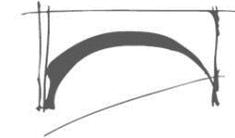




**GMRC** INTERNATIONAL INSTITUTE FOR  
GOVERNANCE MANAGEMENT  
RISK & COMPLIANCE



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

# MITTELSTANDSTAG AN DER TECHNISCHEN HOCHSCHULE DEGGENDORF AM 12.04.2016

## WORKSHOP: INTEGRIERTES PROZESSORIENTIERTES MANAGEMENT

Referenten:

*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*

*Julia Kelch*

*Bachelorandin der Betriebswirtschaft an der Technischen Hochschule Deggendorf THD*

## Prof. Dr. Jur. Josef Scherer

Rechtsanwalt

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 Compliance-Beauftragter 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 Instituts für Risikomanagement und Regulierung (FIRM), Frankfurt ([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.

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

## Julia Kelch

Bachelorandin der Betriebswirtschaftslehre  
an der Technischen Hochschule Deggendorf THD



E-Mail: [julia.kelch@stud.th-deg.de](mailto:julia.kelch@stud.th-deg.de)

☎ 0991 3447080

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



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

**Governance, Risk & Compliance (GRC) als die gesuchte  
Klammer für ein integriertes, zertifizierungsreifes,  
rechtssicheres Managementsystem**



CCZ Corporate Compliance Zeitschrift  
Zeitschrift zur Haftungsvermeidung im Unternehmen

Sonderdruck aus Heft 6/2012

Aufsätze

Rechtsanwalt Prof. Dr. Josef Scherer, Degendorf\*

Good Governance und ganzheitliches strategisches und operatives Management: Die Anreicherung des „unternehmerischen Bauchgefühls“ mit Risiko-, Chancen- und Compliancemanagement

A. Einleitung

Nach der herrschaftswissenschaftlichen Lehr<sup>1</sup> beschränken die Aufgaben der Geschäftsführung in der Befolgung des Managementprozesses, der als Planung, Entscheidung, Durchsetzung und Kontrolle ihrer Tätigkeit dargestellt wird. Dessenberichtig ist zusammenzufassen: Es ist aber noch zu klären, auf welche Themen dieser Fokus abzuwenden ist. Ganzheitliches Management bedeutet, systematisch zu differenzieren, was die Geschäftsführung in Erfüllung der „Good Governance“-Vorgaben – ohne Eremensensspielraum – machen muss und in welchen Bereichen Entscheidungsmöglichkeiten unter Anwendung der Business Judgment Rule existieren. Um erremensensfrei entscheiden zu können, muss als Teil der Informationsbasis die Kenntnis von anerkannten einschlägigen Werkzeugen und Methoden von Rechts, Technik und Wirtschaft vorhanden sein. Bei der Geschäftsführung selbst oder gegebenenfalls bei in- oder externer Delegationsempfehlung. Bei Verletzung dieser Pflicht nicht eine persönliche Haftung der Geschäftsführung für Managementfehler mit Beweislastumkehr sogar auch bzgl. der Kamalität zwischen Pflichtverletzung und Schaden im Raum. Eine große Rolle in diesem Zusammenhang spielen die sich schnell verändernden Management- und Governance-Maßnahmen. Die klassisch praktizierten Methoden der Unternehmensbewertung sind Planung stellen häufig nur ei-

nen „Blick in Rückspiegel und Glaskugel“ anzureichern mit Bauchgefühl“ das Am Beispiel der künftigenbewehrten Pflicht der Geschäftsführung zur langfristigen, zukunftsorientierten Strategiewentwicklung und Unternehmensplanung mit neuen, aber bereits anerkannten Methoden zeigt sich, dass Risiko- und Compliancemanagement nicht nur des Unternehmenswert langfristig sichert und steigert, sondern zugleich auch die persönlichen Haftungsrisiken der Entscheider reduziert. In Managementlehre und -Praxis fehlt häufig noch die nötige Sensibilität bzgl. der nachfolgend ausgearbeiteten Governance-Ansätze.

B. Die Entdeckung der Klarheit: Was muss, soll, kann die Geschäftsführung leisten? Wie muss, soll, kann sie agieren?

Für Governance und Management werden viele Definitionen angeboten. Zuflüchten für Governance können der nachfolgend verwendete Gebrauch mit „Grundzüge und menschenaktiver Unternehmenslenkung und -überwachung sowie Regeln für das Zusammenwirken der Organe“ sein. Management kann auch mit Unternehmenslenkung oder Unternehmens- oder Geschäftsführung übersetzt werden.<sup>4</sup> Innerhalb des Begriffs „Management“ wird auch zwischen strategischem und operativem Management differenziert.

Idealerweise werden die drei rechtlichen Bausteine für „Governance“ und „Management“ bildenden einschlägigen Regelungen in einem Rechtsbündel gesammelt, in dem auch die Faktoren von zentraler Bedeutung für die Unternehmensentwicklung und -erhaltung zu verorten sind. In diesem Zusammenhang ist die Einbettung des Geschäftsrechts in rechtliche, ethische, soziale und ökonomische Kontexte zu betonen. In diesem Zusammenhang ist die Einbettung des Geschäftsrechts in rechtliche, ethische, soziale und ökonomische Kontexte zu betonen. In diesem Zusammenhang ist die Einbettung des Geschäftsrechts in rechtliche, ethische, soziale und ökonomische Kontexte zu betonen.

\* Der Autor ist Professor für Unternehmensrecht, Risiko- und Compliancemanagement, Lehrstuhl für Unternehmensrecht, an der Universität Wien, Fakultät für Rechtswissenschaften, Prof. Dr. Josef Scherer, Degendorf. Er ist auch als Sachverständiger in verschiedenen Ausschüssen und Gremien tätig. Er ist Mitglied der Kommission für die Reform des Unternehmensrechts der OGH. Er ist auch als Sachverständiger in verschiedenen Ausschüssen und Gremien tätig. Er ist Mitglied der Kommission für die Reform des Unternehmensrechts der OGH.



Reihe Wirtschaftsrecht für Praktiker

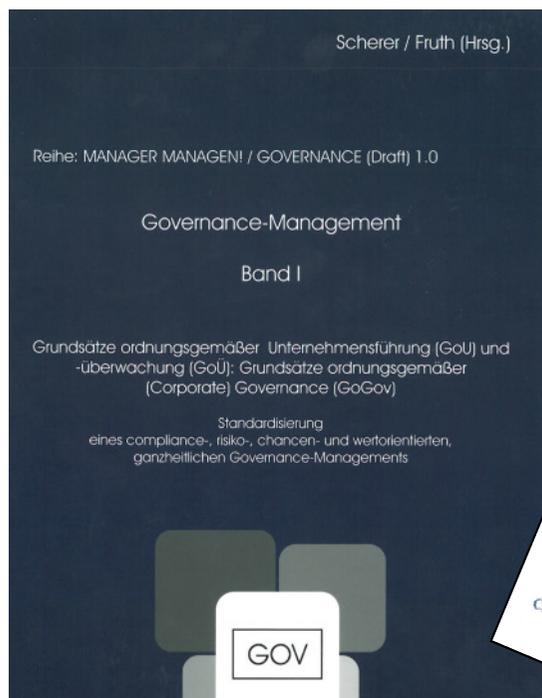
Scherer  
Mühlbauer  
Unterwiesing  
u.a.

Den Rücken frei:  
No risk, much fun!

Praxiswissen Risikomanagement und Compliancemanagement

- ▶ Wertvolle Praxistipps
- ▶ Hilfreiche Checklisten
- ▶ Übersichten und Vertiefungshinweise
- ▶ Musterbeispiele und Formulierungshilfen

Zum Nachlesen . . .



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>

Scherer / Fruth (Hrsg.)

## Governance-Management

### Band II (Standard & Audit)

- ISO 9001 (2015) Quality management systems,
- ISO 19600 (2014) Compliance management systems,
- COSO I (2014) Internal Control (Internes Steuerungs- und Überwachungssystem),
  - COSO II (2004) Enterprise Risk Management,
  - ISO 31000 (2009) Risikomanagement,
- IDW PS 980 (2011) Compliance-Management,

zielführend anwenden!



## Vorwort zum Buch *Scherer / Fruth (Hrsg.): Governance-Management / Band II (Audit) (2015)*

Dieser Band II zu Governance-Management stellt primär einen an den diversen populären internationalen Standards orientierten völlig neuen Ansatz eines ganzheitlichen (Governance-)Managementsystems dar. Dieses System bzw. dieser Ansatz erwies sich in Theorie und Praxis als schlüssig und geeignet, die vielen Unternehmensfunktionen, wie Governance, Risiko-, Compliancemanagement, Internes Steuerungs- und Überwachungssystem, Revision, etc., zu vernetzen und dadurch Redundanzen und Insellösungen zu vermeiden und erhebliche **Synergien** zu gewinnen. In der Praxis besteht hierfür derzeit ein hoher Bedarf.

**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"/>

## Handbuch GRC-Management: Einführung

**„GRC“ als „Klammer“ um Managementsystem-Inseln**

**Was bedeutet „GRC“?**

Ein Definitionsversuch:

**„Complianceorientierte und risikobasierte ordnungsgemäße Unternehmensführung und -überwachung (Scherer)“**

## 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?

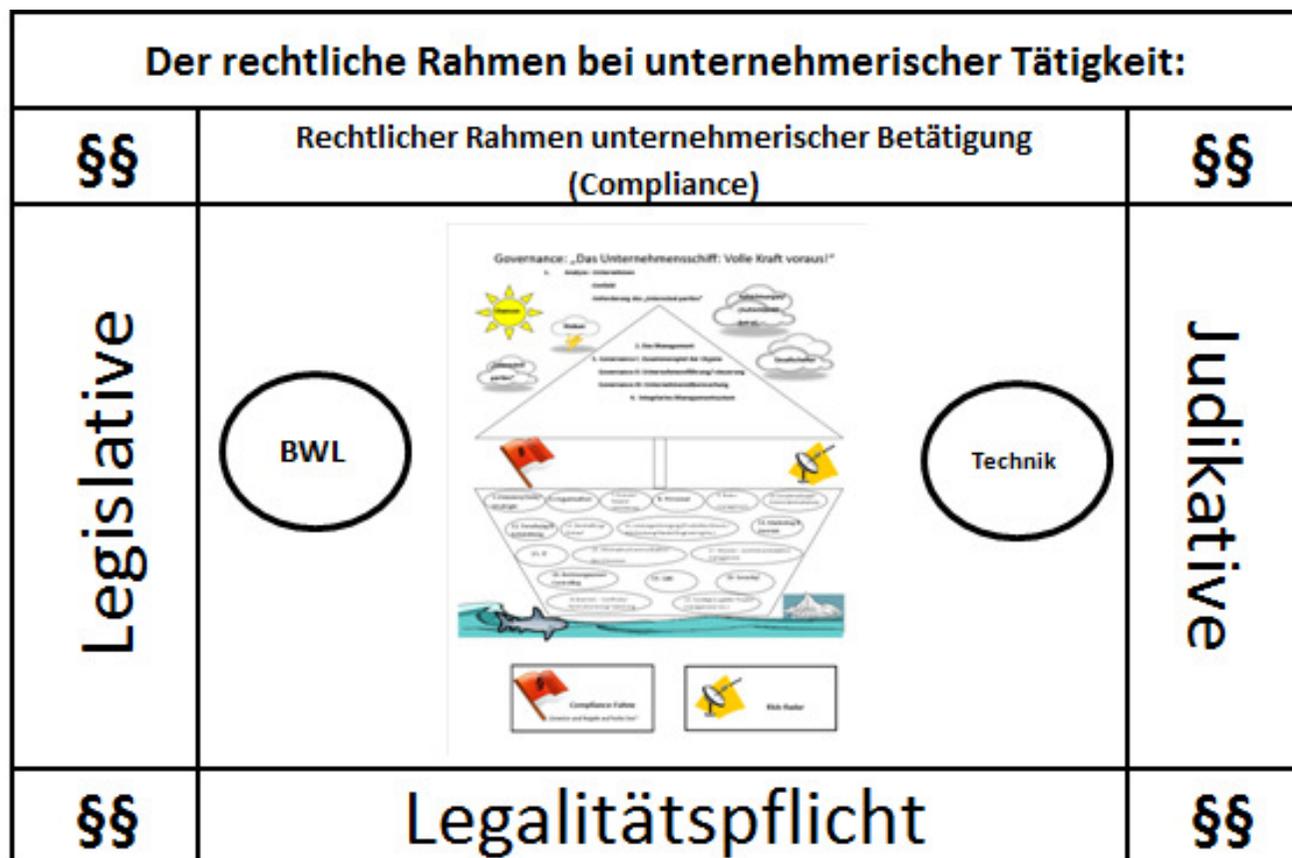
III Was ist für die Geschäftsleitung frei bzgl.

Ob?

Wie?

Business  
Judgement  
Rule!

## Zwingende Ziele: Erfüllung der Pflichten ohne Spielraum



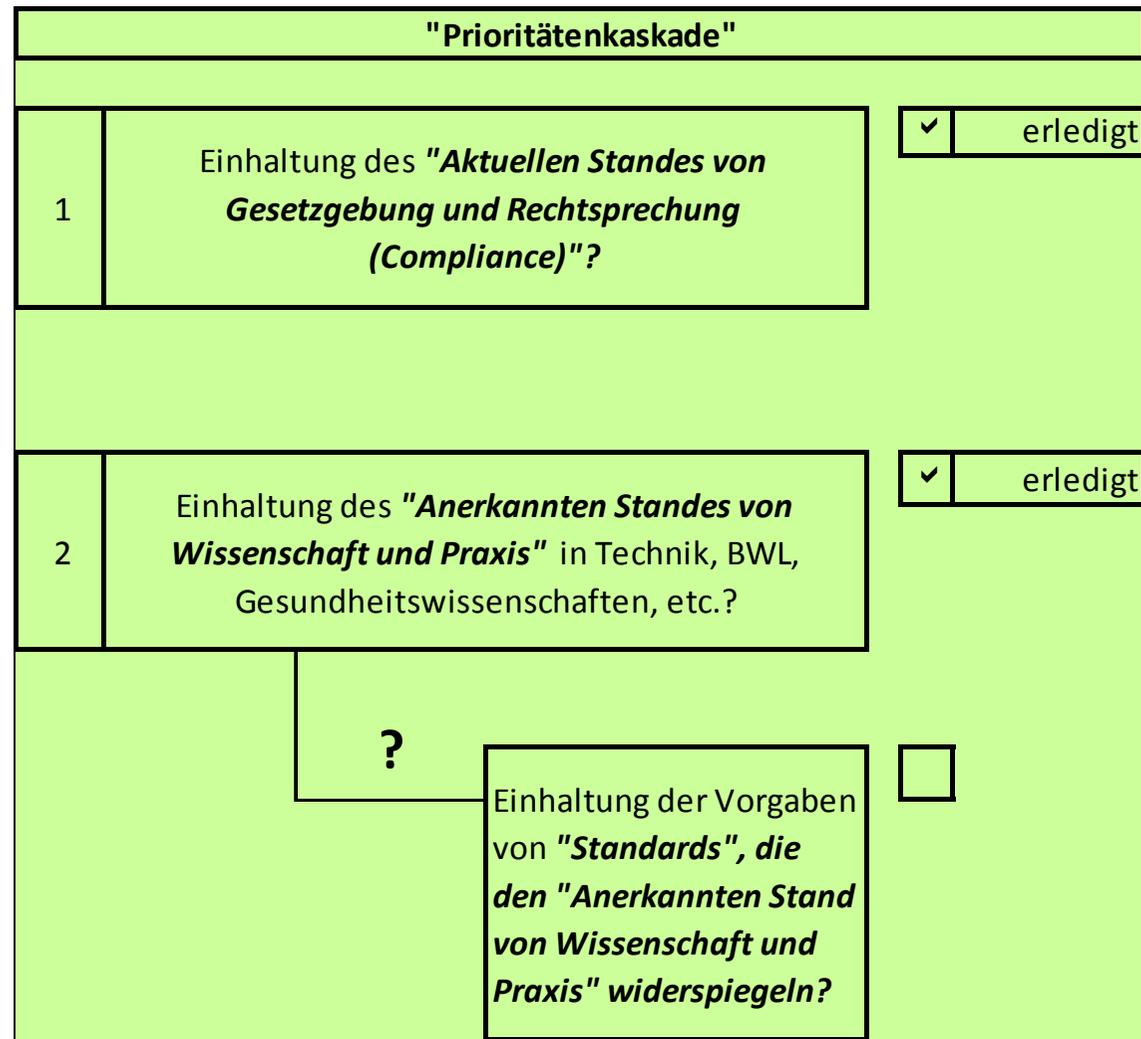
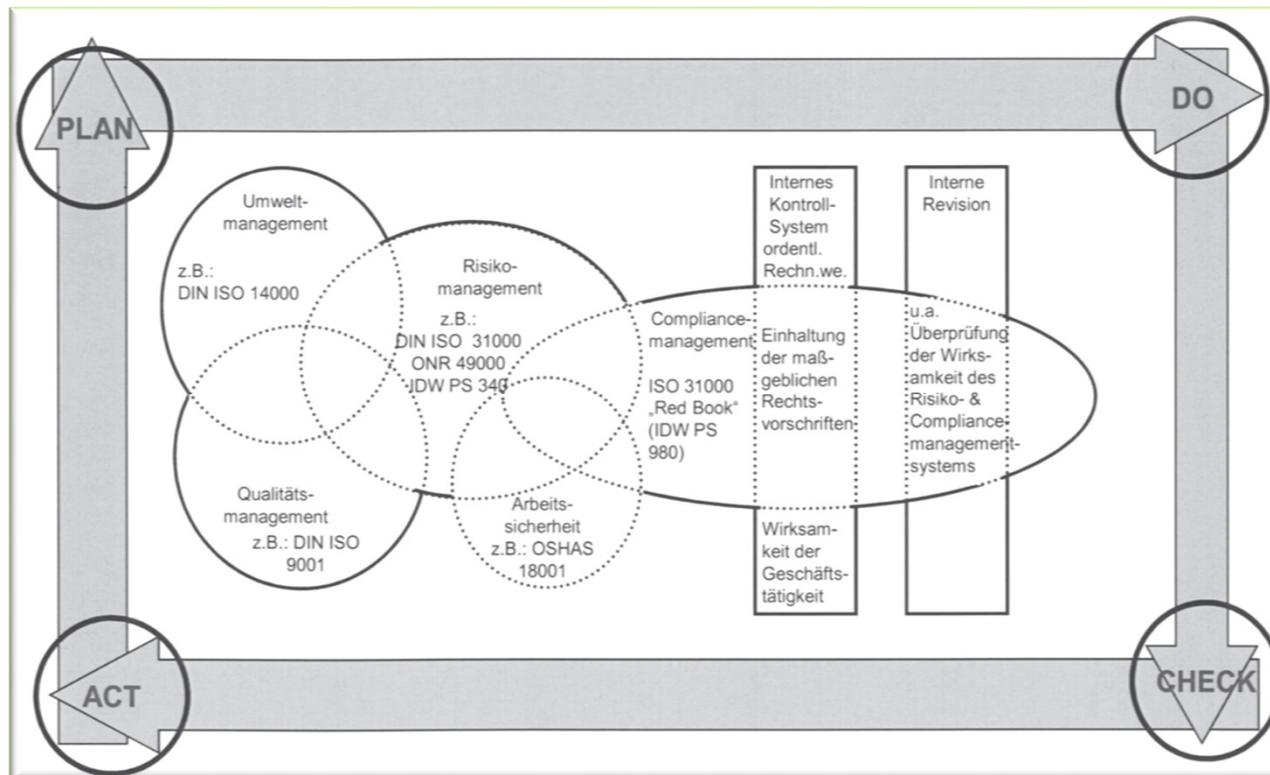


Abbildung : Prioritätenkaskade.

