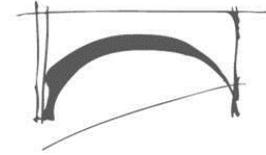




**GMRC** INTERNATIONAL INSTITUTE FOR  
GOVERNANCE MANAGEMENT  
RISK & COMPLIANCE



PROF. DR. SCHERER,  
DR. RIEGER & PARTNER MBB  
RECHTSANWALTSKANZLEI FÜR WIRTSCHAFTSRECHT

***„Neue ISO 9001:2015 und integriertes Qualitäts-  
Managementsystem mit Risk und Compliance“***

**am 03.05.2016**

**bei der Open University Sommersemester 2016  
an der Technischen Hochschule Deggendorf**

Referent:

*Prof. Dr. jur. Josef Scherer*

*Professor für Unternehmensrecht, Risiko- und Krisenmanagement,  
Sanierungs- und Insolvenzrecht an der Technischen Hochschule Deggendorf  
Rechtsanwalt in Regensburg und Deggendorf*

*Studiengangsleiter des Masterstudiengangs Risiko- und Compliancemanagement  
Gründer und Leiter des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risk- und  
Compliancemanagement der Technischen Hochschule Deggendorf*

## Prof. Dr. jur. Josef Scherer

Rechtsanwalt

Richter am Landgericht a.D.

Gründer und Leiter

des Internationalen Instituts für Governance, Management,

Risk- und Compliancemanagement

der Technischen Hochschule Deggendorf THD



Rechtsanwalt Prof. Dr. Josef Scherer ist seit 1996 Professor für Unternehmensrecht (Compliance), insbesondere Risiko- und Krisenmanagement, Sanierungs- und Insolvenzrecht an der Technischen Hochschule Deggendorf. Zuvor arbeitete er als Staatsanwalt an diversen Landgerichten und Richter am Landgericht in einer Zivilkammer.

Neben seiner Tätigkeit als Seniorpartner der Kanzlei Prof. Dr. Scherer, Dr. Rieger & Partner erstellt er wissenschaftliche Rechtsgutachten und agiert als Richter in Schiedsgerichtsverfahren. Von 2001 – 2014 arbeitete er auch als Insolvenzverwalter in verschiedenen Amtsgerichtsbezirken.

Prof. Dr. Scherer fungiert in diversen Unternehmen / Körperschaften als Compliance-Ombudsmann sowie externer Compliancebeauftragter und ist gesuchter Referent bei Managementschulungen in namhaften Unternehmen sowie im Weiterbildungsprogramm des Senders BR-alpha.

E-Mail: [scherer@scherer-rieger.de](mailto:scherer@scherer-rieger.de)

☎ 0991 3447080

[www.scherer-rieger.de](http://www.scherer-rieger.de)

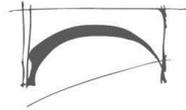
In Kooperation mit TÜV konzipierte er als Studiengangsleiter und Referent den akkreditierten berufsbegleitenden Masterstudiengang Risikomanagement und Compliancemanagement an der Technischen Hochschule Deggendorf.

Seit 2012 leitet er als Vorstand des Direktoriums das Internationale Institut für Governance, Management, Risk- und Compliancemanagement der Technischen Hochschule Deggendorf als Kompetenzzentrum. Außerdem ist er seit Oktober 2015 Mitglied des Beirates des Frankfurter Instituts für Risikomanagement und Regulierung (FIRM) ([www.firm.fm](http://www.firm.fm)).

Seine Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte liegen auf den Gebieten Managerhaftung, Governance-, Compliance- und Risikomanagement sowie Vertrags-, Produkthaftungs-, Sanierungs- und Insolvenzrecht.

Zahlreiche Publikationen auf den Gebieten: Managerrisiko, Governance-, Risiko-, Chancen- und Compliancemanagement, Vertragsmanagement, Arbeitsrecht, Insolvenzrecht und Sanierung, Gläubigermanagement, Produkthaftungsrecht.

Zum kostenlosen Download auf [www.scherer-rieger.de](http://www.scherer-rieger.de)



PROF. DR. SCHERER,  
DR. RIEGER & PARTNER MBB  
RECHTSANWALTSKANZLEI FÜR WIRTSCHAFTSRECHT

**GRC:**  
**Governance, Risk & Compliance als die gesuchte Klammer  
für ein integriertes Managementsystem**





BCM | Berufsverband der Compliance Manager



COMPLIANCE 2015  
PERSPEKTIVEN EINER ENTWICKLUNG



Weitere Veröffentlichungen (auch zum kostenlosen Download) finden Sie unter dem Link <http://www.scherer-rieger.de/index.php/wissenswertes/veroeffentlichungen.html>

**1.1.1.2**

**GOVERNANCE**

*Das „Unternehmensschiff“  
auf seiner Reise*

- Geschäftsmodell
- Ziele
- strategisches und operatives Handeln

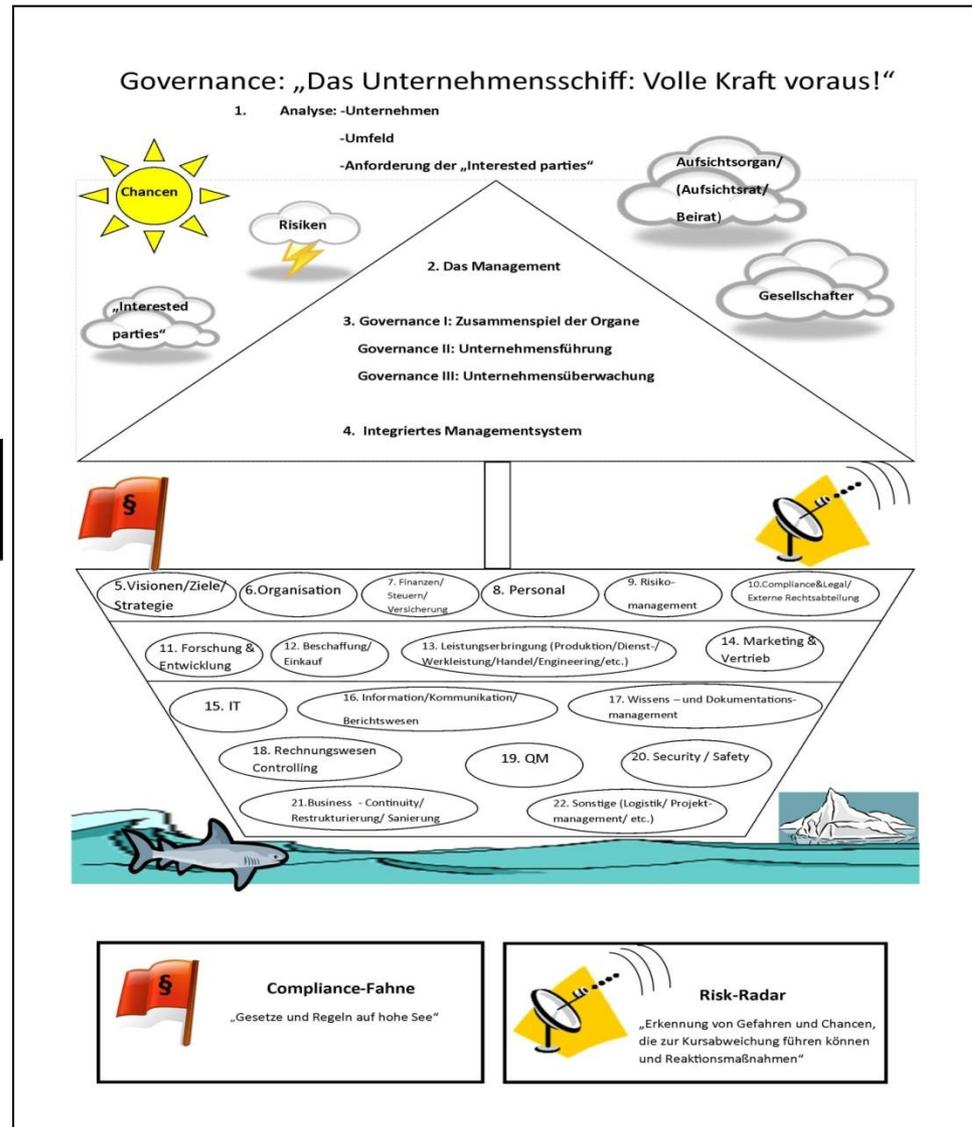
**RISIKO- UND COMPLIANCE-  
MANAGEMENT**

*„Umschiffen von Klippen,  
Ausnutzen günstiger Winde und  
Beachtung der Gesetze der Meere“*

*Steuern möglicher Auswirkungen von  
Unsicherheit auf*

- das Erreichen der Ziele
- Tätigkeitsbereiche und
- die Einhaltung (rechtlicher) Anforderungen

**BEGRIFFLICHKEITEN**



# 1.1.1.3 „22 Themenfelder“ des Unternehmens

1 Analyse von Unternehmen / Anforderungen der interested parties

2 Management

1.1 Unternehmensanalyse  
 - Geschäftsmodell, Kundenstruktur, Kernleistung, Mitarbeiterstruktur, Rechtsform, Umsatz/Gewinn, Innovationsstärke 5

1.2 Umfeldanalyse  
 - Markt/Wettbewerb  
 - Regulatorisch  
 - Technologisch  
 - etc. 5

1.3 Anforderungen der „Interessierten Gruppen“ (Stakeholder und Organe) 1

1.4 SWOT-Analyse 5

3 Governance

3.1 Zusammenspiel der Organe (Governance Teil I)  
 - Interaktion der Organe  
 - Gesellschaftsrechtliche Strukturierung

3.2 Ordnungsgemäße Unternehmensführung / -steuerung (GoU) (Governance Teil II)  
 - Anwendung des PDCA-Zyklus und Beachtung des anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis in Recht, Technik und Wirtschaft sowie den Anforderungen an eine gewissenhafte Geschäftsführung  
 - Ermittlung und Erfüllung der Pflichtaufgaben ohne Ermessen und bei fakultativen Themen Anwendung der Business Judgment Rule 12

3.3 Ordnungsgemäße Unternehmensüberwachung (GoU) (Governance Teil III) (Konzeption / Planung / Umsatz / Steuerung / Kontrolle / Verbesserung der internen und externen U-Überwachung); Intern:  
 - ISUS (Internes Steuerungs- und Überwachungssystem)  
 - IKS (Internes Kontrollsystem)  
 Kennzahlensystem (wertorientiert) 14  
 Controlling  
 Risikomanagement  
 Soll-Ist-Abgleich: Abweichungsursachenanalyse und Maßnahmenvorschlag  
 Berichtswesen  
 - Revision  
 Extern:  
 - Abschlussprüfung  
 - Sonderprüfungen  
 - Aufsicht (Aufsichtsrat/ Gesellschafter)  
 - Externe Ermittlungen  
 - Externe Audits (durch Kunden/ Zertifizierer)  
 - Etc. 13

4 Managementsystem

5 Vision, Ziele, Strategie

4.1 Managementsystemaufbau: Planung, Umsetzung, Kontrolle und Verbesserung von Aufbau- und Ablauforganisation: 6

4.1.1 Ableitung der „Rahmen“-Vorgaben aus Unternehmens- und Umfeldanalyse sowie Erwartungen der „Interested parties“: Strategie /-, Politik /-, Organisation /-, Kommunikation /-, Dokumentationsrahmen

4.1.2 Allgemeine Regelungen des Managementsystems

4.1.3 Kernbereich: Abstimmung (Schnittstellen) und Management (strategisch und operativ) der Themenfelder 1–22

4.1.4 Management des jeweiligen Spezialthemas (z.B. Personal/Compliance/Finanzen/...)

4.2 IT-Unterstützung („SAP“/ „Aris“/ „Pro alpha“/ etc.)

6 Organisation

6.1 Aufbau- und Ablauforganisation  
 - Organigramme  
 - Stellenbeschreibungen  
 - Rechtssichere Delegation und Arbeitsregeln  
 - Prozessabläufe / Prozessmanagement  
 - Projektmanagement  
 - Schnittstellenabstimmung  
 - Interaktionsmanagement (Aufgabe/Verantwortung/Delegation/Weisung/Vertretung/Stellvertretung/Aufsicht/Fürsorge ...) 3.1

6.2 Managementsystem 4

6.3 Organisationsentwicklung 17 → 16

8 Personal

8.1 Personalmanagement  
 - Personalplanung  
 - Personalbeschaffung  
 - Personalverwaltung  
 - Personalführung  
 - Personalentwicklung  
 - Personalfreisetzung  
 - Personalcontrolling

8.2 Individual- und Kollektivarbeitsrecht

8.3 Arbeitsschutz / Arbeitssicherheit 20

10 Compliance & Legal / Externe Rechtsabteilung §§

10.1 Compliancemanagement  
 - Compliancerisiken eruiieren  
 - Compliancerisiken bewerten  
 - Compliancerisiken steuern  
 - Notfallmanagement  
 - Reaktions- und Sanktionssystem  
 - Ombudsmannsystem

10.2 Externer Compliance-Beauftragter

10.3 Externe Rechtsabteilung

7 Finanzen / Steuern / Versicherungen € \$

7.1 Finanzen  
 - Finanzmanagement  
 - Liquiditätsmanagement  
 - Finanzierung  
 - Vermögensmanagement  
 - Investitionsmanagement  
 - Forderungsmanagement  
 - Währungs- und Zinsmanagement  
 - Rating  
 - Schnittstelle zu Rechnungswesen 18

7.2 Steuern

7.3 Versicherungen

9 Risikomanagement RISK

Risikomanagement  
 - Risiken eruiieren  
 - Risiken bewerten  
 - Risiken steuern  
 - Monitoring  
 - Reporting  
 - Notfallmanagement

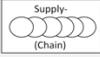
11 Forschung & Entwicklung / Innovationsmanagement F & E

11.1 Innovationsmanagement

11.2 Engineering

11.3 Gewerblicher Rechtsschutz (Intellectual Property (IP))

# 1.1.1.3 „22 Themenfelder“ des Unternehmens

**12** Beschaffung / Einkauf 

- Bedarfsmanagement
- Lieferantenmanagement
- Anfragemanagement
- Vergabe mit Vertragsmanagement
- Liefer- und Versorgungsmanagement/ Beschaffungslogistik
- Abrechnungsmangement

**13** Leistungserbringung 

- 14**
- 13.1 „Pre-Sales“
- Anfragemanagement
  - Leistungsbeschreibung
  - Techn. und kfm. Prüfung
  - Angebotsmanagement
  - Auftragsmanagement
  - Auftragsvorbereitung
- 13.2 Auftragsereffüllung / Leistungserbringung (Produktion / Dienst- / Werkleistung / Engineering / Handel / ...) und Logistik
- 13.3 „After-sales“
- Abnahme
  - Reklamationsmanagement / Leistungsstörungen (Verzug / Nicht-, Schlechtleistungen, Nebenpflichtverletzung)
  - After sales / Servicebereich **14**

**18** Rechnungswesen, Controlling 

- 18.1 Externes Rechnungswesen  
Buchhaltung / Bilanz / GuV /
- 18.2 Internes Rechnungswesen **3.3**
- Controlling
  - Kosten- und Leistungsrechnung
  - Kennzahlen (wertorientiert)
  - Planung **5**
  - Steuerung **3**
  - Reporting **16**

**19** Qualitätsmanagement 

- Kunden- (auch sonstig-/e: Stakeholder-/Shareholder-/ Aufsichtsorgan-) Anforderungen eruieren (Input)
- Aufbau- und Ablauforganisation danach ausrichten
- Anforderungen erfüllen (Output)
- Kontrolle
- Verbesserungsmaßnahmen

**14** Marketing / Vertrieb 

- 14.1 „Pre-Sales“
- Marketingmanagement (Produkt / Preis / Kunden / Kommunikation)
  - Zielgruppendefinition
  - Akquisemanagement
  - Anfragemanagement
  - Angebotsmanagement (mit technischer und kaufmännischer Prüfung)
  - Auftragsmanagement
- 14.2 „Sales“
- Leistungserbringungsmanagement **13**
- 14.3 „After sales“
- Logistik **13**
  - Abnahme
  - Reklamationsmanagement
  - After sales

**15** IT-Management 

- IT-Bedarfsanalyse mit Leistungsbeschreibung
- IT-Planung mit technischer und kaufmännischer Prüfung
- IT-Implementierung
- IT-Services und IT-Wartung
- IT-Security **20**
- Datenbanken **20**
- Datenschutz **20**
- IT-Business Continuity **21**
- etc.

**20** Security / Safety 

- Konzeptionierung / Planung / Überwachung und Steuerung des Schutzes und der Sicherheit vor äußeren und inneren Einwirkungen, u. a.:
- Personenschutz
- Gebäude- und Anlagenschutz
- Schutz sonstiger Vermögenswerte
- IT-Security **15**
- Arbeitsschutz / Arbeitssicherheit **6**
- Verkehrssicherungspflicht
- Datenschutz **15**
- Umweltschutz
- etc.

**21** Business Continuity/ Restrukturierung/ Sanierung (ohne und mit Insolvenz) 

- Vorsorgeplanung / Business Impact Analyse
- Risiko-, Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsunterbrechung prophylaxe **9**
- Risiko- und Krisenfrüherkennung / Monitoring **9**
- Eskalations- und Informationsprozess
- Notfallmanagement
- Kontinuitätsmanagement (Sicherstellung der Betriebsabläufe)
- Krisenmanagement
- Business Continuity und Restrukturierung in den diversen Unternehmensbereichen
- Sanierung außerhalb eines Insolvenzverfahrens
- Sanierung mit Insolvenzverfahren
- Business Continuity-Krisen-Kommunikation und-Reporting **16**

**16** Information, Kommunikation, Berichtswesen (Informationsmanagement I) 

- 16.1 Kommunikationskonzept
- Info-Bedarfsanalyse
  - Info-Beschaffung
  - Info-Aufbereitung
  - Info-Präsentation
  - Info-Dokumentation
- 16.2 Reputationsmanagement **14**
- 16.3 Krisenkommunikation **21**
- 16.4 Public Relations **14**
- 16.5 Eventmanagement **14**
- etc.

