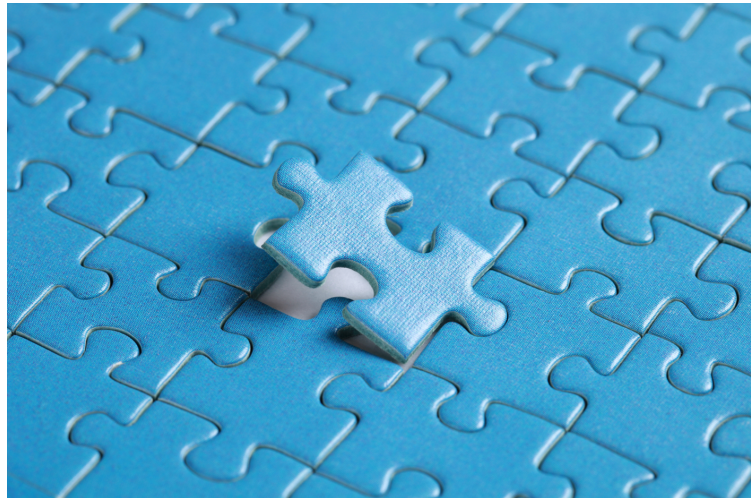


Zusammenführung von Governance und Compliance Management – der integrierte Ansatz in Theorie und Praxis

1. Einleitung

In vergangenen Jahren zeichnet sich sowohl auf der nationalen, als auch auf der Ebene der Europäischen Union die Tendenz ab, per gesetzliche Regelungen in die internen Governance- und Managementstrukturen immer mehr einzugreifen. Im Bereich des Managements zählen dazu etwa die Bereiche der Korruptionsprävention, der Geldwäschebekämpfung, der Außenwirtschaft / Sanktionen, des Personendatenschutzes oder nicht



zuletzt diverse Sorgfaltspflichten im Bereich der Lieferketten nach dem LkSG. Auf der Governance-Ebene treten dagegen immer weitere Pflichten hinzu, die primär infolge der Umsetzung des EU Green Deals in Form von EU-Richtlinien erlassen werden, von denen nun die EU mit dem sog. Omnibus-Paket womöglich wieder etwas Abstand nehmen wird. Die zunehmende regulatorische Dichte fordert Organisationen enorm heraus und hat auch in manchen von ihnen zu Ineffizienzen geführt, die man gerne wieder beseitigen würde. Deshalb stellen sich viele Unternehmen die Frage, wie sich die diversen Anforderungen konzeptuell intern umsetzen lassen. In diesem kurzen Beitrag soll ein grober Überblick darüber erfolgen, wie der integrierte Ansatz gelingen kann.

2. Zwei-Ebenen-Konzept

Um das hier präsentierte Modell näher zu beleuchten, seien zunächst die Grundlagen kurz erläutert. Das Modell geht von einem sog. Zwei-Ebenen-Konzept aus,¹ innerhalb dessen Governance die obere und Management die untere Ebene darstellt. So geht es also bei Governance primär um das Ziel des Unternehmens, seine Leitung und Kontrolle sowie Verantwortungen. Die Grundsätze dafür sind in dem DCGK für deutsche Unternehmen zusammengefasst worden. Dagegen geht es bei der Managementebene um die konkrete operative Umsetzung im Rahmen von diversen Managementsystemen.

¹ Grundlegend zu diesem Konzept bei *B. Makowicz*, Governance und Compliance-Management: Nachhaltige und effektive Umsetzung auf Basis eines standardbasierten und integrierten Ansatzes, in: ZRFC 4/2023 und aktuell *B. Makowicz*, Integrated Governance & Compliance Approach – This is the Way Forward!, in: *Makowicz(Hrsg.)*, Yearbook of Global Governance, Compliance & Integrity, Berlin, Brüssel, New York 2025, S. 1-18.

