

Inhaltsverzeichnis

1	Anlage 1: Weiterführende Literatur, Governance-Management international und Historie	18
1.2.1.1.2	Anlage 1: Weiterführende Literatur	18
1.2.1.2	Governance-Management international	20
1.2.1.3	Historie, aktueller Stand und Ausblick bzgl. Governance-Management (Ende Anlage 1).....	20
2	Anlage 2: Allgemeine und spezielle Begrifflichkeiten in Standards am Beispiel ISO / WD 18386 (2012) und IDW PS 980 (2011) (Compliance-Management-System)	21
3	Anlage 3: Compliance-Urteil (Neubürger) des LG München vom 10.12.2013.....	26
4	Anlage 4: Das Richtige richtig tun	37
1.2.3.1	Anlage 4: Das Richtige richtig tun: Wie soll der Manager agieren?.....	37
1.2.3.2	Das Richtige richtig tun: Was soll der Manager tun?	38
1.2.3.2.1	Der „Complianceorientierte Governance- bzw. Managementansatz“ (von Scherer)	38
1.2.3.2.1.1	Zwingende Ziele: Erfüllung der Pflichten ohne Spielraum	39
1.2.3.2.1.2	Aufgaben des Managements mit Ermessensspielraum	43
1.2.3.2.2	Denken, Entscheiden, Handeln des Managements und Business Judgment Rule.....	44
1.2.3.2.3	Die Psychologie des Managements: Die Pflicht zum rationalen Denken, Entscheiden und Handeln trotz genetischer Veranlagung und Manipulation: Ein unlösbarer Widerspruch?	50

1.2.3.2.4 Erforderliche (persönliche und fachliche) Kompetenzen des Managers....	64
1.2.3.3 Der Einfluss von Standards und des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis“ auf die Organhaftung – am Beispiel der ISO 19600 (2014) Compliance-Managementssystem.....	65
1.2.3.3.2 Die Rolle der Standards als Konkretisierung des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis“ und Orientierungshilfe für die Bewertung pflichtgemäßen / pflichtwidrigen Verhaltens.....	69
1.2.3.3.3 Rechtsfolgen bei Nichtbeachtung des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis“, respektive eines diesen Stand widerspiegelnden Standards.....	72
1.2.3.4 These: Das Ende der klassischen Betriebswirtschaftslehre: „Compliance beherrscht BWL!“ (Ende Anlage 4)	74
5 Anlage 5: Managementsystem	76
1.2.6.1 Anlage 5: Was ist eigentlich ein Managementsystem?.....	76
1.2.6.1.1 Definition von Managementsystem.....	76
1.2.6.1.2 Wie viele Managementsysteme gibt es im Unternehmen?	78
1.2.6.1.3 Nachteile einer Vielzahl einzelner Management-Systeme (Insellösungen).....	79
1.2.6.1.4 Vorteile eines integrierten Managementsystems	79
1.2.6.1.5 Die Rolle der IT-Lösungen für Managementsysteme	80
1.2.6.1.6 Die Anreicherung von aufbau- und ablauforganisatorischen Komponenten (z.B. eines Prozessablaufs) mit Anforderungen diverser Standards am Beispiel des Angebotsmanagementprozesses im Vertrieb.....	81
1.2.6.1.6.1 Wertorientiertes Prozessmanagement und Prozessdokumentation	81