**17** Wissens- und Dokumentationsmanagemen (Informationsmanagement II) 

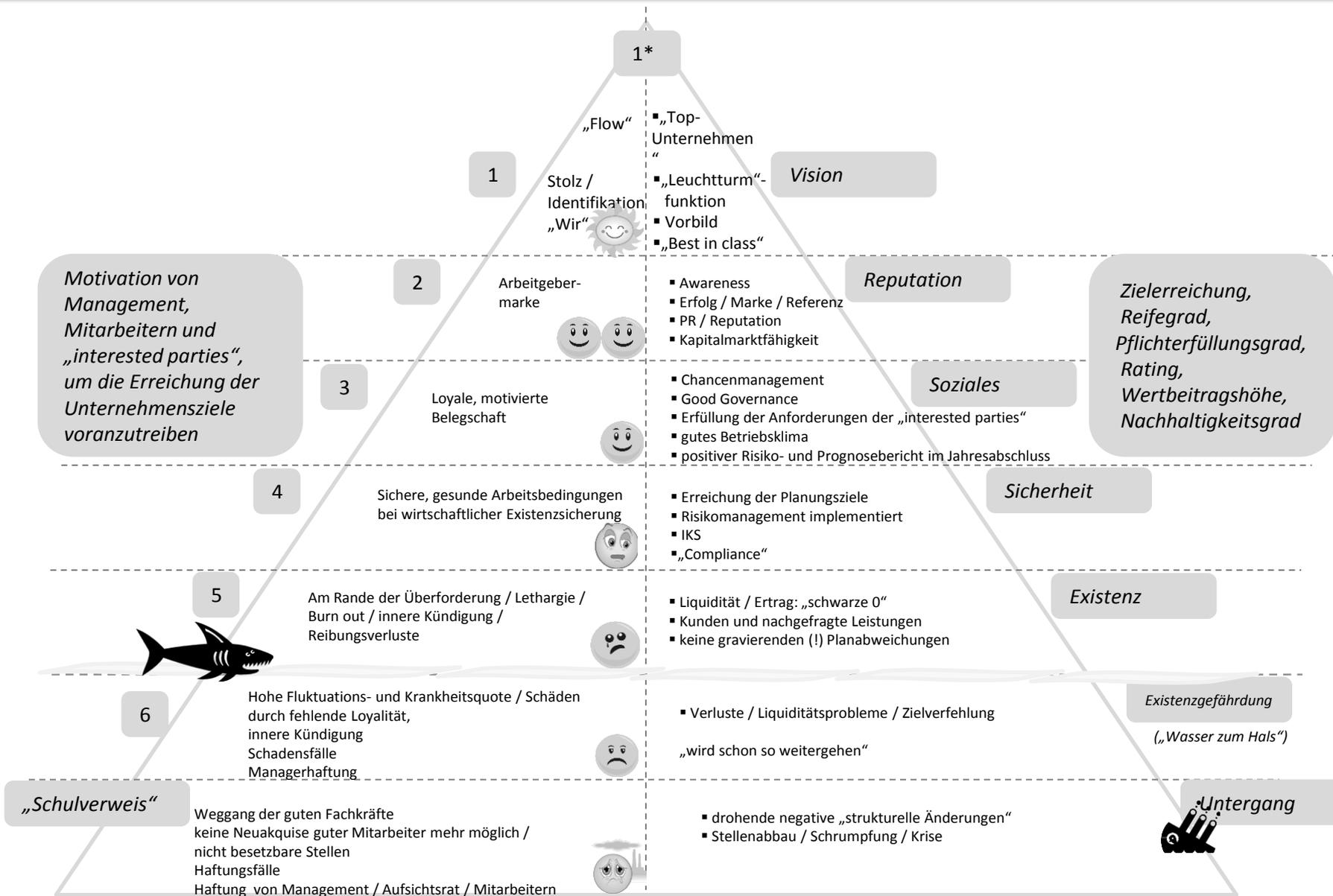
- 17.1 Wissensschaffung
- Wissensbedarfsanalyse
  - Wissensidentifikation
  - Wissensbewertung
  - Wissensbeschaffung
  - Wissensaufbereitung
  - Wissensverteilung **16**
- 17.2 Dokumentation (Wissensbewahrung)
- Identifikation,
  - Verfügbarkeit, Integrität, -
  - Archivierung
  - Aufbewahrungsfristen

**22** Sonstige (Logistik/Projektmanagement/etc.)

Je nach Unternehmen / Branche / Organisationsform etc. können auch andere Themenbereiche relevant/ wichtig sein!

Beispielsweise sollte „Projektmanagement“ als Methoden in nahe zu allen Bereichen bekannt sein und bei Bedarf angewendet werden. Je nach Unternehmen kann dies aber einen eigenen Bereich darstellen.

## 1.1.2 Ziele von Managern und Unternehmen / „Maslow-Pyramide“ für Manager, Mitarbeiter und Unternehmen



**Um auf objektiver Basis die internationale und interdisziplinäre Harmonisierung und Ausrichtung der Unternehmensführung und –überwachung am „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ als mainstream in Technik, Recht, Wirtschaftswissenschaften und Psychologie (Mentalitäten, Gepflogenheiten, etc.) über die Kooperation von „gescorten“ Koryphäen aus Wissenschaft und Praxis voranzutreiben, wurde vom Verfasser das Internationale Institut für Governance, Management, Risk und Compliance der Technischen Hochschule Deggendorf gegründet.**

**[www.gomaricom.de](http://www.gomaricom.de)**

## Allgemeine Haftungsverschärfung und Verunsicherung beim Management

Die wachsende Komplexität der Anforderungen an Unternehmen und Unternehmer ...

- Dem Gefühl der Sicherheit im eigenen Kerngeschäft (zum eigenen Produkt und dem Kunden) steht
- Orientierungslosigkeit im Bereich der rechtssicheren Unternehmensführung (sowohl bei Fremdgeschäftsführer wie auch Inhabern) gegenüber:
  - Verschärfung der Haftungsgefahren
  - Trotz D&O- und Strafrechtsschutz-Versicherung verstärkter Wunsch, das Privatvermögen zu schützen

**NEU !**

## Allgemeine Haftungsverschärfung und Verunsicherung beim Management

... erzeugt den Wunsch nach Orientierung:

- Was ist „gute Unternehmensführung“ nach anerkanntem Stand von Wissenschaft und Praxis?
- Was ist dabei konkret wie zu erfüllen („das Richtige richtig tun“)?
- Wie kann das – mit überschaubarem Aufwand – umgesetzt werden?

## Allgemeines: Kommunikation

### BEISPIEL

„ ... DIE MAUS MACHT AAH!“

„Das maximale Volumen subterrärer Agrarproduktivität steht in reziproker Relation zur intellektuellen Kapazität ihrer Produzenten“

oder

„Der dümmste Bauer hat die größten Kartoffeln“

Frage: Verstehen Sie und Ihre Mitarbeiter die einschlägigen Handbücher, Konzernregelungen, Prozessbeschreibungen, etc.?

# Was in der Praxis alles nicht so klappt

1	Nicht passende Tools / Methoden: Tool / Methode passt nicht zum Problem oder ist generell untauglich	<input type="checkbox"/>
2	Fehlendes Generalgrundwissen mit einschlägigen Spezialwissen und mehrdimensionales Denken in diversen Fachdisziplinen (Recht / Technik / BWL / Psychologie / etc.)	<input type="checkbox"/>
3	Zu wenig Blick in die Zukunft und über Tellerand / Planung (Business Plan / fehlende oder unzureichende Planungen in den relevanten Bereichen / etc.)	<input type="checkbox"/>
4	Fehlende Softskills	<input type="checkbox"/>
5	Zu wenig "Unternehmer im Unternehmen" (Risiko- und chancenorientiertes unternehmersiches Denken / Entscheiden / Handeln)	<input type="checkbox"/>
6	Fehlende Vorbildfunktion oder Fähigkeiten beim Management: "Der Fisch riecht vom Kopf weg" ("Tone from the Top")	<input type="checkbox"/>
7	Inkonsequentes Führungsverhalten	<input type="checkbox"/>
8	Bauchentscheidung statt schnelles <i>und</i> langsames Denken	<input type="checkbox"/>
9	Abteilungsegoismus statt funktionierende Schnittstellen	<input type="checkbox"/>
10	Falsche Leute auf falschen Posten (die Organisation richtet sich nach vorhandenen Personen, statt primär Schaffung optimaler Strukturen und danach Besetzung der Stellen mit den passenden Leuten)	<input type="checkbox"/>

## Was in der Praxis alles nicht so klappt

11	Schlechtes Zeitmanagement (Priorisierung der weniger wichtigen Dinge)	<input type="checkbox"/>
12	Mangelhafte Kommunikation und fehlendes Verständnis für Begrifflichkeiten / Methoden / etc.	<input type="checkbox"/>
13	Fehlendes Anreiz- und Sanktionssystem und geringe Motivation bzw. Loyalität	<input type="checkbox"/>
14	Eigenmächtige Abweichung von vorgegebenen optimierten Prozessen aus unterschiedlichen Gründen (z.B. fehlendes Wissen, fehlende Akzeptanz) oder gar einfach fehlende oder schlechte Prozesse	<input type="checkbox"/>
15	Unzureichende Kontrollmaßnahmen (If you can't measure it, you can't manage it)	<input type="checkbox"/>
16	Mangelhafte Transparenz	<input type="checkbox"/>
17	Unklare Zuständigkeiten	<input type="checkbox"/>
18	Überwiegendes Lösen unnötiger Probleme (80%) statt Entwicklung von Innovationen, kreativen Strategien (20%) ("Pareto verkehrt")	<input type="checkbox"/>
19	"Versumpfen" in Besprechungen / Erstellung von Konzepten und Fehlen einer stringenten Umsetzung (Steuerung): "Man müsste mal..."	<input type="checkbox"/>
20	Etc.	<input type="checkbox"/>

## Der „Complianceorientierte Governance- bzw. Managementansatz (von Scherer)“

I Was ist für die Geschäftsleitung Pflicht bei

Ob?

Wie?

II Was ist für die Geschäftsleitung Pflicht bei

Ob?

Spielraum: Wie?

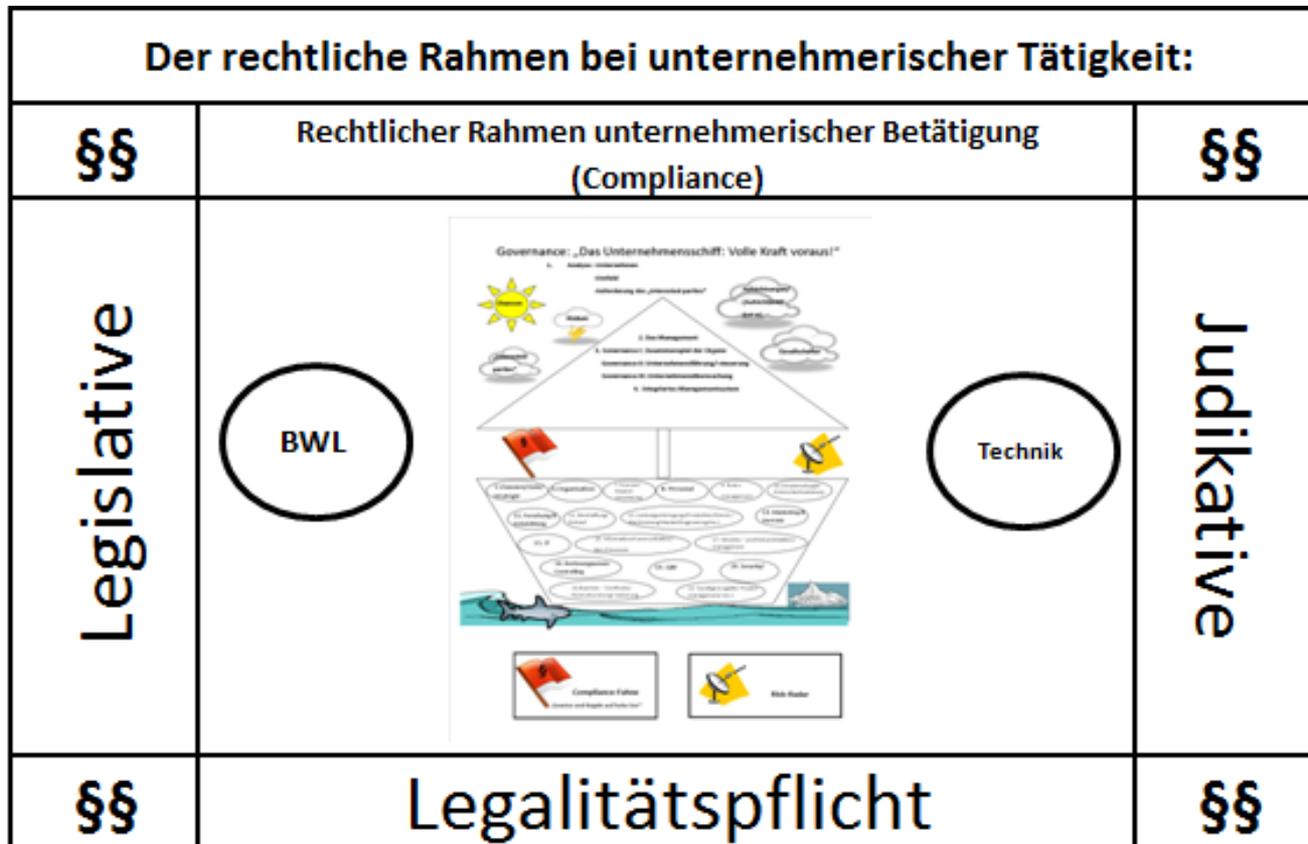
III Was ist für die Geschäftsleitung frei bzgl.

Ob?

Wie?

Business  
Judgement  
Rule!

## Zwingende Ziele: Erfüllung der Pflichten ohne Spielraum



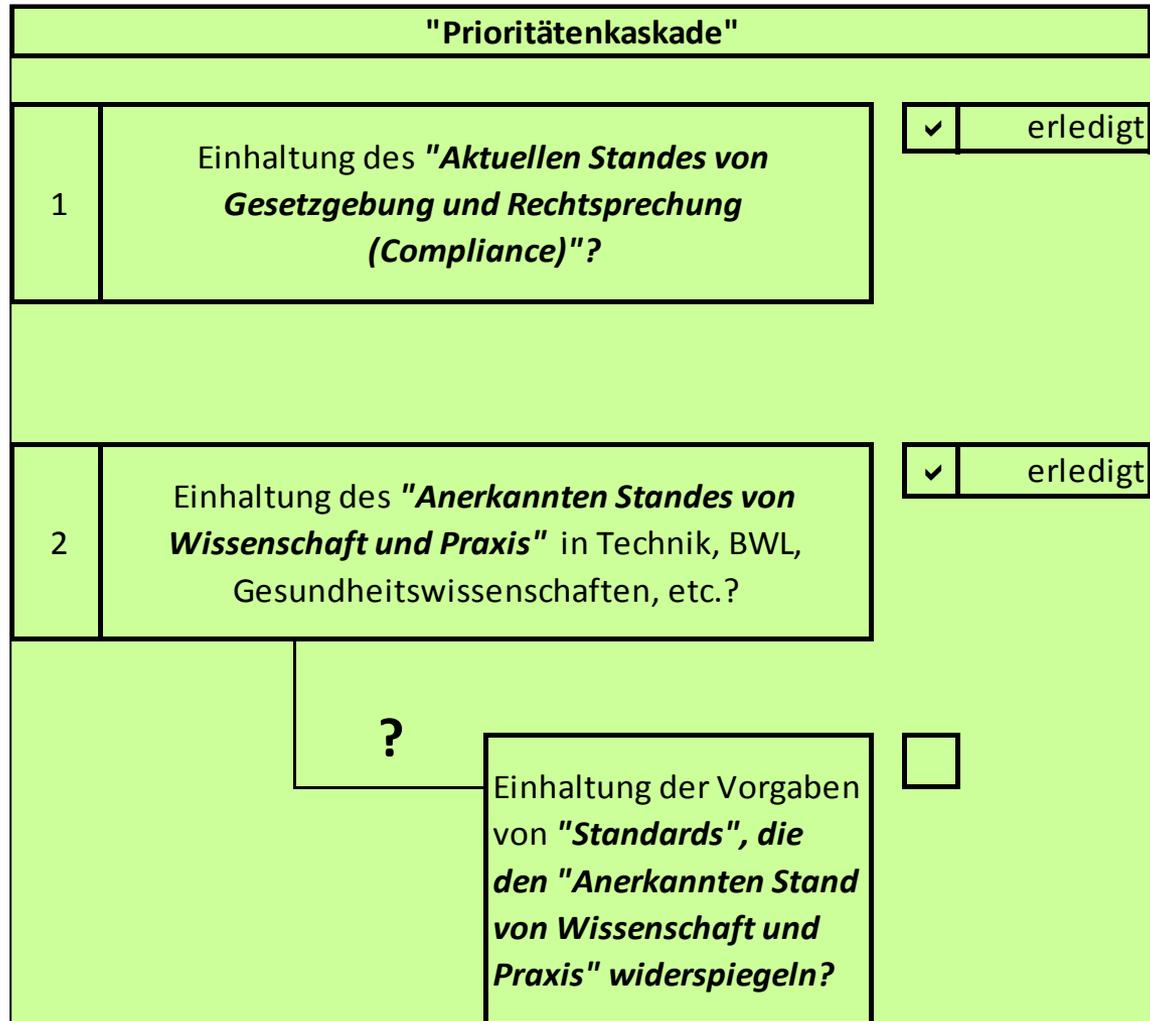
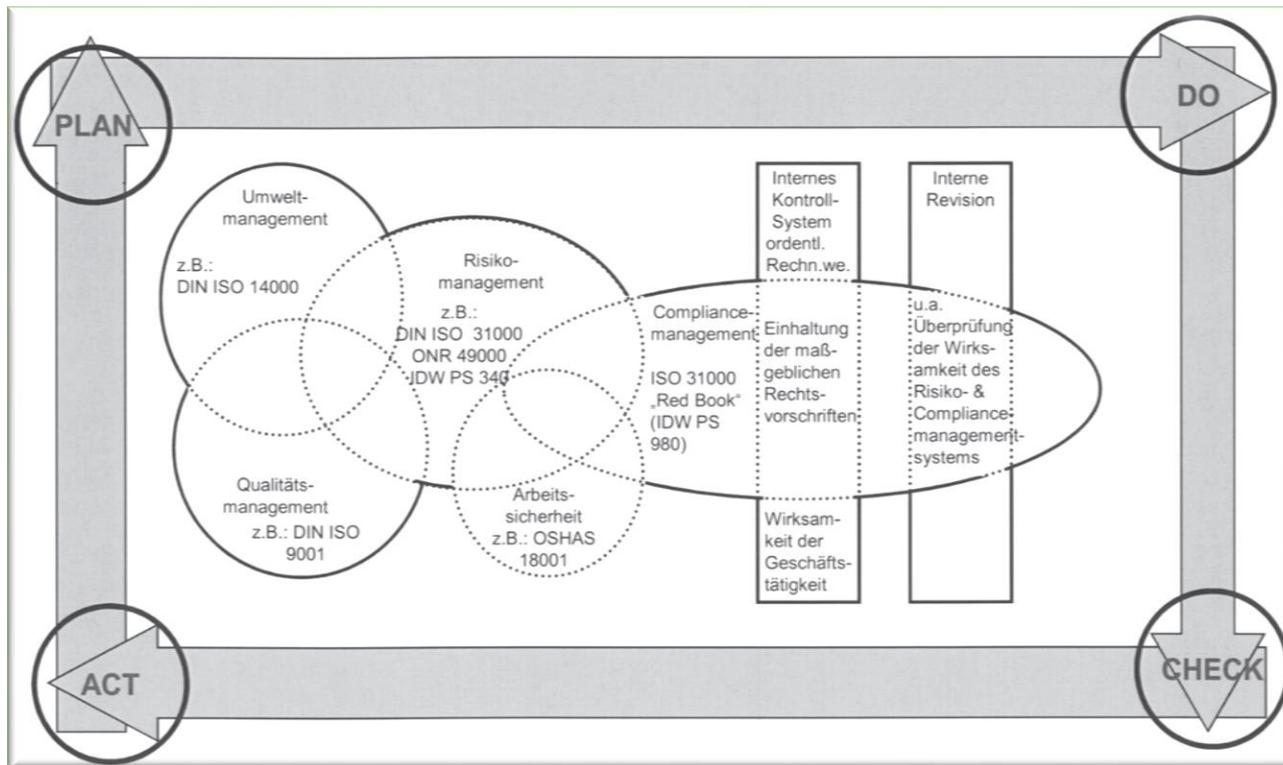


Abbildung : Prioritätenkaskade.

