

# Das Konstanz Institut für Corporate Governance – KICG

*Anwendungsorientierte Forschung und Wissenstransfer*



Mit Einrichtung des Masterstudiengangs Unternehmensführung beschlossen 2008 die Professoren Josef Wieland, Andreas Bertsch, Peter Franklin und Werner Volz (Fakultät Wirtschafts-, Kultur- und Rechtswissenschaften), ein Institut der HTWG zu gründen, in dem Forschung, Beratungs- und Transferleistungen zu Corporate Governance in einem umfassenden und ganzheitlichen Verständnis betrieben werden. Mit der Gründung des KICG sollte dieser Forschungsschwerpunkt an der Hochschule auch nach außen hin sichtbar werden.

Im Vergleich zu dem 1996 von Prof. Dr. Josef Wieland und Prof. Peter Franklin gegründeten und sehr erfolgreich arbeitenden Konstanz Institut für Wertemanagement (KIeM) wurde mit dem KICG ein breiteres Spektrum definiert, wie Prof. Dr. Stephan Grüninger, seit 2009 Institutsdirektor, erläutert. Das KIeM wurde nach der Gründung institutionell in das KICG integriert. Zu der bisher bereits betriebenen Forschung rund um wirtschafts- und unternehmensethische Fragestellungen,

die auch Institutionenökonomik und Firmentheorie umfassen, Forschung und Schulungen zur interkulturellen Kompetenz in Wirtschaftsunternehmen sowie die praktischen Implementierung des am Institut entwickelten Wertemanagementsystems<sup>ZfW</sup> in zahlreichen Unternehmen, kamen mit der Expertise weiterer Professoren unter anderen die Bereiche Anti-Fraud, Tax Compliance und Wirtschaftsrecht hinzu. Zusammengefasst kann als Fokus des KICG „die normative Seite des Managements“, so Prof. Grüninger, genannt werden.

Bereits seit über 20 Jahren ist Wirtschafts- und Unternehmensethik ein Schwerpunkt in der Forschung und in der Lehre an der HTWG, dabei immer aus einer fundierten Kenntnis der Praxis schöpfend. Und immer anwendungsorientierte Forschung, was heißt: es wird unmittelbar auf Problemstellungen der Praxis eingegangen. Zugleich fließen Erkenntnisse aus Forschung und das Wissen aus der Praxis direkt in die Lehre ein, welche auch die Weiterbildung umfasst.

Daher beschreiben im Gespräch Frau Prof. Annette Kleinfeld und die Professoren Stephan Grüninger, Oliver Haag und Werner Volz ihre Tätigkeiten als Lehrende, Forschende, aber auch als Akteure in der Wirtschaftspraxis als sich gegenseitig ergänzende und stützende Aufgaben. Anwendungsorientierte Forschung brauche die Nähe zur Praxis, und die Lehre an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften (HAW) nähre sich wiederum aus ihrem aktuellen Bezug zur Wirtschaftspraxis und deren He-

## Corporate Governance wird im KICG folgendermaßen definiert:



Das KICG fasst unter Corporate Governance nicht allein den „engen Sinne der Kontrollfunktion, Monitoring, Legal Compliance, Risikomanagement, Anti-Fraud Management etc. Vielmehr geht es um den erweiterten Begriff der Corporate Governance, nämlich der Führung (leadership), Steuerung (management) und Kontrolle (monitoring) des Unternehmens im Sinne einer verantwortungsvollen Unternehmensleitung, wie sie auch im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) gefordert wird. Auch der Begriff der Verantwortung ist dabei in all seinen Facetten – ökonomisch, rechtlich, sozial – zu verstehen. Die gelingende Simultanität der genannten drei Dimensionen ist die entscheidende Bedingung einer Good Corporate Governance. Sie findet sich auch in einem wirksamen Compliance- und Integrity-Management-System wieder.“