## 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!

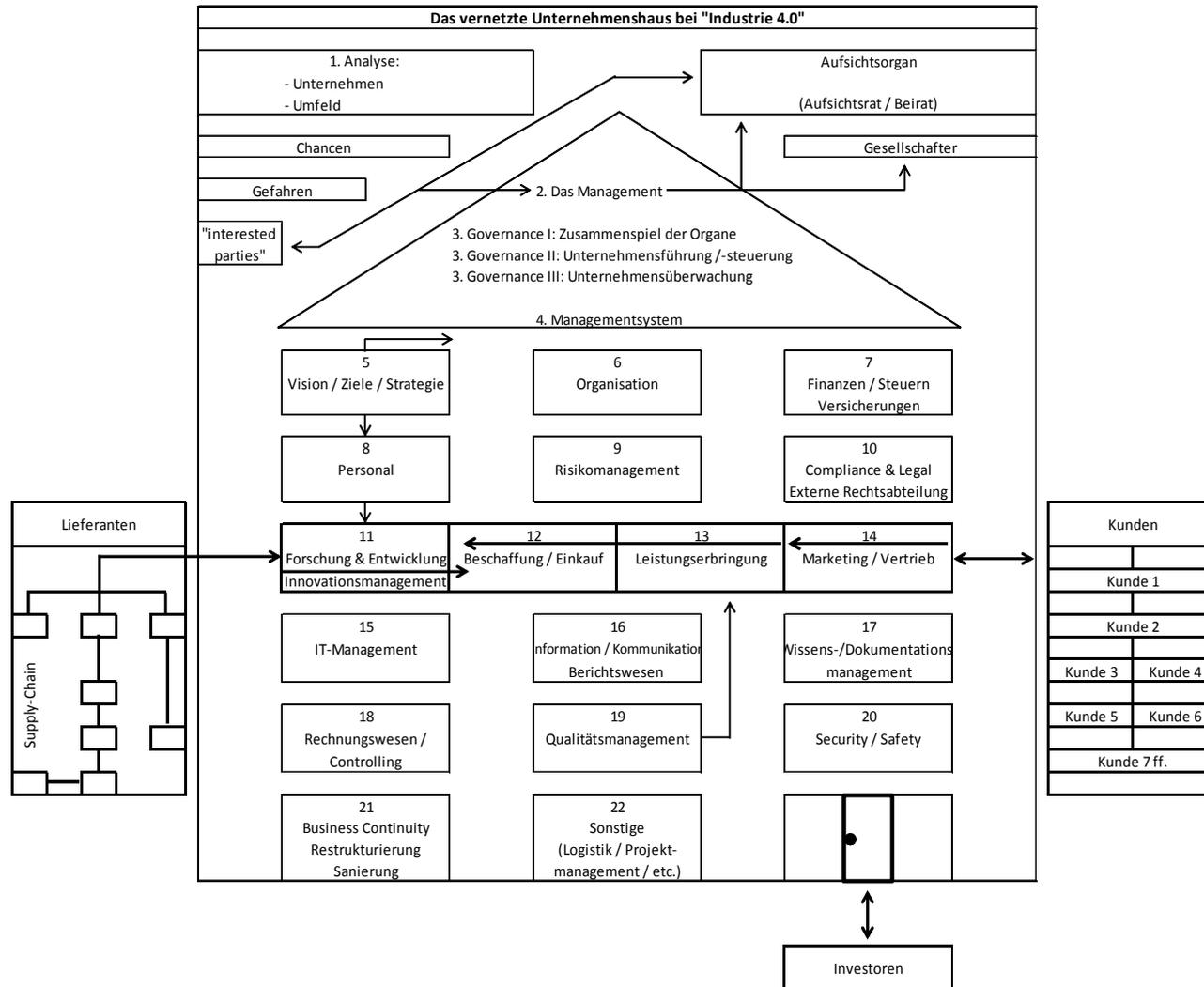
*„Ein Managementsystem ist eine formal verankerte Systematik für die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung einer Organisation. Durch strukturelle Vorkehrungen soll eine möglichst weit in die Zukunft reichende Sicherung der Lebensfähigkeit und Entwicklung des Unternehmens erreicht werden.*

*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!)

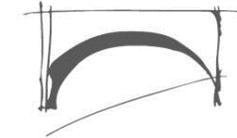
## Geplante Neuerungen der ISO/TS 16949:2016

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“



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

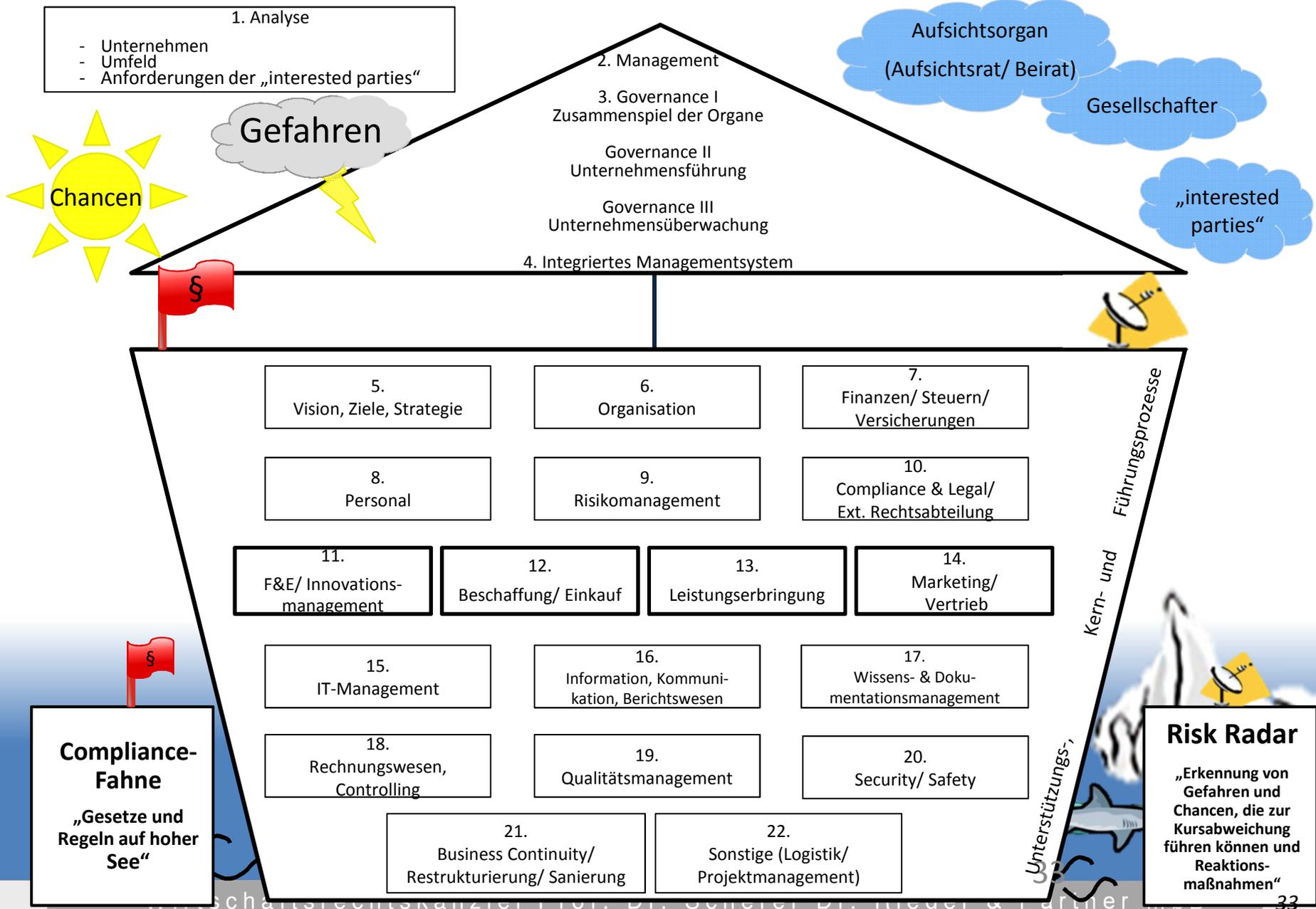
**„Corporate Governance wird ein wichtiger Werttreiber“ (...)**

(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.“*

## Das Unternehmensschiff: volle Kraft voraus!



**BEGRIFFLICHKEITEN**

**GOVERNANCE**

*Das „Unternehmensschiff“ auf seiner Reise*

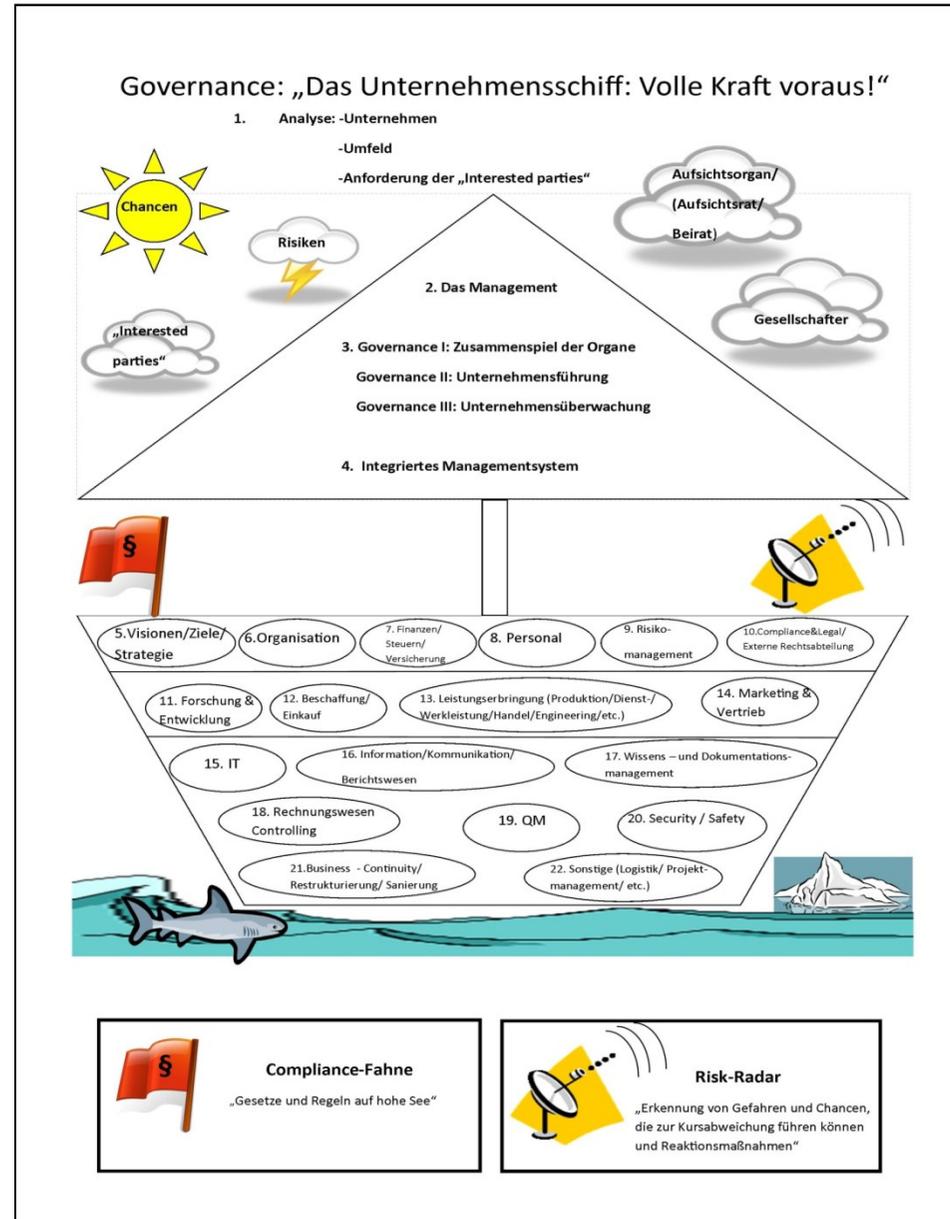
- Geschäftsmodell
- Ziele
- strategisches und operatives Handeln

**RISIKO- UND COMPLIANCE-MANAGEMENT**

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

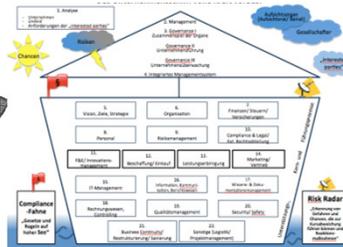
*Steuern möglicher Auswirkungen von Unsicherheit auf*