## Die Einbindung von GRC-Management in ein Managementsystem

GRC-Management als Bestandteil **eines** führenden Managementsystems, das verschiedene Bereiche (Finanzen, Organisation, Personal, etc.) verbindet.



## Definition von Managementsystem

### Es gibt keine Legaldefinition!

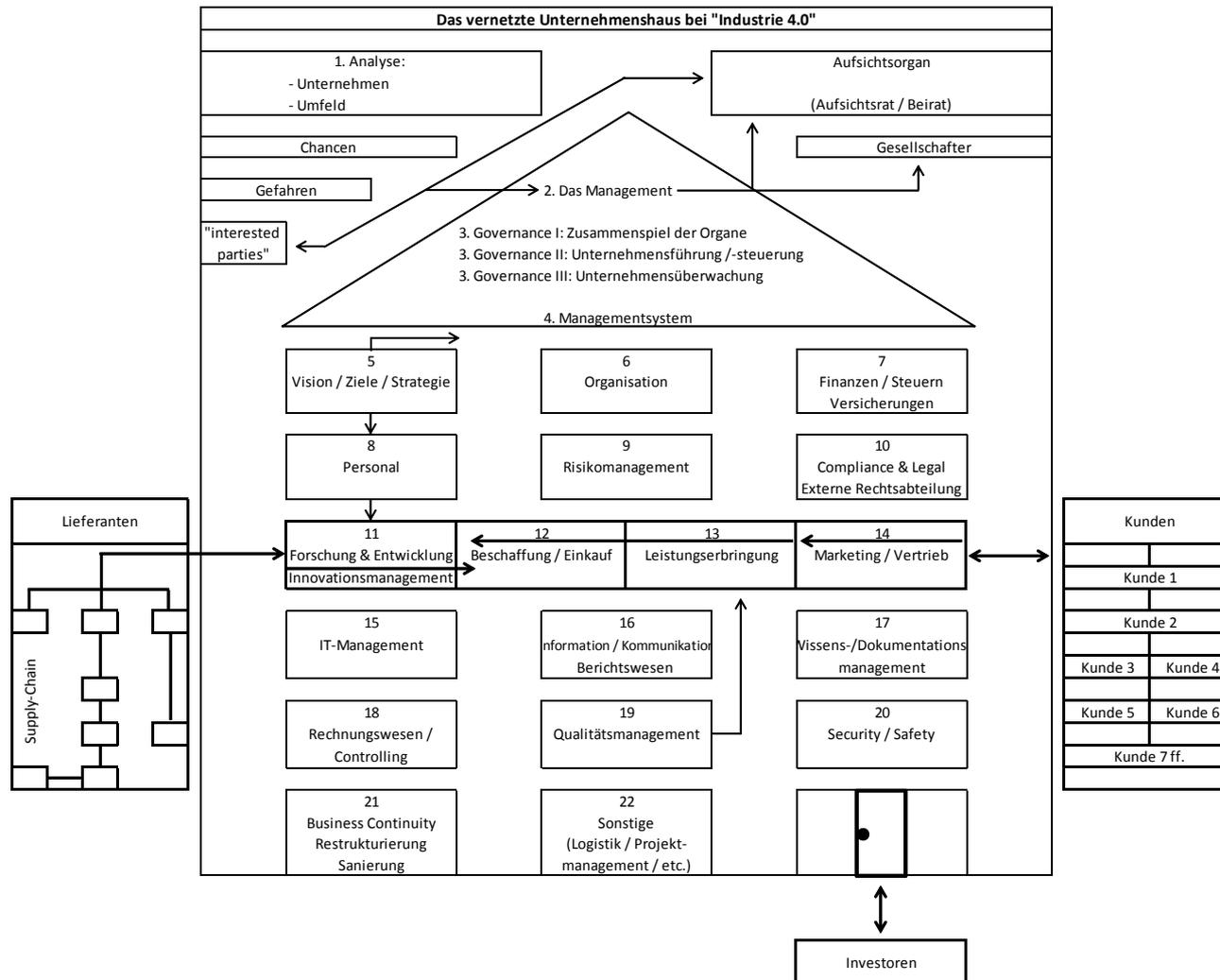
*„Ein Managementsystem ist eine formal verankerte Systematik für die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung einer Organisation. Durch strukturelle Vorkehrungen soll eine möglichst weit in die Zukunft reichende Sicherung der Lebensfähigkeit und Entwicklung des Unternehmens erreicht werden.*

*Der synonym verwendete Begriff „Führungssystem“ bringt zum Ausdruck, dass die Logik eines Regelkreises zugrunde liegt: Vereinheitlichte, standardisierte Abläufe stellen Vorgaben dar und schaffen Sollgrößen. Die Erfolgskontrolle in Form von Soll-Ist-Vergleichen verschafft die notwendige Orientierung zur Abweichungskorrektur und zur Verbesserung der Vorgaben.“<sup>[1]</sup>*

<sup>[1]</sup> Vgl. Kiem, René / CAQ Kontor: Glossar Fachbegriffe „M“, Definition Managementsystem

**Herausforderungen an Managementsysteme  
im Zeitalter „Industrie 4.0“ und die neue  
ISO 9001: 2015  
(Qualitätsmanagementsystem)**

# Begriffserklärung / Verständnis von „Industrie 4.0“



## Thesen:

Vernetzen: Was heißt das?

Zunächst:

Optimierte Architektur

**Anforderungen an Prozesse / Organisation / Funktionen**

## Herausforderung:

**Kann ein IMS-/ GRC-IT-Tool Management und Mitarbeiter bzgl. der Basics/ Standardaktionen soweit steuern, dass die vielen potenziellen menschlichen Fehler und Reibungsverluste - trotz optimierter Prozessgestaltung - reduziert werden?**

Das gibt es schon:

z.B. keine Buchung ohne Beleg

z.B. Kennzahlenermittlung / -eingabe, - reporting und bei Überschreitung von Schwellenwerten: Sanktionen/ Sperren ...

z.B. keine Aktivität ohne schriftlichen Auftrag mit Auftrags-Nr.

z.B. keine Bezahlung der Rechnung ohne Auftrags-Nr.

**Wann gibt es Ähnliches für Governance (Unternehmensführung und -überwachung)?**

**Die neue ISO 9001:2015**

**Qualitätsmanagement als Chance für einen**

**integrierten Ansatz:**

## Was ist neu?

### Thesen:

1. Der neue ISO-Standard 9001 : 2015 (Qualitätsmanagementsystem)  
- in Kraft seit 23.09.2015 - weist etliche für zertifizierungswillige Unternehmen zu beachtende Änderungen auf.
  - dokumentierte Information statt Dokumente und Aufzeichnungen
  - High level structure
  - Handbuch nicht obligatorisch
  - Beauftragter „der obersten Leitung“ nicht mehr obligatorisch
  - **Berücksichtigung von „interested parties“**
  - **risikobasierter Ansatz**
  - **verstärkte Prozessorientierung**
  - Produkte und „Dienstleistungen“

## Thesen:

2. Dieser Standard ist Basis für weitere branchenspezifische Standards (z.B. Automotive ISO TS 16949/ Kliniken (EN 15224) / Luftfahrt (EN 9100 ff.), (etc.))  
und wird auf diese Standards ausstrahlen, ebenso auf andere Funktionsbereiche wie z. B. Umweltmanagement (ISO 14001), Arbeitssicherheit (OHSAS), etc.

# Die Ausstrahlung der neuen ISO 9001:2015 (Qualitätsmanagement) auf ISO TS 16949:2016 (Qualitätsmanagement im Automotive-Bereich)

## Zeitschiene:

- DEZ 2014:** Die IATF gründete die ISO/TS 16949 Revision Workgroup
- OKT 2015:** Der erste „Arbeitsentwurf“ und Stakeholder-Befragung lag vor
- APR 2016:** Die Umsetzungsstrategie soll veröffentlicht werden und weitere Stakeholder-Anregungen werden ausgewertet
- JUN 2016:** Gap-Analysen sollen durchgeführt sein
- DEZ 2016:** Geplante Verabschiedung und Veröffentlichung der ISO/TS 16949:2016
- 14.09.2018:** Geplantes Ende der Umsetzungsübergangsfrist für die betroffenen Unternehmen (Alt-Zertifikate werden nicht mehr anerkannt!)

# Geplante Neuerungen der ISO/TS 16949:2016

1. **Erhöhte Anforderungen an sicherheitsrelevante Komponenten und Prozessabläufe**
2. **Erhöhte Anforderungen an Prozessabläufe** und Techniken zur Sicherstellung der Rückverfolgbarkeit
3. **Erhöhte Anforderungen an Bauteile mit integrierter Software**
4. **Erhöhte Anforderungen an Gewährleistungs- (Leistungsstörungs-) management-Prozessabläufe** (inklusive no-trouble-found)  
unter Betrachtung der gesamten Supply-Chain (Wertschöpfungskette)
5. **Erhöhte Anforderungen an die Lieferantenmanagement-Prozessabläufe** (inkl. Unterlieferanten)
6. **Erhöhte Anforderungen an Unternehmen und Leitung bzgl. der Prozessabläufe zur Wahrnehmung der Verantwortung gegenüber „interested parties“** (Gesellschaft, Umwelt, Mitarbeiter, Business Partner, etc.): Sozial/Corporate Responsibility

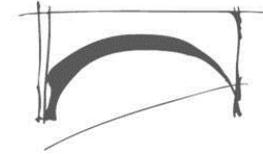
## Thesen:

**Die Umrüstung eines Qualitätsmanagement-Systems auf ein ganzheitliches, integriertes Governance (GRC) System ist einfach:**

Beispiel: Anreicherung des Prozessablaufs „Kundenanlage“



**GMRC** INTERNATIONAL INSTITUTE FOR  
GOVERNANCE MANAGEMENT  
RISK & COMPLIANCE



PROF. DR. SCHERER,  
DR. RIEGER & PARTNER MBB

WIRTSCHAFTSRECHTSKANZLEI FÜR WIRTSCHAFTSRECHT

## **PROZESSORIENTIERTES MANAGEMENT: CORPORATE GOVERNANCE ALS WERTTREIBER IM MITTELSTAND**

**Optimierung eines Musterprozesses aus dem Vertrieb durch die Abstimmung von:**

**Organigramm und  
Stellenbeschreibung,  
Prozessbeschreibung,  
Arbeitsplatzbeschreibung  
Zielvereinbarung**

sowie die Anreicherung mit Anforderungen der Standards aus Qualitätsmanagement (ISO 9001:2015/ ISO TS 16949: 2016/ EN 9100), Risk (ISO 31000:2009/ COSO II: 2004) und Compliance (ISO 19600: 2014, COSO I: 2013, IDW PS 980: 2011) in Anlehnung an den anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis

**Prof. Dr. Ann-Kristin Achleitner, TU München,**

Entrepreneurial Finance:

**„Corporate Governance wird ein wichtiger Werttreiber“ (...)**

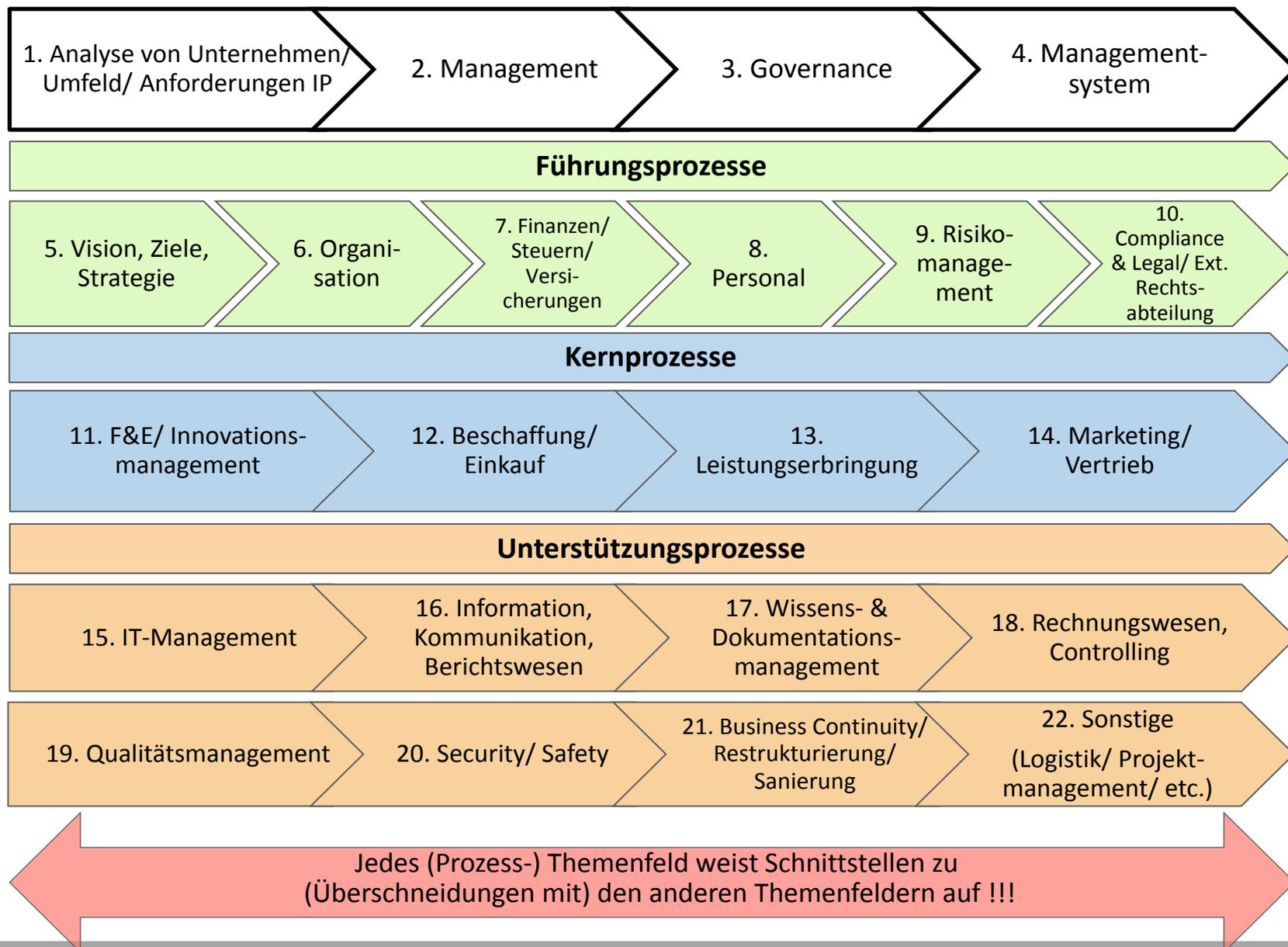
(Handelsblatt, 30.06.2015, S. 28)

*„Wenn man sich die Hebel der Wertschöpfung in den vergangenen 30 Jahren anschaut, dann war die Verbesserung der operativen Wertschöpfung in den Portfoliounternehmen der wichtigste Hebel.“ (...)*

