



KONSTANZ INSTITUT FÜR CORPORATE GOVERNANCE

# Risk-Governance-Cluster-Cube

Stephan Grüninger, Maximilian Jantz und Christine Schweikert

**KICG – Forschungspapiere**  
**Nr. 5 (2013)**  
**ISSN 2198-4913**

Konstanz Institut für  
Corporate Governance

Hochschule Konstanz  
Brauneggerstraße 55  
78462 Konstanz

[www.kicg.htwg-konstanz.de](http://www.kicg.htwg-konstanz.de)

# KICG-Forschungspapier Nr. 5 (2013)

## Risk-Governance-Cluster-Cube

Stephan Grüninger, Maximilian Jantz und Christine Schweikert

*Der folgende Artikel ist im Rahmen des Forschungsprojekts  
„Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten“  
entstanden.*

*Das diesem Artikel zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für  
Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 17044X11 gefördert. Die Verantwortung für  
den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.*

Das KICG ist ein Forschungsinstitut der HTWG Konstanz, Brauneggerstr. 55, 78462 Konstanz.

### Kontakt

Konstanz Institut für  
Corporate Governance  
Hochschule Konstanz  
Brauneggerstraße 55  
78462 Konstanz  
[www.kicg.htwg-konstanz.de](http://www.kicg.htwg-konstanz.de)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Das Modell des Risk-Governance-Cluster-Cube (RGC-Cube) dient dazu, die Vielzahl deutscher Unternehmen mit ihren spezifischen organisatorischen Ausprägungen und Merkmalen zu erfassen und nach ihrer Compliance-Komplexität einzuordnen. In Studie 1 zum Forschungsprojekt wurden insbesondere die drei Kriterien Betriebsgröße, regulatorischer Rahmen sowie das allgemeine Geschäftsrisiko als relevant für die Unterscheidung der Compliance-Komplexität identifiziert und in einem ersten Modellentwurf zusammengefasst.<sup>1</sup> Die Betriebsgröße (gemessen an der Anzahl der Beschäftigten) beeinflusst maßgeblich, mit welchem Ressourcenaufwand die einzelnen Compliance-Maßnahmen ausgestaltet werden. Der regulatorische Rahmen bestimmt die wesentlichen anzuwendenden Vorschriften und Regulierungen, die sich z.B. aus der Kapitalmarktorientierung, der Rechtsform oder der Branchenzugehörigkeit ergeben. Das Kriterium des „allgemeinen Geschäftsrisikos“ beinhaltet die Faktoren Länderrisiken, Branche, Internationalisierungsgrad und nimmt ebenfalls Einfluss darauf, welche Compliance-Maßnahmen für ein bestmögliches Risikomanagement zu implementieren sind.

Abbildung 1 zeigt eine schematische Darstellung des Risk-Governance-Cluster-Cube mit den drei Dimensionen Betriebsgröße, regulatorischer Rahmen sowie allgemeines Geschäftsrisiko.

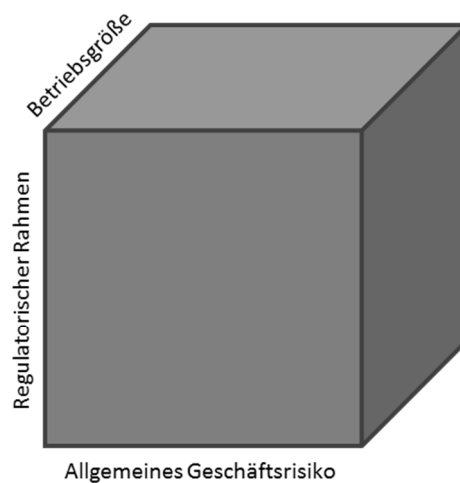


Abbildung 1: Risk-Governance-Cluster-Cube

Da kein Unternehmen dem anderen gleicht und jedes Unternehmen hinsichtlich seiner Governance und der Compliance-Risiken spezifisch und einzigartig ist, sind unendliche viele Kombinationen in der Ausprägung der drei Würfeldimensionen denkbar. Die Stärke des RGC-Cube liegt darin, alle Unternehmen mit ihren spezifischen organisatorischen Ausprägungen und Merkmalen abbilden zu können. Aus der Einzigartigkeit der Unternehmen ergibt sich theoretisch eine unendliche Anzahl von Kriterienkatalogen für die Beurteilung der Qualität des Managements von Organisations- und Aufsichtspflichten, d.h. für jedes Unternehmen müsste ein

