichendem Maß eingehalten werden. Inzwischen gehören solche Systeme in der Privatwirtschaft längst nicht mehr nur zum guten Ton, ihr Nutzen ist auch durchgängig anerkannt und hat in vielen Fällen dafür gesorgt, dass Verstöße gegen Vorschriften und Gesetze vermieden oder zeitnah bemerkt wurden und entsprechende Reaktionen erfolgen konnten.

Nach unseren Erfahrungen und Beobachtungen in der Praxis sind Governance-Systeme im öffentlichen Sektor in Deutschland noch nicht überall im Einsatz. Das Spektrum reicht hier von der nur rudimentären Einführung einzelner Systeme bis hin zu integrierten Systemen, die sich unterschiedliche Bestandteile wie etwa den Risikoerhebungsprozess oder ein formalisiertes Berichtswesen, teilen.

Um diese Beobachtungen anhand einer breiten Datengrundlage zu überprüfen, hat PwC gemeinsam mit dem Lehrstuhl für BWL, insb. Corporate Governance, der Universität Paderborn die vorliegende Studie zur Erhebung des Status quo von Governance-Systemen im öffentlichen Sektor in Deutschland durchgeführt.

Wir wollten ermitteln, wie unterschiedlich die Governance-Systeme der Institutionen und Organisationen im öffentlichen Sektor in Deutschland tatsächlich ausgeprägt sind, ob es in den einzelnen Bereichen Unterschiede gibt, und in welche Richtung die Institutionen und Organisationen ihre Governance-Systeme künftig weiterentwickeln werden.

Wir wünschen Ihnen eine anregende und informative Lektüre und freuen uns auf Ihre Anmerkungen und Rückmeldungen.

Marco Galioto
Risk Assurance Solutions
PwC

Prof. Dr. René Fahr
Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Corporate Governance, Universität Paderborn

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
A Zusammenfassung	9
B Studienergebnisse	11
1 Studienteilnehmer	11
2 Vorhandensein von Governance-Systemen.....	12
3 Verlinkung der Governance-Systeme	14
4 Bedeutung der Governance-Systeme.....	14
5 Ausprägung der Governance-Systeme.....	16
6 Wirksamkeit.....	24
7 Aufwand	30
8 Herausforderungen	33
9 Maßnahmenplanung.....	35
10 Handlungsbedarf und nächste Schritte	36
Ihre Ansprechpartner.....	38

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Teilnehmer nach Bereichen des öffentlichen Sektors.....	11
Abb. 2	Teilnehmer nach Anzahl der Mitarbeiter	12
Abb. 3	Teilnehmer nach Umsatz beziehungsweise Etat	12
Abb. 4	Etablierung von Governance-Systemen in den Institutionen	12
Abb. 5	Etablierung von Governance-Systemen nach Bereichen	13
Abb. 6	Grad der Verlinkung der Governance-Systeme	14
Abb. 7	Bedeutung von Governance-Systemen	15
Abb. 8	Bedeutung von Governance-Systemen im Rahmen der Sorgfaltspflicht	16
Abb. 9	Bedeutung von Governance-Systemen zur Identifikation von Chancen	16
Abb. 10	Organisation des CMS	18
Abb. 11	Organisation des RMS	19
Abb. 12	Organisation des IKS	20
Abb. 13	Organisation des IRS	21
Abb. 14	Methodische Vorgaben im Rahmen der Governance-Systeme	22
Abb. 15	Instrumente zur Verankerung von Governance-Systemen.....	23
Abb. 16	Gremien und Instrumente zur Überwachung der Governance-Systeme.....	24

Abb. 17	Wirksamkeitsbetrachtung	25
Abb. 18	Organisationsgrad des CMS – Wirksamkeit	26
Abb. 19	Organisationsgrad des RMS – Wirksamkeit.....	27
Abb. 20	Organisationsgrad des IKS – Wirksamkeit.....	27
Abb. 21	Organisationsgrad des IRS – Wirksamkeit.....	27
Abb. 22	Gründe für festgestellte/wahrgenommene Schwachstellen in den Governance-Systemen	28
Abb. 23	Handlungsbedarf	29
Abb. 24	Arbeitsaufwand in Vollzeitkräften	30
Abb. 25	Jährliche Kosten.....	31
Abb. 26	Finanzielle Ausgaben – Organisationsgrad des CMS	32
Abb. 27	Finanzielle Ausgaben – Organisationsgrad des RMS	32
Abb. 28	Finanzielle Ausgaben – Organisationsgrad des IKS	32
Abb. 29	Finanzielle Ausgaben – Organisationsgrad des IRS	33
Abb. 30	Herausforderungen	34
Abb. 31	Maßnahmenplanung.....	35
Abb. 32	Outsourcing von Governance-Funktionen.....	36

A Zusammenfassung

Für die Studie *Governance-Systeme in Institutionen der öffentlichen Hand – Status quo und Handlungsbedarf* hat PwC in Kooperation mit der Universität Paderborn, Lehrstuhl für BWL, insbesondere Corporate Governance 64 Institutionen und Organisationen unterschiedlicher Größe aus verschiedenen Bereichen des öffentlichen Sektors zum Status quo ihrer Governance-Systeme befragt. Die Studienergebnisse belegen, dass diese Systeme im öffentlichen Sektor unterschiedlich stark ausgeprägt sind und auf breiter Basis Handlungsbedarfe bestehen, die Systeme weiterzuentwickeln oder sogar grundsätzlich erst einmal zu implementieren.

Governance-Systeme als wesentliches Instrument zur Steuerung von Geschäftsrisiken

Die Mehrheit der Teilnehmer (jeweils über 90%) hat die Relevanz von Governance-Systemen für den Umgang mit Geschäftsrisiken erkannt und stimmt zu, dass sie wichtig für die Einhaltung von Sorgfaltspflichten sind.

Jede fünfte Institution besitzt kein eigenes Governance-System

Erwartungsgemäß sind die verschiedenen Governance-Systeme unterschiedlich häufig anzutreffen. Obwohl knapp 63% der Institutionen angeben, zumindest ein RMS zu besitzen, so belegt die Tatsache, dass 20% der Institutionen über kein Governance-System verfügen, dass in der Marktbreite noch erhebliches Verbesserungspotenzial besteht.

Verlinkung der Governance-Systeme als zentrale Voraussetzung für eine optimale Nutzung

Für einen optimalen Einsatz von Governance-Systemen ist die bestmögliche Verlinkung – im Sinne einer Vereinheitlichung der Abläufe und einer Abstimmung der Prozesse und Methoden – entscheidend. Doch nur knapp die Hälfte der Befragten bewertet die Verlinkung ihrer Systeme als gut, eine Berücksichtigung von IKS, CMS und RMS im Rahmen des Prüfungsplans der Internen Revision scheint nicht durchgängig gegeben zu sein. Entsprechend lässt sich bereits vorab vermuten, dass die vorhandenen Systeme häufig nicht optimal eingesetzt und die Synergieeffekte sowie das volle Potenzial der Systeme nicht ausgeschöpft werden.

Defizite in Zieldefinition und kultureller Verankerung

Als defizitär erweisen sich insbesondere die Zieldefinition und die kulturelle Verankerung in den jeweiligen Organisationen. Mehr als ein Drittel leitet die systemspezifischen Ziele (IKS, IRS, CMS) nicht aus den allgemeinen Organisationszielen ab. Für die Interne Revision wirft dies beispielsweise die Frage auf, inwiefern diese dann überhaupt ihre Überwachungsfunktion wirksam ausüben kann – ist eine angemessene Zieldefinition und eine entsprechende Kultur doch die Basis eines jeden Governance-Systems. Da zudem 75 % der Befragten finden, dass mehr Maßnahmen zur Verbesserung fehlervermeidender und aufdeckender Kontrollaktivitäten nötig sind, stellt sich die Frage, inwiefern die gegenwärtigen Prozesse und Strukturen zur Risikomitigation überhaupt ausreichen.

Personelle Ressourcenausstattung ist ein kritischer Faktor

Fast jede zweite Institution sah eine zentrale Schwierigkeit darin, die passenden Ressourcen zur Besetzung der Stellen im Governance-Bereich zu finden. Dementsprechend wurde sowohl die fachliche Ausbildung als auch die personelle Ausstattung bemängelt. Überraschend ist hier der Befragungsbefund, dass der öffentliche Sektor bezüglich der Auslagerung von Dienstleistungen offenbar grundsätzlich skeptisch ist. Nur eine Minderheit der Befragten kann sich vorstellen, Governance-Funktionen auszulagern.

Organisationsgrad steigt mit der Ressourcenausstattung

Generell lässt sich feststellen, dass der Organisationsgrad der Systeme als Ausdruck gut etablierter Strukturen und standardisierter Prozesse mit zunehmendem finanziellen Aufwand grundsätzlich steigt. Zugleich wird aber deutlich, dass mit einem mittleren Budgeteinsatz ein ausreichender Grad an system- und prozessunterstützten Strukturen erzielt werden kann.

B Studienergebnisse

1 Studienteilnehmer

Insgesamt haben 64 Institutionen aus unterschiedlichen Bereichen des öffentlichen Sektors und aus unterschiedlichen Größenklassen an der Onlinebefragung zur Ermittlung des Status quo der Governance-Systeme im öffentlichen Sektor teilgenommen. 30% von ihnen sind Ver- oder Entsorger, 25% sind Kernverwaltungen. Neben Krankenhäusern und Institutionen des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) wurden zudem Stiftungen, Vereine, Institutionen der Wohnungswirtschaft und Hochschulen sowie öffentliche Einrichtungen befragt. Es handelt sich bei den Teilnehmern meist um mittelgroße bis große Institutionen mit einer Beschäftigtenzahl von 50 bis 5.000 Mitarbeitern und einem Umsatz bzw. Etat von 10 bis 999 Millionen Euro.

Abb. 1 Teilnehmer nach Bereichen des öffentlichen Sektors

Welchem der folgenden Bereiche ordnen Sie Ihre Institution zu?

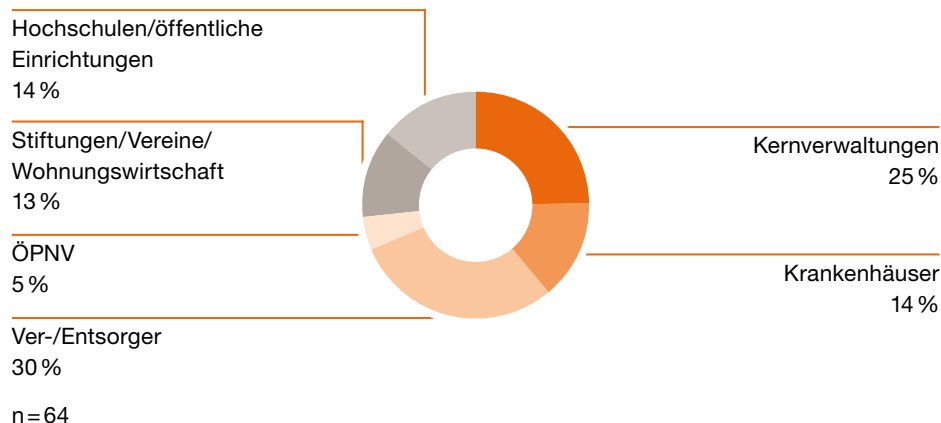


Abb. 2 Teilnehmer nach Anzahl der Mitarbeiter

Wie viele Mitarbeiter werden in Ihrer Institution beschäftigt?

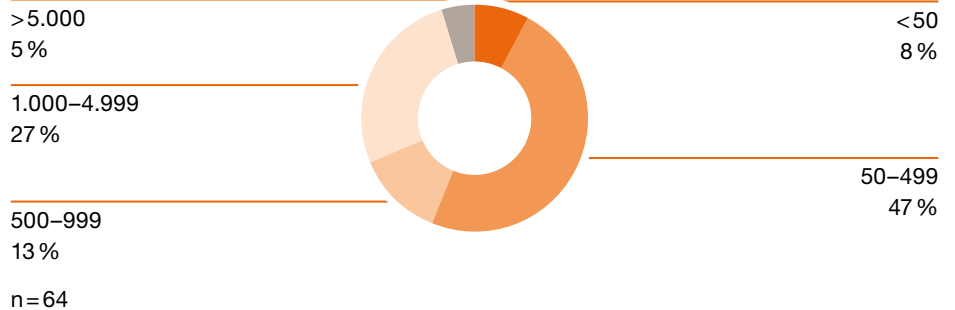
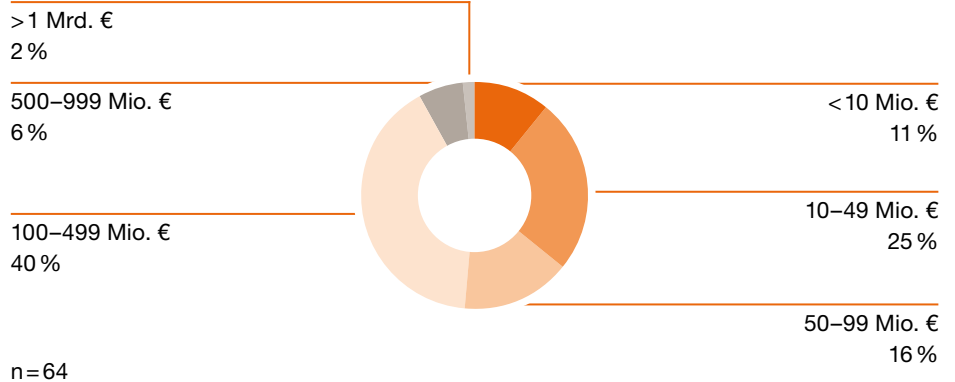


Abb. 3 Teilnehmer nach Umsatz beziehungsweise Etat

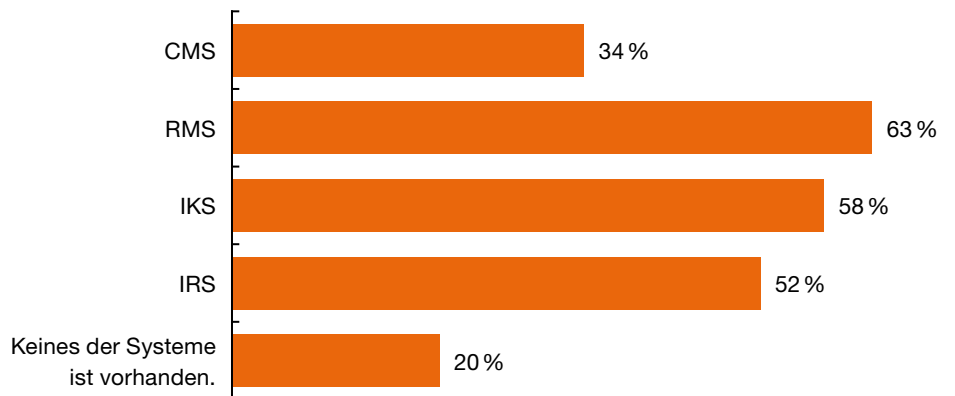
Welchen Umsatz erzielte Ihre Institution im vergangenen Jahr beziehungsweise welcher Etat stand Ihrer Institution im vergangenen Jahr zur Verfügung?



