

**Integriertes Ziele- sowie Steuerungs- und Überwachungs-
Managementsystem mit Governance, Risk und Compliance**

„Best of all worlds“

(Prof. Dr. Josef Scherer)

Inhaltsverzeichnis:

1	Veränderte Umfeldbedingungen und Verunsicherung bei Management und Mitarbeitern.....	6
2	Aktuelle branchenbezogene Praxisbeispiele zu vermeidbaren Problemen	14
3	Aktuelle branchenbezogene Trends in Gesetzgebung und Standardisierung.....	20
4	„Über-Regulierung“ durch Gesetzgeber, Behörden und Geschäftspartner.....	24
5	Noch enormes Potenzial für die Gewinnung von Wert und Wertbeiträgen durch Governance.....	25
6	Zielemanagement.....	26
6.1	Die Ziele des unternehmerischen Handelns.....	26
6.1.1	Primärziel: Existenzsicherung	26
6.1.2	Weitere Ziele	29
6.1.3	Ort des „unternehmerischen Handelns“	29
6.2	Ziele von Managern und Unternehmen.....	30
6.2.1	Die Plan/Do/Check/Act-Methode: Planung und Ziele, Steuerung und Überwachung.....	30
6.2.2	Die „Maslow-Pyramide“ mit Zielen für Manager und Unternehmen	32
6.2.3	Unternehmensziele	34
6.3	Die wichtige Funktion des (Compliance-) Risikomanagements bei Planung und Zielsetzung sowie Steuerung und Überwachung.....	35
6.4	Unternehmensvision, Mission, Leitbild, Ziele, Strategie, Planung.....	36
6.4.1	Analysen (Unternehmen, Umfeld, interested parties) und Bewertung.....	36
6.4.1.1	Unternehmensanalyse (organisations internal context)	39
6.4.1.2	Umfeldanalyse (organisations external context).....	40
6.4.1.3	Darstellung und Bewertung der Anforderungen der „interessierten Gruppen“ (Organe und „sonstige Stakeholder“)	41
6.4.1.4	Bewertung (z. B. durch SWOT-Analyse)	43
6.4.2	Unternehmensrahmen mit Zielen und Strategie	44
6.4.3	Prozessziele	45
6.4.4	Zielvereinbarungen.....	47
6.4.5	Steuerung und Überwachung.....	51

6.4.6	Zielerreichung und Beurteilung	53
7	Prozessorientierte Organisation	54
7.1	Output der Prozesse: Prozessziele	54
7.2	Gesamtüberblick: Dynamische, prozessorientierte Organisation.....	55
7.3	Beispiel: Optimierung des Vertriebsprozesses – Schaffung von (finanziellen) Wertbeiträgen....	57
7.4	Beispiel: Prozessbeschreibungen/ Prozess-Sheets	59
7.5	Prozessanreicherung und -anpassung bei sich ändernden Rahmenbedingungen und Anforderungen	60
7.6	Exkurs: Anforderungen und Ziele für eine rechtssichere Organisation	69
7.6.1	(Rechtssichere) Gesellschafts-Struktur	70
7.6.2	(Rechtssichere) Organigramme	70
7.6.3	(Rechtssichere) Stellenbeschreibungen	70
7.6.4	(Rechtssicheres) Schnittstellenmanagement.....	70
7.6.5	(Rechtssicheres) Interaktionsmanagement.....	70
7.6.6	(Rechtssichere) Delegation	71
7.6.7	(Rechtssichere) Prozessbeschreibungen / Verfahrensanweisungen.....	72
7.6.8	(Rechtssichere) Aufsichts- und Kontrollmechanismen.....	73
7.6.9	(Rechtssicheres) Informationsmanagement	73
7.6.10	(Rechtssicheres) Dokumentationsmanagement	73
7.6.11	Unterstützung durch ein (rechtssicheres) integriertes Managementsystem	74
8	Übersetzung der Unternehmens-, Bereichs-, Prozess-Ziele in (wertorientierte) Kennzahlen (KPI's).....	75
9	Input / „line of action“ / output : Das gleiche Schema in jedem Prozessthemenbereich	76
10	Steuerung und Überwachung zur Sicherstellung der Zielerreichung.....	78
10.1	Unternehmenssteuerung- und -überwachung (Aufsicht und Kontrolle)	78
10.2	Identifikation und Bewertung von Zielen, Anforderungen und Handlungsbedarf für Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmens-, Bereichs-, Prozess-Ziele	83
10.2.1	Identifikation und Bewertung von Zielen, Anforderungen und Regelungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen.....	84

10.2.2	Identifikation und Bewertung von Handlungsbedarf für Maßnahmen aus den eruierten Anforderungen zur Erreichung der Ziele	89
10.3	Allgemeine Prophylaxe- und Reaktionsmaßnahmen.....	90
10.3.1	Erlass von fehlenden / ergänzenden Regelungen und Schaffung angemessener Rahmenbedingungen	90
10.3.2	Installation des Governance-Risikomanagement-Prozesses (GRP)	90
10.3.3	Installation eines Governance-Zielabweichungs-(Verstoß)-Erkennungs-und Reaktions-Prozesses 94	
11	First line of defense und first line of offense	95
12	Second line of defense and offense	96
13	Third line of defense and offense	96
14	Forth line of defense and offense	96
15	Was wollen alle „four lines“ wissen?	97
16	These: Die Abhängigkeit der Zielerreichung vom Reifegrad	98
17	Reifegradmessung	98
18	„Welt der Überwacher“	99
19	Alle „Überwacher“ orientieren sich an sehr ähnlichen Referenz- oder Sollgrößen ..	101
20	Standards beschreiben, was wie sein soll und wie geprüft wird und sind größtenteils redundant (Vier-Block-System)	103
21	Beispiel „interested parties“	113
21.1	Die neue Forderung bzgl. „interessierter Gruppen“ im ISO 9001:2015 Qualitätsmanagement-Standard	113
21.2	Pflicht oder freiwillig?	113
21.3	Gegenüberstellung (Synopsis) mit anderen Standard-Texten.....	114
21.4	Praktische Relevanz von „interested parties“	117
22	Ebenso läuft es mit allen anderen Standardkomponenten („Katalog der Standardkomponenten“)	118
23	Lösung: Alles nur jeweils einmal, dafür aber richtig: „best of all worlds“: der GRC-Universalstandard	121
24	Vom „Mittelstands“-Unternehmen zum „good-practice-performer“ mit einem angemessenem Anteil an Industrie 4.0.....	122

25 Umrüstung der Organisation in ein integriertes GRC-System „on demand“ in Bausteinen / Modulen.....	123
26 Anlage: „Katalog der Standardkomponenten“.....	127

Vertiefende Literatur, auf der diese Abhandlung zum Teil basiert:

Scherer/Fruth (Hrsg.), Governance-Management, Band I, 2014;

Scherer/Fruth (Hrsg.), Governance-Management, Band 2, 2015;

Scherer/Fruth (Hrsg.), Anlagenteil zu Governance-Management, Band 2, 2016;

Scherer/Fruth (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit GRC, 2016;

1 Veränderte Umfeldbedingungen und Verunsicherung bei Management und Mitarbeitern

„Tempora mutantur, nos et mutare debemur (!) in illis“ (abgewandeltes Sprichwort):

Die Zeiten ändern sich und wir müssen uns mit ihnen ändern!

Was ist neu an Governance, Compliance, Risiko-, Qualitäts-, Ziele- sowie Steuerungs- und Überwachungsmanagement?

(Corporate) Governance heißt Grundsätze ordnungsgemäßer (pflichtgemäße) Unternehmensführung (GoÜ) und -überwachung (GoÜ).

Compliance bedeutet pflichtgemäßes Verhalten in Hinblick auf allgemein verbindliche Regeln (Gesetze, Rechtsprechung), aber auch in Hinblick auf für verbindlich erklärte (interne) Vorgaben [z.B. Regelungen aus dem „Code of Conduct“ (unternehmensspezifische Verhaltensregelungen) oder Anstellungsvertrag].

Risikomanagement bedeutet die Bewertung und die Steuerung von Unsicherheiten, die die Zielsetzung und Zielerreichung betreffen.

Qualitätsmanagement bedeutet die Ausrichtung von Produkten und Leistungen auf Kundenanforderungen sowie rechtliche und sonstige Anforderungen, um Kundenzufriedenheit zu erzielen.

Zu **Ziele-Management** sowie **Steuerungs- und Überwachungsmanagement** siehe unten Pkt. 6 und 12.

Nicht der Wind bestimmt den Kurs, sondern das Segel! (chinesisches Sprichwort-nach *Seneca*?)

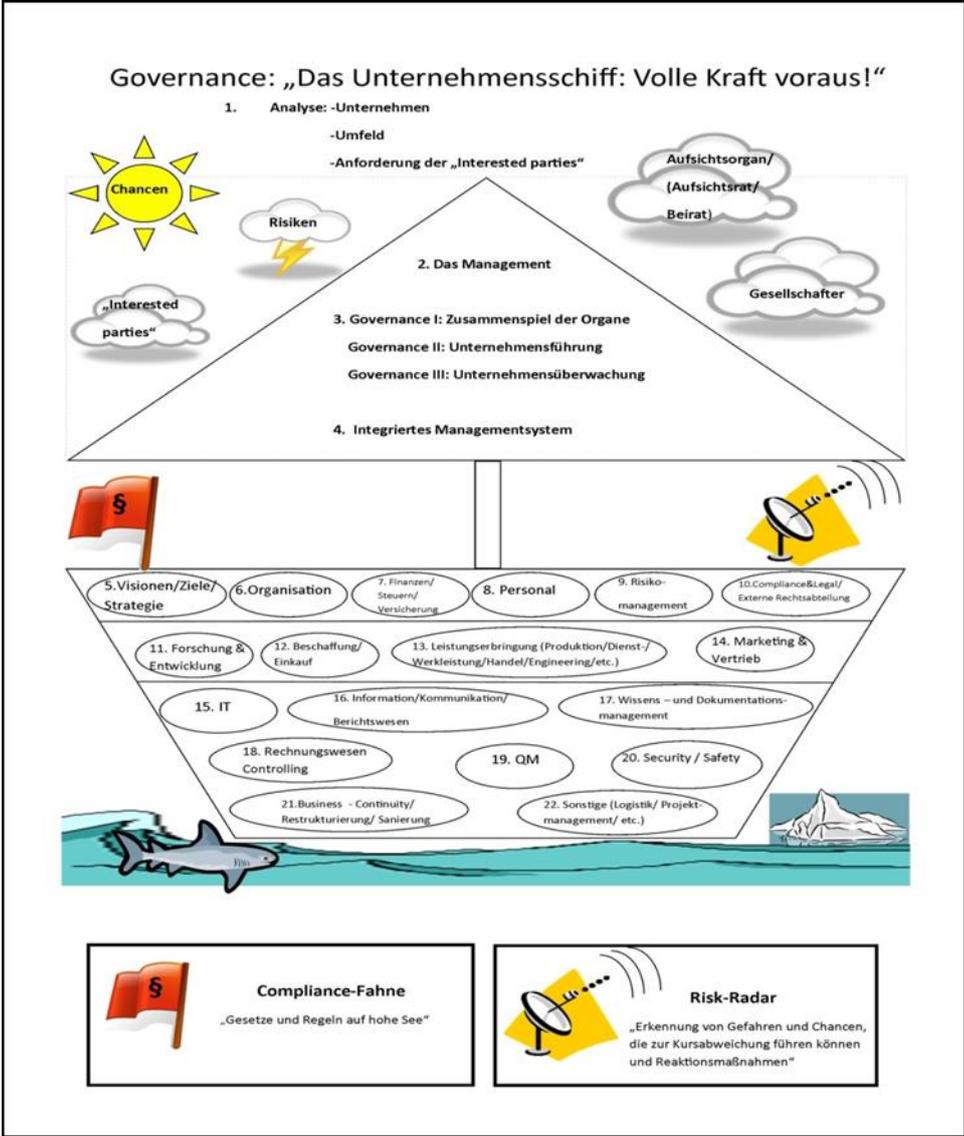


Abbildung 1: Das Unternehmensschiff.

Idealerweise deckt sich pflichtgemäßes Verhalten mit „vernünftigem Verhalten“,

so, wie ein Bauarbeiter heutzutage von selbst und freiwillig Schutzkleidung (Helm / Sicherheitsschuhe / etc.) trägt und auf Alkohol auf der Baustelle verzichtet.

Oder ein Autofahrer sich angurtet.

Oder ein Vereinsvorstand den ehrenamtlichen Mitgliedern nicht unberechtigte Spendenquittungen ausstellt.

Oder vor der Vergabe von Aufträgen die Vertragspartner (Lieferanten) „gecheckt“ werden in Hinblick auf Compliance, Qualität, Risiko, Nachhaltigkeit, Scheinselbständigkeit, etc.

Das war – zum Teil – früher anders!

Die letzten Jahre hat sich da viel verändert! Fallen Ihnen weitere (positive?) Beispiele ein?

Das „Neue“ an Governance, Risiko- und Compliancemanagement (GRC) ist, dass nicht – wie früher üblich – nur gelöscht wird, wenn es brennt und dann (reaktiv!) gewartet wird, bis es wieder brennt (-so werden bis heute noch Juristen ausgebildet).

GRC kümmert sich gleich nach dem Brand um Brandschutz, damit es nicht nochmal brennt. Oder noch viel besser: Gleich, bevor es überhaupt brennt, sorgt es proaktiv für Brandschutz. Und:

Ein **funktionierendes „Brandschutzsystem“** (der Nachweis, dass gesetzliche, behördliche und interested-parties (z. B. Kunden, Aufsichtsfunktionen, etc.) -Anforderungen erfüllt werden) ist schließlich **Voraussetzung für die Erlaubnis, das Unternehmen zu betreiben!**

Governance, Risk und Compliance heißt, **durch Prophylaxe den Eintritt von Pflichtverletzungen, Schadens- und Haftungsfällen zu vermeiden und den Zugang zu Markt und Kunden und die unternehmerische Tätigkeit an sich zu ermöglichen.**

In vielen Unternehmen werden viele Ressourcen (Zeit / Geld / Nerven) verschwendet, um Symptome (Problemfälle) zu kurieren. Dabei ist es primär wichtig, die Ursachen für Probleme zu kennen und diese zu beheben, damit es gar nicht erst zum Problemfall kommt.

Ziel ist, nicht – wie in der Praxis noch sehr häufig – mit viel Mühe und Aufwand die Symptome zu bekämpfen, sondern

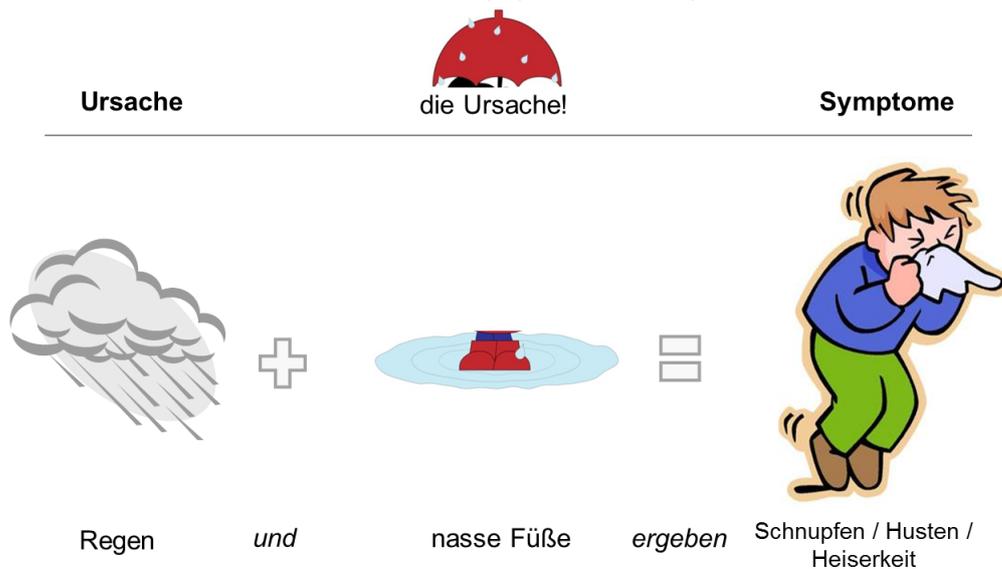


Abbildung 2: Ursachen und Symptome.

Was in der Praxis alles nicht klappt: Bitte ankreuzen!

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 unternehmerisches 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"/>

Abbildung 3: „Was in der Praxis alles nicht klappt!“ (Pkt. 1 - 10).

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"/>

Abbildung 4: „Was in der Praxis alles nicht klappt!“ (Pkt.11- 20).

Das **Umfeld und die Anforderungen an unternehmerische Betätigung** haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert.¹

Dies **erfordert eine grundlegende Anpassung von Strukturen** im Bereich der Unternehmensführung und -überwachung sowie bei den Kompetenzen von Management und Mitarbeitern.

All das birgt auch Chancen in Bezug auf Wertbeiträge und Wettbewerbsvorteile.

An den Beispielen der neuen *ISO 9001:2015 (Qualitäts-Managementsystem)*² sowie der geplanten Prüfungsstandards der Wirtschaftsprüfer für Risikomanagement (IDW E PS 981), Internes Kontrollsystem (ISW E PS 982) und Revision (IDW E PS 983), werden die aktuellen Anforderungen an einen integrierten GRC-Ansatz und praxisorientierte Lösungen für eine moderne, prozessorientierte Unternehmensorganisation vorgestellt.

Ebenso der in den letzten Jahren enorm gestiegene, aber häufig noch zu wenig beachtete **Einfluss der sogenannten „interested parties“ (Organe und sonstige Stakeholder) auf Reputation und Existenz von Unternehmen und Entscheider.**

Dabei zeigt sich, dass das (globale) Wirtschaftsleben in weiten Teilen von Legislative und Judikative infiltriert ist.

Dieser (globale) rechtliche Rahmen („Global Compliance“) stellt die Grenzen bzw. Leitplanken für Industrie 4.0, vernetzte und integrierte Management- und IT-Systeme sowie „Technik-Governance“ dar.

Haftungsverschärfung und Verunsicherung beim Management durch wachsende Komplexität der rechtlichen Anforderungen an Unternehmen und Unternehmer

Fragen und Unsicherheit bzgl. rechtssicherer, effektiver und effizienter Organisation:

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?

Welche integrierten (IT)-Lösungen sind zu entwickeln, um den neuen und künftigen Anforderungen gerecht zu werden und um Management und Mitarbeiter zu unterstützen, pflichtgemäß, nachhaltig und erfolgreich zu agieren?

¹ Vgl. die aktuellen „Megatrends“, die regelmäßig von „Zukunftsforschern“ bewertet werden

² Vgl. die Ausstrahlung auf die jeweiligen Branchen (Gesundheitswesen, Lebensmittel, Luftfahrt, Automotive ..., z. B. auf die ISO TS 16949:2016 (?) (QM im Automotive-Bereich)

Haftungsverschärfung

Die „gefühlte“ **Verschärfung von Haftungs- und Sanktionsgefahren für Vorstände, Geschäftsführer, Aufsichtsräte und sogar Gesellschafter** mit dem Vorwurf, pflichtwidrig gehandelt zu haben, ist objektiv messbar: **Im 10-Jahreszeitraum 1986-1995 gab es genauso viele Urteile zur Managerhaftung wie in den letzten 100 Jahren zuvor.** Für die nachfolgenden 10-Jahreszeiträume 1996-2005 und 2006-2015 wurde eine nochmalige Verdoppelung gemessen bzw. geschätzt (2006 - 2015)!³ Da sich der „Wind gedreht“ hat und „*Compliance-Verstöße unter Einbeziehung des D&O-Versicherers heute verstärkt geahndet werden*“⁴, war die Organhaftung Thema der wirtschaftsrechtlichen Abteilung des 70. Deutschen Juristentages 2014.

*Bayer*⁵ statuiert, der GmbH-Geschäftsführer sehe sich tatsächlich immens existenzbedrohender persönlicher Risiken ausgesetzt und hafte – faktisch – sogar viel schärfer als ein Vorstand, weil Geschäftsführer in Mittelstandsunternehmen nicht über „*vergleichbare Qualität an sachverständiger Beratung und Hilfestellung verfügen, die heute zur Abwehr rechtlich relevanter Sorgfaltsverstöße nach Maßgabe der höchstrichterlichen Rechtsprechung notwendig ist. Den Anforderungen, die heute an einen Geschäftsführer gestellt werden, lässt sich in der Praxis kaum gerecht werden*“. Sogar der im Großen und Ganzen pflichtbewusst Agierende sehe sich nicht nur mit zivilrechtlichen Risiken, sondern auch der Gefahr der Strafbarkeit immer häufiger bedroht.⁶

Dabei hat sich der Entscheider nicht einmal zwingend auf dem „*neuesten Stand der Wissenschaft*“, sondern lediglich auf dem „*anerkannten Stand*“ als Mindestniveau zu bewegen. Diese Aussage bezieht sich aber **nicht nur auf technisch physikalische Themen, sondern ebenso u.a. auf rechtliche und betriebswirtschaftliche Methoden und Werkzeuge.** Das heißt, dass anerkannte und praktizierte Management-Methoden die **Messlatte für pflichtgemäßes Verhalten oder Pflichtverletzung** darstellen.

Die Rechtsprechung sanktioniert z. B. die Nichtabführung von Sozialversicherungsbeiträgen (§ 266a StGB) sehr stark: Dabei geht es häufig nicht um bewusst kriminell begangene Taten, sondern um fehlende Sensibilität und Qualität der Organisation bei den Verantwortlichen: So gibt es Grenzbereiche bzw. Unsicherheiten in der Praxis bei Scheinselbstständigkeit und Flexibilität bei „Gering-Verdiener-Jobs“, die zur Haftungsfalle für Manager werden:

Beispiel: Verurteilung eines 79-jährigen Senior-Chefs und Firmengründers wegen Beschäftigung von Scheinselbstständigen zu Freiheitsstrafe („auf Bewährung“) durch Landgericht Augsburg am 14.10.2015 als trauriger Abschluss eines arbeits- und erfolgreichen Berufslebens?⁷

Marktzugangshürden und Berufsausübungshemmnisse

Neu ist auch die Erkenntnis, dass die **Erfüllung rechtlicher Anforderungen (Compliance) nicht nur hilft, (persönliche) Haftungsgefahren zu vermeiden.**

Vielmehr sorgt (global) Compliance für die Beachtung der Anforderungen von Kunden

³ Vgl. *Bachmann*, Gutachten E zum 70. Deutschen Juristentag 2014, S. 13 unter Verweis auf *Ihlas*, D&O 2009, S.120

⁴ Vgl. *Bayer*, Vorstandshaftung in der AG de lege lata und de lege ferenda, NJW 2014, S. 2546

⁵ Vgl. *Bayer*, Die Innenhaftung des GmbH-Geschäftsführers, GmbHR 2014, S. 897 ff.

⁶ Vgl. auch *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Governance-Management, Band 1, 2014, Kap. 1.3

⁷ Vgl. *SWP – Südwest Presse*, Pressemitteilung vom 14.10.2015,

http://www.swp.de/ulm/lokales/alb_donau/Inhofer-Chefs-verurteilt-Gericht-sieht-kein-System-hinter-Sozialbetrug;art1158552,3480598 [Abfrage am 10.06.2016]

(**Beispiel:** Teilnahmeberechtigung bei Ausschreibungen oder die Anforderung eines „Certificate of Compliance“, das die gesamte Lieferkette umfasst)

oder Behörden

(**Beispiel:** Produktionsuntersagung, z.B. „Müller-Brot“⁸, „Bayern-Ei-Affäre“⁹ oder „Listerien-Fleisch“¹⁰)

und damit für die **Grundvoraussetzungen zur Ermöglichung der Teilnahme am Markt und wirtschaftlichen Betätigung.**

„Compliance beherrscht BWL“

In den letzten Jahren werde sogar von Juristen der Trend, das pflichtgemäße Verhalten eines Geschäftsleiters in Standards, wie die **Grundsätze der Corporate Governance, standardisierte Mindestanforderungen einer ordnungsgemäßen Compliance-Organisation** (vgl. MaComp oder das „Neubürger“-Urteil des LG München mit der Feststellung einer *Pflicht* zur Einrichtung eines *angemessenen* Compliance-Managementsystems), etc., zu fassen, bei der Bewertung „pflichtgemäßen Verhaltens“ eines „gewissenhaften Unternehmers“ verstärkt berücksichtigt (§§).¹¹

Die Managerhaftung stelle dabei „*ein wichtiges Steuerungselement guter Corporate Governance mit dem Ziel, eine sorgfältige, getreue und wertorientierte Unternehmensführung zu erreichen*“, dar¹²

Es gäbe nahe zu keinen Bereich unternehmerischer Betätigung mehr, der nicht bereits „juristisch infiltriert“ ist.

⁸ Vgl. BR, „Müller-Brot-Skandal - Der Niedergang einer Großbäckerei“, Pressemitteilung vom 02.11.2015, <http://www.br.de/nachrichten/muellerbrot-skandal-chronologie-100.html> [Abfrage am 10.06.2016]

⁹ Vgl. BR, „Behörden greifen durch – Verkaufsverbot für Bayern-Ei“, Pressemitteilung vom 08.08.2015, <http://www.br.de/nachrichten/bayern-ei-salmonellen-112.html> [Abfrage am 10.06.2016]

¹⁰ Vgl. Focus online, Pressemitteilung vom 30.05.2016,

http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/gefaehrliche-bakterien-entdeckt-verkaufsverbot-bayerische-grossmetzgerei-muss-ausgeliefertes-fleisch-zurueckrufen_id_5577349.html [Abfrage am 10.06.2016]. Vgl. jüngst auch den Rückruf wegen Listerien bei einer Metzgerei in einem großen Supermarkt in *Plattling/Niederbayern*.

¹¹ Vgl. Zöllner/Noack in: Baumbach/Hueck: GmbHG-Kommentar, 19. Aufl. 2010, § 43 GmbHG, Rn. 17, 22, 22b und 23

¹² Vgl. Bayer, a.a.O., S. 2547 unter Verweis auf Lutter in: Handbuch Managerhaftung von Krieger / Schneider, 2. Auflage, 2010, § 1 Rn. 1

2 Aktuelle branchenbezogene Praxisbeispiele zu vermeidbaren Problemen

Zahlreiche aktuelle Problem-Fälle bei Konzernen, aber auch im Mittelstand zeigen, dass die Ursachen für persönlich und unternehmensbezogen existenzielle Gefahren und Risiken in nahezu jedem Bereich / Prozess eines Unternehmens stecken können: Nahe zu jeden Tag finden sich sogar in der Regional-Presse entsprechende Meldungen.

Unternehmerisiko: Semper aliquid haeret

Auch mal in der Zeitung stehen?



Hier könnte Ihre Negativ-Werbung stehen

Haftstrafen für ehemalige HGAA-Vorstände

Klagenfurt. Drei ehemalige Top-Manager der österreichischen Krisenbank Hypo Alpe Adria sind wegen Untreue zu Gefängnisstrafen verurteilt worden. Gegen den Ex-Bankchef Wolfgang Kulterer, der wegen anderer Delikte im Zusammenhang mit der HGAA bereits zu mehreren Jahren verurteilt worden war, verhängte der Schöffenrat in Klagenfurt am Donnerstag ein weiteres Jahr Haft. Die ehemaligen Bankvorstände Siegfried Grigg und Josef Kircher wurden zu dreieinhalb und drei Jahren verurteilt. Dem Urteil zufolge hatten die Banker durch die Gewährung von Rückkaufgarantien an Investoren die Bank um mehrere Millionen Euro geschädigt. Die BayernLB hat die Hypo Alpe Adria 2007 übernommen. Die bayerische Landesbank und Österreich als Besizer der 2009 zurückgenommene und notverstaatlichte HGAA streiten sich vor mehreren Gerichten, ob sie vom jeweiligen Vorbesitzer getauscht wurden dürfen.

Untersuchung um Fall Tebartz abgeschlossen

Klagenfurt. Die kircheninterne Untersuchung zum Umbau des Bischofsitzes ist abgeschlossen. „Ich habe den Bericht in den Händen“, sagte Erzbischof Franziskus Zöllitsch, Vorsitzender der Bischofskonferenz, gestern. Er werde den Bericht, der die Umbauarbeiten von Bischof Franz-Peter Tebartz-van Elst beschreibt, studieren und mit dem kirchlichen Berater Wilmhelm Scheide, wisse er nicht, wohl vor der Versammlung der Bischofskonferenz im März. dpa

Geschirrspüler-Rückruf wird teuer für Bosch und Siemens

München. Der Hausgerätehersteller Bosch und Siemens (BSH) will sich nicht zu den Belastungen für das Unternehmen durch den massiven Rückruf von möglicherweise feuergefährlichen Geschirrspülmaschinen äußern. Nach Informationen des „Focus“ kostet die Sicherheitsmaßnahmen das Unternehmen bis zu 700 Millionen Euro. Ein dafür verantwortlicher Manager habe diese Summe bei einer internen Krisensitzung vor wenigen Wochen genannt, berichtete das Magazin. Eine Unternehmenssprecherin dementierte die Zahl: „Das erbeutet jeder Grundlauge, diese Größenordnung ist frei aus der Luft gegriffen“, sagte sie am Samstag. August mitgeteilt. Millionen Ge Constructa un 2005 wegen e Fall Feuer

„Vorstand hat bewusst gegen Pflichten verstoßen“

Sechs frühere Vorstände der HSH Nordbank stehen vor Gericht. Der Staatsanwalt erhebt schwere Vorwürfe, doch die Angeklagten schweigen beharrlich. Ihnen drohen bis zu zehn Jahre Haft. -Die Welt

Chefin betrog Sozialversicherung

Plattling. Rund 80 000 Euro Sozialversicherungsbeiträge unterschlagen hat eine Transportunternehmerin aus dem ostbayerischen Raum, wie langwierige Ermittlungen der Finanzkontrolle Schwarzarbeit (FKS) Plattling des Hauptzollamts Landshut ergeben haben. Danach überließ es die Unternehmerin über mehrere Jahre, ihre Arbeitnehmer ordnungsgemäß unter Angabe der tatsächlichen Bruttolöhne bei der Einzugsstelle anzumelden und die entsprechenden Sozialversicherungsbeiträge abzuführen. „Die Angeklagte hat sich damit des Vorenthaltens von Arbeitsentgelt in 124 Fällen (...) schuldig gemacht“, hieß es nun in der Urteilsbegründung des Amtsgerichts Regensburg. Die Firmenchefin wurde zu einer Gesamtgeldstrafe von 700 Tagesätzen zu je 40 Euro (insgesamt 28 000 Euro) verurteilt. Das Urteil ist rechtskräftig. pup

Landtag nimmt Scheuers Doktor unter die Lupe

München. Nach den Negativschlagzeilen über den tschechischen Dokortitel des CSU-Generalsekretärs Andreas Scheuer nimmt der Landtag die sogenannten kleinen Doktoren unter die Lupe. Alle vier Fraktionen einschließlich der CSU stimmten gestern im Landtag den Berichtsunterlagen von Grünen und SPD zu. Das Wissenschaftsministerium soll unter anderem erklären, warum Akademiker mit tschechischem Dokortitel sich zwar in Bayern und Berlin Doktor nennen dürfen, aber in keinem anderen Bundesland. „Da interessiert uns, wieso das so großzügig gehandhabt wird“, sagte der SPD-Abgeordnete Georg Rosenthal. Scheuer, der in Prag promoviert, verzichtete kürzlich auf das Führen des Titels. -by

Abbildung 5: Pressemeldungen „Auch mal in der Zeitung stehen?“.

Problemfälle: Praxisbeispiele aus der *Lebensmittelbranche* – eine Momentaufnahme

Beispiel: Ekelfleisch-Skandal Berger Wild

Im Jahr 2006 wurde der Passauer Wildfleischhändler der Firma N.N. GmbH zu einer zweijährigen Bewährungsstrafe verurteilt. Die Anklage lautet Betrug und Verstoß gegen das Lebensmittelrecht. Er habe preisgünstiges Hirschfleisch als teures Elchfleisch an IKEA weiterverkauft. Außerdem habe er Frischfleisch mit aufgetauter Tiefkühlware ergänzt.

Trotzdem verklagte der Fleischhändler 2010 den Freistaat Bayern auf Schadensersatz in Millionenhöhe wegen voreiliger Pressemitteilung des Verbraucherministeriums über vermeintlich gesundheitsgefährdende Gammelfleisch-Funde und den dadurch entstandenen Reputationsverlust.

So wurde Anfang des Jahres 2006 der Rückruf von Wildfleischprodukten dieser Firma veröffentlicht. Lebensmittelkontrolleure fanden wohl für den Verzehr ungeeignete Produkte u.a. sogar mit Salmonellenbelastung. Diese Erkenntnis floss jedoch damals nicht in das Urteil mit ein, denn es wurde angeblich keine Ware mit Hygienemängeln ausgeliefert. Auch fehlten Befunde mit bakteriellen Ergebnissen, obwohl Kontrolleure die Verarbeitung von hunderten Kilos Fasanenfleisch als eklig bewerteten. Der Vorwurf lautete schließlich auf Verbraucherwarnung ohne ausreichende Rechtsgrundlage, welche gegen das EU-Recht verstoße.¹³

Der Fall wurde in Luxemburg aufgeklärt mit dem Ergebnis, dass die Warnung der Behörden mit Nennung des Firmennamens nicht gegen das EU-Recht verstoße. Die Lebensmittel sind zwar nicht gesundheitsschädlich, aber für den Verzehr nicht geeignet.¹⁴

Beispiel: Erdnuss-Fabrikant

Der frühere Chef (N.N.) einer amerikanischen Erdnuss-Firma wurde wegen absichtlicher Auslieferung und Verfälschung von Labortests nach Salmonellen-Ausbruch in Erdnussbutter zu 28 Jahren Haft verurteilt. Auch sein Zwischenhändler und Bruder wurde zu 20 Jahren Haft und einer dreijährigen Bewährungszeit verurteilt. Es wurden rund 700 Infektionen gemeldet, 9 Menschen starben. Die Folgeschäden neben den persönlichen Haftungsfolgen sind gravierend: Einer der größten Lebensmittel-Rückrufe und der Bankrott der Firma.¹⁵

Beispiel: Adventskalender

"Die Stiftung Warentest hat Mineralöle und ähnliche Substanzen in manchen Schokoladen-Adventskalendern nachgewiesen und empfahl den Verzicht auf Konsum. Darunter befinden sich einige prominente Hersteller wie z.B. NN1, NN2, NN3, und NN4 Die Rückstände können aus Kartonverpackungen stammen, welche aus recyceltem Altpapier hergestellt werden oder durch Maschinenöle aus der Produktionskette oder Umwelt hineingelangen. Die Mineralien gelten als krebserregend. NN1 handelte vorsorglich und nahm dessen Kalender sogar aus dem Verkauf.¹⁶

Der Geschäftsführer von NN2 verteidigte sich so:

¹³ Vgl. *Süddeutsche Zeitung* Pressemitteilung vom 01.07.2010, <http://www.sueddeutsche.de/bayern/ekelfleisch-skandal-klage-gegen-freistaat-wildhaendler-sieht-sich-als-opfer-1.967952>

¹⁴ Vgl. *Süddeutsche Zeitung* Pressemitteilung vom 11.04.2013, <http://www.sueddeutsche.de/bayern/urteil-nach-wildfleischskandal-behoerden-duerfen-vor-lebensmitteln-warnen-1.1646278>

¹⁵ Vgl. *Süddeutsche Zeitung* Pressemitteilung vom 22.09.2015, <http://www.sueddeutsche.de/panorama/nach-salmonellen-skandal-erdnuss-fabrikant-muss-jahre-in-haft-1.2658774>

¹⁶ Vgl. *Stiftung Warentest* vom 26.11.2012, <https://www.test.de/Adventskalender-mit-Schokoladenfuellung-Mineraloel-in-der-Schokolade-4471436-4471440/>;

„An unserer Schokolade liegt es nicht. Offenbar hat sich ein Zulieferer nicht an unsere Spezifikationen gehalten.“¹⁷

„Das Bundesinstitut für Risikobewertung (BfR) stuft Mineralölfunde wie im Test als unerwünscht ein. Es fordert, den Übergang der womöglich krebserregenden aromatischen Mineralöle auf Lebensmittel gänzlich zu vermeiden und den von nicht-aromatischen Mineralölen zu verringern.“¹⁸

Beispiel: Preisabsprachen

Im laufenden Jahr 2016 verhängte das Bundeskartellamt wegen unerlaubter Preisabsprachen für Bier, Kaffee und Süßwaren Bußgelder in Millionenhöhe (90,5 Mio.). Die Ermittlungen laufen bereits seit 2010 und gehen in das Verfahren mit ein. Prominente Einzelhandelskonzerne wie mehrere NN1-Gesellschaften, NN2 und NN3 sowie andere Händler befinden sich darunter. Vor allem im Biergeschäft haben sich Händler und Brauereien über die Ladenpreise abgesprochen. Aber auch von NN4 und NN5 ist die Rede wegen unerlaubter Preisbindung von Haribo-Produkten und Melitta-Kaffee.¹⁹

Beispiel: Steuerhinterziehung

Ein italienischer Restaurantbesitzer in Augsburg steht derzeit wegen Steuerhinterziehung in Höhe von 1,4 Mio. Euro vor Gericht. Daneben wird auch sein Steuerberater wegen Beihilfe angeklagt.²⁰

Beispiel: Gefälschte Bio-Produkte aus Italien in Deutschland

Das Bundesverbraucherministerium teilte Ende des Jahres 2011 mit, dass mehrere hundert Tonnen falsch deklarierter Produkte durch eine Fälscherbande aus Italien nach Deutschland gelangten. Verbraucherschützer misstrauen seitan den Kontrollen von ökologisch hergestellten Lebensmitteln und der Vergabe von Bio-Siegeln im Ausland. „Die Betrügerbande hatte offenbar Helfer in der privaten Kontrollstelle. So wurde auch ein Regional-Direktor der Zertifizierungsstelle verhaftet.“²¹

Beispiel: Großmetzgerei Sieber

Die Geretsrieder Großmetzgerei Sieber ist insolvent. Der Insolvenzverwalter engagierte einen Lebensmittelexperten zur Umsetzung eines Hygienekonzeptes. So müssen mehrere Tonnen Fleisch-, Wurst- und Schinkenwaren nun vernichtet werden, da Listerien in den Waren gefunden wurden. Die Folgen könnten mehrere Todesfälle nach sich ziehen. Derzeit laufen die Ermittlungen der Staatsanwaltschaft München II gegen den Firmenchef wegen Verstöße gegen das Lebensmittelgesetz.²²

¹⁷ *Abendblatt* vom 26.11.2012, <http://www.abendblatt.de/wirtschaft/article111508731/Hersteller-Arko-nimmt-Adventskalender-vom-Markt.html>

¹⁸ *Stiftung Warentest* vom 26.11.2012, <https://www.test.de/Adventskalender-mit-Schokoladenfuellung-Mineraloel-in-der-Schokolade-4471436-4473014/>

¹⁹ Vgl. *Tagesschau* vom 09.05.2016, <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/kartellamt-bier-101.html>

²⁰ Vgl. *Augsburger-Allgemeine* vom 25.06.2016, <http://www.augsburger-allgemeine.de/unplatzierte-alfa/Pizza-Pasta-Steuerhinterziehung-Gastronom-vor-Gericht-id36728822.html>

²¹ *Spiegel online* vom 07.12.2011, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/lebensmittelskandal-wie-der-bio-pfusch-funktioniert-a-802245.html>

²² Vgl. *br online* vom 27.06.2016, <http://www.br.de/nachrichten/oberbayern/inhalt/sieber-lagerbestand-vernichtet-grossmetzgerei-100.html>

Beispiel: Fairtrade?