Aus praktischer Sicht steht dieses Modell vor der besonderen Herausforderung, die Managementebene auch tatsächlich im Rahmen der konkreten operativen Umsetzung mit den „Governance-Themen“ zu erreichen. Führungskräfte sind in diesem Konzept besonders gefordert, die Governance als eine ihrer Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu verstehen und anzunehmen. Sie müssen also kommunikativ mit dem Thema sicher erreicht werden. Auf Führungskräfte zugeschnittene Werkzeuge müssen angeboten und besondere Herangehensweisen angewendet werden. All dies muss den Führungskräften helfen, die (zumindest in ihrer Wahrnehmung neue) Aufgabe zu übernehmen und den Mehrwert ihres Wirkens für die Gesamtorganisation und damit auch für sich selbst zu erkennen. So wird sich auch die gewünschte Haltung einstellen, welche sich über die Vorbildfunktion der Führungskräfte auf die gesamte Organisation überträgt und auch der nötige Kulturwandel wird vollzogen.

3. Vertikale Integration

Bei der vertikalen Integration geht es zuerst darum, Governance mit diversen Managementsystemen entsprechend zu verknüpfen, um hieraus erwünschte Synergien zu ziehen. So haben einige Unternehmen eine übergeordnete Governance-Policy erstellt, in der das Ziel (neudeutsch der „Purpose“) und die wesentlichen Grundsätze des Unternehmens festgelegt werden. Die dort niedergelegten Prinzipien sollten in den nachgeordneten internen Regularien (z.B. in einem Verhaltenskodex) näher ausformuliert werden, um die Konsistenz sicherzustellen. Geht es z.B. um Kontrolle, so sollte die Unternehmensleitung ein entsprechendes Kontrollsystem auf Managementebene implementieren. Dieses sollte z.B. Management Reviews, externe Audits oder sonstige Formen der (Selbst-) Kontrolle enthalten. Das Ziel der Organisation, welches nicht nur in Gewinnerzielungsabsicht bestehen wird, wird z.B. auch Belange der Nachhaltigkeit, soziale Aspekte und Wertekanons berücksichtigen. Dieser nachhaltige Ansatz sollte dann entsprechend in der täglichen Arbeit auf der Managementebene seinen Niederschlag finden.

4. Horizontale Integration

Bei dieser Form der Integration geht es um die Schaffung von Synergien und Abschaffung von Redundanzen innerhalb diverser Managementsysteme auf einer Ebene.² Erläutert sei dies zunächst theoretisch anhand von den Bereichen der Geldwäscheprävention (AML), Lieferketten-Compliance und Korruptionsprävention. In den drei Bereichen stellt das Risk Assessment die Grundlage für weitere Maßnahmen, mit denen die festgestellten Risiken adäquat zu adressieren sind. Nehmen wir an, dass als Maßnahmen jeweils ein Verhaltenskodex, Schulungen und die Aufnahme in den Anwendungsbereich eines Hinweisgebersystems definiert werden. Die horizontale Integration würde nun theoretisch danach streben, dass ein einheitliches Risk Assessment für alle Risikobereiche implementiert wird. D.h. im vorliegenden Beispiel, dass alle drei Bereiche in einem einheitlichen Verhaltenskodex abgebildet, im Rahmen einer Schulungsstrategie abgedeckt und in ein einheitliches Hinweisgebersystem integriert werden.

