

Das KonTraG und die Risiken des Personalbereiches

1. Grundlagen des KonTraG

Ausgehend von der Zielsetzung des KonTraG, einer Korrektur vermeintlicher Schwächen und Verhaltensfehlsteuerungen des Unternehmenskontrollsystems, besteht keine primäre Verbindung zum Personalwesen des Unternehmens.

Ein Einbezug des Personalwesens unter dem Aspekt der Auswirkungen des o.a. Gesetzes erfolgt hingegen über eine Definition der Risiken, da der Vorstand gem. § 91 AktG geeignete Maßnahmen (hier: die Einrichtung eines Überwachungssystems) zu treffen hat, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden. Fehlentwicklungen im Personalbereich können den Bestand des Unternehmens über die damit verbundenen Auswirkungen (z.B. Verlust der Wettbewerbsfähigkeit) gefährden. Dabei müssen die Maßnahmen der internen Überwachung so eingerichtet sein, dass solche Entwicklungen frühzeitig, also zu einem Zeitpunkt erkannt werden, in dem noch geeignete Maßnahmen zur Sicherung des Fortbestandes der Gesellschaft ergriffen werden können. Dies ist eine sehr kritische Anforderung, da Veränderungen im Personalwesen (im weiteren Sinne, d.h. auch der Führungskultur) eines Unternehmens i.d.R. langfristiger Natur sind bzw. erst mit einer Zeitverzögerung wirksam werden. Der Autor wird insbesondere auf diesen Aspekt an späterer Stelle gesondert eingehen.

Zusätzlich verlangt das Risikomanagement im Konzern (im Rahmen der gesellschaftsrechtlichen Möglichkeiten) unternehmensweite Grundsätze/Richtlinien und deren gleichartige Anwendung auf allen Konzernebenen sowie den Aufbau einer risikobewussten Unternehmenskultur. § 91 Abs. 2 AktG (Risikomanagement und Überwachung) gilt grundsätzlich für Aktiengesellschaften; durch seine Ausstrahlung – abhängig von der Unternehmensgröße und der Komplexität der Struktur – wirkt es auch auf den Pflichtenrahmen des GmbH-Geschäftsführers und auf andere Rechtsformen.

2. Risikodefinition und Risikomanagement

Risiken sind Ereignisse oder Zustände, die das Unternehmen an der Erreichung seiner Ziele hindern können. Die Risiken beinhalten die Möglichkeiten:

- Des Eintritt eines Schadens / Nachteils
- Des Nichteintritt einer positiven Entwicklung / eines Vorteils
- Der Abweichung vom Soll-Wert

Um die Risiken zu begrenzen, haben die Unternehmen ein – unterschiedlich weit entwickeltes – Risikomanagement eingeführt. Die Komplexität der eingesetzten Systeme ist differenziert, insbesondere der Bankensektor verfügt über relativ komplexe Risikomanagementsysteme. Im Industriesektor hingegen finden solche Systeme teilweise nur auf Projekt-, Aktivitäts- oder Transaktionsbasis Anwendung. In einer europäischen Studie der C&L¹ beschreibt die Hälfte der befragten Unternehmen ihr Risikomanagement als verbesserungswürdig².

¹ Jetzt PwC, zum Zeitpunkt der Studie C&L

² C&L 1998

Als häufigste Mängel der vorhandenen Systeme sind aufzuführen:

- Unzureichende Systematik
- Fehlende Dokumentation und Nachvollziehbarkeit
- Keine ausreichende Kontrolle und Überwachung
- Kein vorausschauender Einsatz von Instrumenten !!!
- Beschränkung auf einzelne Unternehmensbereiche
- Fehlende klare Verantwortlichkeitszuweisungen

Damit wird deutlich, dass hier ein weites Feld für die Tätigkeit der Revision besteht. Ein wirksames Risikomanagement hingegen muss folgende vier Kriterien erfüllen:

- Erfasst alle Unternehmensbereiche (und damit auch den Personalbereich)
- Basiert auf exakten und rechtzeitigen internen und externen Informationen
- Ermittelt die Unternehmensrisiken zeitgerecht (d.h. soweit im Vorfeld, dass genügend Zeit für eine (Re)Aktion des Unternehmens verbleibt)
- Reagiert dynamisch auf sich ändernde Risikosituationen

Dass Unternehmen insbesondere mit den Faktoren Zeit und Dynamik Probleme haben, zeigt sich nach Ansicht des Autors auch in der gegenwärtig geführten Diskussion zu den Problemen der Deckung des Personalbedarfs im IT-Bereich von Unternehmen.