Prominente Süßwarenhersteller wie NN1, NN2, NN3, NN4, etc. wissen um das moralische Defizit in den Zulieferketten und versprechen, Kinderarbeit auf Kakaoplantagen zu bekämpfen. Dennoch stieg die Anzahl der minderjährigen Kakaomitarbeiter um 59 Prozent in den Jahren 2009 bis 2014. Obwohl auch die Nachfrage größer als das Angebot ist, erhöhen sich aufgrund der ausbleibenden Verhandlungsmacht unter den zahlreichen Bauern nicht die Einnahmen der Kakaobauern. Die benannten Süßwarenfirmer beteuern, dass dieses Ziel oberste Prämisse darstellt.

„So haben sich die zwölf größten Hersteller, einschließlich NN1, verpflichtet, bis spätestens 2020 Kinderarbeit auf Kakaoplantagen massiv zu reduzieren. In vergangenen Jahren haben die Unternehmen Millionen von Euro in Entwicklungsprogramme gepumpt, um Bauern zu helfen, ihre Produktion zu steigern, und Schulen gebaut.“²³

Beispiel: Burger King – Skandal

Hygieneverstöße und schlechte Arbeitsbedingungen bei dem größten deutschen Burger-King Lizenznehmer NN1 sorgten 2014 für große Furore. Dabei habe der damalige Franchisepartner von 89 Filialen versucht, die Kosten mit systematischen Verstößen gegen die Lebensmittel- und arbeitsrechtlichen Vorschriften zu drücken. Schließlich mussten zeitweise einige Restaurants geschlossen werden. Nun entschied man sich für den Weiterbetrieb von 84 Filialen mit dem Unternehmer NN2 der Firma NN3 GmbH. Nach dem skandalösen Vorfall folgen jetzt positive Entwicklungen unter der neuen Geschäftsführung.²⁴

Beispiel: Salmonellenskandal

Im Jahr 2014 ist der Skandal um den Salmonellenausbruch in der niederbayerischen Firma NN1 im Umlauf. Hunderte Menschen erkrankten und zwei starben. Dem Ex-Chef wird vorgeworfen, Eier der Güteklasse A trotz mehrfach nachgewiesener Salmonellen-Verunreinigungen ausgeliefert haben zu lassen. Gegen ihn wurde ein Haftbefehl erhoben. Den bisherigen Ermittlungsergebnissen zufolge wurde der Ex-Chef aus der Untersuchungshaft entlassen.²⁵

Daneben wird noch gegen den Amtstierarzt des Landratsamtes NN2, zuständiger Kontrolleur für das Unternehmen, wegen Beihilfe zum vorsätzlichen Inverkehrbringen von gesundheitsschädlichen Lebensmitteln sowie zur Körperverletzung in mehreren Fällen, in einem Fall sogar mit Todesfolge, ermittelt.²⁶

Beispiel: Müller-Brot

Im Jahr 2009 herrscht großer Wirbel um die Großbäckerei *Müller Brot*. So wurden bei regelmäßigen Kontrollen immer wieder schwere Hygienemängel nachgewiesen. Waren wurden zurückgerufen und hohe Bußgelder verhängt. Im Jahr 2012 dann wieder die Feststellung schwerer Hygienemängel, sodass ein Produktionsstopp veranlasst wurde. Schließlich folgt die Pleite.

²³ *tz-münchen* vom 02.02.2016, <http://www.tz.de/muenchen/gastronomie/bittere-seite-schokolade-6086548.html>

²⁴ Vgl. *n-tv online* vom 01.11.2015, <http://www.n-tv.de/wirtschaft/Skandal-Filialen-werden-ordentliche-Firma-article16257961.html>

²⁵ Vgl. *Süddeutsche Zeitung* vom 23.05.2016, <http://www.sueddeutsche.de/bayern/regensburg-ex-chef-von-bayern-ei-bleibt-auf-freiem-fuss-1.3004296>

²⁶ Vgl. *Süddeutsche Zeitung* vom 06.12.2015, <http://www.sueddeutsche.de/bayern/bayern-ei-affeere-amtstierarzt-soll-des-betrugs-schuldig-sein-1.2769975>

Die Staatsanwaltschaft Landshut erhob Anklage gegen drei frühere Geschäftsführer, u.a. gegen den Haupteigentümer sowie gegen den Betriebsleiter, den Produktionsleiter und die Leiterin des Qualitätsmanagements. „Der Vorwurf lautet: Insolvenzverschleppung und Betrug in 238 Fällen. Zudem sollen sie größere Mengen Lebensmittel verkauft haben, die nicht zum Verzehr geeignet waren.“²⁷

Beispiel: Blondierte Spargel

Betrüger importieren billiger produzierten Spargel aus anderen Ländern nach Deutschland und verkaufen die Ware für mehr als das fünffache des regionalen Preises.

Das Problem: Ausländischer Spargel ähnelt optisch immer mehr dem Deutschen. Dafür wird auf Schummelmethode zurückgegriffen. Sei es bei der Produktion, indem das Gemüse optisch manipuliert wird. Oder sei es beim Verkauf, indem der Spargel bereits verbraucherfreundlich geschält wird und die Herkunft nicht am Stand angegeben werden muss. Liegt daneben der ungeschälte Spargel entsteht der Eindruck, dass die beiden Varianten regional produziert wurden. Schummelware kann von Qualitätsware kaum mehr unterschieden werden. Um das Problem zu beheben, suchen Forscher nach einer Methode, die Herkunft der Spargel treffsicher zu bestimmen. Sogar das Bundeswirtschaftsministerium investiert rund 580 000 Euro in ein Projekt der beiden Universitäten Hamburg und Tübingen.²⁸

Beispiel: Instant-Nudeln von Maggi

Im Sommer 2015 wurden hohe Bleiwerte in Maggi-Instantnudeln in Indien festgestellt. Das beliebte Fertiggericht verfüge über zu viele Schadstoffe und es fehle die Kennzeichnung des enthaltenen Geschmacksverstärkers MSG auf der Packung.²⁹

Nach Gewinneinbußen in Millionenhöhe für den Lebensmittelkonzern NN1 und einem Verkaufsstopp wurde die Produktion der Nudeln wieder aufgenommen.³⁰

Daraufhin folgte 2016 der nächste Skandal. Wieder geht es um die Maggi-Instant-Nudeln in Indien. Dieses Mal werden dem Nahrungsmittelkonzern unzulängliche Produktionsmethoden vorgeworfen. Zu hohe Rohasche-Konzentrationen wurden nachgewiesen.³¹

Beispiel: Kelloggs-Skandal

Anfang des laufenden Jahres 2016 kursiert der Kelloggs Ekel-Skandal. Dabei ist auf einem veröffentlichten Video ein Mitarbeiter zu beobachten, welcher auf ein Laufband der Produktion pinkelt. Nach internen Angaben zufolge, wurde das Video bereits 2014 in einem Werk in Memphis in den USA aufgenommen. Dabei handle es sich vor allem um das Produkt „Rice Kripies“. So wurde ein strafrechtliches Verfahren der

²⁷ *br nachrichten* vom 02.11.2015, <http://www.br.de/nachrichten/muellerbrot-skandal-chronologie-100.html>

²⁸ Vgl. *Spiegel online* vom 30.04.2016, <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-144545893.html>

²⁹ Vgl. *Faz* vom 16.10.2015, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/rueckruf-von-maggi-nudeln-sorgt-fuer-schlechtere-prognose-bei-nestle-13859944.html>

³⁰ Vgl. *spiegel online* vom 09.11.2015, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/nestle-verkauft-wieder-instant-nudeln-in-indien-a-1061826.html>

³¹ Vgl. *Handelszeitung* vom 01.04.2016, <http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/maggi-skandal-nestle-hat-wieder-aerger-indien-1036941>

Lebensmittelaufsicht FDA eingeleitet. Schockierende Reaktionen in sozialen Netzwerken urteilen spöttisch. *Kellogg's* entschuldigt sich in einer Stellungnahme.³²

Noch konnte der Mann nicht identifiziert werden. Auch die Motivation ist noch unklar. Spekulationen schließen auf den Arbeitnehmer-Streit 2014.³³

Beispiel: EHEC

Im Jahr 2011 erschütterte Deutschland die EHEC-Epidemie. Der gefährliche Darmkeim forderte angeblich 3842 Krankheitsfälle. Die Folgen sind unter anderem Blutarmut und Nierenversagen. Daran starben sogar 53 Menschen. Laut der offiziellen Erkenntnisse sei der Fall aufgeklärt. Offensichtlich wurde die Ursache in ägyptischen Bockshornkleesamen gefunden, welche von einem Gartenbaubetrieb in Niedersachsen aufgezogen und vertrieben wurden. *Foodwatch*, ein gemeinnütziger Verein für Verbraucherschutz auf dem Gebiet der Agrar- und Lebensmittelproduktion³⁴, vermerkte jedoch, dass es für die Aufklärung keine Beweise gäbe.³⁵

Der Betrieb am Biohof, welcher die gesundheitsschädlichen Sprossen verkaufte, wurde eingestellt.³⁶

Diese Beispiele könnten nahezu endlos fortgesetzt werden.

³² Vgl. *n24* vom 15.03.2016, <http://www.n24.de/n24/Nachrichten/Panorama/d/8223372/cornflakes-hersteller-bestaetigt-unglaublichen-vorfall.html>

³³ Vgl. *Sueddeutsche* vom 14.03.2016, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/us-konzern-mann-uriniert-in-kelloggs-fabrik-auf-cornflakes-1.2906260>

³⁴ Vgl. *foodwatch* vom <https://www.foodwatch.org/de/ueber-foodwatch/der-verein/vereinssatzung/>, zuletzt geändert: 12.11.2011; Aufrufdatum 05.05.2016

³⁵ Vgl. *foodwatch* vom 22.06.2016 <https://www.foodwatch.org/de/informieren/ehec/2-minuten-info/>

³⁶ Vgl. *Spiegel online* vom 20.09.2013 <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/ehec-epidemie-2011-die-infektionsquelle-wurde-nie-gefunden-a-923249.html>

3 Aktuelle branchenbezogene Trends in Gesetzgebung und Standardisierung

Gesetzgebung und Rechtsprechung durchdringen mittlerweile nahezu jede unternehmerische Aktivität und regeln sogar, wie ein Unternehmer (pflichtgemäß) zu denken und entscheiden hat (vgl. die sog. Business Judgment Rule (§ 93 Abs. 1 S. 2 AktG), die auch auf GmbH-Geschäftsführer Anwendung findet).

Ebenso werden mittlerweile nahezu alle Prozessthemenfelder eines Unternehmens von „**Standards**“ erfasst, die zeigen wollen, was „**Anerkannter Stand von Wissenschaft und Praxis**“, also die Messlatte für pflichtgemäßes und richtiges Handeln ist.

Diese Standards stammen aus diversen „Welten“:

(Zertifizierbare) ISO-Standards aus der internationalen Welt der International Standardization Organisation. Derzeit werden in der ISO gerade ganz aktuell Personalmanagement-Standards „aufgelegt“.

Die Wirtschaftsprüfer arbeiten, prüfen und testieren nach deutschen (IDW) oder internationalen (IAS) Prüfstandards.

Revisoren haben ebenfalls auf nationaler (Deutsches Institut für Interne Revision DIIR) oder internationaler Ebene (IIA) eigene Standards.

Ebenso die Controller mit eigenen Controlling-Standards (z. B. die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP)).

Auch Behörden prüfen und überwachen im Rahmen der Ermächtigung der Legislative (z. B. Lebensmittelüberwachungsbehörde des Ministeriums für Gesundheit und Verbraucherschutz ...)

Aktuelle Trends in Gesetzgebung und Standardisierung in der Lebensmittelbranche – eine Momentaufnahme

Beispiel: Neues Öko-Gesetz für Bio-Lebensmittel?

Seit mehr als zwei Jahren wird über eine Revision der EU-Öko-Verordnung für die Bio-Landwirtschaft heiß diskutiert. Eine Einigung im Trilogverfahren mit EU-Parlament, Agrarrat und Kommission ist offensichtlich noch nicht in Sicht. Erst 2019 soll dann die neue Verordnung in Kraft treten. Eine lange Wartezeit für den Ökolandbau. Dabei boomt momentan nach Meinung Bassewitz, Ökobeauftragter des Deutschen Bauernverbandes, das Bio-Geschäft und könnte Chancen für die Betriebe ermöglichen. In der neuen EU-Verordnung soll unter anderem auch ein Null-Grenzwert für Rückstände festgesetzt werden. Diese Umsetzung wird jedoch von Bassewitz als problematisch erachtet, da dieser den Ökolandbau vernichten könnte.³⁷

Beispiel: Entwurf über die Änderung des LFGB

Das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) hat einen Änderungsentwurf für das Lebensmittel- und Futterschutzgesetzbuch (LFGB) am 24.04.2015 vorgelegt. Mit dem Entwurf gehen unter Anderem mögliche Änderungen in der Regelung zur Information der Öffentlichkeit bei Verstößen gegen die lebensmittelrechtlichen Vorschriften einher. Es geht um die Informationsweitergabe an Verbraucher. Dabei sollen jedoch Gewerbeunternehmen nicht angeprangert werden, sodass im Einzelfall von einer Information abgesehen werden kann. Außerdem werden darin Veröffentlichungen zeitlich begrenzt und die Benachrichtigung der Verbraucher gefordert, sofern ein Verstoß nicht mehr vorliegt.³⁸

Nach aktuellen Angaben des BMEL zufolge sei dies ein Referentenentwurf, der zwar bereits abgestimmt wurde, aber noch keine Kabinettsreife erreicht habe. Dieser habe politisch im parlamentarischen Raum noch Beratungsbedarf. Eine Entscheidung könne zeitlich nicht vorherbestimmt werden.³⁹

³⁷ Vgl. *Topagrar* vom 22.04.2015, <http://www.topagrar.com/news/Home-top-News-EU-Oeko-Verordnung-stellt-kleinstrukturierte-Oeko-Landwirtschaft-in-Frage-3079195.html>

³⁸ veröffentlicht am 06.05.2015,

http://www.bmel.de/DE/Ernaehrung/SichereLebensmittel/KontrolleRisikomanagement/_Texte/DossierKontrolleUndRisikomanagement.html?docId=6166380

³⁹ Informationen aus persönlichem Telefongespräch mit zuständigem Referat des *BMEL*, Kontaktdaten:

https://www.bmel.de/DE/Service/Service/Kontakt/kontakt_node.html, Auskunftsdatum: 05.07.2016

Beispiel: Neue Vertragsregelungen für 2017

Mit den neuen Vertragsregelungen für das Jahr 2017 zwischen dem Dachverband Norddeutscher Zuckerrübenanbauer e.V. (DNZ) und der Nordzucker AG gelten neue Liefer- und Zahlungsbedingungen. Damit läuft nun auch die Zuckerquotenregelung aus.⁴⁰

Beispiel: Neufassung der Geschäftsordnung der Deutschen Lebensmittelbuch-Kommission

Seit 1. Juli 2016 gilt nun die reformierte Geschäftsordnung der Deutschen Lebensmittelbuch-Kommission (DLMBK). Darin verankert sind die Regelungen zur Vermeidung von Irreführung und Täuschung. Des Weiteren werden darin Aufgaben des Deutschen Lebensmittelbuches DLMB und der DLMBK beschrieben. So heißt es weiter, dass Lebensmittel dem Hersteller- oder Handelsbrauch und der Verbrauchererwartung in Zusammensetzung, Aufmachung und Kennzeichnung entsprechen müssen.⁴¹

Beispiel: Änderungen in EU-Lebensmittel-Informationsverordnung (LMIV)

Vorschriften der EU-Verordnung zur Information der Verbraucher über Lebensmittel gelten schon seit dem Jahr 2011 und müssen seit 2014 in allen EU-Mitgliedsländern eingehalten werden. Darin sind Kennzeichnungsvorschriften sowie angepasste Rechtsvorschriften an neue Verbraucherbedürfnisse und Entwicklungen in der Lebensmittelbranche festgehalten. Ab dem 13. Dezember 2016 gilt sogar die neue Regelung zur verpflichtenden Angabe von bestimmten Nährwerten auf nahezu allen verpackten Lebensmitteln.⁴²

Beispiel: Standard-Änderungen

Der IFS (International Featured Standard) Food Standard, anerkannt von der GFSI (Global Food Safety Initiative), gilt als Standard für die Auditierung von Lebensmittelherstellern. Dabei fokussiert man sich auf die Lebensmittelsicherheit und die Qualität der Verfahren und Produkte.⁴³ Man rechnet mit einem Revisionsprozessbeginn im März 2016 und der Standard soll als Version 7 im März 2017 in Kraft treten.⁴⁴

Aktuell wurde Anfang des Jahres 2016 der BRC Standard (British Retail Consortium⁴⁵) für Verpackung und Verpackungsmaterialien, auch von der GFSI anerkannt, aktualisiert. Dieser vertritt nun auch die geänderten Erwartungen und Anforderungen diverser Interessensgruppen.⁴⁶

⁴⁰ Vgl. nordzucker vom 20.05.2016 <http://www.nordzucker.de/neu/landwirte/aktuelles/artikel/article/neue-vertragsbedingungen-fuer-2017.html>

⁴¹ Vgl. online unter http://www.bmel.de/DE/Ernaehrung/Kennzeichnung/Lebensmittelbuch/DeutschesLebensmittelbuch_Reform_Umsetzung.html, Aufrufdatum: 05.07.2016

⁴² Vgl. online unter https://www.bmel.de/DE/Ernaehrung/Kennzeichnung/_Texte/DossierKennzeichnung.html?docId=431912, Aufrufdatum: 05.07.2016

⁴³ Vgl. online unter <https://www.ifs-certification.com/index.php/de/standards/23-ifs-food-de>, Aufrufdatum: 05.07.2016

⁴⁴ Vgl. online unter <http://dqs-cfs.com/de/2016/03/wann-kommt-eigentlich-die-version-7-des-ifs-food-standards/>, Aufrufdatum: 05.07.2016

⁴⁵ Vgl. online unter http://www.tuv.com/de/deutschland/gk/managementsysteme/lebensmittel_futtermittel/brc_global_standart/brc_global_standard.html, Aufrufdatum: 05.07.2016

⁴⁶ Vgl. online unter <http://dqs-cfs.com/de/2015/07/brc-packaging-version-5-ueberblick-uber-die-neuerungen/>

Beispiel: Diskussion über Reform der Lebensmittelüberwachung

Derzeit kursieren heftige Diskussionen über die neuen Pläne für die Reform der Lebensmittelüberwachung im Zuge der Bayern-Ei-Affäre 2014. Dabei soll ein Amtsveterinär Beihilfe zum vorsätzlichen Inverkehrbringen von gesundheitsschädlichen Lebensmitteln geleistet und das Unternehmen vor Kontrollen gewarnt haben.

Die Zuständigkeiten für die Veterinärverwaltung soll den Landratsämtern nun also doch nicht gänzlich entzogen werden. Die Lebensmittelüberwachung soll jedoch zukünftig zweigeteilt werden. Große Unternehmen sollen von den Bezirksregierungen überwacht werden, da die Kontrolle den lokalen Behörden erschwert sei.⁴⁷

Diese Beispiele könnten nahezu endlos fortgesetzt werden.

⁴⁷Vgl. *br-Nachrichten* vom 29.06.2016, <http://www.br.de/nachrichten/niederbayern/inhalt/bayern-ei-lebensmittelkontrollen-landtag-100.html>

4 „Über-Regulierung“ durch Gesetzgeber, Behörden und Geschäftspartner

Viele Unternehmer beklagen die „Über-Regulierung“ durch zahllose „interested parties“ / „stake-holder“, sehen den „Wald vor lauter Bäumen“ nicht mehr und fallen bzgl. unzähliger Dokumentations- und Nachweispflichten in Schockstarre oder ungesteuerten Aktivismus, der viele Ressourcen verschlingt, aber nichts bringt.

Und viele „Überwacher“ kümmern sich intensiv und - auch für das Unternehmen - sehr aufwändig, auch finanziell:

Die „Welt der Wirtschaftsprüfer“ „testiert“ anhand von deutschen IDW- oder internationale IAS-Standards.

Die „Welt der Revision“ kennt national Standards des Deutschen Instituts für Interne Revision und international Standards des Institute of Internal Auditors (IIA).

Auch die Controller haben eigene Standards, ebenso wie QM-Auditoren.

Die Redundanzen dieser Standards und Überwachungsmaßnahmen und damit das Einsparungspotenzial für Unternehmen ist dabei enorm!

Exkurs: Staatliche Überwachung am Beispiel der Lebensmittelbranche in Bayern

Bei der Wahrnehmung ihrer Überwachungsaufgaben haben sich die Behörden als Teil der Exekutive streng an die zwingenden Vorgaben (Gesetze, Verordnungen, Rechtsprechung, (interne) Leitlinien, etc.) zu halten.

Unterstützend wirkt ein übergreifendes Qualitäts-Managementsystem, das von der EG -Verordnung 882:2004 gefordert wird.

In Bayern lehnt sich dieses an die DIN EN ISO/IEC 17025:2005 (Allgemeine Anforderungen an die Kompetenz von Prüf- und Kalibrierlaboratorien) an.

Andere Bundesländer orientieren sich an der ISO 9001:(jetzt neu) 2015 oder an anderen QM-Systemen.

Die geschulten Amtsträger/Kontrolleure erstellen auf der Basis der rechtlichen Vorgaben Checklisten für die Kontrolle der Unternehmen. Die daraus entwickelten Dokumente sind Bestandteil des QM-Systems, in dem Prozessabläufe beschrieben und mit Formblättern, Checklisten und Arbeitshilfen angereichert werden.

Die Checklisten sind auch die Basis für die Kontrollen in den Betrieben vor Ort. Zum (gerichtsfesten) Nachweis des Verstoßes werden während der Kontrolle Nachweise gesammelt (Kopien, Fotos, etc. von Dokumenten oder tatsächlichen Verhältnissen vor Ort). Auch die Entnahme von Proben (wer?, wann?, welche?, wie viele?, etc.) ist streng geregelt.

Die Kontrolleure der zuständigen Behörde vor Ort werden von Kontroll-Teams der Spezialeinheit Lebensmittelsicherheit (LGL) fachlich wie personell unterstützt. Gemeinsam mit den federführenden Behörden führt sie landesweit vertiefte risikoorientierte Kontrollen in Lebensmittelbetrieben durch. Die Spezialeinheit erarbeitet und koordiniert landesweite Kontrollprogramme, die im Sinne einer

Schwachstellenanalyse ausgewertet werden. Die zuständige Behörde erstellt daraus einen Kontrollbericht.⁴⁸

Bei festgestellten Verstößen wird u.U. der – in Bayern – dem Staatsministerium des Inneren untergeordnete Vollzug eingeschaltet.

5 Noch enormes Potenzial für die Gewinnung von Wert und Wertbeiträgen durch Governance Wertbeitrag und Wert des integrierten „GRC“-Managementsystems

Der Wertbeitrag stellt sich als **Differenz zwischen Aufwand und Nutzen** dar. Der **Aufwand** lässt sich oft sehr gut und eindeutig in Euro-Werten feststellen. Der tatsächliche **ideelle und finanzielle Nutzen** ist dagegen schwieriger zu benennen: Ein positiver Wertbeitrag kann erst ab einem gewissen **Reifegrad** erreicht werden. Bei der Einführung eines z.B. **GRC-, Risk- oder Compliance-Managementsystems** ist entsprechend des Fortschritts entlang der P/D/C/A-Phase Reifegrad, Pflichterfüllungs-grad und Wertbeitrag zunächst im negativen Bereich und wächst kontinuierlich bis zur Sättigungsgrenze ins Positive (vgl. zum Thema Reifegrad auch die Anlagen zur ISO 9004, das COBIT-Reifegradmodell und viele weitere Abhandlungen zu diesem aktuellen und wichtigen Thema sowie unten Punkt 17).

Die Messung des Nutzens eines GRC-Managementsystems erfolgt idealerweise zunächst (qualitativ) in einer *verbalen* Darstellung, die auch für eine weitere Sensibilität sorgt. Den verbal dargestellten **positiven Auswirkungen werden** anschließend **Geldbeträge (Zahlungsströme) zugeordnet**, wobei zu beachten ist, dass Wertbeiträge nur jeweils einmal in den verschiedenen Themenbereichen zur Verfügung stehen, also nicht mehreren Funktionen zugleich zugeschrieben werden können. Hier kann es zu „Verteilungsdiskussionen“ kommen.

Ein anschauliches **Beispiel zur** (häufig als nicht durchführbar bezeichneten) **Messbarkeit von Wertbeiträgen** im Bereich GRC:

Bei einem direkt an den Hersteller liefernden Automotive-Zulieferer wurde auf Initiative der zuständigen Verantwortlichen für u.a. Risikomanagement im Einkauf bereits 2010 der Lieferantenmanagementprozess in Zusammenarbeit mit unserer Kanzlei um das **Lieferantenausfall-Risikomanagement** angereichert. Die Motivation lag in den durch zahlreiche Lieferanteninsolvenzen und -krisen verursachten Kosten im Millionenbereich p.a. Durch Implementierung des **Lieferantenausfall-Risikomanagements** mit einem überschaubaren Aufwand wurden diese Kosten (für Verlagerungen, Zahlungen an Insolvenzverwalter, etc.) auf einen Bruchteil p. a. reduziert: **Messbarer** (finanzieller) Nutzen!

Ein hoher Wertbeitrag des Risikomanagements im Einkauf, der die Nachhaltigkeit des Unternehmens fördert und zeigt, dass Führung und Mitarbeiter den „Puls der Zeit“ erkannt haben und sich am fortschrittlichen „*Stand der Technik*“⁴⁹ orientieren. Dieses Projekt wird über eine vom Verfasser betreute Dissertation zum Thema „*Wertbeitrag von Risiko- und Compliancemanagement am Beispiel von Supply-Chain-Management*“ wissenschaftlich begleitet.

Auch **Achleitner**, eine Koryphäe im Bereich private equity und investment, ist der Ansicht, dass „**Corporate Governance ein wichtiger Werttreiber**“ wird/ist⁵⁰: „*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. (...) Die operative Wertschöpfung wird die*

⁴⁸ Vgl. Landesinstitut Spezialeinheit Lebensmittelsicherheit (SE), Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit, http://www.lgl.bayern.de/das_lgl/organisatione/abteilungen/landesinstitut_se.htm.

⁴⁹ Vgl. Scherer/Fruth, Governance-Management, Band 1, 2014, Kap. 1.3. ff.

⁵⁰ Achleitner, TU München, (Entrepreneurial Finance), Handelsblatt, 30.06.2015, S. 28

größte Herausforderung für die Unternehmen (...) in Zukunft sein. (...) In den vergangenen Jahren stand Corporate Governance in den notierten und öffentlichen Unternehmen oft unter dem Überwachungsaspekt. Der wertschöpfende Aspekt fehlte dagegen. Es geht um bessere unternehmerische Entscheidungen durch funktionierende und gelebte Governance im besten unternehmerischen Sinne. (...) eine gute Corporate-Governance-Praxis wird ein entscheidender Wettbewerbsfaktor in der Zukunft (...) aus der Beteiligungspraxis hören sie, dass es Fälle gibt, in denen die Corporate Governance zwei Drittel der Wertsteigerung der Firmen beisteuert. (...)

Zur Messung des „**Wertes**“ eines GRC-Systems vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.) Governance-Management, Band I, 2014, Kapitel 3.

6 Zielemanagement

Nachfolgende Abhandlung kann nicht beurteilen, ob ein passendes Geschäftsmodell, eine nachgefragte Kernleistung und die entsprechenden zahlungswilligen und -fähigen Kunden in Ihrem Unternehmen vorhanden sind.

Dies wird unterstellt oder müsste einem Check unterzogen werden.

6.1 Die Ziele des unternehmerischen Handelns

6.1.1 Primärziel: Existenzsicherung

Jedes Unternehmen, jede Institution, jede Körperschaft sollte dieses – ökonomische– Ziel ernstnehmen: Die **durchschnittliche Lebensdauer eines Unternehmens** in Deutschland beträgt **ca. 12 Jahre**.

Auch Traditionsunternehmen sind vor den existenzbedrohenden Veränderungen in der eigenen Organisation und im Umfeld nicht gefeit. Enorme Vorteile haben dagegen Unternehmen, die Veränderungen frühzeitig erkennen und als *Chancen* nutzen.

Egal, ob Funktion, Abteilung, Körperschaft, Tochtergesellschaften **des privaten Rechts oder der öffentlichen Hand**, etc.:

Selten findet man im Rahmen von **Risiko-Checks** eine **Organisations-Struktur** vor, die sich an den **Grundsätzen ordnungsgemäßer Unternehmensführung und -überwachung (GoU/GoÜ)**, sowie den **„Grundsätzen ordnungsgemäßer Interaktion (GoI)“** orientiert. Gerade in diesem Sektor herrscht **Optimierungsbedarf**.

Der aufgrund der demographischen Entwicklung drohende Fachkräftemangel erfordert, dass in Zukunft **automatisierte Routineabläufe** durch **CPS (Cyber Physical Systems)** unterstützend helfen, die **täglichen Zeitfresser** aufgrund suboptimaler Abläufe oder Verhaltensweisen **zu minimieren**.

Den **künftig raren Fachkräften** bleibt dann die **Zeit**, sich bei – nicht durch Maschinen ersetzbaren – Managementaufgaben **dem Kernbereich ihrer Aufgabenstellung zu widmen**.

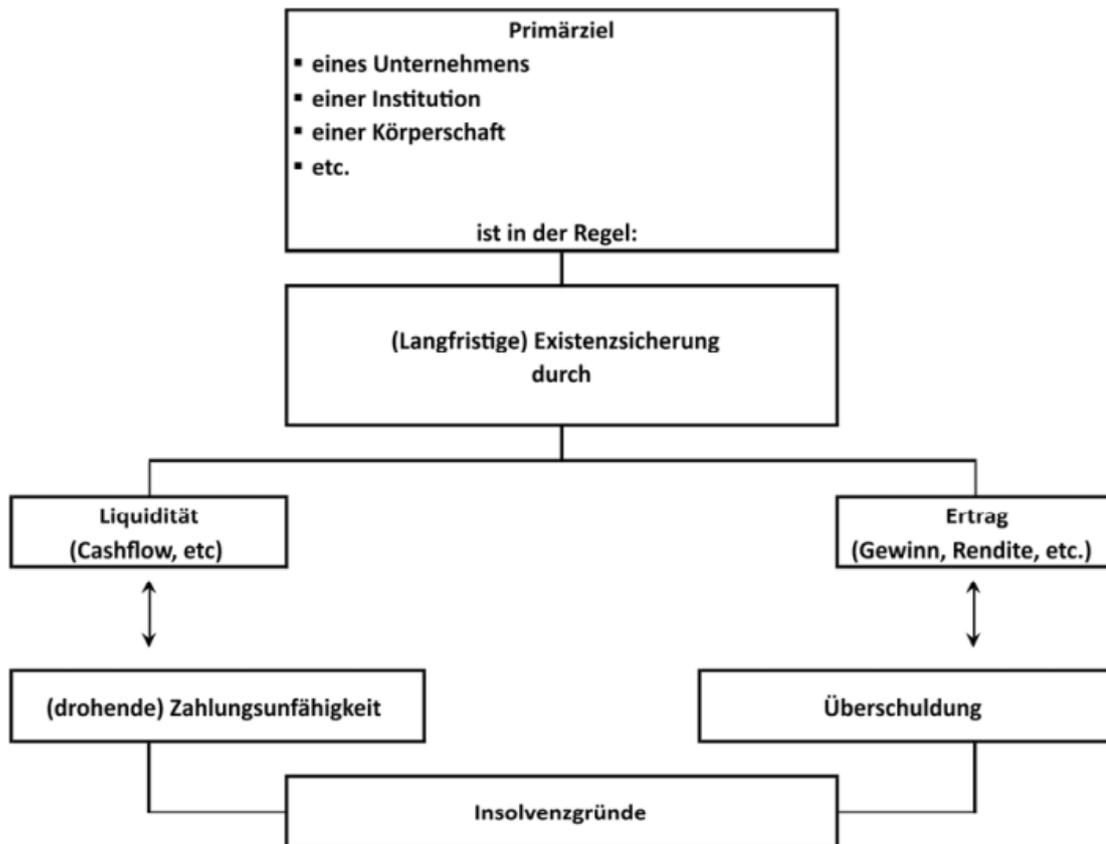


Abbildung 6: Primärziel unternehmerischen Handelns.

Sekundärziele: Ökonomisch: Kernleistung für (zahlenden) Kunden bei optimierter Kosten-Struktur

Das Primärziel oder Existenzsicherung setzt eine nachgefragte **Kernleistung** (Produkt / Dienstleistung), die von zahlenden **Kunden** abgenommen wird und somit zu **Umsatz** führt, voraus.

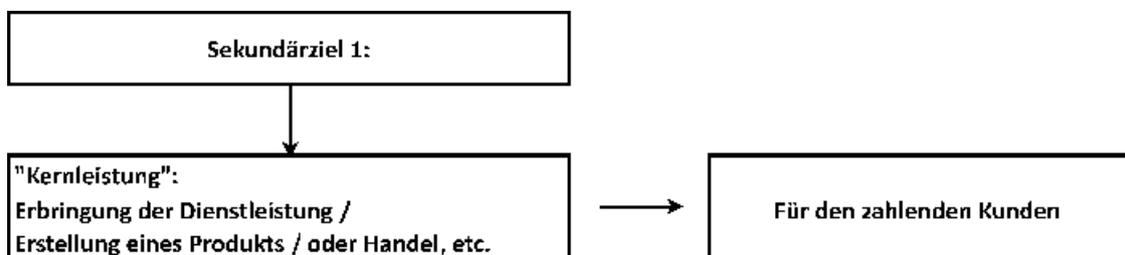


Abbildung 7: Sekundärziel 1 des unternehmerischen Handelns.

Die **Leistung** muss einerseits **erstellt/ erbracht** und sollte andererseits **optimal organisiert** werden: dies verursacht **Kosten**, die sich auf den Cashflow und den Gewinn auswirken.

Die Kosten⁵¹ sollten geringer sein, als der Umsatz!

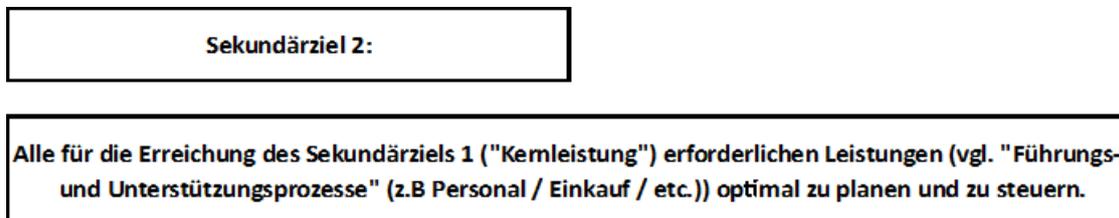


Abbildung 8: Sekundärziel 2 des unternehmerischen Handelns.

Dass Umsatz nicht mit Liquidität oder Gewinn gleichzusetzen ist, stellt eine „Binsenweisheit“ dar, wird aber dennoch in der Praxis (oft aus psychologischen Gründen) häufig nicht genug beachtet.

Ebenso, dass **eine optimierte Governance-Struktur inkl. Aufbau- und Ablauforganisation zu enormen Einsparungen auf der Kostenseite** führt und damit den Gewinn positiv beeinflusst.

