

Governance, Risk und Compliance in Unternehmen

# Werden die GRC-Funktionen genügend ausgeschöpft?

Die Governance-, Risk- und Compliance-Funktionen (GRC) werden für Unternehmen immer wichtiger, um die Anforderungen von Stakeholdern, Gesetzgebern, internationalen Standards und Governance-Vorschriften einzuhalten. Lange wurden diese Funktionen autark betrachtet, dabei gäbe es so einige Ansatzpunkte für Synergien. Nicole Gisler, Bachelor of Science in Business Administration mit Vertiefung Management & Law FH, hat die gegenwärtigen GRC-Dimensionen untersucht.

**Bettina Hübscher und Nicole Gisler**

Die Definition des GRC-Begriffs erläutert Otremba wie folgt: «GRC ist ein integrierter, holistischer Ansatz einer unternehmensweiten Governance, Risk und Compliance, die dazu dient, sicherzustellen, dass eine Organisation ethisch korrekt und in Übereinstimmung mit ihrer Risikoneigung, internen Richtlinien und externen Anforderungen agiert. Durch eine Abstimmung von Strategie, Prozessen, Technologie, Personal und Strukturen werden Effektivität und Effizienz verbessert.» Otremba strukturierte das GRC-Gesamtkonzept in acht GRC-Dimensionen. Diese Dimensionen sind wesentliche Bestandteile des GRC-Managements. Die folgende Abbildung zeigt das GRC-Rahmenwerk.

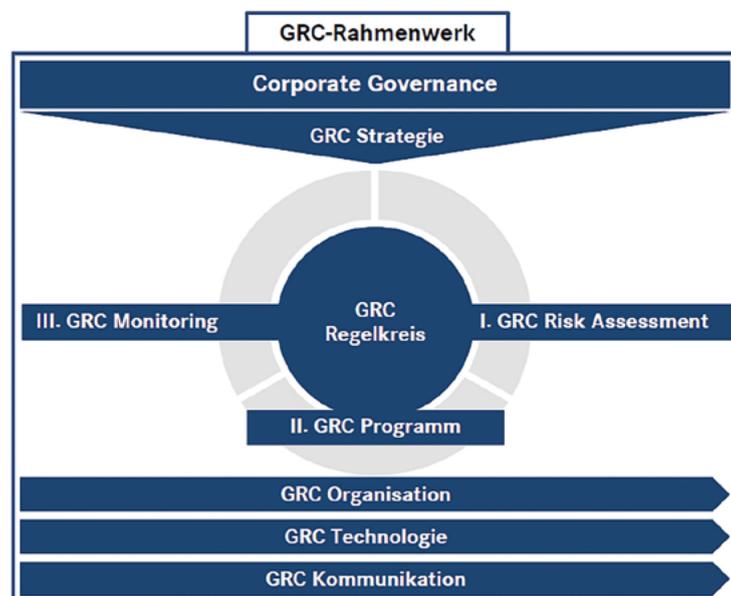


**Bettina Hübscher** (MLaw&MRisk) ist Dozentin an der Hochschule Luzern, Wirtschaft, und Vorstandsmitglied Netzwerk Risikomanagement.



**Nicole Gisler** ist Bachelor of Science in Business Administration mit Vertiefung Management & Law FH und Mitarbeiterin bei der Raiffeisenbank Nidwalden (Kreditverarbeitung).

Die Funktionen des wegweisenden Regelwerks sind bis jetzt meistens in sich selber, quasi als Silo, organisiert, wodurch die Zusammenarbeit mit den anderen Governance-, Risk- und Compliance-Funktionen erschwert wird. Wertvolle Ressourcen können dadurch verloren gehen. Obwohl die Fach- und Aufgabenbereiche sehr verschieden sind, muss es doch die Möglichkeit zu Synergien und Gemeinsamkeiten geben.



## GRC-Funktionen und Dimensionen

Die Strategie (siehe GRC-Rahmenwerk) ist eines der wichtigsten Elemente des GRC-Ansatzes. Sie definiert die Rahmenbedingungen und zeigt auf, in welche Richtung sich ein Unternehmen entwickeln soll. Diese GRC-Strategie sollte mit der Unternehmensstrategie im Einklang sein und sich ergänzen. Neben der Risikovermeidung sollen auch Chancen erkannt und genutzt werden. Gleichermassen wichtig ist es, dass die Organisation zum Unternehmen und seiner Kultur passt. Für die Akzeptanz in der Firma muss der GRC-Ansatz ein Teil der Unternehmenskultur sein. Als Ziel der Strategie sollten die Synergienutzung sowie das abteilungsübergreifende Denken priorisiert werden.