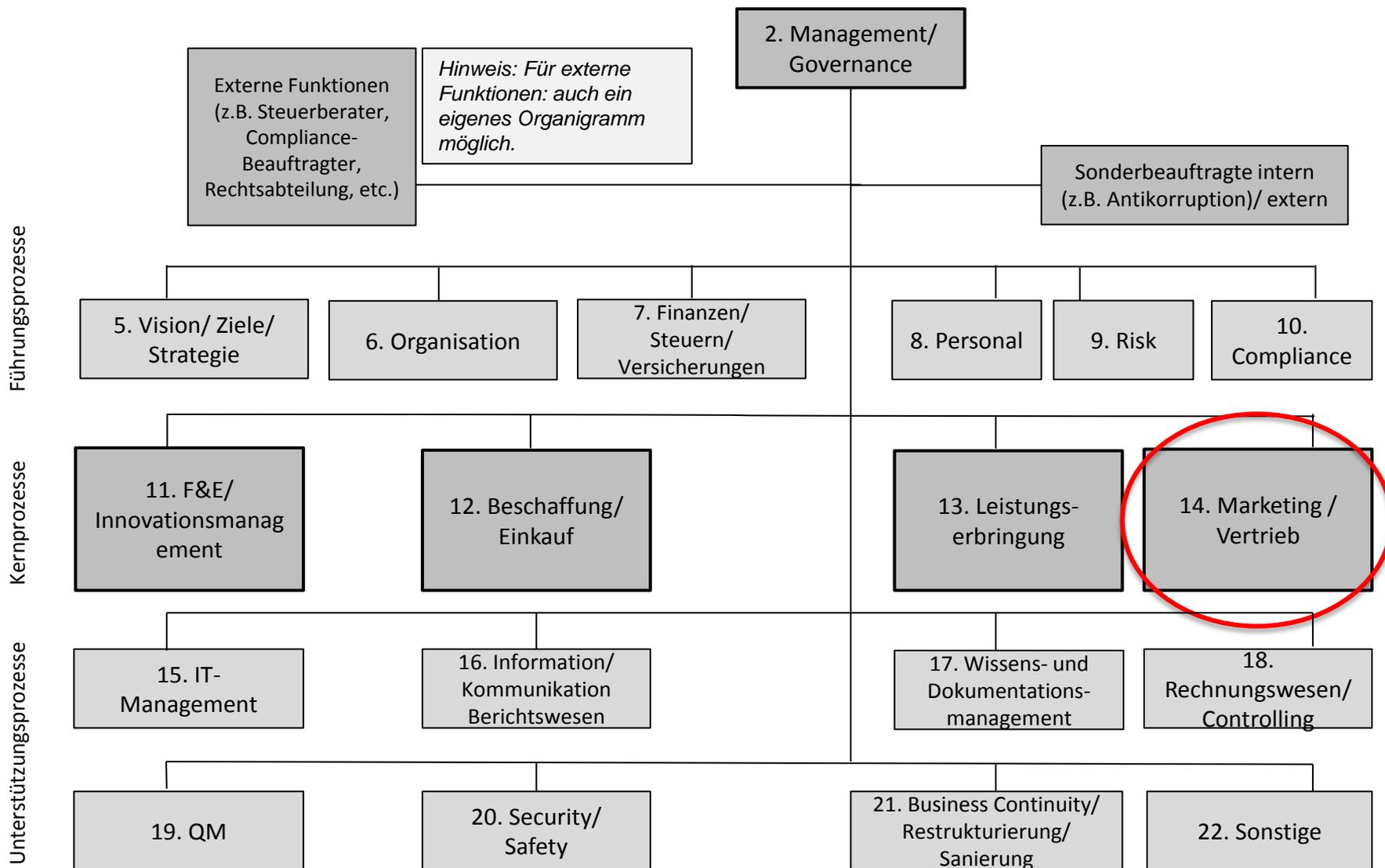
*„(...) in denen die Corporate Governance zwei Drittel der Wertsteigerung der Firmen beisteuert.“*



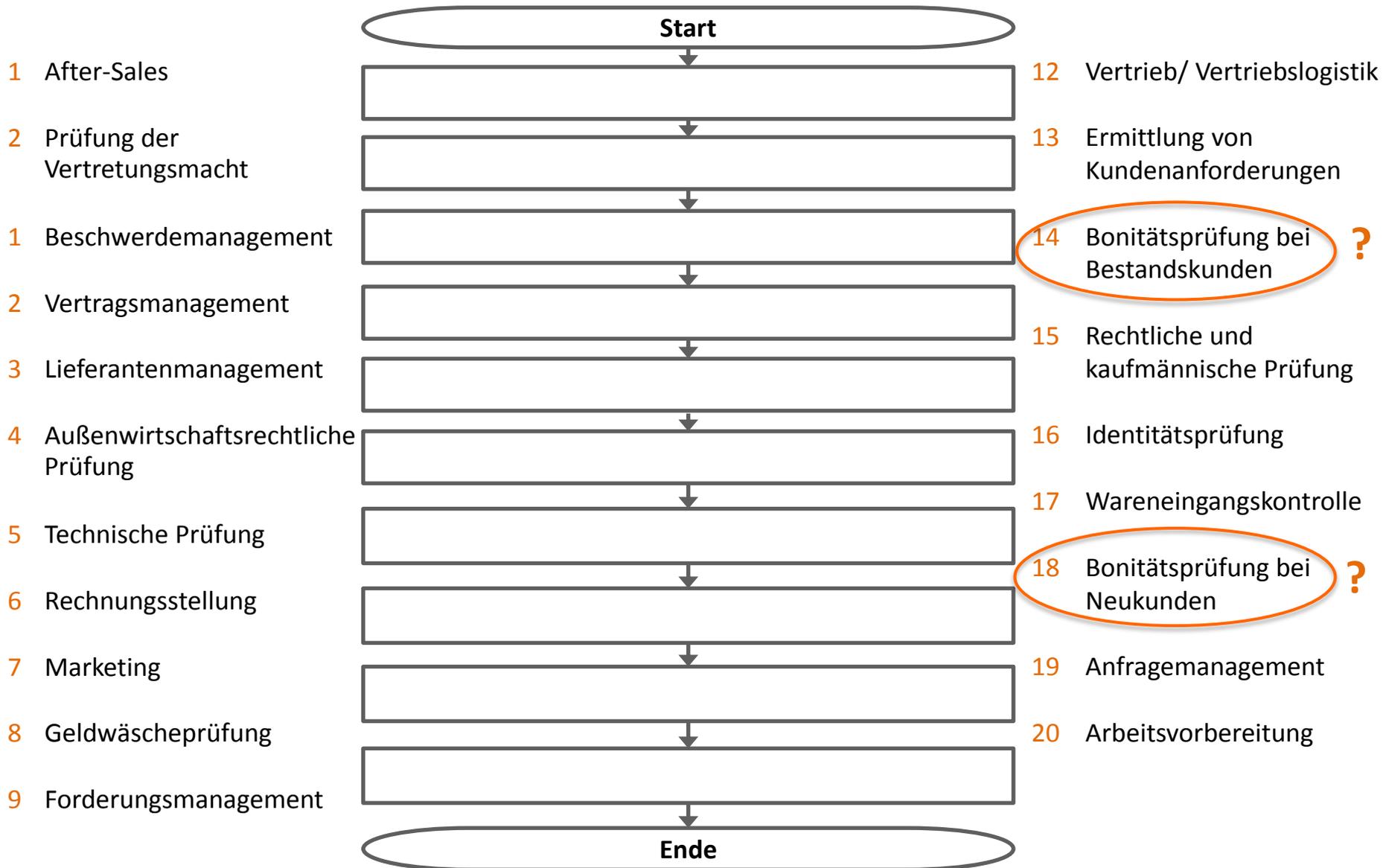
## Prozesslandkarte



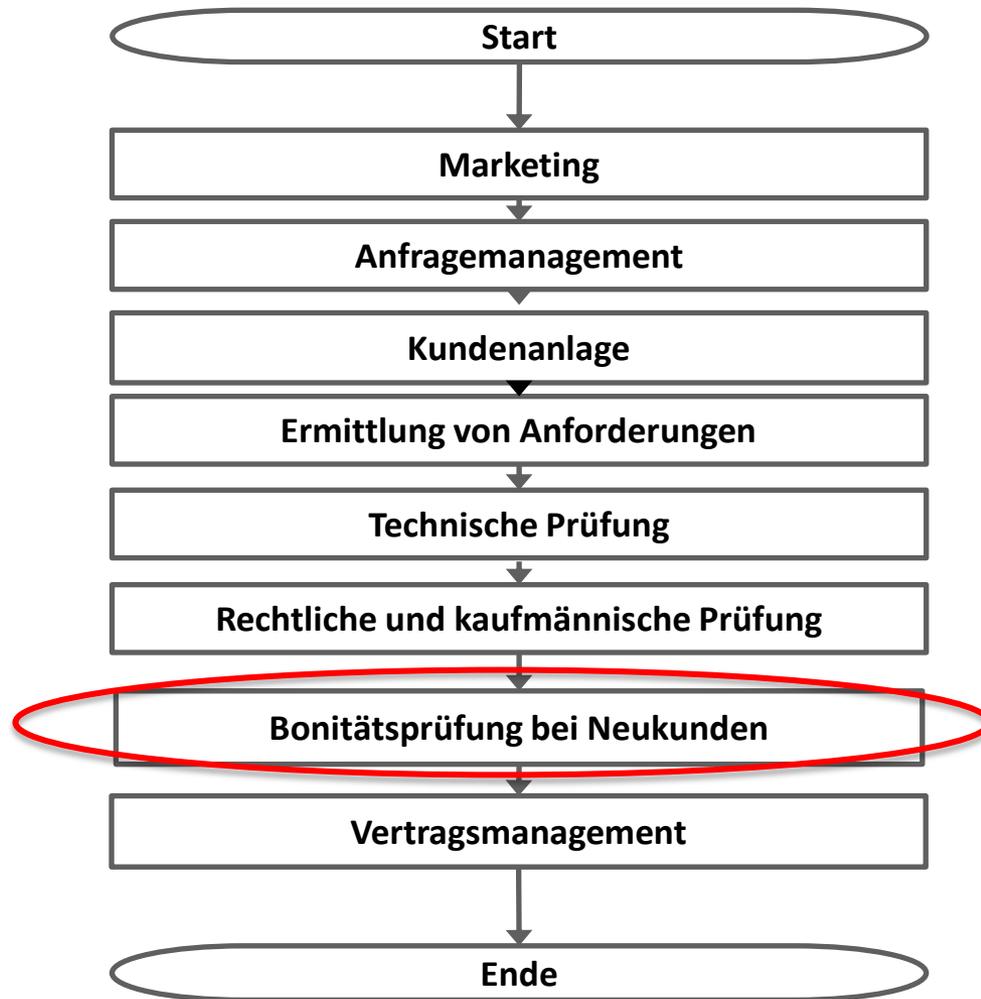
# Organigramm



## Finden Sie die optimale Reihenfolge für den Vertriebsprozess und was ist nicht nötig?



## So finden wir den Vertriebsprozess in der Praxis vor:



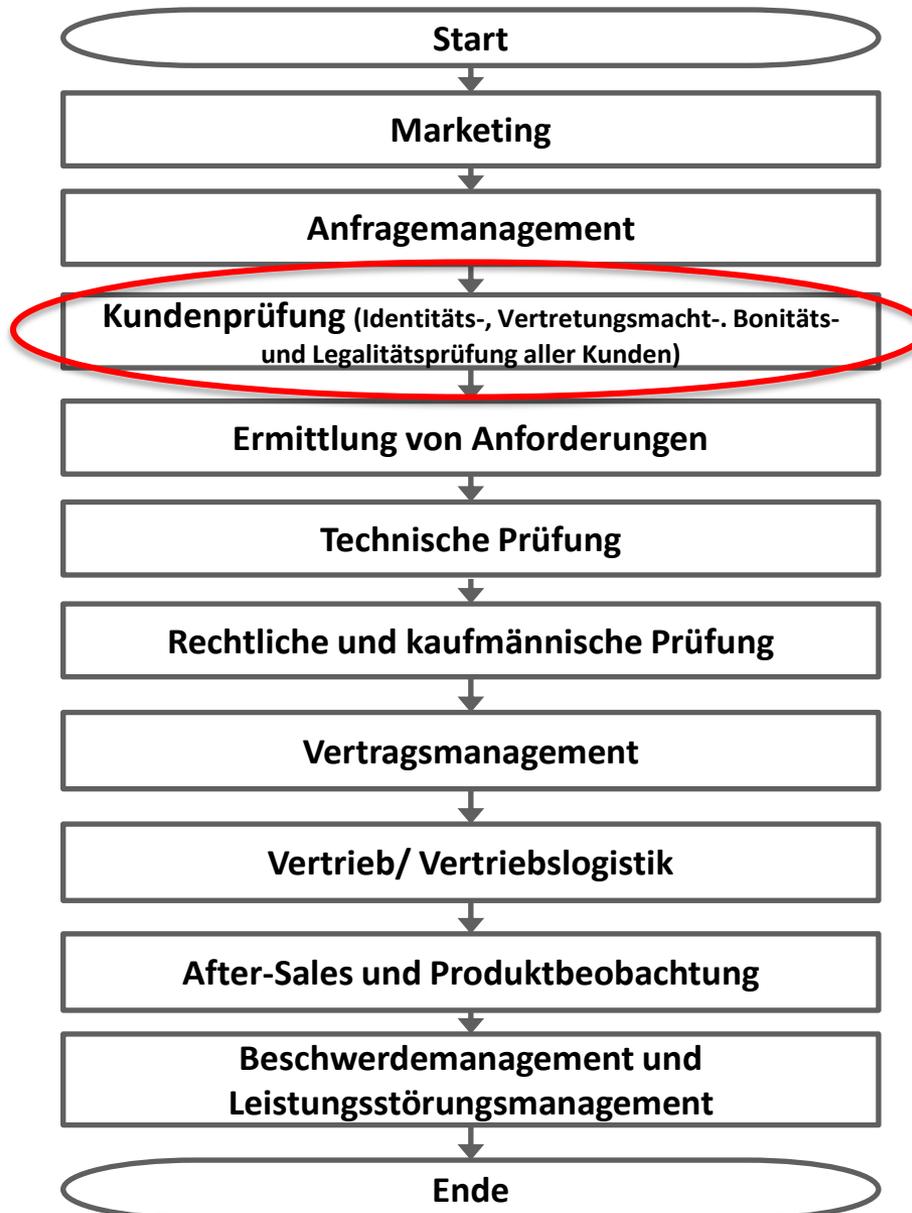
### Problem Kundenprüfung: fehlt

In der **Praxis fehlen** entsprechende **Prüfschritte** gänzlich oder lediglich Bonitätsprüfungen werden **oft nur bei Neukunden** durchgeführt **oder** befinden sich im Prozessablauf **an ungünstiger Stelle**.

↓

**Finanzoptimierende und haftungsreduzierende Wirkung** zeigt sich in der Umwandlung von Bonitätsprüfung in Kundenprüfung und Versetzung des Prozessschrittes „Kundenprüfung“ **an erste Stelle** im Kundenanlageprozess!