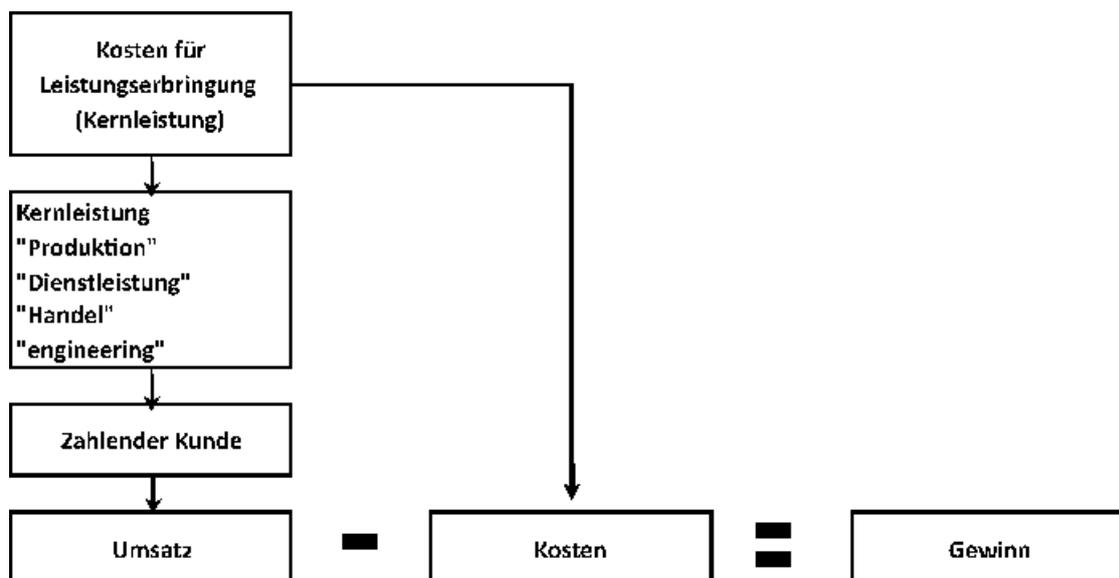


Abbildung 9: Umsatz minus Kosten ergibt Gewinn.

⁵¹ Kosten, aufgrund von Aktivitäten, die für die Leistungserbringung erforderlich sind.

6.1.2 Weitere Ziele

a) Soziale Ziele

Beispiel: Gute Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter; soziales Engagement des Unternehmens;

b) Ökologische Ziele

Beispiel: Ressourcenschonung; Einsatz ökologischer Techniken;....

c) Sonstige Ziele:

Beispiel: Reputation, Nachhaltigkeit, Markenbildung

6.1.3 Ort des „unternehmerischen Handelns“

Das unternehmerische Handeln wird hier assoziativ mit dem Bild eines „Unternehmensschiffes“ (vgl. oben) (Rechtsform: GmbH / AG / Konzern / OHG / KG / Einzelunternehmen), das sich auf seiner Handelsreise durch die raue See des Wirtschaftslebens bewegt, dargestellt.

Das „Management“ (Geschäftsleitung) setzt – im Rahmen der ordnungsgemäßen Unternehmensführung und -überwachung - **Ziele und plant, steuert und überwacht** die zahlreichen (hier ca. 22) Funktionen eines Unternehmens, wie die Kernleistung (Produktion / Handel / engineering / Werkleistung / etc.), aber auch sonstige Themen wie Finanzen, IT, Personal, etc..

Dabei wird die Leitung von einem integrierten Managementsystem unterstützt: **Ein einziges System beinhaltet die zahlreichen Funktionen eines Unternehmens in seiner Aufbau- und Ablauforganisation.** Das ist möglich, weil jede einzelne Funktion („Managementsystem-Insel“) in weiten Teilen ähnlich (hier in 4 Blöcken dargestellt, vgl. unten Pkt. 20) aufgebaut ist. Lediglich der – überschaubare – Kernbereich weist individuelle Komponenten auf.

Beim „Ziele setzen und planen“ sollten idealerweise auch – nicht zu viele! – passende Kennzahlen (KPI's – Key performance indicators) insgesamt und für jede Funktion festgelegt werden: Das hilft beim Planen, Steuern und Überwachen.

6.2 Ziele von Managern und Unternehmen

6.2.1 Die Plan/Do/Check/Act-Methode: Planung und Ziele, Steuerung und Überwachung

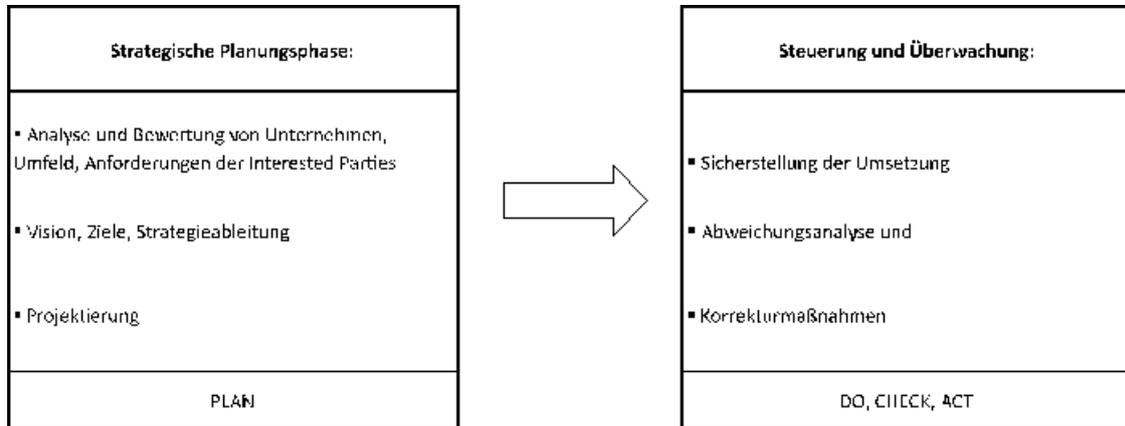


Abbildung 10: Planung und Ziele, Steuerung und Überwachung.

Die Aufgaben der Geschäftsleitung bestehen nach der betriebswirtschaftlichen Lehre⁵² allgemein in der Befolgung des *Managementprozesses*, der als Planung, Entscheidung, Durchsetzung und Kontrolle ihrer Tätigkeit dargestellt wird. Diesbezüglich ist zuzustimmen:

Sowohl Mitarbeiter als auch die Geschäftsleitung sollten stets an die Konzeption, Implementierung, Wirksamkeit, Überprüfung und Verbesserung ihrer Aktivitäten denken: Dies ist der typische PDCA (**Plan-Do-Check-Act**)-Zyklus.⁵³

Die Reihenfolge von

1. **Festlegung von Visionen, Zielen und Strategie bzgl. diverser Managementthemen, Darstellung der einschlägigen Inhalte (best / good practice), Abgleich von Soll- mit Ist-Zustand (Gap-Ermittlung), Darstellung von Strategiealternativen mit Ressourcenbedarf, u.U. Durchlauf eines Pilotprojektes als Test, Erstellung eines dokumentierten Umsetzungskonzeptes mit Ressourcenbedarf, Überprüfung des Konzeptes auf Tauglichkeit (Angemessenheit) bzgl. der Zielsetzung und Bereitstellbarkeit der Ressourcen, Entscheidung und Projektierung (Plan)**
2. **Implementierung der im Konzept vorgesehenen Maßnahmen in Aufbau- und Ablauforganisation und das Gelebtwerden, die Umsetzung der Schritte in der täglichen Arbeit (Wirksamkeit) (Do)**
3. **Überprüfung, ob der eingeschlagene Kurs der richtige ist (Check) und gegebenenfalls**
4. **Korrektur- oder Verbesserungsmaßnahmen bzw. Anpassung an (externe/interne) Veränderungen (Act)**

⁵² Vgl. Jung / Bruck / Quarg, Allgemeine Managementlehre, 4. Auflage 2011, S. 119.

⁵³ Vgl. Deming/Benjamin/Valentin, Out of the Crisis, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1982, S. 88. www.qm-wissen.de/wissen/qm-lexikon/pdca-zyklus.php; de.wikipedia.org/wiki/Demingkreis; vgl. auch Brühwiler/Romeike, Praxisleitfaden Risikomanagement, ISO 31000 und ONR 49000 sicher anwenden, 1. Aufl., 2010, S. 84: "Die Führungsaufgabe ist ein Regelkreis. Ein einfaches und weit verbreitetes Modell dafür ist der Deming-Kreis, der die einander folgenden Tätigkeiten der Planung, Umsetzung, Bewertung und Verbesserung umfasst, was den bekannten Begriffen des "Plan-Do-Check-Act" entspricht."

findet sich zwar **in** vielen Lehrbüchern und **Management-Standards**.

In der Praxis fehlen aber nicht selten einzelne dieser Schritte oder die Reihenfolge wird nicht eingehalten: **Aktivismus und Insellösungen** ersetzen konzeptionelles, ganzheitliches Vorgehen zum Leidwesen und zur Frustration aller Beteiligten.

Eine **Vielzahl von Methoden, Werkzeugen (tools), Fakten(-Wissen) und Thesen** stehen dem Manager zur Verfügung; er sollte diese **angemessen** (geeignet, das erforderliche Ziel zu erreichen) **nutzen und zur Anwendung bringen** (dies stellt sogar eine **haftungsbewehrte Pflicht** dar).

Erschwert wird diese Aufgabe durch immer neue, mehr oder weniger gute Angebote, die sich durchaus häufig als „*alter Wein in neuen Schläuchen*“ herausstellen, nicht aber als solche etikettiert sind.

Auch im Folgenden wird das Rad sicher nicht völlig neu erfunden, sondern lediglich versucht, zu etwas mehr **Klarheit mit einfachen Erklärungen** bei Themen, die natürlich auch um der Wissenschaftlichkeit willen höchst kompliziert dargestellt werden können, beizutragen.

Zur Abgrenzung der Begriffe „Ziele“ und „Planung“ sowie „Steuerung“ und „Überwachung“

Bevor die inhaltliche Ausgestaltung eines Steuerungs- und Überwachungssystems diskutiert wird, **sollte** ein **einheitliches Verständnis** bzgl. dieser Begrifflichkeiten vorliegen, was **in der Praxis** mangels Legaldefinitionen in diesem Bereich **nicht** oft anzutreffen ist.

Unter **Assoziation zur Seefahrt** mögen zwei wesentliche Phasen für das „**Unternehmens-schiff**“ existieren:

Da nicht „ins Blaue hinein“ gesegelt wird, wird **zunächst das Ziel und der zu erzielende Wertbeitrag der „Expedition“ definiert und Strategie und Kurs festgelegt**. Dies lässt sich auch mit **strategischer „Planungsphase“** umschreiben und entspricht der Phase „**Plan**“ des Deming-Kreises.

Die **Steuerung und Überwachung** **sorgt** mit Identifikation der Ziele, deren Anforderungen und durchzuführenden Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen, sowie mit Aufgaben-verwaltung (to-do-Verwaltung), Projektmanagement, etc. **für** eine **plangerechte Umsetzung** und stellt z.B. durch Soll-Ist-Vergleiche fest, ob Planabweichungen Korrekturmaßnahmen erfordern (welche wiederum geplant und gesteuert werden): Do, Check, Act.

Bezogen auf die moderne **Geschäftsleitung** heißt dies, **zunächst zu klären, welche Ziele** sie erreichen muss bzw. will und welches (vernünftige) Handeln aller Beteiligten zur Erreichung dieser Ziele führen würde. Das Finden geeigneter **Motivatoren** und deren gelungene **Kommunikation** wirken **förderlich**.

Auf welche Themengebiete die Geschäftsleitung den PDCA-Zyklus anwenden muss, soll, kann, ist zu klären.⁵⁴

⁵⁴ Vgl. Scherer / Fruth (Hrsg.), Governance-Management, Band I, 2014, Abbildung 18: Bewertungsschema: Pflicht bzgl. „ob?“ und „wie?“, S. 69.

6.2.2 Die „Maslow-Pyramide“ mit Zielen für Manager und Unternehmen

Bzgl. der Ziele unternehmerischen Handelns sind die

- (gemeinsamen) **unternehmerischen Ziele** der Organe (Geschäftsführer / Vorstand, Gesellschafter, Aufsichtsgremium), Mitarbeiter und sonstigen „interested parties“

zu differenzieren von den

- **persönlichen (beruflichen) Zielen** der jeweils Agierenden.

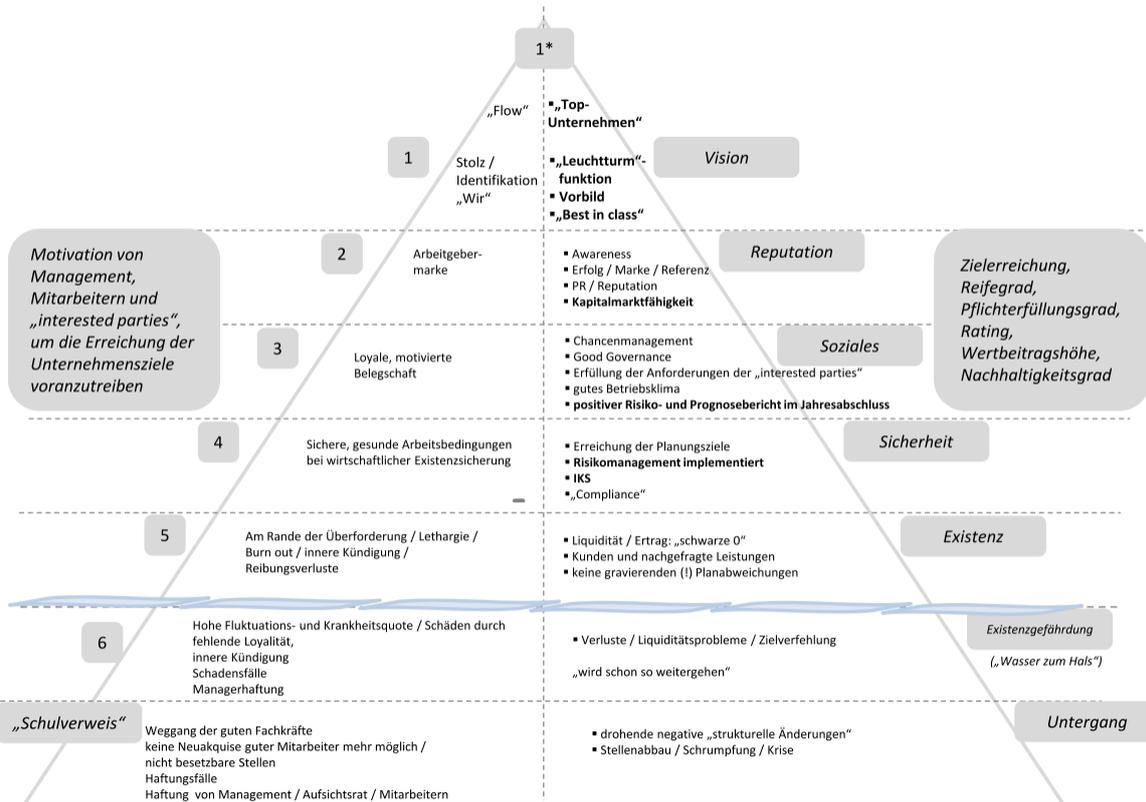


Abbildung 11: Pyramide: Zielerreichung, Reifegrad und Pflichterfüllungsgrad.

Persönliche (berufliche) Ziele von Managern und Mitarbeitern

Entsprechend der Maslow-Pyramide (vgl. Abbildung 17) sollte der Manager / Mitarbeiter auf life-work-balance (mens sana in corpore sano) inklusive **Gesundheit (körperlich und psychisch)** achten.

Dabei wirken sich **berufliche Ängste / Stressszenarien** etc. häufig sehr negativ (bis hin zu „burn out“) aus, so dass es sich lohnt, Gedanken über Verursacher „negativen Stresses“ zu machen:

Bei Managern / Mitarbeitern wirkt existenzbedrohend:

- **Verlust des Arbeitsplatzes** (aufgrund eigenen Misserfolges oder Wegfall des Arbeitsplatzes durch Schwierigkeiten des Unternehmens (aufgrund von Krisen / Insolvenz / Notfälle / Markteintrittsbarrieren / fehlendem Erfolg / etc.)
- **persönliche straf- und zivilrechtliche Haftung**

Nicht existenzbedrohend, aber als **ebenfalls sehr negativ** wirken sich aus:

- persönlicher Reputationsverlust
- Beförderungshemmnisse /-stau
- sonstiger Stress (schlechtes Betriebsklima, Unzufriedenheit, etc.)

Diese beispielhaft aufgelisteten negativen Folgen zu vermeiden sind (ernstzunehmende) **Ziele, die klar und messbar definiert** werden sollten.

Ebenfalls sollten **die für die Zielerreichung erforderlichen Anforderungen / Voraussetzungen** dargestellt werden.

Beispiele:

- Gute Arbeitsleistungen – auch nach Meinung der Vorgesetzten,
- Gute Selbstorganisation und gutes Zeitmanagement,
- Verlässliches, gutes Team und Delegationsempfänger,
- „Gepackter“ Managerrisikokoffer.

Die **geplanten Maßnahmen zur Erfüllung der Anforderungen** und damit Erreichung der Ziele müssen unbedingt gesteuert und überwacht werden, da sonst der „innere Schweinehund“ alles vereitelt.

Interessant erscheint die hier vertretene **These, dass sich ein hoher Reifegrad eines (Corporate) Governance-Managementsystems auch auf die Erreichung der persönlichen Ziele (neben den unternehmerischen Zielen, dazu gleich nachfolgend) positiv auswirkt!**

Sobald die Adressaten (Management / Mitarbeiter / „interested parties“) das **begreifen / verinnerlichen**, dürfte **ausreichend Motivation** vorhanden sein, **die Erreichung eines hohen Reifegrades und damit der Ziele** zu unterstützen (sofern nicht Phlegmatismus und Egoismen im Einzelfall dies ausschließen).

6.2.3 Unternehmensziele

Schwerpunkt des *unternehmerischen Handelns* ist ebenfalls das Erreichen von Zielen.⁵⁵

Ziele und Planung	
Zwingende Ziele:	Planung der Zielerreichung
Freiwillige Ziele:	Entscheidung über Zielsetzung und Planung der Zielerreichung

Abbildung 12: Ziele und Planung.

Dabei ist zu „differenzieren“: Es gibt aufgrund der **Legalitätspflicht** (Teil von Compliance) **zwingende Ziele** ohne Ermessens- / Entscheidungsspielräume.⁵⁶ Diesbezüglich ist **nur zu planen, wie diese Ziele** unter Beachtung von Ressourcen (Zeit, Geld, Fähigkeiten, etc.) **angemessen zu erreichen sind**.

Über die Zielsetzung selbst ist mangels Spielraum **nicht** zu entscheiden.

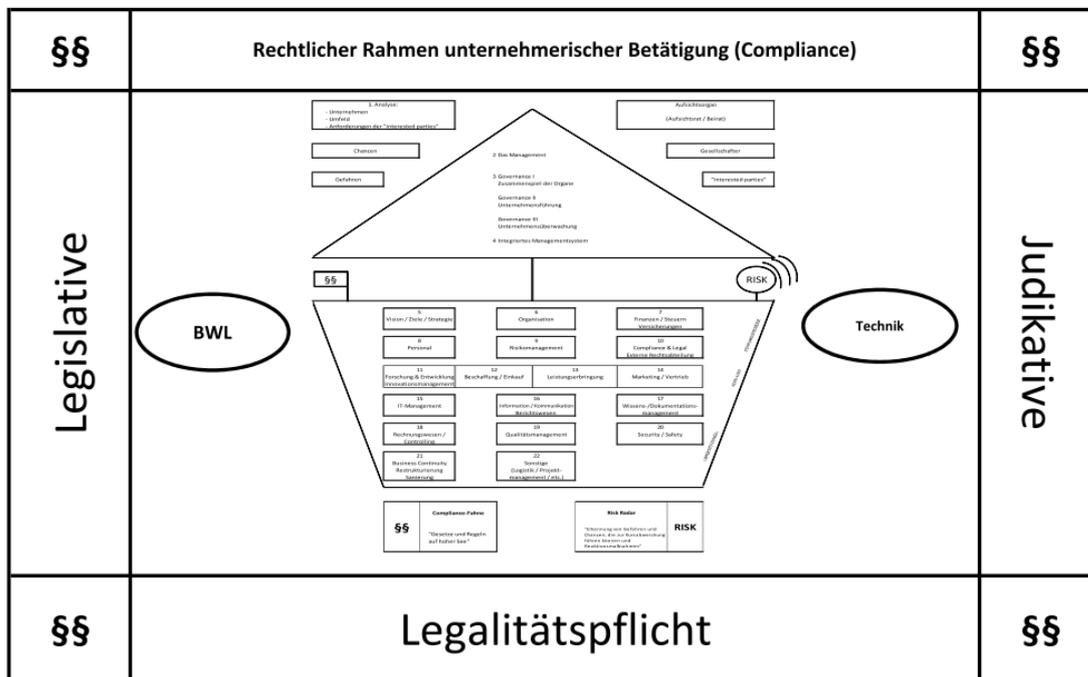


Abbildung 13: Der rechtliche Rahmen bei unternehmerischer Tätigkeit.

⁵⁵ Vgl. Governance-Management Band I, Kap. 1 (Primärziele, Sekundärziele, etc.).

⁵⁶ Vgl. z.B. Compliance / Legalitätspflicht: Abführen der Sozialversicherungsbeiträge, Beachtung der (Straf-) Gesetze, etc..

Bzgl. der **Themen mit Entscheidungsspielräumen**⁵⁷ muss zum einen (unter Beachtung der Business Judgment Rule) **über die Setzung der Ziele entschieden**

und

zuvor / danach die Erreichung der (möglichen) Ziele geplant werden.

Beim Setzen der Ziele / Planung sollte übergreifend und bezogen auf die einzelnen Themenbereiche **mit (wenigen, aber wichtigen, „wertorientierten“) Kennzahlen (KPI's – Key performance indicators)** gearbeitet werden. Ein gutes **Kennzahlensystem** dient als Vorgabe für **Zielvereinbarungen mit Management und Mitarbeitern („Management by objectives“)**.

Hinweis:

Zur **Sicherstellung der Zielerreichung bzw. Einhaltung der Planwerte** dient das **Steuerungs- und Überwachungssystem (ISÜS)**, vgl. Pkt. 12.

Risiken (Gefahren und Chancen) **bedeuten Unsicherheiten bzgl. der Erreichung** sowohl der zwingenden als auch der gesetzten **Ziele aufgrund positiver oder negativer Beeinflussung der Erfüllung der jeweiligen Anforderungen**, die die Zielerreichung voraussetzt.

6.3 Die wichtige Funktion des (Compliance-) Risikomanagements bei Planung und Zielsetzung sowie Steuerung und Überwachung

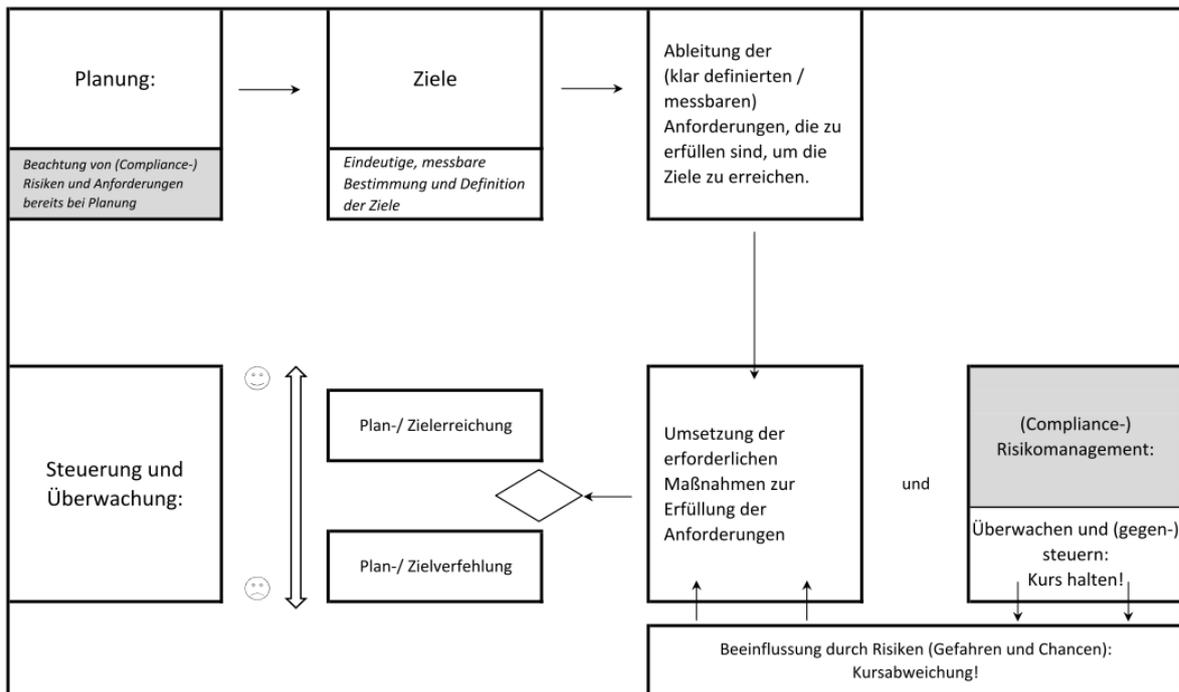


Abbildung 14: Planung von Zielen und Steuerung und Überwachung von Maßnahmen zur Erfüllung der Anforderungen zur Zielerreichung sowie die Funktionen des (Compliance-) Risikomanagements.

⁵⁷ Vgl. z.B. unternehmensstrategische Maßnahmen wie Gründung einer Auslandsniederlassung oder *Zertifizierung* eines Compliance- oder Qualitäts-Managementsystems.

(Compliance-) Risikomanagement ist **bereits im Vorfeld bei der Planung und Zielsetzung** einzusetzen, um die zwingenden (Compliance-) Anforderungen zu eruieren und zu bewerten sowie im Vorfeld von Entscheidungen (unter Beachtung der Business Judgment Rule) die dafür nötige Informationsbasis anzureichern, indem die „Risiken-Chancen-Bilanzen“ sowie die jeweiligen (finanziellen) Auswirkungen auf Unternehmenswert und Cash-flow, Gewinn, (erforderliches Risikokapital), etc., von Entscheidungsalternativen dargestellt und bewertet / simuliert werden (vgl. *Scherer / Fruth (Hrsg.)*, Governance-Management Band I, Kap. 3).

Beispiel:

Um – wie bereits beschlossen – weiter zu wachsen, steht die Geschäftsleitung (inklusive Beteiligung des Aufsichtsrats bzw. Gesellschafters – je nach Unternehmensform, etc.) nach langem Planungsprozess letztendlich vor der Frage, ob sie

- 1: Alternative 1: in Deutschland eine Standorterweiterung durchführen
oder
- 2: Alternative 2: im Land xy eine neue Niederlassung gründen soll.

Bereits in dieser Phase der Planung und Setzung eines Ziels im Bereich von Entscheidungsspielräumen **liefert (Compliance-) Risikomanagement notwendige Informationen**, welche zwingenden Anforderungen (z.B. bei Auslandsniederlassung u.a. rechtliche Vorgaben) erfüllt werden müssen und wie sich die jeweilige Alternative auf Unternehmenswert und Cash-flows / Gewinne auswirken mag und ermöglicht damit die Entscheidungsfindung und Zielsetzung.

Die aus der schließlich beschlossenen Alternative 2 erwachsenen Anforderungen für die Zielerreichung (u.a. „Erwerb einer Immobilie bis ...“, „Akquise von 300 Facharbeitern bis ...“, „Erfüllung rechtlicher Vorgaben, wie 1. ..., 2. ..., 3. ...“ etc., etc.) müssen nun fristgerecht, effektiv, etc. erfüllt werden, um das Ziel entsprechend zu erreichen.

Bei der Maßnahmenumsetzung hilft nun das (Compliance-) Risikomanagement, Kursabweichungen zu vermeiden und sichert damit die Plan-Zielerreichung.

(Compliance-) Risikomanagement (als Teil des Steuerungs- und Überwachungssystems) dient **ausserdem**, um die Erreichung der zwingenden (Compliance) und gesetzten Ziele sicherzustellen, indem Gefahren / Chancen für eine „Kursabweichung“ frühzeitig erkannt und gesteuert werden.

Damit sichert / steigert (Compliance-) Risikomanagement zum einen den **Unternehmenswert** (Value-Bilanz, vgl. Governance-Management Band I, Kap. 3), zum anderen die (geplanten) cash- flows / Gewinne (GuV): **Wertbeiträge**.

6.4 Unternehmensvision, Mission, Leitbild, Ziele, Strategie, Planung

6.4.1 Analysen (Unternehmen, Umfeld, interested parties) und Bewertung

Der aus der Analyse von Unternehmen, Umfeld und Anforderungen der „interested parties“ abgeleitete Unternehmensrahmen (mit Unternehmensstrategie, -politik, -organisation, -kommunikation, -dokumentation) sichert das ganzheitliche, einheitliche Vorgehen in den diversen Themengebieten des Unternehmens.

Beispiel:

Bereich **Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement** (ebenso bei Finanz-Management, Compliance-Management, Risiko-Management, etc. oder auch bei Mutter- und Tochtergesellschaften):

- Die **Vision / Strategie des Bereiches Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement** (ebenso bei Personal, etc.) wird unter Auswertung der Unternehmens-, Umfeld-, etc.- analyse aus der *Unternehmensvision*, -strategie abgeleitet.
- Die **Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement-Politik** oder („Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement - Grundsätze“) (ebenso Personal-, Finanz-Politik etc.) – z. B. „best“ / „good practice“, „null Toleranz“, „Pareto“, „150-prozentig“, „proaktiv“/„reaktiv“, etc. muss mit der *Unternehmenspolitik* übereinstimmen.
- Die **Organisation des Bereiches Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement** (ebenso bei Personal, Finanzen, etc.) richtet sich nach den *Unternehmensvorgaben* (Handbuch „Integriertes Organisations-Management“), d. h. Organigramme, Stellenbeschreibungen, Prozesse, etc. sind überall einheitlich und aufeinander abgestimmt.
- Gleiches gilt für **Kommunikation und Dokumentation im Bereich Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement** (ebenso bei Personal, Finanzen etc.).

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

Block 2.1: Analyseprozesse

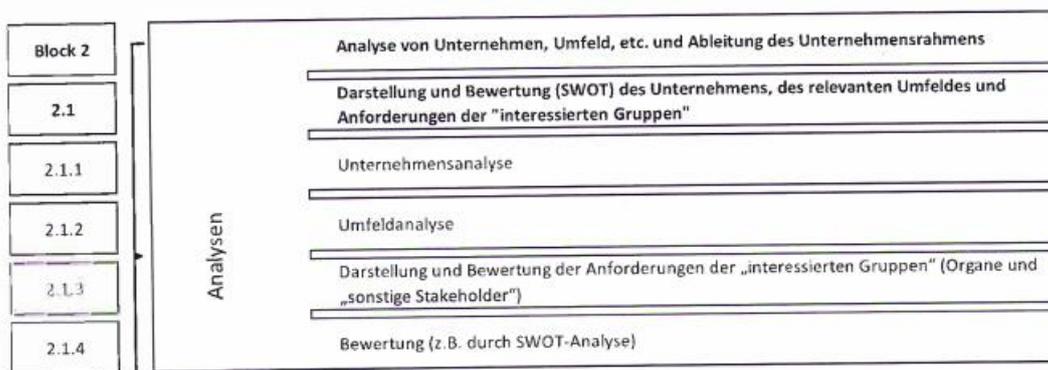


Abbildung 15: Integriertes, standardorientiertes GRC-Managementsystem in 4 Blöcken - Block 2.2: Analyseprozesse.

Block 2.2: Ableitung des Unternehmensrahmens

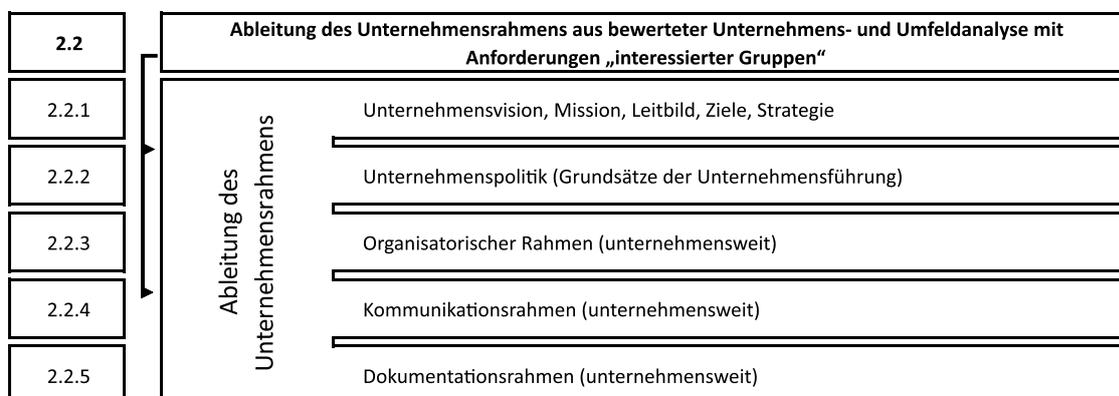


Abbildung 16: Integriertes, standardorientiertes GRC-Managementsystem in 4 Blöcken - Block 2.2: Unternehmensrahmen.

Der „**Block 2**“ (2.1 und 2.2) **ist im Unternehmen** – unabhängig von der Frage, wie viele Themenbereiche (Qualitätsmanagement, Compliance, Personal, Risk, etc.) über das ganzheitliche, integrierte Managementsystem behandelt werden – **nur ein einziges Mal zu installieren.**

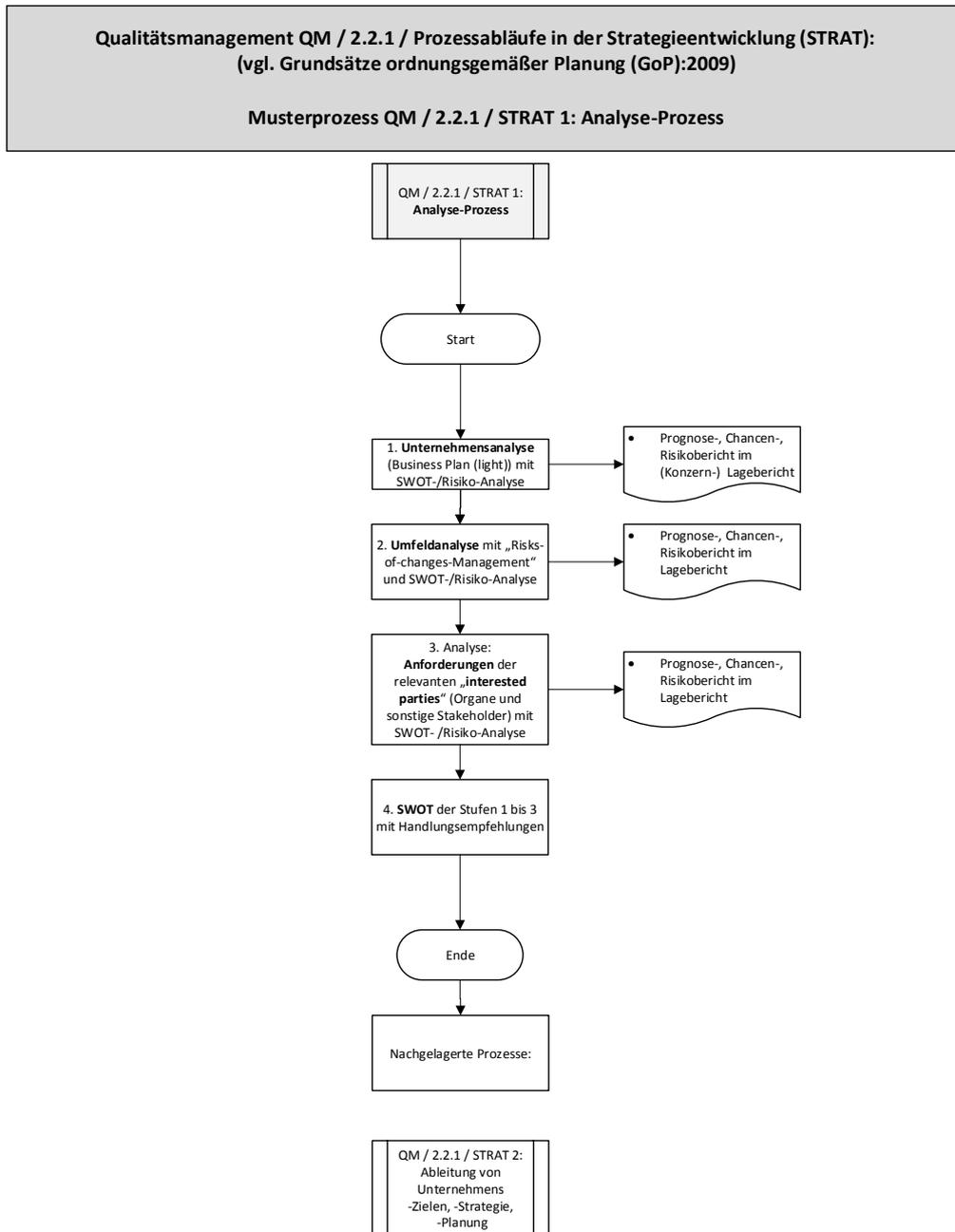


Abbildung 17: Visualisierung Analyse-Prozess (STRAT 1).