<sup>1</sup> Vgl. Studie 1 zum Forschungsprojekt (Schweikert, C., Jantz, M. (2012): Corporate Governance in Abhängigkeit von Unternehmensstruktur und Unternehmensgröße – eine betriebswirtschaftlich-juristische Analyse, 33 ff.). Zu beziehen per Anfrage an [compliance-pflichten@htwg-konstanz.de](mailto:compliance-pflichten@htwg-konstanz.de)).

den spezifischen Merkmalsausprägungen entsprechender eigener Kriterienkatalog (Leitfaden) entwickelt werden. Jedoch sind bei den Unternehmen ähnliche Strukturen sowohl in der Governance als auch in der Compliance-Risikoexposition zu beobachten, aufgrund derer verschiedene Unternehmen zusammengefasst und in spezifische Risk-Governance-Cluster unterteilt werden können. Die sich ergebenden Cluster werden anhand einer empirischen Überprüfung ihrer tatsächlichen Relevanz in der Unternehmenspraxis sowie durch die Analyse von Korrelationen der Dimensionen des RGC-Cube weiter auf eine operationalisierbare Zahl von Compliance-Komplexitätsstufen verdichtet, für die jeweils spezifische Compliance-Komplexitäts-Leitfäden entwickelt werden.

Bei näherer Betrachtung der Würfeldimensionen ist eine „ausstrahlende Wirkung“ der Betriebsgröße auf die beiden weiteren Dimensionen „allgemeines Geschäftsrisiko“ und „regulatorischer Rahmen“ sowie ein Zusammenhang zwischen dem „allgemeinen Geschäftsrisiko“ und dem „regulatorischen Rahmen“ festzustellen.<sup>2</sup> Diese Zusammenhänge werden im Folgenden anhand dreier Thesen genauer dargestellt:

*Umso größer ein Unternehmen ist (d.h. umso mehr Personen in einem Unternehmen tätig sind), desto internationaler ist dieses Unternehmen aufgestellt, d.h. desto höher ist dessen „allgemeines Geschäftsrisiko“ einzustufen.*

Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen in seiner Geschäftstätigkeit mit dem Ausland in Berührung kommt. Die Internationalisierung<sup>3</sup> kann in allen Ebenen des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses ansetzen, bei der Beschaffung, der Produktion sowie auf der Absatzseite sowie in den organisierenden und unterstützenden Funktionen (Management, Finanzwirtschaft, Personalbereich etc.). Umso mehr Mitarbeiter ein Unternehmen beschäftigt, umso mehr Umsatz muss generiert werden, damit die durch die Wertschöpfung entstehenden Kosten – auch Personalkosten – gedeckt werden können und der Fortbestand des Unternehmen gesichert werden kann. Durch die Erschließung neuer Märkte und Absatzpotenziale, aber auch durch die Senkung von Beschaffungs-, Produktions- und Arbeitskosten und/oder die Realisierung steuerlicher Vorteile im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie können Unternehmen dieser Herausforderung entgegentreten. D.h. ab einer gewissen Größe müssen sich Unternehmen mit der Internationalisierungsthematik auseinandersetzen, um wettbewerbsfähig sein zu können. Eine Statistik des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn zeigt, dass der Anteil der Exportunternehmen in den jeweiligen Umsatzgrößenklassen mit zunehmendem Umsatz steigt.<sup>4</sup> Ebenso nimmt die

---

<sup>2</sup> Die Zusammenhänge stellen eine *allgemeine Tendenz* der wechselseitigen Abhängigkeit der drei Dimensionen Betriebsgröße, regulatorischer Rahmen und „allgemeines Geschäftsrisiko“ dar. Ausnahmen sind möglich.

