

Zur Governance zentraler Governance-Funktionen

von Dr. Elmar A. Küsters

Die Regulierungsdichte steigt – und zwar auf höchst unterschiedlichen Feldern der Unternehmensführung. Eine dynamische Regulierung von außen ist insbesondere durch supranationale Institutionen, nationale Gesetzgeber und Regulierungsstellen zu beobachten. Unternehmen haben mehr Gesetze und Vorschriften denn je zu beachten. Gleichzeitig forcieren Unternehmen ihre internen Standardisierungen, um sich in puncto Qualität der Führung, Prozesse und schließlich im Marktauftritt dem Wettbewerb erfolgreich zu stellen. Im Grunde sind alle Gremien, Funktionsbereiche und Konzerneinheiten eines Unternehmens betroffen. Angesichts dieser Entwicklung stellt sich aus einer ganzheitlichen Sicht die Frage, wie sich eine ordnungsgemäße Berücksichtigung aller Normen regelmäßig und systematisch mit einer integrierten Organisation bewältigen lässt.

Beim Zusammenspiel zwischen der Normenvorgabe von außen und von innen, der Entwicklung und Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen sowie der Überprüfung der Einhaltung von Normen durch vornehmlich Compliance-, Revisions- und Rechtsabteilungen sowie teilweise andere Bereiche wie Risikomanagement oder Qualität- und Servicebereiche ist ein begrifflicher „Melting-Pot“ verbunden mit einer vielfachen Funktionsunschärfe entstanden.

Zum Wesen einer „Governance“ zählt, die Grundordnung der Führung, Kontrolle und Organisation eines Unternehmens aus einer ganzheitlichen Sicht von den weiteren Funktionen einer regelhaften und strukturierten Compliance, einer Internen Revision, einer Rechtsabteilung und möglichen weiteren Aufgaben sprachlich und operativ zu trennen.

- Eine verbindliche *Governance* eines Unternehmens ist auf eine wirksame Organisation der Führung, Entwicklung und Kontrolle im Unternehmen gerichtet und dient der Entfaltung und Optimierung der unternehmerischen Potenziale sowie der Verwirklichung einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes. Sie intendiert die Entwicklung eines integrierten Konzepts zur ganzheitlichen Abbildung der normativen Grundordnungen in den Strukturen, Abläufen und der Kultur des Unternehmens. Eine so explizit aufgestellte Governance macht die Erwartungshaltungen transparent, beschleunigt die positiven

Effekte wirksamer Führung und Kontrolle und ermöglicht eine regelmäßige sowie systematische Compliance. Die zentralen Stellglieder einer Governance sind sowohl Aufsichtsrat als auch Vorstand. Sinnvollerweise sollte zur Unterstützung ein eigener Unternehmensbereich Corporate Governance eingerichtet sein, der die Weiterentwicklung einer ganzheitlich integrierten Corporate Governance sowie die Etablierung eines klaren Verständnisses zu Transparenz und einheitlichen Standards im Unternehmen in diesem Sinne begleitet und umsetzt.

- *Compliance* ist auf die Einhaltung der gesetzlich kodifizierten und freiwilligen Regelungen gerichtet. Zur systematischen Complianceprüfung sind jeweils definierte Kernprozesse zwingend notwendig. Folgende Rechtsbereiche und Handlungsfelder können u.a. Gegenstand eines Compliance-Managements sein: Kapitalmarktrecht, Insiderrecht, Korruption, deliktische Handlungen, Kartellrecht, Vertragsrecht, Wettbewerbsrecht, Wirtschaftsstrafrecht, Produkthaftung, Arbeitsrecht, Umweltrecht, Exportkontrolle, Steuern, Abschlussprüfung sowie die damit verbundenen Unternehmensbereiche IT, Vertrieb, Produktion, Human Relations und Corporate Governance. Es ist eine Frage der Governance, das unternehmensinterne Zusammenwirken von einzelnen Compliancefunktionen angemessen zu definieren und diese dann regelmäßig über die Governancefelder zu scannen. Detaillierte Reviews und Berichte sollten über Entsprechungen und Abweichungen Auskunft geben.
- Die *Revision* ist auf anlassbedingte Prüfungen der Geschäftsprozesse zur Sicherung der Ordnungsmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Sicherheit und zur Prüfung von Risiken im Unternehmen gerichtet. Die Revision deckt als „Unternehmenspolizei“ und verlängerter Arm der Unternehmensleitung Fehler und ggf. Normenverstöße im Unternehmen auf.
- Die *Rechtsabteilung* arbeitet als Stabsbereich des Vorstands und ist für die rechtliche Prüfung und Vorbereitung sämtlicher rechtlicher Gestaltungsbelange zuständig.

Diese grundsätzlichen Unterscheidungen und Rollenverständnisse sind für die interne Governance zentraler Governancefunktionen im Unternehmen ausschlaggebend.



Dr. Elmar A. Küsters, Direktor Corporate Governance, AWD Holding AG, und Lehrbeauftragter, Leuphana Universität Lüneburg.