6.4.1.1 Unternehmensanalyse (organisations internal context)

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11: 4 Kontext der Organisation / 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

*Synopse*⁵⁸

Hinweis: Über die **Synopsen** zeigt sich, dass sehr viele diverse - auch international anerkannte - Standards ähnliche Anforderungen stellen, jedoch an unterschiedlichen Stellen im jeweiligen Standard.

Es lässt sich jedoch eine Art „mainstream“, als evtl. ein „**Anerkannter Stand von Wissenschaft und Praxis der Standard - erstellenden Institutionen (ISO / COSO / IDW / ...)**“ erkennen.

Darüber hinaus lassen sich auf diese Weise Redundanzen zu Anforderungen anderer „Managementsysteme“ wie z. B. Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Arbeitssicherheitsmanagement, IKS, Revision, Risikomanagement, etc. aufzeigen und **integrierte Ansätze** leichter umsetzen.

*Es **muss** eine Analyse der Unternehmenscharakteristika durchgeführt und dokumentiert werden, um eine Art „Steckbrief des Unternehmens“ zu erstellen. Dies sollte der erste Schritt sein und erst danach folgt die Umfeldanalyse, da erst nach Charakterisierung des Unternehmens klar wird, welche der vielfachen Umfeldentwicklungen für das konkrete Unternehmen relevant sind.*

Es empfiehlt sich eine Kurzdarstellung des Geschäftsmodells („Business-Plan“ light) und aller Unternehmensbereiche und Durchleuchtung mittels SWOT-Analysen oder sonstiger angemessener Bewertungsmethoden – auch in Hinblick auf Veränderungen:

Von der Rechtsform, dem Geschäftsmodell, der Managementqualifikation über Strategie, Organisation, Finanzen, Personal, Governance mit Risiko- und Compliance-Management zu Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Leistungserbringung, Marketing und Vertrieb.

Auch die unterstützenden Bereiche wie IT, Controlling, Wissens- und Informationsmanagement sowie das (Qualitäts-) Managementsystem sollten beleuchtet werden.

Toolbox / Arbeitshilfen:

Checkliste **Unternehmensanalyse**.

Muster Unternehmensanalyse.

Auszug aus Lagebericht, betreffend Unternehmensbeschreibung (Geschäftsmodell ...).

Business Plan.

⁵⁸ **Synopse:**

ISO 19600:2014: 4 Context of the organization / 4.1 Understanding the organization and its context
IDW PS 980:2011: 5.4.1. Prüfungshandlungen zur Risikobeurteilung / 5.4.1.1 Kenntnisse über das rechtliche und wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens, Rn. 40 und Tz. A29

COSO I:2013: Komponente (2): Risikobeurteilung (Risk Assessment) / Prinzip 9 / Fokuspunkt 36

ISO 9001:2015: 4 Kontext der Organisation / 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

6.4.1.2 Umfeldanalyse (organisations external context)

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11: Kontext der Organisation / 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

Synopse⁵⁹

*Im Rahmen der zukunftsorientierten Strategieentwicklung **muss** regelmäßig eine Umfeldanalyse durchgeführt werden. Sie nimmt idealerweise Stellung zu: Markt (Bedürfnisse, Verhalten, etc.), Branche, Wettbewerb, gesamtwirtschaftlichen, rechtlich-politischen, gesellschaftlichen und wissenschaftlich-technischen und sonstigen relevanten Gegebenheiten und Entwicklungen*

Aktuelle Rahmenbedingungen und (Mega-)Trends wie

Globalisierung, demografische Entwicklungen, Ressourcenverknappung, Energieeffizienz-steigerung und alternative Energien, Compliance und Haftungsverschärfung, volatile Märkte und wachsende Bedürfnisse in Drittländern, beschleunigte Konjunkturzyklen, wachsender Innovationsdruck, Technologisierung und Virtualisierung mit einhergehender Transparenz, erhöhte Anforderungen im Rating (Basel III / Solvency II), Nachhaltigkeitstrend (Sustainability), neue Kommunikationsformen, Finanz- und Schuldenkrisen in Europa und USA, wachsende Komplexität, die „vierte industrielle Revolution“ („Industrie 4.0“),

u.v.m., alles zu entnehmen den aktuellen Medien, lassen sich in diese Rubriken einordnen und bezüglich möglicher Chancen und Gefahren für das eigene Unternehmen auswerten. Sie sollten ebenso wie die Ergebnisse des „**Risks-of-Changes-Management**“⁶⁰ in Visions- und Strategieentwicklung einfließen.

Toolbox / Arbeitshilfen:

Checkliste Umfeldanalyse.

Muster Umfeldanalyse.

Auszug aus Lagebericht.

„**Risk-of-Changes-Management**“

⁵⁹ **Synopse:**

ISO 19600:2014: 4 Context of the organization / 4.1 Understanding the organization and its context
IDW PS 980:2011: 5.4.1.1 Kenntnisse über das rechtliche und wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens / Tz. A29

COSO I:2013: Komponente (2): Risikobeurteilung (Risk Assessment) / Prinzip 9 / Fokuspunkt 35

ISO 9001:2015: Kontext der Organisation / 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

⁶⁰ Vgl. Scherer, Good Governance CCZ 2012, S. 201 ff, vgl. auch den Zukunftsthiller von Martin Walker, „Germany 2064“, 2015.

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

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11: 4 Kontext der Organisation / 4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien

Synopse⁶¹

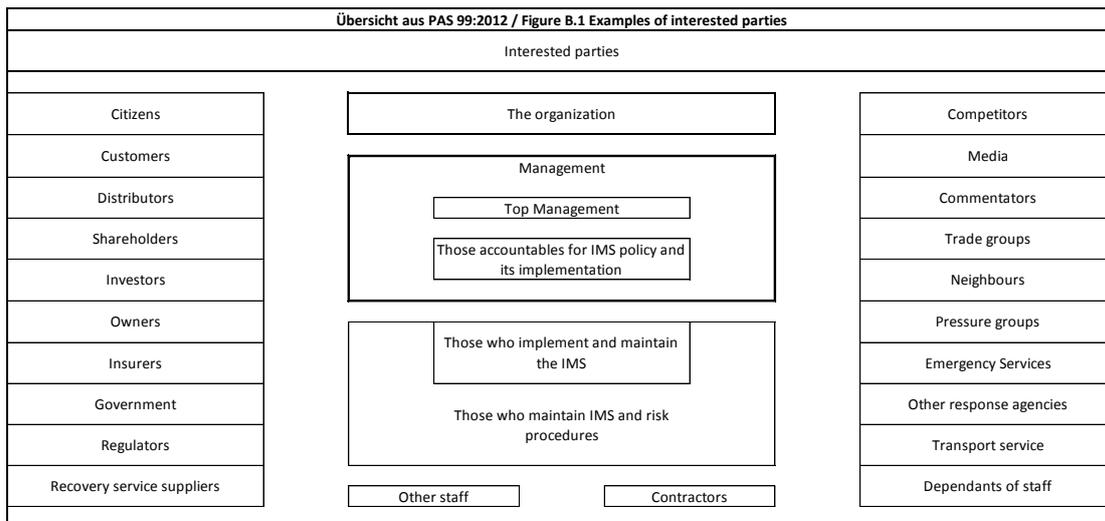


Abbildung 18: „interested parties“: Aus PAS 99:2012, S. 16.

Das Unternehmen (die Organisation) **muss** die – auch für das Qualitäts-Managementsystem – relevanten interessierten Gruppen und deren Anforderungen bestimmen.

Interessierte Gruppen sind z. B. Organe, wie Geschäftsführung, Gesellschafterversammlung, Aufsichtsorgan oder Sonstige, wie z. B. Arbeitnehmer, Betriebsrat, Kunden, Lieferanten, Behörden (z. B. Gewerbeaufsichtsamt, Zoll, Finanzamt, etc.), Medien.

Mögliche Anforderungen mehrerer unterschiedlicher Gruppen sind z. B. funktionierendes Compliance-Management (Pflichtbefolgung) oder Transparenz. Die Anforderungen **müssen** bewertet und sich daraus ergebende erforderliche Maßnahmen (z.B. für das Qualitäts-Managementsystem) umgesetzt werden.

⁶¹ **Synopse:**

ISO 19600:2014: 4 Context of the organization / 4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties
 IDW PS 980:2011: 5.4.1. Prüfungshandlungen zur Risikobeurteilung
 COSO I:2013: Komponente (2): Risikobeurteilung (Risk Assessment) / Prinzip 9 / Fokuspunkt 35 / Komponente (4): Information und Kommunikation (Information and Communication) / Prinzip 15 / Fokuspunkte 63-67
 ISO 9001:2015: 4 Kontext der Organisation / 4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien / A.3 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien

Musterprozess: QM / 2.1.3 Darstellung und Bewertung relevanter Anforderungen: „interessierter Parteien“

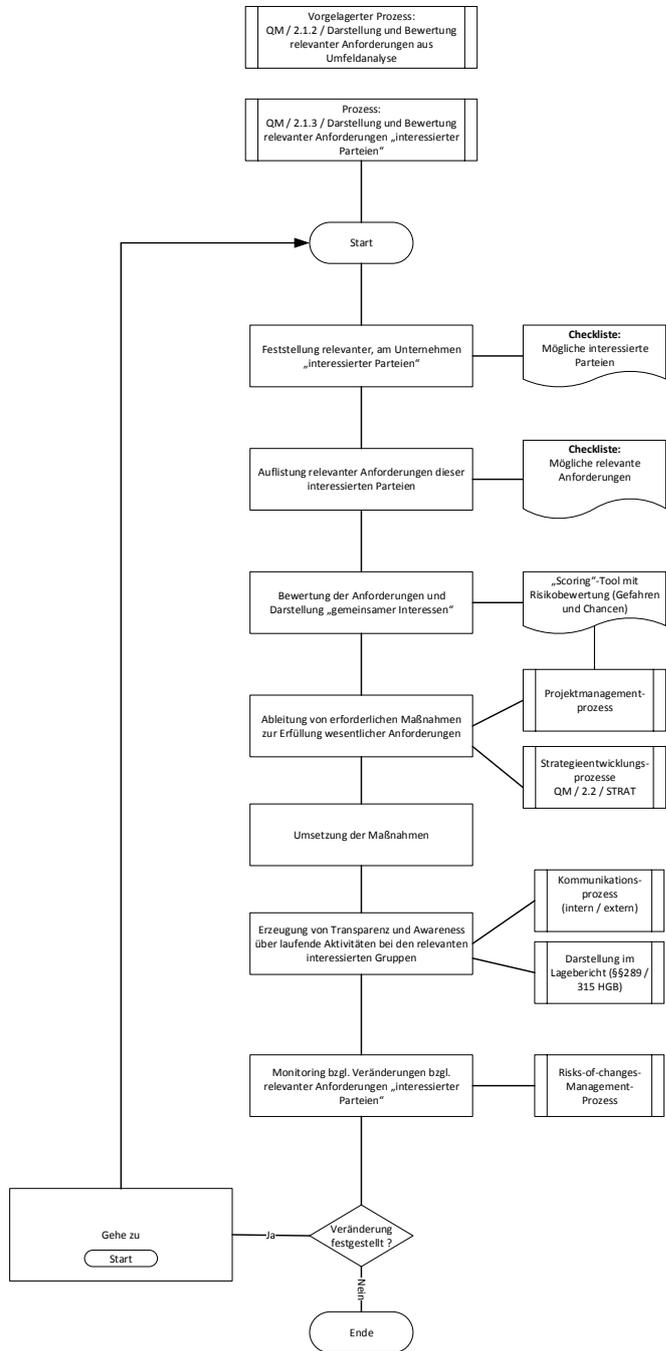


Abbildung 19: Prozessvisualisierung: Bestimmung der Anforderungen der "interested parties".

Matrix: Auflistung relevanter "interested parties" und deren Anforderungen												
Interested Parties	...möchte was ?											
	1. Ökonomische Nachhaltigkeit	2. Nachhaltige Wertsteigerung	3. Cash-Flow	4. Liquidität	5. Positives Ergebnis	6. Positive Vermögensbilanz	7. Eigenkapital	8. Rentabilität	9. ökologische Nachhaltigkeit, z.B. Umweltschutz	10. soziale Nachhaltigkeit, z.B. Ethik	11. Compliance / Rechtssicherheit	12. etc.
Wer?...												
1 Gesellschaft selbst												
2 Geschäftsführer / Vorstand												
Gesellschafter												
3 Aufsichtsgremien (Organe)												
4 (intern) Mitarbeiter und deren Angehörige												
5 (intern) Betriebsrat												
6 (intern) Sonderbeauftragte (Revision/Datenschutz/Antikorruption,...)												
7 etc...												

Abbildung 20: Matrix: Auflistung relevanter "interested parties " und deren Anforderungen.

Toolbox / Arbeitshilfen:

Matrix und Prozessablauf mit den relevanten „interessierten Parteien“ (vertikal), potenzielle Erwartungen (z.B. „Transparenz“, „nachhaltige Wertsteigerung“, hoher Reifegrad in den einzelnen Unternehmensbereichen“, gutes Rating, etc.) (horizontal) **Bewertung der Anforderungen Erarbeitung des gemeinsamen Nenners als Ziele.**

Ableitung von Maßnahmen

Kommunikationskonzept bzgl. „interested parties“

6.4.1.4 Bewertung (z. B. durch SWOT-Analyse)

Bei der Bewertung (mit angemessenen Methoden, z.B. durch SWOT-Analyse) der Feststellungen oben aufgeführter Analysen und Anforderungen **muss** darauf geachtet werden, dass die Analyse auf möglichst umfassender und vollständiger Information beruht und die Bewertung so exakt wie möglich dargestellt wird.

Aus dem Ergebnis der Analyse **müssen** schließlich Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, hier nachfolgend insbesondere die Ausgestaltung des „Unternehmensrahmens“.

Toolbox / Arbeitshilfen:

Bewertung von Unternehmens-, Umfeld- und Anforderungen der „interested parties“ - **Analysen** mit Handlungsempfehlungen.

(Compliance-)Risiko-Checks.

6.4.2 Unternehmensrahmen mit Zielen und Strategie

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

Der aus bewerteter Analyse abgeleitete Unternehmensrahmen besteht – **für das gesamte Unternehmen** – aus Unternehmensvision/ -zielen/ -strategie, -planung, Unternehmenspolitik und unternehmensweit vereinheitlichten Organisations-, Kommunikations-, und Dokumentationsvorgaben.

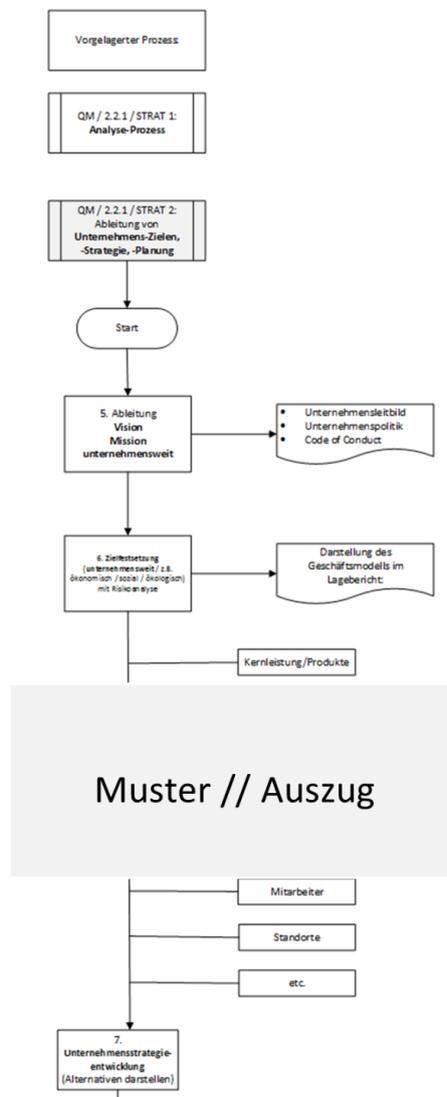


Abbildung 21: Visualisierung: Musterprozess (Auszug): Strategie 2: Ableitung von Unternehmens-Zielen, -Strategie, -Planung.

Den ersten Teil des Unternehmensrahmens bilden Unternehmensvision, -mission, -leitbild, -ziele, -strategie und -planung.

Die zwingende Verpflichtung der Geschäftsleitung zur kurz-, mittel- und langfristigen Planung⁶² muss beachtet werden.

6.4.3 Prozessziele

Die Unternehmensziele werden „heruntergebrochen“ auf die einzelnen (Prozess-)Themenfelder des „Unternehmensschiffes“ (vgl. Pkt. 1.), so dass z.B. für Qualitätsmanagement-, Personal-, Finanz-, Vertriebs-, Governance-Prozesse, etc. eigene, aber abgestimmte, Visionen, Ziele, Strategien definiert sind.

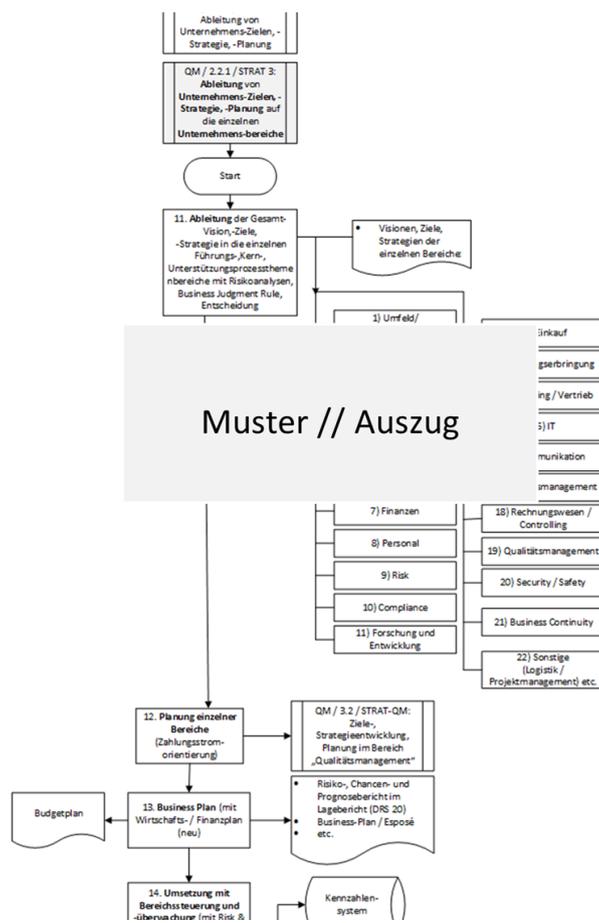


Abbildung 22: Musterprozessvisualisierung (Auszug): Strategie 3: Ableitung von Unternehmenszielen, -etc. auf die einzelnen (Prozess-) Themenfelder.

⁶² Vgl. Scherer, Good Governance, CCZ 2012, S. 201 ff.

Toolbox / Arbeitshilfen:

Prozess-Sheet „Strategieentwicklung“.

Strategieworkshop.

Handbuch „Vision, Mission, Leitbild, Ziele, Strategie, Planung und Steuerung“.

Homogenes Ziel-Kennzahlensystem, heruntergebrochen auf Prozessziele

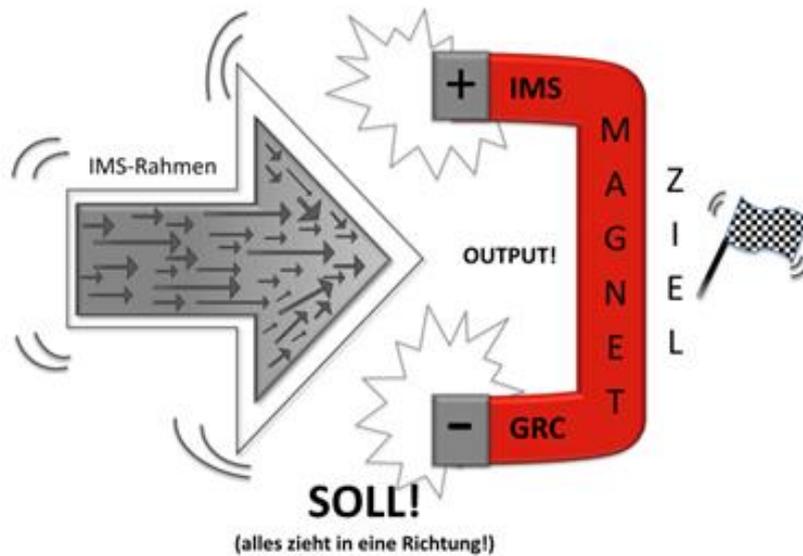
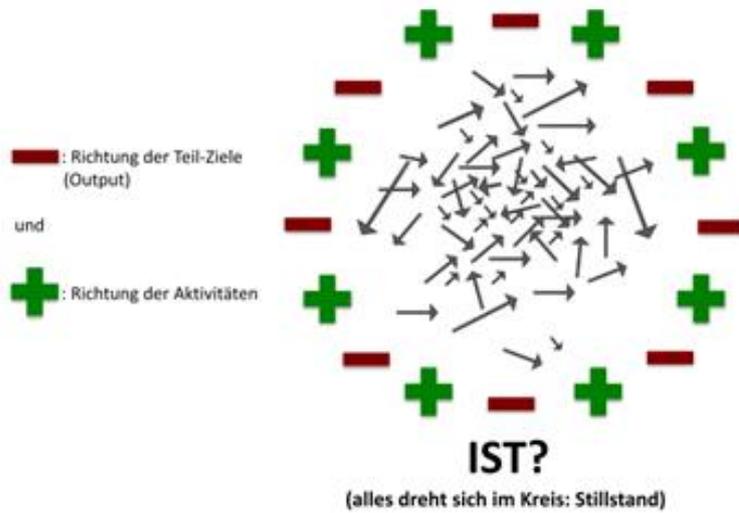


Abbildung 23: Homogenes Ziel-Kennzahlensystem heruntergebrochen auf Prozessziele.

6.4.4 Zielvereinbarungen

Ein Ausflug in die Seefahrt veranschaulicht die Notwendigkeit einer konkreten Zielrichtung am Beispiel des bereits bekannten „Unternehmensschiffes“ (von Scherer, vgl. Abb. 1)⁶³.

Vor dem Ablegen muss zunächst das Ziel und der zu erzielende Wertbeitrag der „Expedition“ definiert werden, so dass schließlich gemäß der jeweiligen Unternehmensstrategie Kurs auf ein konkretes Ziel genommen werden kann. Dabei wird also keineswegs unbedarft „ins Blaue hinein“ gesegelt. Es braucht eben Ziele und ein „Steuerungs- und Überwachungssystem“ für eine wertbeitragsorientierte Unternehmensführung, um ggf. Maßnahmen bei Kursabweichungen zu treffen, sowie sicher und erfolgreich im Zielhafen anzulegen.

Zurück in der Unternehmenswelt entspricht die Zielbestimmung der strategischen **Planungsphase** („PLAN“) aus dem Deming-Kreis (P/D/C/A). Als Instrument dient hierfür das Herunterbrechen der Unternehmens- auf die Bereichs-/Prozess- und schließlich Mitarbeiterziele mittels **Zielvereinbarung**.

Die Vorteile sind dabei klar hervorzuheben: Neben der Strukturierung von Arbeitsabläufen, Arbeitsaufgaben, Zusammenarbeit aller Mitarbeiter und der Leistungsmotivation, schaffen Ziele Transparenz sowie Referenzpunkte für Kennzahlen (KPI's) für eine effektive Steuerung der Leistungserbringung.⁶⁴

Zielvereinbarung - praktisches Beispiel

Folgendes Beispiel (vgl. Abb. 20 – 22) zeigt diverse Ziele für *Frau Müller*, die „Leitung Vertrieb“ sowie „Antikorruptionsbeauftragte“. Der Zielerreichungsgrad könnte beispielsweise anhand einer grafischen Darstellung in Form eines Spinnennetzdiagramms abgelesen werden. Die Daten sind jederzeit in der Datentabelle veränderbar.

⁶³ Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Governance-Management, Bd. 2 (Standard und Audit), 2015, S. 32-34

⁶⁴ Vgl. Eyer, Eckhard/Haussmann, Thomas (Hrsg.), Zielvereinbarung und variable Vergütung – ein praktischer Leitfadens nicht nur für Führungskräfte, 6. Auflage, 2014, S. 16

**Zielvereinbarung (vereinfacht):
Frau Müller als „Leitung Vertrieb“ und „Antikorruptionsbeauftragte“**

ZIELVEREINBARUNG
Frau Müller

Stellenbezeichnung:
a. Leitung Vertrieb
b. Antikorruptionsbeauftragte

1. Ziele

1. Leistungsniveau (Soll/Ist)
2. Zielerreichungsgrad

a. Vertrieb

b. Antikorruption

4. Anlagen

Stellenbeschreibungen (Link: [___](#))
 Prozesssheets (Link: [___](#))
 Arbeitsplatzbeschreibung (Link: [___](#))
 Organigramm (Link: [___](#))

Unterschrift Leitung Personal

Unterschrift Frau Müller

Abbildung 24: Zielvereinbarung (vereinfacht) – Frau Müller als „Leitung Vertrieb“ und „Antikorruptionsbeauftragte“.

Zielvereinbarung (ausgefüllt): „Leitung Vertrieb“

Mitarbeitername:	Frau Müller	Name der Führungskraft:	GF Herr Mustermann
Stellenbezeichnung:	Leitung Vertrieb	Zeitraum:	1.1.16-31.12.16
Ort:	Niederlassung Deggendorf	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
1. Key Result: Entscheidung und Bestimmung der Key-Accounts				
Rahmenbedingungen:	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			
Anmerkungen:		100%		75%
Kriterien:		100%		50%
2. Key Result: Entwicklung von Key Account-As				
Rahmenbedingungen:				
Anmerkungen:		100%		60%
Kriterien:				
3. Key Result: Entscheidung und Bestimmung d				
Rahmenbedingungen:				
Anmerkungen:		100%		80%
Kriterien:		100%		20%
4. Key Result: Schulung der auserwählten Key Accounts				
Rahmenbedingungen:	Meilenstein 1: Terminkoordination aller Teilnehmer			
Anmerkungen:		100%		100%
Kriterien:		100%		0%
5. Key Result: Umsetzung mit dem entsprechenden Wertbeitrag				
Rahmenbedingungen:	Meilenstein 1: Bewertung Pilotprojekt			
Anmerkungen:		100%		0%
Kriterien:				

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

Abbildung 25: Zielvereinbarung (ausgefüllt) - Frau Müller als „Leitung Vertrieb“.

Zielvereinbarung (ausgefüllt): „Antikorruptionsbeauftragte/r“

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. z.B. halbjährlich	Endstand: z.B. Periodenende
		Zwischenstand: z.B. halbjährlich	Endstand: z.B. Periodenende
1. Key Result: Personal			
Rahmenbedingungen:	Meilenstein 1: sorgfältigere Personalauswahl		
Anmerkungen:	Meilenstein 2: Verstärkte Aufnahme von Aus- und Fortbildungseinrichtungen	20%	5%
Kriterien:		60%	70%
		50%	80%
		40%	10%
2. Key Result: Kontrolle			
Rahmenbedingungen:		15%	20%
Anmerkungen:		30%	10%
Kriterien:		20%	10%
3. Key Result: Einsatz von Maßnahmen			
Rahmenbedingungen:		50%	70%
Anmerkungen:		10%	20%
Kriterien:		80%	80%
	Meilenstein 4: Einführung verstärkter Maßnahmen gegen Verschleierung	60%	30%
4. Key Result: Arbeitsweise			
Rahmenbedingungen:	Meilenstein 1: Erhöhung der Risikoanalysengenauigkeit	80%	80%
Anmerkungen:	Meilenstein 2: Optimierung Transparenz der Entscheidungen	100%	80%
Kriterien:			



Ich erkläre mich mit der Zielvereinbarung einverstanden:

Datum, Unterschrift Mitarbeiter Datum, Unterschrift Führungskraft

Anlagen: Stellenbeschreibung, Arbeitsplatzbeschreibung, Organigramm, Prozesssheets

Abbildung 26: Zielvereinbarung (ausgefüllt) - Frau Müller als „Antikorruptionsbeauftragte“.

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

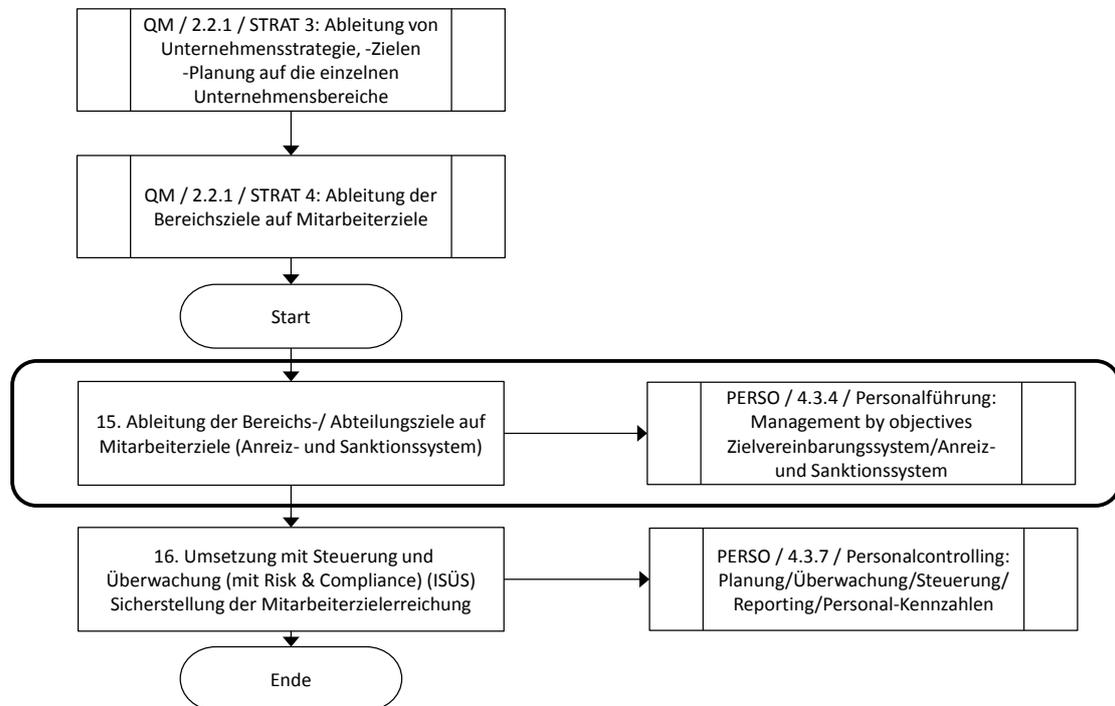


Abbildung 27: Ableitung der Bereichsziele auf Mitarbeiterziele.

6.4.5 Steuerung und Überwachung

Noch während der Ausführungsphase (**Do**), in welcher der Mitarbeiter nach Erreichen der vereinbarten Ziele strebt, setzt die Phase der Steuerung und Überwachung (**Check, Act**) ein. Diese sorgt für eine plangerechte Umsetzung bzw. für eine **Anpassung bei Planabweichungen durch Korrekturmaßnahmen** (vgl. dazu Punkt 10). So bietet es sich an, in regelmäßigen Abständen zu kontrollieren, ob „milestones“ erreicht, vereinbarte Ziele noch aktuell und Leistungsniveaus adäquat sind.⁶⁵ Die Zielvereinbarungsperiode sollte Zwischengesprächstermine beinhalten, um den Fortschritt zu prüfen.⁶⁶

⁶⁵ vgl. Eyer, Eckhard/ Haussmann, Thomas (Hrsg.), Zielvereinbarung und variable Vergütung – ein praktischer Leitfaden nicht nur für Führungskräfte, 6. Auflage, 2014, S. 17

⁶⁶ vgl. Wehrin, Ulrich (Hrsg.), Management durch Zielvereinbarung – Mit dem Steuerungs- und Führungsinstrument Zielvereinbarung Wettbewerbsvorteile sichern, Future Management Band 13, 2012, S. 333-335

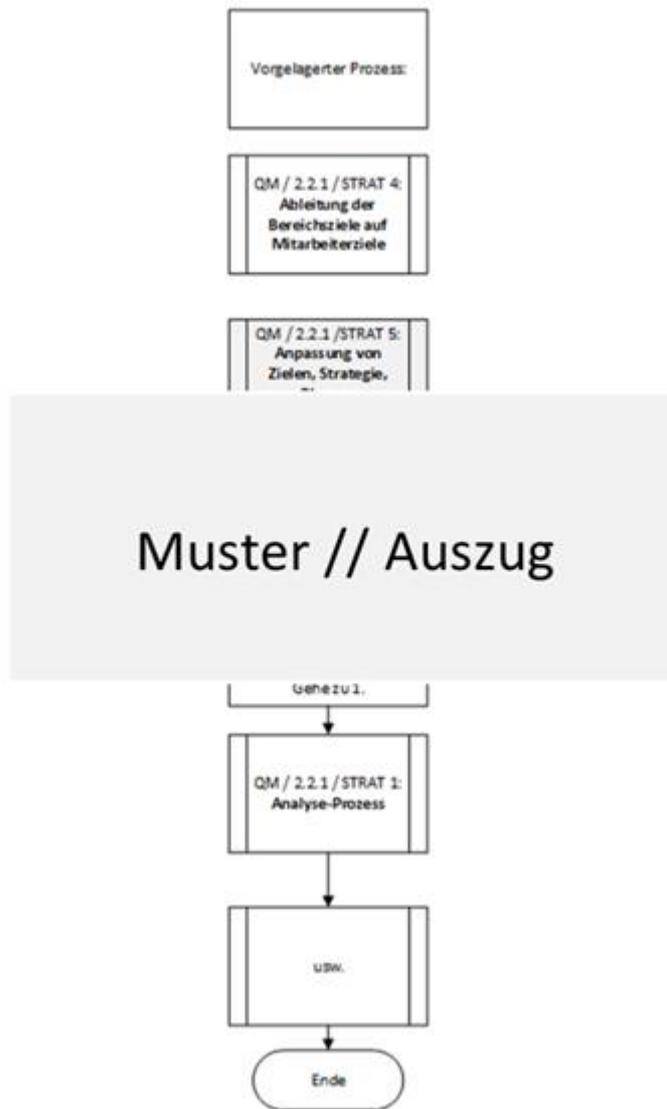


Abbildung 28: Musterprozessvisualisierung (Auszug): Strategie 5: Anpassung von Zielen, (z.B. aufgrund externer/interner Veränderungen).

6.4.6 Zielerreichung und Beurteilung

Die Zielvereinbarung fordert nicht zwingend ein **variables Vergütungssystem** zur Anerkennung der Zielerreichung. Auch die Befriedigung anderer extrinsischer oder intrinsischer Anreize (z.B. Selbstverwirklichung, Weiterentwicklung, etc.) können honorierend wirken.⁶⁷

Bei klaren Wunschzielen geht meist eine Festlegung bestimmter **Kennzahlen für eine aussagekräftige Abweichungsanalyse** (z.B. durch Soll-Ist-Vergleich) voraus.⁶⁸

⁶⁷ Vgl. Watzka, Klaus (Hrsg.): Zielvereinbarungen in Unternehmen – Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen, 1. Auflage, 2011, S. 103-106

⁶⁸ Vgl. Wöhe, G., Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, 2013, S. 153-158

7 Prozessorientierte Organisation

7.1 Output der Prozesse: Prozessziele

Hinweis: Im Rahmen **prozessorientierter Organisation** ist es sinnvoll, die Bereichsziele auf die dem Bereich zugeordneten Prozesse zu „verteilen“ und als „Prozessziele“ („output“) darzustellen. Diese wiederum können die Basis für Mitarbeiterziele und -zielvereinbarungen sein (vgl. oben Pkt. 6.4.3 ff.):

Die **Ziele sind** infolgedessen eindeutig einer organisatorischen Einheit (Stelle, Gruppe, Abteilung) und **einem Prozessschritt** mit auf einen Mitarbeiter übertragenen Verantwortlichkeiten zuzuordnen, was nicht schwer fällt, wenn bereits Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibung **per dynamischer Verweisung (Verlinkung)** auf die im zugehörigen Prozess-Sheet befindlichen **Prozessziele** verweisen (vgl. unten (Pkt. 7.2) die **Abstimmung von Prozessbeschreibungen, Stellenbeschreibungen, Organigramm, etc.**).⁶⁹.

Durch Abgleich der Ziele ergeben sich folgende Überlegungen:

Vor welchen Herausforderungen steht das Unternehmen in Zukunft und welche abgeleiteten Ziele stellen sich für den bestimmten Verantwortungsbereich heraus?

Verfügt der Mitarbeiter über ausreichende Kenntnisse in diesem Verantwortungsbereich und ist er den Aufgaben in Hinblick auf eine realistische Zielerreichung gewachsen?⁷⁰.

Die eruierten **Oberziele** (höchstens vier bis fünf) werden im Idealfall mit **Meilensteinen (= Key Results)** ergänzt.⁷¹

Sämtliche Mitarbeiter, die vom Integrierten GRC-Management betroffen sind (das dürften alle sein), sollten die mit dem integrierten GRC-Managementsystem verfolgten Ziele, die Vision und die Mission kennen, weshalb unbedingt auf eine einfache, knappe und verständliche Ausdrucksweise Wert zu legen ist.