2 Vorhandensein von Governance-Systemen

Abb. 4 Etablierung von Governance-Systemen in den Institutionen

Welche der folgenden Governance-Systeme sind in Ihrer Institution vorhanden?



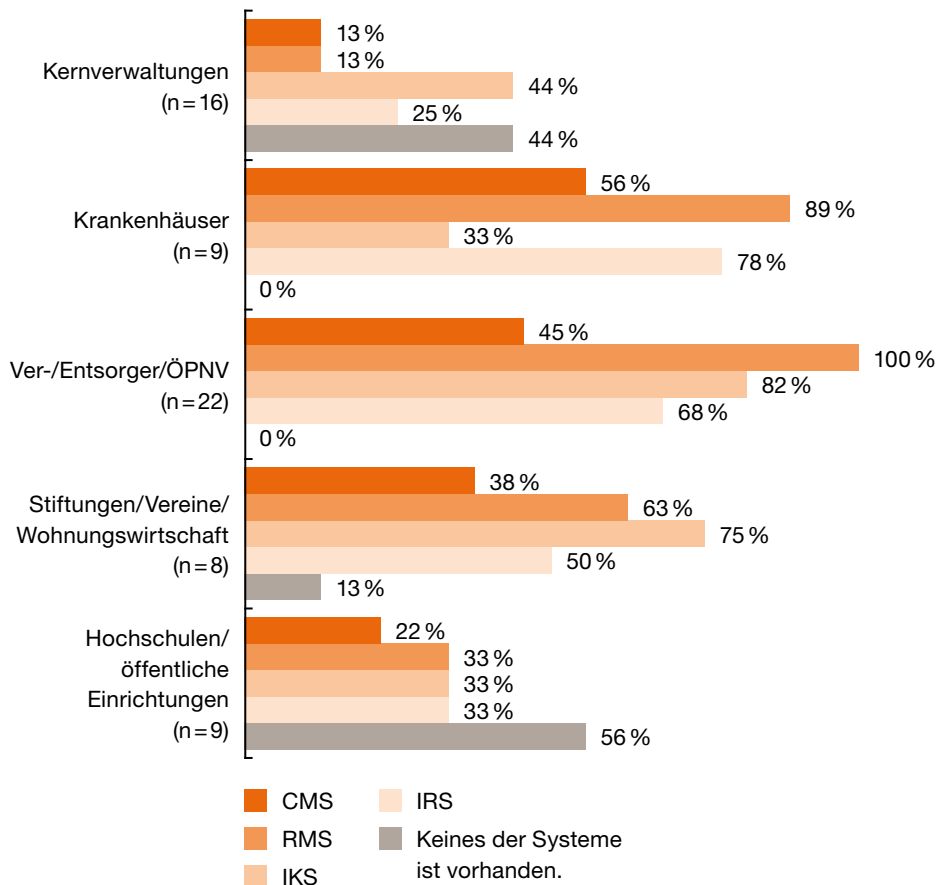
n=64

Die diversen Governance-Systeme sind in den Institutionen unterschiedlich häufig vorhanden. Lediglich 15% der Befragten gaben an, alle vier Systeme implementiert zu haben. Ein Fünftel hingegen verfügt über keines der Systeme. Mit 63% ist das RMS das am häufigsten etablierte Governance-System. Fast die Hälfte der Befragten hat keine Interne Revision bzw. kein IKS. Ein CMS ist sogar nur bei 34% vorhanden. Dieser Befund stimmt mit unseren Praxiserfahrungen überein: Wir konnten feststellen, dass viele Institutionen erst in den letzten Jahren eigenständige CMS aufgebaut haben oder noch dabei sind, dies zu tun oder ihr System final auszugestalten. Annähernd zwei Drittel der Institutionen, die ein Governance-System implementiert haben, verfügen über eine eigenständige Organisationseinheit für das Risikomanagement, das Compliance-Management und die Interne Revision. Bezogen auf das IKS ist in nur 38% der Fälle eine eigenständige Organisationseinheit vorhanden.

Eine bereichsspezifische Betrachtung lässt erkennen, dass insbesondere Hochschulen, öffentliche Einrichtungen und Kernverwaltungen oftmals kein System vorhalten, wohingegen Governance-Systeme bei Ver- und Entsorgern, dem ÖPNV sowie Krankenhäusern am weitesten verbreitet sind und diese Befragten über mindestens eines der Systeme verfügen. Auch dieses Ergebnis deckt sich mit unseren Praxiserfahrungen: Die oben erwähnten, stärker regulierten Sektoren haben auf die daraus resultierenden Anforderungen mit einer umfassenderen Einführung von Governance-Systemen reagiert.

Abb. 5 Etablierung von Governance-Systemen nach Bereichen

Vorhandene Governance-Systeme nach Bereichen des öffentlichen Sektors



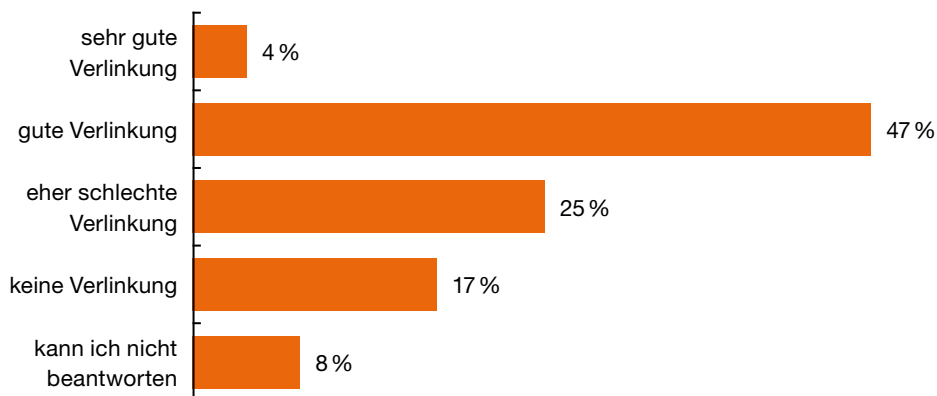
n=64

3 Verlinkung der Governance-Systeme

Nur knapp die Hälfte der Befragten bewertet die Verlinkung der Systeme in ihrer Institution als sehr gut oder gut. Doch vor dem Hintergrund einer ähnlich gelagerten Ausrichtung der Systeme hinsichtlich der Gewährleistung der Sorgfaltspflichten, des Ineinandergreifens von Verantwortlichkeiten, der Verwendung vergleichbarer Kennzahlen sowie des Zurückgreifens auf dieselben vordefinierten Prozesse, ist eine verstärkte Integration der Systeme anzustreben. So etwa lassen sich inhaltlich und methodisch nicht aufeinander abgestimmte Prozesse zur Erhebung und Bewertung von Risiken vereinheitlichen und das Berichtswesen zur Sicherstellung einer gesamthaften, kohärenten Berichterstattung standardisieren. Eine andere wesentliche Form der Integration besteht darin, Optimierungsmaßnahmen an den Governance-Systemen sowie diese Systeme selbst im Rahmen der internen Revisionstätigkeiten zu überwachen und die grundsätzliche Überwachung des IKS, RMS und CMS in den Prüfungsplan der Internen Revision einzubeziehen. Im Ergebnis verschafft ein integrativer Ansatz den Institutionen infolge der Vereinheitlichung von Abläufen und der Abstimmung von Prozessen und Methoden mehr Transparenz und Effizienz sowie Synergieeffekte. Analog dazu lässt sich vermuten, dass die vorhandenen Systeme häufig nicht optimal genutzt werden.

Abb. 6 Grad der Verlinkung der Governance-Systeme

Wie bewerten Sie die Verlinkung verschiedener Governance-Systeme in Ihrer Institution?



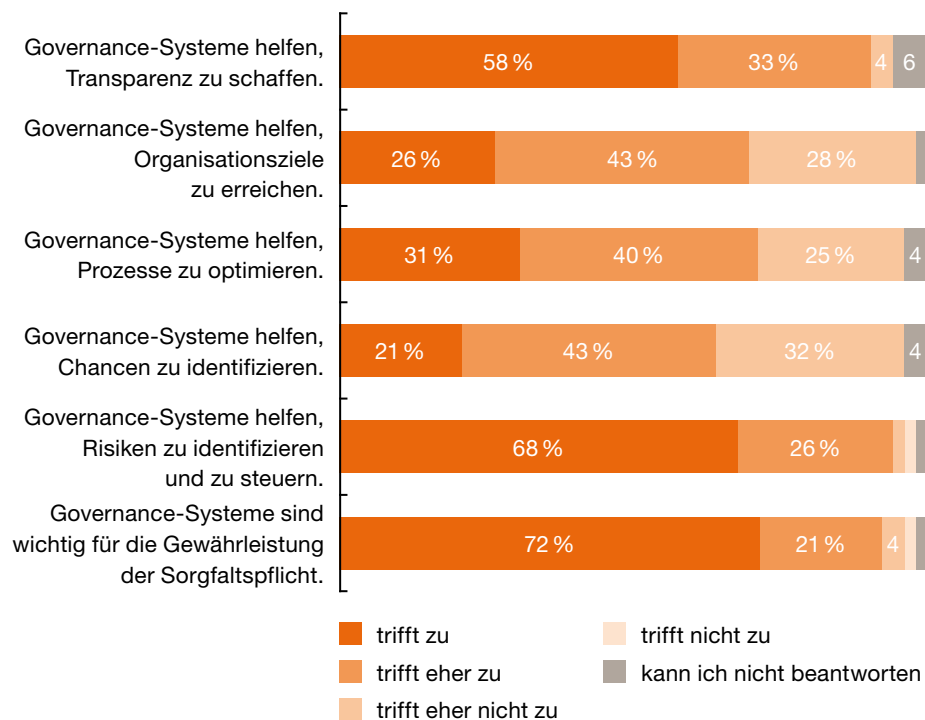
n=53

4 Bedeutung der Governance-Systeme

Die Umfrageergebnisse lassen erkennen, dass die Institutionen sich der Relevanz der Governance-Systeme im Allgemeinen bewusst sind. Im Speziellen setzt die Mehrheit der Befragten solche Systeme zur Gewährleistung der Sorgfaltspflicht, zur Risikoidentifikation und -steuerung sowie zur Schaffung von Transparenz ein. Hingegen werden die Systeme weniger im Zusammenhang mit der Sicherstellung des Erreichens der Organisationsziele, der Optimierung von Prozessen sowie der Identifikation von Chancen gesehen. Folglich wird ihr Potenzial oft nicht vollständig genutzt. Chancen für die Organisationen, etwa infolge von Marktveränderungen, werden dann nicht erkannt, Ineffizienzen aufgrund mangelnder Transparenz werden nicht identifiziert und die Optimierungsmöglichkeiten von Prozessen nicht ausgeschöpft.

Abb. 7 Bedeutung von Governance-Systemen

Welche Bedeutung messen Sie den Governance-Systemen in Ihrer Institution bei?



n=53 (ausschließlich Institutionen mit mindestens einem Governance-System)

Governance-Systeme kommen in den verschiedenen Bereichen nicht nur unterschiedlich häufig zum Einsatz, sondern man misst ihnen in Abhängigkeit von der Bereichszugehörigkeit auch einen jeweils unterschiedlichen Stellenwert zu. Betrachtet man speziell die Befragten, für die Governance-Systeme zur Gewährleistung der Sorgfaltspflicht wichtig sind, so zeigt sich, dass dies vor allem bei Stiftungen, Vereinen, der Wohnungswirtschaft (88%) und Krankenhäusern (89%) der Fall ist und nur bei 40% der Hochschulen und öffentlichen Einrichtungen. Während vornehmlich Krankenhäuser die Rolle der Governance-Systeme zur Identifikation von Chancen anerkennen, messen insbesondere Ver- und Entsorger sowie der ÖPNV den Systemen diesbezüglich kaum eine Bedeutung bei. Fazit: Obwohl die befragten Institutionen sich der Bedeutung der Governance-Systeme im Allgemeinen bewusst sind, hat ein erheblicher Anteil von ihnen nicht ein einziges System etabliert.