1.2.6.1.6.2	Angebotsmanagement als Teil des Vertriebsprozesses.....	89
1.2.6.1.6.3	Der Einbau des Prozessschrittes „Kundenprüfung“ in den Angebotsmanagementprozess (Ende Anlage 5)	90
6	Anlage 6: Herausforderungen an Managementsysteme im Zeitalter von „Industrie 4.0“ und die neue ISO 9001 (2015) Qualitäts- Managementsystem	94
1.2.6.2	Anlage 6: Herausforderungen an Managementsysteme im Zeitalter von „Industrie 4.0“ und die neue ISO 9001 (2015) Qualitäts-Managementsystem	94
1.2.6.2.1	Begriffserklärung und Fragestellungen	94
1.2.6.2.1.1	Verständnis von „Industrie 4.0“	95
1.2.6.2.1.2	Offene Fragen zu „Industrie 4.0“	100
1.2.6.2.1.2.1	Historischer Hintergrund.....	101
1.2.6.2.1.2.2	Thesen zu Industrie 4.0.....	102
1.2.6.2.2	Führt die neue ISO 9001 (2015) (Qualitäts-Management) in Richtung „Industrie 4.0“?.....	105
1.2.6.2.2.1	Was ist an der ISO 9001 (2015) (Qualitäts-Management) neu?	107
1.2.6.2.2.2	Was fehlt noch?.....	109
1.2.6.2.2.3	Bedeutet Vernetzung i. S. v. „Industrie 4.0“ nicht exponentielle wechselseitige Auslagerung / Outsourcing?.....	115
1.2.6.2.2.4	Anforderungen bei Auslagerungen / Outsourcing (Delegation / Überwachung).....	115
1.2.6.2.2.5	(Prüfungs-)Standards bei Auslagerungen	116

1.2.6.2.2.6 Neue persönliche und fachliche Anforderungen an Manager und Mitarbeiter im Zeitalter „Industrie 4.0“ und Personenzertifizierungen.....	116
1.2.6.2.3 Die „Bionik der Systeme“ als Lösungsansatz – auch für „Industrie 4.0“? (Ende Anlage 6)	117
7 Anlage 7: Die „Player“ und Governance.....	119
2.1.3.1 Anlage 7: Die „Player“ und Governance: Wer bestimmt eigentlich über Strategie und Schicksal des Unternehmens?	119
2.1.3.1.1 Die Anforderungen der Organe an Unternehmen und Geschäftsleitung...	119
2.1.3.1.2 Die Anforderungen der sonstigen Stakeholder an Unternehmen und Geschäftsleitung	119
2.1.3.2 Die Suche nach dem gemeinsamen Nenner (Ende Anlage 7)	120
8 Anlage 8: Der Visions- und Strategieentwicklungsprozess	121
2.2.1.2 Anlage 8: Der Visions- und Strategieentwicklungsprozess.....	121
2.2.1.3 Die angemessene Konzern-, Unternehmensgruppen- oder Holdingstrategie.....	123
2.2.1.3.1 Konzernstrukturziele	123
2.2.1.3.2 Strategieableitung im Konzern (Ende Anlage 8)	123
9 Anlage 9: (Rechts-)sichere Unternehmensorganisation.....	125
2.2.3.2 Anlage 9: (Rechts-)sichere Unternehmensorganisation zur Verminderung des Haftungsrisikos für Manager.....	125
2.2.3.2.1 Die wachsende Beliebtheit des Vorwurfs der Organisationspflichtverletzung	125

2.2.3.2.2 Aktuelle Beispiele aus der Rechtsprechung zur Organisationspflichtverletzung (Ende Anlage 9).....	125
10 Anlage 10: Aufbau des Integrierten Managementsystems (IMS).....	127
2.2.6.1 Anlage 10: Allgemeine Regelungen des Integrierten Managementsystems ..	127
2.2.6.2 Kernbereich / Leistungserbringung des Integrierten Managementsystems.	128
2.2.6.3 Zwischenergebnis: Grafik: IMS, eingebettet in einen aus Umfeldanalyse, etc., abgeleiteten Unternehmensrahmen (Ende Anlage 10)	129
11 Anlage 11: Die Abhängigkeit des Zielerreichungsgrades und Wertbeitrages vom Reifegrad.....	130
3.2.1 Anlage 11: Ziele von Governance-Management.....	130
3.2.1.1 Ziel: Erfüllung der Anforderungen an ordnungsgemäße Interaktion der Organe, Unternehmensführung und -überwachung.....	130
3.2.1.2 Ziel: Steuerung von Risiken und Haftungsgefahren für Unternehmen, Management und Mitarbeiter.....	130
3.2.1.2.1 Straf- und zivilrechtliche Haftung für Verletzung von Governancepflichten für Organe und sonstige Beteiligte.....	130
3.2.1.2.2 Versicherbarkeit von Risiken aus Governance-Verstößen.....	141
3.2.1.2.3 Die Haftungs-Firewall	143
3.2.2 Ziel und Wertbeitrag: Nachhaltige Unternehmenswertentwicklung	145
3.2.2.1 Unternehmensbewertung und Unternehmenswertentwicklung („value development“)	145