Interdisziplinarität ist ein grundlegender Aspekt der Forschungstätigkeit im KICG, die u.a. die Bereiche Ökonomie, Recht, Organisationstheorie, Management und Wirtschafts- und Unternehmensethik umfasst. Ziel ist es dabei auch, zur ökonomisch, rechtlich und gesellschaftlich nachhaltigen Ausrichtung der Unternehmensführung beizutragen. (Quelle: KICG)<sup>1</sup>

rausforderungen. In diesem Sinne gehört zum Institut auch das privatwirtschaftlich geförderte Center for Business Compliance & Integrity (CBCI), das seit 2013 vornehmlich Auftragsforschung betreibt: Forschungsergebnisse werden in praxisrelevante Konzepte, Leitlinien und Instrumente übersetzt, die Unternehmen dabei helfen, die Einhaltung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen sicherzustellen – was komplexer ist als es klingen mag. Auch das Forum Compliance & Integrity (FCI), das bereits seit 1999 jährlich zweimal tagt und dessen Direktor Grüninger ist, trägt durch einen engen und kontinuierlichen Austausch mit Unternehmen zum Erfolg des KICG bei. Das Erfolgsmodell FCI, so Grüninger, wird derzeit übertragen auf den Bereich großer mittelständischer und familiengeführter Unternehmen: das neu geschaffene Forum Compliance Mittelstand (FCM) ist bereits erfolgreich gestartet mit einem Kongress in Berlin im September 2016. Der Fokus der Arbeit wird darauf liegen, eine Plattform des Informations- und Wissensaustauschs zwischen Praktikern mit der Unterstützung durch anwendungsorientierte Forschung zu verknüpfen und damit den Unternehmen dabei zu helfen, Maßnahmen des Integritäts- und Compliance-Managements nachhaltig wirksam und gleichzeitig effizient im Unternehmen zu implementieren.

In ihrer Forschungs- und Beratungstätigkeit identifizieren die Mitglieder des Instituts die Lücken zwischen dem aktuellen Stand der Regulierung im nationalen wie globalen Wirtschaften und den Handlungsrealitäten. So macht das KICG sich zur Aufgabe dazu beizutragen, die zunehmenden Anforderungen



Abb. 1: Institutsdirektor Prof. Dr. Stephan Grüninger

aus bindendem Recht und sog. „Soft Law“ (u.a. Konventionen der UN, der OECD, Managementsystemstandards der ISO etc.) einem integrativen Integritäts- und Compliance-Management zuzuführen und damit Unternehmen zu helfen, die vielfältigen Risiken (Bestechung, Menschenrechtsverletzungen u.v.a.) auf dem globalen Markt genauer identifizieren und managen zu können. Dabei wird die hohe Relevanz nicht nur eines legalen, sondern auch legitimen Handelns verdeutlicht. Aufgrund der engen Verzahnung von Forschungsprojekten und Beratungstätigkeit in der Praxis wissen die Forschenden genau, „wo der Schuh drückt“ und entwickeln auf dieser Grundlage ihre Forschungsprojekte.

Ein knapper Überblick über einige der laufenden Forschungs- und Beratungsprojekte soll das Themenspektrum des Instituts, ihre Aktualität und Relevanz für das Wirtschaften in einer globalisierten und an Firmenskandalen nicht ermangelnden Welt illustrieren.

## Aktuelle Projekte und Themen:

### Prof. Dr. Stephan Grüninger

Grüninger und seine Projektmitarbeiterin, Anna Wiebe, haben jüngst das Projekt Multistakeholder-Analyse: Folgeprojekt zu „Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten“ abgeschlossen. Mit den 2014 in dem interdisziplinären Projekt erarbeiteten Leitlinien wurde besonders für kleinere und mittelständische sowie Familienunternehmen, aber auch große Unternehmen, die sich als Mittelstand verstehen, ein Instrument entwickelt, die unternehmensspezifischen Anforderungen an ihre Organisations- und Aufsichtspflichten optimal zu identifizieren und somit Leitung, Management und Überwachung zu optimieren. Im Nachfolgeprojekt wurde nun durch qualitative Interviews mit Vertretern aus Staatsanwaltschaften, Gerichten, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sowie aus Nichtregierungsorganisationen überprüft, ob die genannten Leitlinien sich in der Praxis und aus den verschiedenen Perspektiven als konsistent und tauglich erweisen: Entsprechen sie den Erwartungen der relevanten Stakeholder eines Unternehmens? Es gilt, so erklärt Anna Wiebe, „aus verschiedenen Perspektiven zu beurteilen, ob die Umsetzung der Compliance-Maßnahmen des Unternehmens bezogen auf seine Größe und Komplexität der Organisation zur Vermeidung von Compliance-Verstößen tatsächlich geeignet und angemessen war.“<sup>2</sup>

