

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	XIII
Zusatzmaterialien	XIV
1. Einführung und Begriffsgrundlagen	1
1.1 Begriffsursprung Governance und rechtliche Verankerung	1
1.1.1 Sarbanes-Oxley Act (SOX)	2
1.1.2 OECD-Leitlinien	2
1.2 ESG: Drei Buchstaben, viele Fragen	3
1.3 Governance nach Unternehmenstyp	4
1.4 Bedeutung von Governance in Unternehmen	5
2. Governance in unterschiedlichen Abteilungen – notwendige Schnittstellen	8
2.1 Boards (Geschäftsführung, Aufsichtsräte und Stakeholder)	8
2.1.1 Geschäftsführung oder Vorstand	8
2.1.2 Aufsichtsorgane	11
2.1.3 Stakeholder	13
2.1.4 Schnittstellen	14
2.2 HR (Human Resources) und Arbeitnehmervertreter	14
2.2.1 Rolle der HR-Abteilung	14
2.2.2 Einhaltung von Arbeitsrecht und Compliance	15
2.2.3 Förderung von Transparenz und Ethik in der Personal- führung	15
2.2.4 Prozesse für Konfliktlösungen und Mitarbeitenden- engagement	15
2.2.5 Hinweisgeberschutz	16
2.2.6 Arbeitnehmervertretung	17
2.2.7 Schnittstellen	17
2.3 Legal (Rechtsabteilung)	18
2.3.1 Aufgabenfelder/Rechtsgebiete	18
2.3.2 Arbeitsrecht	19
2.3.3 Handels- und Gesellschaftsrecht	20
2.3.4 Unternehmenstransaktionen	20
2.3.5 Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)	21
2.3.6 Management externer rechtlicher Berater	22
2.3.7 Legal Operations/Ticket-Systeme/Legal Design	
2.3.8 Compliance (IDW/ISO) – Unterschiede/Gemeinsam- keiten	23
2.3.9 Schnittstellen	25

Inhaltsverzeichnis

2.4	IT	26
2.4.1	IT-Abteilung/Informationssicherheit/ISO/IEC 27001	26
2.4.2	Governance-Framework für Technologie	28
2.4.3	Umgang mit künstlicher Intelligenz; EU AI Act (Zweck, Risikokategorien)	28
2.4.4	Chief Data Officer	31
2.4.5	Schnittstellen	31
2.5	Sales	32
2.5.1	Sales und Marketing	32
2.5.2	Social Media Marketing, SEO und SEA in Verbindung mit Google	32
2.5.3	Rechtliche Hürden im Online-Marketing	33
2.5.4	Sicherstellung von Vertriebsrichtlinien und ethischen Standards	33
2.5.5	Kundenbeziehungsmanagement und Einhaltung von Verträgen	34
2.5.6	Internes Reporting und Überprüfung von Sales- Aktivitäten	34
2.5.7	Exportkontrolle (Sanctions)	34
2.5.8	Schnittstellen	34
2.6	Operations, Product und R&D	35
2.6.1	Aufgaben des COO im Unternehmen	35
2.6.2	Definition und Bedeutung von Operations	35
2.6.3	Nachverfolgbarkeit von Lieferketten und Einhaltung von Standards	36
2.6.4	Aufbau eines Kontrollsystems für operative Effizienz	37
2.6.5	Qualitätsmanagement	37
2.6.6	Produktion	37
2.6.7	Forschung und Entwicklung (F&E)	38
2.6.8	Schnittstellen	39
2.7	Finanzen	40
2.7.1	Aufgaben der Finanzabteilung	40
2.7.2	Finanzielle Berichterstattung und Transparenz	41
2.7.3	Was versteht man unter der CSRD?	41
2.7.4	Interne Kontrollen und Risikoanalyse (Revision)	41
2.7.5	Sicherstellung der Einhaltung von steuerlichen Gesetzen im Unternehmen	42
2.7.6	Geldwäsche- und Betrugsprävention	42
2.7.7	Schnittstellen	43
3.	Governance Reloaded: integrierte Unternehmenssteuerung	44
3.1	Zentralisierung des Governance-Kerns	44
3.1.1	Vom Flickenteppich zur integrierten Steuerung – Chancen und Hürden einer zentralisierten Governance	44

