

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung: Governance: Standardorientiertes, integriertes Management im Bereich Qualitätsmanagement und Leistungserbringung: „Das Richtige richtig tun“ („Block 1“)..... 15

1.1 Governance, Risk und Compliance (GRC) als „Klammer“ um die zahlreichen „Management-Inseln“ und „Managementsystem-Standards“24

1.1.1 Die „gesuchte Klammer“ um Fachdisziplinen und Unternehmensfunktionen24

1.1.2 Ziele42

1.1.3 Standardorientierung – Anwendungsbereich (Scope) des *Standards*46

1.2 Allgemeines48

1.2.1 Begriffserklärung „Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement (-System)“48

1.2.2 Definitionen *im* Qualitäts- und Leistungserbringungs-Management54

1.2.3 Rechtliche Rahmenbedingungen für Qualitäts- und Leistungserbringungs- Managementsystem.....55

1.2.4 Standards im Bereich Qualitäts- und Leistungserbringungs-Management.....56

1.2.5 Tools und Methoden im Bereich Qualitäts- und Leistungserbringungs-Management.....61

1.3 Die Konzeptionierung, Umsetzung, Überwachung und (kontinuierliche) Verbesserung (Plan/Do/Check/Act) eines integrierten, standardorientierten Qualitäts- und Leistungserbringungs-Managementsystems71

1.3.1 Konzeptionierung von Aufbau und Inhalt des Qualitäts- und Leistungserbringungs- *Managementsystems (Plan)*: Darstellung von Zielen und Wertbeitrag, des Soll-Zustandes, Soll-Ist-Abgleich, Bewertung von alternativen Strategien, Entscheidung, Projektierung.....72

1.3.2 *Konzeptionierung* der Umsetzung (Do) (Implementierung und Wirksamkeit), Überwachung (Check) und Verbesserung (Act) des ganzheitlichen Qualitäts- und Leistungserbringungs- Managementsystems73

1.3.3 *Ausführung*: Umsetzung (Do), Überwachung (Check), Verbesserung (Act)75

2 Analyse von Unternehmen, Umfeld, etc. und Ableitung des Unternehmensrahmens („Block 2“) 76

2.1 Analyse von Unternehmen, Umfeld und Anforderungen der „Interested parties“77

2.1.1 Unternehmensanalyse (organisations internal context)79

2.1.2 Umfeldanalyse (organisations external context).....80

2.1.3 Darstellung und Bewertung der Anforderungen der „interessierten Gruppen“ (Organe und „sonstige Stakeholder“)81

2.1.4 Bewertung (z. B. durch SWOT-Analyse)84

2.2 Ableitung des *Unternehmensrahmens* aus bewerteter Unternehmens- und Umfeldanalyse mit Anforderungen „interessierter Gruppen“84

2.2.1	Unternehmensvision, Planung, Ziele, Strategie, Mission, Leitbild	86
2.2.2	Unternehmenspolitik (<i>Grundsätze der Unternehmensführung</i>)	86
2.2.3	Organisatorischer Rahmen (unternehmensweit)	87
2.2.4	Kommunikationsrahmen (unternehmensweit)	123
2.2.5	Dokumentationsrahmen (unternehmensweit)	124
2.2.6	Exkurs: Integriertes Managementsystem (IMS)	124
3	Allgemeine Regeln des Qualitäts- und Leistungserbringungs-Managementsystems („Block 3“)	125
3.1	Selbstverpflichtung des Top-Managements (Leadership and Commitment) zu Qualitäts- und Leistungserbringungs-Management	126
3.2	Vision, Mission, Ziele, Strategie, Planung und Wertbeitrag des Qualitäts- und Leistungserbringungs-Managementsystems	128
3.3	Anwendungsbereich (Scope) des Qualitäts- und Leistungserbringungs- <i>Managementsystems</i>	135
3.4	Politik/Grundsätze des Qualitäts- und Leistungserbringungs-Managementsystems	136
3.5	Organisation des Qualitäts- und Leistungserbringungs-Managementsystems: Verantwortlichkeiten (Pflichten) und Befugnisse/ Inhalte in Stellenbeschreibungen/ erforderliche Kompetenzen (persönliche und fachliche Anforderungen) / Schnittstellen	137
3.5.1	Top-Management	138
3.5.2	Beauftragter für Qualitäts- und Leistungserbringungs-Management	139
3.5.3	Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement-Komitee	140
3.5.4	Vorgesetzte	140
3.5.5	Sonstige Mitarbeiter	141
3.5.6	Outsourcing von Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement-Funktionen	141
3.5.6.1	Externer Qualitäts- und Leistungserbringungs-Management-Berater	142
3.5.6.2	Externer Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement-Ombudsmann oder Hinweisgebersystem	142
3.5.7	Schnittstellenmanagement	143
3.6	Kultur und Awareness des Qualitäts- und Leistungserbringungs-Managementsystems	143
3.7	Kommunikation des Qualitäts- und Leistungserbringungs-Managementsystems	144
3.8	Dokumentation des Qualitäts- und Leistungserbringungs-Managementsystems	145
3.8.1	Allgemeine Dokumentationsanforderungen	145
3.8.2	Handbuch	146
3.8.3	Lenkung von Informationen (Dokumenten und Aufzeichnungen)	146
3.9	Ressourcen des Qualitäts- und Leistungserbringungs-Management- systems	147