Im Rahmen der horizontalen Integration sind also aus praktischer Sicht folgende Bereiche der Zusammenarbeit von besonderer Bedeutung. Prozesse müssen aufeinander abgestimmt sein. Es muss

² Erstmals zu diesem Konzept bei *B. Makowicz*, Integration neuer normativer, judikativer und administrativer Anforderungen in ein Compliance-Management-System, in: Betriebs-Berater 2018, S. 556-560 und grundlegend dazu bei *L. Lang*, Standardbasiertes und Integriertes Compliance Management (Dissertation), 2024, verfügbar als open-source unter: https://opus4.kobv.de/opus4-euv/frontdoor/deliver/index/docId/1402/file/Lang_Laura.pdf

ein regelmäßiger systematisierter Informationsaustausch erfolgen. Verwendete Tools sollten durchgängig sein. Themen sollten idealerweise gemeinsam bearbeitet werden. Es sollte eine integrierte Berichterstattung erfolgen und das Managementsystem sollte gesamtheitlich wirken. Die Bedeutung des Faktors einer positiven „integrierten Kultur“ darf dabei nicht unterschätzt werden, da nur so alle involvierten Bereiche an einem Strang ziehen und sich „Silos“ auflösen werden.

5. Vorteile (und Nachteile?)

Eine solche Integration kann theoretisch und auch praktisch viele Vorteile bringen. Werden Managementsysteme zusammengeführt, so können unnötige Prozesse, Strukturen und Werkzeuge abgeschafft werden, was zur Steigerung der Effizienz führen wird. Es wird die Organisation auch insgesamt transparenter und verständlicher machen. Dadurch kann letztlich die Akzeptanz- gegenüber dem Regelwerk und die Bereitschaft jedes Einzelnen dieses auch zu befolgen, steigen. D.h. die Regelkultur der Organisation verbessert sich. Die Regeln verfolgen im Zweifel nicht mehr primär den bloßen Selbstzweck, Dokumentation zu erzeugen, die im Falle von Compliance-Verstößen der Enthaltung der Organe dienen könnte. Da die neue Regelkultur auch den kritischen Blick auf die Regellandschaft erlaubt bzw. geradezu einfordert, entfaltet der einmal begonnene Prozess der Einführung des „integrierten Ansatzes“ seine fortwährende positive Wirkung auf die Effizienzsteigerung der Organisation. Diese Effizienzsteigerung kann auch dadurch begünstigt werden, dass potenzielle Zuständigkeitsüberschneidungen reduziert werden, was die Effektivität einer konsolidierten Managementsteuerung steigert. Nachteile des integrierten Ansatzes sind kaum vorstellbar. Der Wandel hin zu diesem neuen Modell ist, wie jede Veränderung, mit Anstrengungen verbunden, welche Durchhaltevermögen verlangen. Die Veränderung hat also ihren Preis. Es liegt jedoch auf der Hand, dass sich die Anstrengungen lohnen.

6. Zusammenfassung

Der hier skizzierte integrierte Ansatz bietet Organisationen die Chance, Gute Corporate Governance effizienter und effektiver zu verwirklichen. Da sie von den Führungskräften des Unternehmens als eine ihrer Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten verstanden und wahrgenommen wird, findet diese authentische Haltung im Hinblick auf gute Corporate Governance sukzessive Nachahmer in der Organisation, die dem Vorbild Führungskraft folgen. Eine positive „integrated Governance-Kultur“ ist Dreh- und Angelpunkt für den Erfolg dieser Organisationslösung. Gute Corporate Governance soll und wird so die Grundlage für langfristigen Unternehmenserfolg bilden. Es mag Unternehmen geben, die bisher noch keine umfangreichen Regelwerke und Organisationsstrukturen im Hinblick auf gute Corporate Governance geschaffen haben. Hier bietet es sich an, quasi auf die Überholspur zu wechseln und bestehende Strukturen auf das Niveau des integrierten Ansatzes zu heben.

AUTOREN:**Prof. Dr. Bartosz Makowicz**

**Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder),
Sprecher des Wissenschaftlichen Beirats**

**Rechtsanwalt Georg Gößwein, LL.M.**

**Geschäftsführer/Gründer
PLLOB Compliance GmbH
Schiedsrichter, Mediator und systemischer
Organisationsentwickler.
DICO Verwaltungsrat und Leiter des
Arbeitskreises „Compliance als
Führungsaufgabe“**