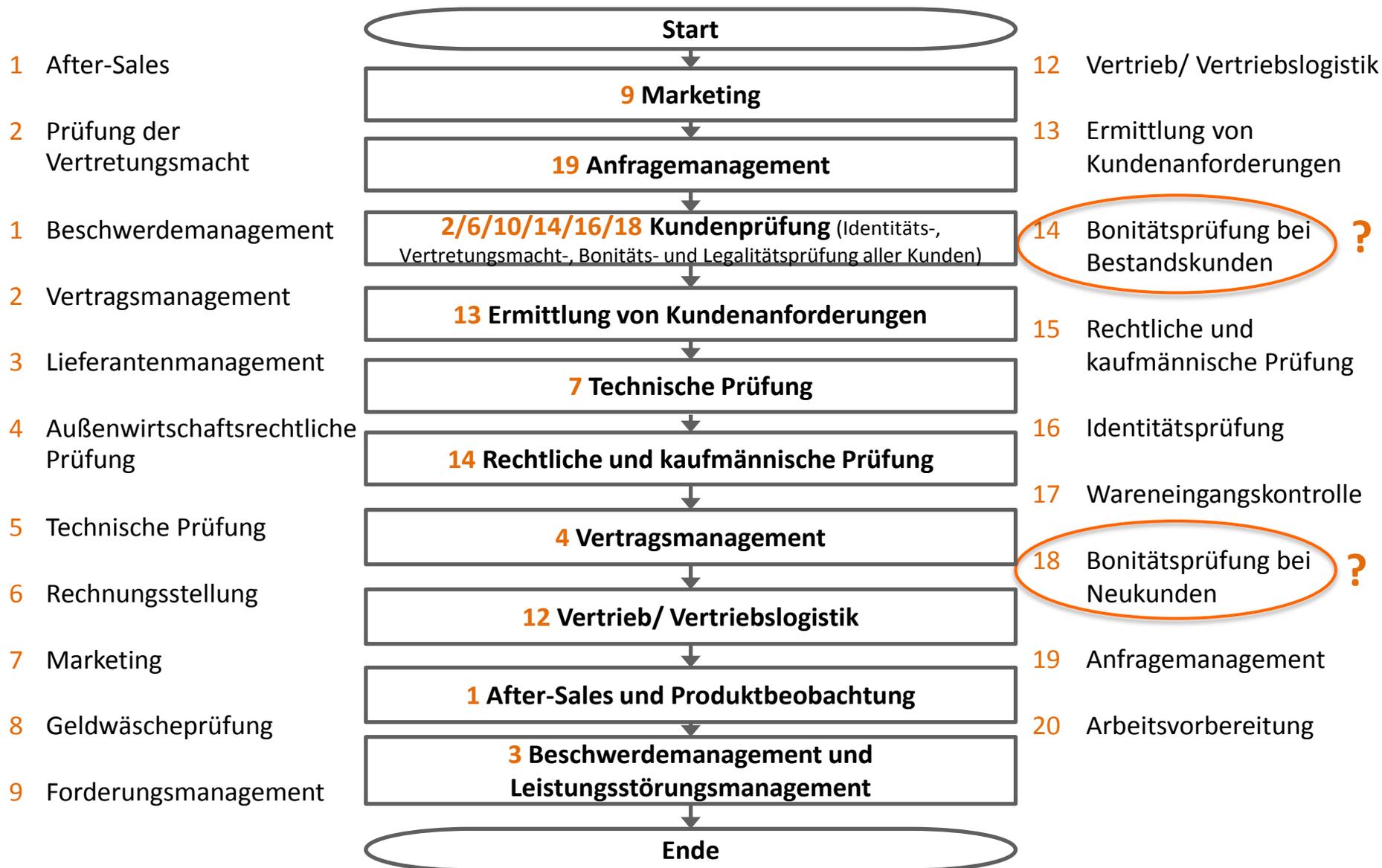
## Optimierung des Vertriebsprozesses



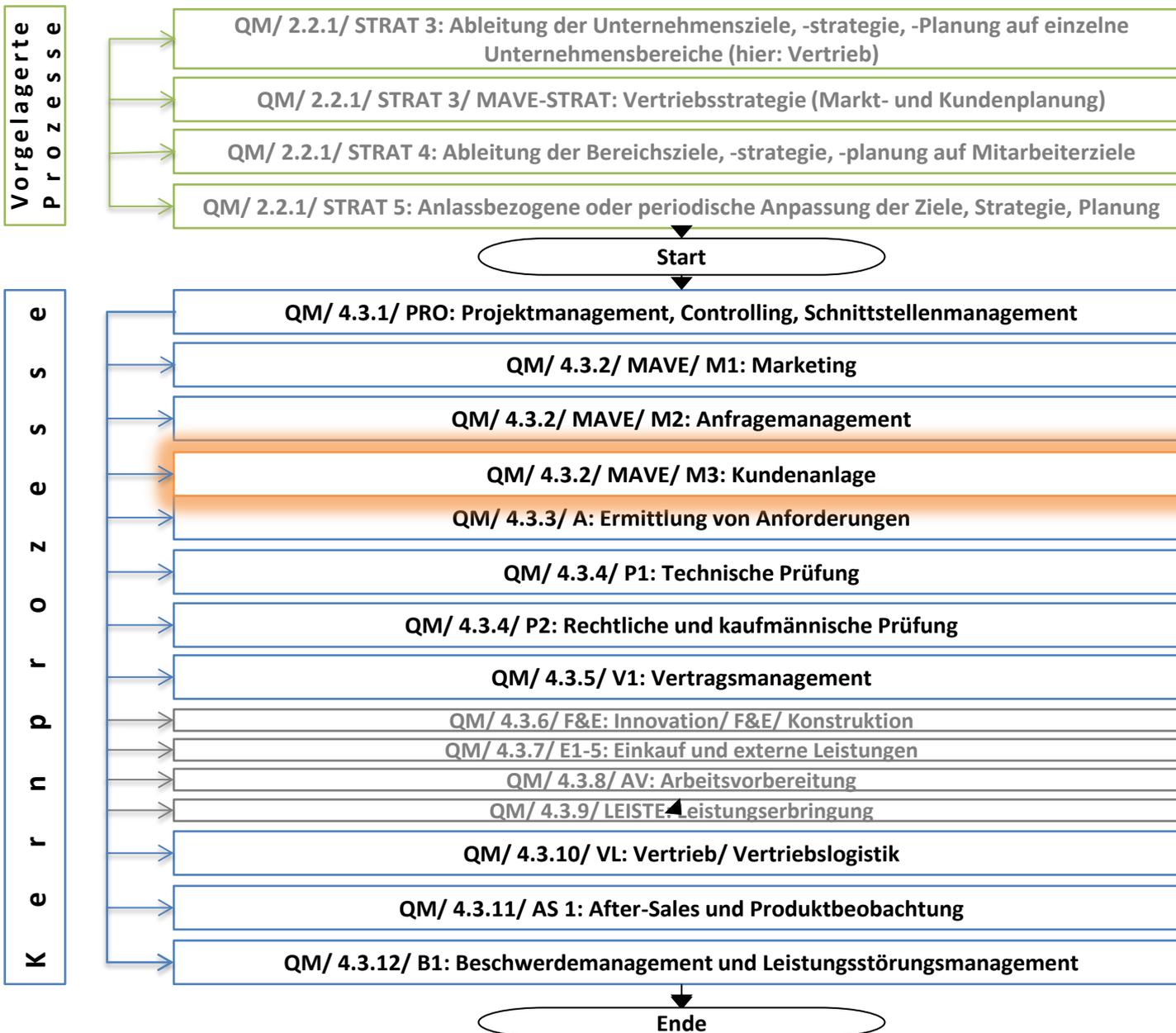
### Wertbeiträge:

- Bei negativer Auskunft (fehlende Bonität/ nicht eindeutige Identität/ Embargo/ etc.) wird auf eine **zeit- und geldaufwändige technische und kaufmännische Prüfung** nebst Vertragsvorbereitung **verzichtet: X Tausend Euro Einsparung!**
- Aufgrund der freien Kapazität wird das **Angebot für einen „positiven“ Kunden**, der möglicherweise früher wegen der langsamen Bearbeitung zum Wettbewerber abgewandert wäre, **zeitnah bearbeitet und erfolgreich umgesetzt: nochmals X Tausend Euro!**

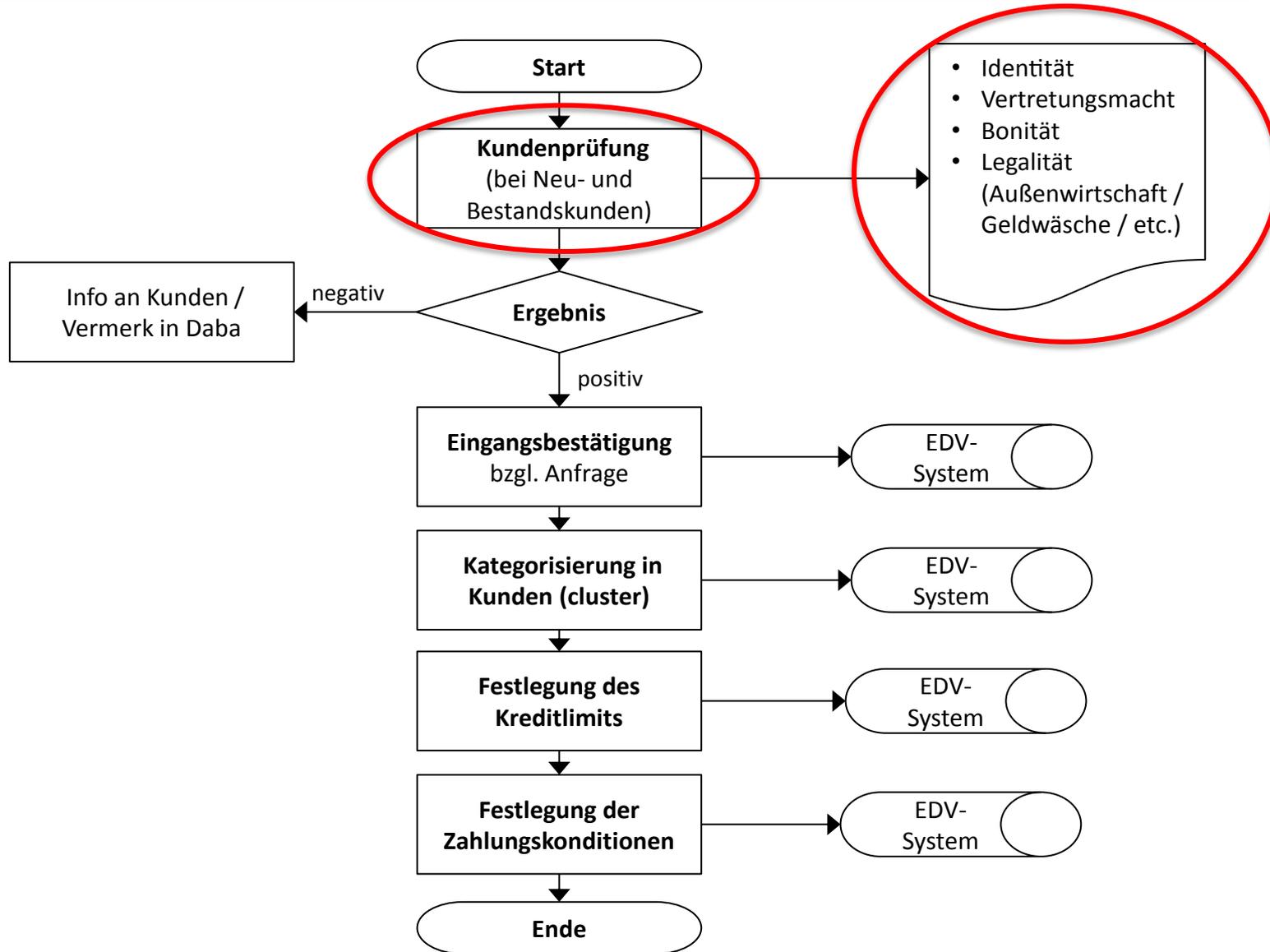
## Optimale Reihenfolge für den Vertriebsprozess



## Qualitätsmanagement – Prozessabläufe (ISO 9001: 2015)



## QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenanlage



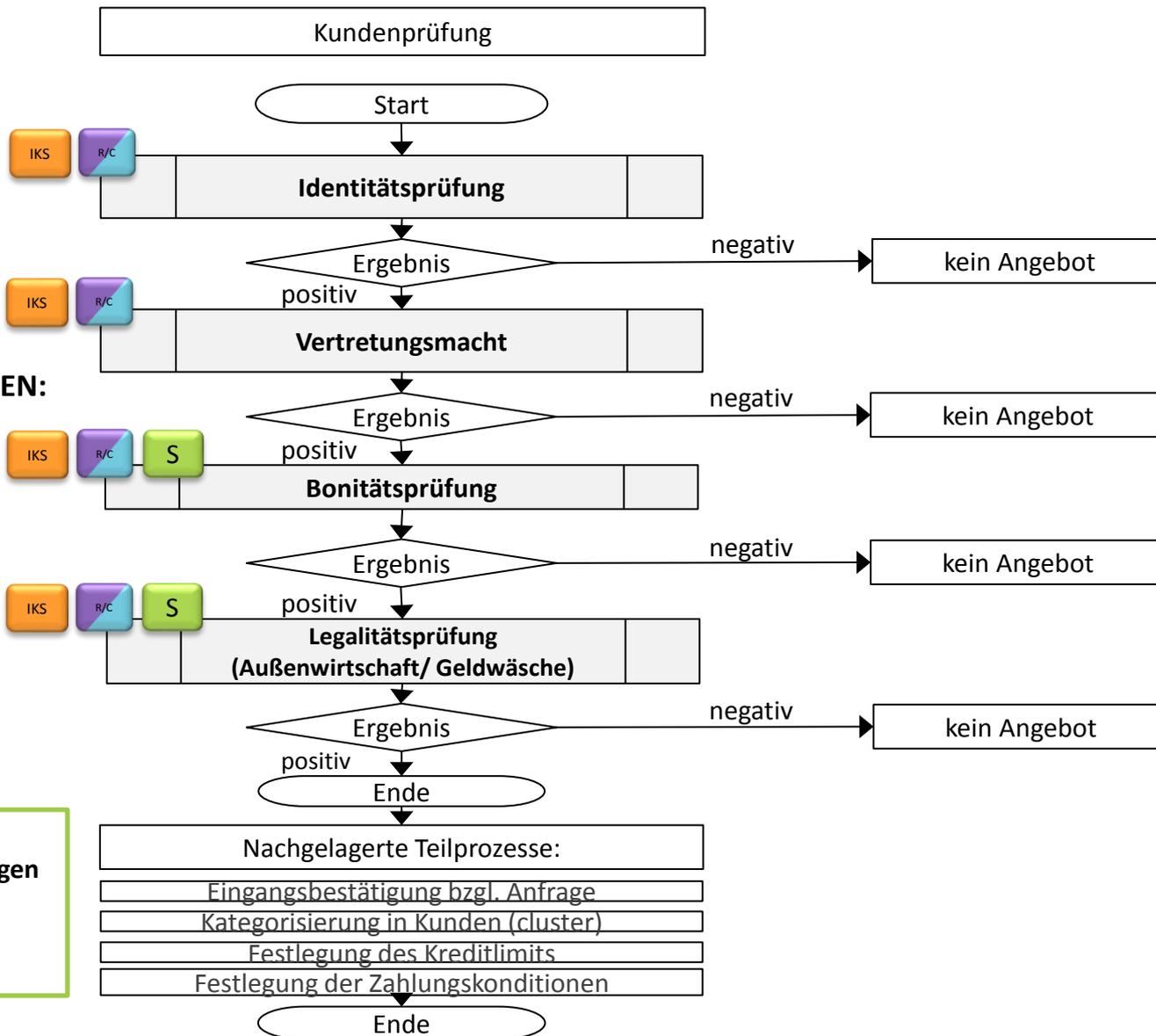
# QM/ 4.3.2/ MAVE/ M 3.1: Teilprozess Kundenprüfung

**ANREICHERUNG MIT DIVERSEN ANFORDERUNGEN:**

**R/C**  
**Risiko- und Compliance-Anforderungen**

**IKS**  
**IKS Kontrollpunkte**

**S**  
**Sustainability/ Nachhaltigkeitsanforderungen**  
 - ökonomisch  
 - sozial  
 - ökologisch



## Prozesssheet – QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenanlage

KUNDENANLAGEPROZESS	Beschreibung Prozess- schritt	Verantwortung	Schnitt- stelle	Mitgeltende Dokumente / Arbeitshilfen/ Tools	Feste Prozess- schritt Fristen	Compliance- Anforderungen	Risiken	Spezielle Anforderungen/ KPI (Kennzahlen)/ IKS (Kontroll- punkte)
		Leitung Vertrieb für Gesamtprozess			/			
		z.B. Funktion Compliance für Teilprozess Kundenprüfung/ Compliance			/			
					/			
					/			
					/			
					/			
					/			
					/			

Verantwortung für Gesamtprozess M3 und für einzelne Prozessschritte:  
 hier Vertriebsleiter (je nach Bestimmung)!!!

# Prozesssheet – QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenanlage

**Musterprozess: QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenanlage**

<b>Prozesseigner</b>	Vertriebsleitung	I	<b>INPUT / Was ist notwendig, um das Ziel zu erreichen?</b>	<b>Anforderungen an Prozesse / Prozessschritte</b>
<b>Beteiligte Bereiche</b>	<b>Abkürzung</b>		Kenntnis der Anforderungen an ordnungsgemäße Vertriebsleitung gemäß Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibung	effektiv rechtssicher
Leitung	N.N		Konkrete Beschreibung der auszuführenden Aufgaben mit messbaren Zielvorgaben	qualitativ effizient / sicher gewissenhaft / wertorientiert
Abteilung xy	N.N		Ausgefülltes Zielvereinbarungsformular (Muster) mit Führungskraft	fristgerecht
Referat xy	N.N		Ausreichend Ressourcen: Zeit, Tools, etc. für die Vertriebsleitung	<b>Übergeordnetes Ziel dieses Prozesses</b>
Delegierender	D		Etc.	Durch den Kundenanlageprozess wird die rechtssichere Prüfung von diversen Anforderungen bei der Kundenanlage sichergestellt. Bestands- und Neukunden werden dadurch einer strengen Kontrolle unterzogen.
Delegationsempfänger	E		Etc.	
Personalabteilung / Human Ressource	HR	O	<b>OUTPUT / Was soll rauskommen?</b>	
			Die Vertriebsleitung führt die Aufgaben richtig aus und erreicht die Ziele der auszuführenden Aufgaben innerhalb der vorgegebenen Frist	

Prozess	Beschreibung Prozessschritt	Verantwortlicher	Schnittstelle	Mitgeltende Dokumente / Arbeitshilfen / Tools	Feste Prozessschritt -Fristen	Compliance-Anforderungen (z. B. Quelle)	Risiken (Chancen und Gefahren)	Spezielle Anforderungen und Kontrollpunkte / Kennzahlen bzgl. der Erfüllung der Anforderungen
	<p><b>MUSTER:</b></p> <p><b>Prozesssheet – Kundenanlage</b></p>							

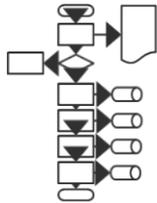
# 3. Verzahnung

## Stellenbeschreibung

### STELLENBESCHREIBUNG

Stellenbezeichnung:  
Leitung Vertrieb

1. Ziele
2. Verantwortung



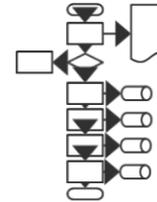
1. Vertretung
2. Vollmacht
3. Weisungsrecht
4. Aufsichtspflicht/Berichtspflicht
5. Anforderungsprofil
6. Anlagen: Prozesssheet(s)

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Geschäftsführung

### STELLENBESCHREIBUNG

Stellenbezeichnung:  
Antikorruptionsbeauftragte

1. Ziele
2. Verantwortung



1. Vertretung
2. Vollmacht
3. Weisungsrecht
4. Aufsichtspflicht/Berichtspflicht
5. Anforderungsprofil
6. Anlagen: Prozesssheet(s)

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Geschäftsführung

# Arbeitsplatzbeschreibung

Frau Müller



## ARBEITSPLATZBESCHREIBUNG

**Frau Müller**

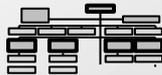
Arbeitszeit: Vollzeit (40h/ Woche)

1. Stellenbezeichnung:
  - a. **Leitung Vertrieb (80%/ 32h pro Woche)**
  - b. **Antikorruptionsbeauftragte (20%/ 8h pro Woche)**

2. Organisatorische Eingliederung
3. Kompetenzen/ Fortbildung
4. Verantwortungsbereich
5. Ziele
6. Anforderungsprofil: Soll/ Ist
7. Zeitanteile
8. Vergütung/ Einstufung (Tarif)

9. Anlagen:
  - Stellenbeschreibungen
  - a. **Vertrieb**
  - b. **Antikorruptionsbeauftragte**

Organigramm  
 Prozesssheets



Unterschrift Leitung Personal

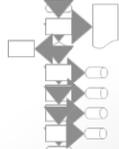
Unterschrift Frau Müller

### STELLENBESCHREIBUNG

Frau Müller

Stellenbezeichnung:  
**Leitung Vertrieb**

1. Ziele
2. Verantwortung



1. Vertretung
2. Vollmacht
3. Weisungsrecht
4. Aufsichtspflicht/Berichtspflicht
5. Anforderungsprofil
6. Anlagen: Prozesssheet