Gemäss Otremba ist die Aufbauorganisation eine wichtige Basis, um ein effektives und effizientes GRC zu erreichen. Durch sie kann erreicht werden, dass die einzelnen GRC-Funktionen gemeinsam betrachtet und dadurch eine effektive und effiziente Steuerung des GRC möglich wird.

Auch Experte Prof. Jens Meissner erwähnt, dass eine Fragmentierung bei den GRC-Funktionen vor allem in kleinen Unternehmen problematisch ist. Er befürwortet eine zentrale Stelle oder Abteilung, die alles zusammenführt. Ebenfalls ein guter Ansatz ist, dass eine Strukturierung auf den drei Ebenen Mikro, Meso und Makro erfolgt. In der Meso-Ebene ist es wichtig, dass die GRC-Funktionen unabhängig agieren, jedoch trotzdem Synergien nutzen. In der Mikro-Ebene sollten GRC-Koordinatoren festgelegt

*Eckpfeiler für ein effizientes GRC-System: Strategie, Organisation und Kommunikation.*

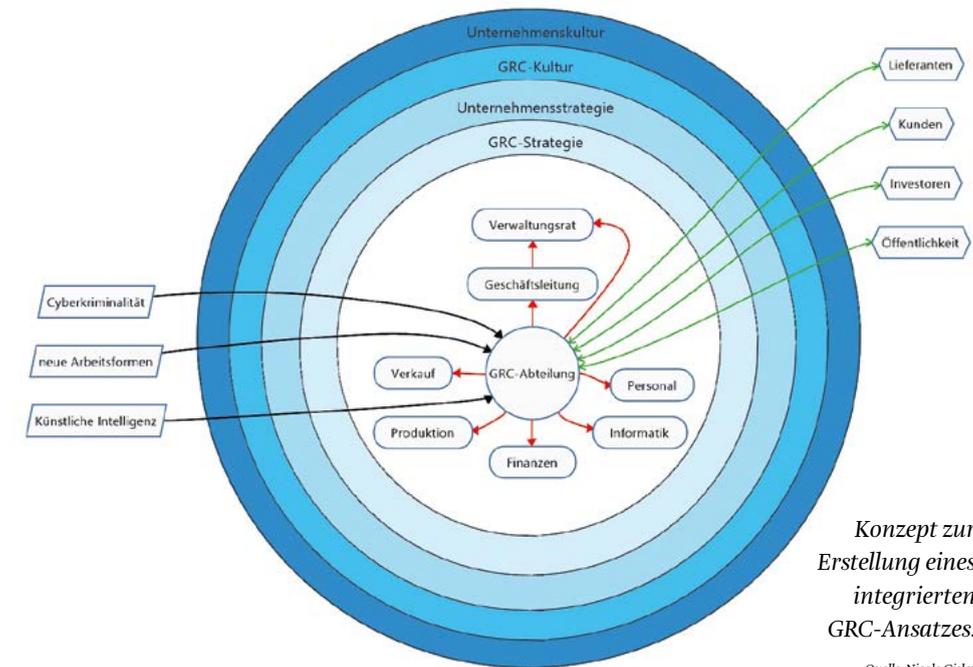
Quelle: GRC-Rahmenwerk, Otremba

werden, die eine gesamtheitliche Ansicht auf das Corporate Governance für das Unternehmen haben. Diese unterstützen das Führungspersonal bei Fragen, die das GRC betreffen. Auf der Makro-Ebene sind die Zusammenarbeitsmodelle zwischen der Geschäftsführung und der internen Revision sehr wichtig. Ausserdem stärkt das kontinuierliche Zusammenwirken der GRC-Funktionen die Selbstverständlichkeit im Alltag. Bei der Kommunikation selbst müssen die internen und externen Abläufe betrachtet werden. Bei der internen ist die Kommunikation miteinander, aber auch die non-verbale Kommunikation durch die Führungspersonen mit ihren Taten und Entscheidungen zentral. Bei der externen Kommunikation sind die Stakeholder ein wichtiger Adressat.

### Integrierter GRC-Ansatz

Jede Unternehmung hat ihre Herausforderungen bei der Umsetzung. Wie erwähnt, unterstützen eine transparente, verständliche und einheitliche Kommunikation und transparente Prozesse die Zusammenarbeit und vermindern das Silodenken. Eine schlanke Organisation der GRC-Funktionen ist daher empfehlenswert. Bei Grosskonzernen ist dies jedoch sehr schwierig, deshalb benötigt es genaue Strukturen und vereinheitlichte Abläufe.