3. Risiken im Personalbereich

3.1. Externe Risiken

Über den Beschaffungsmarkt ist jedes Unternehmen auch im Personalbereich mit dem Marktwettbewerb verbunden. Durch die Entwicklung der Umwelt (z.B. neue Technologien), des Unternehmens (z.B. neue Geschäftsfelder) und durch die Fluktuation können Risiken in verschiedenen Bereichen entstehen:

- Quantitatives Risiko: Höhere Kosten für die Rekrutierung bzw. höherer Personalaufwand durch Mangel an qualifiziertem Personal bzw. durch starkem Wettbewerb auf der Arbeitgeberseite
- Qualitatives Risiko: Fehlende Möglichkeit zur Einstellung von qualifiziertem Personal zur Erstellung/Erbringung von Unternehmensleistungen

Als besondere Risikokomponente stellt sich auch wieder der Faktor „Zeit“ dar, der sich insbesondere auf den qualitativen Aspekt auswirkt. Hier muss die Revision entsprechende Tools anwenden (wie ein Risikomanager), um Risiken aufzuzeigen und deren Abstellung einzufordern bzw. anzumahnen. Es ist ebenfalls zu beachten, dass die externen Risiken von den internen Risiken beeinflusst werden.

3.2. Interne Risiken

Die internen Risiken, die von einem Managementsystem zu erfassen sind, gestalten sich vergleichsweise komplexer. Damit steigen auch die Anforderungen an das Managementsystem, die Tools zum Erfassen der Risiken und folglich auch an die Tätigkeit der Revision.

Als Risiken quantitativer Art sind aufzuführen:

- Personalüberhang
- Personalstruktur, insbesondere die Zeitdauer der Betriebszugehörigkeit

Diese Risiken sind einfacher erfassbar und quantifizierbar. Aufgrund der gesetzlichen Lage und der Rechtsprechung kann der Abbau von Personalüberhängen jedoch mit hohen Kosten verbunden sein.

Als viel kritischer sind hingegen die qualitativen Risiken anzusehen. Ausgangspunkt ist die Unternehmenskultur/ethik, das Führungsverhalten der Führungskräfte und die Bereitschaft zu deren Anpassung bzw. Weiterentwicklung. Sie und ihr Handling ist Quelle von Problemen in den folgenden Bereichen:

- Personalführung
- Mitarbeitermotivation
- Unternehmensinterne Kommunikation
- Personalqualifizierung

Daraus können (z.B. über die Differenz von Arbeiternehmer-Erwartungen und Arbeitnehmer-Erfahrungen) sich Auswirkungen auf die externen Risiken ergeben. Ein Unternehmen kann es mittels einer erfolgreichen Unternehmenskultur erreichen, ein sogenannter „Employer of choice“ zu werden, was zur Folge hat, dass die Auswirkungen externer Risiken verringert werden.

3.3. Folgen von Personalrisiken

Die quantitativen Risiken des Personalbereichs sind i.d.R. mit finanziellen Auswirkungen für das Unternehmen verbunden. Dies kann sich u.a. auswirken in zu hohen Personalaufwendungen oder in der verzögerten bzw. nicht erfolgten Erstellung von Produkten und Dienstleistungen. Ob und in welchem Umfang die Wettbewerbsfähigkeit und nachfolgend auch der Fortbestand des Unternehmens betroffen sind, hängt von den jeweiligen Konstellationen ab. Im Vergleich zu den qualitativen Risiken sind diese aber viel geringer, so dass das Management und die Revision den qualitativen Risiken größere Aufmerksamkeit widmen sollten.

Die qualitativen Risiken sind entscheidend, denn sie bestimmen langfristig über den Fortbestand des Unternehmens. Ihre Auswirkungen können fatal sein, wie das Debakel der Übernahme von Rover durch die BMW-Gruppe beweist. In diesem Punkt ist Frau Brand-Noé zu widersprechen. BMW unternahm nicht genügend Anstrengungen, die BMW-Unternehmenskultur (und das Verständnis von der modernen Autoproduktion) auf Rover zu übertragen/dort zu integrieren bzw. die Rover-Kultur („Wir produzieren mit Tradition – egal

wie teuer“) zu ändern³. Hier wäre eine radikale Änderung der Unternehmenskultur (einschließlich der damit verbundenen Auswirkungen auf die Produktion und damit auf die Wettbewerbsfähigkeit) notwendig gewesen. Fazit: Ein Problem in der Transformation von der Unternehmenskultur (im Sinne eines radical corporate cultural change) hat zu wirtschaftlichen Auswirkungen geführt.