### BESCHREIBUNG

ler

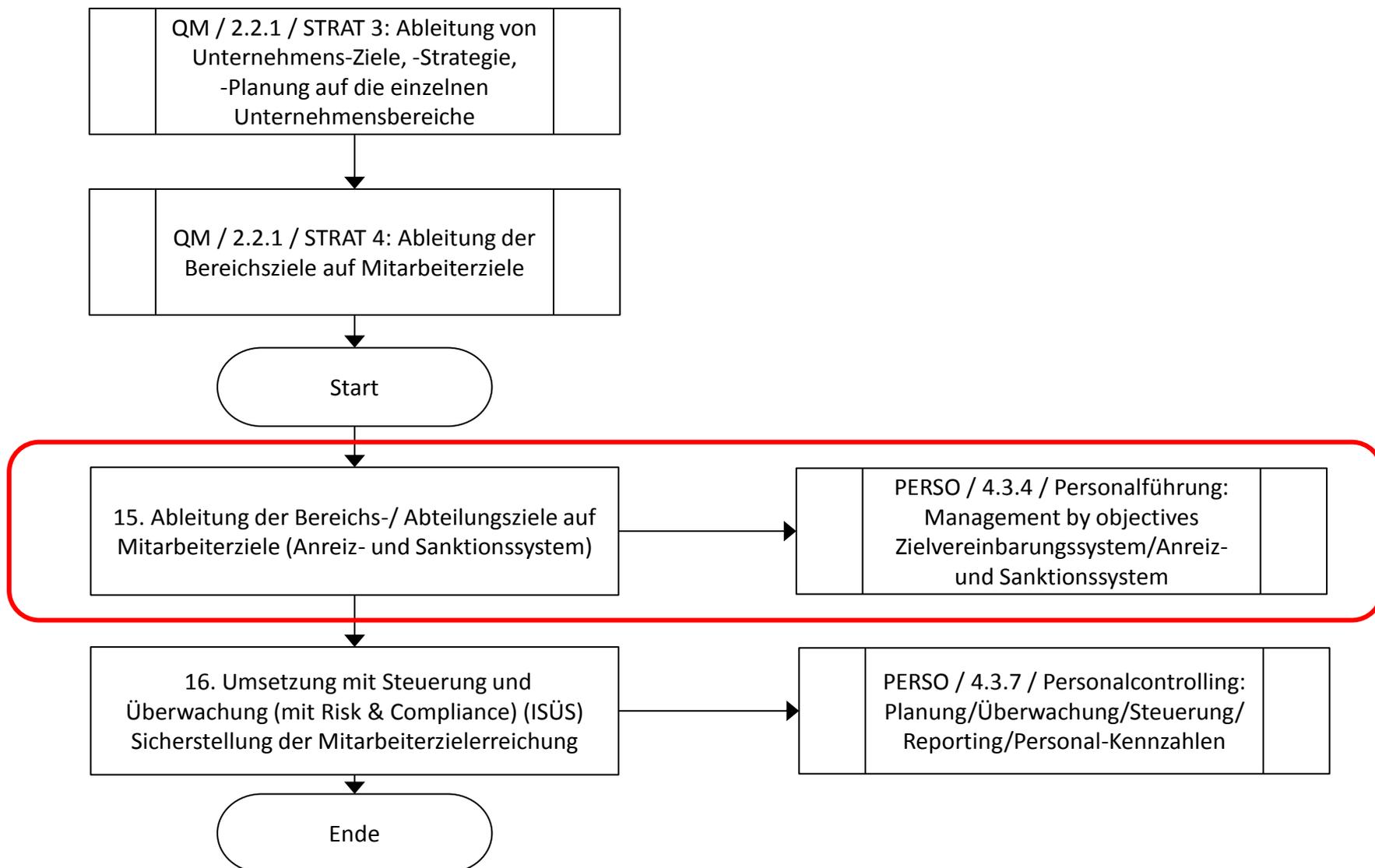
Stellenbezeichnung:  
 Antikorruptionsbeauftragte

1. Ziele
2. Verantwortung



1. Vertretung
2. Vollmacht
3. Weisungsrecht
4. Aufsichtspflicht/Berichtspflicht
5. Anforderungsprofil
6. Anlagen: Prozesssheet

## QM 2.2.1 STRAT 4: Ableitung der Bereichsziele auf Mitarbeiterziele – Voraussetzung für Zielvereinbarung



# Zielvereinbarung

**ZIELVEREINBARUNG**  
**Frau Müller**

Stellenbezeichnung:  
**a. Leitung Vertrieb**  
**b. Antikorruptionsbeauftragte**

**1. Ziele**  
 Unternehmensziele  
 Teamziele  
 Mitarbeiterziele

**1. Leistungsniveau (Soll/Ist)**  
**2. Zielerreichungsgrad**

**a. Vertrieb**

**b. Antikorruption**

**4. Anlagen**  
 Stellenbeschreibungen  
 Prozesssheets  
 Arbeitsplatzbeschreibung

Unterschrift Leitung Personal

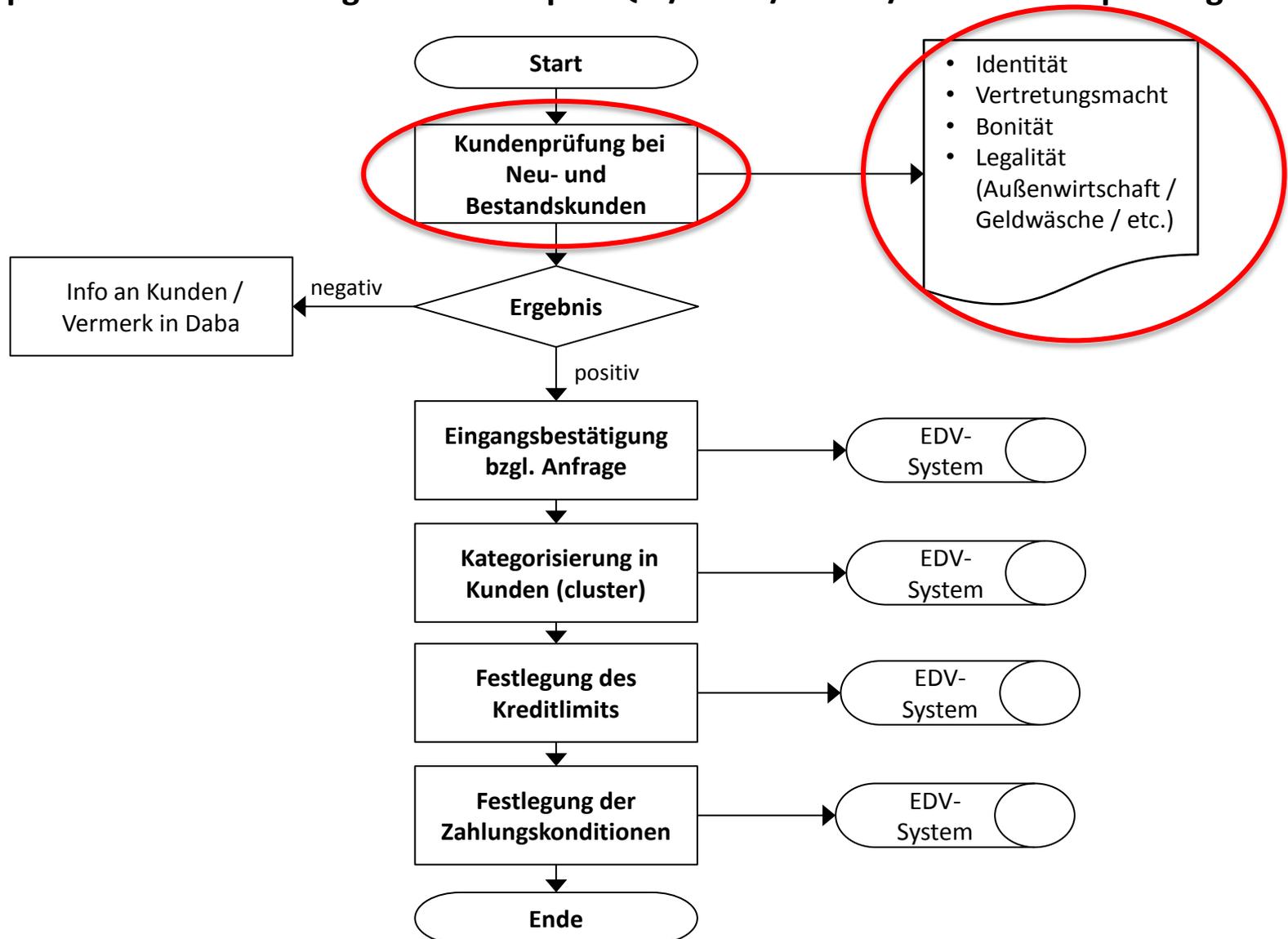
Unterschrift Frau Müller



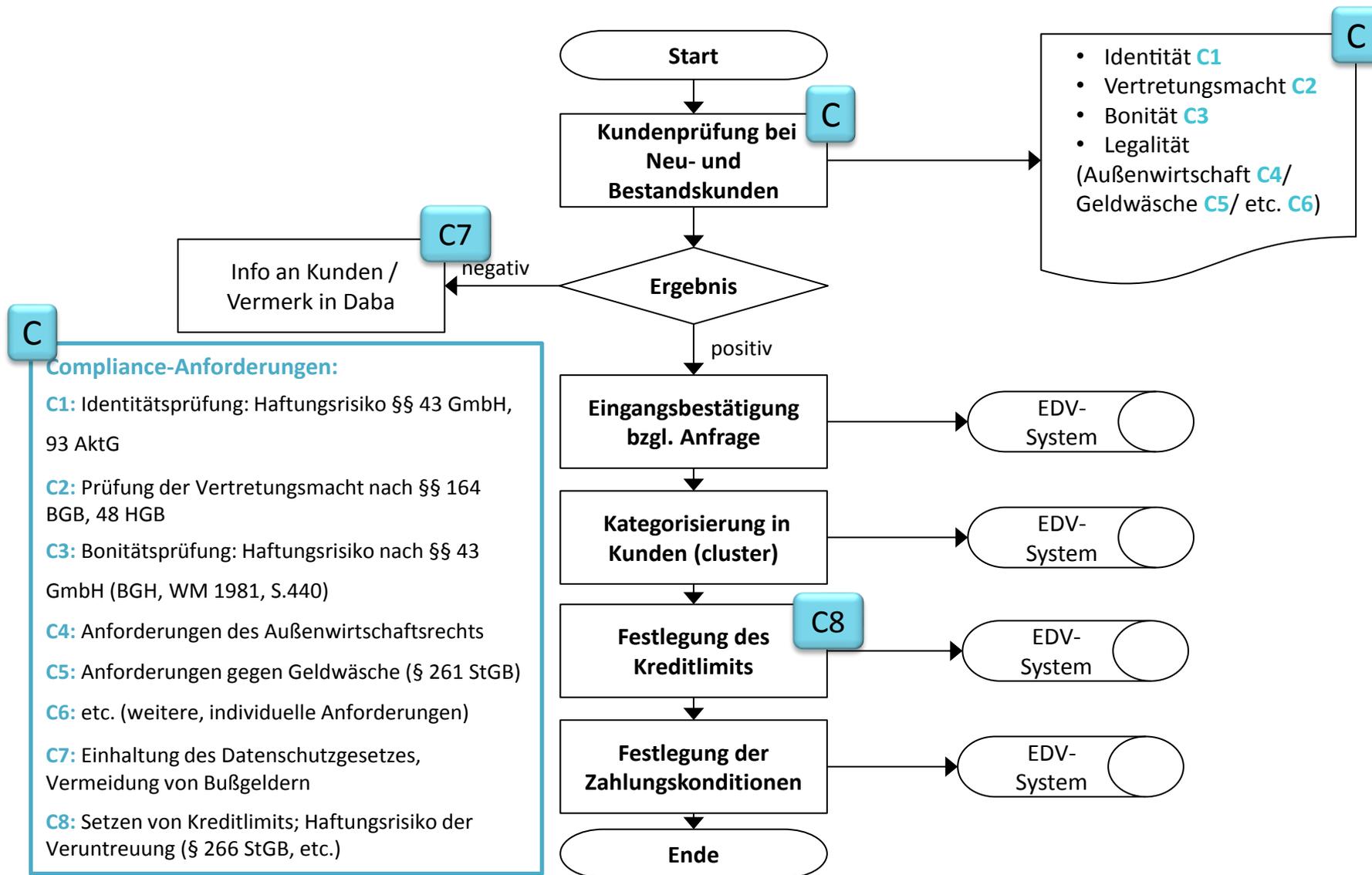
# 4.

## Prozessoptimierung

## TEIL 2: Die Anreicherung von Prozessen mit diversen Anforderungen aus QM, Risk, Compliance und Nachhaltigkeit am Beispiel QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenprüfung



## QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenprüfung – Die Anreicherung mit Anforderungen aus Compliance



## QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenprüfung – Die Anreicherung mit Anforderungen aus Compliance

C

C1

### Compliance-Anforderungen:

Die **Identitätsprüfung** klärt die Frage, wer tatsächlich Vertragspartner ist (*Hans Maier* oder *Hans Maier Bau-GmbH* oder *Hans Maier Holding GmbH & Co. KG* oder *Hans Maier Bauleistungen AG*): Häufig wird nur mit „*Fa. Maier*“ oder gar mittels unterschiedlicher Briefbögen kommuniziert:

Ansprüche gegen den Vertragspartner wären wegen der ungeklärten Frage, wer tatsächlich Partner ist, kaum durchsetzbar. Bei Fehlern folgt das Risiko des Scheiterns (z.B. AktG)

C2

Auch die **Vertretungsmacht** kann an dieser Stelle gleich ebenso geklärt werden. Ist die für den Vertragspartner (z.B. Einzelvollmacht)?

nn an dieser Stelle

### MUSTER:

## Prozessoptimierung – Anreicherung mit Anforderungen aus Compliance

oder

C3

Die **Bonitätsprüfung** zeigt, ob der Partner zu wollen (z.B., wenn zwei Infektionsgefahr!).

in ein Angebot stellen  
den Konzerns ist:

Das Unterlassen einer Bonitätsprüfung ist nicht angesehen und demzufolge dem Geschäftsführer konstruiert!

Geschäftsführung  
mbHG gegen den

C4

Die **Legalitätsprüfung nach dem Außenwirtschaftsgesetz** gibt Auskunft, ob ein Angebot überhaupt abgegeben werden darf unter Berücksichtigung von Export-Beschränkungen, etc.

## QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenprüfung – Die Anreicherung mit Anforderungen aus Compliance

C

C5

### Compliance-Anforderungen:

Die **Legalitätsprüfung nach dem Geldwäschegesetz** gibt Auskunft, ob ein Angebot überhaupt abgegeben werden darf unter Berücksichtigung der Vermeidung einer Strafbarkeit nach § 261 StGB.

Allgemein versteht man das als die Prüfung der Identität des Kunden und der Bestimmung von Vermögenswerten auf die Grundlage der Darstellung der Vermögenswerte darstellen zu können.

C6

Weitere, individuelle Anforderung

### MUSTER:

### Prozessoptimierung – Anreicherung mit Anforderungen aus Compliance

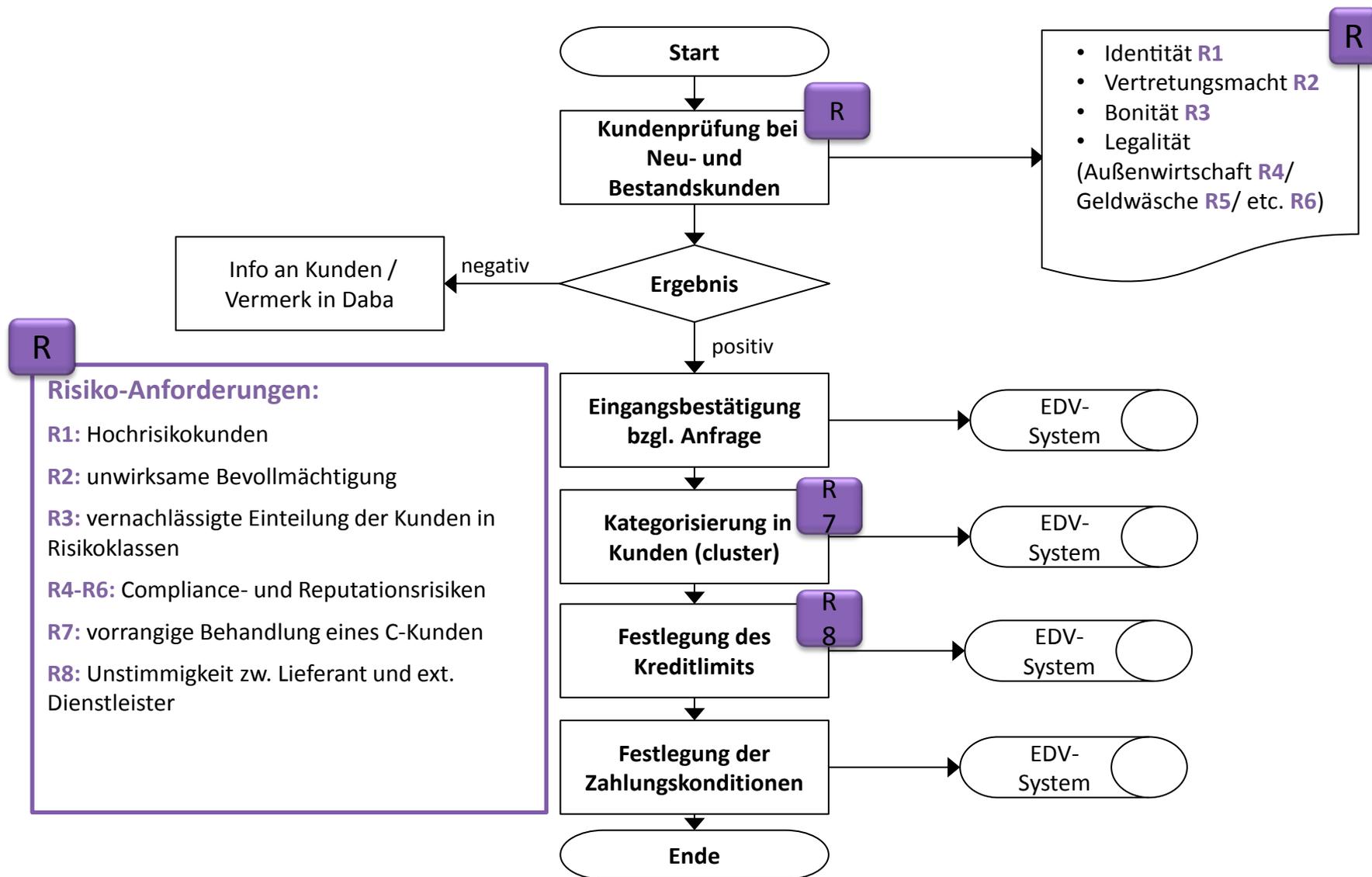
C7

Missachtung der Anforderungen nach § 261 StGB führt zu Geld- und Freiheitsstrafen für auch sogar zu