Eine weitere Herausforderung ist es, einen Mittelweg zwischen den Vorschriften und den eigenen Erwartungen zu finden. Um dies zu meistern, lohnt es sich, eine GRC-Kultur zu entwickeln. Diese GRC-Kultur hat eine übergeordnete Funktion. Sie unterstützt einen integrierten Ansatz und ist Bindeglied zwischen den Erwartungen der Geschäftsleitung und der Umsetzung der Ziele. Für die GRC-Kultur fehlen noch Forschungen und einschlägige Literatur. Jedoch ähnelt die GRC-Kultur der Unternehmenskultur, da die GRC-Funktionen zu den betrieblichen Abläufen gehören. Da auch die spezifische GRC-Strategie der Unternehmensstrategie entsprechen soll, macht es Sinn, dass sie aufeinander abgestimmt sind und zueinander passen. Bei einem integrierten Ansatz für die GRC-Funktionen können Synergien genutzt werden. Dadurch entsteht Effizienz sowie Effektivität. Um dieses Ziel zu erreichen, braucht es Abstimmungen in verschiedenen Bereichen. Besonders der Inhalt, die Methoden und der Zeitpunkt müssen einheitlich gestaltet sein. Erreicht wird dies durch eine verständliche Dokumentation der GRC-Funktionen. Hierdurch sollte es weniger Doppel-



Konzept zur Erstellung eines integrierten GRC-Ansatzes.

Quelle: Nicole Gisler

spurigkeiten geben. Neben der regelmässigen Überarbeitung dieser Dokumentation braucht es auch ein einfaches Tool, um alle Informationen aggregiert und verständlich darzustellen. – Die obere Grafik, die Nicole Gisler in der Bachelorarbeit entwickelt hat, beinhaltet als Mittelpunkt eine GRC-Abteilung mit einheit-

### «Die Unternehmen zeigen häufig noch keinen integrierten GRC-Ansatz.»

lichen Methoden und Prozessen. Beim abgebildeten Unternehmen handelt es sich um einen Produktionsbetrieb. Die gleiche Abbildung kann auch für eine Dienstleistungsfirma adaptiert werden. Das Unternehmen ist umrandet von vier Kreisen, welche die GRC- und Unternehmensstrategie und -kultur darstellen. Die roten Pfeile stehen für die interne Kommunikation. Diese erfolgt zwischen der GRC-Abteilung und einer Fachkraft mit der Funktion der GRC-Koordination.

Bei den grünen Pfeilen handelt es sich um die externe Kommunikation zwischen der GRC-Abteilung und den relevanten Anspruchsgruppen. Die Aufzählung der Stakeholder ist nicht abschliessend. Auf der linken Seite (schwarze Pfeile) sind beispielhaft ein paar Innovationsthemen aufgezählt, welche einen Einfluss auf die GRC-Abteilung haben und ebenfalls zu bearbeiten sind.

### Fazit und Ausblick

Die Arbeit zeigt auf, dass die Unternehmen häufig noch keinen integrierten GRC-Ansatz umgesetzt haben. Die einzelnen GRC-Funktionen werden separat betrachtet und organisiert. Dies führt zu unterschiedlichen Herausforderungen sowie ungenutzten Synergien. Aus den Diskussionen mit den Experten im GRC-Bereich ist abzuleiten, dass besonders beim Thema der GRC-Kultur und Strategie noch weiterer Handlungs- und Forschungsbedarf besteht. Gelingt es, diese zwei Themen zu forcieren, abzustimmen und in der Aufbauorganisation umzusetzen, ist ein grosses Stück Arbeit in Richtung des integrierten GRC-Ansatzes gemacht. ■

Dieser Fachartikel erscheint in einer MQ-Serie, die von Expertinnen und Experten des «Netzwerks Risikomanagement» beigesteuert wird: [www.netzwerk-risikomanagement.ch](http://www.netzwerk-risikomanagement.ch)

#### Quellen:

- Kampffmeyer, U. (2009). *GRC-Governance, Risk Management & Compliance* (IBM Deutschland GmbH, Hrsg.).  
 Otremba, S. (2016). *GRC-Management als interdisziplinäre Corporate Governance: Die Integration von Revision, Risiko- und Compliance-Management in Unternehmen* [Wiesbaden Springer Gabler].  
 Schäffer, U. (2019). *KI sehe ich als zweite Welle der Digitalisierung. Controlling & Management Review*.  
 Weick, A. (o. J.). *Wieso GRC-Management weltweit immer wichtiger wird*.