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

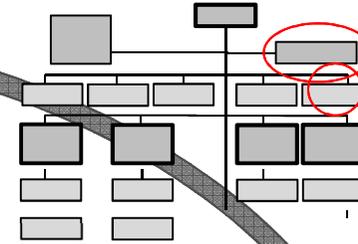


# Gesamtüberblick:

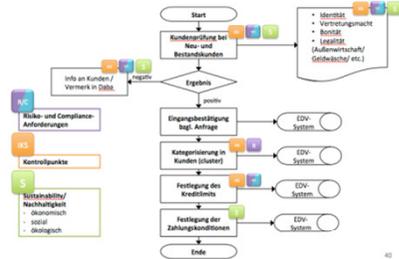
## Unternehmensschiff



## Organigramm



## Prozessoptimierung



## Zielvereinbarung

**ZIELVEREINBARUNG**  
Frau Müller

Stellenbezeichnung:  
a. Leitung Vertrieb  
b. Antikorruptionsbeauftragte

1. Ziele  
Unternehmensziele  
Mitarbeiterziele

2. Leistungsniveau (Soll/Ist)

3. Zielerreichungsgrad  
a. Vertrieb  
b. Antikorruption

4. Anlagen  
Stellenbeschreibungen  
Prozesssheets  
Arbeitsplatzbeschreibung

Unterschrift Leitung Personal    Unterschrift Frau Müller

## Arbeitsplatzbeschreibung

**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

## Stellenbeschreibungen

**STELLENBESCHREIBUNG**  
Stellenbezeichnung:  
Leitung Vertrieb

1. Ziele

2. Verantwortung

3. Vertretung

4. Vollmacht

5. Weisungsrecht

6. Aufsichtspflicht/Berichtspflicht

7. Anforderungsprofil

8. Anlagen: Prozesssheet(s)

Unterschrift Geschäftsführung

**STELLENBESCHREIBUNG**  
Stellenbezeichnung:  
Antikorruptionsbeauftragte

1. Ziele

2. Verantwortung

3. Vertretung

4. Vollmacht

5. Weisungsrecht

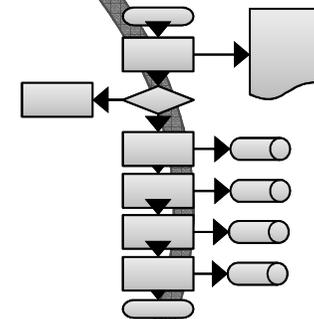
6. Aufsichtspflicht/Berichtspflicht

7. Anforderungsprofil

8. Anlagen: Prozesssheet(s)

Unterschrift Geschäftsführung

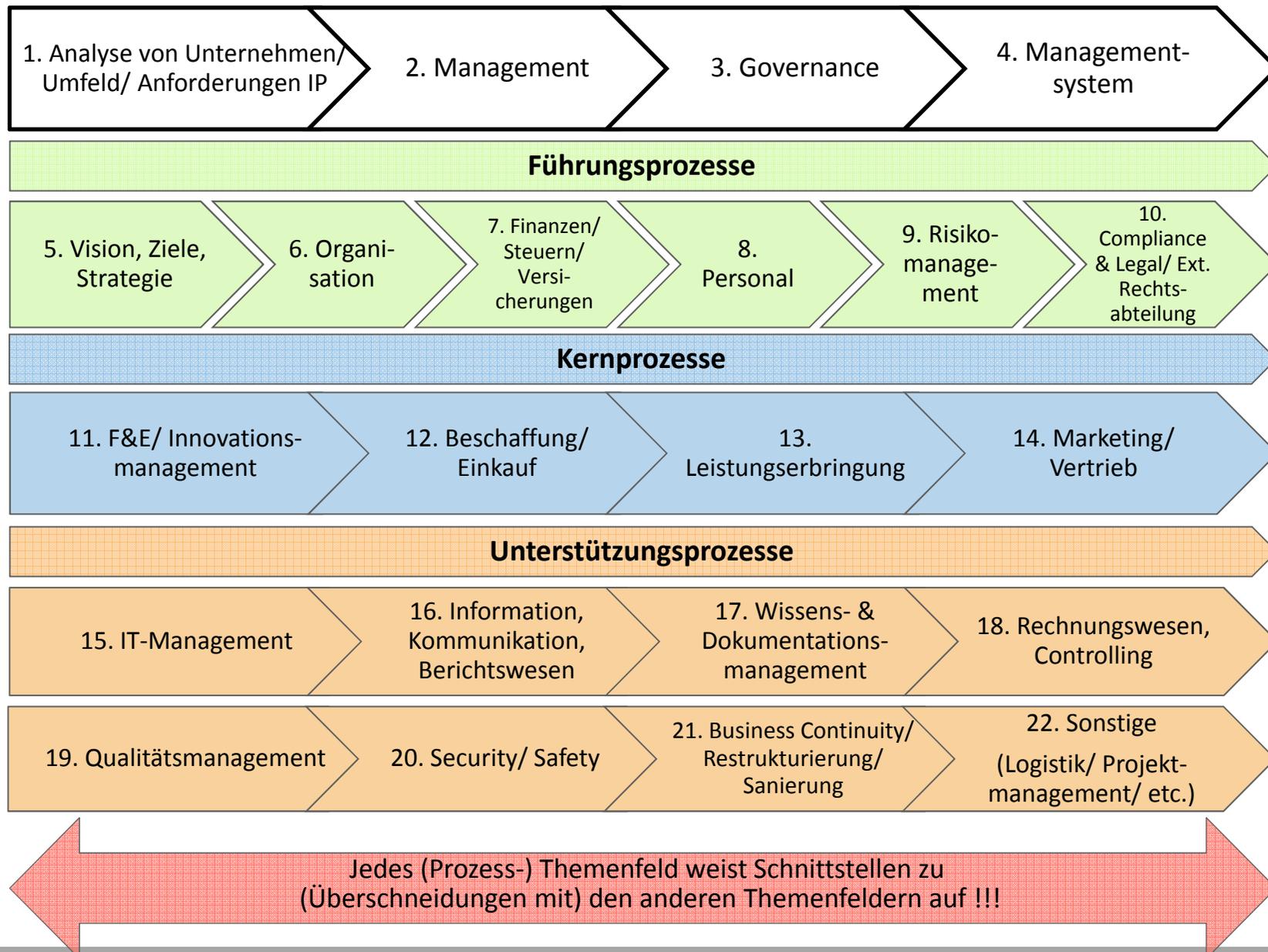
## Prozesse



## Prozessbeschreibungen

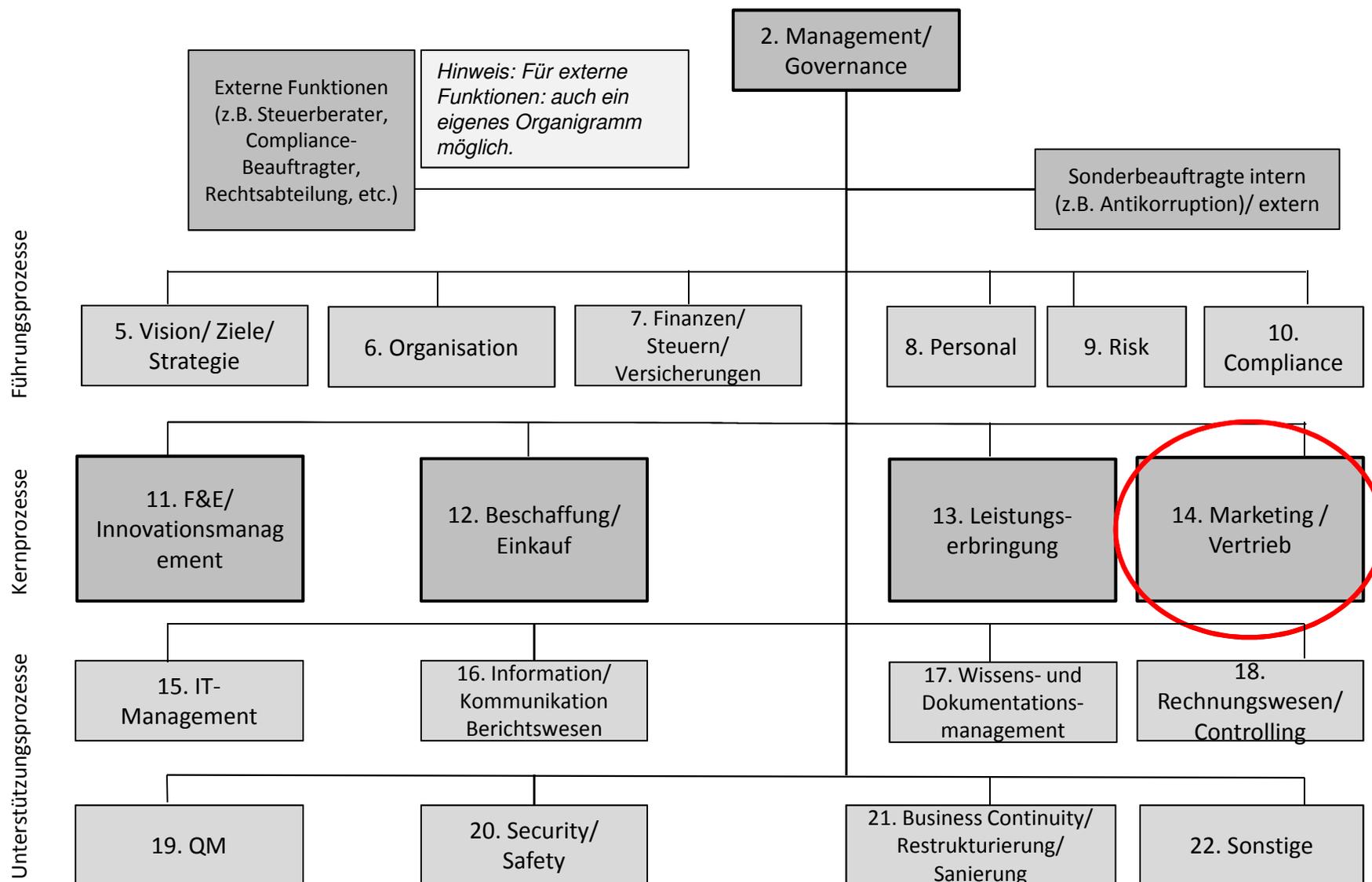
ANTIKORRUPTIONSPROZESS	Antikorr. bspw. Prozessschritte	Verantwortung	Suchort	Benötigte Dokumente / Fachkenntnisse/ Tools	Erste Prozess Schritte	Compliance Anforderungen	Risikofaktor	Benötigte Anforderungen/ Bsp (Kontrollen/ KPIs (Kontrollen/ Punkte))

## Prozesslandkarte

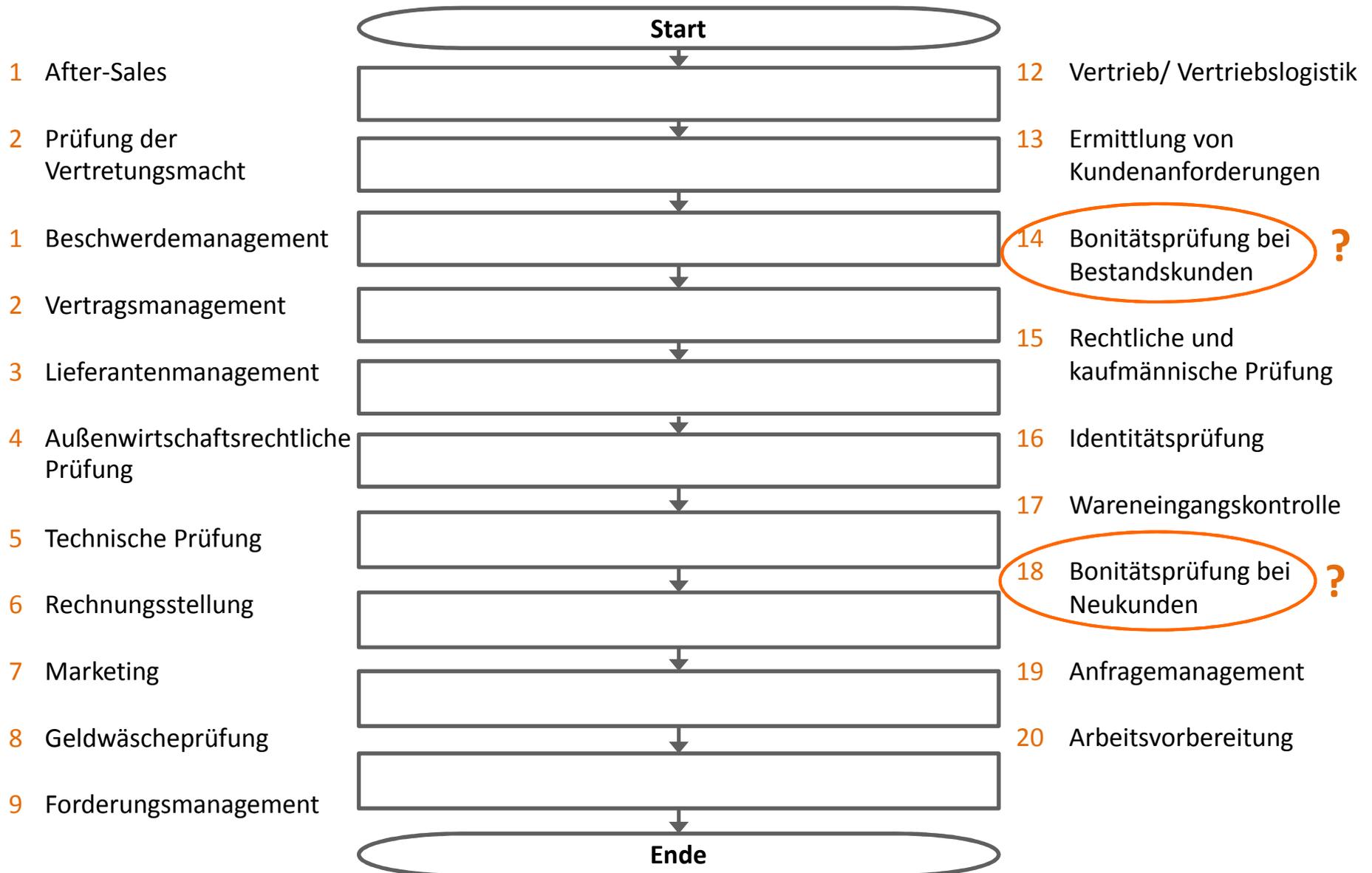


# 1. Vertrieb

## Organigramm



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



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

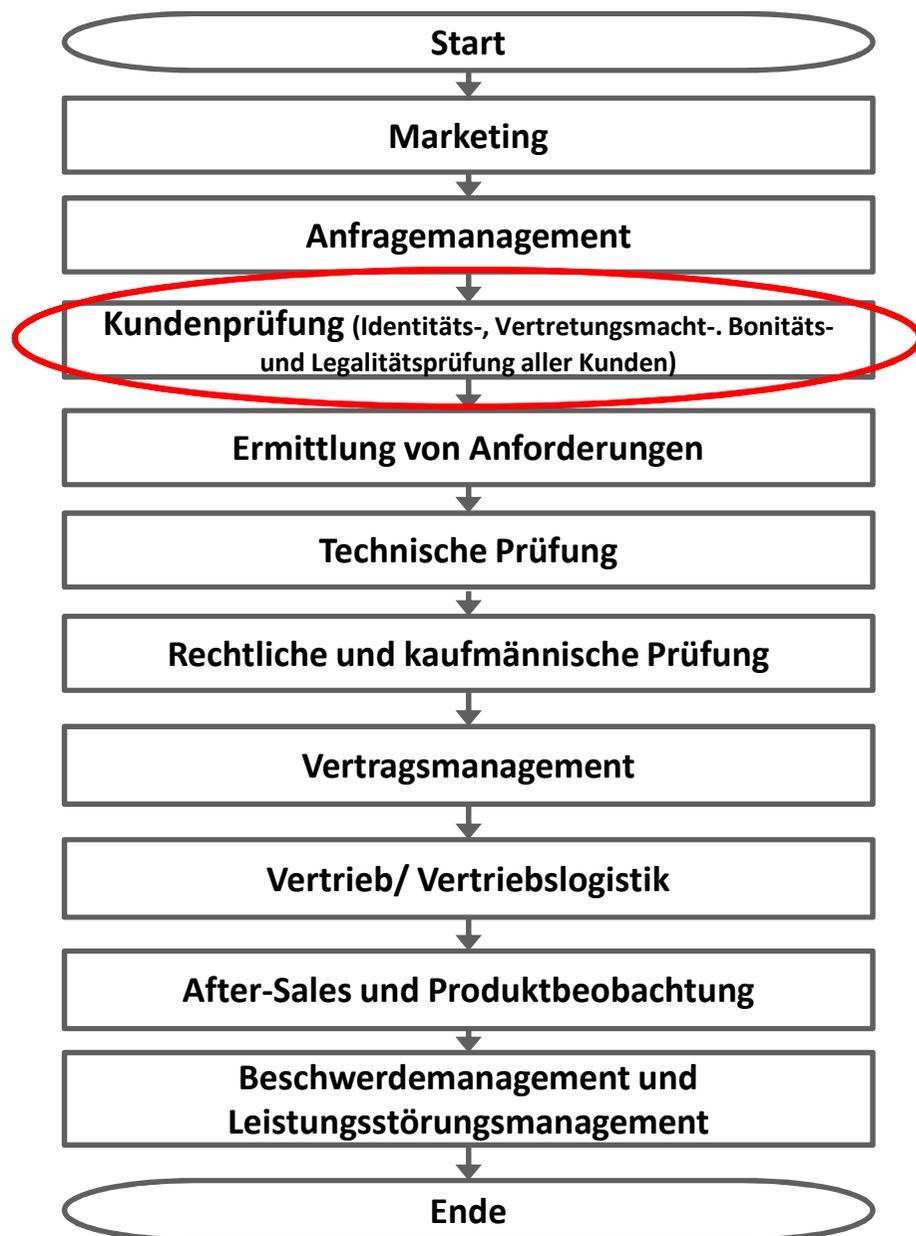


### **Problem Kundenprüfung: fehlt**

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



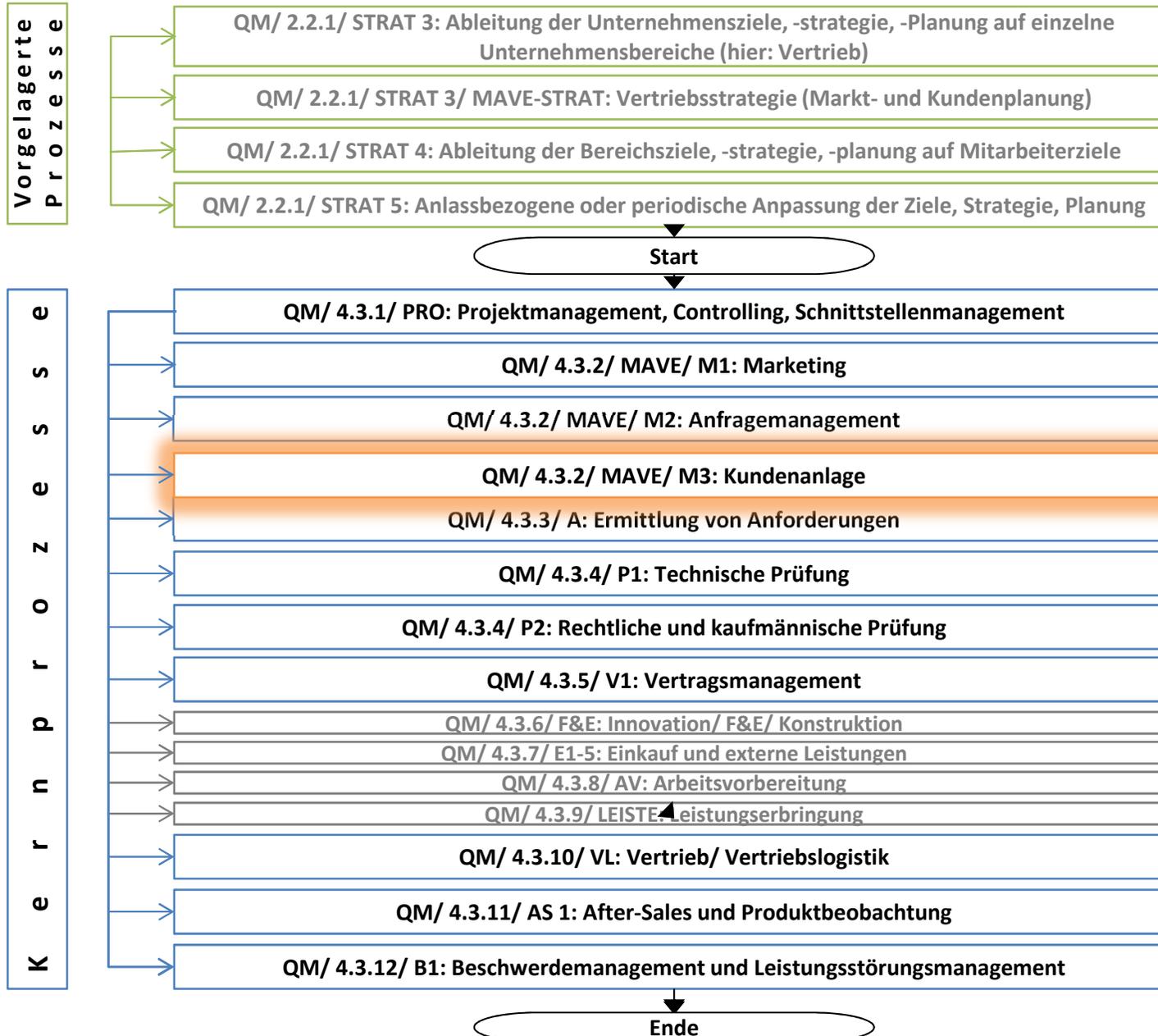
### Wertbeiträge:

1. 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!**
1. 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!**