Im Ergebnis zeigt die Studie, dass die Bewertung dessen, was ein „angemessenes, glaubwürdiges und wirksames Compliance-Management-System (CMS)“ ist und leisten soll, sehr stark von den einzelnen Unternehmen abhängt. Nichtsdestotrotz konnten verallgemeinerungsfähige Faktoren identifiziert werden, so die Relevanz des „Tone from and at the Top“. Auch wird die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens und seines CMS stark davon abhängig gemacht, wie Compliance-Themen im Unter-

nehmen angegangen und kommuniziert werden. Das Projekt wurde von elf kooperierenden Unternehmen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften gefördert.<sup>3</sup>

Seit dem Sommer 2016 ist Grüninger Mitglied und Co-Vorsitzender eines zehnköpfigen Expertenkreises, der im Auftrag der Telekom AG deren Unternehmenskultur untersucht (z.B. wo sind Verfahren transparent und widerspruchsfrei, wo gilt es, mehr Transparenz herzustellen?), um herauszufinden, ob das bestehende Compliance Management System als Mittel der Ahndung, aber auch der Prävention von Regelverstößen angemessen ist und wirksam sein kann.<sup>4</sup> Nach einem Jahr sollen die Ergebnisse der Studie vorgestellt und ein Weißbuch vorgelegt werden, das auch für andere Unternehmen Handlungsempfehlungen bereitstellt, um die eigene Unternehmenskultur zu analysieren und die hohe Bedeutung von Integrität und Transparenz stärker in dieser zu verankern. Denn: Ohne eine entsprechende Unternehmenskultur keine Wirksamkeit des CMS.<sup>5</sup>

#### Prof. Dr. Annette Kleinfeld

Unter der Leitung von Frau Prof. Kleinfeld forscht das KICG im Rahmen einer privatwirtschaftlich geförderten Kooperation mit der Stiftung – CLUB OF HAMBURG<sup>6</sup> und dem Senat der Wirtschaft an den normativen Grundlagen eines von der Stiftung geplanten Deutschen Ethik Index – DEX<sup>®</sup>. Dazu wurde von Frau Kleinfeld und ihrer wissenschaftlichen Mitarbeiterin Anna Zubrod im ersten Schritt ein ganzheitliches Management-Modell „Erfolg mit Anstand“ entwickelt, mit dessen Hilfe u.a. das Konzept des ehrbaren Kaufmanns systematisiert, d.h. in die Perspektive einer Corporate Governance eingebettet und damit weiterentwickelt wurde. Aus dem Modell wird im zweiten Schritt ein Maßstab zur Bewertung der Unternehmensperformance unter unternehmensethischen Gesichtspunkten abgeleitet, der schließlich über die Listung und das Rating des jeweiligen Unternehmens im „Deutschen Ethik Index“ (DEX) entscheiden soll. Unternehmen, die keine Listung im DEX anstreben, aber trotzdem zunehmend über die Wahrnehmung ihrer Verantwortung gegenüber Stakeholdern und Gesellschaft Rechenschaft ablegen wollen oder müssen, sollen die Möglichkeit erhalten, auf der Basis eines externen Monitorings ein Gütesiegel „Erfolg mit Anstand“ zu erwerben. Frau Kleinfeld beschreibt das Vorgehen hierfür folgendermaßen: In den letzten 20 Jahren sind auf nationaler wie internationaler Ebene zahlreiche Standards zur verantwortungsvollen Führung von Unternehmen entstanden. Neben dem o.g. Wertemanagementsystem<sup>ZfW</sup> gehört dazu beispielsweise die ISO 26000 – die erste globale Norm zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen aller Art (an dessen Erarbeitung sie in einem internationalen Multi-Stakeholder-Verfahren mitwirkte) oder die OECD Leitlinien. Sie werden im Forschungsprojekt einer systematisierenden Synopse unterzogen, um dabei Kernpunkte und Zusammenhänge herauszuarbeiten, die als normative Basis sowohl des Managementmodells als auch des Gütesiegels „Erfolg mit Anstand“ genutzt werden.