3.1.2	Vorteile eines zentralen Governance-Management-systems	46
3.1.3	Abteilungsübergreifender Standards/Effizienz	47
3.1.4	Integriertes Risikomanagement	51
3.1.5	Abgrenzung zu dezentralen Ansätzen	52
3.1.6	Übergangsmanagement/Machtbalance/Fallstricke	54
3.1.7	Implementierungsmodelle nach Unternehmensgröße (inkl. Erfolgsprinzipien)	57
3.2	Governance Integrationsebenen	58
3.2.1	Vertikal /Horizontal	59
3.2.2	Prozessuale Integration entlang der Wertschöpfungskette	63
3.2.3	Externe Integration mit Stakeholdern und Partnern	66
3.2.4	Konflikte zwischen Integrationsebenen und ihrer Lösung	69
3.2.5	Widersprüche zwischen verschiedenen Governance-Anforderungen.	71
3.2.6	Messbarkeit von Integrationsfortschritten	73
3.2.7	Integration verschiedener Compliance-Bereiche	74
3.2.8	Reifegrade einer Governancestruktur am Beispiel der BCG-Matrix.	75
3.3	Vergleich und Integration von Frameworks	77
3.3.1	Relevante Standards (IT/EA, InfoSec, Risk, Compliance, Qualität, ESG)	77
3.3.2	Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Frameworks	84
3.3.3	Mapping-Strategien zur Framework-Integration	87
3.3.4	Durchführung von Gap-Analysen	90
3.3.5	Implementierung eines integrierten Framework-Ansatzes	93
3.3.6	Fallstudien erfolgreicher Framework-Integration	95
3.4	Gemeinsame Erfolgs- und Risikofaktoren.	98
4.	Technologiegestützte Governance-Systeme und KI-Governance. .	100
4.1	Einleitung und Mehrwerte technologischer Lösungen im Governance-Bereich	100
4.2	Nutzung von KI und Analyse-Tools	100
4.2.1	Predictive Analytics für Risikomanagement	101
4.2.2	Muster- und Anomalie-Erkennung	101
4.2.3	Ethische Aspekte des KI-Einsatzes.	102
4.2.4	KI-Governance-Strukturen und Verantwortlichkeiten	103
4.2.5	Automatisierte Compliance-Validierung durch verantwortungsvolle KI-Systeme	104
4.3	Zentrale Plattformen für Kommunikation und Berichterstattung	105
4.3.1	Anforderungen an integrierte Governance-Plattformen.	105

Inhaltsverzeichnis

4.3.2	Make-or-Buy-Entscheidungen	106
4.3.3	Implementierungsstrategien und Erfolgsfaktoren	107
4.4	Automatisierung von Compliance-Prüfungen	109
4.4.1	Kernbereiche der Compliance-Automatisierung	109
4.4.2	Grenzen automatisierter Prüfungen	110
4.4.3	Kombination von menschlicher Expertise und Automatisierung	112
4.5	Blockchain und dezentrale Technologien für Governance	114
4.5.1	Smart Contracts als Basis für automatisierte Compliance-Prozesse	114
4.5.2	Unveränderliche Audit-Trails und Transparenz	116
4.5.3	Dezentralisierte Governance-Strukturen für globale Unternehmen	117
4.6	Datenschutz und -sicherheit im technologiegestützten Governance-System	118
4.6.1	Die Doppelrolle von Governance bei Datenschutz und -sicherheit	119
4.6.2	Sicherheitskonzepte für Governance-Systeme	120
4.7	Zukunftstechnologien im Ausblick	121
4.7.1	Quantum Computing: Rechenpower für komplexe Governance-Analysen	121
4.7.2	Fortgeschrittene NLP-Systeme: Regulatory Intelligence neu gedacht	121
4.7.3	AR/VR: Neue Dimensionen der Governance-Visualisierung	121
4.7.4	Edge Computing: Dezentrale Governance in Echtzeit	122
4.7.5	Human-AI Teaming: Kooperationsmodelle für Governance	122
4.7.6	Internet of Governance Things (IoGT): Sensorik für Governance-Prozesse	122
4.7.7	Wissenschaftliche Projektionen zu Governance-Technologien	122
4.8	Implementierungsansatz für zukunftsorientierte Governance-Technologien	123
4.8.1	Sechs zentrale Handlungsfelder	123
4.8.2	Herausforderungen und Chancen zukunftsorientierter Technologien	124
5.	Von der Pflicht zur Überzeugung: Auf dem Weg zur integrierten Governance	126
5.1	Unternehmenskultur und Führung	126
5.1.1	Charakteristika einer Governance-orientierten Unternehmenskultur	127
5.1.2	Führungsverhalten und Vorbildfunktion	128