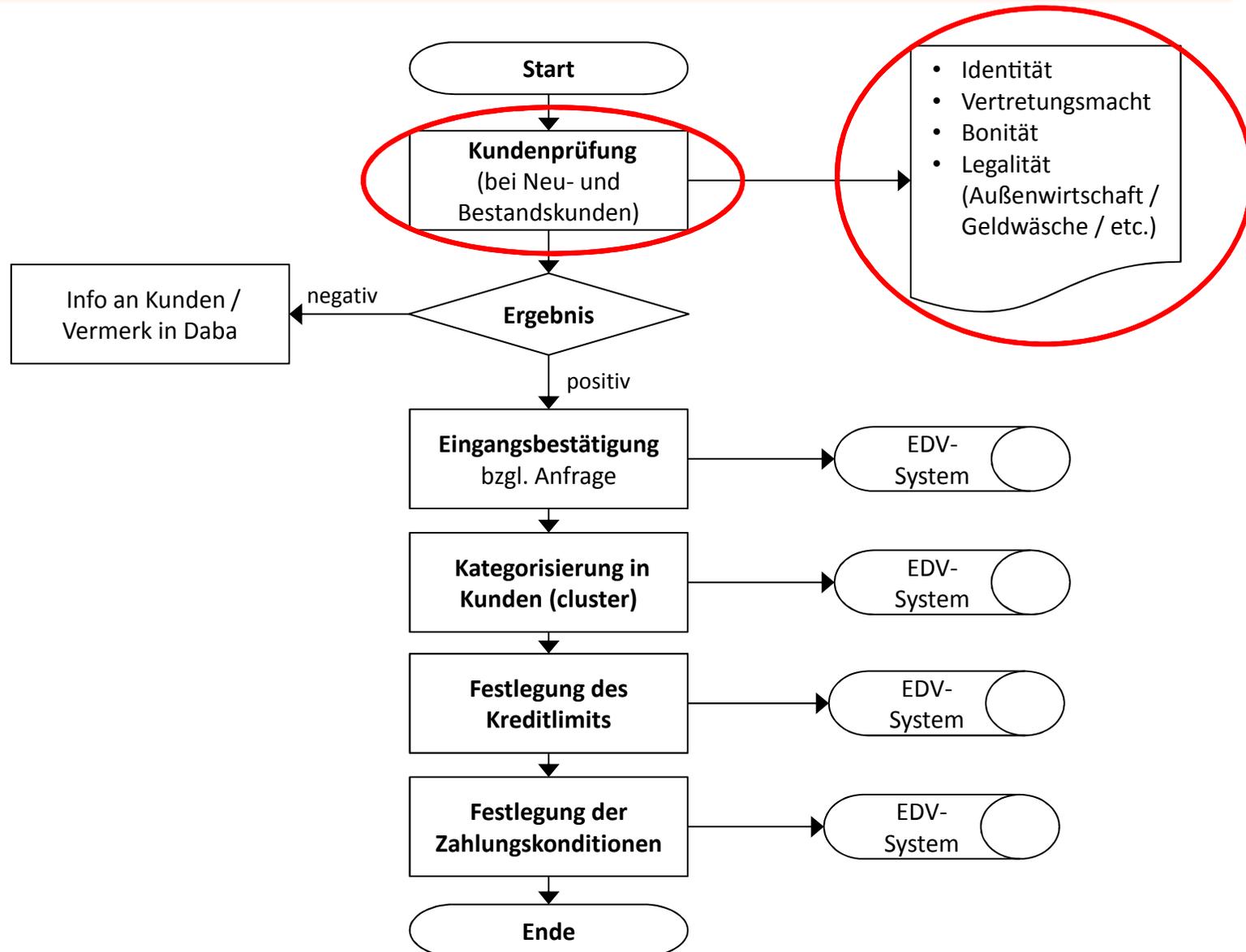
## Optimale Reihenfolge für den Vertriebsprozess



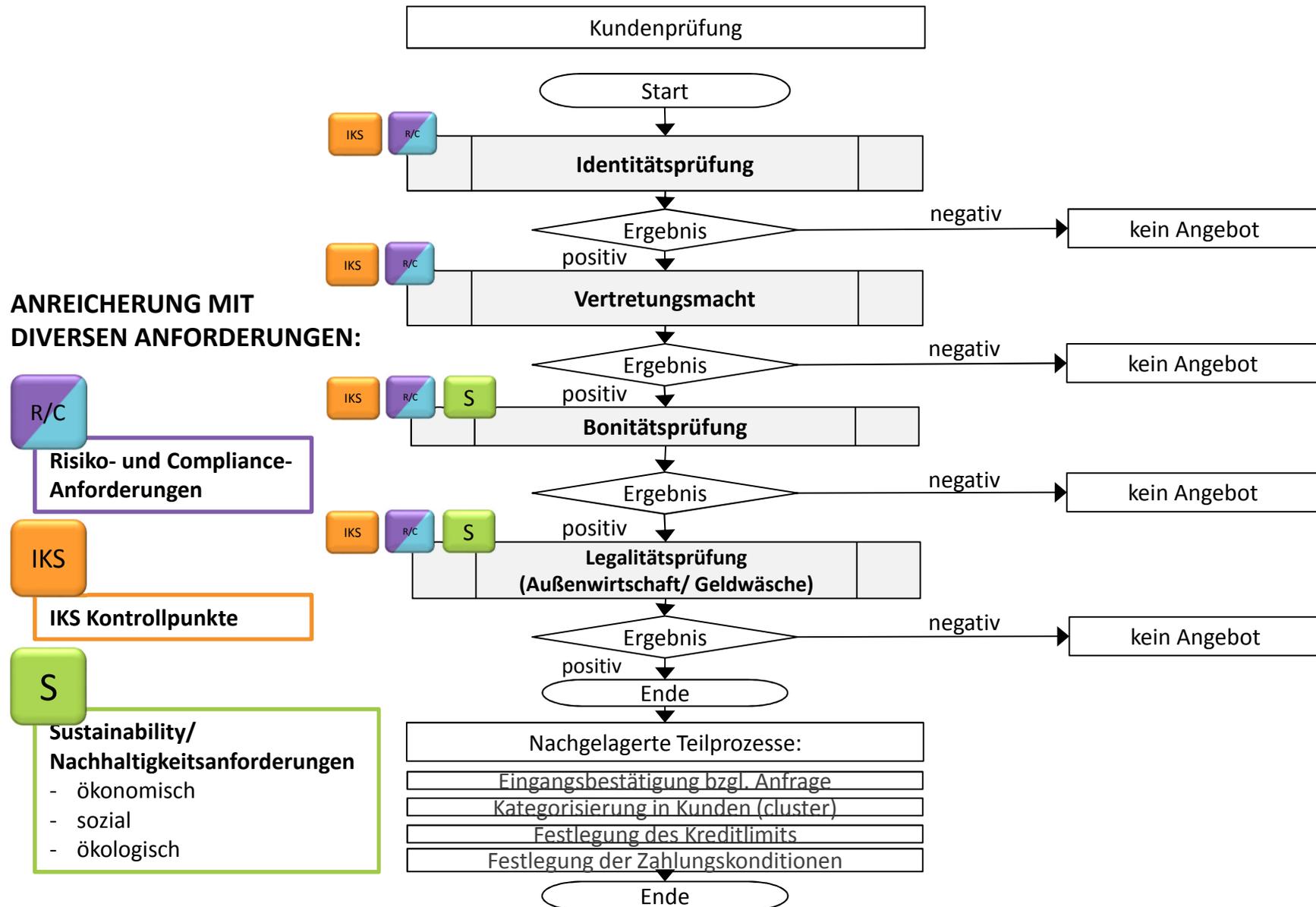
## Qualitätsmanagement – Prozessabläufe (ISO 9001: 2015)



## QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenanlage



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



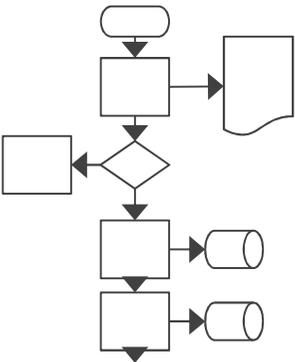
**Prozesssheet – QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenanlage**

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)!!!**

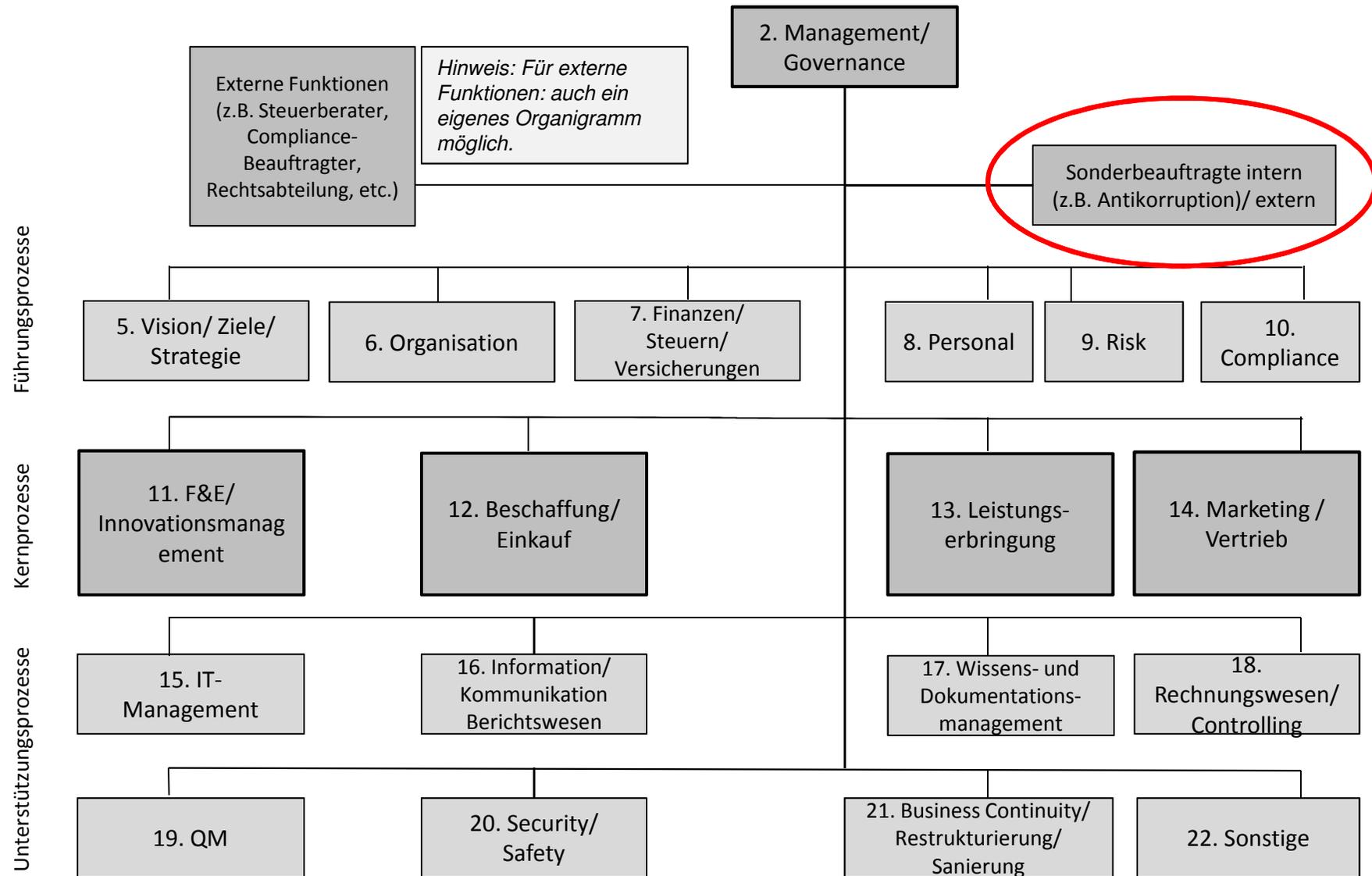
## Prozesssheet – QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenanlage

<b>Musterprozess: QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenanlage</b>					
	<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 Konkrete Beschreibung der auszuführenden Aufgaben mit messbaren Zielvorgaben	effektiv qualitativ
	Leitung	N.N			rechtssicher 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	

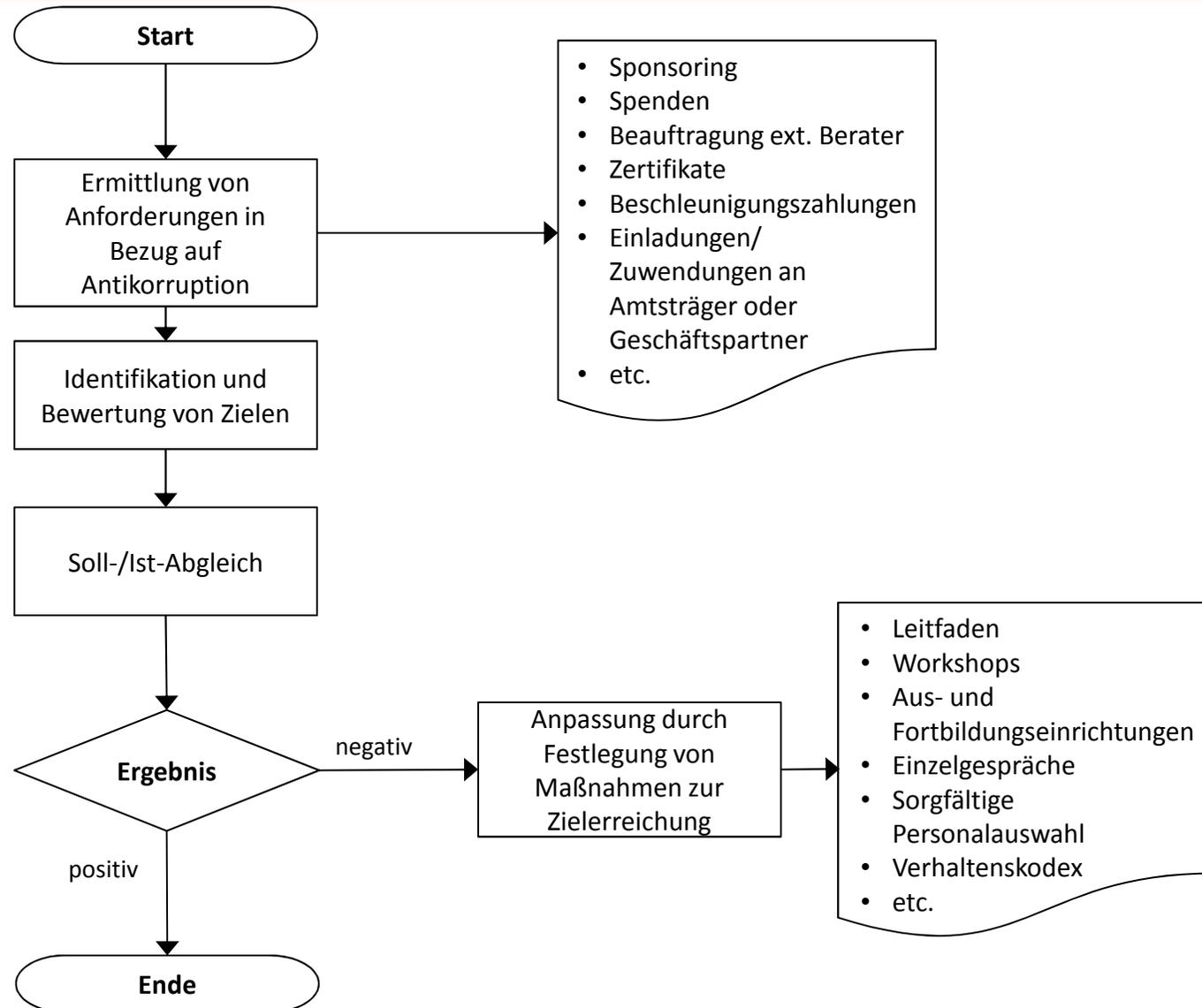
Prozess	Beschreibung Prozessschritt	Verantwortlicher	Schnittstelle	Mitgeltende Dokumente / Arbeitshilfen / Tools	Feste Prozessschritt-Fristen	Compliance-Anforderungen (z. B. Quelle)	Risiken (Chancen und Gefahren)	Spezielle Anforderungen und Kontrollpunkte / Kennzahlen bzgl. der Erfüllung der Anforderungen
	<div style="border: 2px solid black; border-radius: 20px; background-color: #d4f1d4; padding: 20px; display: inline-block;"> <p style="margin: 0;"><b>MUSTER:</b></p> <p style="margin: 0; font-size: 1.2em;"><b>Prozesssheet – Kundenanlage</b></p> </div>							

# 2. Antikorruption

## Organigramm



## Prozessablauf – Antikorrruption



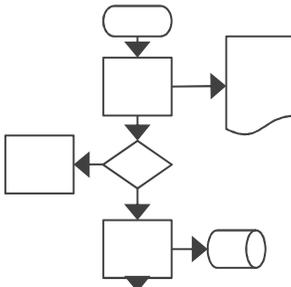
## Prozesssheet – Antikorrupktion

ANTIKORRUPTIONSPROZESS	Beschreibung Prozess- schritt	Verantwortung	Schnitt- stelle	Mitgeltende Dokumente / Arbeitshilfen/ Tools	Feste Prozess- schritt Fristen	Compliance- Anforderungen	Risiken	Spezielle Anforderungen/ KPI (Kennzahlen)/ IKS (Kontroll- punkte)
		<b>Antikorrupsions- beauftragte(r) für Gesamtprozess</b>		/.	/.	/.	/.	/.
		z.B. Funktion Compliance für Ermittlung von Anforderungen/ Compliance Teilprozess			/.			
					/.			
					/.			
					/.			
					/.			
					/.			
					/.			