<sup>3</sup> Unter Internationalisierung im Sinne des Forschungsprojekts wird jede Art der Aufnahme erstmaliger oder zusätzlicher grenzüberschreitender Aktivitäten des Unternehmens verstanden. Zu den Auslandsaktivitäten zählen nicht-investive Aktivitäten wie der klassische Außenhandel in Form von Im- und Exporten von Gütern und Dienstleistungen als auch investive Aktivitäten wie Direktinvestitionen für Errichtung/Erwerb eigener Tochtergesellschaften, Gemeinschaftsunternehmen oder vertragliche Kooperationen sowie Auslandsinvestitionen z.B. in Form von Lohnfertigung, Lizenzvergabe, Managementverträgen und Franchising.

<sup>4</sup> Vgl. [http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Kennzahlen\\_Auslandsaktivitaeten\\_und\\_Export\\_2004-2009.pdf](http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Kennzahlen_Auslandsaktivitaeten_und_Export_2004-2009.pdf), 7 (07.02.2013); IfM Bonn 2007, 106 f.; KfW Bankengruppe (Hrsg.) (2006): Die Globalisierung des Mittelstandes: Chancen und Risiken, 20. Abrufbar unter [http://www.kfw.de/kfw/de/KfW-Konzern/KfW\\_Research/Economic\\_Research/Publikationsarchiv/Mittelstan45/Mittelstnd99/Per36\\_Mittelstand\\_und\\_Ausland.pdf](http://www.kfw.de/kfw/de/KfW-Konzern/KfW_Research/Economic_Research/Publikationsarchiv/Mittelstan45/Mittelstnd99/Per36_Mittelstand_und_Ausland.pdf) (11.02.2013); ebenso: Wallau, F. (2009): Geschäfte mit NRW – Deutschland.

Exportquote tendenziell mit steigender Anzahl der Beschäftigten zu.<sup>5</sup> Diese Korrelationen lassen darauf schließen, dass zum einen für die Ausweitung der Geschäftstätigkeit auf ausländische Märkte eine gewisse Mindestunternehmensgröße erforderlich ist, zum anderen gehen aus der Internationalisierung positive Beschäftigungseffekte hervor.<sup>6</sup> Auch die Form der Internationalisierung verändert sich mit steigender Betriebsgröße. So sind große Unternehmen deutlich häufiger durch Kapitalbeteiligungen oder Kooperationsverträge im Ausland aktiv als kleine und mittlere Unternehmen (KMU).<sup>7</sup> Dies ist als Indiz dafür zu werten, dass die Komplexität der Organisationsstruktur des internationalen Engagements ebenfalls mit steigender Unternehmensgröße zunimmt.

*Mit steigender Internationalität (d.h. mit zunehmendem „allgemeinen Geschäftsrisiko“) nimmt der regulatorische Rahmen an Komplexität zu.*