5.2	Personalentwicklung und Förderung gemeinschaftlicher Verantwortung	130
5.2.1	Anreizsysteme für proaktive Governance	131
5.2.2	Intrinsische Motivation für Governance stärken	132
5.2.3	Innovatives Konzept: Governance-Credits	132
5.2.4	Wissenschaftliche Erkenntnisse zu Anreizsystemen	133
5.2.5	Kulturelle Vielfalt als Herausforderung und Chance	133
5.3	Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden	134
5.3.1	Zielgruppenspezifische Ansätze	136
5.3.2	Innovative Lernformate für nachhaltigen Kulturwandel	137
5.3.3	Von der Theorie zur praktischen Anwendung	137
5.4	Governance-Strategie als Wettbewerbsvorteil und Effizienzsteigerung	138
5.4.1	Von der Compliance-Last zum strategischen Asset	139
5.4.2	Konkrete Wettbewerbsvorteile durch exzellente Governance	139
5.4.3	Quantifizierung des Governance-ROI	140
5.5	Überwindung von Widerständen durch geeignetes Change-Management	141
5.5.1	Phasenmodell der Governance-Transformation	141
5.5.2	Umgang mit typischen Widerständen	142
5.6	Governance als Teil der Unternehmens-DNA	143
5.6.1	Von expliziter zu impliziter Governance	143
5.6.2	Architektur einer Governance-DNA	143
5.6.3	Messung der Governance-DNA	144
5.7	Krisenfestigkeit durch verankerte Governance-Kultur.	145
5.7.1	Governance als Resilienzfaktor.	145
5.7.2	Aufbau von Governance-Krisenresilienz	145
5.7.3	Governance-Paradox: Stabilität und Flexibilität.	146
5.8	Messung kultureller Veränderung (Modelle/Reifegrade).	146
5.8.1	Mehrdimensionales Governance-Kultur-Messmodell	147
5.8.2	Reifegradmodell für Governance-Kultur	148
6.	Disruptive und innovative Governance-Ansätze	149
6.1	Governance by Design: Vom Compliance-Zwang zum strategischen Vorteil	149
6.2	Agile Governance (Scrum, Kanban, Sprints, OKRs).	151
6.2.1	Scrum und Kanban für regulatorische Anforderungen	151
6.2.2	Governance Sprints und iterative Compliance	152
6.2.3	OKRs für messbare Governance-Fortschritte	153
6.3	Neue Betriebsmodelle (GaaS, Modularisierung, API-first)	154
6.3.1	Governance as a Service (GaaS)	154
6.3.2	Modulare Governance-Komponenten	155
6.3.3	API-first Ansatz für flexible Integration	156

Inhaltsverzeichnis

6.4	Innovative Kulturhebel	157
6.4.1	Neuropsychologische Ansätze für nachhaltigen Wandel . .	157
6.4.2	Immersive Erfahrungen und Gamification.	158
6.4.3	Mikro-Interventionen mit Makro-Wirkung	159
6.5	Risikoorientierte Priorisierung von Governance-Maßnahmen . .	160
6.5.1	Risikobasierte Entscheidungsfindung	160
6.5.2	Ressourcenallokation nach Risikoprioritäten	161
7.	Governance-Ökosysteme und Nachhaltigkeit	165
7.1	Extended Enterprise Governance	165
7.1.1	Kollaborative Governance-Modelle	166
7.1.2	Technologisch gestützte Governance-Ökosysteme	166
7.2	Regulatorische Rahmenbedingungen	167
7.3	Branchenspezifische Anforderungen	169
7.4	Interne vs. externe Struktur/Open-Source-Standards	171
7.4.1	Alignment interner und externer Governance	171
7.4.2	Open Source Governance und gemeinsame Standards . .	173
7.5	Nachhaltigkeit und Resilienz/Governance in Krisen	175
7.5.1	Resilienz durch adaptive Governance-Mechanismen . . .	177
7.5.2	Governance in Krisenzeiten	179
8.	Zukunftsperspektiven integrierter Governance	183
8.1	Predictive Analytics für regulatorische Trends	183
8.2	KI-gestützte Governance-Ökosysteme der Zukunft	185
8.2.1	Prädiktive Compliance zur Risikofrüherkennung	186
8.2.2	Automatisierte Compliance-Validierung durch Machine Learning	187
8.2.3	Digital Twins für Governance-Prozesse	187
8.3	Regulatory Sandboxes: Sichere Experimentierräume	188
8.4	Governance in der VUCA-Welt	190
8.5	Governance-Landschaft 2030	192
8.6	Rechtliche Verantwortung von Vorständen/Geschäftsführung . .	194
8.6.1	Persönliche Haftung bei Governance-Versagen	194
8.6.2	Dokumentation als Absicherung	195
8.6.3	Zusammenfassung und Ausblick	197
9.	Fazit, Umsetzung und Messung	199
9.1	Wesentliche Erkenntnisse	199
9.1.1	Strategische Bedeutung integrierter Governance	199
9.1.2	Transformation erforderlich auf allen Ebenen	199
9.1.3	Technologie als Enabler, nicht als Lösung	199
9.1.4	Zukunftsgerichtete Governance-Architektur	200
9.2	Praktische Schritte zur Implementierung	200
9.2.1	Budget- und Ressourcenplanung	200

Inhaltsverzeichnis

9.2.2	Governance-Roadmap und Meilensteine	202
9.2.3	Staffing und Rollendefinitionen.	204
9.3.	Forschungs- und Entwicklungsbedarf	206
9.4	Messung der Governance-Effektivität.	207
9.4.1	Entwicklung von Governance-KPIs.	207
9.4.2	Balanced Scorecard für integrierte Governance.	209
9.5	Abschließende Handlungsempfehlungen	212
9.6	Abschließende Betrachtung	213
Glossar		214
Stichwortverzeichnis		219