**Verantwortung für Gesamtprozess und für einzelne Prozessschritte:  
hier Antikorrupsionsbeauftragte (je nach Bestimmung)!!!**

## Prozesssheet – Antikorrupktion

Musterprozess: Antikorrupktion				
Prozesseigner	Antikorrupsionsbeauftragte(r)	I	INPUT / Was ist notwendig, um das Ziel zu erreichen?	Anforderungen an Prozesse / Prozessschritte
<b>Beteiligten Bereiche</b>	<b>Abkürzung</b>		Kenntnis der Anforderungen an ordnungsgemäße Antikorrupsionsbeauftragte gemäß Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibung	effektiv qualitativ
Leitung	N.N		Konkrete Beschreibung der auszuführenden Aufgaben mit messbaren Zielvorgaben	rechtssicher effizient / sicher
Abteilung xy	N.N		Ausgefülltes Zielvereinbarungsformular (Muster) mit Führungskraft	gewissenhaft / wertorientiert
Referat xy	N.N		Ausreichend Ressourcen: Zeit, Tools, etc. für die Antikorrupsionsbeauftragte	<b>Übergeordnetes Ziel dieses Prozesses</b>
Delegierender	D		Etc.	Durch den Antikorrupsionsprozess wird die Sensibilisierung der Mitarbeiter hinsichtlich Antikorrupsionsprävention im Unternehmen sichergestellt. Dabei wird Transparenz gewährleistet und Korruptionsvorkommen vermieden.
Delegationsempfänger	E		Etc.	
Personalabteilung / Human Ressource	HR	O	<b>OUTPUT / Was soll rauskommen?</b>	
			Die/der Antikorrupsionsbeauftragte(r) führt dessen 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
		./.	./.	./.	./.	./.	./.	./.

**MUSTER:**  
**Prozesssheet – Antikorrupktion**

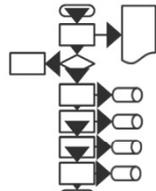
# 3. Verzahnung

## Stellenbeschreibung

### STELLENBESCHREIBUNG

Stellenbezeichnung:  
**Leitung Vertrieb**

1. Ziele
2. Verantwortung



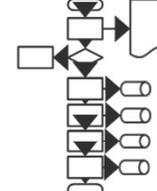
1. Vertretung
2. Vollmacht
3. Weisungsrecht
4. Aufsichtspflicht/Berichtspflicht
5. Anforderungsprofil
6. Anlagen: Prozesssheet(s)

\_\_\_\_\_  
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

# Musterformular: Stellenbeschreibung – Leitung Vertrieb

## Stellenbeschreibung

1. Stellenbezeichnung		7. Weisungsrecht	
Stellenbezeichnung:	Abteilungsleiter Vertrieb	Fachliches Weisungsrecht des Stelleninhabers:	Alle Mitarbeiter der Abteilung: Vertrieb
(Vergabe durch GB Personal / IT) Nummer der Stellenbeschreibung:	01-222 oder 14/MAVE/1	Disziplinarisches Weisungsrecht des Stelleninhabers:	Alle Mitarbeiter der Abteilung: Vertrieb
zuletzt geändert am:	01.01.2016	Die Stelle kann fachlich und disziplinarisch angewiesen werden von:	Geschäftsführung
ausgestellt am:	20.10.2015	8. Aufsichtspflicht	
Benötigtes Budget für die Stelle:	x		Alle Mitarbeiter der Abteilung: Vertrieb
Zeitungsfang der Stelle	T		Stelle „Steuerung/Überwachung“ (Controlling)
2. Ziel der Stelle			Vierteljährlich über Controlling an GF Ad-hoc-Meldungen und Wichtigkeit
Ziel (SMART) der Stelle:	S e M S		Wöchentlich durch SG-Leiter in Abteilungsbesprechung
(Messbarkeit des Ziels quantitativ / qualitativ): Kennzahl (KPI's) / Indikatoren oder qualitative Angaben	U		Studium mit dem Schwerpunkt Betriebswirtschaftslehre
(Zielüberwachung): Angabe, von wem (Verantwortlichkeit) das Ziel wie (Methode) überwacht wird:	U C		Branchenbezogene Vertriebskenntnisse, Führungserfahrung Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Ganzheitliches Denkvermögen, Organisationsvermögen, Kundenorientierung Verhandlungsgeschick, strategische Arbeitsweise
3. Hauptaufgaben, Tätigkeitsschwerpunkte sowie Schnittstellen (Idealerweise schrittweise Darstellung der Hauptaufgaben ggf. mit Kurzerläuterung entlang des Prozesses)			
	Verantwortlichkeiten Aufgabenerfüllung		
1. M1 Marketing	Entwicklung Unterne Ableitung Marketings Marketingkonzept		
2. M2 Anfragemanagement	Anfragemanagement, Anfr Nachfassen von Anfragen, Anfragemanahme		
3. M3 Kundenanlage	Kundenprüfung bei Neu- und Bestandskunden, Kategorisierung in Kunden, Festlegung Kreditlimit und Zahlungskonditionen	19 QM / 9 RISK / 10 COMP / 7 FINANCE	- z.B. Zeichnungsrichtlinie - z.B. Vertretungsrichtlinie
4. Verantwortungsrahmen			
Verantwortung für (ggf. Kurzerläuterung):	Umsatz-, Budget-Verantwortung		
Überwachung erfolgt wann? durch wen? und wie?:	Halbjährlich durch Stelle „Steuerung/Überwachung“ über Controlling inklusive Kennzahlen		
5. Vertretung			
Diese Stelle wird vertreten von der Stelle:	Leiter Sachgebiet MAVE / Akquise oder siehe „Vertretungsrichtlinie“		
Diese Stelle vertritt die Stelle:	Leiter Sachgebiet MAVE / Akquise oder siehe „Vertretungsrichtlinie“		
6. Vertretungsmacht / Vollmacht			
Vollmacht:	Vgl. „Zeichnungsrichtlinie“		
Ggf. weitere Anmerkungen:	Nur Gesamtvertretung (zwei Unterschriften!)		

**MUSTERFORMULAR:  
Stellenbeschreibung  
– Leitung Vertrieb**

**Verantwortung für Gesamtprozess  
und für einzelne Prozessschritte:  
hier Leitung Vertrieb  
(je nach Bestimmung)!**

# Musterformular: Stellenbeschreibung – Antikorruptionsbeauftragte

## Stellenbeschreibung

1. Stellenbezeichnung		7. Weisungsrecht	
Stellenbezeichnung:	Antikorruptionsbeauftragte/r	Fachliches Weisungsrecht des Stelleninhabers:	Alle Mitarbeiter des Unternehmens
(Vergabe durch GB Personal / IT)		Disziplinarisches Weisungsrecht des Stelleninhabers:	Alle Mitarbeiter des Unternehmens
Nummer der Stellenbeschreibung:	??	Die Stelle kann fachlich und disziplinarisch angewiesen werden von:	Geschäftsführung
zuletzt geändert am:	01.01.2016	8. Aufsichtspflicht	
ausgestellt am:	20.10.2015		Alle Mitarbeiter des Unternehmens
Benötigtes Budget für die Stelle:	xx T		Stelle „Steuerung/Überwachung“ (Controlling)
Zeitumfang der Stelle	Te (H		Vierteljährlich über Controlling an GF Ad-hoc-Meldungen und Wichtigkeit
2. Ziel der Stelle			Wöchentlich durch SG-Leiter in Abteilungsbesprechung
Ziel (SMART) der Stelle:	K K zu Be	<div style="border: 2px solid black; border-radius: 20px; padding: 10px; background-color: #e0ffe0;"> <h3>MUSTERFORMULAR: Stellenbeschreibung – Antikorruptionsbeauftragte</h3> </div>	
(Messbarkeit des Ziels quantitativ / qualitativ):	M		
Kennzahl (KPI's) / Indikatoren oder qualitative Angaben	Ü Co		
(Zielüberwachung): Angabe, von wem (Verantwortlichkeit) das Ziel wie (Methode) überwacht wird:			
3. Hauptaufgaben, Tätigkeitsschwerpunkte sowie Schnittstellen			Studium mit dem Schwerpunkt Recht
(Idealerweise schrittweise Darstellung der Hauptaufgaben ggf. mit Kurzerläuterung entlang des Prozesses)	Verantwortlichkeiten Aufgabenerfüllung		Führungs- und Beratungserfahrung
1. Beratung			Vertrauenswürdigkeit, Mitarbeiterorientierung
2. Aufklärung			Kommunikationsfähigkeit, strategische Arbeitsweise, Organisationstalent, Durchsetzungsfähigkeit
3. Beobachtung und Bewertung			
4. Mitwirkung bei der Fortbildung			
4. Verantwortungsrahmen			
Verantwortung für (ggf. Kurzerläuterung):	Umsatz-, Budget-Verantwortung		
Überwachung erfolgt wann? durch wen? und wie?:	Halbjährlich durch Stelle „Steuerung/Überwachung“ über Controlling inklusive Kennzahlen		
5. Vertretung			
Diese Stelle wird vertreten von der Stelle:	Leiter Sachgebiet XX oder siehe „Vertretungsrichtlinie“		
Diese Stelle vertritt die Stelle:	Leiter Sachgebiet XX oder siehe „Vertretungsrichtlinie“		
6. Vertretungsmacht / Vollmacht			
Vollmacht:	Vgl. „Zeichnungsrichtlinie“		
Ggf. weitere Anmerkungen:	Nur Gesamtvertretung (zwei Unterschriften!)		
		- z.B. Zeichnungsrichtlinie	
		- z.B. Vertretungsrichtlinie	

**Verantwortung für Gesamtprozess  
und für einzelne Prozessschritte:  
hier Antikorruptionsbeauftragte  
(je nach Bestimmung)!**

# 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 

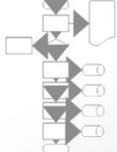
Unterschrift Leitung Personal

Unterschrift Frau Müller

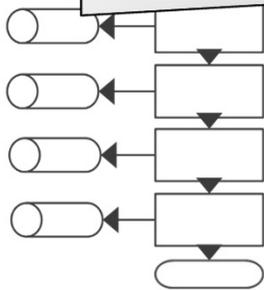
### STELLENBESCHREIBUNG Frau Müller

Stellenbezeichnung:  
**Leitung Vertrieb**

1. Ziele
2. Verantwortung



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

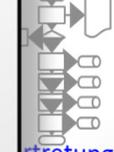


### BESCHREIBUNG

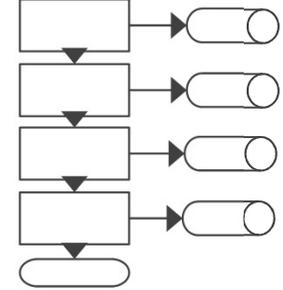
ler

bezeichnung:  
Antikorruptionsbeauftragte

le  
verantwortung



rtretung  
llmacht  
eisungsrecht  
fsichtspflicht/Berichtspflicht  
forderungsprofil  
lagen: Prozesssheet

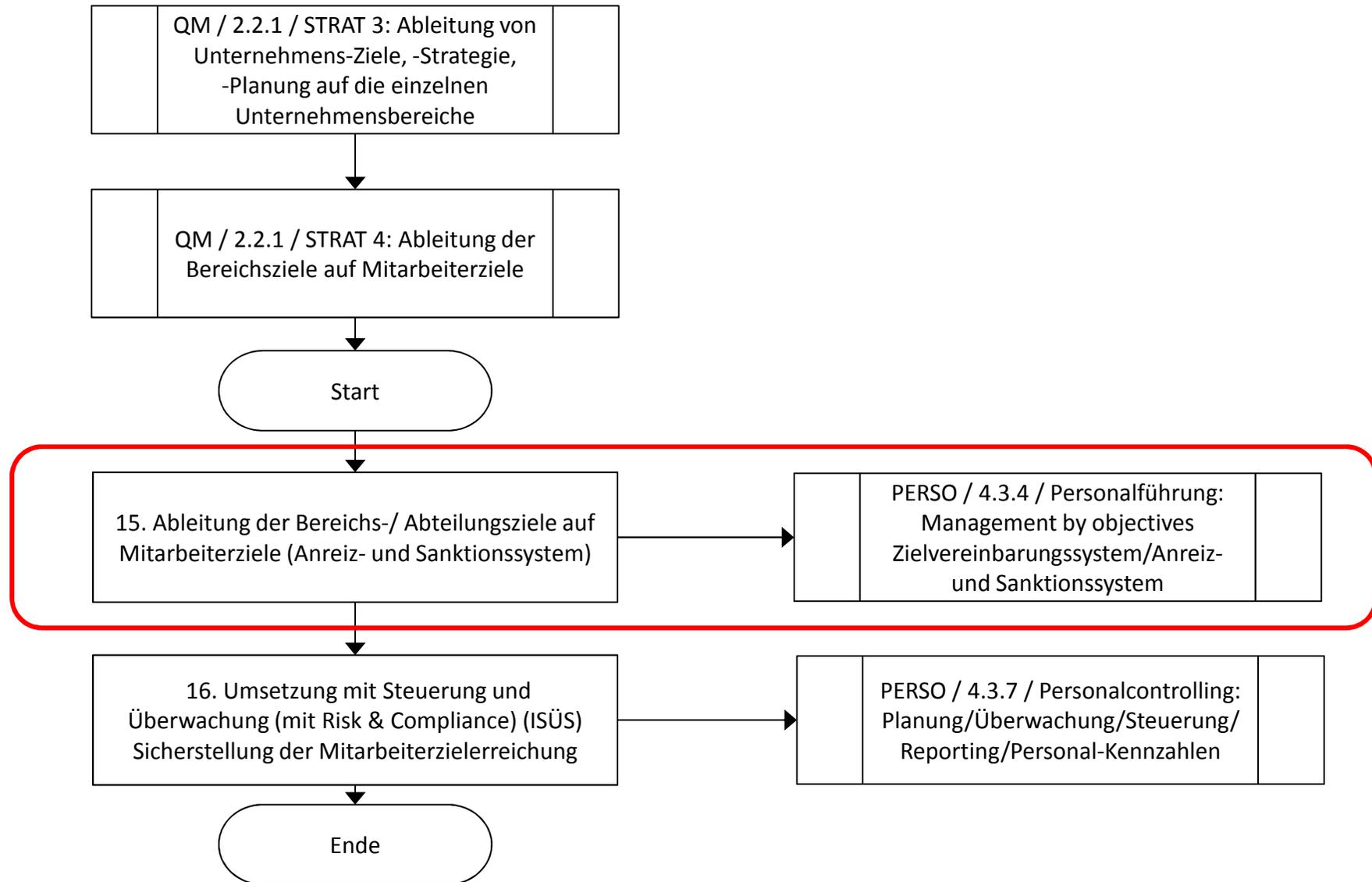


# Arbeitsplatzbeschreibung – Musterformular

## Arbeitsplatzbeschreibung

1. Stellen-Bezeichnung der Stellen, die für diesen Arbeitsplatz von N.N. (Name) zugeordnet sind (hier: Frau Müller)	
Stellenbezeichnung:	a. Leitung Vertrieb b. Antikorruptionsbeauftragte/r
(Vergabe durch GB Personal / IT) Nummer der Stellenbeschreibung:	XX
zuletzt geändert am:	01.01.2016
ausgestellt am:	20.10.2015
2. Organisatorische Eingliederung	
3. Kompetenzen / Funktionen	
<div style="background-color: #90EE90; border-radius: 20px; padding: 20px; text-align: center;"> <p><b>MUSTERFORMULAR:</b></p> <p><b>Arbeitsplatzbeschreibung</b></p> </div>	
<p>1. P</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>V</p> <p>0</p> <p>5</p> <p>Z</p> <p>Z</p> <p>0</p> <p>K</p> <p>0</p> <p>A</p> <p>tit</p>	
6. Anforderungsprofil	
1. Ausbildung / Berufserfahrung	Vgl. Stellenbeschreibung (Anlage XY)
2. Notwendige Fachkenntnisse	Vgl. Stellenbeschreibung (Anlage XY)
7. Zeiteinteilung	
Leitung Vertrieb	80% / 32 h pro Woche
Antikorruptionsbeauftragte/r	20% / 8 h pro Woche
8. Vergütung/ Einstufung Tarif	
Leitung Vertrieb	XX Euro
Antikorruptionsbeauftragte/r	XX Euro
9. Anlagen	
Liste weiterer relevanter Dokumente	
- z.B. Organigramm	
- z.B. Prozesssheets	
- z.B. Zielvereinbarung	
- z.B. Stellenbeschreibung	

## 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

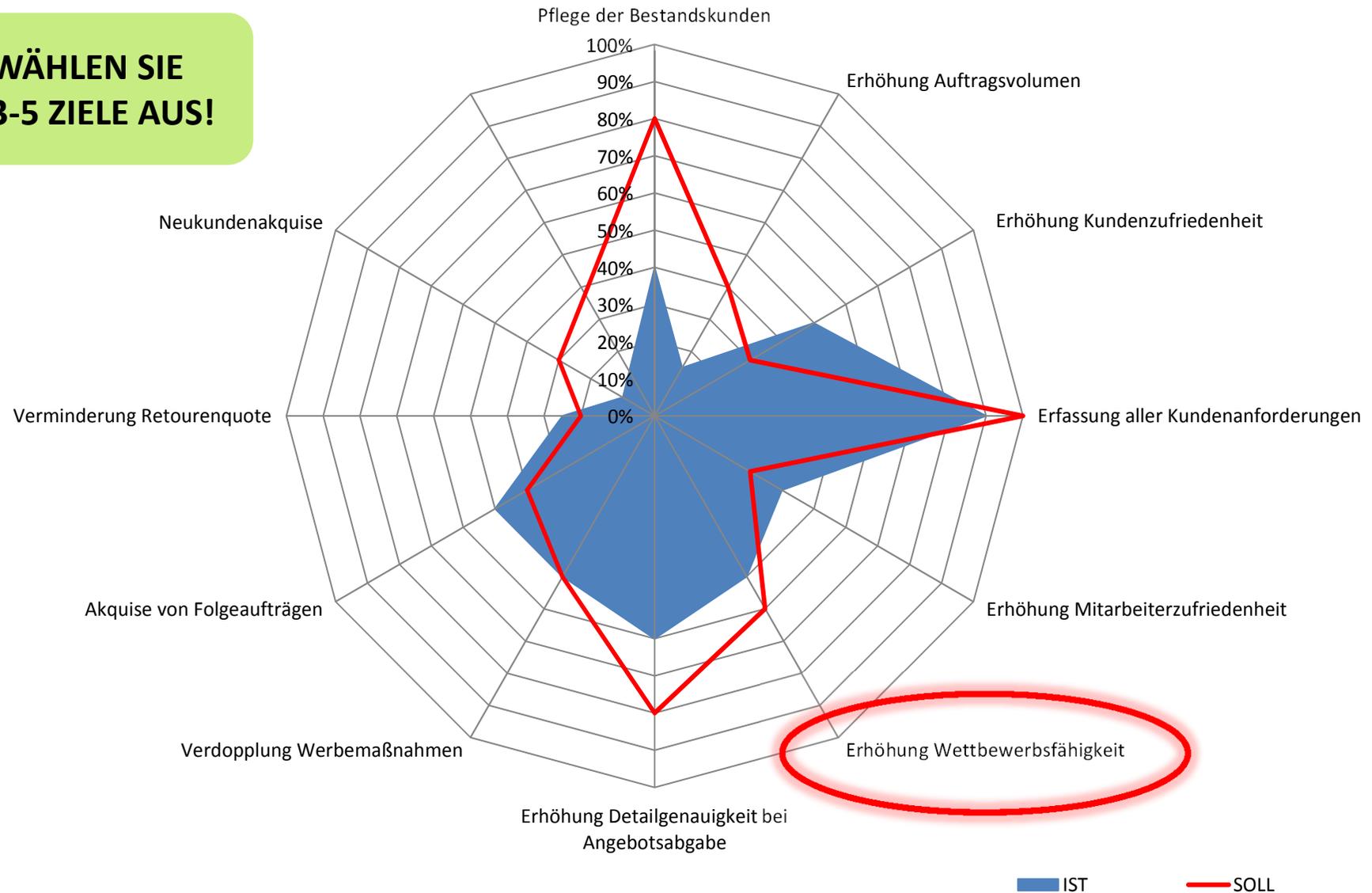
Unterschrift Leitung Personal

Unterschrift Frau Müller



## Zielerreichung – Leitung Vertrieb

**WÄHLEN SIE  
3-5 ZIELE AUS!**



\* Die Bestimmung der Ziele erfordert die Anwendung der SMART-Regel

## Musterformular – Zielvereinbarung mit Leitung Vertrieb

Mitarbeitername: Frau Müller  
 Stellenbezeichnung: Leitung Vertrieb  
 Ort: Niederlassung Deggendorf  
 Name der Führungskraft: GF Herr Mustermann  
 Zeitraum: 1.1.16-31.12.16  
 Datum: 12.12.15