Abb. 8 Bedeutung von Governance-Systemen im Rahmen der Sorgfaltspflicht

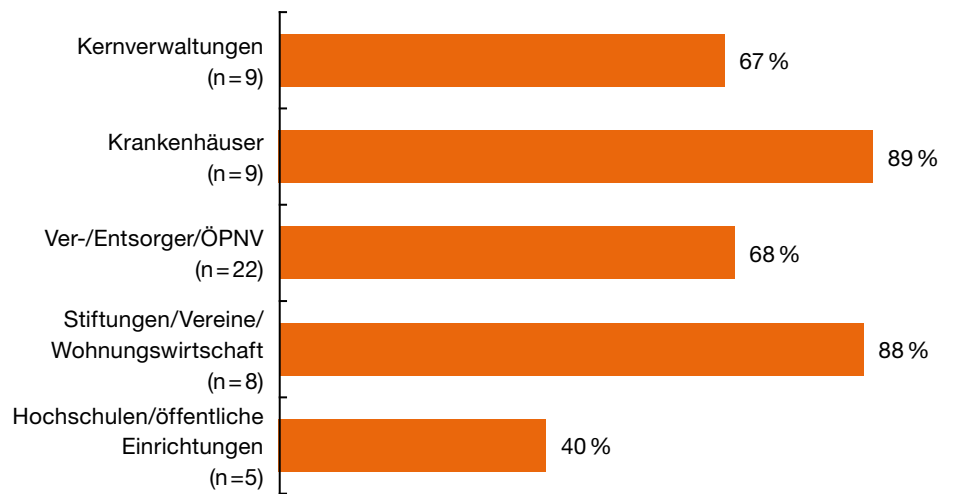
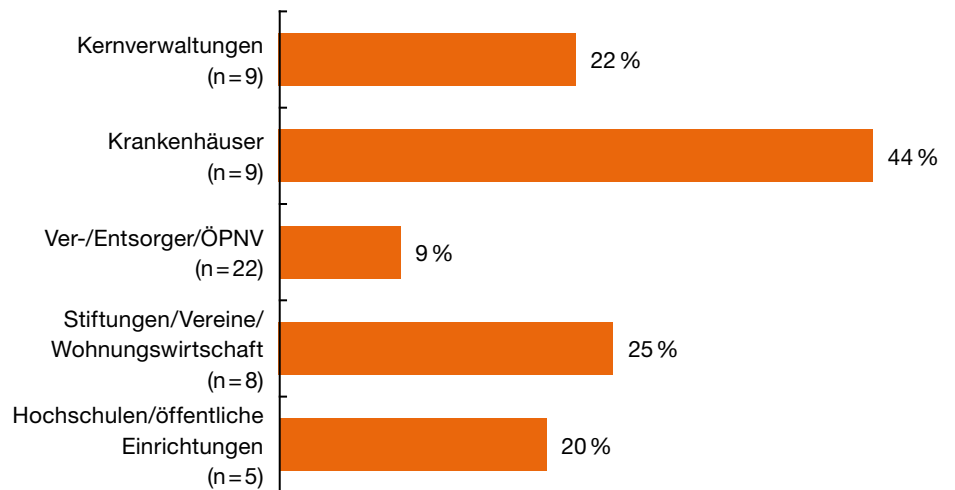


Abb. 9 Bedeutung von Governance-Systemen zur Identifikation von Chancen



5 Ausprägung der Governance-Systeme

Organisationsgrad

Um insbesondere den Sorgfaltspflichten zu jedem Zeitpunkt angemessen nachkommen zu können und die Risiken einer Nichtberücksichtigung gesetzlicher Anforderungen zu begrenzen, obliegt es der Geschäftsführung, angemessene Governance-Systeme zu etablieren, und dem Aufsichtsrat, diese zu überwachen. Diese Sorgfalts- und Aufsichtspflichten lassen sich aus der geltenden Gesetzgebung und der aktuellen Rechtsprechung ableiten. Dabei kommt auch dem Organisationsgrad einer Institution maßgebliche Bedeutung zu. Vor diesem Hintergrund möchten wir im Rahmen unserer Studie die Frage beantworten, wie die einzelnen Institutionen und Organisationen des öffentlichen Sektors die Implementierung der Governance-Systeme bewerten.

Auf Basis theoretischer Überlegungen sowie unserer Projekterfahrungen entwickelten wir für die Studie einen Katalog von Fragen, der den Organisationsgrad im Sinne der Angemessenheit eines bestimmten Governance-Systems in einer Institution erfassen soll. Die Fragen betrafen im Kern die grundlegende Organisation von Governance-Systemen, die in diesem Rahmen etablierten Prozesse und die Rollen und Verantwortlichkeiten. Der Katalog wurde den Befragten mit der Bitte vorgelegt, zu vermerken, ob die jeweiligen Governance-Systeme in ihrer Institution implementiert sind und einzuschätzen, in welcher Ausprägung sie etabliert sind.

Erwartungsgemäß unterscheiden sich die Governance-Systeme hinsichtlich ihres Organisationsgrades erheblich. Die nachfolgenden Abbildungen 10 bis 13 veranschaulichen, dass der Organisationsgrad bei den RMS, IRS und CMS ähnlich stark und bei den IKS am geringsten ausgeprägt ist. Der auffällig niedrige Organisationsgrad der IKS lässt die – auch durch unsere Praxisbeobachtungen bestätigte – Vermutung zu, dass IKS in vielen Institutionen zwar etabliert sind, jedoch dezentral verwaltet und überwacht werden. Berücksichtigt man zudem den möglichen Einfluss der Organisationsgröße, so wird erkennbar, dass bei den durchschnittlichen Maßnahmenprofilen signifikante Unterschiede bestehen: Mit zunehmender Größe erlangen das RMS, das CMS und das IKS tendenziell auch einen höheren Organisationsgrad.

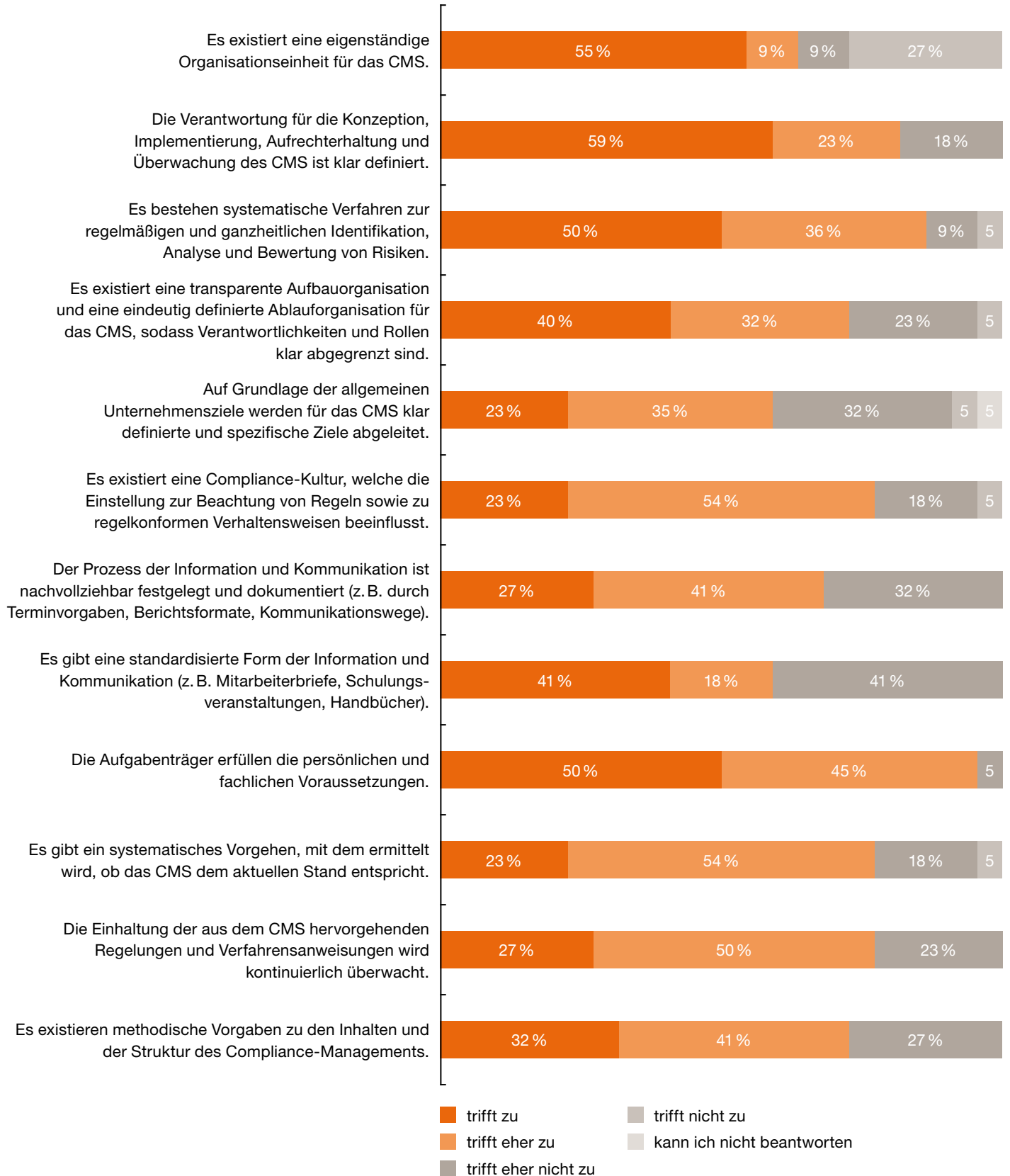
Ein Großteil der Befragten gab an, eine transparente Aufbauorganisation und eine eindeutig definierte Ablauforganisation für das jeweilige System (mit klar abgegrenzten Verantwortlichkeiten und Rollen) zu besitzen. Dabei erfüllen die Aufgabenträger die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen nach Einschätzung der Befragten zumeist hinreichend (über 85%). Bei drei Viertel der Befragten regeln methodische Vorgaben die Inhalte und Strukturen des RMS bzw. IRS und CMS, während diese beim IKS offenbar weniger gegeben sind. Inwiefern das jeweilige System dem aktuellen Stand entspricht, wird allerdings nur für das Risikomanagement (88%) und das Compliance-Management (77%) mehr oder weniger systematisch erfasst. Etablierte Prozesse und Strukturen zur kontinuierlichen Überwachung der Einhaltung der aus dem jeweiligen System hervorgehenden Regelungen und Verfahrensweisungen werden über die verschiedenen Systeme hinweg als weitgehend angemessen beurteilt (je rund 77%). Weniger gut aufgestellt sind die Institutionen hingegen im Hinblick auf ihre Kommunikation im Zusammenhang mit den Governance-Systemen. Diese ist formal und inhaltlich mitunter kaum standardisiert, und die Prozesse sind teilweise nicht nachvollziehbar festgelegt und dokumentiert. Als defizitär erweisen sich insbesondere die Zieldefinition und die kulturelle Verankerung. Mehr als ein Drittel der Institutionen leitet die systemspezifischen Ziele (IKS, IRS, CMS) nicht aus den allgemeinen Organisationszielen ab. Unterscheidet man hier zwischen vollständiger („trifft zu“) und eingeschränkter („trifft eher zu“) Zustimmung, so stimmen maximal 40% der Befragten der Aussage vollständig zu. Für die Interne Revision wirft dies etwa die Frage auf, inwiefern sie überhaupt wirksam ihrer Überwachungsfunktion nachkommen kann. Zudem weist jeweils ein Viertel der Befragten eine nur schwach ausgeprägte Revisions-, Compliance- oder Risikokultur auf. Nimmt man auch hier wieder eine Differenzierung vor, so bejahen maximal 43% der Befragten das Vorhandensein einer Revisions-, Compliance- oder Risikokultur in ihrer Institution uneingeschränkt. Jedoch stellt die Kultur eine wichtige Grundlage wirksamer Systeme dar. So etwa beeinflusst sie maßgeblich, welche Bedeutung der Funktion des jeweiligen Systems in der Organisation beigemessen wird, inwieweit die systemspezifischen Grundsätze und Maßnahmen von den Mitarbeitern beachtet werden – was letztlich auch deren Wirksamkeit beeinflusst.

„Die Relevanz von Governance-Systemen steht für uns als Unternehmen außer Frage.“

Thomas Scheidt
Leiter Corporate Governance,
Mainzer Stadtwerke AG

Abb. 10 Organisation des CMS

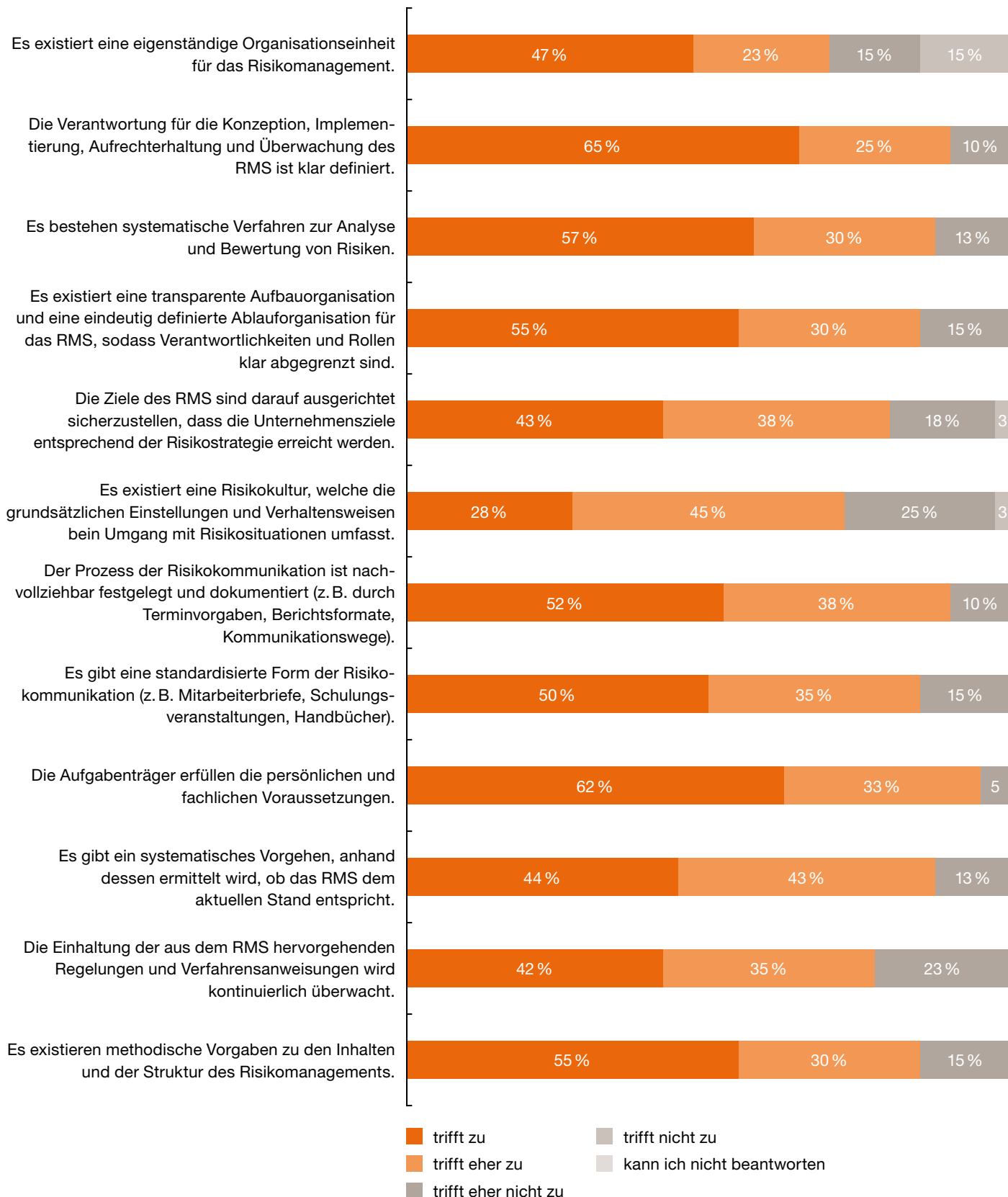
Wie beurteilen Sie die Organisation des CMS in Ihrer Institution?