⁶⁹ Vgl. *Watzka, Klaus* (Hrsg.): *Zielvereinbarungen in Unternehmen – Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen*, 1. Auflage, 2011, S. 116-119

⁷⁰ Vgl. *Eyer, Eckhard/ Hausmann, Thomas* (Hrsg.), *Zielvereinbarung und variable Vergütung – ein praktischer Leitfadentext für Führungskräfte*, 6. Auflage, 2014, S. 49-56

⁷¹ Vgl. Online im Internet <http://murakamy.com/okr/> [Abfrage: 25.04.2016], Stichwort: Das OKR-Modell – Führen mit Objectives and Key Results

7.2 Gesamtüberblick: Dynamische, prozessorientierte Organisation

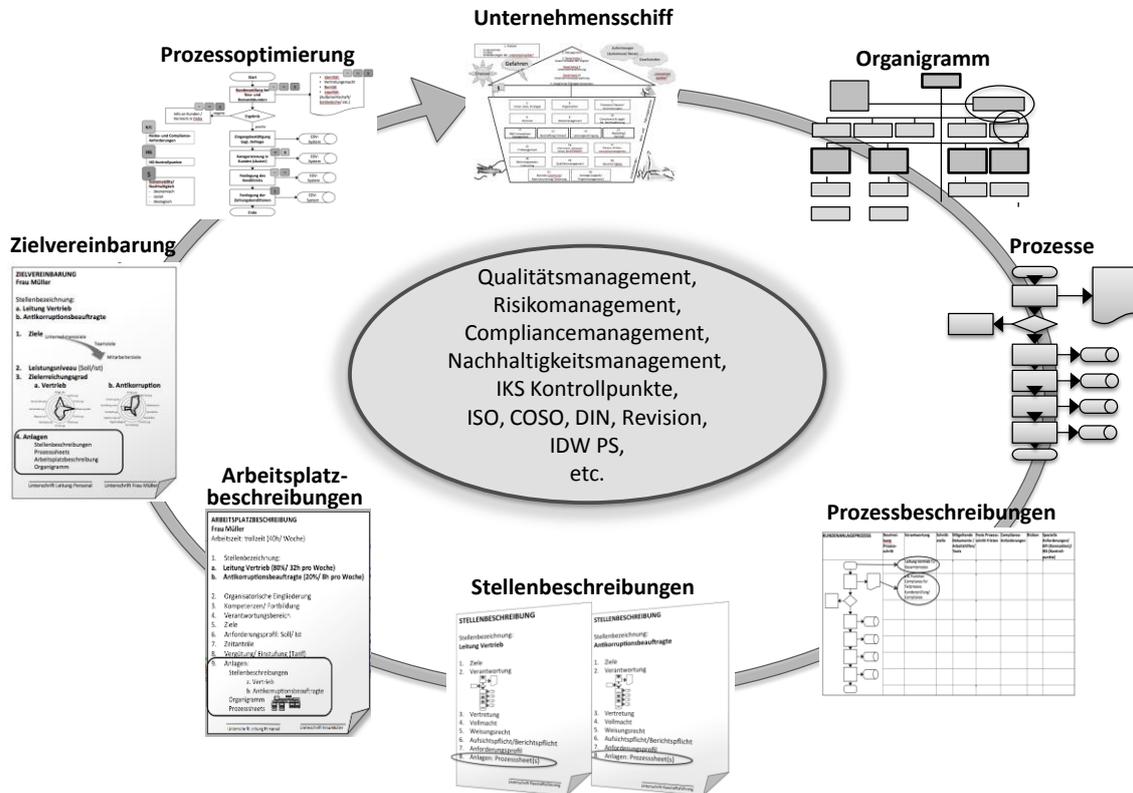


Abbildung 29: Gesamtüberblick - Dynamische, prozessorientierte Organisation.

Aktuelle Prozessbeschreibungen, die auch u.a. Ziele enthalten, stellen die Basis-Datei dar.

Auf diese wird **per Verlinkung (dynamisch)** in Stellen-, Arbeitsplatzbeschreibungen, Zielvereinbarungen und Organigrammen **verwiesen**.

Dabei schafft bereits eine **optimierte Prozesslandschaft** (Abb. 28) enorme **Wertbeiträge**: Vgl. Pkt. 7.3:

Prozesslandkarte

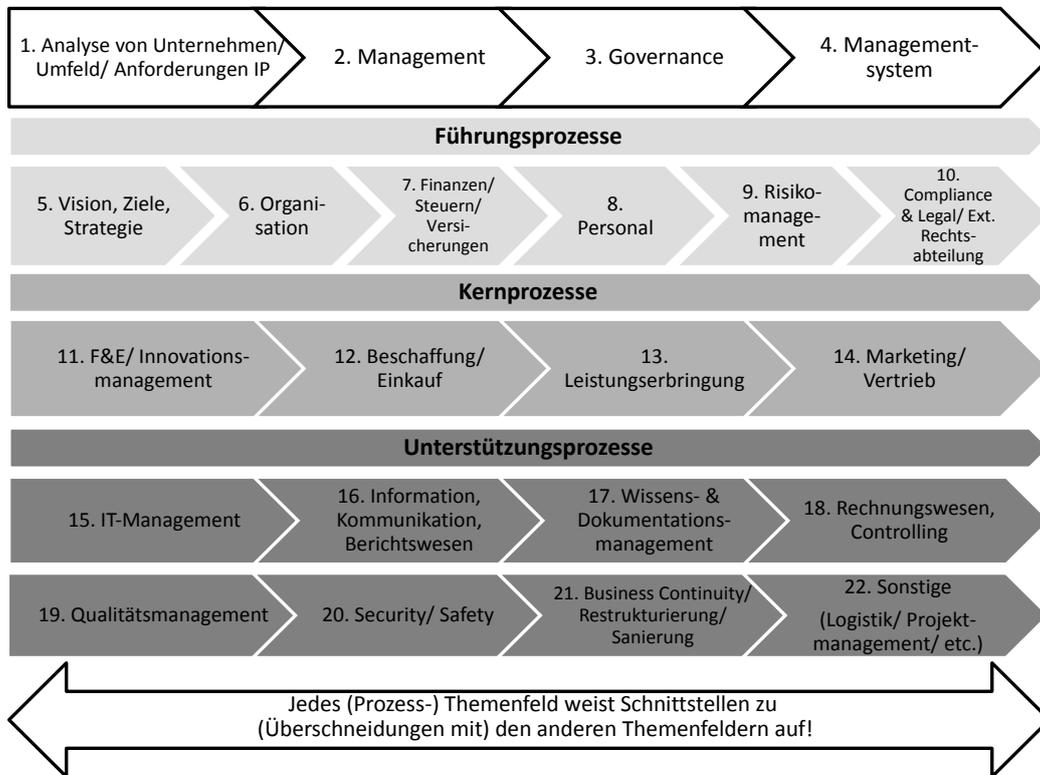


Abbildung 30: Prozesslandkarte.

7.3 Beispiel: Optimierung des Vertriebsprozesses – Schaffung von (finanziellen) Wertbeiträgen

Im Folgenden wird der Vertriebsprozess näher beleuchtet, welcher in seinen Teilprozessen nach den Anforderungen des Qualitätsmanagements (ISO 9001: 2015) in Abb. 5 dargestellt ist.

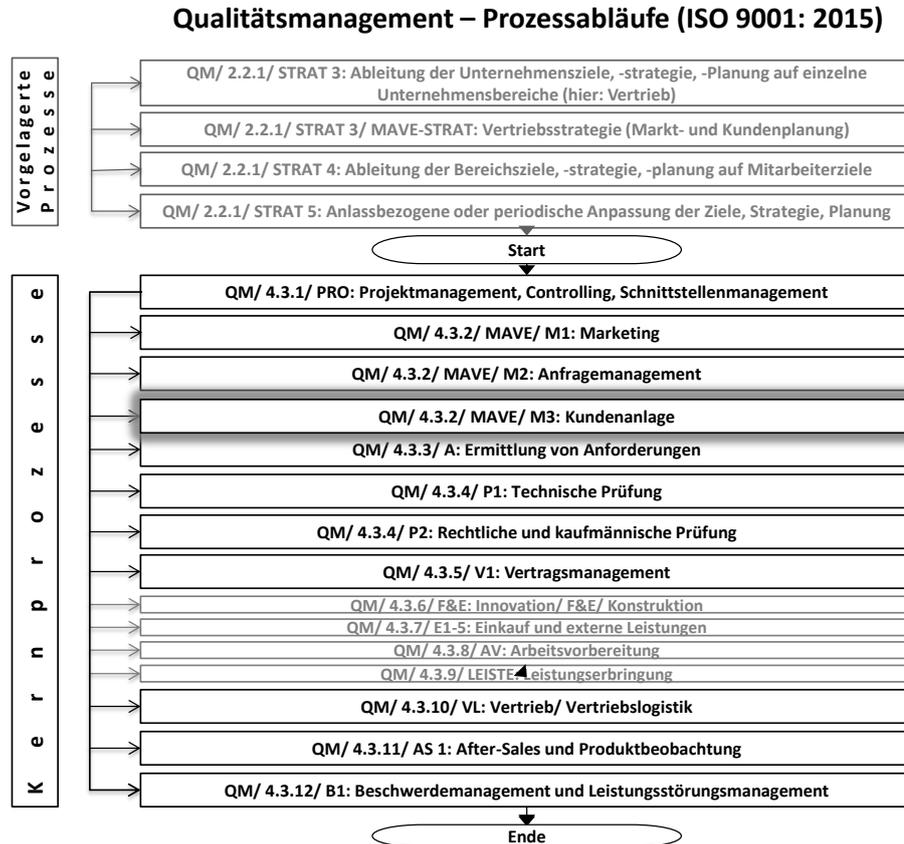


Abbildung 31: Qualitätsmanagement Prozessabläufe (ISO 9001: 2015).

Der Teilprozess „Kundenprüfung“ als Bestandteil von QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: **Kundenanlage**, welcher die Identitäts-, Vertretungsmacht-, Bonitäts- und Legalitätsprüfung (z.B. Außenwirtschafts- und Geldwäschekontrolle beim Kunden) umfasst, wird eingehender betrachtet. Diesen Teilprozess gilt es zeitnah zu integrieren, um Risiken und persönliche Haftung zu vermeiden. Daneben können durch die Anreicherung mit Risiko- und Compliancemanagement weitere (finanzielle) Wertbeiträge erzielt werden.

Das **Problem in der Praxis**: Es fehlen teilweise entsprechende Prüfschritte (hier: Kundenprüfung) gänzlich, Bonitätsprüfungen werden oft nur bei Neukunden durchgeführt oder befinden sich im Prozessablauf an ungünstiger Stelle.

Dabei zeigt sich eine **finanzoptimierende und haftungsreduzierende Wirkung** in der Umwandlung von „Bonitätsprüfung“ in „Kundenprüfung“ und Versetzung des Prozessschrittes „Kundenprüfung“ an erste Stelle im Kundenanlageprozess (vgl. Abb. 32).

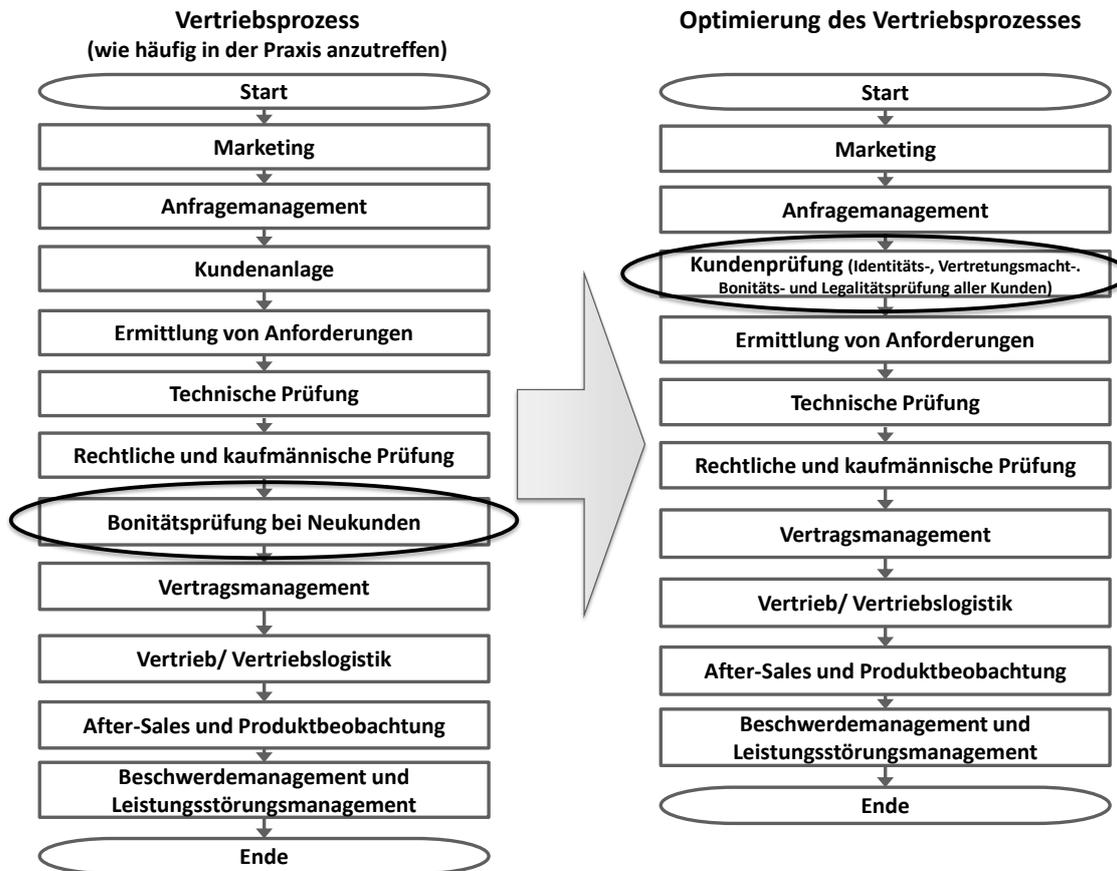


Abbildung 32: Optimierung des Vertriebsprozesses.

Die **positiven Wertbeiträge** sind hervorzuheben: 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! Z.B. bei einem Anlagenbauer). Außerdem wird aufgrund der freien Kapazität 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!).⁷²

Der **Wertbeitrag** im Allgemeinen ergibt sich aus der Differenz von Aufwand und Nutzen. Der Aufwand ist in Euro-Werten festzustellen. Wohingegen der ideelle und finanzielle Nutzen schwieriger zu definieren ist. **Erst ab einem gewissen Reifegrad des Governance-Managementsystems mit Risk- und Compliance-Komponenten angereicherten Prozessen** sind positive **Wertbeiträge**, ein **hoher Nachhaltigkeitsgrad** sowie **Pflichterfüllungsgrad** möglich. Infolgedessen können auch **Ziele** von Unternehmen, Management und Mitarbeitern mit hoher Wahrscheinlichkeit erreicht werden.⁷³

⁷² Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Stark in die Zukunft! – Neue Trends für effizientes und nachhaltiges Management, 2012, Pkt. 7.3.3, S.72-76

⁷³ Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Governance-Management, Bd. 2 (Standard und Audit), 2015, S. 135

7.4 Beispiel: Prozessbeschreibungen/ Prozess-Sheets

Rechtssichere Prozessbeschreibungen gewähren einen Überblick über den Prozessablauf und die damit verbundenen Anforderungen. Hierin finden sich **Prozessvisualisierungen**. Zu jedem Prozessschritt können bestimmte Anforderungen zugeordnet werden. Die Informationen sind aufgrund dynamischer Verweisung redundant zu den anderen Dokumenten (Organigramm, etc.). Zu den Anforderungen und **Informationsbestandteilen der Prozess-Sheets** zählen Prozessschritt-Beschreibungen, Verantwortungszuweisung, mitgeltende Dokumente/ Tools/ Arbeitshilfen, feste Prozessschrittfrieten, Compliance- und Risikoanforderungen, spezielle Anforderungen, Kennzahlen bzgl. der Erfüllung der Anforderungen sowie Kontrollpunkte.

Weiter enthalten die Sheets Informationen über Prozesseigner, sonstige beteiligte Bereiche (Schnittstellen) sowie Angaben zu Input (welche Ressourcen, z.B. Hilfsmittel, Mitarbeiter, Kompetenzen, etc. sind notwendig, um das Prozessziel zu erreichen?), **Output (was soll rauskommen (Prozessziel)?) und dem übergeordneten Ziel des behandelten Prozesses.**

Anreicherung von Prozessen mit diversen Anforderungen aus QM, Risk, Compliance und Nachhaltigkeit am Beispiel QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenanlage

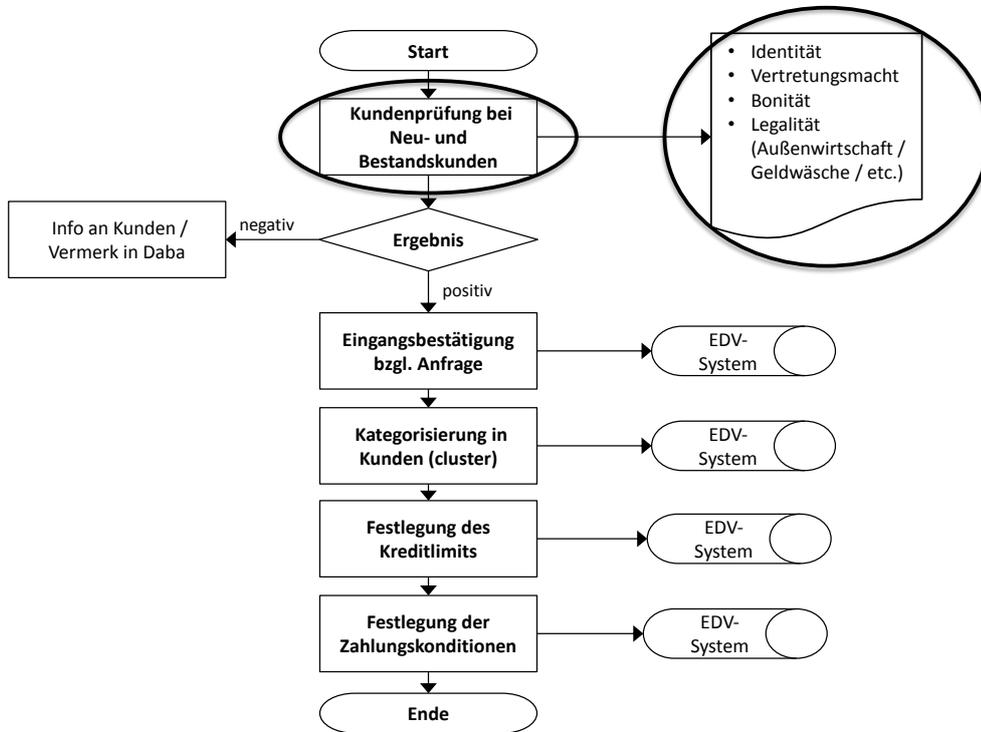


Abbildung 34: Prozessanreicherung mit diversen Anforderungen – „Kundenanlage“.

Zunächst werden die Compliance-Anforderungen mithilfe von zugewiesenen Piktogrammen für einzelne Prozessschritte aufgezeigt (vgl. Abb. 24 - 26).

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

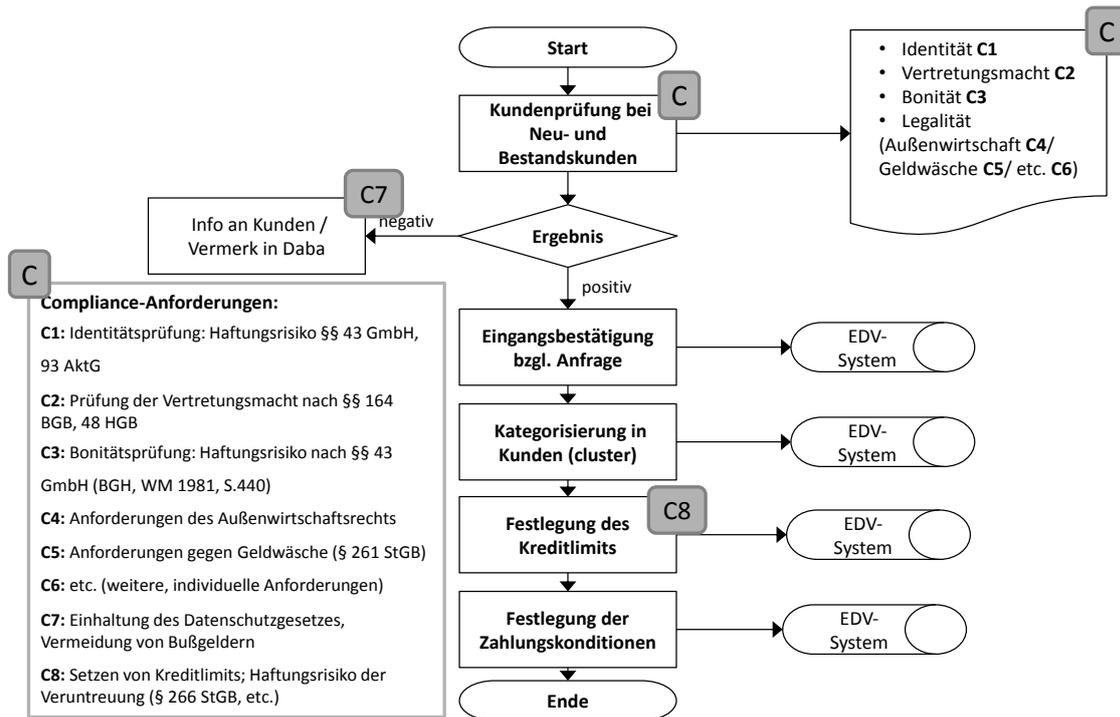


Abbildung 35: Prozessanreicherung mit Anforderungen aus Compliance – „Kundenanlage“.

**QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenanlage
– 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 d... (AktG)

C2

C3

C4

Auch die **Vertretungsmac** ... kann an dieser Stelle
gleich ebenso geklärt wer ... -oder
Ist die für den Vertragspa ...
Einzelvollmacht)?

Die **Bonitätsprüfung** zeigt ... n ein Angebot
stellen zu wollen (z.B., we ... s kriselnden
Konzerns ist: Infektionsge...

Das Unterlassen einer Bo ... äftsführung
angesehen und demzufolge ... mbHG gegen den
Geschäftsführer konstruiert!

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

MUSTER:

**Prozessoptimierung – Anreicherung mit
Anforderungen aus Compliance**

Abbildung 36: Prozessanreicherung mit Anforderungen aus Compliance – „Kundenanlage“ (kommentiert) / 1.

**QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenanlage
– 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 ... ft oder Bestimmung von Vermögenswerten au ... darstellen zu können.

C6

C7

Weitere, individuelle Anf ... r auch sogar zu

Missachtung der Anforde ... Geld- und Freiheitsstrafer ...

C8

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

MUSTER:

Prozessoptimierung – Anreicherung mit Anforderungen aus Compliance

Abbildung 37: Prozessanreicherung mit Anforderungen aus Compliance – „Kundenanlage“ (kommentiert)/ 2.

Als nächstes erscheinen wichtige Risikoanforderungen (vgl. Abb. 35), gefolgt von IKS- (Internes Kontroll-System) Kontrollpunkten (vgl. Abb. 36).

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

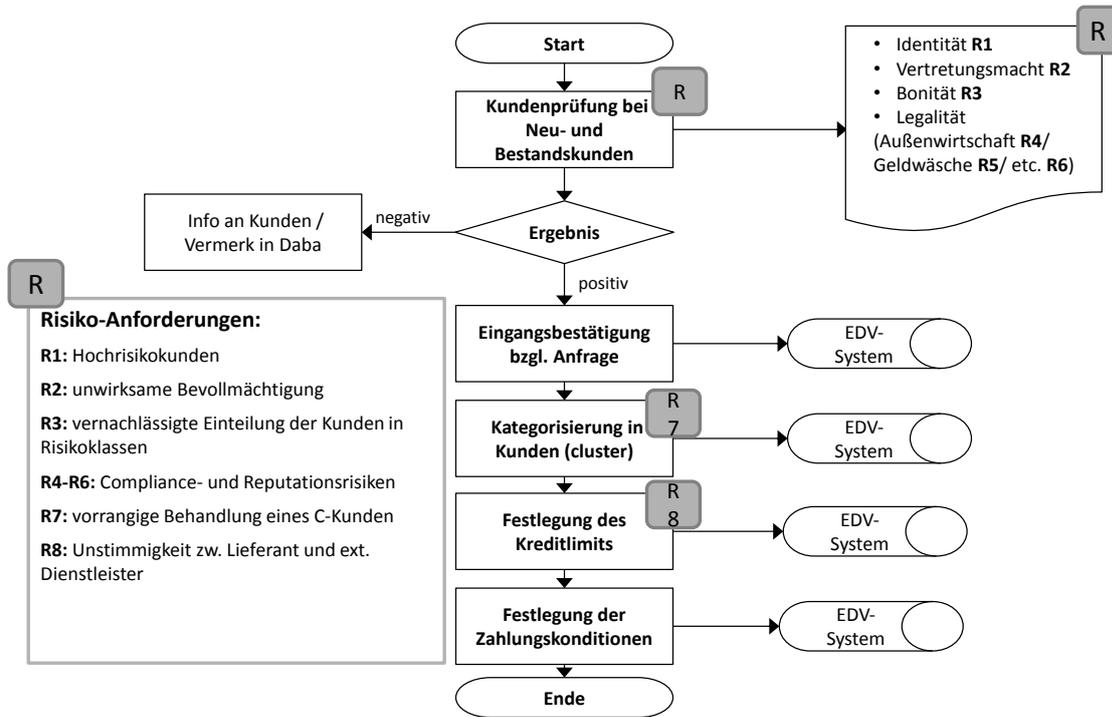


Abbildung 38: Prozessanreicherung mit Anforderungen aus Risk – „Kundenanlage“.

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

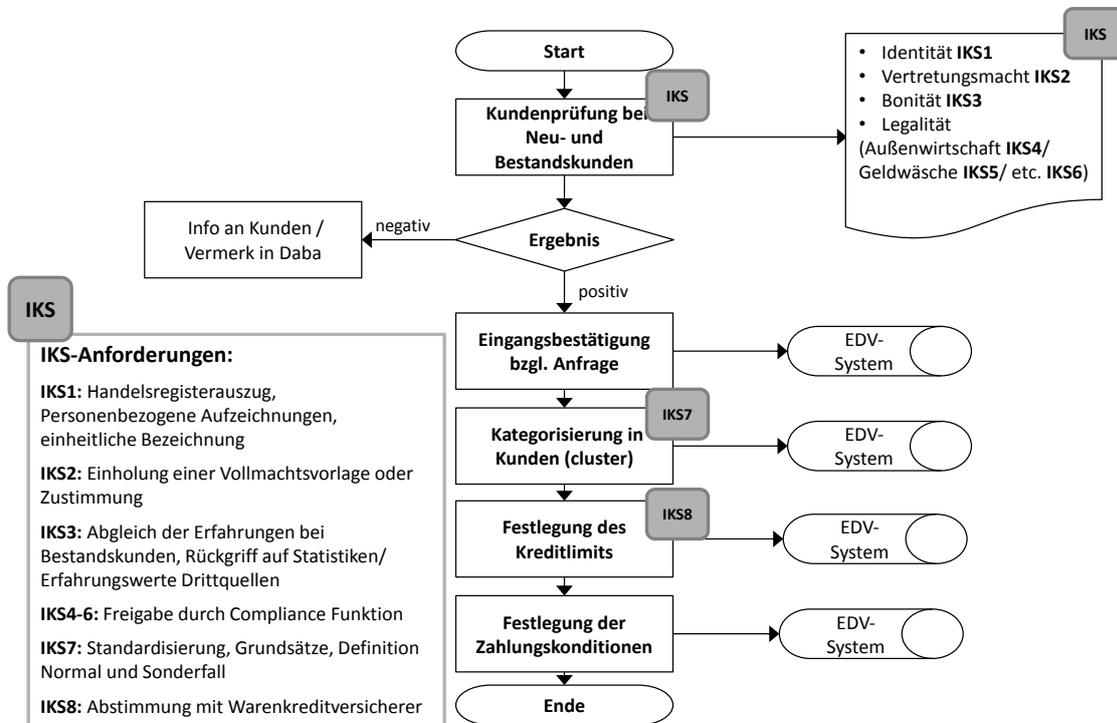


Abbildung 39: Prozessanreicherung mit IKS Kontrollpunkten – „Kundenanlage“.

Abschließend lassen sich noch den einzelnen Prozessschritten Nachhaltigkeitsanforderungen (engl. sustainability) zuweisen, wobei hier ökonomische, ökologische und soziale Anforderungen unterschieden werden (vgl. Abb. 37).

QM/ 4.3.2/ MAVe/ M3: Kundenanlage – Die Anreicherung mit Nachhaltigkeitsanforderungen

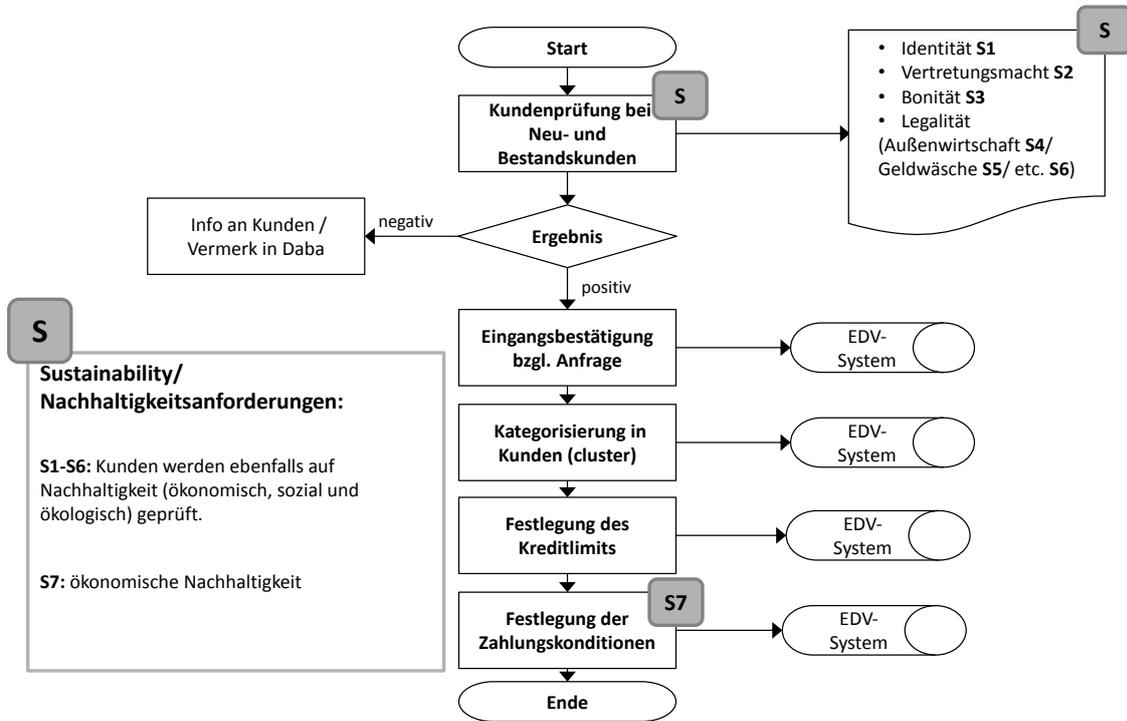


Abbildung 40: Prozessanreicherung mit Nachhaltigkeitsanforderungen – „Kundenanlage“.

Weitere Anreicherungen aus relevanten Themenbereichen sind jederzeit auf dieselbe Art durchführbar. Das Ergebnis ist ein auf alle notwendigen Anforderungen abgestimmter Prozessablauf (vgl. Abb. 38).

QM/ 4.3.2/ MAVE/ M3: Kundenanlage – Der optimierte Prozess: Ergebnis

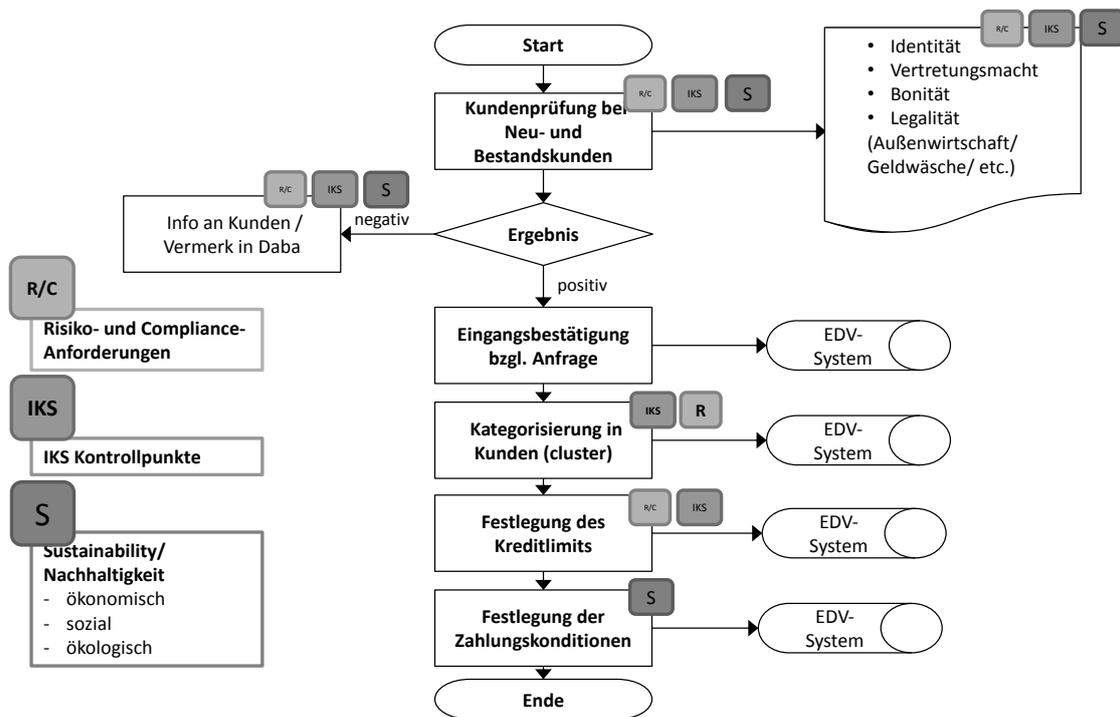


Abbildung 41: Der optimierte Prozess – „Kundenanlage“.

Bei der Gestaltung ist es wichtig, auf eine **verständliche Darstellung** zu achten. **Die Vorgaben sollen schließlich gelebt werden.** Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn die Mitarbeiter **nicht mit komplexen Prozessdokumentationen überfordert** werden. Bei der Einführung ist eine **Konzeption mit stufenweiser Implementierung zu empfehlen**, weniger die Ausgestaltung von Detailprozessen des Gesamtunternehmens. Besser ist zu Beginn eine **Konzentration auf die risikoreichsten und wichtigsten Abläufe**, die implementiert und gelebt werden. Schritt für Schritt können weitere Prozessdarstellungen folgen, nachdem das interne Audit das Changemanagement positiv bewertet hat.⁷⁴

⁷⁴ Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Stark in die Zukunft! – Neue Trends für effizientes und nachhaltiges Management, 2012, Pkt. 7.3

7.6 Exkurs: Anforderungen und Ziele für eine rechtssichere Organisation

These:

In *jedem* unternehmerischen Funktionsbereich gibt es Compliance-Anforderungen, deren Nichtbeachtung aufgrund einseitiger betriebswirtschaftlicher Sichtweise schnell (oft durch Unkenntnis) zu gravierenden Folgen (Haftung / Insolvenz) führen mag. *Bachmann*, (Gutachten E zum 70. Deutschen Juristentag, 2014, S. 44) nennt dies: „**flächendeckende Durchnormierung des Wirtschaftslebens**“. Auch das Thema „Organisation“ ist - ebenso, wie die anderen Prozessthemenfelder, wo Compliance eine *grundlegende, rahmengebende* Rolle spielt – „juristisch infiltriert“.

Beispiel: Organisationslehre ist ein typisches BWL-Fach. Die Anforderungen an eine „**Rechtssichere Organisation**“ nach **Gesetz und Rechtsprechung (§§)** finden sich aber weder in den Büchern (vgl. *Wöhe*, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, 2013, S. 100 ff. „4. Organisation“ (Organisation wird lediglich als das „*Bemühen (...), Leistungserstellung und -verwertung möglichst effizient zu strukturieren*“, definiert (S. 101)), noch in den Vorlesungen. Das daraus folgende Unwissen kann für die künftigen Manager zur **Haftungsfalle** werden (Rechtssichere Unternehmensorganisation generell als Pflicht (**§§**) (vgl. *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Geschäftsführer-Compliance, Praxiswissen zu Pflichten, Haftungsrisiken und Vermeidungsstrategien 2009, zum Thema Haftung des Geschäftsführers wegen Verletzung der Pflicht zur rechtssicheren Unternehmensorganisation, S. 49 ff).

Dabei hat „Organisation“ Bedeutung als unternehmensweite Querschnittsthematik: Es sollte in Bezug auf Pflichtkomponenten und Design vereinheitlichte Stellenbeschreibungen, Prozessablaufdarstellungen, etc. geben. Deshalb spielt (sichere) Organisation in sämtlichen Themenbereichen (Personal, Finanzen, Einkauf, Leistungserbringung, Vertrieb, IT, etc.) und den zugehörigen *Standards* (ISO / IDW / COSO / etc.) eine erhebliche Rolle.