3.2.2.2	Anforderung und Verantwortung für angemessene Lage-, Prognose-, Risiko- und Chancenberichterstattung	150
3.2.2.3	Wertbeitrag, Stabilitäts- und Pflichterfüllungsgrad in Abhängigkeit zum Reifegrad: Die Messung von ordentlichem und gewissenhaftem Management bzw. von „Missmanagement“ (Ende Anlage 11)	151
12	Anlage 12: Strafrechtliche Pflichten von <i>Compliance</i>-Beauftragten .	154
13	Anlage 13: Ombudsmann(-system) als Baustein von Governance und Compliance	156
3.5.6.3.2	Anlage 13: Ombudsmann(-system) als Baustein von Governance und Compliance	156
3.5.6.3.3	Historie und rechtlicher Rahmen des Ombudsmannsystems.....	158
3.5.6.3.4	Theoretische Grundlagen zu Ombudsmann-System und Rolle des Ombudsmannes.....	161
3.5.6.3.4.1	Definitionen und Abgrenzung.....	161
3.5.6.3.4.2	Rechtliche Rahmenbedingungen für Hinweisgebersysteme	161
3.5.6.3.4.3	Ausgestaltungsformen, Rechte und Pflichten des Ombudsmannes	162
3.5.6.3.4.3.1	Zweck der Einführung eines Ombudsmann-Systems	162
3.5.6.3.4.3.2	Mögliche Organisation und Ausgestaltung eines Ombudsmannsystems	163
3.5.6.3.4.3.3	Gewährleistung von Anonymität der Hinweisgeber	164
3.5.6.3.4.3.4	Weitere Governance-Beratung durch den Ombudsmann versus Standard-Rechtsberatung	166
3.5.6.3.5	Anforderungsprofil an den Ombudsmann (persönlich und fachlich).....	167

3.5.6.3.6	Wertbeitrag (Kosten / Nutzen-Analyse) eines Ombudsmannsystems	167
3.5.6.3.7	Mitwirkungspflichten und -obliegenheiten von Unternehmen, Leitung und Mitarbeitern (Ende Anlage 13)	168
14	Anlage 14: Anforderungen aus dem Qualitätsmanagement an den Leistungserbringungsprozess	169
15	Anlage 15: Haftungsbeschränkungsmöglichkeiten für Geschäftsführer	171
4.3.2.1.1	Anlage 15: Haftungsbeschränkungsmöglichkeiten für Geschäftsführer ...	171
4.3.2.1.2	Unternehmer-Risikokoffer (Ende Anlage 15).....	173
16	Anlage 16: Interaktionsmanagement Geschäftsleitung	176
4.3.2.2	Anlage 16: Interaktionsmanagement der Mitglieder untereinander bei mehrgliedriger Geschäftsleitung	176
4.3.2.3	Interaktionsmanagement der Geschäftsleitung zur Gesellschafterversammlung	176
4.3.2.4	Interaktionsmanagement der Geschäftsleitung zum Aufsichtsorgan	176
4.3.2.5	Interaktionsmanagement der Geschäftsleitung bei Delegationen in den Unternehmenshierarchien	176
4.3.2.6	Interaktionsmanagement der Geschäftsleitung einer Holding zu Tochterunternehmen (Ende Anlage 16)	176
17	Anlage 17: Interaktionsmanagement Gesellschafterversammlung ...	177
4.3.3.2	Anlage 17: Interaktionsmanagement der Mitglieder der Gesellschafterversammlung untereinander (Gesellschafter / Aktionäre).....	177