Objective: Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit um x% und Schaffung langfristiger Kundenbindungen um x Key-Accounts gegenüber dem Vorjahr 2015 durch die Einführung eines Key-Account-Managements	Leistungsniveau			
	Soll		Ist	
	Zwischenstand: z.B. halbjährlich	Endstand: z.B. Periodenende	Zwischenstand: z.B. halbjährlich	Endstand: z.B. Periodenende
<b>1. Key Result: Entscheidung und Bestimmung der Key-Accounts</b>				
Rahmenbedingungen: xxx Meilenstein 1: Bestimmung anhand best. Selektionskriterien: wirtschaftliches Potential, wirtschaftliche Bedeutung des Kunden, Knowhow des Kunden, Image des Kunden, interne Probleme mit Kunde, Forderung des Kunden nach KA-Behandlung, Kundenprofitabilität		100%		75%
Anmerkungen: xxx Meilenstein 2: ...		100%		50%
Kriterien: xxx				
<b>2. Key Result: Entwicklung von Key Account-A...</b>				
Rahmenbedingungen: xxx		100%		60%
Anmerkungen: xxx				
Kriterien: xxx				
<b>3. Key Result: Entscheidung und Bestimmung d...</b>				
Rahmenbedingungen: xxx		100%		80%
Anmerkungen: xxx		100%		20%
Kriterien: xxx				
<b>4. Key Result: Schulung der auserwählten Key Accounts</b>				
Rahmenbedingungen: xxx Meilenstein 1: Terminkoordination aller Teilnehmer		100%		100%
Anmerkungen: xxx Meilenstein 2: Vorbereitung Schulung		100%		0%
Kriterien: xxx usw. ...				
<b>5. Key Result: Umsetzung mit dem entsprechenden Wertbeitrag</b>				
Rahmenbedingungen: xxx Meilenstein 1: Bewertung Pilotprojekt		100%		0%
Anmerkungen: xxx				
Kriterien: xxx usw. ...				

**MUSTER:**  
**Zielvereinbarung – Leitung Vertrieb**  
**Herr/ Frau N.N.**

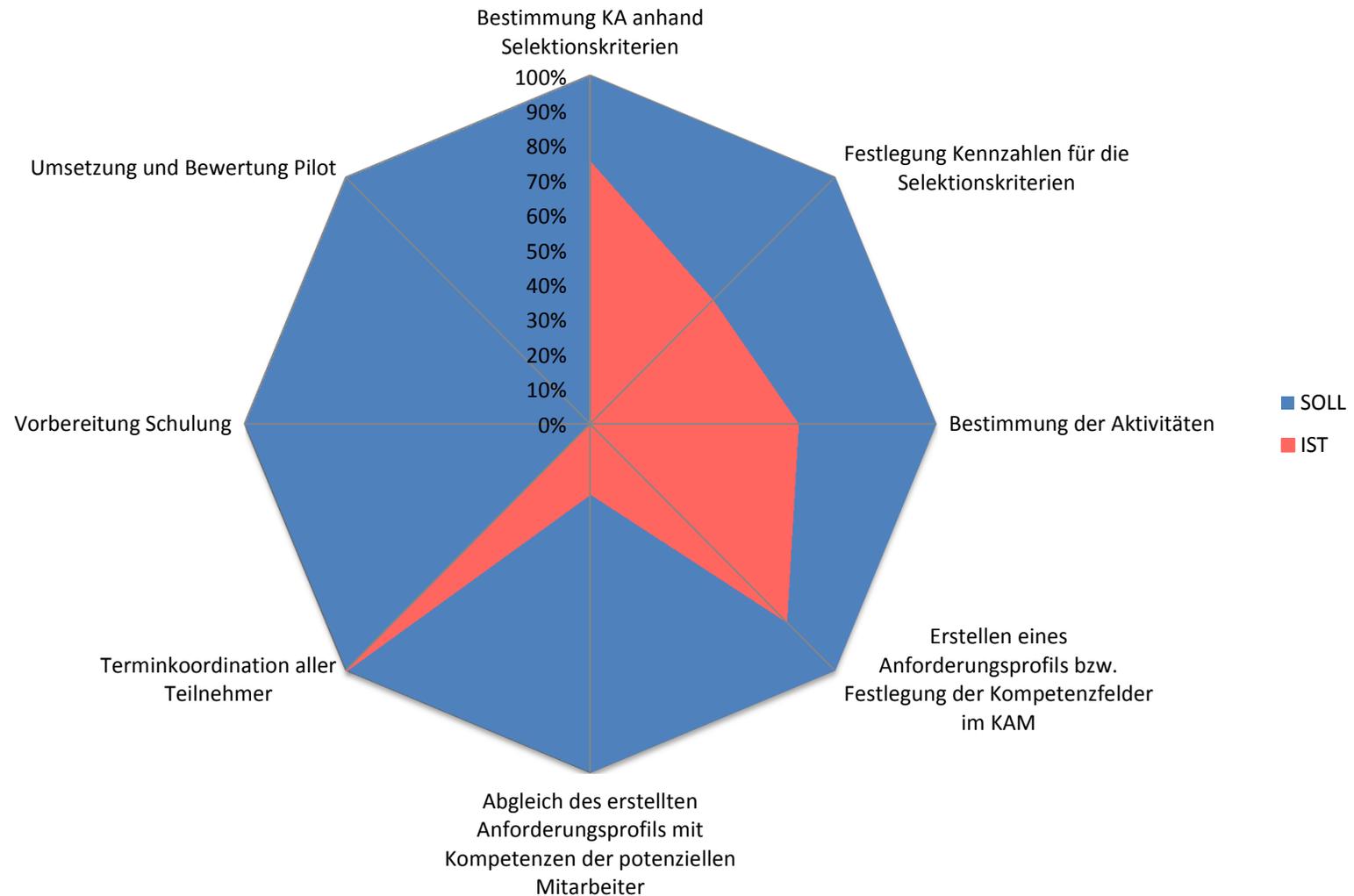
Ich erkläre mich mit der Zielvereinbarung einverstanden:

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift Mitarbeiter

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift Führungskraft

Anlagen: Stellenbeschreibung, Arbeitsplatzbeschreibung, Organigramm, Prozesssheets

## Zielerreichung gemäß Zielvereinbarung mit Leitung Vertrieb – grafische Darstellung



## Musterformular – Zielvereinbarung mit Antikorruptionsbeauftragten

Mitarbeitername:	Frau Müller	Name der Führungskraft:	GF Herr Mustermann
Stellenbezeichnung:	Antikorruptionsbeauftragte	Zeitraum:	1.1.16-31.12.16
Ort:	Niederlassung Deggendorf	Datum:	12.12.15
Objective: Einführung eines Antikorruptionssystems zur Reduzierung von Korruptionsvorkommen um 90% im Vergleich zum Vorjahr mit geeigneten Maßnahmen		Leistungsniveau	
		Soll	
		Ist	
		Zwischenstand: z.B. halbjährlich	Endstand: z.B. Periodenende
		Zwischenstand: z.B. halbjährlich	Endstand: z.B. Periodenende
<b>1. Key Result: Personal</b>			
Rahmenbedingungen:	Meilenstein 1: sorgfältigere Personalauswahl		
Anmerkungen:		20%	5%
Kriterien:		60%	70%
		50%	80%
		40%	10%
<b>2. Key Result: Kontrolle</b>			
Rahmenbedingungen:			
Anmerkungen:		15%	20%
Kriterien:		30%	10%
		20%	10%
<b>3. Key Result: Einsatz von Maßnahmen</b>			
Rahmenbedingungen:			
Anmerkungen:		50%	70%
Kriterien:	Meilenstein 3: Erhöhung der Einzelgesprächsterminmöglichkeiten	10%	20%
	Meilenstein 4: Einführung verstärkter Maßnahmen gegen Verschleierung	80%	80%
		60%	30%
<b>4. Key Result: Arbeitsweise</b>			
Rahmenbedingungen:	Meilenstein 1: Erhöhung der Risikoanalysengenauigkeit		
Anmerkungen:	Meilenstein 2: Optimierung Transparenz der Entscheidungen	80%	80%
Kriterien:		100%	80%
Kriterienkläre mich mit der Zielvereinbarung einverstanden:			

**MUSTER:**  
**Zielvereinbarung –**  
**Antikorruptionsbeauftragte(r)**  
**Herr/ Frau N.N.**

Datum, Unterschrift Mitarbeiter

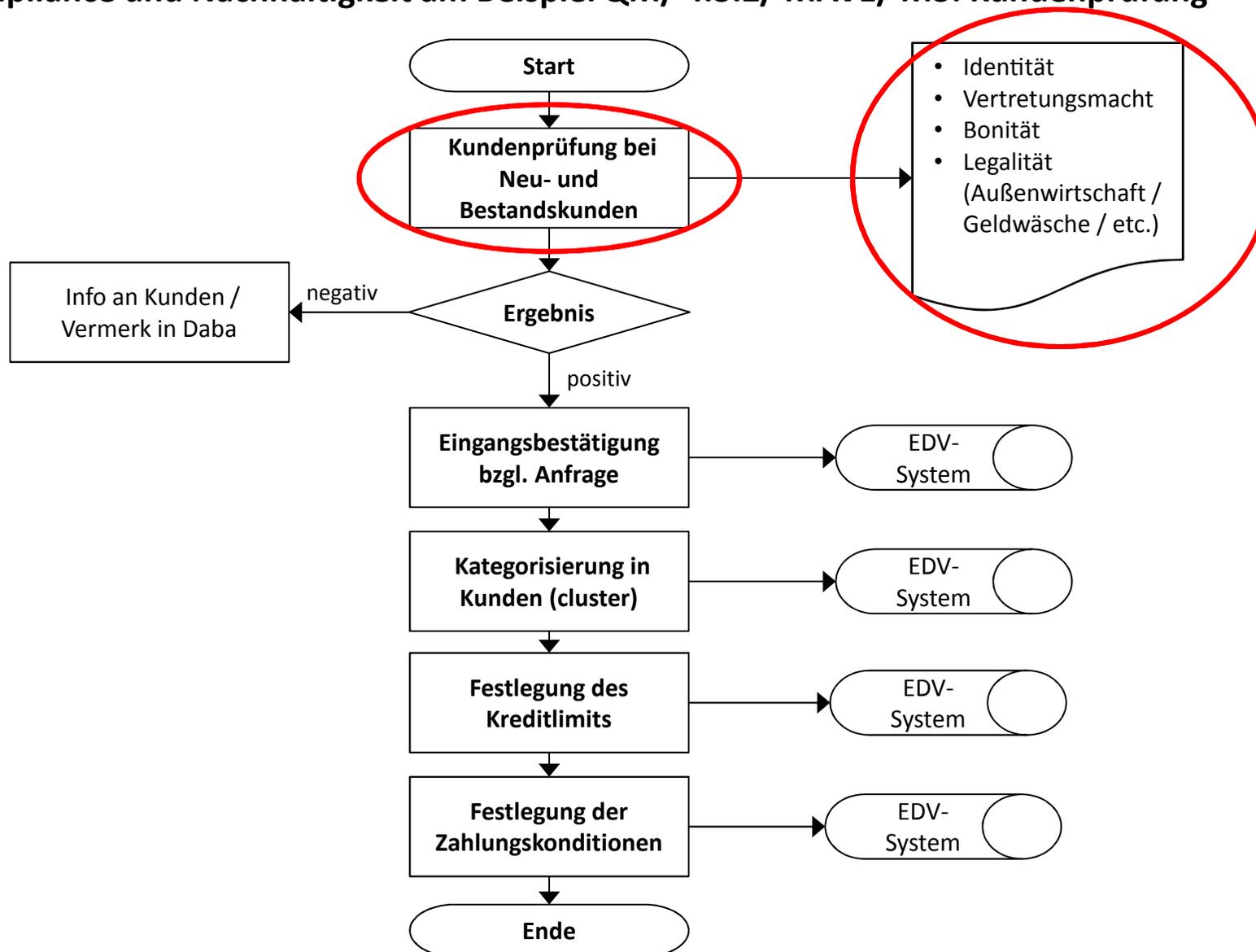
Datum, Unterschrift Führungskraft

Anlagen: Stellenbeschreibung, Arbeitsplatzbeschreibung, Organigramm, Prozesssheets

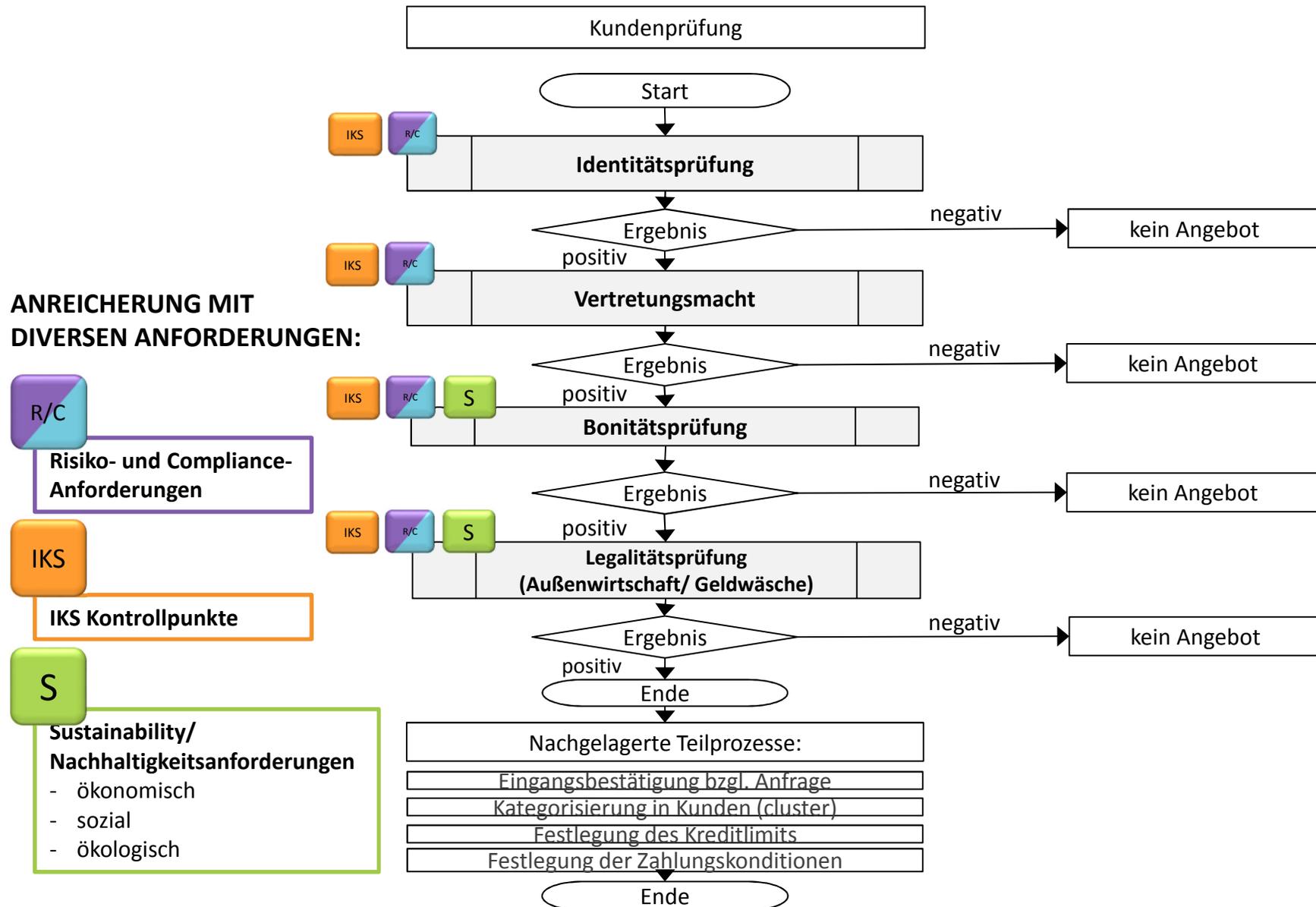
# 4.