Immer mehr spezielle Gesetze beinhalten zahlreiche verpflichtende (§§) Anforderungen an die Geschäftsleitung hinsichtlich einer *ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation*: Vgl. z.B. § 25 a Kreditwesengesetz („*Besondere organisatorische Pflichten*“) oder das neue Versicherungsaufsichtsgesetz (2016), Abschnitt 3 (§§ 23-32 VAG): „*Geschäftsorganisation*“. Vgl. auch zu § 25 a Kreditwesengesetz (KWG) die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk): Die MaRisk definieren die Ausgestaltung des Risikomanagements deutscher Kreditinstitute und stellen Verwaltungsanweisungen dar, die mit Rundschreiben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen (BaFin) mit aktuellem Stand vom 01.01.2013 veröffentlicht wurden. Sie konkretisieren § 25 a KWG und „Basel II und III“ bzgl. Risiko-Controlling und stellen „norminterpretierende Verwaltungsvorschriften“ mit Selbstbindungswirkung für Aufsichtsbehörden bei Finanzinstituten und Versicherungen dar. Bzgl. Compliance gibt es entsprechend die „MaComp“ (vgl. das Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) in der 2014 veröffentlichten 4. Version (Rundschreiben BaFin 4/2010)).

Auch bisher nicht betroffene Branchen mögen sich an den entsprechenden Regelungen als „benchmark“ orientieren. Hier einige **Beispiele von Komponenten der Thematik „Unternehmensorganisation“**, deren juristische Vorgaben (**§§**) von *allen* Branchen zu beherrschen sind:

7.6.1 (Rechtssichere) Gesellschafts-Struktur

Rechtlich problematisch sind hier u. A. Themen wie: „Geschäftsführer-Identität in Mutter- und Tochtergesellschaft“ (Interessenskonflikte bei Aufsicht und Zielvorgaben in den jeweiligen Gesellschaften), „Cash-Pooling“: Kann in Krise der Tochtergesellschaft zum Vorwurf der Untreue und des „existenzvernichtenden Eingriffs“ gegenüber den beteiligten Geschäftsführern führen. Auch „ordnungsgemäße Verrechnungspreise und „Organschaft““ sind „rechtliche Dauerbrenner“, die ebenso geklärt sein sollten wie „Aufsicht und sonstige Interaktion“ zwischen Holding und Töchter. Vgl. auch § 25 a Abs. 3 Kreditwesengesetz (KWG): „*Ordnungsgemäße Geschäftsorganisation durch die Holding einer Gruppe*“

7.6.2 (Rechtssichere) Organigramme

„Sonderbeauftragte und Externe mit wesentlichen Funktionen“ sind in der Praxis in Organigrammen oft nicht zu finden. Oder es fehlen die gesetzlich vorgeschriebenen Sonderbeauftragten (Arbeitssicherheit / Datenschutz / etc.). „Interaktionen“ zwischen Abteilungen / Bereichen und der Geschäftsleitung müssen klar (z. B. mittels einer Legende) geregelt sein. Vgl. auch die gesetzliche Forderung in § 25 a Abs. 1 Nr. 3 a KWG: „*Aufbauorganisatorische Regelungen mit klarer Abgrenzung der Verantwortungsbereiche*“ sowie § 23 Abs. 1 VAG (2016): „*angemessene, transparente Organisationsstruktur mit einer klaren Zuweisung und einer angemessenen Trennung der Zuständigkeiten*“

7.6.3 (Rechtssichere) Stellenbeschreibungen

Stellen-, Arbeitsplatz-, „Funktionsbeschreibungen“ haben die rechtlichen Mindestanforderungen zu erfüllen. Auch die Aufgaben der Sonderbeauftragten sind klar und transparent zu regeln, soweit nicht bereits gesetzlich abschließend definiert. Die zivil- und strafrechtliche Haftung als Sonderbeauftragter (vgl. RiBGH *Raum*, Anlage 12 zu *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Governance-Management, Anlagenteil zu Bd. 2, 2016) hängt u. U. maßgeblich von der Ausgestaltung der Stellenbeschreibung ab (vgl. zur **Haftung des Compliance-Beauftragten**: Urteil des Bundesgerichtshofs vom 17.07.2009 (5 StR 394/08) und *Scherer/Fruth* (Hrsg.) Governance-Management, Anlagenteil zu Bd. 2, Anlage 6). Auch „QM-Beauftragte im Fall „Brotfabrik Freising“ und „Geldwäsche-Beauftragte“ (in Deutscher Groß-Bank) waren bereits im Visier der Staatsanwaltschaft.

7.6.4 (Rechtssicheres) Schnittstellenmanagement

Da zu einer rechtssicheren Organisation und Delegation und zur Vermeidung von „Abteilungsegoismus“ klare Regelungen zur Interaktion mit vernetzten Bereichen in den Prozessabläufen und entsprechende Ausführung gehören, ist es erforderlich, dass Aufgabenzuweisung und Verantwortung in Prozessbeschreibung und Stellenbeschreibung übereinstimmen und dokumentiert sind.

7.6.5 (Rechtssicheres) Interaktionsmanagement

Bzgl. der persönlichen Aktivitäten der Organe muss *gewissenhaft* agiert werden. Die erfordert die organisatorische Sicherstellung der Erfüllung der *Pflichtaufgaben* (z.B. über ein effektives Compliance-Managementsystem) und die Anwendung der BJR bei Ermessensspielräumen. Bei *Delegation* sind zwingende rechtliche Vorgaben und der „Anerkannter Stand von Wissenschaft und Praxis“ zu beachten. (Vgl. *Scherer/Fruth* (Hrsg.) Governance-Management, Band 2 (Standard und Audit), 2015, Kapitel 4.3.1“ Interaktionsmanagement“)

Beispiel: *BGH*, Urteil vom 01.12.2008, Az. II ZR 102/07: Der Aufsichtsrat muss jederzeit ausreichend informiert sein, um Fehlverhalten des Vorstandes (z. B. mangelhafte Aufbauorganisation des Unternehmens) zu erkennen und pflichtgemäß einzugreifen. (Vgl. *Scherer/Fruth* (Hrsg.), *Stark in die Zukunft*, 2012, S. 68)

7.6.6 (Rechtssichere) Delegation

Ein wesentlicher Teil der Management-Tätigkeit besteht – bei **verbleibender Letztverantwortung der Geschäftsleitung** – in der **rechtssicheren (!) Delegation von Aufgaben und Teil-Verantwortung**. Da die **Rechtsprechung** diesbezüglich längst **Vorgaben bzgl. „ob“ und „wie“** machte, ist es auch für Betriebswirte oder Techniker unverzichtbar, diese Regeln zu kennen und zu beachten. Ansonsten verbleibt u.U. die volle Verantwortung trotz Delegation bei der Führungskraft.

Bei der **rechtssicheren Delegation** stellt sich zunächst die Frage, ob die Aufgabe überhaupt delegierbar ist. Anschließend, ob die Aufgabe mit Ressourcen des Unternehmens erfüllt werden kann und soll. Unabhängig von der Entscheidung sind die internen oder externen Delegationsempfänger sorgfältig auszuwählen (fachliche und persönliche Eignung), zu instruieren und zu überwachen. (Vgl. ISO 9001: 2015: 8.4: „Kontrolle von extern bereitgestellten Produkten und Dienstleistungen“ und *Scherer/Fruth* (Hrsg.) *Governance-Management Anlagenteil* zu Band 2, 2016: Punkt 1.2.6.2.2.3: „Anforderungen und Standards bei Auslagerungen“)

Vgl. auch § 32 Abs. 1 bis 4, VAG (2016): „*Ausgliederung*: (1) Verantwortlichkeit bleibt beim Ausgliedernden; (2) Datenzugriff und Zugangsrechte zu den Räumen sind sicherzustellen; (3) Qualitätsbeeinträchtigungen und Risikoerhöhung aufgrund Ausgliederung sind zu vermeiden; (4) Auskunft- und Weisungsrechte sind vertraglich abzusichern.

Beispiele: Die Rechtsprechung (§§) zur Haftung bei Delegation auf Externe

Steuerberater-Fall:

Ein GmbH-Geschäftsführer engagierte zur Erledigung der steuerlichen Angelegenheiten der GmbH – wie in der Praxis üblich – einen Steuerberater. Dieser war jedoch nicht zuverlässig und gab die Umsatzsteuererklärung nicht rechtzeitig ab. Das Finanzamt schätzte die Steuerlast der GmbH zu niedrig. Das Finanzgericht München (Finanzgericht München Az.: 14 V 3441/07) verurteilte den Geschäftsführer persönlich zur Haftung wegen Steuerhinterziehung. Der Geschäftsführer sei persönlich verantwortlich für die rechtzeitige und richtige Steuererklärung. Er dürfe seinem Steuerberater nicht einfach vertrauen, sondern muss ihn, selbst, wenn er ihn sorgfältig ausgewählt habe, auch noch hinreichend überwachen: Organisations-pflichtverletzung wegen fehlerhafter Delegation!

Im **Handelsvertreter-Fall** stellte der *BGH* (*BGH*, Urteil vom 15.03.2012, Az III ZR 148/11) fest, der Geschäftsführer hafte auch bei Einschaltung Selbstständiger. Sogar, wenn diese vorsätzlich und bewusst pflichtwidrig handeln.

7.6.7 (Rechtssichere) Prozessbeschreibungen / Verfahrensanweisungen

Beispiel: Transrapid: Zwei Fahrdienstleiter und zwei Betriebsleiter wurden wegen fahrlässiger Tötung in 23 Fällen angeklagt und verurteilt. Der Vorwurf: Organisationsverschulden: Es hätten Verfahrensanweisungen gefehlt, die einen *sicheren* Prozessablauf gewährleisten hätten (vgl. *Scherer/Fruth* (Hrsg.), *Stark in die Zukunft*, 2012, S. 7)

Buhl stellt beim „wertorientierten Prozessmanagement“ eine noch **erhebliche Forschungslücke** u. a. bzgl. der Integration von Ertrags- und Risikogrößen zu Wertbeiträgen, der Ex-post-Kontrolle von Prozessmanagemententscheidungen und **des expliziten Zielbezuges auf den langfristigen, nachhaltigen Unternehmenswert** als Spitzenkennzahl fest.

Die Wichtigkeit des Themas wird bestätigt durch die geplante **Neufassung der ISO 9001 (Qualitätsmanagement) für 2015**: Dort wird an vielen Stellen der **risikobasierte Ansatz** betont und der **Prozessansatz** gegenüber der Version 2008 erheblich verstärkt: Zu ermitteln sind künftig Inputs, Outputs, Wechselwirkungen, Leistungskennzahlen, Verantwortlichkeiten, Chancen und Risiken. Ein explizierter Bezug auf die Anforderungen des „wertorientierten Prozessmanagements“ fehlt jedoch!

In Lehre und Beratung wird jedoch seit Jahren und nach wie vor das **Prozessdreieck der Ablauforganisation** mit lediglich den drei Anforderungen Kosten (effizient), Zeit (fristgerecht) und Qualität vor- und nachgebetet. Und die **ISO 9001 (2015)** stellt auch in der neuen Version überwiegend Qualität und Service als Kundenanforderungen der „interested parties“ dar.

Es wird jedoch vereinzelt zu recht gefordert, das Prozess-Dreieck in ein **Vieleck („Prozess-Polygon“, „Prozess-Pentagramm“ *Mayrhofer*)** zu transformieren, um den heutigen Governance-Anforderungen u. a. mit Risiko- und Compliance-Management, gerecht zu werden. Nur, wenn zunächst die von Prozessgestaltungen zu erfüllenden zwingenden Anforderungen vollständig bekannt sind und um fakultative, aber gewünschte Anforderungen / Ziele (z. B. Wertorientierung oder Akzeptanz beim Prozesseigner) ergänzt werden, lassen sich diese unter Berücksichtigung ihrer Wechselwirkungen integrativ beachten.

Erst in diesem Stadium ist es angezeigt, unter einer Vielzahl von Tools und Methoden aus dem Prozessmanagement (Six Sigma, TQM, Lean Management, Prozesskostenrechnung, usability engineering, Balanced Scorecard, Reifegradmodelle, etc.) die angemessenen (erforderlich und ausreichend: geeignet zur Zielerreichung) auszuwählen und entsprechend einzusetzen.

Wenn dadurch das Richtige richtig getan wird, sind nicht nur wirtschaftliche Ziele zu erreichen, sondern auch **Haftungsgefahren für Prozesseigner, -modellierer und Geschäftsleitung reduziert**.

Sowohl in Lehre, Beratung als auch in entsprechenden ISO-Standards fehlt m. E. jedoch die systematische Erarbeitung von Compliance-Anforderungen an und Einbindung in Prozesse: So sollten zunächst die **obligatorischen Anforderungen mit Sanktionsrisiken (§§)** (effektiv, qualitativ, fristgerecht, sicher, rechtssicher (compliant), dem „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ entsprechend, effizient, gewissenhaft und ordentlich sowie aus der Wertorientierung: risikoorientiert) erfüllt werden. Danach sind – bei Anwendung der Business Judgment Rule – die **fakultativen Anforderungen des wertorientierten Prozessmanagements** (wertbeitrags-, nachhaltigkeits-, zukunfts-, chancen-, zahlungsstromorientiert, messbar, transparent und kommunikationsfähig, anreiz- und sanktionsfähig) „als Kür“ zu erfüllen.

Wieder zeigt sich, dass die **BWL ohne Berücksichtigung von Recht** etc. **nicht** unbedingt ganzheitlich und **komplett** die verpflichtenden Anforderungen abbilden kann / mag:

Vgl. die gesetzlichen Vorgaben in § 25 a Abs. 1 Nr. 3 a KWG: „(...) ablauforganisatorische Regelungen (...)“ und § 23 Abs. 5 VAG (2016): „(...) ablauforganisatorische Regelungen (...)“

7.6.8 (Rechtssichere) Aufsichts- und Kontrollmechanismen

Die Geschäftsleitung hat gem. § 130 OWiG, aber auch gem. §§ 43 GmbHG, 93 AktG, etc. die Aufsicht und Kontrolle im Unternehmen so zu organisieren, dass Pflichtverletzungen möglichst vermieden werden. Hierzu gibt es auch eine Vielzahl von Urteilen, zum Beispiel: Die neue *BGH*-Rechtsprechung zur Organisation zur Vermeidung der Haftung für Wettbewerbsverletzungen (*BGH* vom 18.06.2014, I ZR 242/12, GRUR 2014, S. 838 ff.), das „Floor-Check“-Urteil des *BGH*, „Skyguide“, „Reifenhändler-Fall“, „Beschwerdemanagement-Fall“, „Thyssen-Rom-Fall“ u.v.m. (Vgl. *Scherer/Fruth* (Hrsg.), *Stark in die Zukunft*, 2012, S. 99 - 110, Organisations-pflichtverletzung als Auffangtatbestand oder neuer Trend?)

Vgl. auch die gesetzlichen Anforderungen in § 29 VAG (2016): „*Internes Kontrollsystem*“ und § 30 VAG (2016): „*Interne Revision*“ und vgl. § 25 a Abs. 1 Nr. 3 KWG: „(...) *das Risikomanagement umfasst insbesondere 3. die Einrichtung interner Kontrollverfahren* (...)“ (Vgl. auch *Scherer/Fruth* (Hrsg.) *Governancemanagement*, Anlagenteil zu Band 2: Anlage 23: Standard für ein Internes Steuerungs- und Überwachungssystem).

7.6.9 (Rechtssicheres) Informationsmanagement

Viele Gesetze / Verordnungen, aber auch Einzelfallrechtsprechung enthalten zwingende Anforderungen zur Frage, wer? was? wann? wie? wen? zu kommunizieren hat. Transparenz und strukturiertes Vorgehen im Unternehmen fehlt diesbezüglich meist.

Nach *BGH* (*BGH*, Urteil vom 01.12.2008, Az. II ZR 102/07) sind z. B. auch Aufsichtsratsmitglieder verantwortlich und haftbar, wenn ein geeignetes *Informationssystem* fehlt.

Auch im Compliance-Urteil des *LG München* (*LG München*, Urteil vom 10.12.2013, Az. 5 HK 0 1387/10) wird festgestellt, dass Fehler des Aufsichtsrats im Rahmen der Überwachung und Information des Vorstandes zu einer gesamtschuldnerischen Haftung von Mitgliedern des Aufsichtsrates neben pflichtwidrig handelnden Vorstandsmitgliedern führen kann. Vgl. auch § 23 Abs. 1 VAG (2016): „(...) *dazu gehören (...) ein wirksames unternehmensinternes Kommunikationssystem ...*“

7.6.10 (Rechtssicheres) Dokumentationsmanagement

Dokumentationsanforderungen finden sich in vielen Gesetzen, Verordnungen, Rechtsprechung etc. Auch hier herrscht in der Praxis noch häufig Unsicherheit wer? was? wie? zu dokumentieren und wie? und wie lange? zu archivieren hat. (Vgl. *Scherer/Fruth* (Hrsg.), *Stark in die Zukunft*, 2012, S. 90, Kap. 7.8 „Schaffung positiver und Vermeidung negativer Dokumente“ sowie *Scherer et al.*, *Wer den Schaden hat ...*, Band 2, 2. Aufl. 2006, Kapitel 15: Die betriebliche Dokumentation, sowie Band 1, 2. Aufl. 2006, S. 115 „Mehrwegflaschen-Fall“ des *BGH* (BGHZ 104, S. 323))

Mangelhafte Dokumentation und (zahlen- und ausbildungsmäßig) mangelnde Personalausstattung wurden von der Rechtsprechung als solch grobe Pflichtverstöße (grober Organisationsfehler) angesehen, dass sogar die Beweislast für die Ursächlichkeit der Pflichtverletzung für den eingetretenen Schaden gegen den Pflichtverletzer umgekehrt wurde (vgl. oben Pkt. 4.3.3.).

Vgl. auch die gesetzliche Anforderung in § 25 a KWG Abs. 1, 2. Abs., Nr. 3: „Eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation umfasst darüber hinaus eine vollständige Dokumentation der Geschäftstätigkeit“ und in § 23 Abs. 5 VAG (2016): „Die aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen sowie das interne Kontrollsystem sind für Dritte nachvollziehbar zu dokumentieren. Die Dokumentation ist sechs Jahre aufzubewahren.“

7.6.11 Unterstützung durch ein (rechtssicheres) integriertes Managementsystem

Die Einrichtung diverser „Managementsysteme“ wird mittlerweile als Pflicht und Bestandteil der rechtssicheren Organisation angesehen: So die Pflicht zur Einrichtung eines effektiven (Compliance-)Managementsystems (LG München Urteil vom 10.12.2013, Az. 5 HK 0 1387/10 „Neubürger“ vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Governance-Management, Anlagenteil zu Band 2, Anlage 3) und zur Einrichtung eines Risiko-Managementsystems (Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Geschäftsführer-Compliance, 2009, S. 54 ff.)

Vgl. auch gesetzliche Anforderungen in § 25 a Abs. 1 KWG: „Eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation muss insbesondere ein angemessenes und wirksames Risikomanagement umfassen (...)“ (Anmerkung: Risikomanagement hat sich auch um Compliance-Risiken zu kümmern), in § 26 Abs. 1 VAG (2016): „(...) Unternehmen müssen über ein wirksames Risikomanagement verfügen, das gut in die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse des Unternehmens integriert ist (...)“, in § 29 Abs. 1 VAG (2016): „(...) Unternehmen müssen über ein wirksames internes Kontrollsystem verfügen, das mindestens (...) eine Funktion zur Überwachung der Einhaltung der Anforderungen (Compliance-Funktion) umfasst“ und in § 29 Abs. 2 VAG (2016): „Zu den Aufgaben der Compliance-Funktion gehört die Beratung des Vorstandes in Bezug auf die Einhaltung der Gesetze und Verwaltungsvorschriften (...). Ausserdem hat die Compliance-Funktion die möglichen Auswirkungen von Änderungen des Rechtsumfeldes für den Unternehmer zu beurteilen und das (...) Risiko (Compliance-Risiko) zu identifizieren und zu beurteilen. (...)“ sowie in § 25 a Abs. 1, 2. Absatz, Nr. 3 KWG:

„Eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation umfasst darüber hinaus 3. einen Prozess, der es den Mitarbeitern unter Wahrung der Vertraulichkeit ihrer Identität ermöglicht, Verstöße (...) sowie etwaige strafbare Handlungen innerhalb des Unternehmens an geeignete Stellen zu berichten.“ (Hinweisgeber-, whistle-blowing- oder Ombudsmann-Systeme)

8 Übersetzung der Unternehmens-, Bereichs-, Prozess-Ziele in (wertorientierte) Kennzahlen (KPI's)

Eine besondere Herausforderung in der Praxis ist es, **den jeweiligen Prozessen oder Prozess-Schritten die angemessenen Kennzahlen zuzuordnen:**

Die **Menge** der Kennzahlen muss angemessen sein.

Aber auch die Aussagekraft / der **Informationsgehalt** spielt eine entscheidende Rolle: In der Praxis entsteht oft der Eindruck, dass hier nahezu willkürlich gehandelt wird, nach dem Motto „Hauptsache, irgendeine Kennzahl!“

9 Input / „line of action“ / output : Das gleiche Schema in jedem Prozessthemenbereich

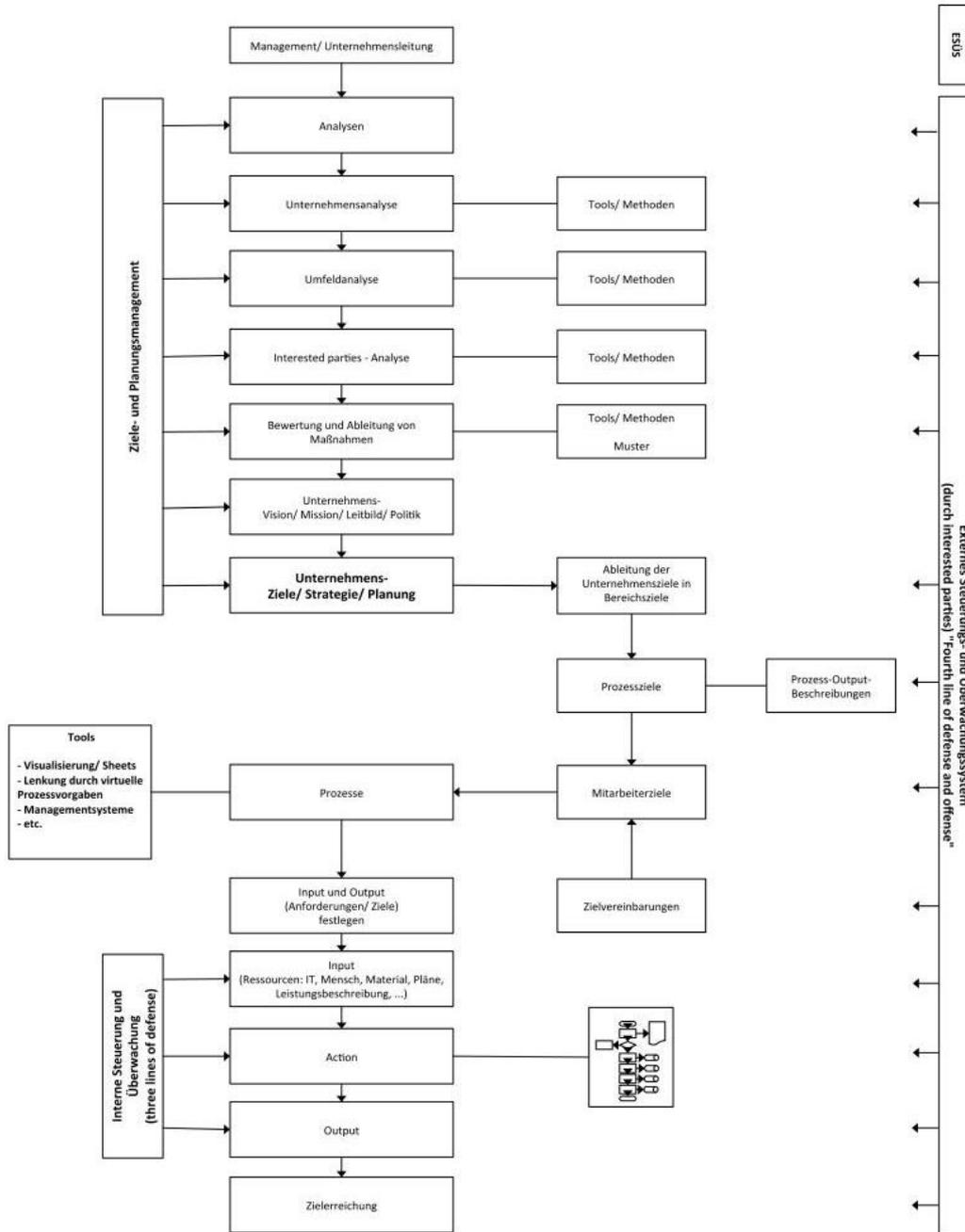


Abbildung 42: Prozessthemenbereich.

Egal, in welchem (Prozess-)Themenbereich (Finanzen, Einkauf, Personal, Vertrieb, Leistungserstellung, IT, etc.) versucht wird, Ziele zu erreichen:

Das Schema (der Ablauf) sollte stets gleich sein:

Ziele und deren Anforderungen bestimmen und die erforderlichen Ressourcen bereitstellen:

Dann können Mitarbeiter, Roboter und IT im Rahmen der von den Prozessabläufen vorgegebenen Leitplanken agieren und mithilfe interner und externer Steuerung und Überwachung die Ziele erreichen:

DIN EN ISO 9001:2015-11
EN ISO 9001:2015 (D/E)

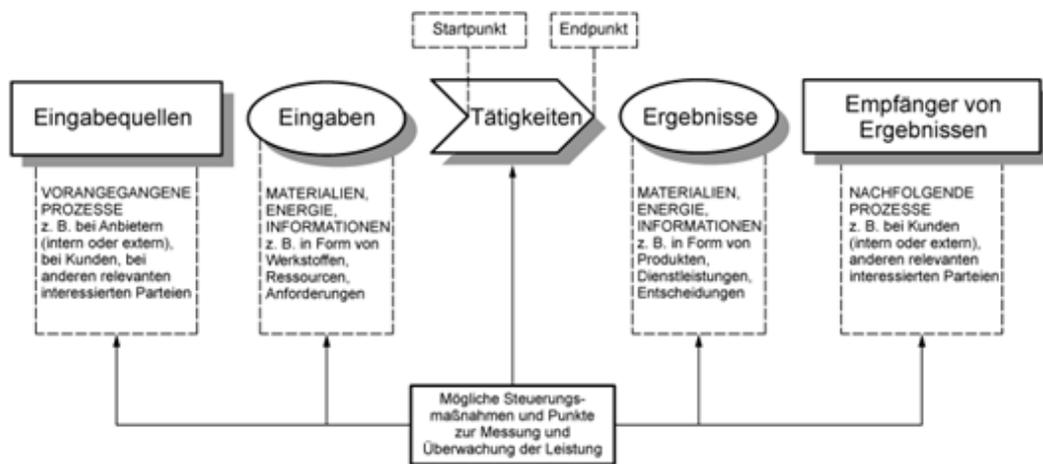


Bild 1 — Schematische Darstellung der Elemente eines Einzelprozesses

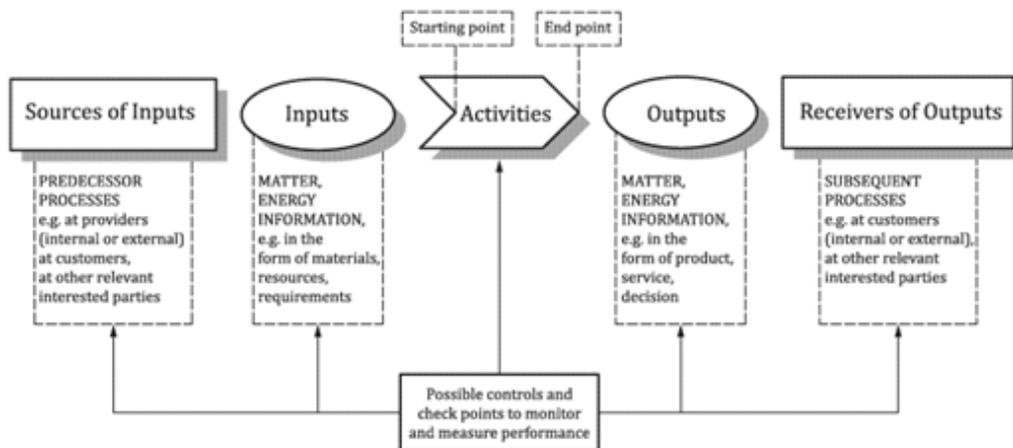


Figure 1 — Schematic representation of the elements of a single process

Abbildung 43: Prozessmanagementgrafik entnommen aus ISO 9001:2015, S. 12.

10 Steuerung und Überwachung zur Sicherstellung der Zielerreichung

Da Zielerreichung in der Zukunft stattfindet, ist sie mit Unsicherheit behaftet. Die Unsicherheit ist bedingt durch Risiken, die die künftige Zielerreichung beeinflussen: Risiken bedeuten Gefahren und Chancen. Die lines of defense and offense (vgl. Pkt. 11 ff.) versuchen, die Zielerreichung zu unterstützen, indem sie Risiken erkennen, bewerten und steuern helfen

10.1 Unternehmenssteuerung- und -überwachung (Aufsicht und Kontrolle)

Nachfolgend geht es um das Thema **Steuerung und Überwachung** der diversen Prozess-Themenfelder, um die zwingenden und sonstig festgelegten Ziele des Unternehmens zu erreichen.

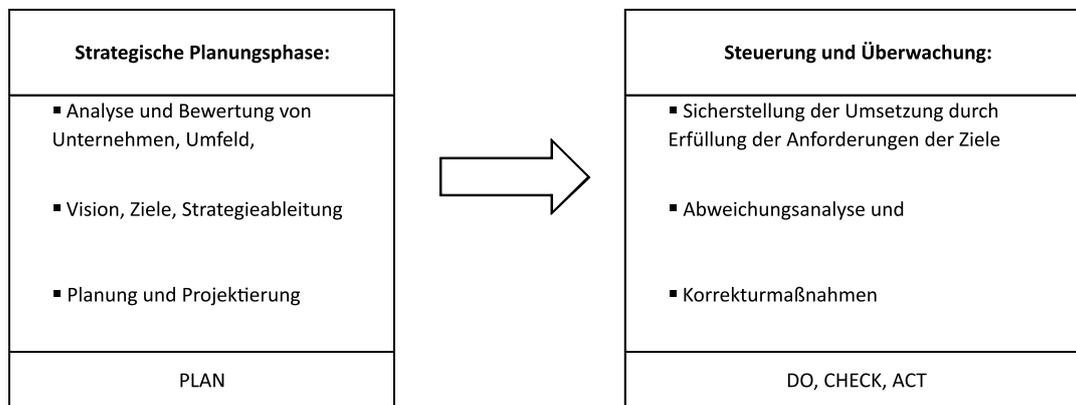


Abbildung 44: Planung, Steuerung und Überwachung.

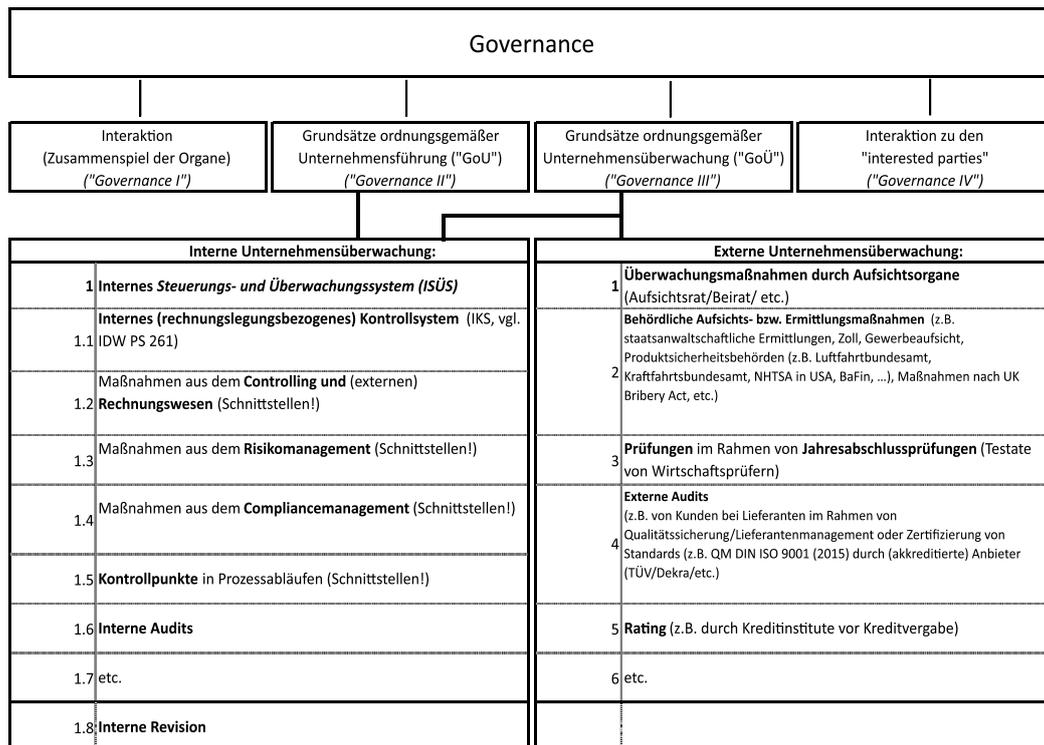


Abbildung 45: Beispiele interner und externer Überwachung.

Übersicht: Interne und externe Überwachung im Unternehmen

Interne Überwachung

Häufig werden neuerdings auch die „Three lines of defense“ als möglicher Strukturierungsvorschlag genannt, vgl. dazu auch oben Pkt. 4.2.2, wobei die nachfolgenden Punkte 1.1 - 1.7 der „second line“ und 1.8 (Revision) der „third line“ zugeordnet werden.

1. Internes Steuerungs- und Überwachungssystem („ISÜS“)

(Gesamtheit der internen Steuerungs-, Überwachungs- und Kontrollmechanismen)

1.1 Internes (rechnungslegungsbezogenes) Kontrollsystem (IKS vgl. IDW PS 261)

1.2 Teile aus dem Controlling und (externen) Rechnungswesen

1.3 Teile aus dem Risikomanagement

1.4 Teile aus dem Compliancemanagement

1.5 Kontrollpunkte in Prozessabläufen

1.6 Interne Audits

1.7 etc.

1.8 (Interne) Revision

(Hinweis: Die interne Revision nimmt aufgrund ihrer Funktion als „interne Ermittlungsbehörde“ eine Sonderstellung ein und sollte in einer Stabsstelle angesiedelt sein, um eine

Weisungsungebundenheit gegenüber den Funktionen unterhalb der Geschäftsleitung sicherzustellen, vgl. Standard IRS.)

2. Externe Überwachung / Externes Steuerungs- und Überwachungssystem („ESÜS“)

2.1 Überwachungsmaßnahmen durch Aufsichtsorgane (Aufsichtsrat/Beirat/ etc.)

2.2 Behördliche Aufsichts- bzw. Ermittlungsmaßnahmen (z.B. staatsanwaltschaftliche Ermittlungen, Zoll, Gewerbeaufsicht, Produktsicherheitsbehörden (z.B. Luftfahrt-bundesamt, Kraftfahrtbundesamt, NHTSA in USA, ...), Maßnahmen nach UK Bribery Act, etc.)

2.3 Prüfungen im Rahmen von Jahresabschlussprüfungen (Testate von Wirtschaftsprüfern)

2.4 Externe Audits (z.B. von Kunden bei Lieferanten im Rahmen von Qualitätssicherung/Lieferantenmanagement oder Zertifizierung von Standards (z.B. QM DIN ISO 9001 (2015) durch (akkreditierte) Anbieter (TÜV/Dekra/etc.)

**2.5 Rating
(z.B. durch Kreditinstitute vor Kreditvergabe)**

2.6 etc. (z.B. due-diligence-Prüfungen bei M&A)

1. Hinweis:

Die **Interne Unternehmensüberwachung gehört auch zu den Aufgaben der „gewissenhaften“ Geschäftsleitung und ist damit zugleich Bestandteil einer ordnungsgemäßen Unternehmensführung.**

2. Hinweis:

2.1 Bei der Vielzahl der aufgeführten Überwachungsmaßnahmen gibt es eine **riesige Überschneidung und damit enormes Einsparungspotenzial**, wenn z.B. durch eine zentrale Funktion – abgestimmt mit den übrigen Themengebieten – die immer wieder gleichen Checks (Dokumenten-/ Prozess-/ workflow-Prüfungen / Interviews / etc.) durchgeführt und die Erkenntnisse verteilt werden.

Beispiel:

Jede Überwachungsfunktion (Controlling / Risikomanagement / Compliance / Audits / Revision / etc.) verlangt **dokumentierte Prozessabläufe**, die diverse Anforderungen (effektiv, qualitativ, rechtssicher, technisch sicher, effizient, etc.) erfüllen.

Ein einziges **Prozess-Audit** kann den erforderlichen Soll-/Ist-Abgleich durchführen und - z. B. via Einstellung der Ergebnisse in einen Datenraum mit ausgewählten Zugangsberechtigungen - alle genannten / involvierten Funktionen informieren.

Weiteres Beispiel: Zahlreiche Standards (QM, Risk, Compliance, Internal Control, Integriertes Managementsystem, u.v.m.) verlangen die Darstellung und Bewertung der Anforderungen der „interested parties“ (vgl. oben, Pkt. 2.1.3). Auch dies ist nur ein einziges Mal zu erledigen und das Ergebnis an die berechtigten Stellen zu verteilen.

2.2 Eine noch bessere Möglichkeit, den Überwachungsaufwand erheblich zu reduzieren: Mitarbeiter, die eigenverantwortlich vernünftig, zuverlässig und motiviert arbeiten!