4.3.3.3 Interaktionsmanagement der Gesellschafterversammlung zur Geschäftsleitung	177
4.3.3.4 Interaktionsmanagement der Gesellschafterversammlung zum Aufsichtsorgan	177
4.3.3.5 Interaktionsmanagement der Gesellschafterversammlung einer Holding zu Tochterunternehmen (Ende Anlage 17)	177
Ende Anlage 17: Interaktionsmanagement Gesellschafterversammlung	177
18 Anlage 18: Interaktionsmanagement Aufsichtsorgan	178
4.3.4.2 Anlage 18: Interaktionsmanagement der Mitglieder des Aufsichtsorgans untereinander	178
4.3.4.3 Interaktionsmanagement des Aufsichtsorgans zur Gesellschafterversammlung	178
4.3.4.4 Interaktionsmanagement des Aufsichtsorgans zur Geschäftsleitung	178
4.3.4.5 Interaktionsmanagement des Aufsichtsorgans einer Holding zu Tochterunternehmen (Ende Anlage 18)	178
19 Anlage 19: Was hat das Management im Rahmen der ordnungsgemäßen Unternehmensführung zu tun? Das Richtige!	179
4.4.2 Anlage 19: Was hat das Management im Rahmen der ordnungsgemäßen Unternehmensführung zu tun? Das Richtige!	179
4.4.2.1 Erfüllung der wesentlichen Pflichten ohne Spielraum in allen relevanten Bereichen	179
4.4.2.2 Anwendung der Business Judgment Rule bei Entscheidungsspielraum in allen relevanten Unternehmensbereichen	179

4.4.2.3	Womit ist ordnungsgemäße Unternehmensführung zu betreiben? – Die richtige Anwendung angemessener Tools und Methoden (im Bereich Management)	179
4.4.3	Wie ist ordnungsgemäße Unternehmensführung zu betreiben? Richtig: Erfüllung der Anforderungen an Leistungen, Prozesse, etc. (Ende Anlage 19)	180
20	Anlage 20: Urteil: Doloser Handelsvertreter.....	181
21	Anlage 21: Urteil: Floorcheck und Mitarbeiterüberwachung	184
22	Anlage 22: Urteil: Pflicht zum „Risiko-Check“	187
23	Anlage 23: Standard für ein „Internes Steuerungs- und Überwachungssystem“ („ISÜS“).....	190
4.5.1.1	„ISÜS“- Handbuch Einführung: Governance, Risk und Compliance (GRC) als Klammer um die zahlreichen „Managementsystem-Inseln" und "Managementsystem-Standards" („Block 1“)	190
4.5.1.1.1	Die „gesuchte Klammer" um Fachdisziplinen und Unternehmensfunktionen	191
4.5.1.1.2	Ziele von Managern und Unternehmen bzgl. GoÜ.....	191
4.5.1.1.3	Standardorientierung bzgl. GoÜ – Anwendungsbereich des Standards....	191
4.5.1.2	Allgemeines.....	191
4.5.1.2.1	Begriffserklärung GoÜ / „ISÜS“	192
4.5.1.2.1.1	Abgrenzung und weiterführende Literatur	192
4.5.1.2.1.1.1	Abgrenzung.....	192
4.5.1.2.1.1.2	Weiterführende Literatur	193

4.5.1.2.1.2 Unternehmensüberwachungs-Management international	194
4.5.1.2.1.3 Historie, aktueller Stand und Ausblick bzgl. Unternehmensüberwachungs-Management	194
4.5.1.2.2 Definitionen im Unternehmensüberwachungs-Management	196
4.5.1.2.3 Rechtliche Rahmenbedingungen für Unternehmensüberwachungs- Management	197
4.5.1.2.4 Standards für Unternehmensüberwachungs-Management	197
4.5.1.2.5 Tools und Methoden im Unternehmensüberwachungs-Management	201
4.5.1.2.6 Ganzheitliche Vorgehensweise, modularer, standardorientierter Aufbau und Einbindung in ein integriertes Managementsystem	202
4.5.1.3 Die Konzeptionierung, Umsetzung, Überprüfung und kontinuierliche Verbesserung (Plan/Do/Check/Act) eines ganzheitlichen, integrierten, standardorientierten „Internen Steuerungs- und Überwachungssystems“ („ISÜS“)	203
4.5.1.3.1 Konzeptionierung (Plan) von Aufbau und Inhalt des „ISÜS“: Darstellung von Zielen und Wertbeitrag, des Soll-Zustandes, Soll-Ist-Abgleich, Bewertung von alternativen Strategien, Entscheidung, Projektierung	203
4.5.1.3.2 Konzeptionierung der Umsetzung (Do) (Implementierung und Wirksamkeit), Überwachung (Check) und (kontinuierlichen) Verbesserung (Act) des ganzheitlichen „ISÜS“	203
4.5.1.3.2 Ausführung: Umsetzung (Do), Überwachung (Check), Verbesserung (Act) von „ISÜS“	203
4.5.2 „ISÜS“-Handbuch Teil 1: Analyse von Unternehmen, Umfeld, Anforderungen der „interested parties“ und Ableitung des Unternehmensrahmens („Block 2“)	204