Klassifiziert können qualitative Risiken die folgende Probleme auslösen:

- Verlust an interner Qualifikation
- Verlust der Innovations- und Anpassungsfähigkeit
- Verlust der internen Wissensvermittlung, das Unternehmen hat keinen Selbstlernerneffekt
- Verlust von qualifiziertem Personal
- Verlust der Qualitäts- oder Preisführerschaft
- Verlust von Wettbewerbsvorteilen.

Die aufgeführten Probleme haben zwei Eigenschaften gemeinsam: Sie gefährden den Fortbestand des Unternehmens und sie sind sehr schwer zu quantifizieren.

4. Werkzeuge für die Revision

Der Autor hat bisher dargestellt, dass die qualitativen Risiken im Personalbereich den Fortbestand eines Unternehmens gefährden können. Daher wird sich die Vorstellung von möglichen Werkzeugen auf diese Risiken beschränken.

Mit den nachfolgend vorgestellten der Schritten (Analyse der Erfolgsfaktoren (CSF⁴), Umweltanalyse (PEST), Verknüpfung von CSF und PEST) kann die Revision die Auswirkungen auf den Personalbereich evaluieren und das bestehende Managementsystem auf den Prüfstand stellen. Dabei wird insgesamt ein strategischer Revisionsansatz verwendet, der über einen Soll-Ist-Vergleich hinausgeht.

4.1. Kritische Erfolgsfaktoren (CSF)

Ausgangspunkt der Revision sollte die gegenwärtige Lage des Unternehmens sein. Die Revision kann mittels der CSF⁵ ermitteln, auf welchen Faktoren der Erfolg des Unternehmens tatsächlich beruht.

Die entscheidenden Erfolgsfaktoren sind diejenigen Komponenten einer Strategie, in welchen das Unternehmen besonders hervorragend sein muss, um im Wettbewerb zu führen. Sie basieren auf Kernkompetenzen des Unternehmens in bestimmten Aktivitäten oder im Management der Verbindungen zwischen Aktivitäten. Die entscheidenden Erfolgsfaktoren ergeben sich somit aus der Analyse aller Unternehmensaktivitäten daraufhin, welche davon für den Kunden von besonderer Bedeutung sind. Sie können wichtige Hinweise auf weitere

³ vgl. Die Welt, 16.03.2000

⁴ CSF...Critical Success Factors

⁵ vgl. Johnson und Scholes (1999), Seite 192

Möglichkeiten zur Differenzierung vom Wettbewerb und damit zur Stärkung der eigenen Position geben.

Beispiel: Wenn "speed to market" in der Einführung neuer Produkte ein entscheidender Erfolgsfaktor für eine Unternehmung ist, so kann dies beispielsweise auf Kernkompetenzen in der Logistik und im Verhandlungsgeschick mit den wesentlichen Einzelhandelspartnern begründet sein.

Entscheidende Erfolgsfaktoren können in die folgenden Gruppen eingeteilt werden:

- Branchen- oder sektorspezifische Faktoren (z.B. ist aufgrund der hohen Fixkosten Auslastung ein wesentlicher Faktor für alle Fluggesellschaften)
- Unternehmensspezifische Faktoren (z.B. hat DELL sein gesamtes Wertschöpfungs-system darauf ausgerichtet, in kurzer Zeit Computer entsprechend den jeweiligen Kundenspezifikationen herstellen und liefern zu können)
- Kundengruppenspezifische Faktoren (z.B. wird ein exzellentes online-banking Angebot für einige Bankkunden ein wesentliches Angebot sein, während andere weiterhin das traditionelle Filialsystem nutzen wollen)

Damit bezieht sich die Entscheidung, welche Aktivitäten und Kompetenzen wirklich die entscheidenden Erfolgsfaktoren sind, immer auf die konkrete Situation des Unternehmens und seines Umfeldes, insbesondere des Marktes und des Wettbewerbes.