Integriertes Qualitäts- und Leistungserbringungs- Management

3.9.1	Personell	147
3.9.2	Finanziell.....	148
3.9.3	Logistisch.....	148
3.10	Anreiz- und Sanktionensystem in Hinblick auf Qualitäts- und Leistungserbringungs- Management	149
3.11	IT-Unterstützung des Qualitäts- und Leistungserbringungs-Managements.....	149
3.12	Überwachung und Bewertung (Performance Evaluation) des Qualitäts- und Leistungserbringungs-Managementsystems	150
3.12.1	Überwachung (Monitoring), Messung, Analyse und Bewertung	150
3.12.2	Internes Audit.....	151
3.12.3	Management-Review (Management Bewertung).....	151
3.12.4	System-Review (System-Bewertung)	152
3.12.5	Reifegradmessung.....	152
3.12.6	Externes Zertifizierungs-Audit.....	153
3.13	Business Continuity bzgl. des Qualitäts- und Leistungserbringungs- Managementsystems	155
4	Kernbereich des Qualitäts- und Leistungserbringungs-Management- systems (Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement-Programm) („Block 4“)	156
4.1	Identifikation und Bewertung von Zielen, Anforderungen und Handlungsbedarf für Maßnahmen zur Erreichung der Ziele des Qualitäts- und Leistungserbringungs- Managementsystems	157
4.1.1	Identifikation und Bewertung von Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement-Zielen, -Anforderungen und Regelungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen	158
4.1.2	Identifikation und Bewertung von Handlungsbedarf für Maßnahmen aus den eruierten Anforderungen zur Erreichung der Ziele des Qualitäts- und Leistungserbringungs- Managementsystems	161
4.2	Allgemeine Prophylaxe- und Reaktionsmaßnahmen.....	161
4.2.1	Erlass von fehlenden oder ergänzenden Regelungen / Anforderungen (unter Berücksichtigung von Veränderungen) und Schaffung angemessener Rahmenbedingungen.....	162
4.2.2	Installation des Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement-Risiko-Prozesses (QRP)	163
4.2.3	Installation eines Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement-Zielabweichungs- (Verstoß)-Erkennungs-und Reaktions-Prozesses	169
4.3	Spezielle Themen im Bereich Qualitäts- und Leistungserbringungs- management: Erfüllung der Kundenanforderungen.....	171
4.3.1	Dokumentiertes Projektmanagement, Controlling und Bedienung von Schnittstellen über den Gesamtprozessablauf.....	172
4.3.2	Marketing / Akquise / Vertrieb.....	173

4.3.3	Ermittlung von Anforderungen (Kundenanforderungen / rechtliche Anforderungen / Anforderungen nach „Anerkanntem Stand von Wissenschaft und Praxis“)	177
4.3.4	Technische, juristische und kaufmännische Prüfung	179
4.3.5	Vertragsmanagement	182
4.3.6	Innovation / F&E /	185
4.3.7	Externe Leistungen / Komponentenbeschaffung und Beschaffungs- logistik	188
4.3.8	Leistungsvorbereitung (Arbeitsvorbereitung)	196
4.3.9	Produktion / Leistungserstellung mit Warenausgangsprüfung	198
4.3.10	Vertrieb (Abnahme / Verkauf) / Vertriebslogistik	201
4.3.11	After Sales / „Produkt“-(Leistungs-)Beobachtung	203
4.3.12	Beschwerdemanagement und Behandlung von Leistungsstörungen	205
5	Compliancemanagement im Bereich Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagent	208
5.1	Compliance im Bereich Marketing / Vertrieb / Akquise / PR	210
5.1.1	Literatur	210
5.1.2	Schwerpunktmäßig tangierte Rechtsgebiete und rechtliche Anforderungen (Tools/Checkfragen) im Bereich Marketing und Vertrieb	211
5.2	Compliance im Bereich Vertragswesen	227
5.2.1	Literatur	227
5.2.2	Schwerpunktmäßig tangierte Rechtsgebiete und rechtliche Anforderungen (Checkfragen / Tools / Checkfragen im Bereich Vertragswesen)	227
5.3	Compliance im Bereich Forschung und Entwicklung	229
5.3.1	Literatur	229
5.3.2	Schwerpunktmäßig tangierte Rechtsgebiete und rechtliche Anforderungen (Checkfragen / Tools) im Bereich F & E	229
5.4	Compliance im Bereich Beschaffung	231
5.4.1	Literatur	231
5.4.2	Schwerpunktmäßig tangierte Rechtsgebiete und rechtliche Anforderungen (Tools/Checkfragen) im Bereich Beschaffung	231
5.5	Compliance im Bereich Produktion	236
5.6	Compliance im Rechtsbereich Leistungsstörungen	236
5.7	Compliance im Rechtsbereich Produktsicherheit	237
6	Risikomanagement im Bereich Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement	238
6.1	Risikomanagement im Bereich Marketing / Vertrieb	238
6.2	Risikomanagement im Bereich Vertragswesen	239
6.3	Risikomanagement im Bereich F & E	239