n=22

Abb. 11 Organisation des RMS

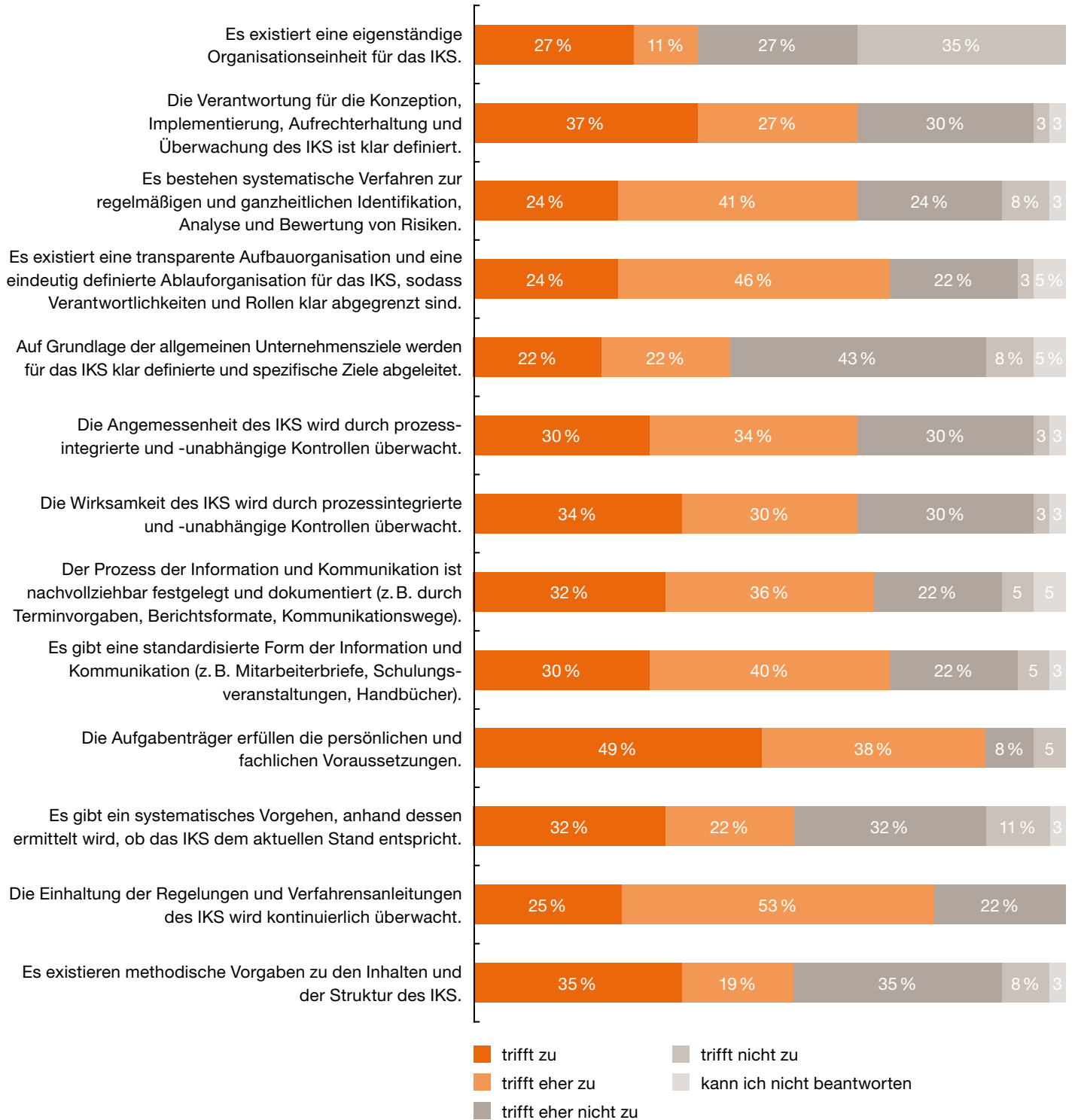
Wie beurteilen Sie die Organisation des RMS in Ihrer Institution?



n=40

Abb. 12 Organisation des IKS

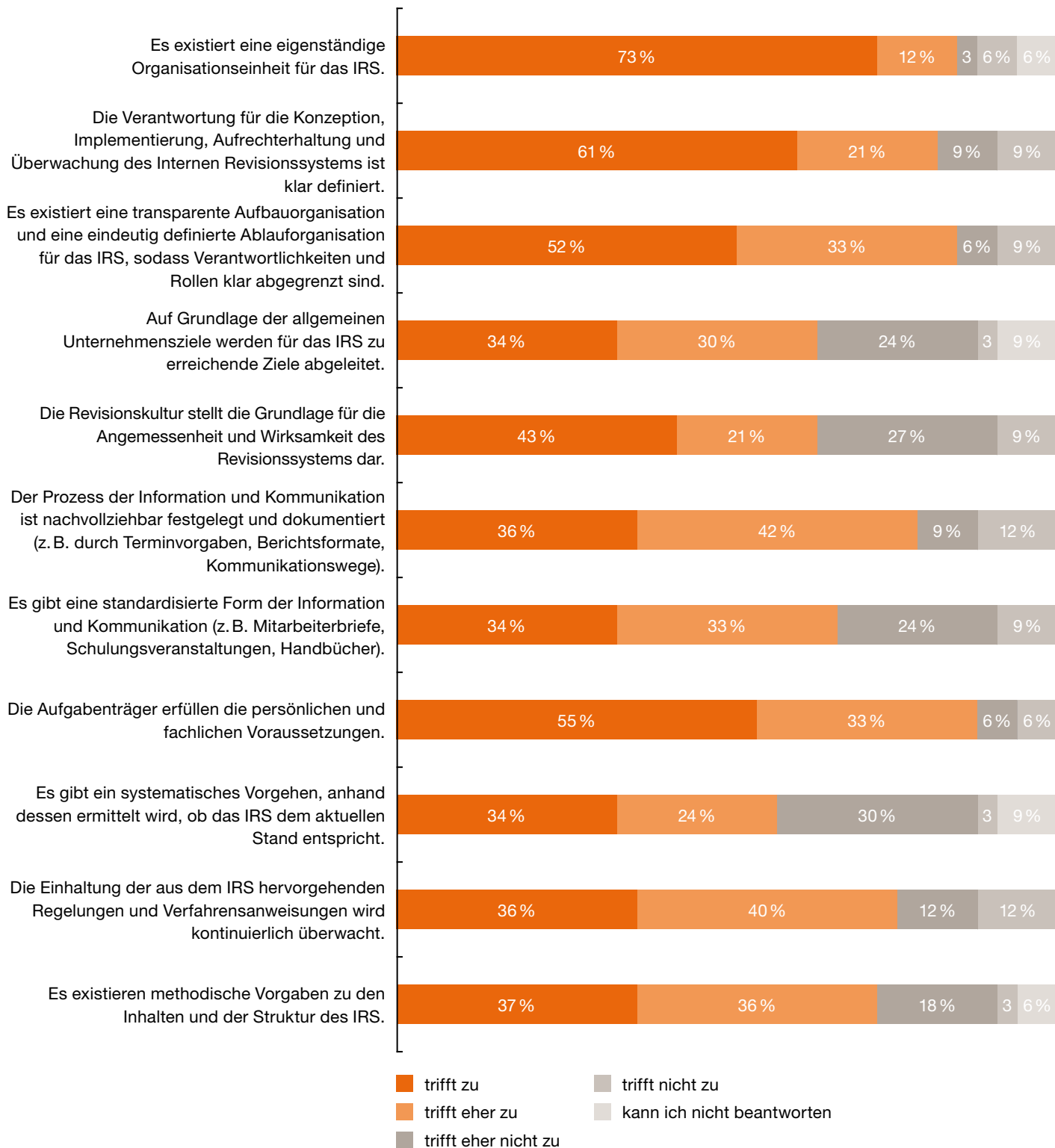
Wie beurteilen Sie die Organisation des IKS in Ihrer Institution?



n=37

Abb. 13 Organisation des IRS

Wie beurteilen Sie die Organisation des IRS in Ihrer Institution?



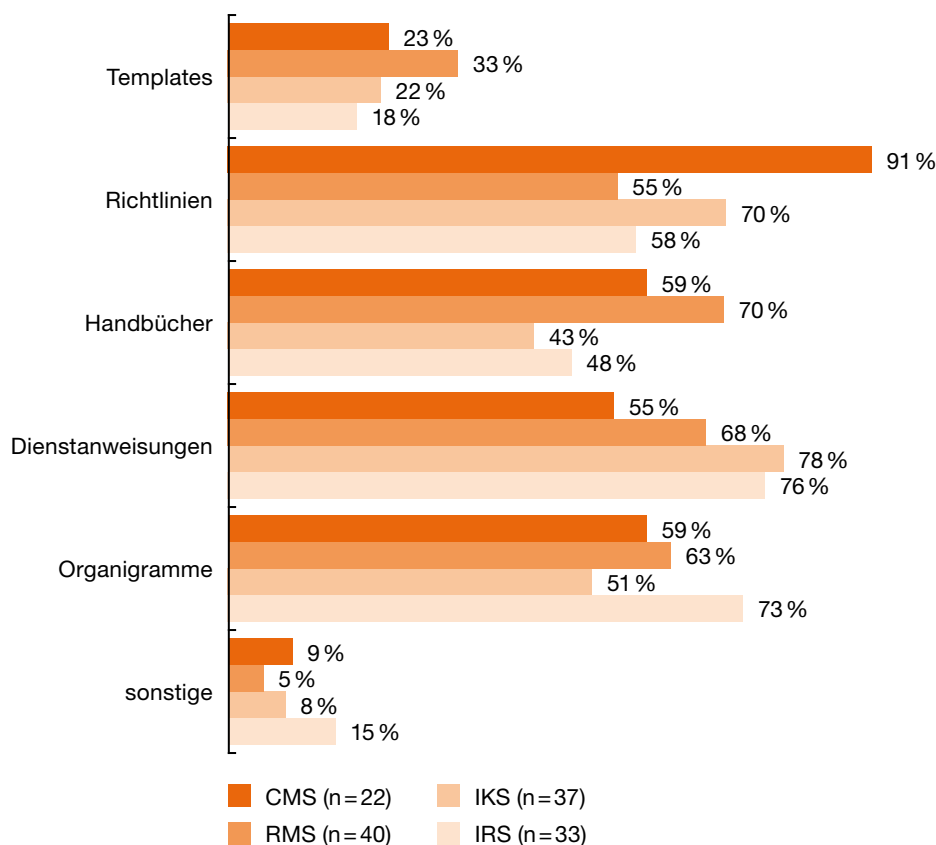
n=33

Methoden, Instrumente, Überwachung

Neben der reinen Erarbeitung des Organisationsgrads der Systeme in den Institutionen sollte darüber hinaus erhoben werden, wie die Governance-Systeme im Detail ausgestaltet sind. Dazu wurden Fragen zu den verwendeten Methoden, Instrumenten und den Verfahren im Zusammenhang mit der Umsetzung und dem Betrieb sowie der Kommunikation und Überwachung der Systeme gestellt.

Abb. 14 Methodische Vorgaben im Rahmen der Governance-Systeme

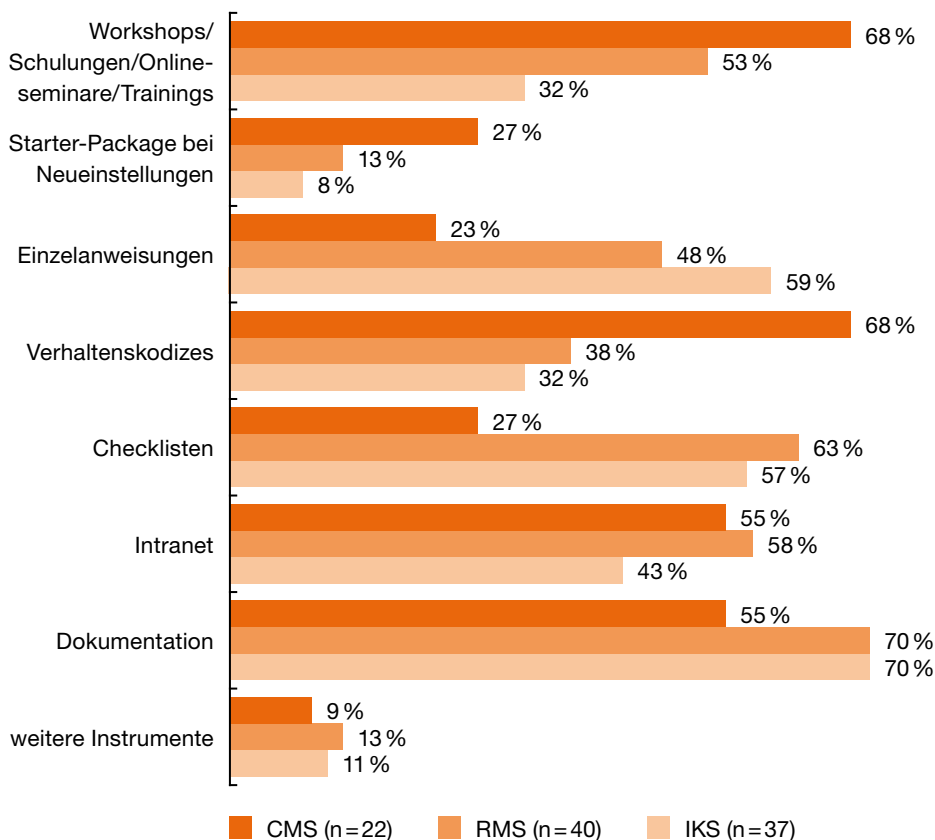
Welche methodischen Vorgaben hinsichtlich der Inhalte und Strukturen der Governance-Systeme existieren in Ihrer Institution?