Für Unternehmen, die ausschließlich in Deutschland tätig sind und deren Wertschöpfungskette (*upstream* und *downstream*) ausschließlich im Inland angesiedelt ist, ist die deutsche Gesetzgebung maßgeblich. Bei einer Geschäftstätigkeit über die nationalen Grenzen hinaus müssen sich Unternehmen zusätzlich mit internationalen Regelungen und Gesetzgebungen anderer Länder auseinandersetzen. Diese zusätzliche Komplexität variiert je nach Art und Umfang der Internationalisierung: Sie reicht beispielsweise von abweichenden oder strengeren Produkthaftungsregelungen über die Einhaltung arbeitsrechtlicher Regelungen in Ländern, in denen eine Produktions- oder Vertriebsstätte eingerichtet werden soll, bis hin zur Beachtung von nationalen und internationalen Regelungen im Bereich der Exportkontrolle oder des Außenwirtschaftsrechts. In je mehr Ländern ein Unternehmen tätig ist oder in denen sich das unternehmerische Handeln auswirkt, desto mehr geltende nationale Gesetze müssen beachtet und eingehalten werden.<sup>8</sup> Zusätzlich müssen gegebenenfalls internationale Regelungen und Gesetze mit extraterritorialer Reichweite, wie beispielsweise der U.S.-amerikanische Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) oder der UK Bribery Act, beachtet werden. Für stark international tätige Unternehmen nimmt der regulatorische Rahmen weiterhin aufgrund der zunehmenden Vielschichtigkeit und Verflechtung der Organisationsstruktur an Komplexität zu. Je nachdem, wie ein Unternehmen international aufgestellt ist, ob es von ihm abhängige Unternehmen (z.B. Tochtergesellschaften, Mehr- oder Minderheitsbeteiligungen) im In- und Ausland unterhält, sind zum einen zusätzliche Regelungen zu beachten (z.B. Konzernrecht) und stellen sich zum anderen Herausforderungen hinsichtlich der Reichweite und Durchsetzung von Unternehmensrichtlinien

---

Vortrag anlässlich des Symposiums „Geschäftlicher Erfolg in Deutschland durch professionelle Beratung“ – Praxisorientierte Kommunikation aus wissenschaftlicher Perspektive. Nijmegen, 27.03.2009 (<http://www.ifm-bonn.de/assets/documents/Wallau-27-03-2009.pdf>, 07.02.2013).

<sup>5</sup> Vgl. IfM Bonn (2007): Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand, IfM-Materialien Nr. 171, 66. Abrufbar unter: [www.ifm-bonn.de/assets/documents/IfM-Materialien-171.pdf](http://www.ifm-bonn.de/assets/documents/IfM-Materialien-171.pdf) (11.02.2013).

<sup>6</sup> Vgl. IfM Bonn 2007, 112.

<sup>7</sup> Vgl. Wallau, F. (2009): Geschäfte mit NRW – Deutschland. Vortrag anlässlich des Symposiums „Geschäftlicher Erfolg in Deutschland durch professionelle Beratung“ – Praxisorientierte Kommunikation aus wissenschaftlicher Perspektive. Nijmegen, 27.03.2009 (<http://www.ifm-bonn.de/assets/documents/Wallau-27-03-2009.pdf>, 07.02.2013), Folie 22. Auch die Studie des IfM Bonn belegt, dass der Diversifizierungsgrad der Internationalisierungsstrategie mit der Unternehmensgröße korreliert (IfM 2007, 102).

<sup>8</sup> Vgl. hierzu Zimmermann, R. (2011): Rechtliche Herausforderungen für das Compliance Management im globalen Unternehmen. In: Grüninger, S., Fürst, M., Pforr, S., Schmiedeknecht, M. (Hrsg.): Verantwortung in der globalen Ökonomie gestalten – Governanceethik und Wertemanagement. Marburg: Metropolis, S. 295-325.

und -anweisungen sowie einer möglichen Durchgriffshaftung. Hinzu tritt das Risiko ökonomischer und Reputationsschäden für die Muttergesellschaft aufgrund von Verstößen in den abhängigen Unternehmen.

*Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt die Komplexität hinsichtlich des regulatorischen Rahmens.*

Der Zusammenhang von Unternehmensgröße und regulatorischem Rahmen lässt sich mit der Häufigkeit spezifischer Rechtsformen bezüglich bestimmter Unternehmensgrößenklassen begründen. Personengesellschaften sind in kleineren Unternehmen häufiger, jedoch unter großen Unternehmen seltener zu finden. Mit zunehmender Unternehmensgröße firmieren Unternehmen eher als Kapitalgesellschaften.<sup>9</sup> Die Firmierung als Kapitalgesellschaft bringt insbesondere Vorteile<sup>10</sup> im Hinblick auf eine beschränkte Haftung für die Gesellschafter sowie zusätzliche Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung. Ferner kann die Geschäftsführung sowohl durch Gesellschafter als auch durch Fremdgeschäftsführer erfolgen. Jedoch sind mit der Firmierung in einer Kapitalgesellschaft im Vergleich zu Personengesellschaften höhere Gründungskosten sowie die Einbringung eines Mindestkapitalbestandes verbunden. Ferner nehmen die Anzahl zu beachtender Regulationen und Vorschriften sowie die Anforderungen an die Sorgfalts- und Publizitätspflichten bei Firmierung als Kapitalgesellschaft zu.<sup>11</sup>

Tabelle 1 gibt einen Überblick über den Zusammenhang der Würfeldimensionen.