## Prozessoptimierung

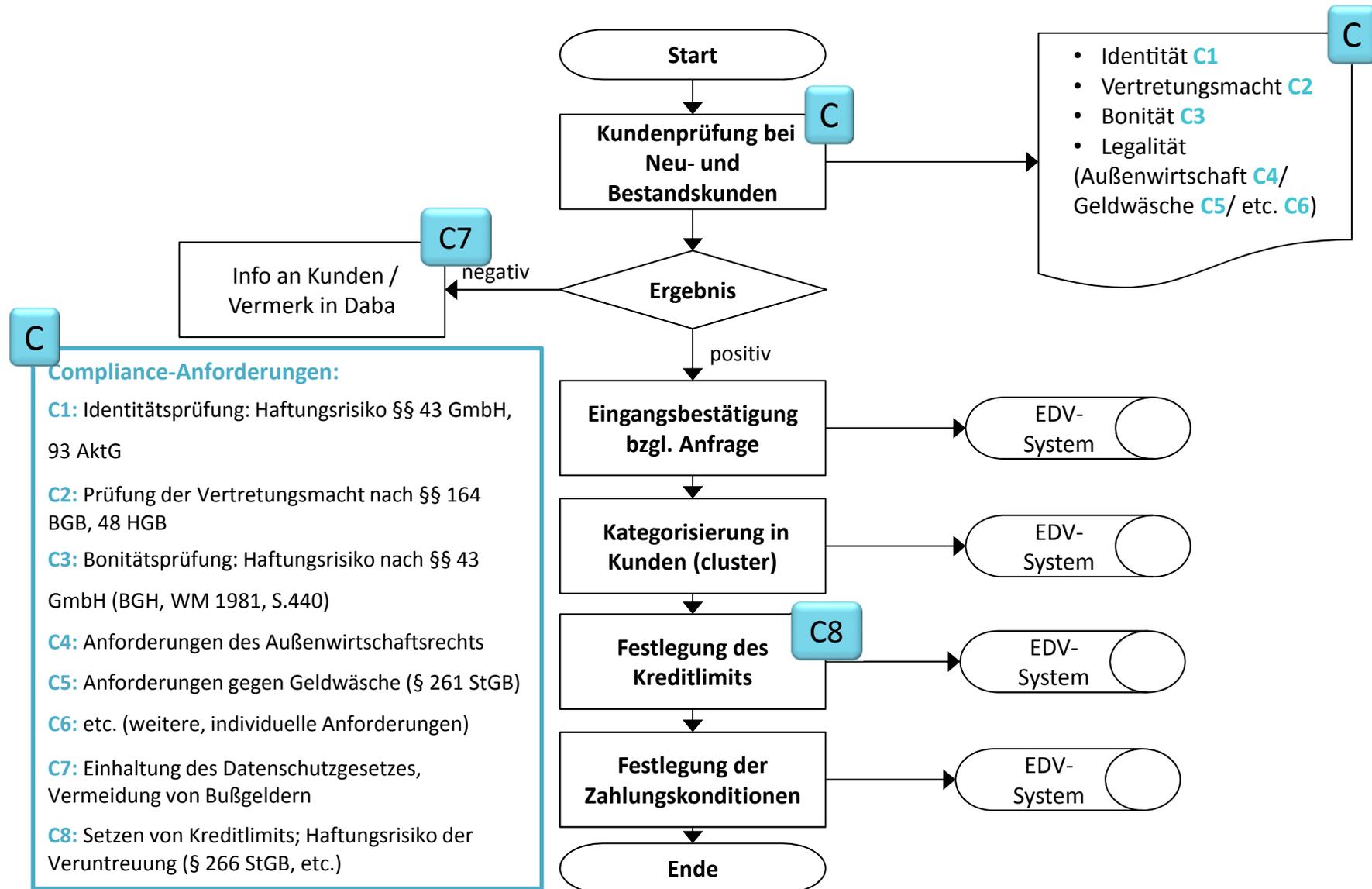
## TEIL 2: Die Anreicherung von Prozessen mit diversen Anforderungen aus QM, Risk, Compliance und Nachhaltigkeit am Beispiel QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenprüfung



## QM/ 4.3.2/ MAVE/ M 3.1: Teilprozess 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 der *Handelsregisterpflicht* (AktG)

C2

Auch die **Vertretungsmacht** gleich ebenso geklärt werden. Ist die für den Vertragspartner (Einzelvollmacht)?

### MUSTER:

### Prozessoptimierung – Anreicherung mit Anforderungen aus Compliance

C3

Die **Bonitätsprüfung** zeigt zu wollen (z.B., wenn zwischen Infektionsgefahr!).

Das Unterlassen einer Bonitätsprüfung ist als *Handelsregisterpflicht* angesehen und demzufolge dem Geschäftsführer konstruiert!

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 Pflicht oder Bestimmung von Vermögenswerten auf darzustellen zu können.

C6

Weitere, individuelle Anfor

### MUSTER:

### Prozessoptimierung – Anreicherung mit Anforderungen aus Compliance

C7

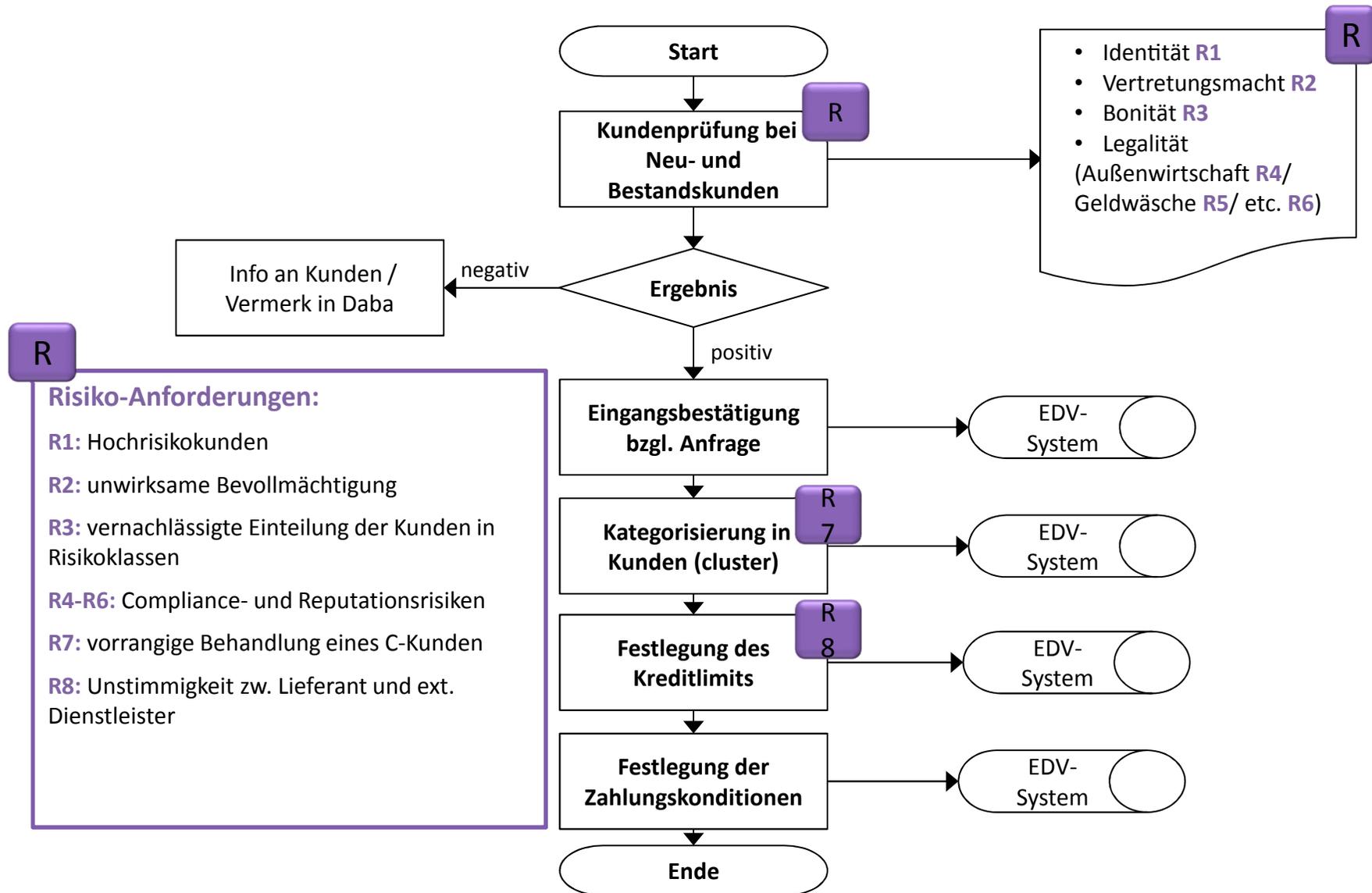
Missachtung der Anforde  
Geld- und Freiheitsstrafen

er auch sogar zu

C8

Werden keine **Kreditlimits** ge 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 Anforderungen aus Risk

R

### Risiko-Anforderungen:

R

1

Defizite bei der Erkennung von Hochrisikokunden (z.B. bei Banken: politisch exponierter Personen), fehlendes Interesse für Beweggründe des Kunden

R

2

unwirksame Bevollmächtigung

R

3

vernachlässigte Einteilung

(Mittel, ...)

R

4

hohe Forderungsbestände

(z.B. Gesetzesverstoß)

R

5

fehlendes Einbeziehen von

R

6

vernachlässigte Sorgfalt

(Kontrollmethoden)

R

7

keine konzernweite Gefährdung

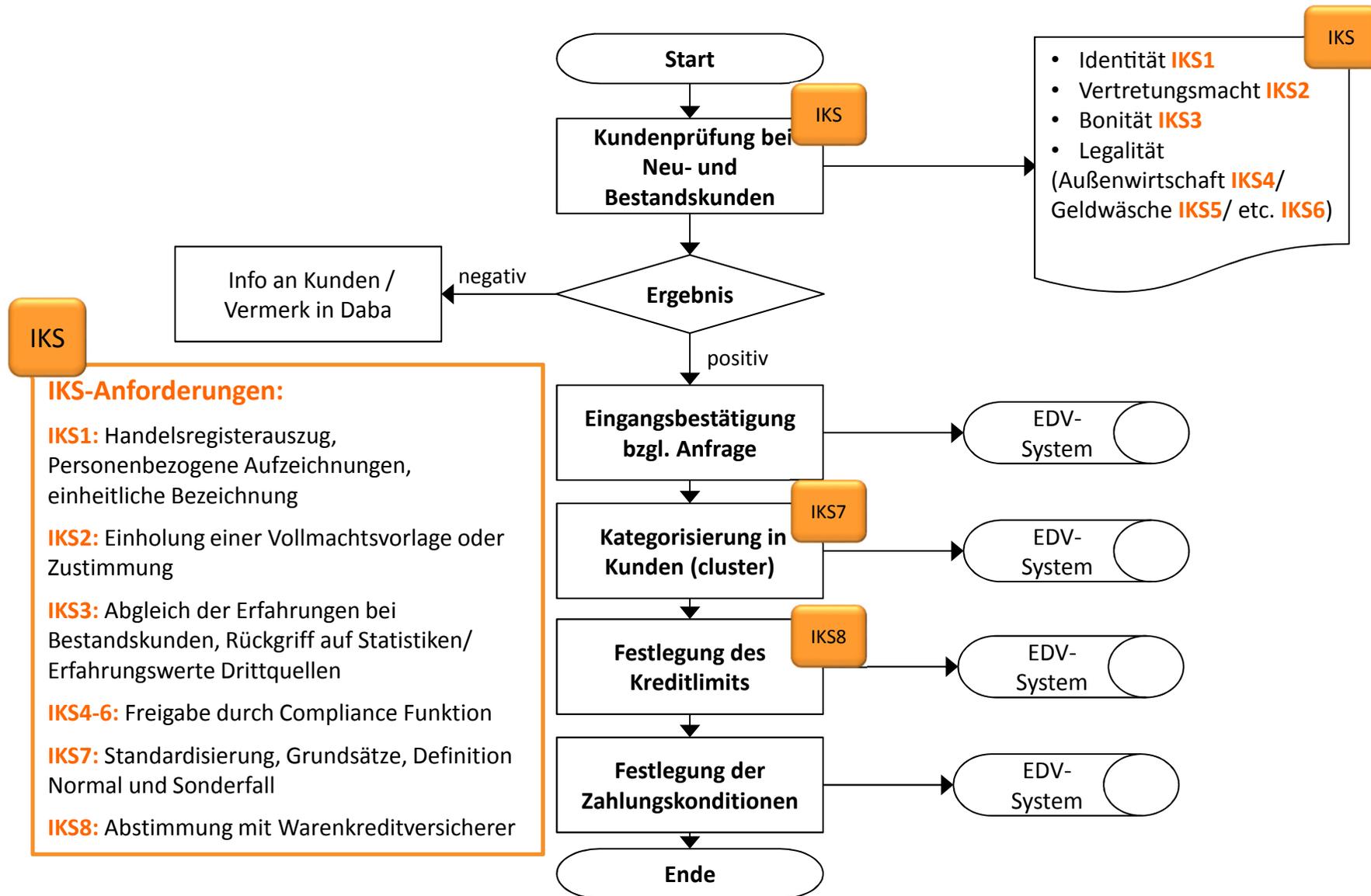
R

8

Unstimmigkeit zw. Lieferant und ext. Dienstleister bei Entscheidung nach Kriterien des Warenkreditversicherers und nicht nach Versicherungsnehmer, fehlende Balance zw. Sicherheitsbedürfnis des Lieferanten und effiziente Geschäftsbeziehung mit Kunden

**MUSTER:**  
**Prozessoptimierung – Anreicherung mit Anforderungen aus Risk**

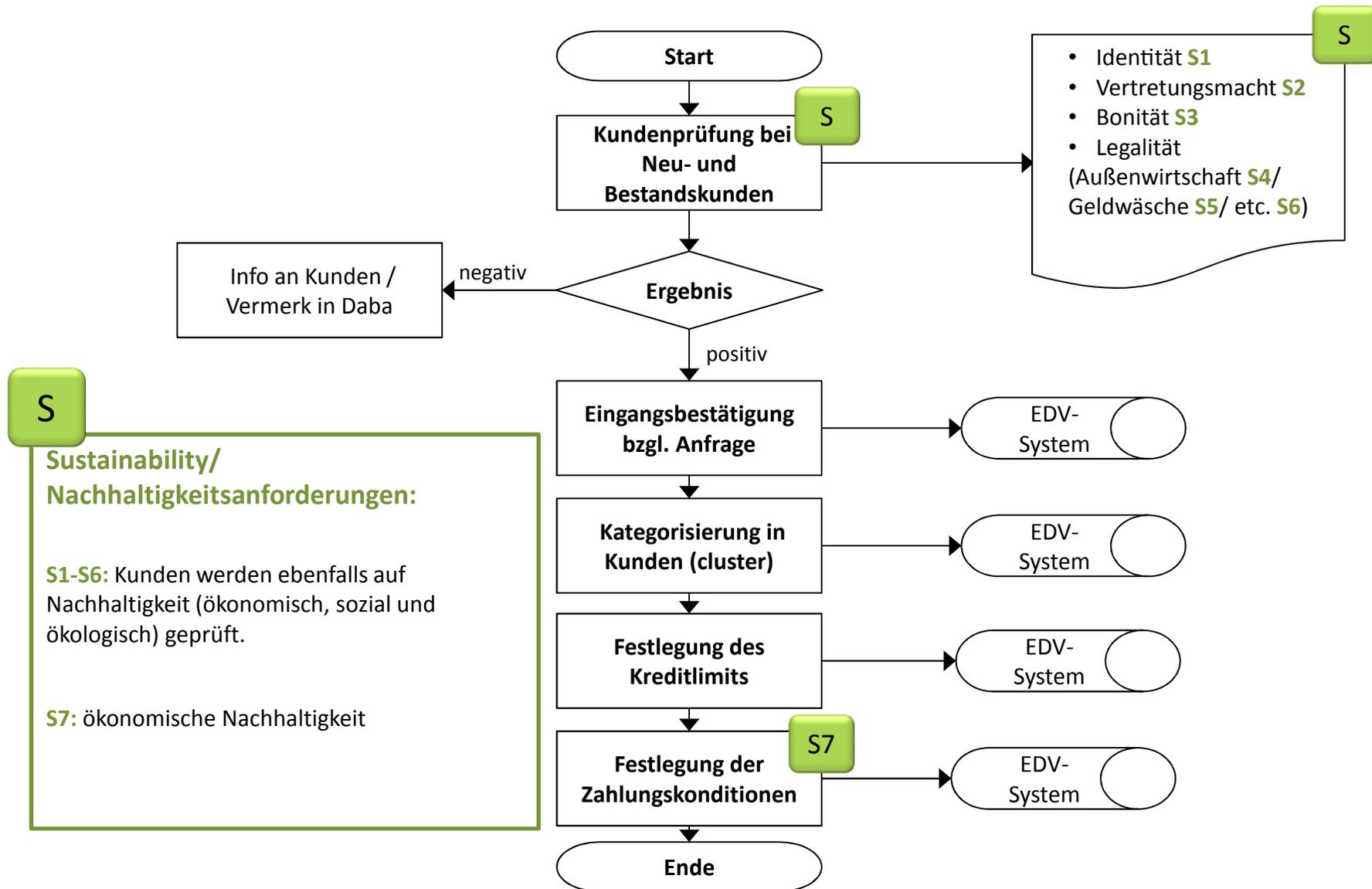
## QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenprüfung – Die Anreicherung mit IKS Kontrollpunkten



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



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



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

S

Sustainability/ Nachhaltigkeitsanforderungen:

**Social:**

Datenschutz, Verletzung d  
(Skandale, Problemfälle,  
Zeit → Können Kundenv  
auf Lobbyismus/Korrupt

über die Kunden  
ich in verfügbarer  
skunden: Prüfung  
absprachen, etc.