In 90 % der befragten Institutionen mit einem CMS gibt es Richtlinien zu den Inhalten und Strukturen des Systems. Bei mehr als der Hälfte existieren zudem Handbücher, Dienstweisungen und Organigramme. Die Mehrheit der Befragten mit einem RMS verfügt ebenfalls über Richtlinien, Handbücher, Dienstweisungen und Organigramme als methodische Vorgabe zu den Inhalten und Strukturen des RMS. In fast 80 % bzw. 70 % der Institutionen mit einem IKS dienen Dienstweisungen oder Richtlinien als methodische Vorgabe zu den Inhalten und Strukturen des Systems. Als methodische Vorgabe für das IRS sind in über 70 % der Institutionen Dienstweisungen und Organigramme vorhanden und bei fast 60 % gibt es entsprechende Richtlinien. Die Institutionen stellen somit ihren Mitarbeitern und Funktionsträgern für den Betrieb der Governance-Systeme entsprechend dokumentierte Vorgaben zur Verfügung. Über den Reifegrad der Dokumente sowie ihre Aktualität kann hier jedoch keine Aussage getroffen werden.

Abb. 15 Instrumente zur Verankerung von Governance-Systemen

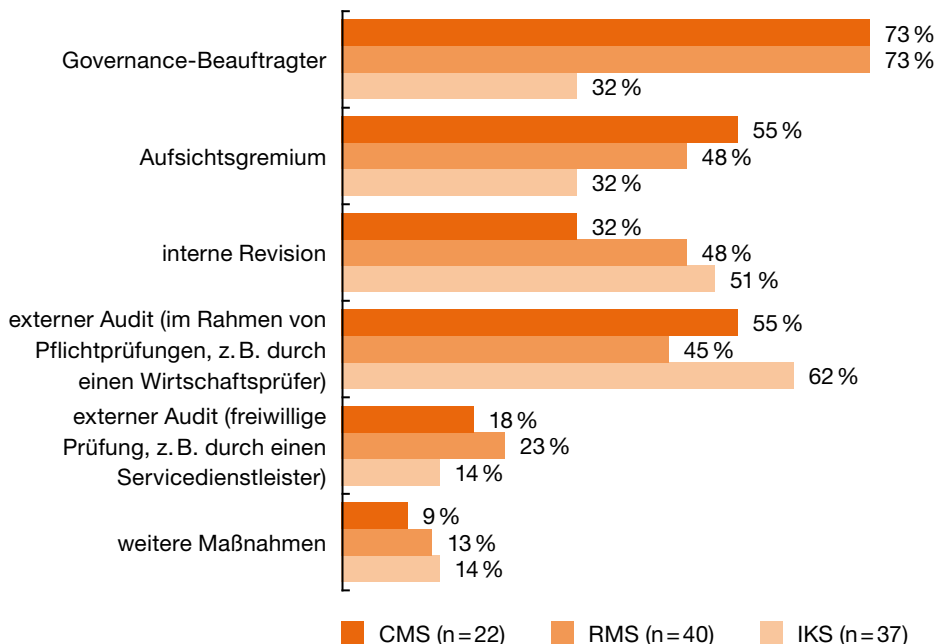
Welche Instrumente zur Verankerung von Governance-Systemen werden in Ihrer Institution genutzt?



Um die Governance-Systeme in den Institutionen zu verankern und die Mitarbeiter entsprechend auszubilden und zu sensibilisieren, wird eine Vielzahl an unterschiedlichen Instrumenten genutzt. Zur Verankerung der Governance-Systeme wird generell in vielen Fällen die Dokumentation verwendet. Daneben nutzen mehr als die Hälfte der Befragten im Rahmen der CMS Workshops, Schulungen, Seminare, Trainings, Verhaltenskodizes und das Intranet, wobei der Schwerpunkt auf Workshops und Schulungen liegt. Beim Thema Risikomanagement nutzen die meisten Institutionen Workshops usw., Checklisten sowie das Intranet. Zur Verankerung der Vorschriften des IKS kommen vor allem Einzelanweisungen und Checklisten zum Einsatz. Starter-Packages sind hingegen insgesamt weniger verbreitet.

Abb. 16 Gremien und Instrumente zur Überwachung der Governance-Systeme

Wie werden die Governance-Systeme in Ihrer Institution überwacht?



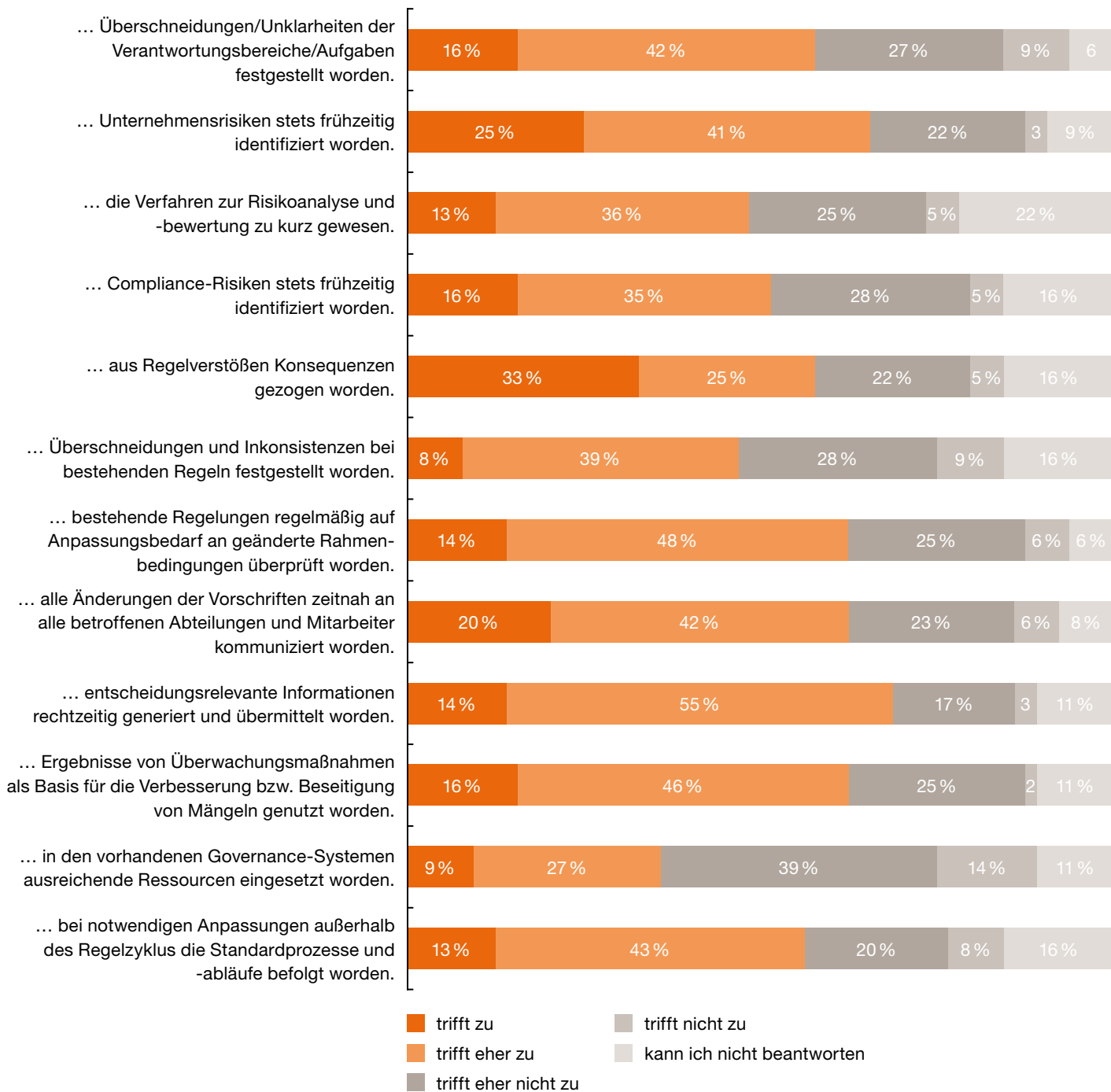
In jeweils 73 % der Institutionen mit CMS oder RMS gibt es einen entsprechenden Beauftragten, der für eine Überwachung der Angemessenheit und Wirksamkeit der Systeme herangezogen wird. Einen IKS-Beauftragten gibt es nur in rund einem Drittel der Institutionen mit etabliertem IKS. Wie bereits vermutet, ist das IKS oft dezentral organisiert. Dies kann zur Folge haben, dass es in den einzelnen Institutionen keinen für dieses System formal Gesamtverantwortlichen gibt. Eine Überwachung durch ein unabhängiges Gremium wie den Aufsichtsrat findet tendenziell eher in den Bereichen CMS und RMS statt. Bezogen auf das IKS erfolgt die Überwachung vor allem durch externe Audits (Pflichtprüfung im Rahmen von Jahresabschlussprüfungen) und interne Revisionsprüfungen.

6 Wirksamkeit

Neben den Fragen zur Ausprägung der Angemessenheit der Governance-Systeme entwickelten wir solche zur Erfassung der Wirksamkeit der implementierten Systeme. Auf diese Weise sollte ermittelt werden, ob in den Institutionen in den vergangenen zwei Jahren Sachverhalte (z. B. zur Risikoidentifikation oder zum Umgang mit Compliance-Verstößen) aufgetreten sind, die Rückschlüsse auf die Wirksamkeit ihrer Governance-Systeme erlauben. Dieser Fragenkatalog wurde den Institutionen mit der Bitte vorgelegt, zu bewerten, ob und in welchem Umfang die beschriebenen Szenarien auf ihre Institution zutreffen.

Abb. 17 Wirksamkeitsbetrachtung

In den vergangenen zwei Jahren sind ...

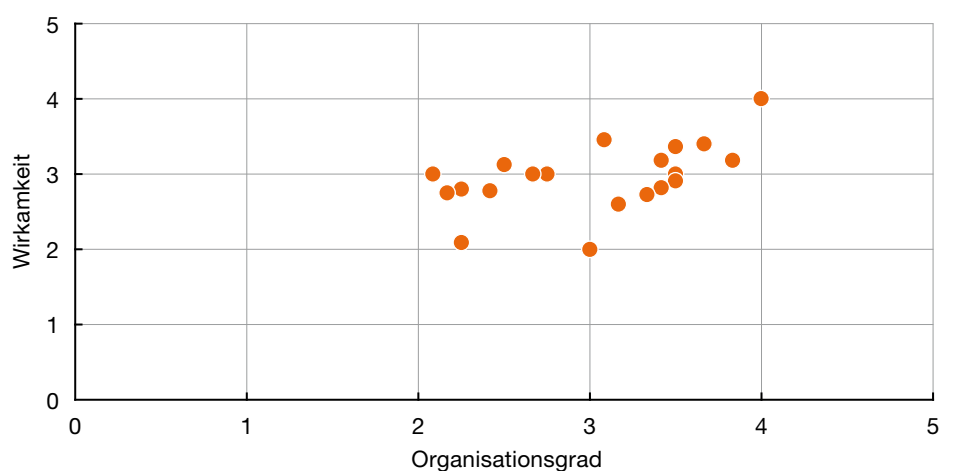


n=64

Im Hinblick auf die Wirksamkeit zeigt sich, dass mit Ausnahme der Risiko-identifikation und dem Ziehen von Konsequenzen aus Regelverstößen bei keiner der Aussagen von mehr als 20% der Befragten eine volle Zustimmung erzielt wurde. Zwar geben rund 33% an, aus Verstößen in den vergangenen zwei Jahren Konsequenzen gezogen zu haben, doch fällt der Anteil der Institutionen, die nicht zwingend Konsequenzen gezogen haben, mit 67% deutlich höher aus. In gleicher Weise haben mehr als ein Viertel der Befragten die Ergebnisse von Überwachungsmaßnahmen nicht als Basis für die Verbesserung oder Beseitigung von Mängeln genutzt. In beiden Fällen können diesbezüglich mehr als 10% jeweils überhaupt keine Aussage treffen. Dies mag auch Ausdruck eines allgemeinen Defizits der Institutionen bezüglich der Informationserzeugung und -vermittlung sein: 20% der Befragten gaben an, entscheidungsrelevante Informationen seien in der Vergangenheit nicht rechtzeitig generiert und übermittelt worden. Ferner stimmten nur 14% der Aussage, die bestehenden Regelungen seien in den vergangenen zwei Jahren regelmäßig auf einen Anpassungsbedarf an geänderte Rahmenbedingungen hin überprüft worden, vollständig zu. Bei 31% erfolgte eine solche Überprüfung unregelmäßig oder möglicherweise gar nicht. Knapp die Hälfte hat in den vergangenen zwei Jahren bei der Überprüfung bestehender Regeln zudem Überschneidungen und Inkonsistenzen festgestellt. Ergaben sich Änderungen in den Vorschriften, so wurden diese bei 29% der Befragten nicht zeitnah allen betroffenen Abteilungen und Mitarbeitern mitgeteilt. Bei 36% wurden überdies Überschneidungen der Verantwortungsbereiche und Aufgaben festgestellt. Auch bewerten weniger als 10% der Befragten die zur Verfügung gestellten Kapazitäten in den vergangenen zwei Jahren als vollständig ausreichend. Insgesamt weisen die Ergebnisse somit auf eine eher unzureichende Qualität der Governance-Systeme hin.