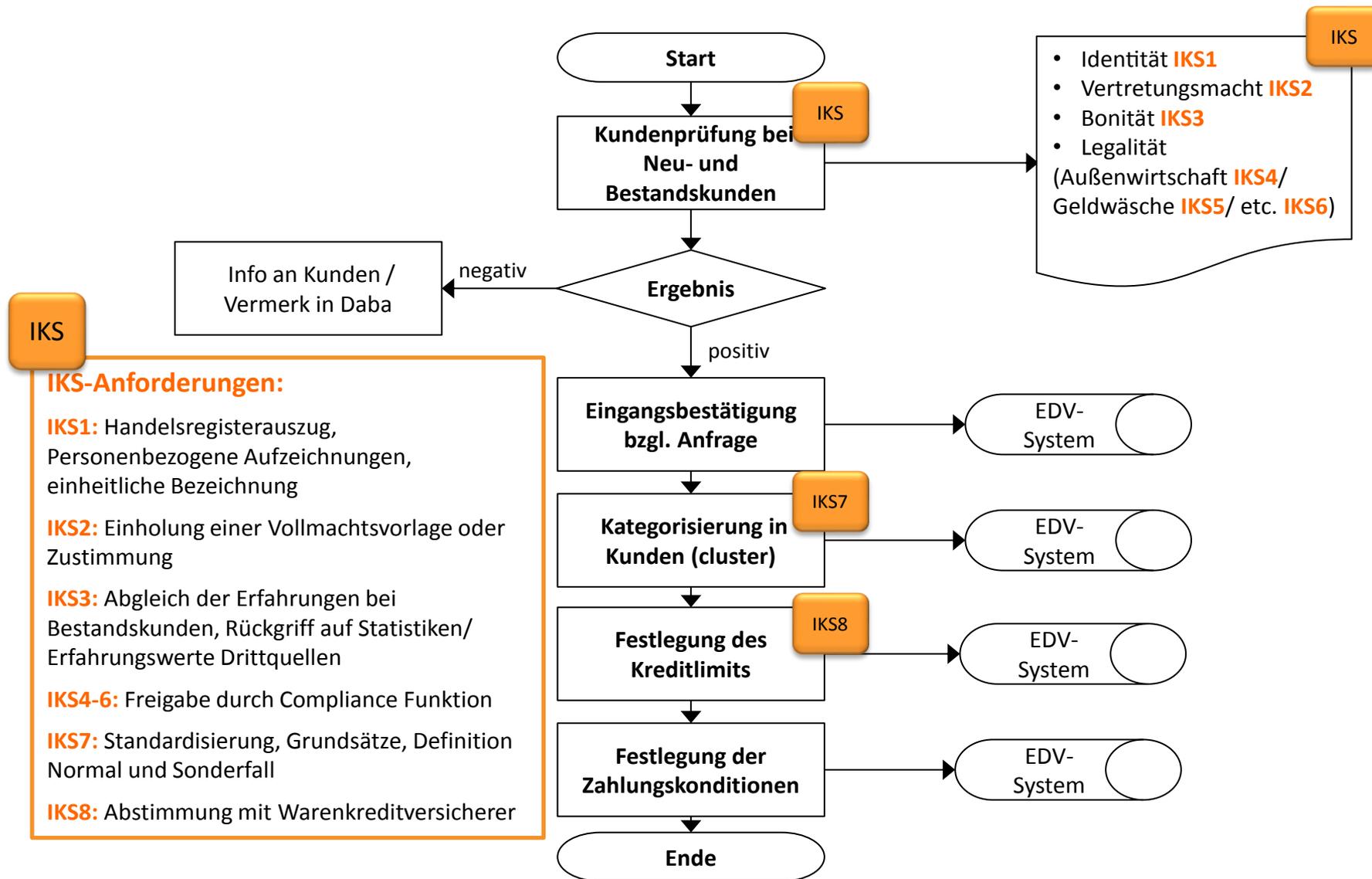
C8

Werden keine **Kreditlimits** gesetzt, kann es aufgrund des Tatbestandes der **Veruntreuung (§ 266 StGB)** und somit eine Haftung der Geschäftsführer (§ 43 GmbHG) oder des Vorstandes (§93 AktG) wegen Schädigung der Gesellschaft.

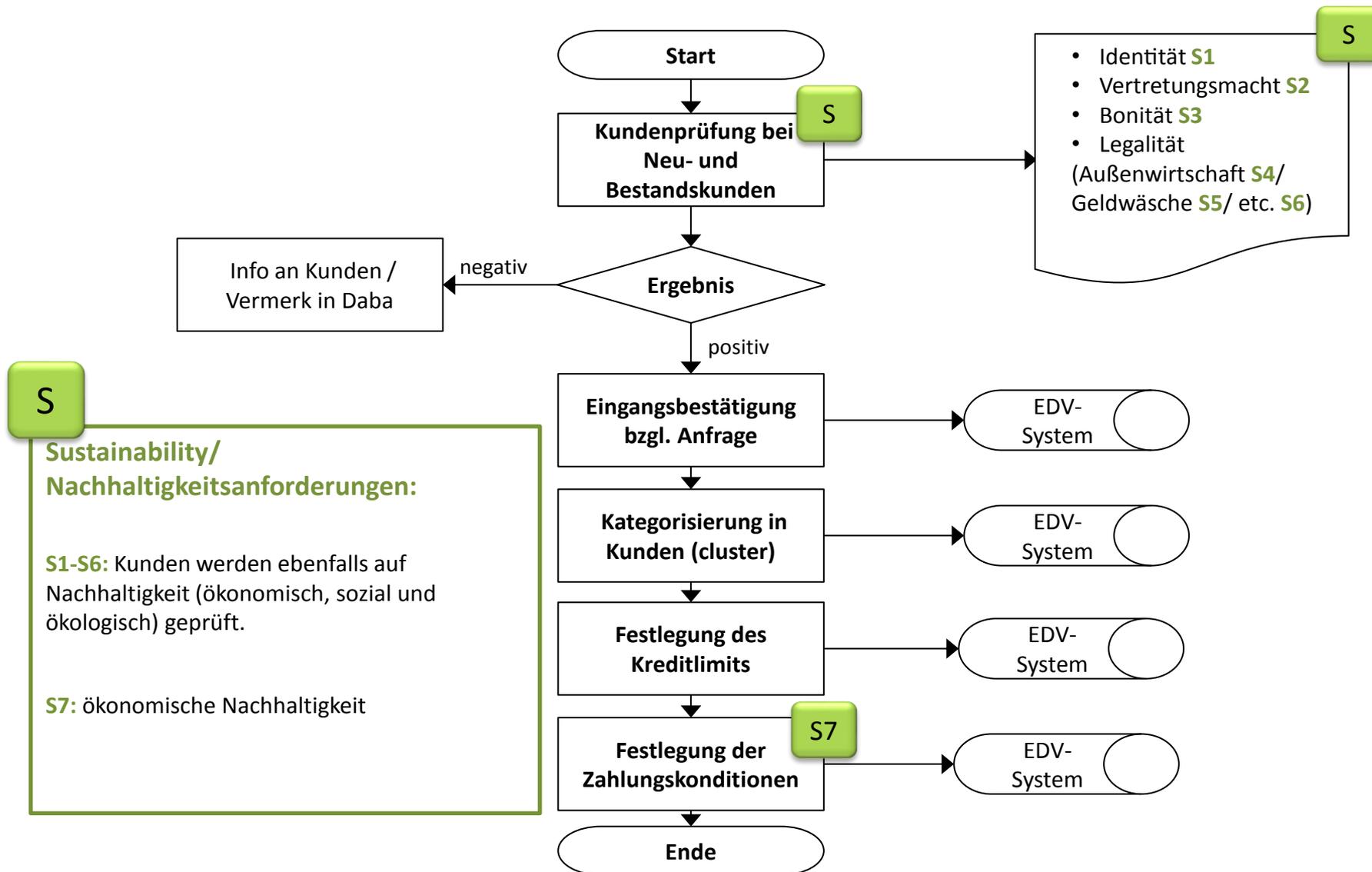
## QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenprüfung – Die Anreicherung mit Anforderungen aus Risk



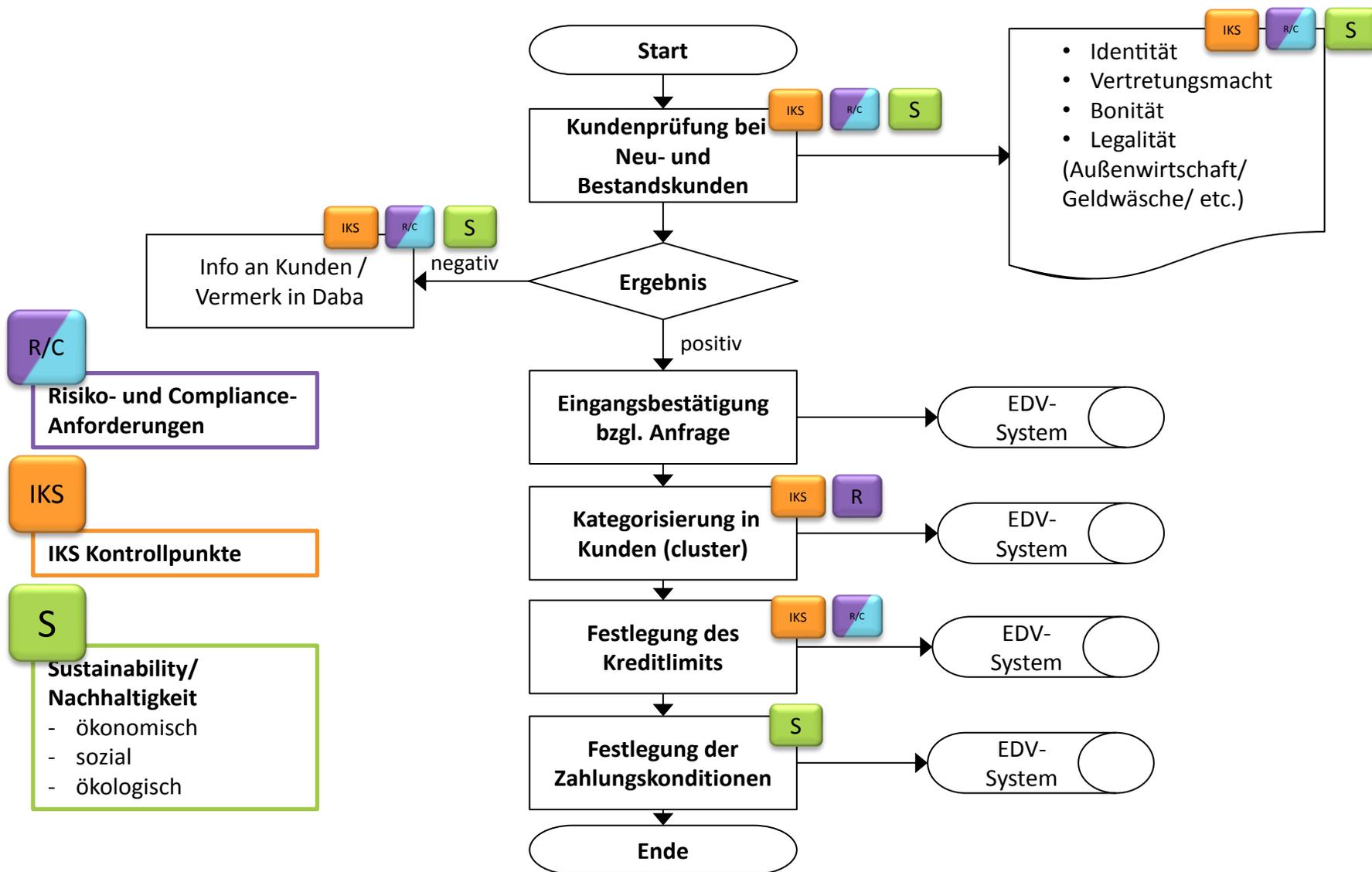
## QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenprüfung – Die Anreicherung mit IKS Kontrollpunkten



## QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenprüfung – Die Anreicherung mit Nachhaltigkeitsanforderungen



## QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenprüfung – Der optimierte Prozess: Ergebnis



## „Interested parties“

Presse-Meldung vom 23.09.2015 zum Abgasskandal  
„Schaden für „Made in Germany“ unabsehbar“  
(PNP, 23.09.2015, S. 5)

Es werden im ersten (!) Zeitungsartikel bereits u. a. folgende „Interessierte Gruppen“  
(mehr als 20!) erwähnt:

### **Regierungen:**

USA, Frankreich, Italien, Deutschland

### **Behörden:**

USA: Umwelt, Justiz (Staatsanwaltschaft)

BRD: Kraftfahrtbundesamt, Justiz (Staatsanwaltschaft), Umwelt

### **Politik:**

Bund und Länder: Regierung/Ministerien/Parlament/Fraktion

**Kunden**

**Lieferanten**

**Mitarbeiter**

**Organe:**

Management, Aktionäre, Aufsichtsrat

**Bevölkerung**

**Verbände:**

Umwelt

Kraftfahrt/ Maschinenbau

**Industrie**

**Wettbewerber**

**Märkte**

# Schaden für „Made in Germany“ unabsehbar

## Regierung und Opposition fordern von VW volle Transparenz – Elf Millionen Autos von Abgas-Betrug betroffen

Von Andreas Herholz

Berlin. Keine Rückendeckung mehr für Martin Winterkorn. Niedersachsens Ministerpräsident Stephan Weil (SPD) vermaß es gestern, sich hinter den VW-Chef zu stellen. Wenige Stunden vor der entscheidenden Krisensitzung des Konzerns zum Abgas-Skandal am heutigen Mittwoch wächst der Druck auf den Vorstandschef und das Unternehmen. Doch Winterkorn lehnt einen Rücktritt ab, entschuldigt sich gestern in einer Videobotschaft an aller Fern- und kündigte umfassende Aufklärung an.

Bundesverkehrsminister Alexander Dobrindt (CSU) setzte gestern in Berlin eine Untersuchungskommission ein, nachdem bekannt geworden war, dass das Ausmaß der Abgas-Manipulationen bei Dieselfahrzeugen weitaus größer ist als zunächst angenommen sind und von elf Millionen Autos betroffen sein sollen.

Fassungslosigkeit und heftiges Krisenmanagement gestern auch im politischen Berlin. Der Kursturz der Volkswagenaktie und die Gewinnwarnung des Konzerns, an dem das Land Niedersachsen immer noch mit 20 Prozent beteiligt ist, beunruhigt nicht nur die Wirtschaftsexperten. Wie groß ist der Imageschaden für die deutschen Autobauer und womöglich für die gesamte deutsche Wirtschaft?

Bundeskanzlerin Angela Merkel (CDU) forderte rasche und volle Aufklärung. „Ich hoffe, dass möglichst schnell die Fakten auch auf dem Tisch kommen.“



Die VW-Abgasaffäre könnte für den Wolfsburger Konzern einen Absatzrückgang zur Folge haben. Wegen des Aktiensturzes musste Europas größter Autobauer eine Gewinnwarnung herausgeben. – F. dpa

men“ sagte sie gestern in Berlin. Dass Verkehrsminister Dobrindt jetzt mit dem Kraftfahrtbundesamt die notwendigen Gespräche führe, sei der richtige Weg. „Unsere Kommission wird untersuchen, ob die betreffenden Fahrzeuge innerhalb der bestehenden deutschen und europäischen Vorschriften gebaut und geprüft worden sind – und ob dies konform der Fahrzeug-Zulassungen geschehen ist“, erklärte Dobrindt. Sowohl die italienische als auch die französische Regierung haben bereits Untersuchungen in Auftrag gegeben.

wegen einer Untersuchung auf EU-Ebene nachgehakt. Grüne und Linke fordern bereits den Rücktritt von VW-Chef Winterkorn und rufen nach umfassenden Konsequenzen. Der Vorsitzende des Bundestags-Vergleichsausschusses, Martin Burkert (SPD), befürchtet den größten Imageschaden für das Gütesiegel „Made in Germany“. „Die Ausmaße der Verbrauchertäuschung durch Volkswagen sind heute noch nicht absehbar. Allein mit Geld und einer zureichenden Entschädigung wird das nicht aus der Verantwortung gelöst“, erklärte Fraktionschef

internationale Ansehen der deutschen Automobilbranche nicht wieder hergestellt“, sagte er. VW habe dem Standort Deutschland eine große Bürde auferlegt. „VW muss alles Fehlverhalten auf den Tisch legen“, so der SPD-Verkehrsexperte. Die Grünen fordern nachträgliche Abgastests für Diesel-Fahrzeuge wie in den USA und wollen dazu einen Antrag in den Bundestag einbringen. „Die Bundesregierung kann sich nicht aus der Verantwortung ziehen“, erklärte Fraktionschef

# „Das wird zur Gefährdung von Arbeitsplätzen führen“

## Grünen-Politikerin Künast warnt im Interview vor Folgen des Diesel-Skandals – „Über Jahre hinweg keine Prüfkultur“

Berlin. Renate Künast (Grüne), Vorsitzende des Bundestags-Ausschusses für Recht und Verbraucherschutz, warnt im Interview vor einem möglichen Desaster auch für andere Hersteller.

Der VW-Skandal weitet sich aus: Nach neuesten Angaben sollen elf Millionen Fahrzeuge von möglichen Manipulationen betroffen sein. Rechnen Sie mit weiteren schlechten Nachrichten? Künast: Was wir jetzt sehen, ist sicher erst die Spitze des Eisbergs. VW gibt selbst zu, dass elf Millionen Fahrzeuge mit der Manipulationssoftware ausgestattet wurden. Der Konzern legt jetzt 6,5 Milliarden Euro allein für die Bußgelder beiseite. Hin-

zu kommen noch die strafrechtlichen Konsequenzen. Ich gehe davon aus, dass VW-Manager in den USA angeklagt werden. Sammelklagen von Kunden werden bereits vorbereitet. Der Reputationsverlust von VW ist gigantisch. Das Minus der Aktie von 20 Prozent an der Börse ist erst der Anfang. Die Verkaufszahlen werden dramatisch einbrechen, was zur Gefährdung von Arbeitsplätzen in Deutschland führen wird. Dieses Skandal ist der Super-GAU für Volkswagen und kann auch für die anderen Hersteller zum Desaster werden.