Eine Schrittfolge zur Analyse der entscheidenden Erfolgsfaktoren kann wie folgt aussehen:

- Identifikation der entscheidenden Erfolgsfaktoren für die gegenwärtige Strategie. Es ist wichtig, diese auf eine überschaubare Anzahl zu begrenzen. (z.B. globaler Marktzugang, Qualität, bestimmte Produkt-Features, Modernität)
- Identifikation der zugrundeliegenden Kernkompetenzen. Auf diesen basiert der Wettbewerbsvorteil, der durch die entscheidenden Erfolgsfaktoren begründet wird. Sie können in bestimmten Aktivitäten (z.B. Logistik, Lifestyle-Nischen-Marketing) oder dem Management der Verbindungen zwischen den Aktivitäten (z.B. Supply-Chain-Management, IT-Systeme) liegen.
- Untersuchung dieser Liste darauf, ob sie ausreichend ist, Wettbewerbsvorteile zu begründen
- Identifikation von Leistungsstandards, die erreicht werden müssen, um sich gegenüber dem Wettbewerb hervorzutun. Dabei muss beachtet werden, dass die Wettbewerber mit hoher Wahrscheinlichkeit darauf abzielen werden, diese Standards ebenfalls zu erreichen oder zu übertreffen. Sie müssen daher kontinuierlich überprüft und aktualisiert werden. (z.B. Beantwortung von Anfragen innerhalb von 24 Stunden, Lieferfristen, Qualitätsstandards)
- Beurteilung der Möglichkeiten und Fähigkeiten von Wettbewerbern, die zugrundeliegenden Kernkompetenzen zu imitieren. Diese Frage ist entscheidend für die Nachhaltigkeit von Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile für die Unternehmung.
- Beurteilung des Einflusses möglicher Aktivitäten des Wettbewerbes und Entscheidung, wie darauf reagiert werden soll. Die Anpassung der Leistungsstandards wurde bereits er-

wähnt. Die erforderliche Reaktion muss nicht notwendigerweise ein Folgen sein. Z.B. ist es nicht für jedes Unternehmen vorteilhaft, eine globale Marktabdeckung anzustreben, nur weil dies einige Wettbewerber tun.

Die ermittelten CSF werden im dritten Schritt (siehe Punkt 4.3) mit den Ergebnissen der Umweltanalyse verbunden.

4.2. Umweltanalyse

Die PEST⁶ oder PESTLE ist der Ausgangspunkt für die Analyse der externen Umgebung⁷ des Unternehmens und der dort wirkenden Triebkräfte.

PESTLE steht für **p**olitische, **w**irtschaftliche (**e**conomical), **s**ozio-kulturelle, **t**echnologische, **r**echtliche (**l**egal) und **ö**kologische (**e**cological) Einflussfaktoren. Über die Einbeziehung rechtlicher und ökologischer Faktoren findet man in der Literatur unterschiedliche Auffassungen. Sicherlich ist ihre Bedeutung von Branche zu Branche unterschiedlich. Sofern sie für die konkrete Situation von hoher Bedeutung sind, erscheint eine gesonderte Behandlung als L und E sinnvoll. In Branchen, in denen rechtliche und ökologische Faktoren von eher geringer Bedeutung sind, können sie vereinfachend den anderen Kategorien zugeordnet werden, etwa Gesetzgebung als politischer Faktor.

Wichtig ist, dass stets nur externe Einflussfaktoren aufgenommen werden, auf die das Unternehmen bzw. die Branche keinen direkten Einfluss hat. Auf diese Weise bildet die PEST eine Zusammenfassung der Triebkräfte und der Makroumgebung. Sie zeigt auf, welche Einflussfaktoren in der Vergangenheit von besonderer Bedeutung waren, in welchem Umfang sich diese künftig verändern werden sowie welche Auswirkungen sich daraus auf das Unternehmen oder die gesamte Branche ergeben.

Um wirklich aussagekräftige Erkenntnisse zu gewinnen, reicht es jedoch nicht aus, wenn man die PEST als bloße Auflistung von Einflussfaktoren ansieht. Sie ist vielmehr lediglich der Ausgangspunkt für weiterführende Analysen der externen Umgebung.

Beispielsweise kann man auf Basis der PEST verschiedene externe Triebkräfte für Veränderungen identifizieren. Das sind diejenigen Kräfte, die mit hoher Wahrscheinlichkeit die Strukturen von Branchen oder Märkten beeinflussen und ändern. Beispielsweise können die Reduzierung von Regulierung und Handelsbarrieren, die Verbesserung der Kommunikationstechnologie, wachsender Wettbewerbsdruck auf einheimischen Märkten und zunehmende Konvergenz der Bedürfnisse von Verbrauchern Triebkräfte für die Globalisierung sein.