Darauf aufbauend und in kritischer wissenschaftlicher Auseinandersetzung mit sogenannten Nachhaltigkeits- oder Ethik-Indizes, die bereits für börsennotierte Unternehmen existieren, ist die Entwicklung und Etablierung des Deutschen Ethik Index – DEX<sup>®</sup> geplant. Das einer Listung im DEX<sup>®</sup> zugrunde liegende Rating-Verfahren, das auf der erfolgreichen Auszeichnung mit dem Gütesiegel und einer zusätzlichen quantitativen Evaluierung gründet, soll einen Vergleich der ökonomischen Leistungsfähigkeit im Einklang mit ethischer Vorbildlichkeit auch für nicht börsennotierte Mittelständler, inhabergeführte und große Familienunternehmen bieten.

Ihrem Projekt liegt die mittlerweile breit rezipierte Annahme zugrunde, dass ökonomischer Erfolg und die nachhaltige Integration ethischer und anderer gesellschaftlich relevanter Prinzipien in die Führung und das Management von Unternehmen einander nicht widersprechen, sondern im Gegenteil deutlich bedingen. Langfristig soll durch den Vergleich der ökonomischen Performance im DEX gelisteter Unternehmen mit der Leistung vergleichbarer Unternehmen diese Hypothese überprüft werden. Darüber hinaus ermöglicht die Anwendung des Modells „Erfolg mit Anstand“ Organisationen aller Art, ihren spezifischen Beitrag zur Umsetzung der Ende 2015 von den Vereinten Nationen eingeführten „Agenda 2030“ in Form von 17 „Sustainable Development Goals (SDGs)“ zu identifizieren, zu managen und kommunikabel zu machen.

Im DEX-Projekt entsteht derzeit eine Promotion. Außerdem wurden mehrere Masterarbeitsthemen vergeben.

Auch Annette Kleinfeld schöpft ihre Forschungsthemen aus jahrelanger Beratungserfahrung zu Werte-, Corporate Identity- und Kulturmanagement sowie gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen in ihrer eigenen Firma Dr. Kleinfeld CEC - Corporate Excellence Consultancy.

#### Prof. Dr. jur. Oliver Haag

Prof. Dr. jur. Oliver Haag ist Professor für Arbeitsrecht, Gesellschaftsrecht, Handelsrecht, Compliance und Corporate Governance im Studiengang Wirtschaftsrecht. Einer seiner Schwerpunkte ist die Geschäftspartner-Compliance in Hochrisikoländern. Was eminent wichtig ist, da der Export in als solche eingestufte Länder boomt, wie Herr Haag betont, ob dies der Nahe Osten, afrikanische oder asiatische Länder sind. Haag forschte während seines Forschungssemesters 2015 konsequenterweise bei Airbus Defence & Space zu Compliance-Anforderungen in der internationalen Verteidigungs- und Raumfahrtindustrie. Haag berät besonders mittelständische Unternehmen zu Legal Compliance, damit diese mit guten Compliance Management Systemen ausgestattet auch den Anforderungen des internationalen Geschäfts gewachsen sind. Ein dritter Arbeitsschwerpunkt sind Arbeits- und Gesellschaftsrecht im Hinblick auf Unternehmensrestrukturierungen. Viele Studierende interessieren sich für Abschlussarbeiten in diesen Themengebieten, die Herr Haag

betreut, und sie werden sowohl für eine wissenschaftliche Perspektive als auch für die Praxis bestens vorbereitet.