4.5.2.1 Darstellung und Bewertung (SWOT) des Unternehmens, des relevanten Umfelds und Anforderungen der „interessierten Gruppen“	206
4.5.2.2 Ableitung des Unternehmensrahmens aus bewerteter Unternehmens- und Umfeldanalyse mit Anforderungen „interessierter Gruppen“	206
4.5.3 „ISÜS“-Handbuch Teil 2: Allgemeine Regeln des „ISÜS“ („Block 3“)	206
4.5.3.1 Selbstverpflichtung des Top-Managements (Leadership and Commitment) zu „ISÜS“	208
4.5.3.2 Vision, Mission, Ziele und Strategie und Wertbeitrag des „ISÜS“	209
4.5.3.3 Anwendungsbereich (Scope) des „ISÜS“	209
4.5.3.4 Politik / Grundsätze des „ISÜS“	210
4.5.3.5 Organisation des „ISÜS“: Verantwortlichkeiten (Pflichten) und Befugnisse / Inhalte in Stellenbeschreibungen / erforderliche Kompetenzen (persönliche und fachliche Anforderungen)	210
4.5.3.6 Kultur und Awareness des „ISÜS“	211
4.5.3.7 Kommunikation des „ISÜS“	211
4.5.3.8 Dokumentation bzgl. des „ISÜS“	213
4.5.3.9 Ressourcen des „ISÜS“	213
4.5.3.10 Anreiz- und Sanktionssystem des „ISÜS“	214
4.5.3.11 IT-Unterstützung des „ISÜS“	214
4.5.3.12 Überwachung des „ISÜS“	214
4.5.3.13 Business Continuity bzgl. des „ISÜS“	215

4.5.4	„ISÜS“-Handbuch Teil 3: Kernbereich des „ISÜS“ („Block 4“)	216
4.5.4.1	Identifikation und Bewertung von Unternehmenszielen, Anforderungen und Handlungsbedarf für Maßnahmen zur Erreichung der Ziele	218
4.5.4.2	„ISÜS“-Prophylaxe- und Reaktionsmaßnahmen	220
4.5.4.2.1	Identifikation und Installation fehlender / ergänzender Regelungen und Schaffung angemessener Rahmenbedingungen	220
4.5.4.2.2	Installation des Zielabweichungs-Risikomanagement-Prozesses	220
4.5.4.2.2.1	„ISÜS“-Anforderungen (inkl. Veränderungen) und -risiken (Gefahren für Zielabweichungen) definieren und analysieren	221
4.5.4.2.2.2	„ISÜS“-Anforderungen und Zielabweichungsrisiken bewerten und priorisieren	221
4.5.4.2.2.3	Erforderliche Maßnahmen aus „ISÜS“-Anforderungen und Zielabweichungsrisiken steuern	223
4.5.4.2.3	Früherkennung und Steuerung bei Zielabweichungen	224
4.5.4.2.4	Reporting und Dokumentation (Ende Anlage 23)	224
	Ende Anlage 23: Standard für ein „Internes Steuerungs- und Überwachungssystem“ („ISÜS“)	224
24	Anlage 24: Scherer, Die Zertifizierung von Compliance-Managementssystemen	225
25	Anlage 25: Bericht über deutschlandweit erstmaliges Coaching und Zertifizierung eines Unternehmens in Anlehnung an ISO 31000 (Risikomanagement)	236
26	Anlage 26: Anforderung an die Geschäftsorganisation: Auszüge aus dem Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) (mit Kommentierungen)	238

27	Anlage 27: Interview <i>Scherer</i> in „Risikomanager“: Compliance-Risikoanalyse	244
28	Abbildungsverzeichnis	253
29	Stichwortverzeichnis	256
30	Autorenprofile	267
31	Anzeigen	270