Mit Hilfe der PEST kann man weiterhin den unterschiedlichen Einfluss einzelner Triebkräfte auf Unternehmen analysieren. Dabei ist eine Betrachtung historischer Entwicklungen ebenso wichtig wie die Betrachtung künftiger Einflüsse. Ergänzend kann der Einfluss auf das eigene Unternehmen den Auswirkungen auf Wettbewerber gegenübergestellt werden.

⁶ vgl. Johnson und Scholes (1999), Seite 104

⁷ vgl. Thompson (1997), Seite 235

4.3. Verknüpfung von Erfolgsfaktoren und PEST

Der Revision kann nun die Ergebnisse der PEST mit den Erfolgsfaktoren des Unternehmens verbinden. Zentrale Frage ist dabei immer ein „Was bedeutet das (hier: Entwicklung der Umweltfaktoren) für diesen (Erfolgs)Faktor?“ Diese Frage wird mit allen wichtigen Entwicklungen der Unternehmensumwelt geklärt.

Als Ergebnis erhält die Revision eine detaillierten Übersicht über die zukünftige Entwicklung der Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Dabei ist nun zu prüfen, ob mit dem heutigen Personalbestand in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht die Erfolgsfaktoren im Wettbewerb erhalten werden können. Aufgrund der dynamischen Unternehmensumwelt wird dies selten der Fall sein. Damit ergeben sich eine oder mehrere Lücken in unterschiedlichen Dimensionen zwischen der heutigen Personalsituation und dem zukünftigen Bedarf. Diese Lücken stellen gleichzeitig auch die Risiken im Personalbereich dar. Um diese zu schließen, bedarf es bestimmter personalpolitischer Maßnahmen (z.B. Qualifizierung, Unternehmenskultur, Führungssystem).

Für die Revision ist nun kritisch zu hinterfragen, ob im bestehenden Risikomanagementsystem diese Lücken erkannt wurden und entsprechende Maßnahmen eingeleitet sind.

5. Problemfelder

Frau Brand-Noe hat in ihrem Artikel aufgeführt, dass die Revision nicht die Rolle des Risikomanager übernehmen und sich auf die Revision des Systems beschränken kann⁸. Dem ist nur eingeschränkt zuzustimmen. Risikomanagement und Revision sind zwei unterschiedliche Funktionen im Management eines Unternehmens. Um Revision aber durchführen zu können, ist eine kritische Bewertung der Differenzen von Soll – und Ist-Werten vorzunehmen. Dabei muss nach Ansicht des Autors die Revision in der Lage sein, den Soll-Zustand von komplexen Systemen ebenfalls zu bewerten. Ein Abgleich von einem einmal definierten Risikomanagementsystem (Soll) mit dem vom Unternehmen praktizierten (Ist) wird hier nicht mehr ausreichen. Insofern entsteht durch die interne Prüfung des Risikomanagements ein Qualitätssprung in der Arbeit der Revision.

Der beschriebene Prozess und o.a. Tools sind von der Anwendung und ihren Ergebnissen strategischer Natur. Die Resultate, die sie liefern können, gehen über einfache Analysen der Personalsituation mittels Kennziffern weit hinaus. Dafür liefern sie eine zukunftsorientierte Analyse der notwendigen Schritte zur Bestandserhaltung und zur Steigerung des Unternehmenswertes. Die dabei erzielten Ergebnisse können weitreichende Konsequenzen für das Unternehmen haben und zeichnen sich in ihrer Wirkungsweise durch eine primär langfristige Wirkung aus:

- Änderung der Führungskultur
- Änderung der Weiterbildungskonzeption

⁸ Brand-Noè (1999), Seite 321

- Änderung des internen Informationsaustausches und Transformation des Unternehmens in eine lernende Organisation.

Aufgrund der dynamischen Geschäftsumwelt ist es gefährlich, einfache Antworten auf komplexe Fragen zu geben. Die eigentlichen Herausforderungen für die Revision liegen weniger in dem Erkennen der notwendigen Veränderungen im Personalwesen, als im Initiieren der Veränderungen bei den Führungskräften.

Literaturquellen

Brand-Noè, Christine 1999. Das KonTraG und die Risiken des Personalbereichs, Interne Revision, Erich Schmidt Verlag, Berlin

C&L, 1998. Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, Schulungsunterlagen für das KonTraG-Seminar

Die Welt, 16.03.2000. Analysten begrüßen Rover-Verkauf, Online-Archiv, Channel: Wirtschaft, Ressort: Unternehmen

Johnson, G. und Scholes, K. 1999, Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall Europe, Harfordshire

Thompson, John L. 1997. Strategic Management – Awareness and Change, International Thomson Business Press, London