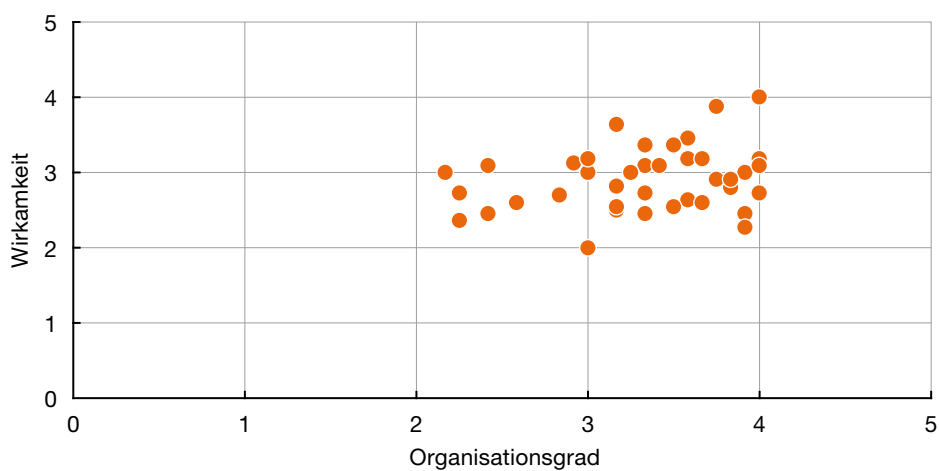
Setzt man die Ergebnisse zur Bewertung der Angemessenheit (Organisationsgrad) mit denen zur Wirksamkeit in Beziehung, so zeigt sich jeweils ein signifikanter positiver Zusammenhang. Mit zunehmendem Organisationsgrad der einzelnen Systeme steigt auch die Einschätzung zur Wirksamkeit von Governance-Systemen. Durch methodische Vorgaben, standardisierte Prozesse und strukturierte Abläufe lässt sich die Wirksamkeit der Systeme effektiver sicherstellen. Unausgereifte Systeme hingegen führen eher zu Versäumnissen bei der Identifikation von Risiken oder der Ermittlung des Aktualisierungsbedarfs oder eines geregelten Informationsflusses.

Abb. 18 Organisationsgrad des CMS – Wirksamkeit



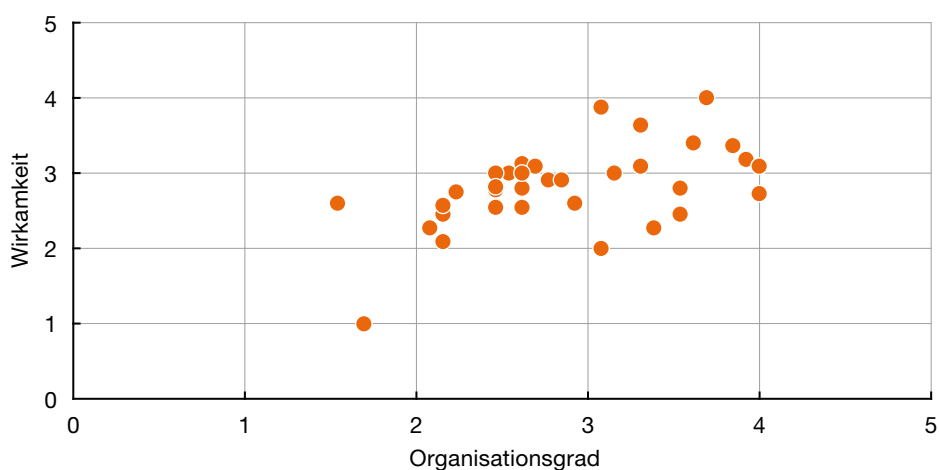
n=20

Abb. 19 Organisationsgrad des RMS – Wirksamkeit



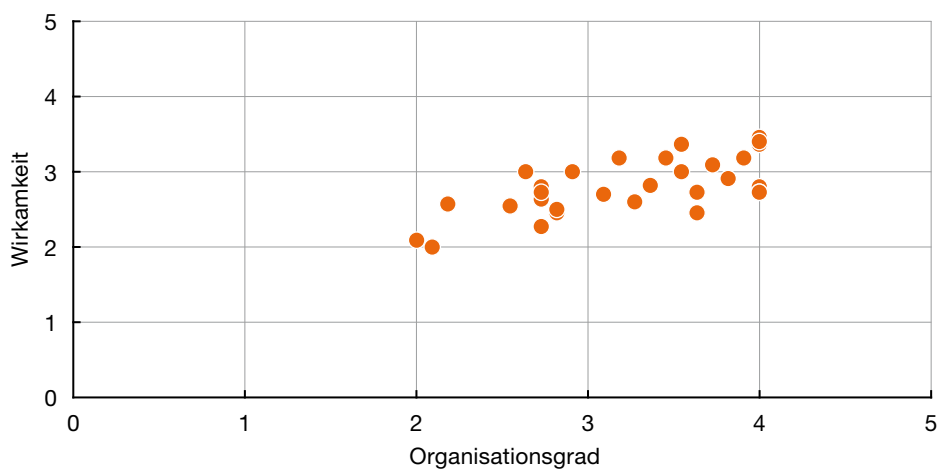
n=40

Abb. 20 Organisationsgrad des IKS – Wirksamkeit



n=35

Abb. 21 Organisationsgrad des IRS – Wirksamkeit



n=33

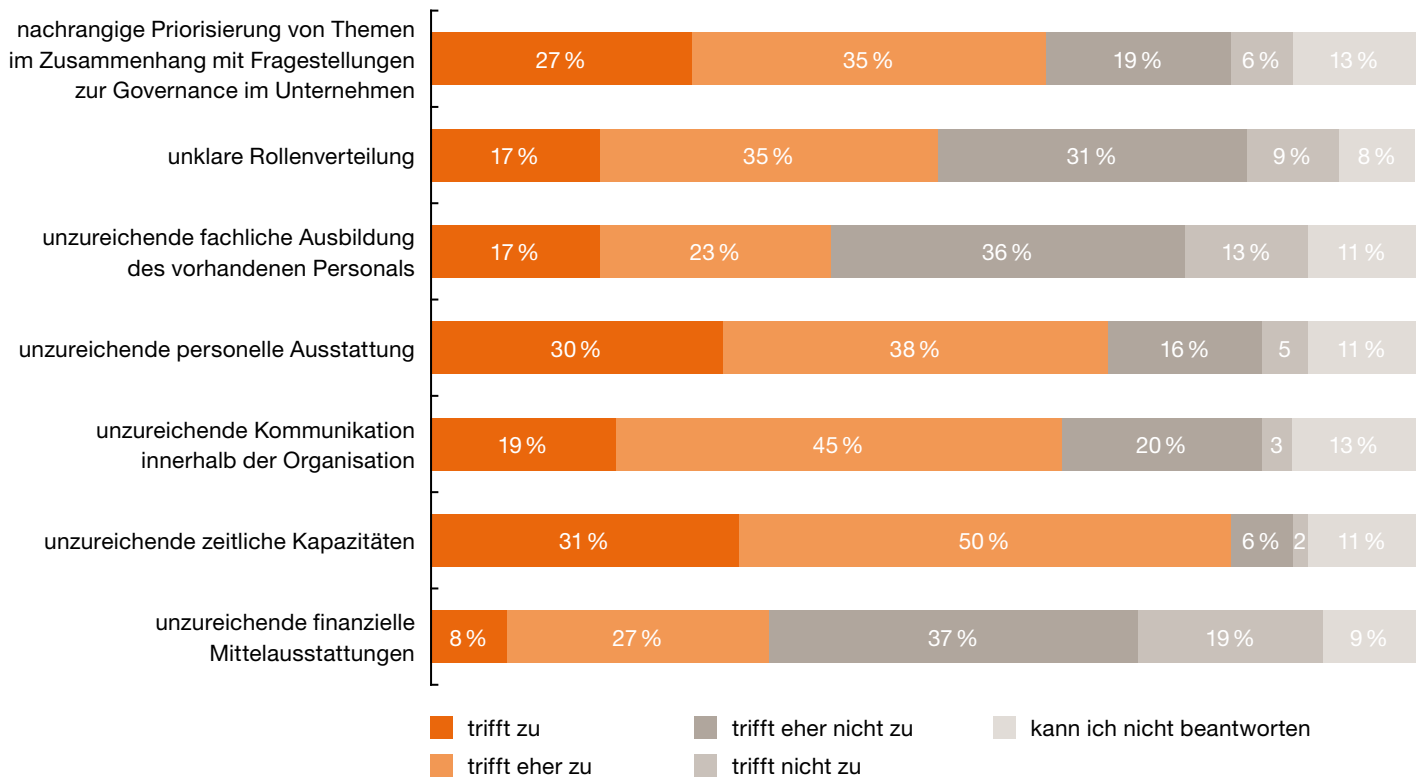
„Unsere Governance-Systeme generieren einen zusätzlichen Wertbeitrag in dem Unternehmen.“

Thomas Scheidt
Leiter Corporate Governance,
Mainzer Stadtwerke AG

Entsprechend den in Abbildung 17 identifizierten Schwachstellen fallen die wahrgenommenen Defizite und der Handlungsbedarf in den einzelnen Institutionen aus. Ein Großteil der Institutionen problematisiert in diesem Kontext eine unzureichende zeitliche Kapazität (81 %) und personelle Ausstattung (68 %). So wird auch eine Erhöhung der personellen Ausstattung (76 %) als entscheidend für die Gewährleistung wirksamer Governance-Systeme betrachtet. Der finanzielle Rückhalt wird hingegen als weniger problematisch bewertet. Ferner bemängeln nahezu zwei Drittel der Teilnehmer die nachrangige Priorisierung von Themen im Zusammenhang mit Fragestellungen zur Governance in ihren Institutionen. Analog dazu halten 74 % eine Schärfung des Problem- und Risikobewusstseins für wesentlich. Im Hinblick auf die Überwachung und Einhaltung besteht weitgehend Konsens darin, dass Maßnahmen zur Verbesserung der Überwachung der Systeme nötig sind. Auch meinen 75 %, dass mehr Maßnahmen zur Verbesserung fehlervermeidender und aufdeckender Kontrollaktivitäten getroffen werden sollten. Diese Einschätzung wirft die Frage auf, ob die gegenwärtigen Prozesse und Strukturen zur Risikomitigation überhaupt ausreichen. 64 % der Institutionen sehen zudem eine unzureichende Kommunikation in ihrer Organisation als Schwachstelle und erkennen Bedarf an Maßnahmen zur Verbesserung des internen Informationsflusses (79 %).

Insgesamt deuten die hohen Zustimmungswerte beim Thema Handlungsbedarf hinsichtlich der Einführung wirksamer Governance-Systeme auf Zweifel an der Angemessenheit und Wirksamkeit der vorhandenen Governance-Systeme hin. Dabei bringen Institutionen, die bei sich verstärkt Schwachstellen im Systemen sehen, auch mehr Handlungsbedarf und eine höhere Dringlichkeit von Verbesserungsmaßnahmen zum Ausdruck.

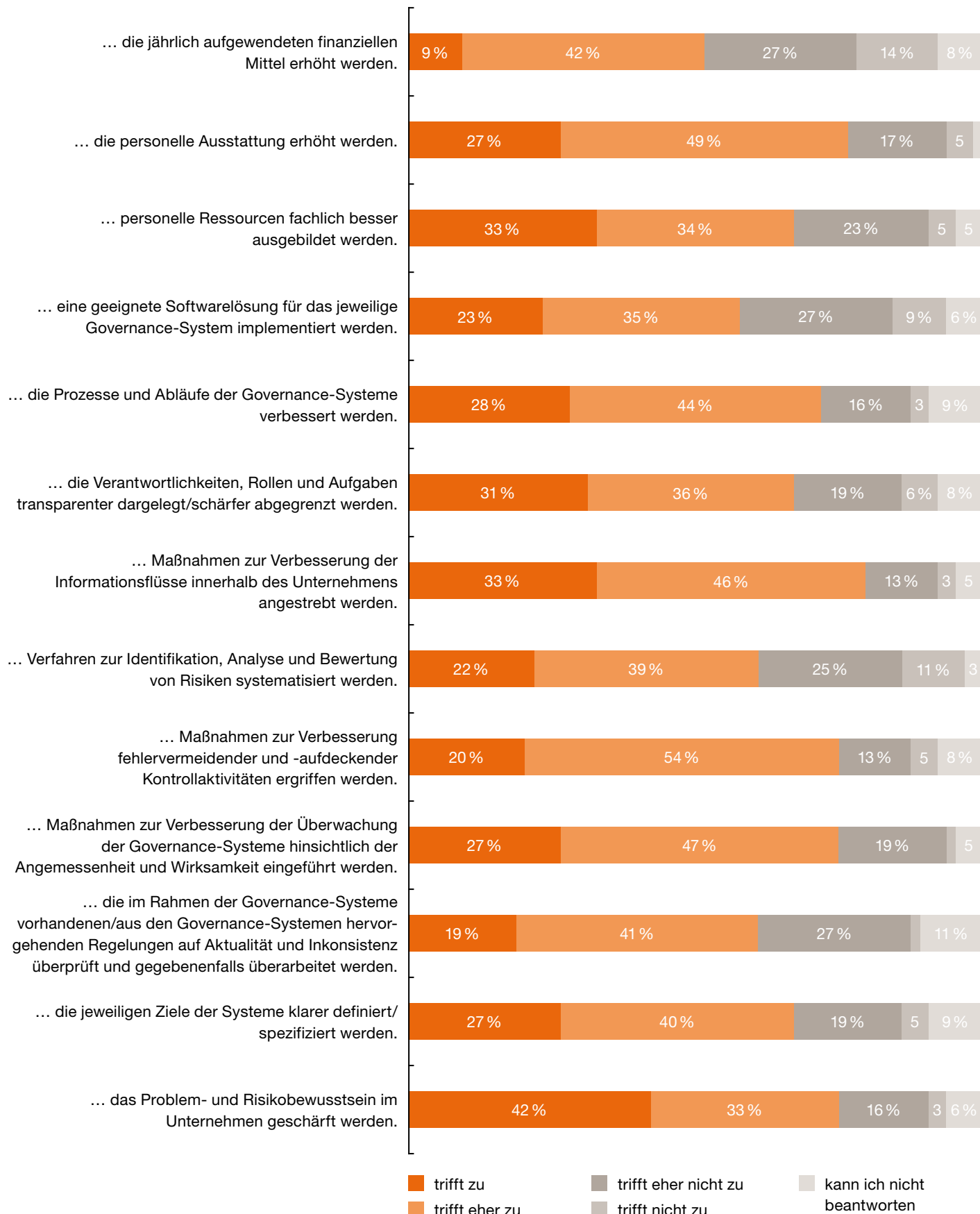
Abb. 22 Gründe für festgestellte/wahrgenommene Schwachstellen in den Governance-Systemen



n=64

Abb. 23 Handlungsbedarf

Um wirksame Governance-Systeme in unserer Institution einzuführen und zu gewährleisten, sollte(n) ...