<b>Maßgebliches Kriterium</b>	<b>Entwicklung des unabhängigen Kriteriums</b>	<b>Abhängiges Kriterium</b>	<b>Tendenz des abhängigen Kriteriums</b>
Betriebsgröße (Anzahl der Beschäftigten)	↑	Allgemeines Geschäftsrisiko	↑
Allgemeines Geschäftsrisiko	↑	Regulatorischer Rahmen	↑
Betriebsgröße (Anzahl der Beschäftigten)	↑	Regulatorischer Rahmen	↑

Tabelle 1: Zusammenhang der Würfeldimensionen

Die obigen Ausführungen belegen in der Tendenz eine positive Korrelation der drei Dimensionen des Risk-Governance-Cluster-Cube. Sowohl das allgemeine Geschäftsrisiko als auch der regulatorische Rahmen eines Unternehmens nehmen zu bzw. gewinnen an Komplexität bei ansteigender Unternehmensgröße. Aufgrund der Abhängigkeit der beiden Komplexitätskriterien „allgemeines Geschäftsrisiko“ und „regulatorischer Rahmen“ von der Betriebsgröße wird diese als maßgeblicher Einflussfaktor für die Compliance-Komplexität festgelegt. Für die weitere Arbeit an der Entwicklung von Leitfäden für die Beurteilung von Organisations- und Aufsichtspflichten bildet damit die Betriebsgröße das entscheidende

<sup>9</sup> Vgl. [www.ifm-bonn.org/assets/documents/Unt\\_RF\\_2000-2010.pdf](http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Unt_RF_2000-2010.pdf) (11.02.2013). Als Maßstab für die Betriebsgröße wird in dieser Statistik der Umsatz zugrunde gelegt.

<sup>10</sup> Zu den Vor- und Nachteilen bestimmter Rechtsformen vgl. die Publikation „GründerZeiten Nr. 11: Rechtsformen“ des Existenzgründerportals des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, abrufbar unter [http://www.existenzgruender.de/imperia/md/content/pdf/publikationen/gruenderzeiten/gz\\_11.pdf](http://www.existenzgruender.de/imperia/md/content/pdf/publikationen/gruenderzeiten/gz_11.pdf) (12.02.2013).

<sup>11</sup> Vgl. Studie 2 zum Forschungsprojekt (KICG-Forschungspapier Nr. 4/2012).

Abgrenzungskriterium für die Differenzierung unterschiedlicher Compliance-Komplexitätsstufen.

Die Betriebsgröße beeinflusst die Komplexität und Struktur eines Unternehmens und bestimmt durch die im Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen maßgeblich die Ausgestaltungsmöglichkeiten bzw. -notwendigkeiten von Compliance-Maßnahmen. Die Komplexität eines Unternehmens wird dabei bestimmt durch die Komplexität der Aufbau- und Ablauforganisation, die von der Unternehmensleitung unabhängig von äußeren Einflüssen (Markt, Branche, technologische Anforderungen etc.) bestimmbar ist.<sup>12</sup> Der Grad der Organisationskomplexität bemisst sich an der Anzahl verschiedenartiger Systemelemente (Diversität), der Dichte der Beziehungen zwischen den Elementen (Interdependenz), deren Mehrdeutigkeit (Ambiguität) sowie der Veränderlichkeit des Systems im Zeitablauf (Dynamik).<sup>13</sup> Zentrales Charakteristikum für die Komplexität eines Systems bildet die Diversität, die sich im Wesentlichen aus der Anzahl und Verschiedenartigkeit der Elemente eines Systems ergibt. Aus Unternehmensperspektive wird die Organisationskomplexität demzufolge maßgeblich von der Anzahl und Verschiedenartigkeit der am Unternehmen beteiligten Individuen, der Art und Dichte der Verknüpfungen dieser Individuen sowie von den formalen und informalen Verhaltensmustern der beteiligten Individuen bestimmt.<sup>14</sup> Verkürzt man diese Zusammenhänge auf das für die Organisationskomplexität zentrale Element der Anzahl der Systemelemente, stellt die Anzahl der Beschäftigten eines Unternehmens einen geeigneten Maßstab für die Beurteilung der Organisationskomplexität dar und wird daher im weiteren Verlauf des Forschungsprojekts als maßgebliches Kriterium für die Organisationskomplexität herangezogen.