**MUSTER:**

**Prozessoptimierung – Anreicherung mit  
mit Nachhaltigkeitsanforderungen**

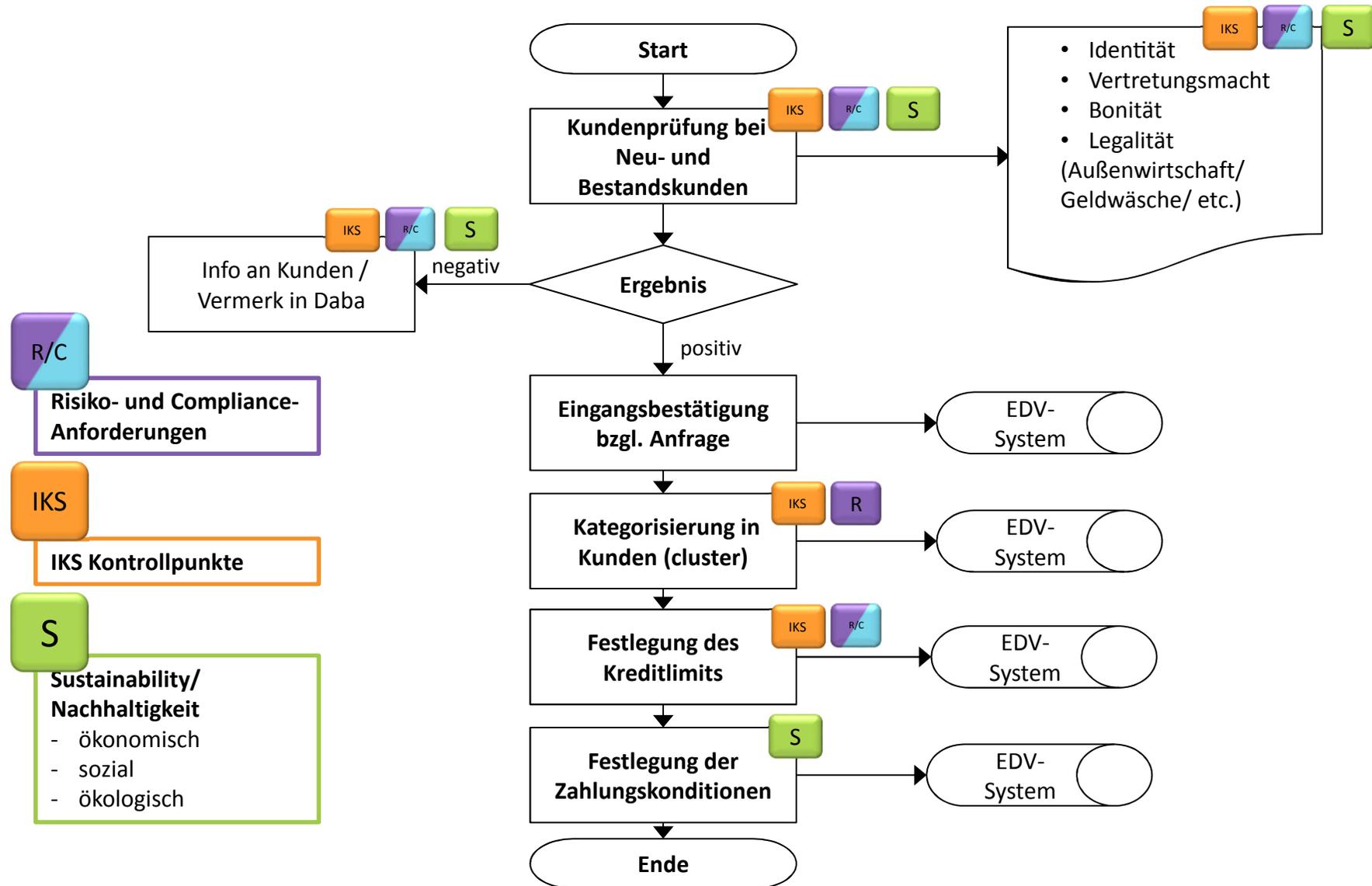
**ökologisch:**

Verantwortungsvolles Re

**ökonomisch:**

Wirtschaftliche Stabilität

## 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) vermahnt 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, entschuldigte sich gestern in einer Videobotschaft „in aller Form“ 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 weit über elf Millionen Autos betroffen sein könnte.

Fassungslosigkeit und hektisches Krisenmanagement gestern auch im politischen Berlin. Der Kursturz der Volkswagenaktie und die Gegenreaktion 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?

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

*Scherer, / Bucher, / Rieger, / ...*

# „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 Autohersteller.

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 allem für die Bußgelder beiseite. Hin-



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

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 wegen einer Untersuchung auf EU-Ebene nachgehakt.

Grüne und Linke fordern bereits den Rücktritt von VW-Chef Winterkorn und rufen nach unabhängigen Konsequenzen. Der Vorsitzende des Bundestags-Verbrauchsausschusses, 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 europäischen Entschuldigung wird das 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 bei Diesel-Fahrzeugen wie in den USA und wollen dazu einen Antrag in den Bundestag einbringen. „Die Bundesregierung kann sich nicht aus der Verantwortung ziehen“, erklärte Fraktionschef

wegen einer Untersuchung auf EU-Ebene nachgehakt. Grüne und Linke fordern bereits den Rücktritt von VW-Chef Winterkorn und rufen nach unabhängigen Konsequenzen. Der Vorsitzende des Bundestags-Verbrauchsausschusses, 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 europäischen Entschuldigung wird das 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 bei Diesel-Fahrzeugen wie in den USA und wollen dazu einen Antrag in den Bundestag einbringen. „Die Bundesregierung kann sich nicht aus der Verantwortung ziehen“, erklärte Fraktionschef

Welche politischen Konsequenzen sind jetzt in Deutschland notwendig? Künast: Es ist peinlich genug, dass der Bundestags-Verbrauchsausschuss erst jetzt eine Untersuchung veranlasst hat. In Deutschland

Anton Hofreiter, der einen „zeitnahen Rauswurf“ von VW-Chef Winterkorn forderte.

Grünen-Umweltpolitikerin Bärbel Höhn ist überzeugt, dass die komplette VW-Führungsebene 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 teurerer Technik erfüllen, mahnte Höhn. Darum wolle sich VW offensichtlich drücken. Sie wäre nicht erstaunt, wenn demnächst auch noch andere Autofirmen 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. Mit einer speziellen Software, einem sogenannten „Defeat Device“, hat VW den Schadstoffausstoß von Diesel-Autos bei Emissionstests gefälscht. Die Luftverpestung soll um das bis zu Vierfache höher liegen, als die frisierten Werte vorgaukeln. Es droht eine Strafe der US-Linienwirtschaftshilfe von bis zu 18 Milliarden Dollar.



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

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

betrogen werden, galt fast als Vaterlandsverräter. Die Bundesregierung muss jetzt schnell Konsequenzen ziehen. Dazu brauchen wir mehr Kontrollen beim Kraftfahrtbundesamt und bei den Datenschutzbehörden. Wir können nicht länger auf Selbstverpflichtungen der Automobilindustrie vertrauen. Es muss effektiv kontrolliert werden. Der TÜV zieht offensichtlich nur die Daten aus der Software ab, anstatt hinten am Auspuff zu prüfen. Wir brauchen neben effektiven Kontrollen endlich auch ein Unternehmensstrafrecht, um auf die organisierte Umweltverschmutzung in solchen Fällen strafrechtlich reagieren zu können.

Interview: Rasmus Buchsteiner

## 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	...müchte was?																				
	1. Ökonomische Nachhaltigkeit	2. Nachhaltige Wertsteigerung	3. Cash-Flow	4. Liquidität	5. Positives Ergebnis	6. Positiver Vermögens-bilanz	7. Eigenkapital	8. Rentabilität	9. Ökologische Nachhaltigkeit, z.B. Umweltschutz	10. soziale Nachhaltigkeit, z.B. Ethik	11. Compliance / Rechtssicherheit	12. Rechtssichere Organisation (z.B. 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 in den einzelnen Unternehmensbereichen	19. gutes Rating	20. Einhaltung von mindestens dem anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis	21. Sonstiges:
Wer?...																					
1. Gesellschaft selbst																					
2. Geschäftsführer / Vorstand																					
3. Gesellschafter																					
4. Aufsichtsgremien (Organe)																					
5. (interne) Mitarbeiter und deren Angehörige																					
6. (interne) Betriebsrat																					
7. (interne) Sonderbeauftragte (Revisions/Datenschutz/ Antikorruption, ...)																					
8. (extern) Vertragspartner: Kunden																					
9. (extern) Vertragspartner: Lieferanten																					
10. Externe Mitarbeiter (Subunternehmer)																					
11. Kreditinstitute																					
12. Versicherer																					
13. (Aufsichts-)Behörden (Inland, z.B. Gewerbeaufsicht, Kraftfahrzeugamt, Finanzamt)																					
14. Aufsichtsbehörden (Ausland), z.B. NHTSA (USA)																					
15. Ermittlungsbehörden (Staatsanwaltschaft/Zoll)																					
16. Politik (Ermittlungsbehörden, Petitionsbehörden, Regierung, ...)																					
17. Regulator (BaFin / ...)																					
18. Wettbewerber																					
19. Medien																					
20. Interessensverbände (Umwelt/Lebensmittel)																					
21. Branchenverbände																					
22. Konsumenten (HK/HAW)																					
23. 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).“

## COSO I: 2013 (Internal Control)

- Hier ist keine entsprechende ausdrückliche Forderung ersichtlich. Jedoch existieren Anforderungen, die zumindest *mittelbar* auch die „interessierten Gruppen“ betreffen:

<b>Prinzip (17)</b>	<b>Fokuspunkte</b>
<p><b>Prinzip 9</b></p> <p><i>Die Organisation identifiziert und bewertet Veränderungen, die das IKS wesentlich beeinträchtigen können.</i></p>	<p><i>35 Beurteilt Veränderungen in externer Umwelt.</i></p>

Abbildung 37: Komponenten, Prinzipien und Fokuspunkte des COSO-Internal Control 2013 – Prinzip 9.

(Quelle: Amling/Bantleon, COSO 2013, Wpg 2014, S. 351)

## 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).“

**Deutscher Rechnungslegungs Standard Nr. 20 (DRS 20) : 2012  
(Konzern-) Lageberichterstattung gem. §§ 289, 315, 342 HGB)**

„3.

*Ziel der Konzernlageberichterstattung ist es, Rechenschaft über die Verwendung der anvertrauten Ressourcen im Berichtszeitraum zu legen sowie Informationen zur Verfügung zu stellen, die es **dem verständigen Adressaten** ermöglichen, sich einzutreffendes Bild vom Geschäftsverlauf, von der Lage und von der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns sowie von den mit dieser Entwicklung einhergehenden Chancen und Risiken zu machen.“*

„37.

*Soweit für das Verständnis der Ausführung im Konzernlagebericht erforderlich, ist einzugehen auf die **externen Einflussfaktoren** für das Geschäft.“*

„59.

*Soweit für das Verständnis der Analyse des Geschäftsverlaufs und der wirtschaftlichen Lage erforderlich, sind die **gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen** der Geschäftstätigkeit des Konzerns darzustellen und zu erläutern.“*

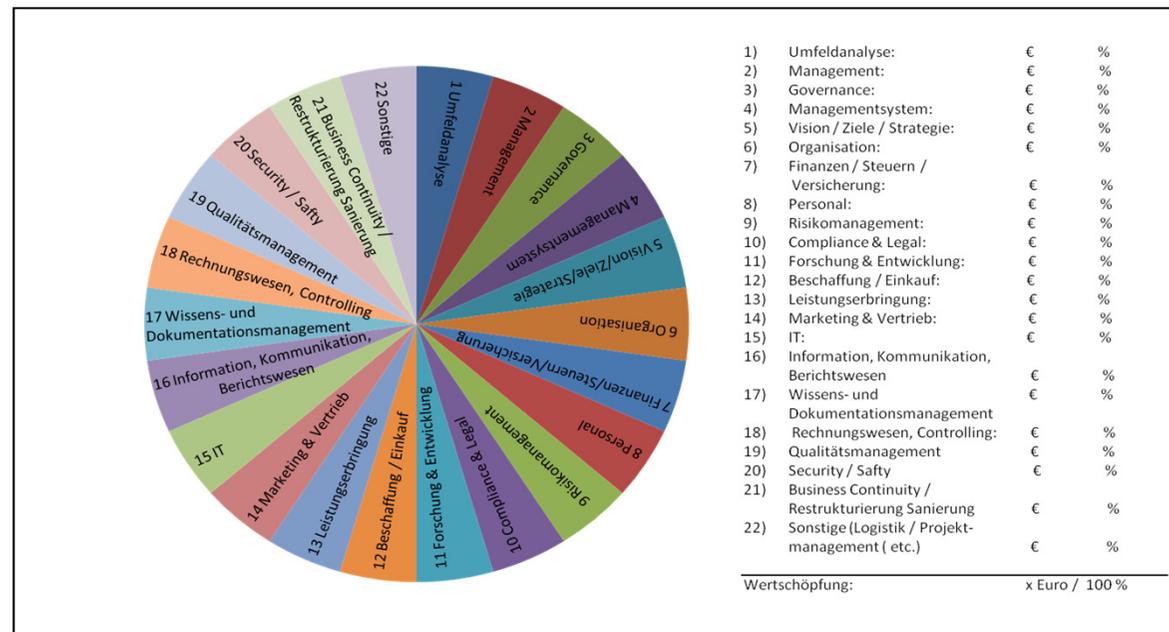
## **Die Lösung: Ein integriertes (GRC-) Managementsystem**

Da nahezu alle Standards (ISO / COSO / IDW / ...) für ...-Managementsysteme auf einen einheitlichen, zum großen Teil redundanten Aufbau und Inhalt komprimiert werden können, **solte die Praxis die Gelegenheit nutzen, das vorhandene (Qualitäts-)Managementsystem auf ein integriertes, ganzheitliches Führungssystem „umzurüsten“**, das nicht nur einzelne Themenfelder, sondern die Anforderungen der Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung (GoU) und -überwachung (GoÜ) (Corporate Governance) insgesamt einzuhalten ermöglicht. Der Aufwand ist überschaubar.

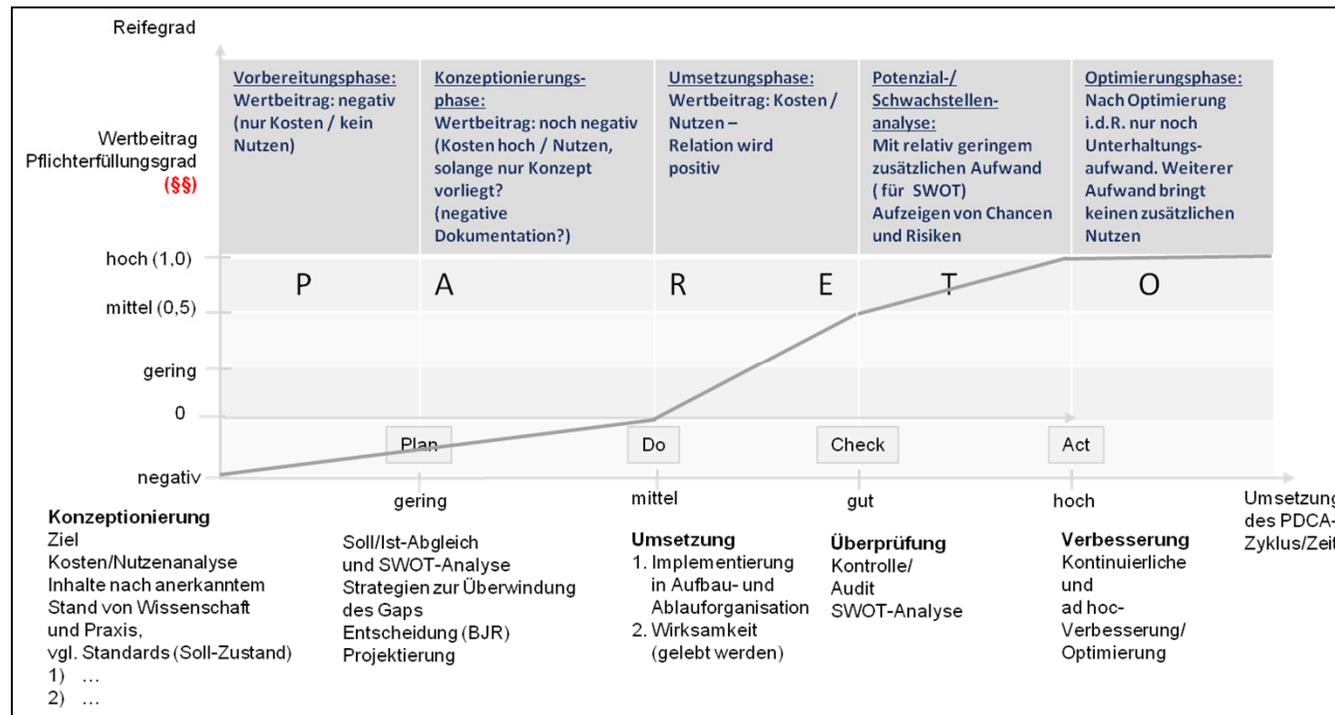
**Die Umrüstung eines Qualitätsmanagement-Systems auf ein ganzheitliches, integriertes Governance (GRC-) System ist einfach und erzielt hohe Wertbeiträge.**

## Handlungsbedarf bei Wertbeitragsorientierung

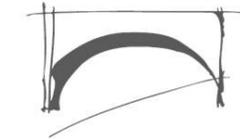
Die Berechnung finanzieller Wertbeiträge von ordnungsgemäßer, standard-unterstützter Unternehmensführung und -überwachung generell oder in Teildisziplinen unter Berücksichtigung von Reife- und Pflichterfüllungsgrad würde die Aufgeschlossenheit für vernünftiges und rechtskonformes Verhalten erheblich steigern und zugleich Wertbeitragsvernichter transparent machen:



Wertbeitrag des integrierten Managementsystems: Jede Funktion im Unternehmen sollte einen positiven Wertbeitrag liefern!



Bei der Einführung von z.B. integriertes GRC-Management ist entsprechend des Fortschritts entlang der P/D/C/A - Phase Reifegrad, Pflichterfüllungsgrad und Wertbeitrag zunächst im negativen Bereich und wächst kontinuierlich bis zur Sättigungsgrenze ins Positive!



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

# Vielen Dank!

## Kontakt und weitere Informationen:

Internationales Institut für Governance, Management, Risk & Compliance (GMRC)

Institutsleitung

Prof. Dr. Josef Scherer

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

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