6.4	Risikomanagement im Bereich Beschaffung	239
6.5	Risikomanagement im Bereich Produktion / Leistungserbringung / Produktsicherheit	240
6.6	Risikomanagement im Bereich Leistungsstörungen	240
6.7	Risikomanagement im Bereich Personal	241
6.8	Risikomanagement im Bereich Organisation.....	241
7	Business Continuity (Notfall-, Krisen-,Kontinuitäts-Management), Restrukturierung und Sanierung im Bereich Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement.....	242
7.1	Business Impact Analyse im Bereich Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement.....	243
7.2	Risiko- und Krisenfrüherkennungs-, Analyse-, Monitoring-/Eskalations- und Informationsprozess im Bereich Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement.....	243
7.3	Notfallmanagement im Bereich Qualitäts- und Leistungserbringungs- management	244
7.4	Kontinuitätsmanagement (Sicherstellung der Betriebsabläufe) im Bereich Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement.....	244
7.5	Krisenmanagement im Bereich Qualitäts- und Leistungserbringungs- management.....	244
7.6	BCM, Restrukturierung und außergerichtliche Sanierung im Bereich Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement.....	244
7.7	Business Continuity-Kommunikation und Reporting	244
7.8	Psychologisches Krisenmanagement.....	245
8	Unternehmensüberwachung (Aufsicht und Kontrolle) im Bereich Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement.....	246
9	IT-Einsatz (Tools) im Bereich Governance, Risk und Compliance	251
10	Ausblick.....	254
10.1	Vorteile und Mehrwert von Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement, integriert in Governance, Risk und Compliance („GRC“)	254
10.2	Changemanagement	255
10.3	Tue Gutes und rede darüber	255
11	Stichwortverzeichnis	260
12	Autorenprofile	267
13	Anzeigen.....	270

Inhalte im „Anlagenband zu Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit Governance, Risk und Compliance (GRC)“

Anlage 1: Einführendes Beispiel: Einführung eines Qualitäts-Managementsystems in einem Unternehmen aus der Lebensmittelindustrie

Anlage 2: Compliance-Anforderungen in der Lebensmittelindustrie

Anlage 3: Allgemeine Begrifflichkeiten für Managementsysteme und Organisation in Standards

Anlage 4: Spezielle Begrifflichkeiten für ein Qualitäts- und Leistungserbringungs-Managementsystem

Anlage 5: Compliance-Urteil *des LG München* vom 10.12.2013 (*Neubürger*) – Pflicht zur rechtssicheren Unternehmensorganisation: Implementierung und Überwachung eines funktionierenden Compliance-Managementsystems

Anlage 6: Wertorientiertes Prozessmanagement in Managementsystemen

Anlage 7: Darstellung redundanter Anforderungen in zahlreichen, unterschiedlichsten Standards am Beispiel „interested parties“

Anlage 8: Aufbau eines Audit-Prüfberichts im Bereich Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement

Anlage 9: Muster Qualitätsmanagement-System-*Beschreibung*

Anlage 10: Kompetenzziele für Mitarbeiter im Bereich Qualitätsmanagement

Anlage 11: Visualisierte Prozesse des Qualitäts-Managementsystems

Anlage 12: Synopse des 4-Block-Aufbaus und Qualitätsmanagement nach ISO 9001:2015

Anlage 13: Grundzüge des Vertragsrechts

Anlage 14: Grundzüge des Sachmängelhaftungs-, Produkthaftungs- und Produktsicherheitsrechts

Anlage 15: Grundzüge des Leistungsstörungenrechts

Anlage 16: Grundzüge „Integriertes Organisationsmanagement mit GRC“ („Compliance beherrscht BWL“)