Entlang ihrer Betriebsgröße werden dazu Unternehmen mit ähnlichen Compliance-Anforderungen und -Gestaltungsmöglichkeiten in spezifischen Risk-Governance-Clustern zusammengefasst, für die jeweils ein eigener Leitfaden erarbeitet wird. Neben Empfehlungen für die Ausgestaltung angemessener Compliance-Maßnahmen für Unternehmen der entsprechenden Compliance-Komplexität adressieren die Leitfäden jeweils zusätzliche Umstände und situative Gegebenheiten, die in der Ausgestaltung angemessener Compliance-Maßnahmen gegebenenfalls zu beachten sind. Zu diesen Umständen gehören u.a. besondere Risiken, die sich aus bestimmten Geschäftsmodellen, einer bestimmten Branchenzugehörigkeit oder einer Geschäftstätigkeit mit Hochrisiko-Ländern ergeben, die Compliance-Vergangenheit des Unternehmens (gab es in der Vergangenheit bereits Fälle von Non-Compliance? Besteht eine Compliance-Monitorship?) sowie die Zielsetzung, die die Unternehmensleitung mit der Implementierung eines CMS verfolgt.

---

<sup>12</sup> Vgl. Tshang, Y.G. (2011): Corporate Governance bei Organisationskomplexität. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 58 m.w.N.. Die Autorin basiert ihre Argumentation zur Organisationskomplexität auf dem systemtheoretischen Ansatz nach Luhmann, der Unternehmen als komplexe soziale Systeme auffasst (vgl. ebenda sowie Luhmann (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: suhrkamp)

<sup>13</sup> Vgl. Tshang 2011, 58 ff.

<sup>14</sup> Vgl. Tshang 2011, 58 ff.

## **Bisher sind in der Reihe der KICG-Forschungspapiere erschienen:**

Grüniger, S. „Compliance-Prüfung nach dem IDW EPS 980 – Pflicht oder Kür für den Aufsichtsrat?“ (KICG-Forschungspapier Nr. 1/2010)

Grüniger, S.; Jantz, M.; Schweikert, C.; Steinmeyer, R. „Sorgfaltsbegriff und Komplexitätsstufen im Compliance Management“ (KICG-Forschungspapier Nr. 2/2012)

Schweikert, C.; Jantz, M. „Corporate Governance in Abhängigkeit von Unternehmensstruktur und Unternehmensgröße - eine betriebswirtschaftlich-juristische Analyse“ (Studie 1 im Forschungsprojekt „Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten“) (KICG-Forschungspapier Nr. 3/2012)

Grüniger, S.; Jantz, M.; Schweikert, C.; Steinmeyer, R. „Organisationspflichten - eine Synopse zum Begriffsverständnis und den daraus abzuleitenden Anforderungen an Aufsichts- und Sorgfaltspflichten aus juristischer und betriebswirtschaftlicher Perspektive“ (Studie 2 im Forschungsprojekt „Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten“) (KICG-Forschungspapier Nr. 4/2012)

Grüniger, S.; Jantz, M.; Schweikert, C. „Risk-Governance-Cluster-Cube“ (KICG-Forschungspapier Nr. 5/2013)