7 Aufwand

Voraussetzung für angemessene und wirksame Governance-Systeme ist nicht zuletzt ein verhältnismäßiger finanzieller und personeller Ressourceneinsatz. Dieser variiert über die einzelnen Governance-Systeme hinweg deutlich. Bei den CMS und RMS entspricht der Arbeitsaufwand für das jeweilige System zu 35 % mindestens einer Vollzeitkraft. Im Hinblick auf die IKS ist dies bei mehr als 40 % der Fall. Bei über 60 % der Befragten mit einem IRS entspricht der Arbeitsaufwand für das System mindestens einer Vollzeitkraft. Der finanzielle Ressourceneinsatz reicht von unter 25.000 Euro bis über 250.000 Euro. Korrespondierend zu dem relativ hohen Personaleinsatz scheinen insbesondere die IRS auch finanziell besser ausgestattet zu sein. Betragen die Kosten eines IRS bei knapp der Hälfte der Befragten über 50.000 Euro jährlich, so liegen die Kosten der anderen drei Systeme oft bei unter je 25.000 Euro.

Die personelle und finanzielle Ausstattung korreliert dabei, neben betrieblichen Rahmenbedingungen wie der Größe der Institution, auch mit der Verwaltungs- und Organisationsebene. Bei Institutionen, deren Systeme zentral gesteuert bzw. gut verlinkt sind, liegen tendenziell geringere Kosten vor. Eine bereichsspezifische Betrachtung zeigt zudem, dass vor allem in den Krankenhäusern mehr Personal in die bestehenden Systeme eingebunden ist und ein höheres Budget zur Verfügung steht. Hingegen fließen bei Ver- und Entsorgern und beim ÖPNV vergleichsweise wenig finanzielle und/oder personelle Mittel in die Systeme, obgleich in diesen Institutionen die einzelnen Systeme weitgehend etabliert sind. Ähnlich verhält es sich bei den Kernverwaltungen und öffentlichen Einrichtungen, von denen jedoch die wenigsten überhaupt Governance-Systeme eingerichtet haben.

Abb. 24 Arbeitsaufwand in Vollzeitkräften

Wie vielen Vollzeitkräften entspricht der Arbeitsaufwand, der zurzeit in Ihrer Institution für Governance-Systeme aufgebracht wird?

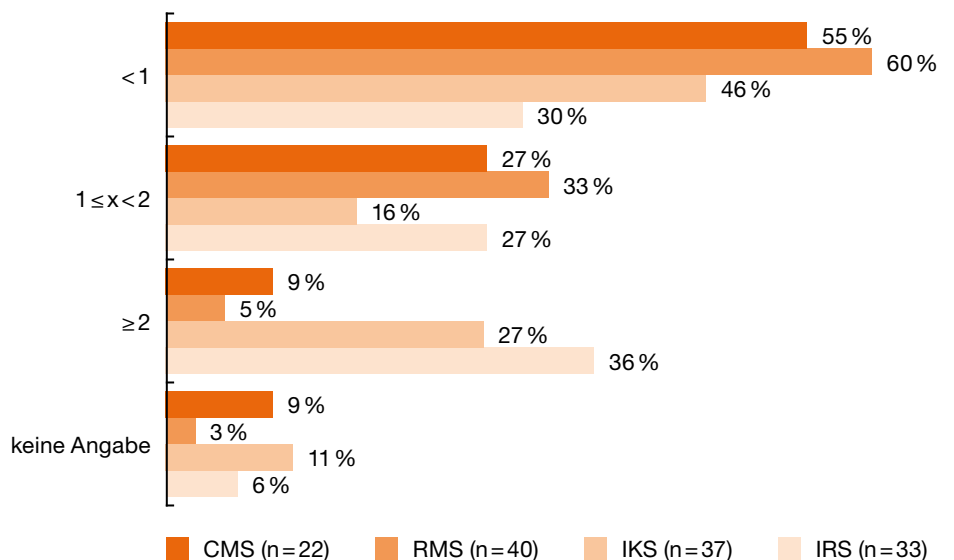
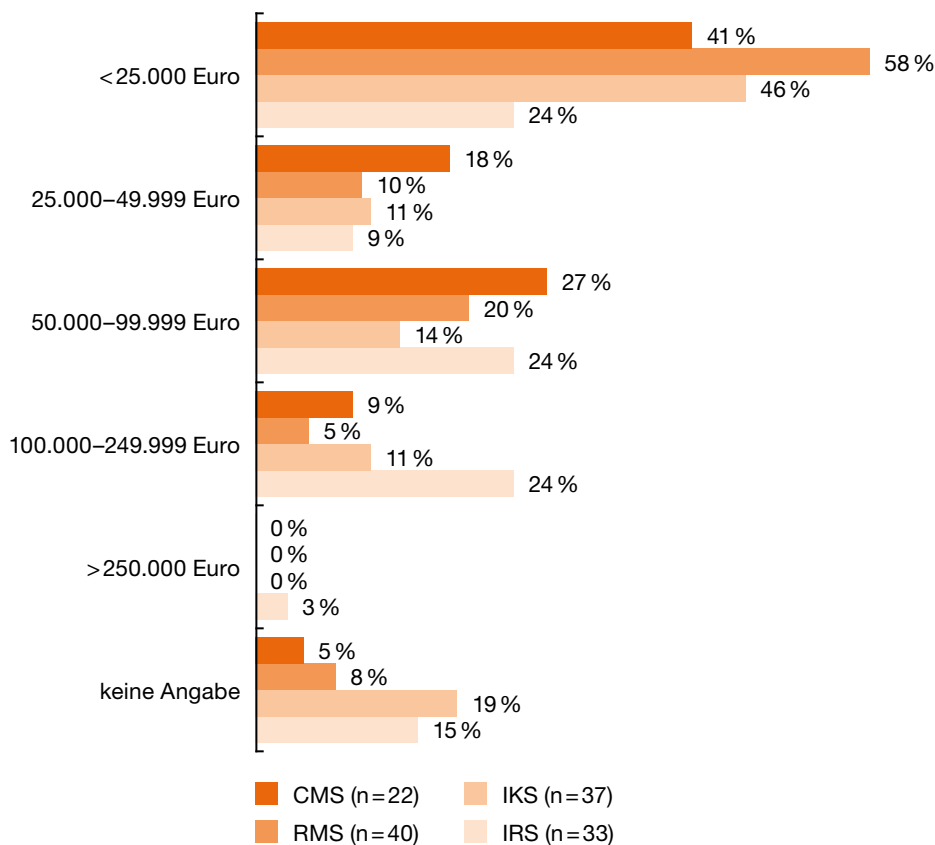


Abb. 25 Jährliche Kosten

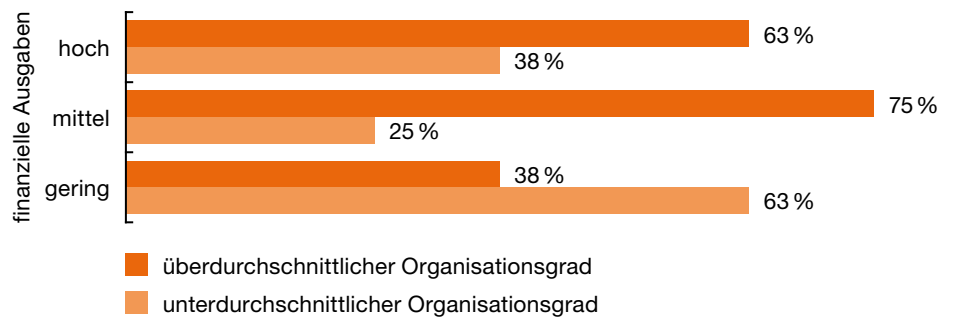
Wie hoch sind die jährlichen Kosten für Governance-Systeme in Ihrer Institution?



Der Organisationsgrad der Governance-Systeme – als Ausdruck gut etablierter Strukturen und standardisierter Prozesse – steigt grundsätzlich mit zunehmenden finanziellen Aufwendungen. Abbildungen 26 bis 29 verdeutlichen dabei, dass sich bereits mit einem mittleren Budgeteinsatz durchaus ein höherer Grad an system- und prozessunterstützenden Strukturen erzielen lässt.¹ Ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen den für die einzelnen Systeme jeweils verfügbaren finanziellen und personellen Kapazitäten und der Wirksamkeit der Systeme lässt sich allerdings aus den vorliegenden Daten nicht ableiten. Somit spielen vermutlich weitere Faktoren, wie etwa die Kultur oder Passgenauigkeit, eine Rolle.

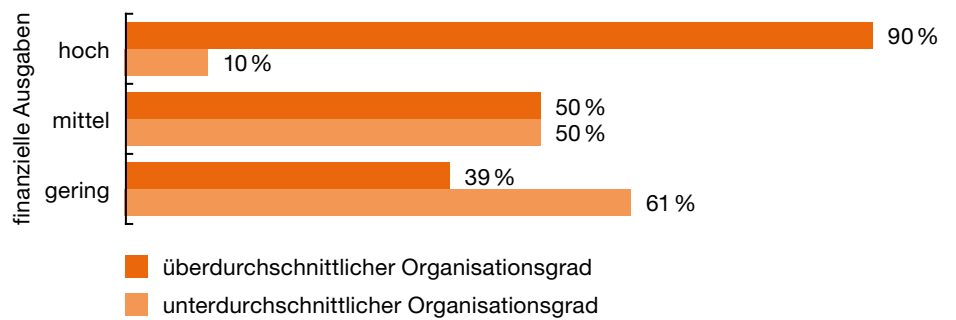
¹ Als Referenzwert zur Klassifizierung in einen unter- bzw. überdurchschnittlichen Organisationsgrad dient der arithmetische Mittelwert des Organisationsgrads des jeweiligen Systems. Die finanziellen Ausgaben sind für CMS, RMS und IKS als „gering“ (<25.000 Euro), „mittel“ (25.000–50.000 Euro) und „hoch“ (>50.000 Euro) bzw. für IRS als „gering“ (<25.000 Euro), „mittel“ (25.000–99.999 Euro) und „hoch“ (>100.000 Euro) zu betrachten.