2.3 Da **Zielabweichungen** jedoch nicht nur von Mitarbeitern, die sich nicht „vernünftig“ verhalten, verursacht werden, sondern **auch von anderen Einflüssen** (z.B. Umsatzrückgang durch Umfeldentwicklungen), hat das Steuerungs- und Überwachungssystem in diesen Bereichen die herausfordernde Aufgabe, **entsprechende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und Gegensteuerungsmaßnahmen aufzuzeigen**.

2.4 Schließlich sollten **Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen soweit wie möglich automatisiert** werden, um nicht unverhältnismäßig personelle Ressourcen bei gleichzeitiger Fehleranfälligkeit menschlichen Verhaltens zu binden:

So können **Standardabweichungen** gut maschinell festgestellt und an geeignete Mitarbeiter zur Überprüfung der Ursachen und Durchführung von Maßnahmen zur künftigen Fehlervermeidung angesteuert werden.

2.5 Neu, aber sicher sehr sinnvoll – und bereits von zahlreichen Unternehmen praktiziert – ist es, einen **Datenraum mit den üblicherweise von allen internen und externen „interested parties“ überschneidend gewünschten Informationen**, z.B. geordnet nach Funktions- oder Themenbereichen einzurichten. Zugehörige – sorgfältig ausgewählte – Dokumente sind ebenfalls einzustellen. Anschließend bekommen die zu autorisierenden Interessenten exklusive **Zugangsberechtigungen**, nachdem sie entsprechende Geheimhaltungserklärungen unterzeichnet haben. Beispielsweise können (positive) externe Auditergebnisse / Zertifikate / Mitarbeiterwissensbilanz, Kennzahlen etc. eingestellt werden. Damit würden keine Betriebsgeheimnisse preisgegeben, sondern **positive PR** betrieben.

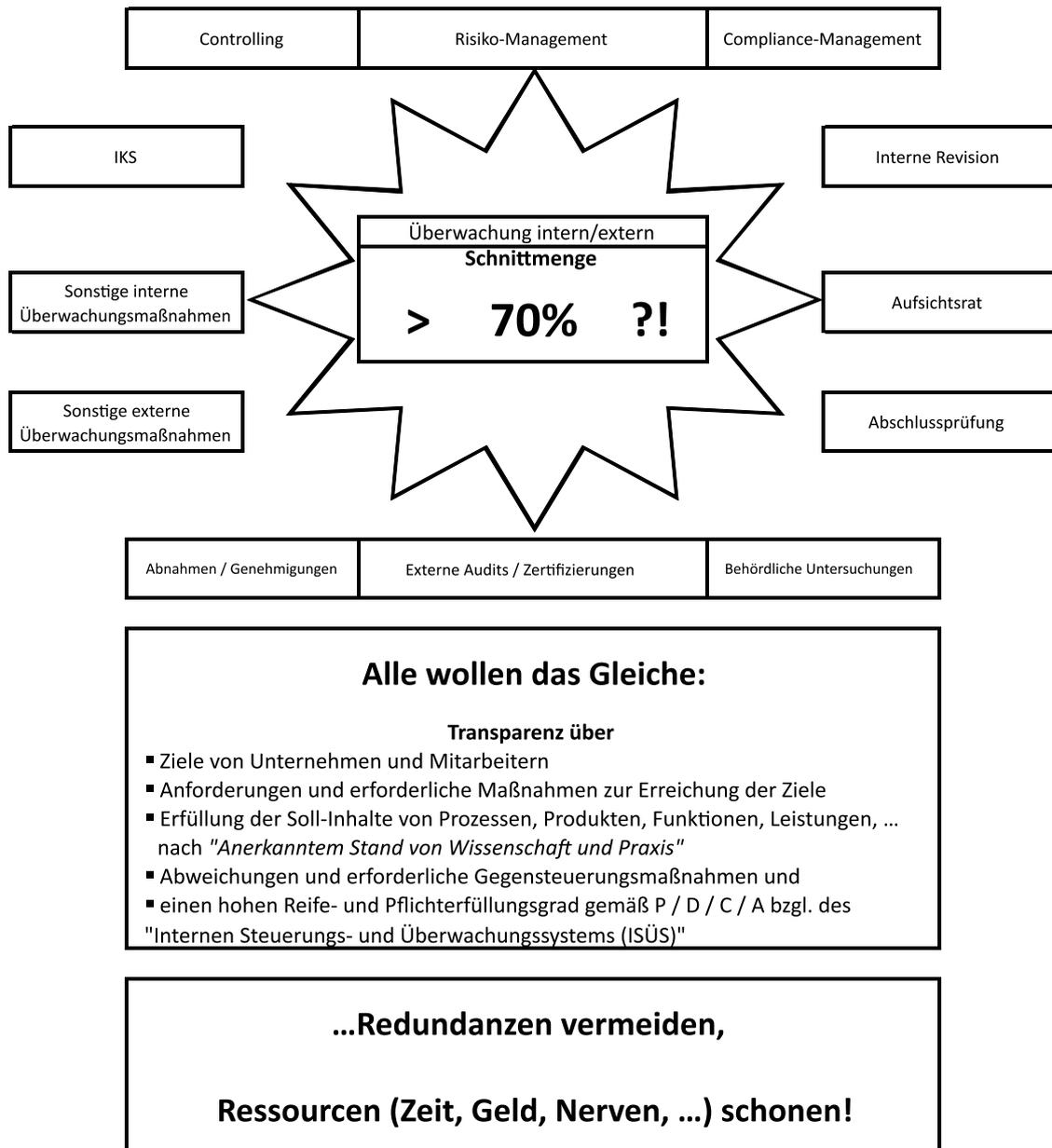


Abbildung 46: Schnittstellen und Einsparungspotenzial im Steuerungs- und Überwachungsmanagement.

10.2 Identifikation und Bewertung von Zielen, Anforderungen und Handlungsbedarf für Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmens-, Bereichs-, Prozess-Ziele

Zunächst sind:

- Die diversen einschlägigen, relevanten und erheblichen Anforderungen und Regelungen sowie
- der Handlungsbedarf für Maßnahmen aufgrund der aktuell (und in naher Zukunft) existierenden Anforderungen, um die Ziele des *Governance*-Managementsystems zu erreichen, zu eruieren, zu identifizieren und zu bewerten.

Beispiel:

Das Thema *Governance* umfasst über die „Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung und -überwachung“ sämtliche Unternehmensfunktionen (vgl. „22 Themenfelder“). U.a. gehört dazu *Compliance*.

Aufgrund der aktuellen Rechtsprechung des *LG München (Neubürger-Compliance-Urteil vom 10.12.2013, vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.) Analgenband zu Governance-Management Band 2, 2016, Anlage 3)* existiert nun (seitens der Rechtsprechung – es hätte auch über ein Gesetz oder als „*Anerkannter Stand von Wissenschaft und Praxis*“ als Anforderung statuiert werden können) die **Anforderung / Pflicht, ein effektives Compliance-Managementsystem** vorzuhalten. Da bei Verletzung dieser Pflicht erhebliche Strafen / Sanktionen für Unternehmen und Management drohen, ist **diese Anforderung als erheblich einzustufen** (wenn im Unternehmen noch kein (ausreichendes) Compliance - Managementsystem vorhanden ist, besteht Handlungsbedarf für die Installation!).

10.2.1 Identifikation und Bewertung von Zielen, Anforderungen und Regelungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen

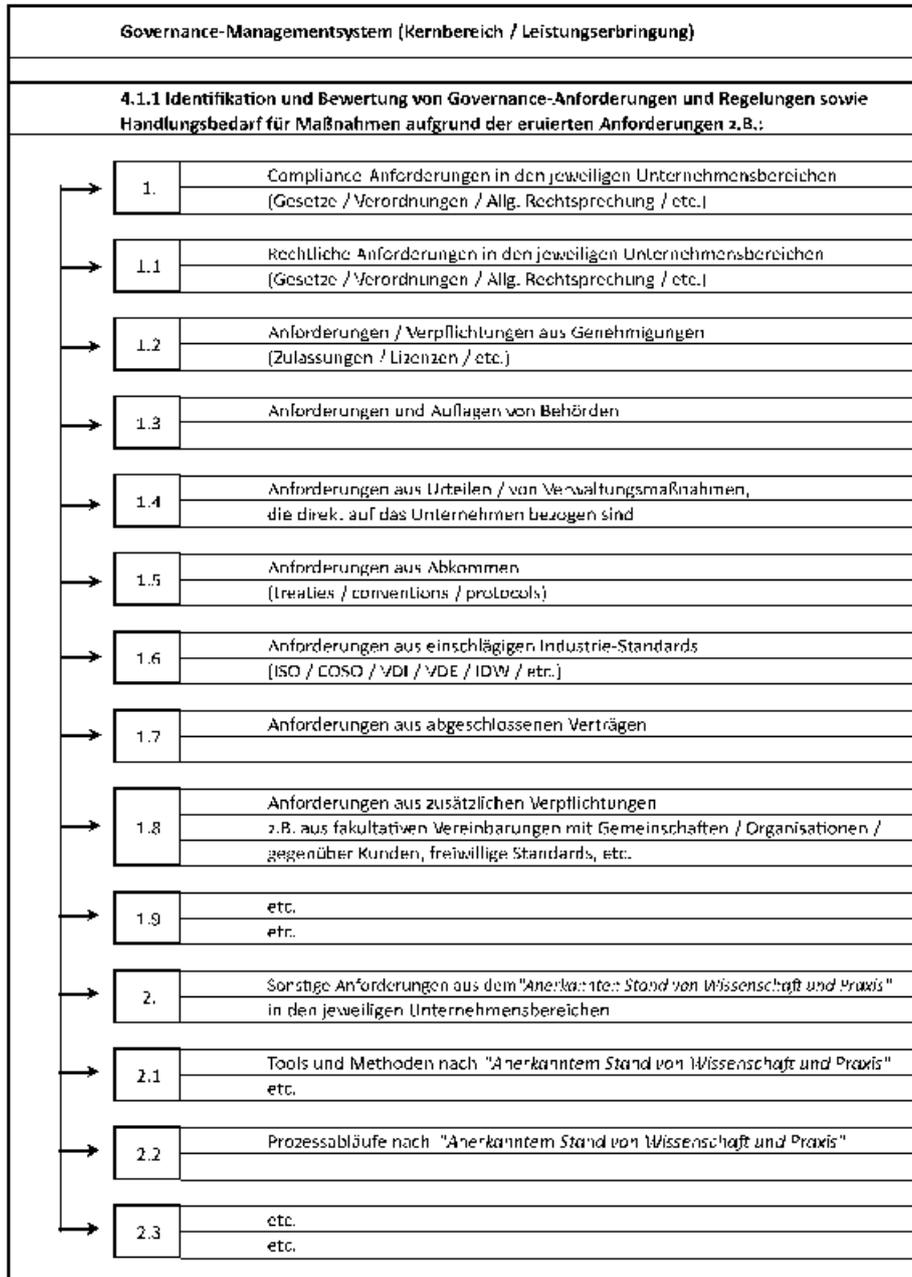


Abbildung 47: Identifikation und Bewertung von Governance-Anforderungen.

Auditfrage/n:

Sind die (Governance-)Anforderungen für alle Unternehmensbereiche transparent und werden diese systematisch eruiert und bewertet?

Die analysierten und bewerteten **Anforderungen** werden **den einzelnen Unternehmensbereichen** zugeordnet, um **Verantwortlichkeiten** zuzuweisen und **Schnittstellen** festzustellen:

Anschließend würde der **Handlungsbedarf** ermittelt, **Maßnahmen abgeleitet** und **umgesetzt**.

zu 4.1.1 Governance-Anforderungen und Regelungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen								
Anforderungs-ID	Anforderungstext	Unternehmensbereiche (vgl. "Unternehmensstruktur")						
		1. Anstaltsbereich	2. Management	3. Beschaffung	4. Klassifizierung	5. Marketing/Strategie	6. Produktion	7. IT
1	Compliance-Anforderungen in der jeweiligen Unternehmensbereiche							
1.1	Die in den Anstaltsbereich des Anstalts/Produktionsbereichs in den jeweiligen Unternehmensbereiche							
1.2	Die in den Anstaltsbereich des Anstalts/Produktionsbereichs in den jeweiligen Unternehmensbereiche							
1.3	Die in den Anstaltsbereich des Anstalts/Produktionsbereichs in den jeweiligen Unternehmensbereiche							
1.4	Die in den Anstaltsbereich des Anstalts/Produktionsbereichs in den jeweiligen Unternehmensbereiche							
1.5	Die in den Anstaltsbereich des Anstalts/Produktionsbereichs in den jeweiligen Unternehmensbereiche							
1.6	Die in den Anstaltsbereich des Anstalts/Produktionsbereichs in den jeweiligen Unternehmensbereiche							
1.7	Die in den Anstaltsbereich des Anstalts/Produktionsbereichs in den jeweiligen Unternehmensbereiche							
1.8	Die in den Anstaltsbereich des Anstalts/Produktionsbereichs in den jeweiligen Unternehmensbereiche							
1.9	Die in den Anstaltsbereich des Anstalts/Produktionsbereichs in den jeweiligen Unternehmensbereiche							
2	Die in den Anstaltsbereich des Anstalts/Produktionsbereichs in den jeweiligen Unternehmensbereiche							
3	Die in den Anstaltsbereich des Anstalts/Produktionsbereichs in den jeweiligen Unternehmensbereiche							
3.2	Die in den Anstaltsbereich des Anstalts/Produktionsbereichs in den jeweiligen Unternehmensbereiche							
3.3	Die in den Anstaltsbereich des Anstalts/Produktionsbereichs in den jeweiligen Unternehmensbereiche							

Abbildung 48: Governance-Anforderungen und Regelungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen.

Auditfrage/n:

Ist gewährleistet, dass die eruierten und bewerteten Governance-Anforderungen eindeutig den diversen Unternehmensbereichen oder Prozessabläufen zugeordnet werden können?

Beispiel zur Vertiefung der oben dargestellten Matrix:

Zur vertikalen Reihe: 1.1: Rechtliche Anforderungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen

Bzgl. des in obiger Abbildung (vgl. Abbildung 47 und 48) dargestellten Feldes 1.1 („rechtliche Anforderungen aus Gesetzen / Rechtsprechung in den jeweiligen Unternehmensbereichen“) ergibt sich **nachfolgende Matrix** (Abb. 49 und 50), die hilft, diverse – **einschlägige – Rechtsthemen den existierenden Unternehmensbereichen zuzuordnen:**

Hinweis:

Dies ist nur ein Teil von Compliance, damit auch nur ein Teil von Governance!

Es schafft jedoch Transparenz und auch eine gute Grundlage für Schulungsinhalte:

Es muss nicht jeder Mitarbeiter zugleich auch Volljurist sein!

Auditfrage/n:

Verfügt das Unternehmen über ein transparentes „Rechtskataster“ bzgl. der relevanten Rechtsgebiete in den jeweiligen Unternehmensbereichen?

Zu 4.1.1 / Rechtliche Anforderungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen (1-11)											
Rechtsgebiete (alphabetisch)	Unternehmensbereiche										
	1. Analyse W. Bereich 1. Bereich Bereich	2. Management	3. Organisation	4. Management- system	5. Auswahl/ Strategie	6. Organisation	7. Interne Ebenen Management	8. Personal	9. Risiko- management	10. Compliance	11. F&E Innovation
1	Anwendungsrecht										
2	Arbeitsrecht										
3	Bank- und Finanzrecht										
4	Bau- und Baurecht										
5	Bürgerliches Recht										
6	Deliktisches Recht										
7	Einzelhandelsrecht										
8	Europäisches Recht										
9	Europäisches Wirtschaftsrecht										
10	EU-Recht										
11	Europäisches Wirtschaftsrecht										
12	Europäisches Wirtschaftsrecht										
13	Europäisches Wirtschaftsrecht										
14	Europäisches Wirtschaftsrecht										
15	Europäisches Wirtschaftsrecht										
16	Europäisches Wirtschaftsrecht										
17	Europäisches Wirtschaftsrecht										
18	Europäisches Wirtschaftsrecht										
19	Europäisches Wirtschaftsrecht										
20	Europäisches Wirtschaftsrecht										
21	Europäisches Wirtschaftsrecht										
22	Europäisches Wirtschaftsrecht										
23	Europäisches Wirtschaftsrecht										
24	Europäisches Wirtschaftsrecht										
25	Europäisches Wirtschaftsrecht										
26	Europäisches Wirtschaftsrecht										
27	Europäisches Wirtschaftsrecht										
28	Europäisches Wirtschaftsrecht										
29	Europäisches Wirtschaftsrecht										
30	Europäisches Wirtschaftsrecht										
31	Europäisches Wirtschaftsrecht										
32	Europäisches Wirtschaftsrecht										
33	Europäisches Wirtschaftsrecht										
34	Europäisches Wirtschaftsrecht										
35	Europäisches Wirtschaftsrecht										
36	Europäisches Wirtschaftsrecht										
37	Europäisches Wirtschaftsrecht										
38	Europäisches Wirtschaftsrecht										
39	Europäisches Wirtschaftsrecht										
40	Europäisches Wirtschaftsrecht										
41	Europäisches Wirtschaftsrecht										
42	Europäisches Wirtschaftsrecht										
43	Europäisches Wirtschaftsrecht										
44	Europäisches Wirtschaftsrecht										
45	Europäisches Wirtschaftsrecht										
46	Europäisches Wirtschaftsrecht										
47	Europäisches Wirtschaftsrecht										
48	Europäisches Wirtschaftsrecht										
49	Europäisches Wirtschaftsrecht										
50	Europäisches Wirtschaftsrecht										
51	Europäisches Wirtschaftsrecht										
52	Europäisches Wirtschaftsrecht										
53	Europäisches Wirtschaftsrecht										
54	Europäisches Wirtschaftsrecht										
55	Europäisches Wirtschaftsrecht										
56	Europäisches Wirtschaftsrecht										
57	Europäisches Wirtschaftsrecht										
58	Europäisches Wirtschaftsrecht										
59	Europäisches Wirtschaftsrecht										
60	Europäisches Wirtschaftsrecht										
61	Europäisches Wirtschaftsrecht										
62	Europäisches Wirtschaftsrecht										
63	Europäisches Wirtschaftsrecht										
64	Europäisches Wirtschaftsrecht										
65	Europäisches Wirtschaftsrecht										
66	Europäisches Wirtschaftsrecht										
67	Europäisches Wirtschaftsrecht										
68	Europäisches Wirtschaftsrecht										
69	Europäisches Wirtschaftsrecht										
70	Europäisches Wirtschaftsrecht										
71	Europäisches Wirtschaftsrecht										
72	Europäisches Wirtschaftsrecht										
73	Europäisches Wirtschaftsrecht										
74	Europäisches Wirtschaftsrecht										
75	Europäisches Wirtschaftsrecht										
76	Europäisches Wirtschaftsrecht										
77	Europäisches Wirtschaftsrecht										
78	Europäisches Wirtschaftsrecht										
79	Europäisches Wirtschaftsrecht										
80	Europäisches Wirtschaftsrecht										
81	Europäisches Wirtschaftsrecht										
82	Europäisches Wirtschaftsrecht										
83	Europäisches Wirtschaftsrecht										
84	Europäisches Wirtschaftsrecht										
85	Europäisches Wirtschaftsrecht										
86	Europäisches Wirtschaftsrecht										
87	Europäisches Wirtschaftsrecht										
88	Europäisches Wirtschaftsrecht										
89	Europäisches Wirtschaftsrecht										
90	Europäisches Wirtschaftsrecht										
91	Europäisches Wirtschaftsrecht										
92	Europäisches Wirtschaftsrecht										
93	Europäisches Wirtschaftsrecht										
94	Europäisches Wirtschaftsrecht										
95	Europäisches Wirtschaftsrecht										
96	Europäisches Wirtschaftsrecht										
97	Europäisches Wirtschaftsrecht										
98	Europäisches Wirtschaftsrecht										
99	Europäisches Wirtschaftsrecht										
100	Europäisches Wirtschaftsrecht										

Abbildung 49: Rechtliche Anforderungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen (1-11).

Zu 4.1.1 / Rechtliche Anforderungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen (12-22)											
Rechtsgebiet (Abkürzung)	Interne rechtliche										
	12. Personal- /Einkauf	13. Beschäfti- gung	14. Beschäfti- gung	15. Arbeits- vertrag	16. Betriebs- rat	17. Arbeits- vertrag	18. Arbeits- vertrag	19. Arbeits- vertrag	20. Arbeits- vertrag	21. Arbeits- vertrag	22. Arbeits- vertrag
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											
32											
33											
34											
35											

Abbildung 50: Rechtliche Anforderungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen (12-22).

Anmerkung:

Entsprechend können per Matrix sonstige Pflichtanforderungen (vgl. 1.1.-1.9), aber auch die (2.) sonstigen Anforderungen an den „*Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis*“, z.B. „2.1 Tools und Methoden“ („Governance-Tool-Matrix“⁷⁵) oder „2.2 Prozessbeschreibungen“, etc., den jeweiligen Unternehmensbereichen zugeordnet werden.

Zur vertikalen Reihe 2.2: Prozessabläufe nach „Anerkanntem Stand von Wissenschaft und Praxis“

Hier ist eine nach Unternehmensbereichen sortierte **Prozesslandkarte** bzw. „**Prozess-Matrix**“ zu erstellen, die dokumentiert, **dass die für das jeweilige Unternehmen erforderlichen Prozesse vorhanden sind**. Diese Prozesse wiederum sollten so optimiert sein, dass sie die Erfüllung diverser Anforderungen (vgl. Anlage 5, Pkt. 1.2.6.1.6 ff.) und die Erreichung der Prozessziele gewährleisten.

10.2.2 Identifikation und Bewertung von Handlungsbedarf für Maßnahmen aus den eruierten Anforderungen zur Erreichung der Ziele

Durch Soll-Ist-Vergleich, Gap-Analyse, Bewertung (Scoring) und Priorisierung ist der Handlungsbedarf (ad hoc und kontinuierlich) zu ermitteln und über die Abarbeitung zu entscheiden, zu projektieren und umzusetzen.

Hinweis:

Vgl. zur Darstellung von Compliance-Anforderungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen und zur vereinfachten Darstellung der einschlägigen Rechtsgebiete *Scherer / Fruth (Hrsg.)*, Integriertes Compliance-Management (Draft 1.0), 2016.

⁷⁵ Vgl. oben Pkt. 1.2.5: Block 1, Einführung / Tools und Methoden.

10.3 Allgemeine Prophylaxe- und Reaktionsmaßnahmen

Allgemeine Prophylaxe- und Reaktions-Maßnahmen (10.3)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erlass von fehlenden / ergänzenden Regelungen (10.3.1) (unter Berücksichtigung von Veränderungen)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Installation des Governance-Risiko-Prozesses (10.3.2)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Installation des Governance-Verstoß-Prozesses (10.3.3)

Abbildung 51: Allgemeine Prophylaxe- und Reaktionsmaßnahmen.

10.3.1 Erlass von fehlenden / ergänzenden Regelungen und Schaffung angemessener Rahmenbedingungen

Sofern noch (interne) Regelungen (z.B. Code of Conduct, IT-Nutzungs- und Datenschutz-Richtlinie, Geschenke- und Einladungsregelung, etc.) fehlen oder die Rahmenbedingungen (finanzielle, zeitliche, logistische, personelle Ressourcen) noch nicht angemessen sind, ist vorab schon mal „nachzubessern“.

10.3.2 Installation des Governance-Risikomanagement-Prozesses (GRP)

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11: 6 Planung / 6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen

Synopse⁷⁶

Der Governance-Risikomanagement-Prozess muss implementiert und wirksam sein und umfasst das Erkennen, Bewerten und Steuern von Gefahren und Chancen (Risiken), die für das Erreichen der -Ziele eine Unsicherheit darstellen. Dadurch soll die Zielerreichung abgesichert werden.

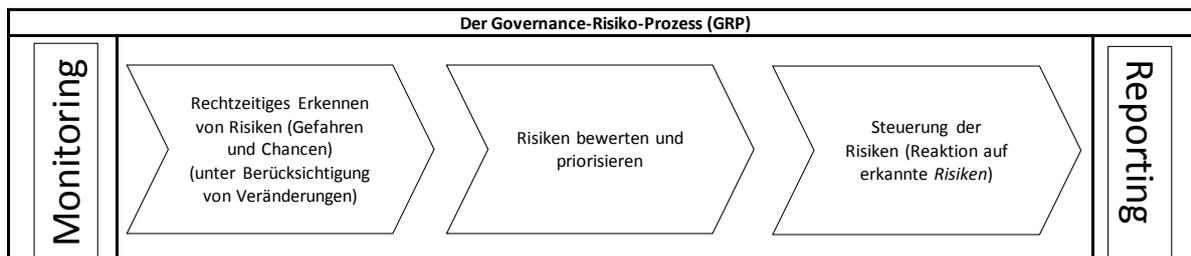


Abbildung 52: Der Governance-Risikomanagement-Prozess (GRP).

⁷⁶ Synopse:

ISO 19600:2014: 4.5 Compliance obligations / 4.5.2 Maintenance of compliance obligations / 4.6 Identification, analysis and evaluation of compliance risks / 6 Planning / 6.1 Actions to address compliance risks
 IDW PS 980:2011: 4 Grundelemente eines CMS / „Compliance-Risiken“ / 6 Anwendungshinweise und Erläuterungen / Grundelemente eines CMS [Tz. 23] / „Compliance-Risiken“ A16
 COSO I:2013: Komponente (2): Risikobeurteilung (Risk Assessment) / Prinzip 6 / Fokuspunkte vgl. oben Punkt 4.1 / Prinzip 7 / Fokuspunkte 27-30 / Prinzip 8 / Fokuspunkte 31-34 / Prinzip 9 / Fokuspunkte 35-37
 ISO 9001:2015: 6 Planung / 6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen

Musterprozessvisualisierung QM / 4.2.2 / RISK:

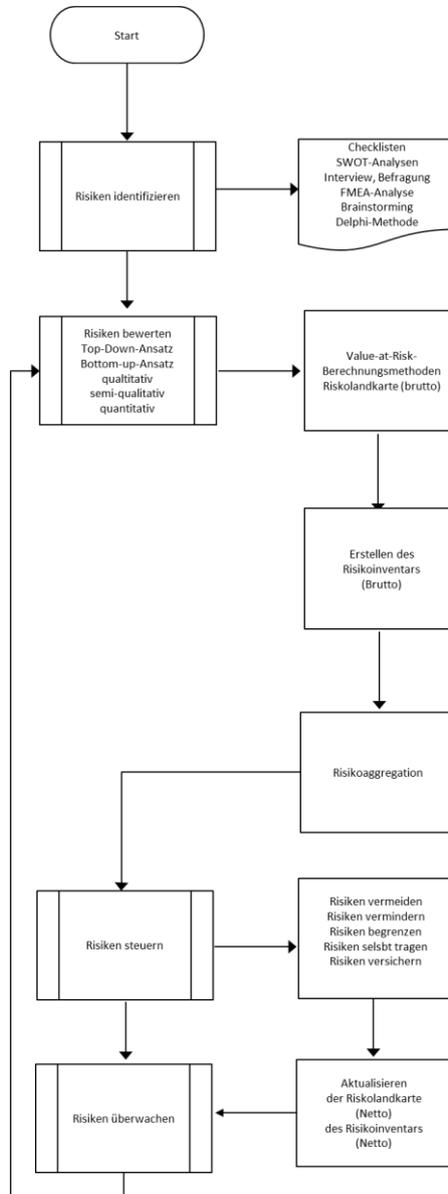


Abbildung 53: Musterprozessvisualisierung: Risikomanagement.

Toolbox / Arbeitshilfen:

Risiko-Checks in den diversen Prozessbereichen, z. B. Marketing, F&E, Einkauf, Leistungserbringung, Vertrieb / After Sales, Produktsicherheit, Organisation.

Steuerung der bewerteten und priorisierten Risiken über projektierte Maßnahmen.

(Muster-)Risikobewertungsbogen.

Risikobericht.

GRP 1: (Rechtzeitiges) Erkennen von Risiken (Gefahren und Chancen) (unter Berücksichtigung von Veränderungen) (Riskassessment)

Mithilfe eines Riskassessment (z.B. nach ISO 31010) **müssen** Risiken ermittelt, bzgl. möglicher Ursachen und Auswirkungen beschrieben, etc. werden. Risiken aus künftigen Entwicklungen sind über ein „Risks-of-changes-Management“⁷⁷ zu eruieren.

GRP 2: Risiken bewerten und priorisieren

Synopse⁷⁸

Bzgl. der Risikobewertung gibt es zahlreiche qualitative und quantitative Methoden bis hin zu Bandbreitensimulation.⁷⁹ Beim Einsatz von komplexen Methoden ist auf professionelle Anwendung und zusätzlich auf den gesunden Menschenverstand zu achten!

GRP 3: Steuerung der Risiken (Reaktion auf erkannte Risiken)

Synopse⁸⁰

Die Sicherstellung des pflichtgemäßen Verhaltens (Steuerung) **muss** erfolgen:

⁷⁷ Vgl. Scherer, Good Governance und ganzheitliches strategisches und operatives Management: Die Anreicherung des „unternehmerischen Bauchgefühls“ mit Risiko-, Chancen- und Compliancemanagement, in: Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ), 6/2012, S. 201 – 211.

⁷⁸ **Synopse:**

ISO 19600:2014: 4.6 Identification, analysis and evaluation of compliance risks

IDW PS 980:2011: 6 Anwendungshinweise und Erläuterungen / Grundelemente eines CMS [Tz. 23] / „Compliance-Risiken“ A16

COSO I:2013: Komponente (2): Risikobeurteilung (Risk Assessment) / Prinzip 7 / Fokuspunkte 27-39 / Prinzip 8 / Fokuspunkte 31-34

ISO 9001:2015: 6 Planung / 6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen

⁷⁹ Vgl. auch unten Pkt. 6 und Scherer/Fruth (Hrsg.), Governance-Management Band 2 (Audit), 2015, Punkt 6.

⁸⁰ **Synopse:**

ISO 19600:2014: 6.1 Actions to address compliance risks / 8 Operation

IDW PS 980:2011: 6 Anwendungshinweise und Erläuterungen / Grundelemente eines CMS [Tz. 23] / „Compliance-Risiken“ A16 + A 17: „Compliance-Programm, ... „Begrenzung der Compliance-Risiken“ ...

COSO I:2013: Komponente (3): Kontrollaktivitäten (Control Activities) / Prinzip 10 / Fokuspunkte 38-43 / Prinzip 11 / Fokuspunkte 44-47 / Prinzip 12 / Fokuspunkte 48-53

ISO 9001:2015: 6 Planung / 6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen

- durch Auflistung der Steuerungsmaßnahmen mit Zielvorgaben, Planung und Projektierung (Plan)
- Zu den Steuerungsmaßnahmen gehören
 - GRP 3.1 die Installation von Prophylaxemaßnahmen und Qualitätsmanagement-Risiko-Früherkennung sowie
 - GRP 3.2 ein Reaktionssystem für erkannte Risiken (vgl. hierzu die nächste Abbildung)
- durch Sicherstellung der Durchführung der beschlossenen Maßnahmen (Do) (Aufgaben / Projektmanagement)
- durch Abweichungscontrolling (Feststellung von Abweichungen und Korrekturmaßnahmen) (Check / Act) („Steuerungs- und Überwachungssystem-ISÜS“) und angemessene Reaktion

GRP 3.1: Steuerung: Installation von Prophylaxemaßnahmen zur Vermeidung und Früherkennung von Zielabweichungen oder-Verstößen: „Lines of defense“

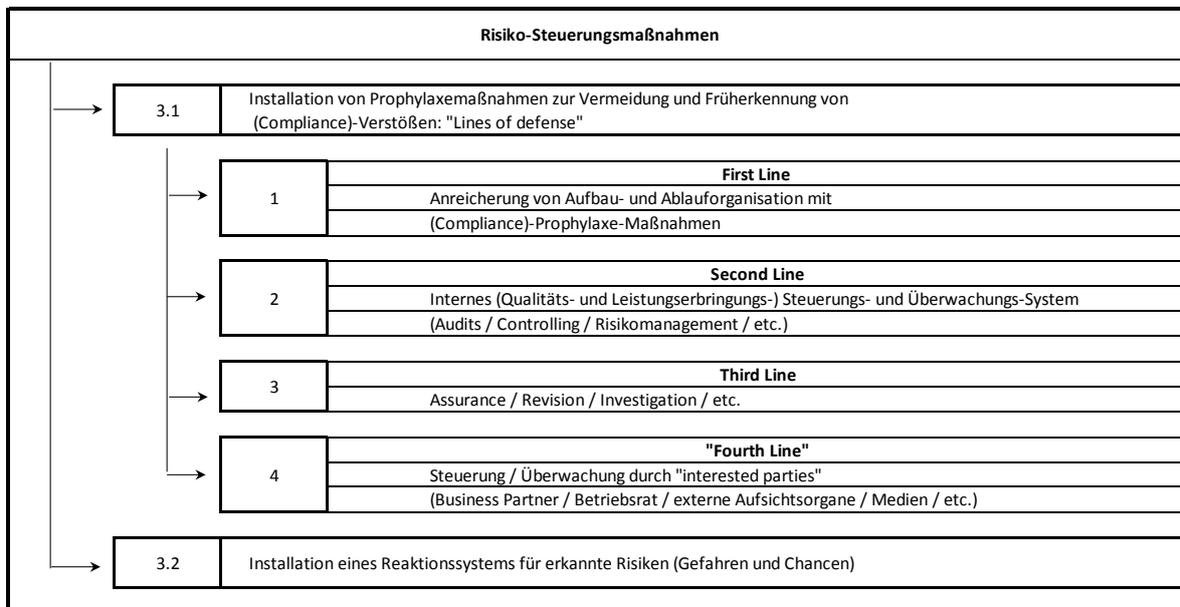


Abbildung 54: Risiko-Steuerungsmaßnahmen ("Lines of defense").

10.3.3 Installation eines Governance-Zielabweichungs-(Verstoß)-Erkennungs- und Reaktions-Prozesses

Synopse⁸¹

Unter dem Begriff „nonconformity and corrective action“ **muss** ein Prozess installiert und mit Leben gefüllt werden, der nicht drohende, sondern eingetretene Verstöße gegen Governance-Grundsätze frühzeitig aufdeckt, bewertet und angemessene Reaktionsmaßnahmen einleitet.

Auch hier helfen die diversen „lines of defense“, aber auch Hinweisgebersysteme, Verstöße (frühzeitig) zu erkennen. Nach Sachverhaltsermittlung und -bewertung **müssen** ggf. ad-hoc-Maßnahmen eingeleitet und relevante Stellen informiert werden.

Bei Bestätigung eines Verstoßes **muss** über Sanktion entschieden werden und sonstige Maßnahmen (Ursachenanalyse, -beseitigung, Verbesserungsmaßnahmen) sind durchzuführen.

Zahl und Ausmaß sowie der Eintritt von Wiederholungen ähnlicher Verstöße kann ein signifikanter Hinweis sein, dass das GRC-Managementsystem nicht effektiv ist! In diesem Fall **müssen** unverzüglich angemessene Steuerungsmaßnahmen eingeleitet werden.

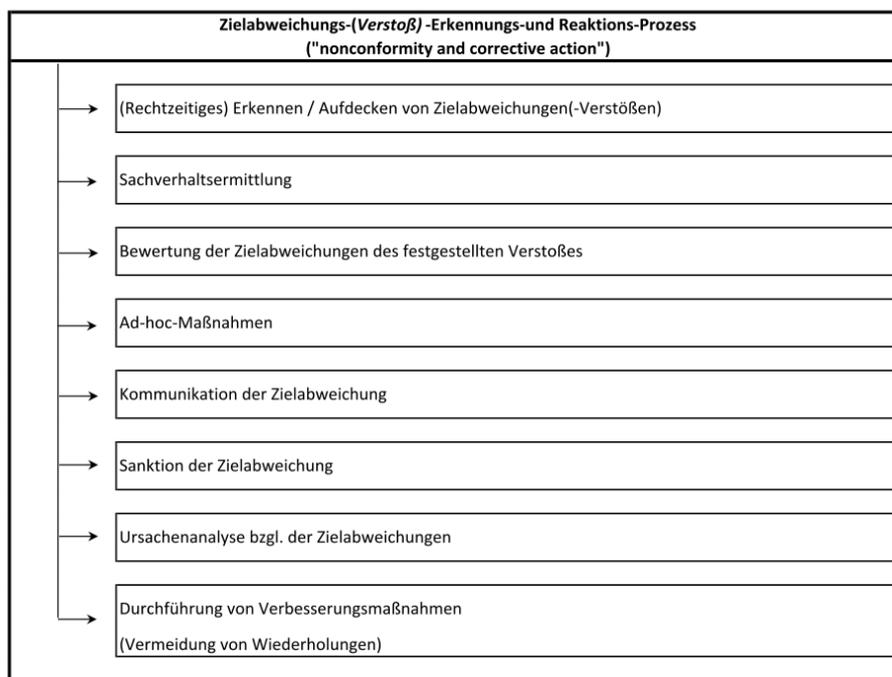


Abbildung 55: GRC-Zielabweichungs-(Verstoß)Erkennungs- und Reaktions-Prozess.