Haag ist es ein besonderes Anliegen, sein Fachgebiet auch für Nichtjurist/innen verständlich darzulegen. Besonders in dem auf interdisziplinäres Arbeiten und Vermitteln vorbereitenden Studiengang Wirtschaftsrecht helfen Hand- und Lehrbücher, die ohne juristischen Sprachduktus Leserin und Leser mit komplexen juristischen Zusammenhängen vertraut machen, ohne dabei an Komplexität einzubüßen, enorm dabei, sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus rechtlicher Perspektive argumentieren zu lernen. Daher ist sein Buch „Arbeitsrecht: Fälle und Schemata“ aus der Reihe „Dummies“ – Lernen leichter gemacht im Wiley Verlag 2015 bereits in zweiter Auflage herausgegeben worden, die 3. Auflage ist für das Frühjahr 2017 terminiert.

#### Prof. Dr. Werner Volz

Ein ausgewiesener Experte auf den Gebieten des nationalen und internationalen Steuerrechts sowie deren Relevanz für Corporate Governance, Tax Compliance, Unternehmensbewertungen u.a. ist Herr Prof. Dr. Werner Volz. Der begeisterte und begeisternde Dozent kann so stets aktuellste Herausforderungen aus der Praxis in seine Lehre einbringen – seinen Studierenden verhilft er so zu einem hohen Erkenntnisgewinn in der Materie und ihren „Tücken“. Dies alles ermöglicht ihm seine Tätigkeit als Geschäftsführer der Dr. Volz Steuerberatungsgesellschaft in Konstanz, die er neben seiner Professur an der Fakultät für Wirtschafts- Kultur- und Rechtswissenschaften ausführt. Er ist vielseitig beratend unterwegs; nebst vieler anderer Projekte hat er im vergangenen Jahr der deutschen Exklave Büsingen in der Schweiz ein Gutachten zur dortigen Doppelbesteuerungsregelung vorgelegt – ein Beispiel aus dem Bereich Finance und Tax Compliance: Das Gutachten führte zu höheren Freibeträgen und damit zu einer faireren Besteuerung der Büsinger Bürger.<sup>7</sup>

### Die Mitglieder des KICG und ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte:

**Prof. Dr. Andreas Bertsch:** Rechnungslegung von Finanzinstrumenten, insbesondere Derivaten nach Handels- und Steuerrecht sowie IFRS.

**Prof. Peter Franklin:** Interkulturelles Management, interkulturelle Aspekte der Corporate Governance. Er war Mitgründer und Direktor des KIeM.

**Prof. Dr. Stephan Grüninger:** Compliance & Integrity Management, Corporate Responsibility, Vertrauens- und Risikomanagement, Wirtschafts- und Unternehmensethik. Er ist Direktor des KICG sowie des CBCI, des FCI und des neu gegründeten FCM. Darüber hinaus ist er Vorsitzender des Ausschusses „Integrity & Governance“ im DICO – Deutsches Institut für Compliance.

**Prof. Dr. Oliver Haag:** Gesellschafts-, Handels- und Arbeitsrecht, Compliance & Corporate Governance

**Prof. Dr. Annette Kleinfeld:** Wirtschafts- und Unternehmensethik, CSR, CC, Wertemanagement.

**Dr. Roland Steinmeyer LL.M. (externes Mitglied):** Corporate Governance, Compliance Management, Internal Investigations, Unternehmensrecht, Unternehmenskauf. Dr. Steinmeyer ist Notar und Partner bei Wilmer Cutler Pickering Hale and Dorr LLP in Berlin.

**Prof. Dr. Werner Volz:** Corporate Governance in Familienunternehmen, steuerliche Aspekte und Corporate Governance sowie der Unternehmensbewertung und des Unternehmenskaufs, Unternehmensnachfolge und -besteuerung, internationales Steuerrecht. Er ist neben seiner Professur Gesellschafter und Geschäftsführer der Dr. Volz Steuerberatungsgesellschaft.