Abb. 26 Finanzielle Ausgaben – Organisationsgrad des CMS



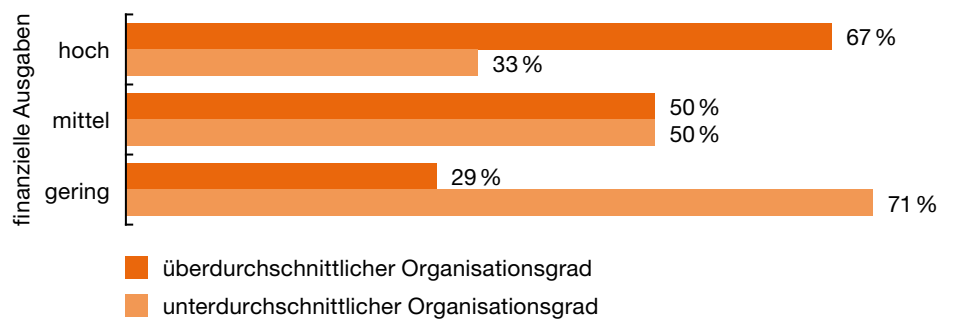
n=20

Abb. 27 Finanzielle Ausgaben – Organisationsgrad des RMS



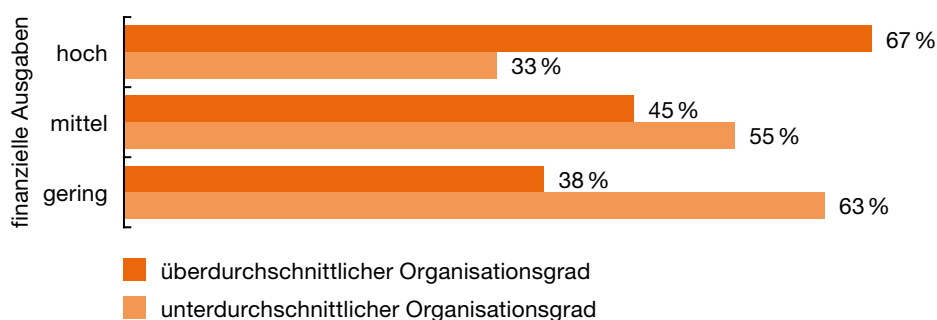
n=37

Abb. 28 Finanzielle Ausgaben – Organisationsgrad des IKS



n=30

Abb. 29 Finanzielle Ausgaben – Organisationsgrad des IRS



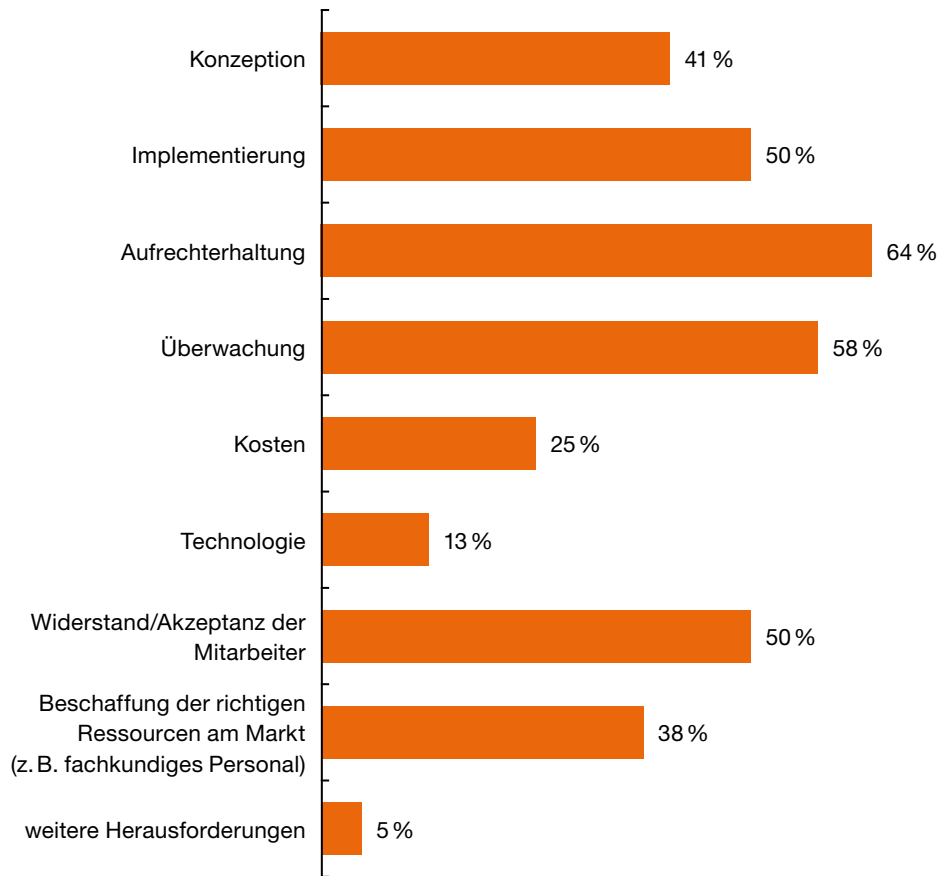
n=28

8 Herausforderungen

Die größte Herausforderung bezüglich wirksamer Governance-Systeme stellt für Institutionen die Aufrechterhaltung der Systeme dar. In diesem Kontext sind auch die 50 % der Institutionen einzuordnen, die im Widerstand bzw. der fehlenden Akzeptanz der Mitarbeiter eine große Herausforderung sehen. Möglicherweise ist folglich die Governance-Kultur in den Institutionen nicht allzu gut ausgeprägt – was auch die Ergebnisse zum Organisationsgrad belegen. Ohne eine entsprechende Akzeptanz und Kultur sowie den richtigen Töne from the Top können Governance-Systeme nicht angemessen umgesetzt werden. Zudem beschreiben 58 % der Befragten die Überwachung der Governance-Systeme als Herausforderung. Hinweise in dieser Richtung zeigten sich teilweise auch schon in den weiter oben erwähnten Antworten zum Thema Methoden, Instrumente und Überwachung, aus denen sich ein sehr heterogenes Bild der eingesetzten Überwachungsorgane ergab. Insbesondere eine externe Überwachung im Sinne freiwilliger Zertifizierungen findet kaum statt, die Überwachung durch externe Pflichtprüfungen oder interne Prüfungen im Sinne einer Internen Revision lag überwiegend bei rund 50 %. Zudem fanden es knapp 40 % der Institutionen schwierig, die richtigen Ressourcen am Markt zu beschaffen. Entsprechend bemängelten sie die unzureichende fachliche Ausbildung oder personelle Ausstattung. Die Kosten für die Einführung wirksamer Systeme betrachtete nur ein Viertel der Befragten als Herausforderung. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass die Institutionen grundsätzlich bereit sind, mehr finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen, um angemessene und wirksame Governance-Systeme zu etablieren und zu betreiben.

Abb. 30 Herausforderungen

Worin sehen Sie die größten Herausforderungen bei der Einführung von wirksamen Governance-Systemen in Ihrer Institution?



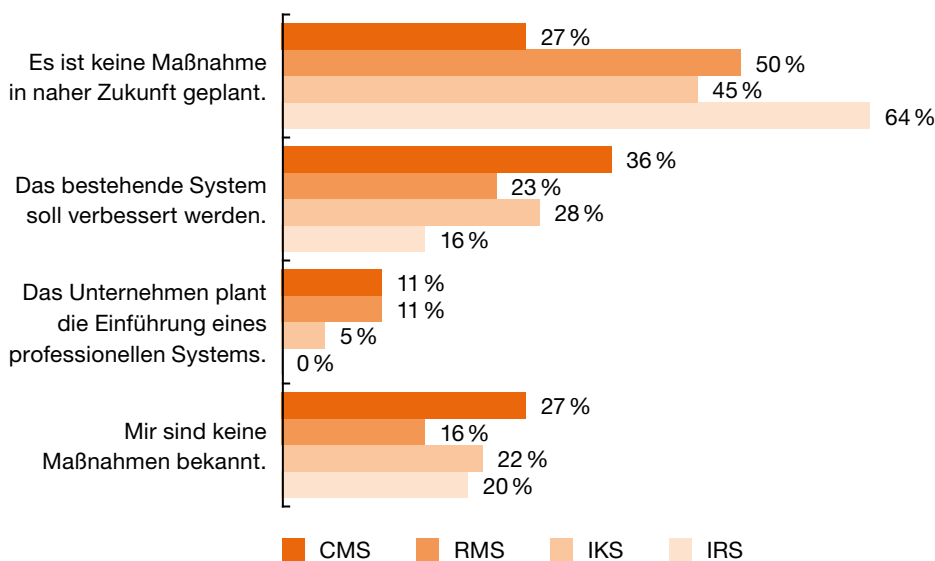
n=64

9 Maßnahmenplanung

Aus den bisherigen Analysen lässt sich ableiten, dass über alle Systeme hinweg Entwicklungsbedarf besteht. Wenig verbreitet und damit ein erheblicher Bedarf besteht besonders bei der Entwicklung von Compliance-Management-Systemen. Jedoch beabsichtigen nur 11 % der Befragten die Einführung eines professionellen CMS in ihrer Institution. Bei mehr als 54 % sind in naher Zukunft keine Maßnahmen geplant oder es sind zumindest keine bekannt. Vergleichsweise hoch ist die Zahl der Institutionen, die in absehbarer Zukunft keine Maßnahmen zum Risikomanagement ergreifen wollen oder dazu keine Aussage treffen konnten. 23 % streben eine Weiterentwicklung des bestehenden RMS an, dieses ist das unter den Befragten am meisten verbreitete System. Obwohl der Organisationsgrad insbesondere bei den IKS vergleichsweise wenig ausgeprägt ist, haben 70 % der Institutionen hierzu keine Maßnahmen geplant oder es sind keine bekannt; bei 28 % der Befragten soll das bestehende IKS zumindest verbessert werden. Auch im Bereich der Internen Revision, die bei gut der Hälfte der befragten Institutionen bereits implementiert ist, sind die Entwicklungsaktivitäten sehr gering. So plant in naher Zukunft keine der befragten Institutionen die Einführung eines IRS und nur 15 % wollen ihr bestehendes System verbessern. Eine Mehrheit von fast 85 % plant entweder keine Maßnahmen oder es sind keine bekannt. Betrachtet man die Maßnahmenplanung im Hinblick auf die Einschätzung des Status quo der Governance-Systeme in den Institutionen, so zeigt sich, dass diese unabhängig von der Einschätzung des Organisationsgrads jeweils zu nahezu gleichen Teilen eine Weiterentwicklung ihres bestehenden Systems planen. Von den Institutionen, deren Strukturen und Prozesse bislang weniger wirksam sind, wollen nur 23 % ein professionelles CMS und 6 % ein professionelles RMS einführen. Über 75 % dieser Institutionen haben indessen bisher keine Maßnahmenpläne mit Blick auf das IKS und das IRS ergriffen oder diese sind dem Befragten nicht bekannt.

Abb. 31 Maßnahmenplanung

Plant Ihre Institution in den kommenden zwei Jahren eine Weiterentwicklung oder Einführung der Governance-Systeme?



n=64

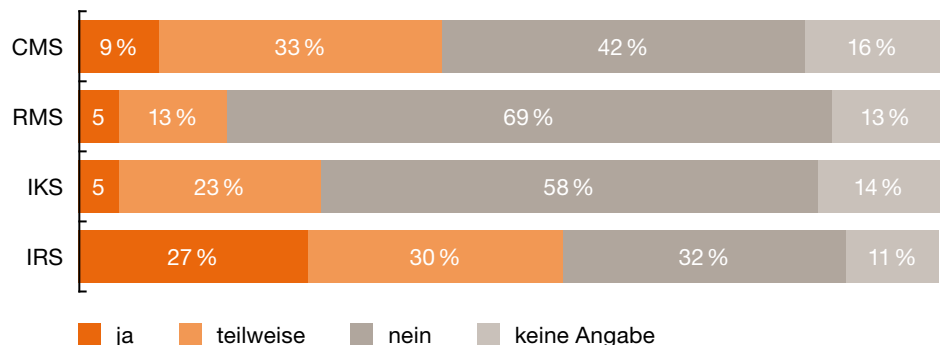
„Eine Auslagerung von Governance-Systemen stellt eine durchaus realistische Alternative zum Aufbau eigener Ressourcen da.“

Sebastian Scheer
Kaufmännischer Direktor,
Klinikum Vest

Es stellt sich die Frage, weshalb der Anteil an Institutionen, die keine Maßnahmen planen oder keine Kenntnis von geplanten Maßnahmen haben, so hoch ist. Dies zumal angesichts der Tatsache, dass ein Großteil der Befragten die Relevanz von Governance-Systemen durchaus erkennt und diesen auch eine hohe Bedeutung beimisst. Eine Erklärung hierfür könnten die wahrgenommenen Schwachstellen der bestehenden Governance-Systeme liefern: eine mangelhafte personelle Ausstattung, unzureichende zeitliche Kapazitäten und die fehlende fachliche Ausbildung des vorhandenen Personals sowie eine unklare Rollenverteilung. Vor diesem Hintergrund wäre ein Ausbau der Governance-Systeme durch eine Auslagerung von Governance-Funktionen denkbar, wie sie bislang im öffentlichen Sektor aber noch wenig verbreitet ist. Doch die Umfrageergebnisse verdeutlichen, dass sich Institutionen nur vereinzelt vorstellen können, derartige Dienstleistungen auszulagern. Neben einer grundsätzlichen diesbezüglichen Skepsis zeigt die Detailanalyse, dass der Vorbehalt nicht für alle Governance-Systeme gleichermaßen gilt. In den Bereichen CMS und IRS besteht durchaus Bereitschaft, Dienstleistungen auszulagern, nicht jedoch in Bezug auf das IKS und RMS. Diese Themen werden vermutlich als so brisant wahrgenommen, dass man die zugehörigen Informationen nur ungern aus der Hand geben würde – was aber beim Outsourcing erforderlich ist.

Abb. 32 Outsourcing von Governance-Funktionen

Könnten Sie sich vorstellen, Governance-Funktionen an einen externen Dienstleister auszulagern?



n=64

10 Handlungsbedarf und nächste Schritte

Abschließend fassen wir vor dem Hintergrund der obigen Analysen zusammen, welcher Handlungsbedarf aus unserer Sicht vordringlich und mit Blick auf die Nutzung von Optimierungspotenzialen sinnvoll ist und welche nächsten Schritte zur Etablierung von Governance-Systemen oder zur Verbesserung vorhandener Systeme geeignet wären.

Nachholbedarf bei der Einführung von Governance-Systemen

Insbesondere für diejenigen Organisationen und Institutionen des öffentlichen Sektors, die bislang kein Governance-System etabliert haben, empfiehlt es sich, zu analysieren, welche Systeme notwendig wären, um den gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen nachzukommen. Der Bedarf kann hier je nach Organisation durchaus unterschiedlich sein.

Darüber hinaus sollten alle Institutionen ermitteln, inwiefern eine Weiterentwicklung bestehender und eine Einführung weiterer Systeme sinnvoll ist, um den Zusatznutzen zu erschließen, den Governance-Systeme, neben der Gewährleistung der Sorgfaltspflichten, zu leisten vermögen. So können sie etwa eine wichtige Rolle bei der Schaffung organisationsinterner Transparenz, der Erschließung von Optimierungspotenzialen in den organisatorischen Abläufen und bei der Identifikation von Chancen spielen. Hierzu sollten die Institutionen regelmäßig die Aktualität ihrer vorhandenen Systeme überprüfen. In diesem Zusammenhang sollte zudem eine Überarbeitung der vorhandenen Handbücher und Richtlinien und eine Aktualisierung der Risikobeurteilung in den Institutionen stattfinden.

Optimierung der Verlinkung und Integration der Governance-Systeme

Eine gute Verlinkung der Systeme ist besonders wichtig, da diese nur dann Synergiepotenziale umfassend erschließen und einen Zusatznutzen generieren können. Zu diesem Zweck müsste die Interne Revision die anderen drei Governance-Systeme wesentlich mehr als bisher in ihren Fokus nehmen und die Prüfungsplanung stärker hierauf ausrichten. Darüber hinaus ist unter anderem eine Konsolidierung des Berichtswesens oder eine Harmonisierung der Risikoerhebungsprozesse anzustreben.

Schärfung der Zieldefinition und Festigung der kulturellen Verankerung

Aufgrund der erheblichen Defizite im Bereich der Zieldefinition und Kultur im Zusammenhang mit den Governance-Systemen sollten die Institutionen erwägen, intern ihre Kultur und das damit verbundene Bewusstsein über Risiken und entsprechende Maßnahmen zu schärfen (z. B. durch Schulungen oder Workshops). Ferner wäre genauer zu definieren (z. B. in den Richtlinien), welche Ziele mithilfe der jeweiligen Governance-Systeme erreicht werden sollen, für welche Rechtsgebiete, Berichterstattungen, Risikoarten usw. sie also genutzt werden sollen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass grundsätzlichen Anforderungen wie der Gewährleistung der Sorgfaltspflichten nicht genügt werden kann.

Alternative Ressourcenmodelle als Erfolgsfaktor

Die Studie zeigt, dass die Personalausstattung und die Qualifikation des Personals im öffentlichen Sektor eine Herausforderung darstellen. Für die Institutionen wäre es deshalb wichtig, über alternative Möglichkeiten nachzudenken, mit denen eine Angemessenheit und Wirksamkeit der Governance-Systeme hergestellt und gewährleistet werden kann. Mit einem Outsourcing an geeignete Dritte könnte dies gelingen. Die Governance-Systeme könnten damit bei verhältnismäßig überschaubarem finanziellen Aufwand mit hoher Qualität und durch fachkundiges Personal für die Institutionen betrieben werden.

Ihre Ansprechpartner



Björn Blischke
Risk Assurance Solutions
PwC
Tel.: +49 211 981-4777
bjoern.blischke@pwc.com



Denis Vollmann
Risk Assurance Solutions
PwC
Tel.: +49 211 981-5974
denis.vollmann@pwc.com

Über PwC

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 158 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. Mehr als 11.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,2 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Über den Lehrstuhl

Der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. 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, 41 Professorinnen und Professoren sowie ca. 170 Personen des weiteren wissenschaftlichen Personals in Lehre und Forschung.