Ist VW-Chef Martin Winterkorn noch zu halten? Künast: Winterkorn tut Unternehmen und Arbeitnehmern einen großen Gefallen, wenn er

schnell seinen Stuhl räumt. Martin Winterkorn kann nicht mehr für einen Neuanfang bei VW stehen. Was den Ruf einer Firma derart ruiniert hat, kann den Chefposten nicht länger behalten. Da muss ein klarer Schnitt gemacht werden. Entweder hat er alles gewusst oder er hat keine Verantwortung. Keine Wäsche im Unternehmen gegeben. Bei uns wird an keiner Stelle mit Software getrickelt. Wir Grüne hatten ja schon seit Jahren den Verdacht, dass Abgas- und Verbrauchswerte gefälscht sein könnten.

Welche politischen Konsequenzen sind jetzt in Deutschland notwendig?

Künast: Es ist peinlich genug, dass der Bundestag-Vergleichsausschuss erst jetzt eine Untersuchung veranlasst hat. In Deutschland



„Erst der Anfang“: Renate Künast rechnet mit einem weiteren Absatzerück der VW-Aktie. – F. dpa

hat es über Jahre hinweg keine Prüfkultur gegeben. Keine Wagnis zur Wahrheit. Jeder, der in der Vergangenheit die Frage gestellt hat, ob Verbraucher hier

Anton Höbner, der einen „zellnahen Rauserwerb“ von VW-Chef Winterkorn forderte.

Grünen Umweltschützerin Barbel Höhn ist überzeugt, dass die komplette VW-Führungslinie von den „Softwaremanipulationen“ wusste. Wenn Winterkorn jetzt nach umfassender Aufklärung rufe, dann sei das wohl eher eine „rhetorische Floskel“, sagte sie. Parteikollegin Renate Künast, Vorsitzende des Rechtsausschusses, erwartet denn auch strafrechtliche Konsequenzen für die Verantwortlichen (siehe Interview unten).

Neue Diesel-Autos könnten die strengen Abgasvorschriften in Europa und den USA nur mit deutlich teurer Technik erfüllen, mahnte Höhn. Darum wolle sich VW offensichtlich drücken. Sie wäre nicht erstaunt, wenn demnächst auch noch andere Automarken bei ähnlichen Manipulationen erwischt würden.

Nach US-Medienberichten ist der Autokonzern mittlerweile auch ins Visier des US-Justizministeriums geraten. Damit würde sich der brenzlige Skandal um manipulierte Abgasmessungen bei Diesel-Autos zum Kriminalfall ausweiten, was für VW ein neuer Tiefpunkt wäre. Die von den Wolfsburgern bereits zugegebenen Vergehen sind heftig. Miteinander spezialisierte Software, einem sogenannten Diesel-Device, hat VW den Schadstoffausstoß von Diesel-Autos bei Emissionstests gefälscht. Die Luftverpestung soll um das bis zu Vierzigfache höher liegen, als die festgesetzten Werte vorgaben. Es droht eine Strafe der US-Umweltschutzbehörde von bis zu 18 Milliarden Dollar.

Interview: Rasmus Büchsteiner

## ISO 9001: 2015 (Qualitätsmanagementsystem)

### **„4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien**

*Aufgrund ihres Einflusses bzw. ihres potentiellen Einflusses auf die Fähigkeit der Organisation zur fortlaufenden Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen, die die Anforderungen der Kunden und die zutreffenden gesetzlichen und behördlichen Anforderungen erfüllen, muss die Organisation:*

**a) die interessierten Parteien, die für ihr Qualitätsmanagementsystem relevant sind,**

**b) die Anforderungen dieser interessierten Parteien, die für ihr Qualitätsmanagementsystem relevant sind, bestimmen.“**

(Anmerkung: Es fehlt m.E. die Forderung im Standard, die *bestimmten* Anforderungen zu *bewerten* (mit angemessenen Risikomanagementmethoden!) und daraus abgeleitete erforderliche *Maßnahmen umzusetzen!*

### **Hinweis:**

Diese Anforderung wurde für ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 (als Neuerung) *erstmal*s in der Version 2015 gestellt!

# Arbeitshilfen

## Matrix: Relevante „Interessierte Gruppen“ und deren Anforderungen (an das Compliance-Managementsystem)

Matrix: Auflistung relevanter "Interested parties" und deren Anforderungen																							
Interested Parties		...möchte was?																					
		1. Ökonomische Nachhaltigkeit	2. Nachhaltige Wertzeugung	3. Cash-Flow	4. Liquidität	5. Positives Ergebnis	6. Positive Vermögensbilanz	7. Eigenkapital	8. Rentabilität	9. Biologische Nachhaltigkeit, z.B. Umweltschutz	10. Soziale Nachhaltigkeit, z.B. Ethik	11. Compliance / Rechtssicherheit	12. Rechtssichere Organisation (z.A. rechtssichere Prozessabläufe)	13. Transparenz	14. Informationsfluss	15. dokumentierte, messbare Ziele und Kennzahlen	16. Steuerung der Risiken, die die Zielerreichung beeinträchtigen können	17. Planungsicherheit	18. hoher Ruf/Reputation des einzelnen Unternehmensbereiches	19. gutes Rating	20. Einhaltung von anerkannten Standards von Wissenschaft und Praxis	21. Sonstiges:	22. (...)
Wer?...																							
1	Gesellschaft selbst																						
2	Geschäftsführer / Vorstand																						
3	Gesellschafter																						
3	Aufsichtsgremien (Organe)																						
4	(Intern) Mitarbeiter und deren Angehörige																						
5	(Intern) Betriebsrat																						
6	(Intern) Sonderbeauftragte (Revisions/Datenschutz/ Antikorruption, ...)																						
7	(extern) Vertragspartner: Kunden																						
8	(extern) Vertragspartner: Lieferanten																						
9	Freie Mitarbeiter (Subunternehmer)																						
10	Kreditinstitute																						
11	Versicherer																						
12	(Aufsichts-)Behörden (Inland), z.B. Gewerbeaufsichtsamt, Kraftfahrtbundesamt, Finanzamt																						
13	Aufsichtsbehörden (Ausland), z.B. NHTSA (USA)																						
14	Ermittlungsbehörden (Staatsanwaltschaft/Zoll)																						
15	Prüfer (Ermittlungsbehörden, Prüfungsbehörden, Regierung, ...)																						
16	Regulator (Bahn, ...)																						
17	Wettbewerber																						
18	Medien																						
19	Interessensverbände (Umwelt/Lohnverbände)																						
20	Branchenverbände																						
21	Kammern (HK/HWK)																						
22	etc...																						
24																							
25																							

## Gegenüberstellung (Synopsis) mit anderen Standard-Texten

### ISO 19600: 2014 (Compliance-Management)

#### **„4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties**

*The organisation should determine:*

- *the interested parties that are relevant to the compliance management system;*
- and*
- *the requirements of these interested parties.“*

(Anmerkung: Auch hier nur die *Empfehlung*, die interessierten Gruppen und deren Anforderungen zu *bestimmen*, *nicht* jedoch, sie angemessen zu *bewerten* und erforderliche *Maßnahmen umzusetzen!*

## **IDW PS 980: 2011 (Compliance-Managementsystem)**

### **„5.4.1. Prüfungshandlungen zur Risikobeurteilung**

#### **(40) 5.4.1.1. Kenntnisse über das rechtliche und wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens**

*Zur Feststellung des Risikos, dass die Aussagen in der CMS-Beschreibung wesentliche Fehler aufweisen, hat sich der Prüfer mit dem rechtlichen und wirtschaftlichen Umfeld, den Merkmalen des Unternehmens sowie den Unternehmenszielen und –Strategien zu befassen, soweit es/sie für den bzw. die zu prüfenden Teilbereich(e) des CMS relevant ist/sind (vgl. Tz. A29).“*

#### **„(A29) Kenntnisse über das rechtliche und wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens [Tz. 40]**

*Sofern es sich bei dem CMS-Prüfer um den Abschlussprüfer des Unternehmens handelt, werden die erforderlichen Kenntnisse teilweise bereits vorhanden sein.<sup>1</sup> Die Abschlussprüfung hat im Unterschied zur CMS-Prüfung allerdings das Ziel, die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung zu beurteilen. Der Abschlussprüfer richtet seine Risikobeurteilungen daher auf die Feststellung wesentlicher falscher Angaben in der Rechnungslegung aus. Die in diesem Zusammenhang erworbenen Kenntnisse über das rechtliche Umfeld des Unternehmens werden für Zwecke der CMS-Prüfung im Allgemeinen nicht ausreichend sein.*

<sup>1</sup>Vgl. IDW Prüfungsstand: Feststellung und Beurteilung von Fehlerrisiken und Reaktionen des Abschlussprüfers auf die beurteilten Fehlerrisiken (IDW PS 261) (Stand: 09.09.2009) und IDW Prüfungsstandard: Kenntnisse über die Geschäftsfähigkeit sowie das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des zu prüfenden Unternehmens im Rahmen der Abschlussprüfung (IDW PS 230) (Stand: 08.12.2005).“

## PAS 99: 2012 (Integriertes Management System)

(Public Available Standard / British Standardization Institution)

### **„4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties**

The organization **shall determine**:

- a) the interested parties that are relevant to the integrated management system;
- b) the requirements of these interested parties.

The organization should **determine** what interested parties are impacted on by the activities and what reasonable requirements need to be controlled to meet those expectations. **These requirements should be accommodated within** the integrated approach and **the scope** of the IMS requirements. The emphasis should be on the customer satisfaction and customer from for quality, the worker for occupational health and safety, society for environment, etc.

**The organization should establish, implement and maintain a process to determine any legal requirements** relating to its activities, products and services that are relevant to the scope of the management systems. **These requirements should be taken into account** (and any compliance necessary) **when establishing, implementing and maintaining its MSS**. The organization **should communicate relevant information on legal and other requirements to persons working under the control of the organization and other relevant interested parties** (see Figure B. 1).“

## Thesen:

QM und die Berater betreuen jetzt Disziplinen, für die sie nicht ausgebildet sind und für die auch noch kaum Ausbildungsangebote existieren (vgl. berufsbegleitender Master Risk- und Compliance der Technischen Hochschule Deggendorf).

## Thesen:

Die Folgen der Anwendung falscher Methoden / Werkzeuge könnten fatal sein.

## Beispiel:

**(Compliance-) Risikomanagement** stellt eine **eigene, anspruchsvolle Fachdisziplin** dar, die es **nun auch im Rahmen von Qualitätsmanagement zu beherrschen** gilt, aber wohl mangels genügend qualifizierter Ausbildungsangebote – *nicht(!)* ausreichend beherrscht wird. Dies zeigt sich an Beispielen der Risikobewertungsmethodik, wie sie – wohl unzutreffend – in ansonsten recht brauchbaren<sup>1</sup> oder zumindest im rechtlichen Bereich z.T. falsch oder äußerst lückenhaft dargestellten<sup>2</sup> aktuellen Büchern zur ISO 9001:2015 zu finden sind:

<sup>1</sup> *Deutsches Institut für Normung (DIN)* (Hrsg.), *Reimann*, Erfolgreiches Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001:2015, Beuth Verlag, 2015

<sup>2</sup> *Waldy/Oberst*, Die ISO 9001:2015 vom Praktiker für Praktiker, 2014

<sup>3</sup> A.a.O., S. 56.

So stellt *Reimann*<sup>1</sup> eine Methodik zur Risikobewertung nach *Kinney* mit den Kriterien *Exposition (E)*, *Eintrittswahrscheinlichkeit (W)* und *Schwere der Auswirkung (S)* dar. Aus dem *Produkt* der 3 gewichteten Kriterien ergäbe sich das *bewertete Risiko (R)* mit den zugeordneten Handlungsempfehlungen.

Fatal für Verantwortliche und Opfer, falls diese Methode so, wie dargestellt, auf folgendes Beispiel angewendet werden würde:

<sup>1</sup> A.a.O., S. 56.

## Ein **Produktfehler, der sich wohl nur jährlich**

(Rubrik Exposition (E) selten: (E) **Wert 1** (von 0,5 bis 10))

mit einer auf der Skala (von 0,1 bis 10) über der Mitte liegenden  
Wahrscheinlichkeit (W)

(nicht nur in Grenzfällen möglich (1), wenngleich „*wenig geläufig*“ : (W) **Wert 3**)  
**auswirkt.**

Und zwar mit der (laut Buch) zweithöchsten Schwere (S): „*äußerst ernsthaft*“  
„**z.B. ein Toter**“ (sic!)  
**(S) Wert 15** (von 1 – 40).

**Mehrere Tote** wären laut Buch „*katastrophal*“ mit Wert 40: Im Kontext  
fragwürdig, da **bei Gefahr für Leib und Leben** richtigerweise *generell*  
„Alarmstufe rot“ (höchster Scoring-Wert) gilt.

Nach der Bewertung im Buch ergäbe das **bewertete Risiko (R) einen Wert 45** (1 x 3 x 15) mit der auf der Skala von 1-5 auf der niedrigen Stufe 2 (von (R): 20 bis 70) gelegenen **Handlungsempfehlung**: „*Vorsicht geboten*“, **nicht jedoch** die nächsten Stufen:

**„Maßnahmen erforderlich“** (70 bis 200) oder gar: „*sofortige Verbesserung unerlässlich*“ (200 bis 400) oder höchste Stufe (ab 400).

**Juristisch** würde ein entsprechender Fall strafrechtlich wohl nicht mehr als fahrlässige Tötung **bei den Verantwortlichen (Management/ Compliance- oder QM-Beauftragter, falls Garantenstellung vorliegt)** geahndet werden. Bei „für möglich halten und sich damit abfinden“ liegt bereits Eventualvorsatz (dolus eventualis) und damit **vorsätzliche Tötung** vor.

Kurzvorstellung des Tools

**Themenkomplex 9 (T 9):**

Kritik an „herkömmlicher“ Risikobewertungsmethode (wie im Qualitätsmanagement neuerdings für den „risikobasierten Ansatz“ empfohlen)?

Berechnungsbeispiel: Risikobasierter Ansatz in der neuen ISO 9001:2015  
 Buch: 9001:2015 vom Praktiker für Praktiker<sup>1</sup>

--

Risikozahl (RZ)	Wahrscheinlichkeit des Auftretens A	Wahrscheinlichkeit der Entdeckung B	Prozessbedeutung C
1	unwahrscheinlich (AR)	sehr hoch (AR)	nicht vorhanden (AR)
2	niedrig, aber möglich (AR)	hoch (AR)	unwesentlich (AR)
3	mittel, gelegentlich (AR)	mittel (MR)	geringfügig (MR)
4	hoch, wahrscheinlich (MR)	gering (MR)	kritisch (NAR)
5	sehr hoch, häufig (MR)	sehr gering (NAR)	katastrophal (NAR)

**Keine (!) Rechtssichere Bewertungsmethode**



Risiko-prioritäts-zahl (RPZ)	Definition	Maßnahme
0-30	AR: akzeptables Risiko	keine Maßnahme erforderlich
31-52	MR: mittleres Risiko	Entscheidung darüber, ob Maßnahmen erforderlich sind
53-125	NAR: nicht akzeptables Risiko	Maßnahmen erforderlich, um das Risiko zu minimieren

Prozess / z.B. mit Visio dargestellt	ggf. Beschreibung Prozessschritte

Tätigkeit	Risikoursache und Risikofolge	Geplante oder durchgeführte (...) Korrekturmaßnahmen	Risikozahlen vor der Umsetzung				RPZ	Risiko-aussage (AR, ALA, RP, NAK)	Beschluss / Maßnahme
			A	B	C	RPZ			
1	Technische Schwachstelle mit Brandgefahr <b>(Gefahr für Leib und Leben)</b>	konstruktive Änderung	2	3	5	30		keine	
2									
3									
etc.									

Obwohl **eine nicht unwahrscheinliche Gefahr für Leib und Leben** (sogar mit mittlerer Entdeckungswahrscheinlichkeit) **besteht (mögliche Todesfälle!)**, wird aufgrund der in Anlehnung an die FMEA vorgeschlagene *Multiplikation* der Werte eine **Risikoprioritätszahl** ermittelt, die als Ergebnis „keine Maßnahme erforderlich“ vorschlägt. Sollte in diesem Fall der „worst case“ eintreten, haben Geschäftsleitung, Risiko-, Compliance- und / oder Qualitätsmanagement-Beauftragter (zivil-) und strafrechtliche Haftung wegen **vorsätzlicher Tötung** zu befürchten!

1: Tabelle inhaltlich nachgestellt aus: *Waldy / Obrist*, Die ISO 9001:2015 vom Praktiker für Praktiker, **2014**, S. 88 ff.

Ähnlich wird diese Methode bei *Waldy/Oberst*<sup>1</sup> dargestellt:

Obiges Beispiel: Niedrige, aber mögliche Wahrscheinlichkeit des Auftretens: 2, Wahrscheinlichkeit der Entdeckung mittel: 3 und Prozessbedeutung katastrophal: 5, ergibt als Produkt 30:

Angeblich gemäß Skala ein „*akzeptables Risiko*“ und „*keine Maßnahmen erforderlich*“:

Ein unter Umständen verhängnisvoller Fehler!

<sup>1</sup> A.a.O., S. 91 ff.

## Vorschau 2016:

Scherer / Fruth (Hrsg.)

### **Integriertes, complianceorientiertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement**

(ISO 9001:2015 Qualitätsmanagement mit  
ISO 31000:2009 Risikomanagement und  
ISO 19600:2014 Compliancemanagement

---

zielführend anwenden!)

Scherer / Fruth (Hrsg.)

### **Integriertes Compliancemanagement**

(ISO 19600:2014 / COSO I:2014 und II:2004 / IDW PS 980:2011

zielführend anwenden!)

---

Scherer / Fruth (Hrsg.)

### **Integriertes, complianceorientiertes Personalmanagement**

***Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit!***

***Weitere Fragen – später mal?***

***[scherer@scherer-rieger.de](mailto:scherer@scherer-rieger.de)***