**Prof. Dr. habil. Josef Wieland (externes Mitglied):** u.a. Compliance & Integrity Management, Unternehmen und Gesellschaft, Ökonomische Theoriegeschichte, Leadership Excellence, transkulturelles Management. Er war 1996 Mitgründer und Direktor des KIeM und ist Vorsitzender des FCI. Seit 2013 hat er einen Lehrstuhl inne und leitet er das Leadership Excellence Institut Zeppelin (LEIZ) an der Zeppelin Universität Friedrichshafen.

### Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des KICG:

**Lisa Schöttl** ist Institutsmanagerin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am KICG sowie Koordinatorin des Forum Compliance & Integrity (FCI); sie arbeitet an ihrer Promotion zum Thema Integritätsmanagement.

**Marcel Moser** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am CBCI im Bereich Governance, Compliance & Integrity Management. Er bereitet ein Promotionsprojekt zur Verantwortung von Unternehmen vor.

**Anna Wiebe** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt „Multistakeholder-Dialoge“.

**Anna Zubrod** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin des Projekts „Erfolg mit Anstand“.

Ausführlichere Informationen zu Lebensläufen, Funktionen und Projekten der Forschenden sowie Publikationen finden Sie auf der Homepage der HTWG, dort auf den Seiten des KICG und CBCI.

### Neuere Veröffentlichungen der Mitglieder des KICG (Auswahl):

Stephan Grüninger, Lisa Schöttl, Josef Wieland: Unternehmensintegrität & Compliance – Was wirklich wichtig ist. Eine Handreichung für Führungskräfte. Dos & Don'ts bei der Umsetzung eines wirksamen Integrity Managements. Forum Compliance & IntegrityZfW, 2016.

Stephan Grüninger: So geht das nicht – Compliance muss neu gedacht werden: Sechs Thesen für mehr Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit im Compliance-Management. Compliance Manager, 1/2016, S. 44–53.

Oliver Haag: Arbeitsrecht. Fälle und Schemata für Dummies, 1. Auflage, Weinheim: Wiley-VCH Verlag, 2016.

Oliver Haag, Benedict Erdl: Handels- und Gesellschaftsrecht. Fälle und Schemata für Dummies, 2. Aktualisierte Ausgabe, Weinheim: Wiley-VCH Verlag, 2015.

Annette Kleinfeld: Die Rolle von interner Kommunikation und interaktiver Schulung für ein effektives Compliance-Management. Zus. mit Clemens Müller-Störr, in: Wieland, J./Steinmeyer, R./Grüninger, St. (Hg.): Handbuch Compliance-Management, Berlin 2014, 2. Auflage, S. 745–764.

Josef Wieland, Roland Steinmeyer, Stephan Grüninger (Hrsg.): Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen. 2., überarbeitete und wesentlich erweiterte Ausgabe 2014, Berlin: Erich Schmidt Verlag.

*Autorin: Géraldine Kortmann*

## Quellen

[1] Zitat aus <http://www.htwg-konstanz.de/Institut.1162.0.html>  
(Zugriff Oktober 2016)

[2] Zitat aus <http://www.htwg-konstanz.de/Einzelmeldungen>  
(Zugriff Oktober 2016)

[3] Weitere Informationen zu diesem Projekt finden Sie auf den Seiten des KICG

[4] <https://www.telekom.com/de/medien/medieninformationen/detail/telekom-nimmt-unternehmenskultur-unter-die-lupe-435678>  
(Zugriff November 2016)

[5] <https://www.telekom.com/de/konzern/details/unternehmenskultur-die-telekom-macht-sich-nackt-442842> (Zugriff November 2016)

[6] Für weitere Informationen siehe <http://www.clubofhamburg.de>  
(Zugriff November 2016)

[7] S. zur neuen Steuerregelung auch <http://www.buesingen.de>  
(Zugriff November 2016)