⁸¹ **Synopse:**

ISO 19600:2014: 6.1 Actions to address compliance risks / 8 Operation / 10.1 Nonconformity, noncompliance and corrective action

IDW PS 980:2011: 3. Rn. 20: ..."bereits eingetretene Regelverstöße" ...; A 11: "Compliance-Überwachung und Verbesserung"; A 20: Compliance-Überwachung und Verbesserung"

COSO I:2013: Komponente (1): Kontrollumfeld (Control Environment) / Prinzip 5 / Fokuspunkte 16-20

ISO 9001:2015: 10. Verbesserung

11 First line of defense und first line of offense

GRP 3.1.1: First line: Anreicherung der Aufbau- und Ablauforganisation mit Prophylaxe-Maßnahmen

Die erste und eigentlich wichtigste Prophylaxe-Abwehrlinie bedeutet das (rechts-/Anforderungs-) konforme Verhalten aller Mitarbeiter und Geschäftspartner, etc. im strategischen und operativen Geschäft. Ein ganz erheblicher Bereich ist die **Anreicherung der wesentlichen Prozesse im Unternehmen mit Komponenten, die die Erfüllung der diversen Anforderungen gewährleisten**. Wenn die Sollvorgaben in Aufbauorganisation und den Prozessabläufen zutreffend sind, müssen sich die Adressaten nur noch daranhalten, wobei **das vernünftige und rechtskonforme Verhalten „in Fleisch und Blut“ übergehen sollte**:

Vgl. das Beispiel des „modernen, vernünftigen Bauarbeiters“, der statt – wie früher – Bierkästen heutzutage *selbstverständlich* (im wahrsten Sinne des Wortes: *Selbst-Verstand!*) Sicherheitsschuhe und Helm trägt.

Dies würde bei den nachfolgenden Linien **viele Ressourcen ersparen!**

Bei Verstößen gegen Vorgaben oder (schuldhafter) Verursachung von Zielabweichungen stehen in der „first line of offense“ disziplinierende oder motivierende Maßnahmen von Vorgesetzten oder Personalabteilung, etc. zur Verfügung.

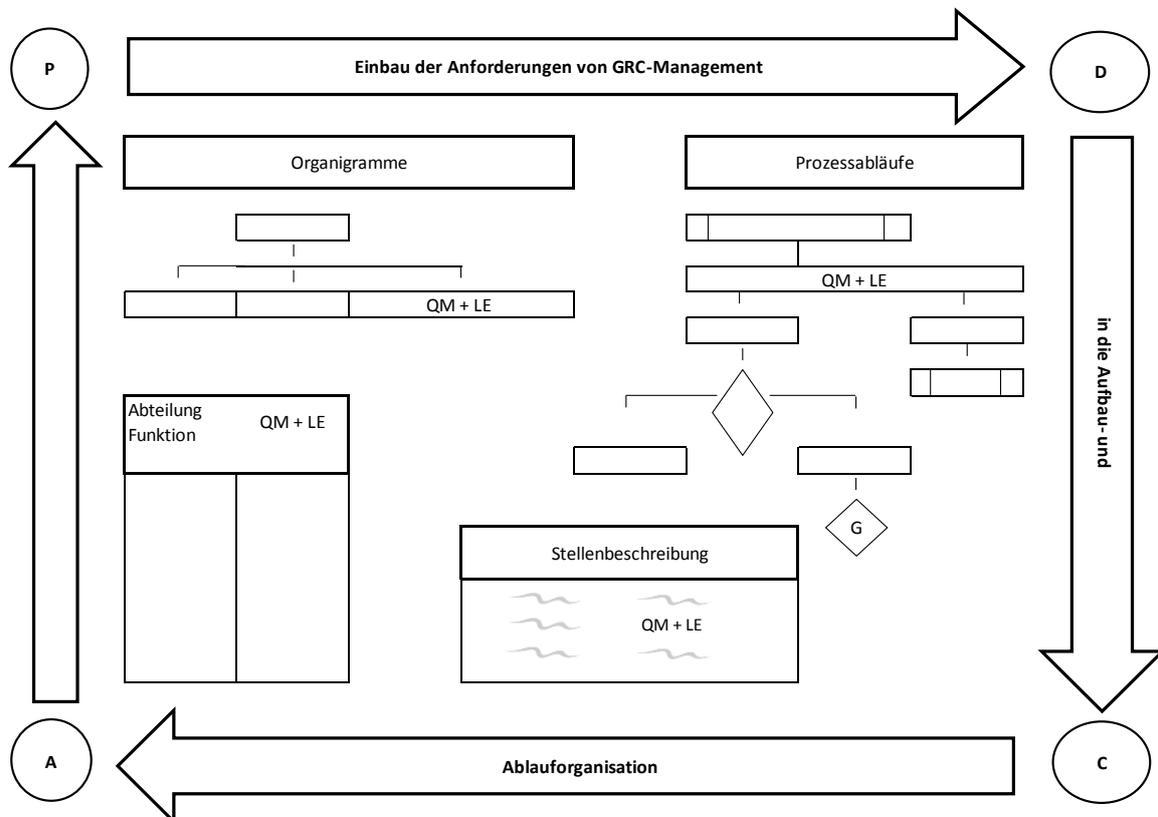


Abbildung 56: First line: Einbau der Anforderungen von GRC in Aufbau- und Ablauforganisation.

12 Second line of defense and offense

GRP 3.1.2 Second line: Internes Steuerungs- und Überwachungs-System: Audits / Controlling / Risikomanagement / etc.

*Die Interne Unternehmensüberwachung gehört zu den Aufgaben der „gewissenhaften“ Geschäftsleitung, ist damit zugleich Bestandteil einer ordnungsgemäßen Unternehmensführung und **muss** daher angemessen ausgeführt werden.*

Zur Gesamtheit der internen Steuerungs-, Überwachungs- und Kontrollmechanismen zählen z.B.: Internes (rechnungslagebezogenes) Kontrollsystem (IKS), Teile aus dem Controlling und (externen) Rechnungswesen, Teile aus Risikomanagement, Teile aus dem Compliancemanagement, Kontrollpunkte in Prozessabläufen, Interne Audits, etc.

Diese überwachen und bewerten u.a. auch die Erfüllung von Compliance- und Qualitäts-Anforderungen.

Bei Verstößen oder Zielabweichungen stehen diverse Gegensteuerungs- oder Sanktionsmaßnahmen zur Verfügung, wenn die „Second line“ entsprechend aufdeckt und informiert.

13 Third line of defense and offense

GRP 3.1.3 Third line: Assurance / Revision / Investigation / etc.

*Im Rahmen der Third Line **muss** sichergestellt sein, dass anlassbezogen oder periodisch einzelne Themen / Vorfälle investigativ angemessen untersucht werden können. Dies ist ein sehr sensibler Bereich, da hier u.a. auch gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit Aufsichts- oder Ermittlungsbehörden (z.B. Staatsanwaltschaft) Maßnahmen durchzuführen sind, bei denen Rechte Betroffener (Datenschutz, Persönlichkeits- und Grundrechte) zu beachten sind.*

Eine gute Vernetzung zu den diversen Behörden und Abstimmungen in Bezug auf die Frage der Angemessenheit von Prophylaxemaßnahmen wirken hier sehr förderlich.

14 Forth line of defense and offense

GRP 3.1.4 "Fourth line": Steuerung / Überwachung durch „interested parties" (Business Partner / Betriebsrat / externe Aufsichtsorgane / Medien / etc.)

Durch Business Partner und sonstige „interested parties“ (z.B. Lieferanten / Kunden / Betriebsrat / Mitglieder der externen Überwachung (Aufsichtsrat / Behörden (Zoll / Staatsanwaltschaft / Gewerbeaufsichtsamt, etc.) / externe Auditoren / etc.) / Öffentlichkeit / Medien / etc.) kann Motivation / Druck in Richtung Compliance- und Qualitäts-konformes Verhalten bei Unternehmen und Mitarbeiter entstehen.

15 Was wollen alle „four lines“ wissen?

1. Angemessene Ziele und Kennzahlen (Plan)
--

(Beispiele: Pflichtziele und fakultative Ziele (business-judgment-rule), Wertsteigerung, Wertbeiträge, Nachhaltigkeit, Social responsibility, Innovationsführerschaft

2. Angemessene Planung (Plan)

(Beispiele: Wirtschaftsplan, Finanzplan, Personalplan, Produktionsplanung, Liquiditätsplanung, Investitionsplanung, etc.)

3. Sorgfältige Umsetzung: Wirksame (gelebte) angemessene Prozesse (line of operation) (Do)
--

(Beispiele: Beachtung der Gesetze (Compliance) und Beachtung des anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis, Beachtung von Standards (?), Beachtung der Anforderungen an Produkte und Leistungen (effektiv, qualitativ, sicher, rechtssicher usw.)

4. Angemessenes und wirksames Steuerungs- und Überwachungssystem (Check)
--

5. Grad der Zielerreichung (über Kennzahlen / KPI's)?:
--

(Beispiele: Finanzkennzahlen, Personalkennzahlen (Human Capital Metrics), Compliancekennzahlen, Innovations-, Nachhaltigkeits-, Social Responsibility-Kennzahlen, usw.

16 These: Die Abhängigkeit der Zielerreichung vom Reifegrad

„Die Beachtung des anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis auf einem hohen Reifegrad in den diversen Unternehmens-/Prozessthemenbereichen führt zu einem hohen Pflichterfüllungsgrad und Zielerreichungsgrad, nachhaltiger Wertsteigerung und hohen Wertbeiträgen.“

17 Reifegradmessung

Der Reifegrad eines integrierten GRC-Managementsystems lässt sich mit unterschiedlichsten, aber auch wieder insgesamt sehr ähnlichen Reifegradmodellen entlang der Phasen Konzeptionierung (Plan), Implementierung (Do), Wirksamkeit (Do), gut und einfach messen.

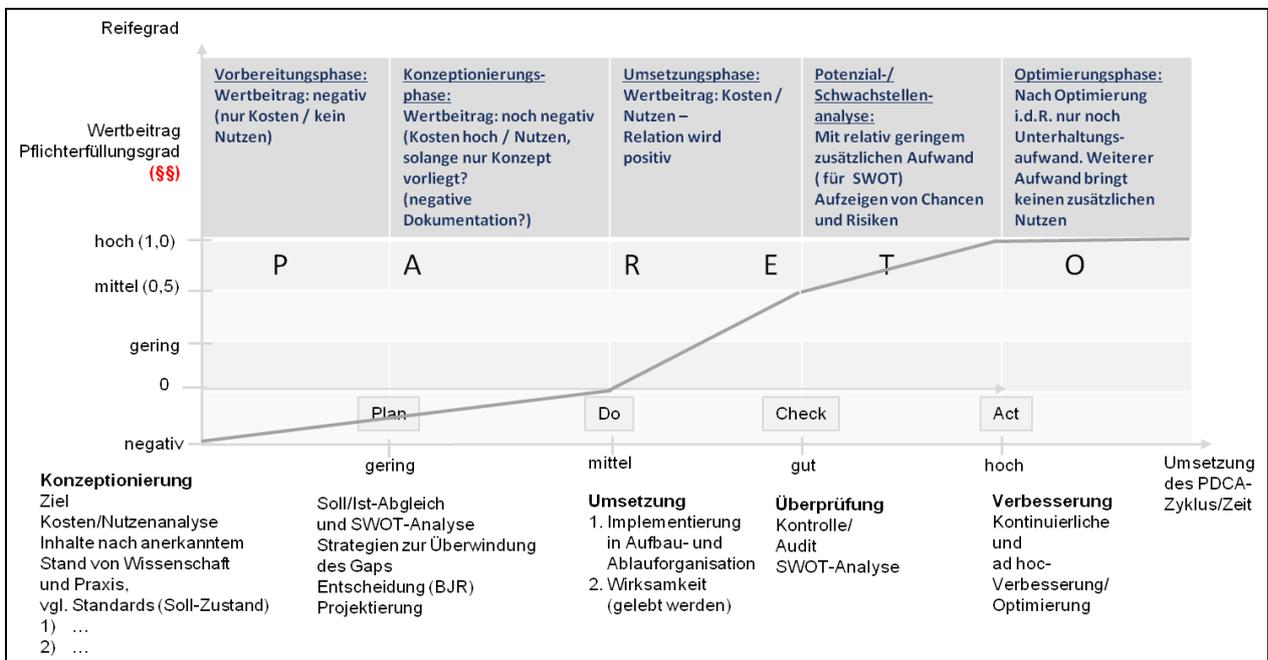


Abbildung 57: Reifegradmessung.

18 „Welt der Überwacher“

"Welt der Überwacher"							
Line of defense	Funktion	Berufsgruppe	Prüft was? z.B. Konzeptionierung, Implementierung, Wirksamkeit vor allem von: Prozessabläufen	Prüft wie? z.B. Dokumentenprüfung, Beobachtung, Interviews anhand von Kriterien aus ISO-/ IDW-Standard, Zielvereinbarung, Kennzahlen, usw.)	Prüft (Standard-) Konformität anhand von welchen Standards/ Vorgaben?	Form der Ergebnisse (Bericht/ Testat/ Zertifikat)	
1st line	Mitarbeiter selbst	Mitarbeiter	Prüft eigene Arbeit und Arbeitsergebnisse	Soll-Ist-Vergleich bei Zielen, Prozessen	Mitarbeiter halten sich an Prozessabläufe (Soll-Ist-Abgleich mit Prozessen und Zielvereinbarung)	Bericht/ Reporting an Vorgesetzten	
	Vorgesetzter	Mitarbeiter	überwacht Mitarbeiter und eigene Arbeit	Soll-Ist-Vergleich bei Zielen, Prozessen	Mitarbeiter halten sich an Prozessabläufe (Soll-Ist-Abgleich mit Prozessen und Zielvereinbarung)	Bericht/ Reporting an Vorgesetzten	
	Vorstand/ Geschäftsführer	Geschäftsleitung	überwacht MA und eigene Arbeit	Soll-Ist-Vergleich bei Zielen, Prozessen	Mitarbeiter halten sich an Prozessabläufe (Soll-Ist-Abgleich mit Prozessen und Zielvereinbarung)	Bericht/ Reporting an Aufsichtsrat und Gesellschafter	
2nd line	Controlling	Controller	Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Soll-Ist-Abgleich, Kennzahlenermittlung, usw.	Controlling-Standards	Reporting	
	IKS (rechnungslegungsbezogen)	Wirtschaftsprüfer	Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Soll-Ist-Abgleich, Kennzahlenermittlung, usw.	IDW PS 261 IDW E PS 982	Testat/ Bericht	
	Compliance	Compliance-Officer	Compliance-Officer	Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews	IDW PS 980? ISO 19600? COSO I?	Bericht/ Reporting an Aufsichtsrat und Geschäftsleitung
		Wirtschaftsprüfer	Wirtschaftsprüfer	Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews	IDW PS 980	Testat
		Externer Zertifizierer	Externer Zertifizierer	Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews	in Anlehnung an ISO 19600 (nicht zertifizierbar) ISO 37001 (Anti-Korruption)	Zertifikat
		Auditor	Auditor	Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews	COSO I? ISO 19600? IDW PS 980?	Bericht
		etc.	?	?	?	?	?
	Risikomanagement	Risikomanagement-Beauftragter	Risikomanagement-Beauftragter	Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews	ISO 31000? COSO II? ONR 49000?	Bericht/ Reporting an Aufsichtsrat und Geschäftsleitung
		Wirtschaftsprüfer	Wirtschaftsprüfer	Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews	IDW E PS 981 IDW PS 340 (Risiko-Früherkennungs-System)	Testat
		Externer Zertifizierer	Externer Zertifizierer	Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews	in Anlehnung an ISO 31000 (nicht zertifizierbar)	Zertifikat
		Auditor	Auditor	Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews	ISO 31000? COSO II? ONR 49000?	Audit-Bericht
		etc.	?	?	?	?	?
	QM	QM-Beauftragter	?	?	Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews	ISO 9001 ISO TS 16949	Bericht/ Reporting an Geschäftsleitung
		Externer Zertifizierer (z. B. TÜV/Dekra/Sonstige!)	Wirksamkeit	?	Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews	ISO 9001 ISO TS 16949	Zertifikat
	weitere Funktionen der 2nd line	N.N.	?	?	Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews	?	?

3rd line	Revision	Revisor	Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews	Standards des Deutschen Instituts für interne Revision (DIIR), z.B. Nr.2 für Risikomanagement	Bericht/ Reporting an Geschäftsleitung/ Aufsichtsrat
	Assurance/ Internal Investigation	?	Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews	?	Bericht/ Reporting an Geschäftsleitung/ Aufsichtsrat
4th line	Aufsichtsrat	Im Aufsichtsrat sind unterschiedliche Berufsgruppen vertreten/ der Prüfungsausschuss soll über besondere Sachkunde verfügen: (§ 107 AktG) überwacht Wirksamkeit von IKS, Revision, (Compliance-)Risikomanagement	alles und speziell: IKS, Revision, Compliance, Risk	Delegation auf Wirtschaftsprüfer: Dieser: Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews	IDW PS 980, IDW E PS 981, IDW E PS 982, IDW E PS 983 usw.	Testat Testat Testat Testat Bericht des Prüfungsausschusses
	Medien	Investigative Journalisten und "Regenbogenpresse- Sensations-Paparazzi"	Fakten, Gerüchte, Vermutungen, Verdachtsmomente, etc. alles!	Recherche in unterschiedlichen Formen: bis hin zu "whistle blowing"; auch: Daten entwenden und veröffentlichen (Edward Snowden); Investigativer Journalismus: z.B. Einschleusen (Wallraff); Interviews (Mario Barth) usw.	z.T. anhand von Gesetzen, Standards, good/ best practice, z.T. völlig frei	medial: TV Radio Internet Presse Youtube usw.
	Third party audits	Kunden, Lieferanten	Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Zertifikatsnachweise oder: Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews	Unterschiedlichste Standards	Bericht
	Staatsanwälte	Staatsanwalt	Dokumente, Zeugenaussagen	Beschlagnahme, Durchsuchung, Zeugenbefragung	Dokumente, Zeugen	Einstellung des Verfahrens Anklage etc.
	Behörden	Beamte	Dokumente	Beschlagnahme, Durchsuchung, Zeugenbefragung	Dokumente, Zeugen	Einstellung des Verfahrens Anklage Verwaltungsakte etc.
	Politik	Politiker	Alles	z. B. Untersuchungsausschuss	Diverses	Berichte
	Banken	Bankmitarbeiter	Kennzahlen	Dokumente, ...	Basel, MaRisk etc.	Ratingbericht
	Gerichte (Straf-, Zivil-, Verwaltungsgerichte)	Richter	Wirksamkeit	Urkunden, Sachverständigengutachten , Zeugeneinvernahme	Gesetz, Rechtsprechung, Anerkannter Stand von Wissenschaft und Praxis	Urteile (Bestrafung, Schadensersatz, Bestätigung von behördlichen Untersagungen, etc.)
	...					
	...					

Abbildung 58: „Welt der Überwacher“: Mehr als 20 (!) Funktionen wollen das Gleiche!

19 Alle „Überwacher“ orientieren sich an sehr ähnlichen Referenz- oder Sollgrößen

Jeder „Überwacher“ müsste sich aufgrund der Legalitätspflichten primär an Rechtsprechung und Gesetz, Stand von Wissenschaft und Praxis, sowie aktuellen Standards mit daraus abgeleiteten Kennzahlen orientieren.

Ein nachvollziehbares Bewertungsschema führt letztendlich zu den wesentlichen Urteilen, wie „legal/illegal“, „gut/schlecht“, „erfolgreich/nicht erfolgreich“ oder Ähnlichem

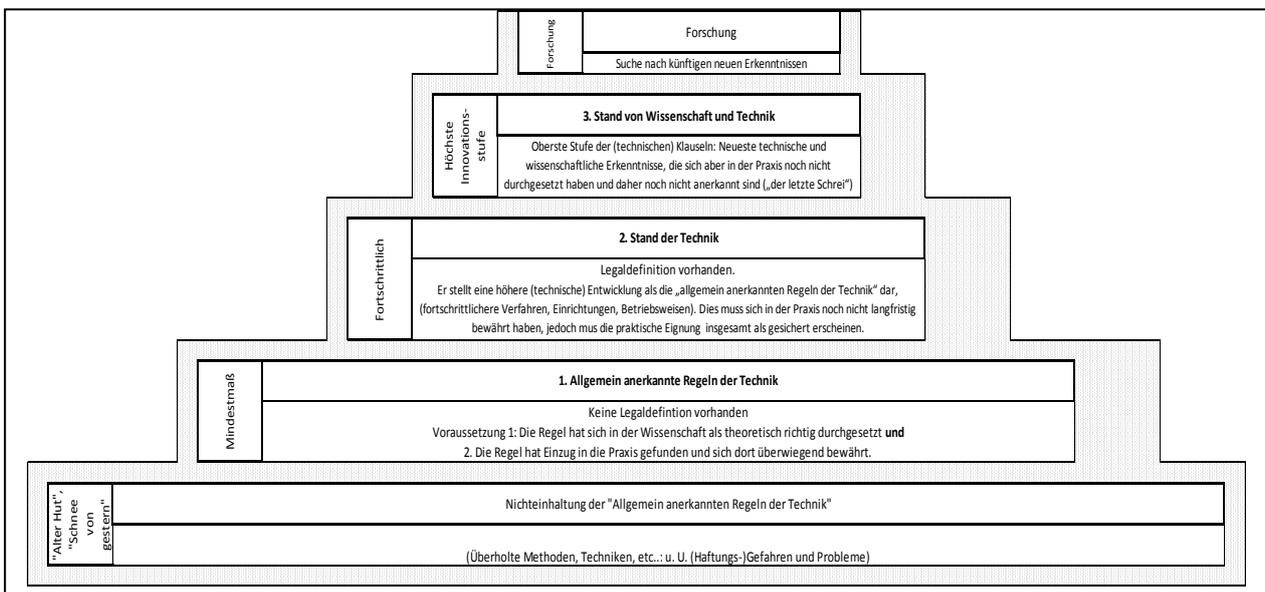


Abbildung 59: Die "Drei-Stufen-Theorie" des BVerfG (1978).

"Prioritätenkaskade"		
1	Einhaltung des "Aktuellen Standes von Gesetzgebung und Rechtsprechung (Compliance)" ?	<input checked="" type="checkbox"/> erledigt
2	Einhaltung des "Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis" in Technik, BWL, Gesundheitswissenschaften, etc.?	<input checked="" type="checkbox"/> erledigt
	?	<input type="checkbox"/>
	Einhaltung der Vorgaben von "Standards", die den "Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis" widerspiegeln?	<input type="checkbox"/>

Abbildung 60: Prioritätenkaskade.



Abbildung 61: Fallbeispiel: Zuschauerin verletzt.

20 Standards beschreiben, was wie sein soll und wie geprüft wird und sind größtenteils redundant (Vier-Block-System)

In dieser Abhandlung wird versucht, die jeweiligen relevanten (Prozess-) Themenfelder systematisch **in ein** zu konzeptionierendes oder schon vorhandenes **GRC-Managementsystem, das auch andere Themenbereiche behandelt, zu integrieren.**

Die Ausweisung von **diversen Modulen** erleichtert es, **Redundanzen** zu anderen Systembereichen festzustellen und effizienter und effektiver zu arbeiten.

Die **Orientierung an international anerkannten** und in der Praxis **von den fortschrittlichen Unternehmen beachteten Standards** stellt i.d.R. sicher, dass die **Messlatte der Beachtung des „Anerkannten Standes Wissenschaft und Praxis“** nicht gerissen wird.

Vorher: Unübersichtliches Chaos an Begriffen, Bereichen, Funktionen und Vorgaben?



Abbildung 62: Chaos an Begriffen und Vorgaben.

Nachher: Übersichtliche (Zu-) Ordnung der Begriffe, Bereiche, Funktionen im gesamten Unternehmens(schiff) durch das „4-Block-Baukasten-Stecksystem“!

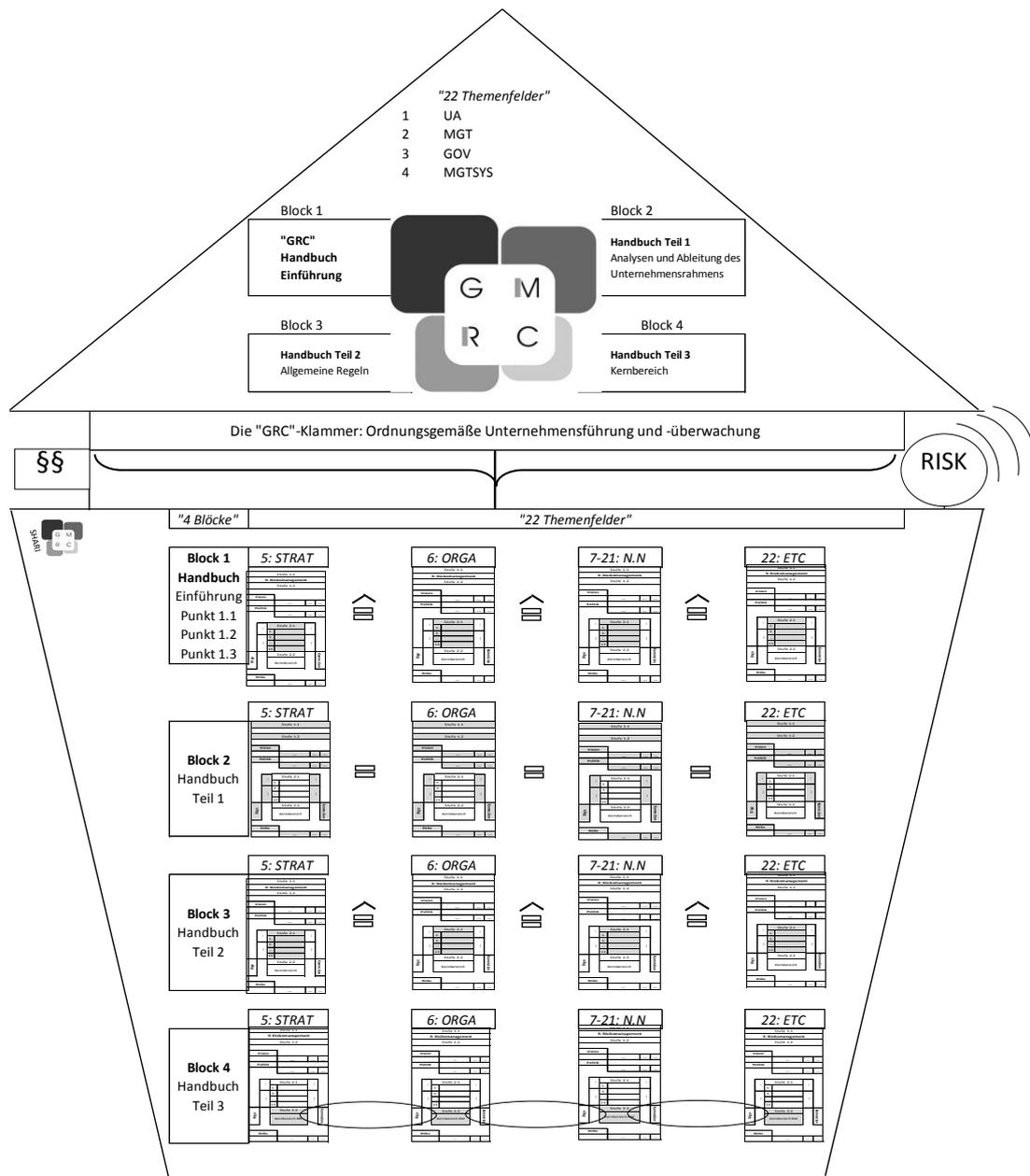


Abbildung 63: Die systematische Verklammerung der Managementsystem-Inseln.

Das „**4-Block-Baukasten-Stecksystem**“ ermöglicht es, **beliebige Themenfelder**, wie z.B. Qualitäts-, Risiko-, Compliance-, Arbeitssicherheits-, Umwelt-, etc. -Management (je nach Bedarf oder Unternehmensstrategie) **an ein einziges „Integriertes Managementsystem“** bzw. „GRC-System“ „anzudocken“. Jedes Themenfeld weist dabei den gleichen 4-Block-Aufbau auf, wodurch die zahlreichen Gemeinsamkeiten sichtbar werden.

Diese vier Blöcke bergen (bei strukturierter Organisation) aufgrund zahlreicher Redundanzen zwischen den diversen Funktionen / Themengebieten ein enormes Einsparungspotenzial, sorgen für hohe Transparenz und verhindern das Entstehen zahlreicher „Inselssysteme“.

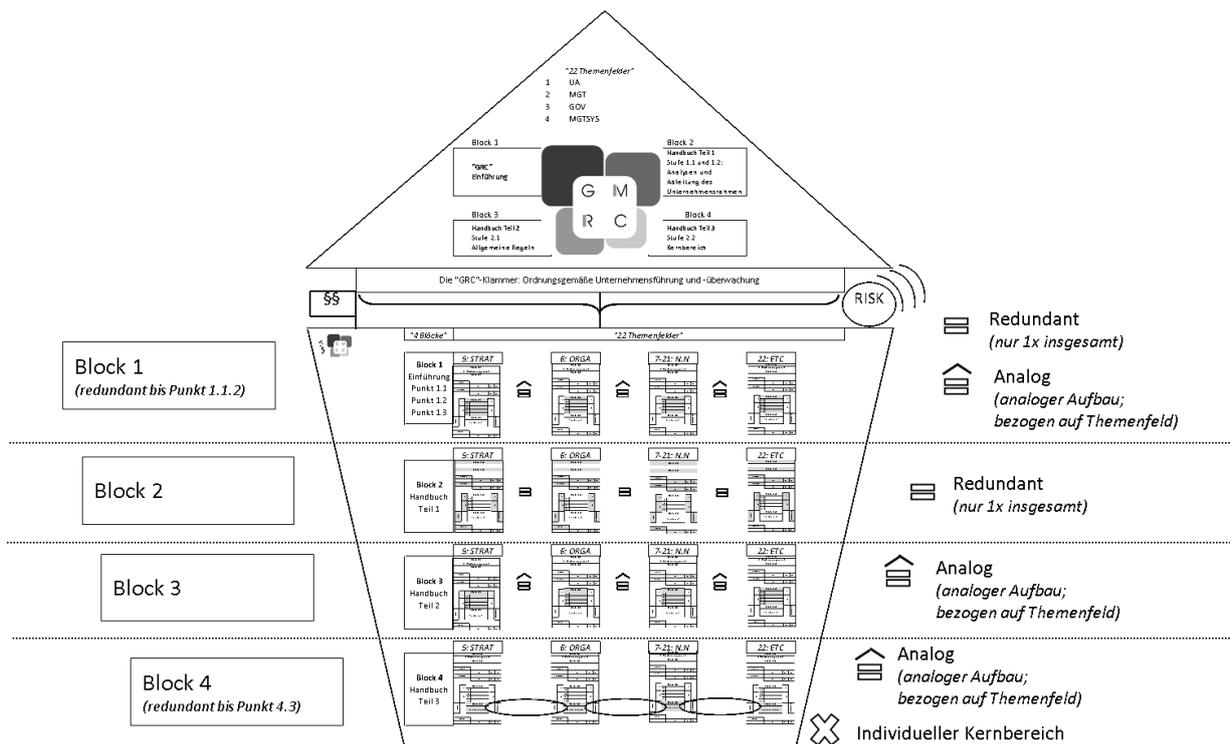


Abbildung 64: Block-Baukasten-Steckprinzip – 1.

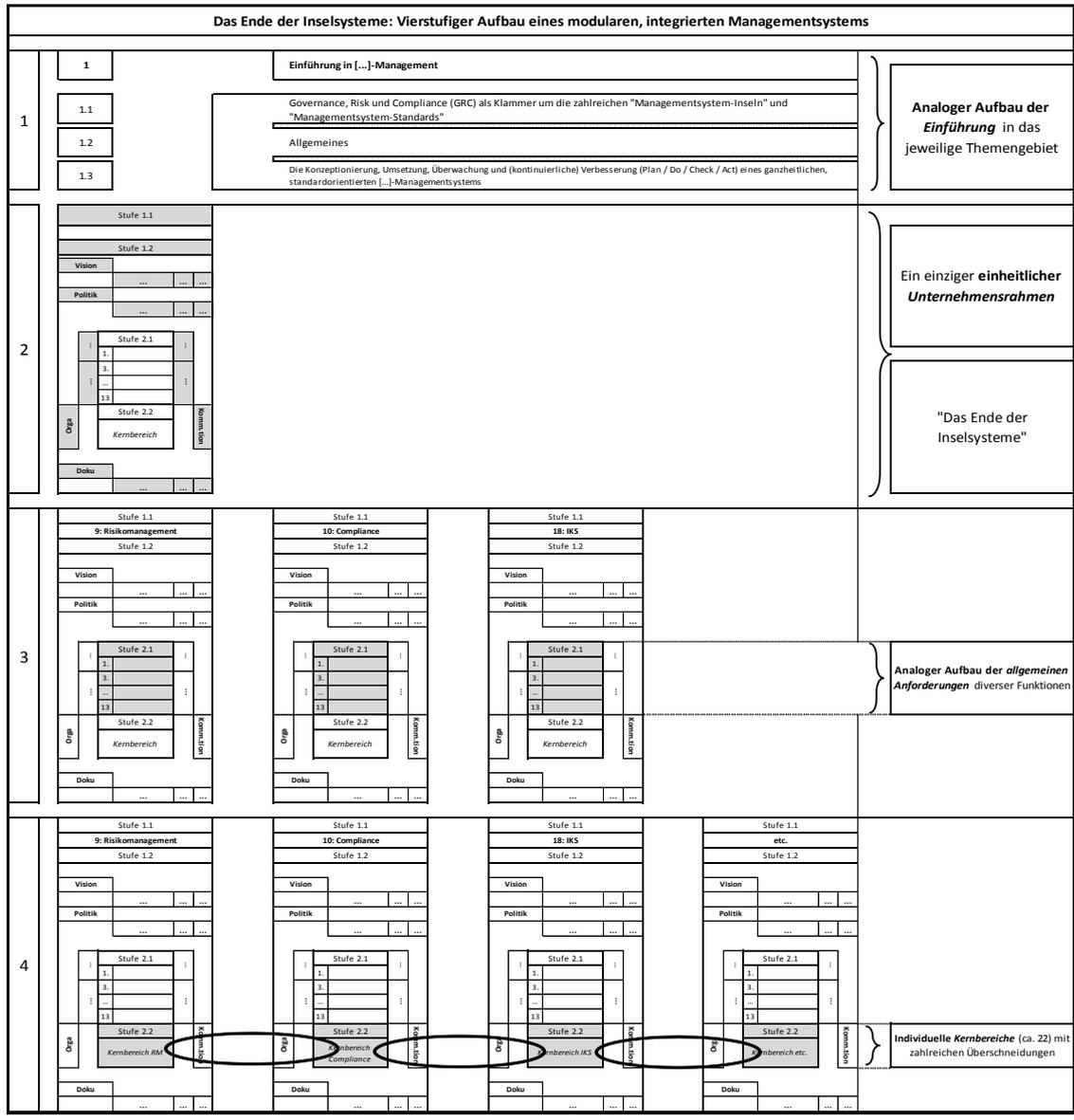


Abbildung 65: 4-Block-Baukasten-Steckprinzip - 2.

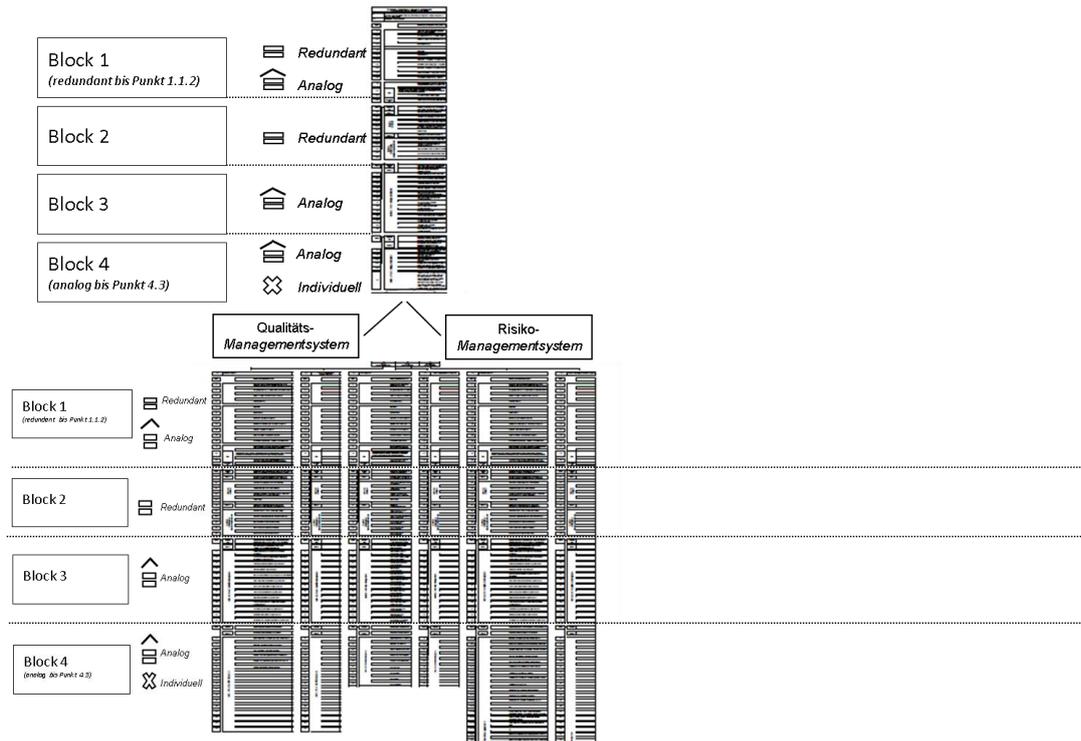


Abbildung 66: 4-Block-Baukasten-Steckprinzip - 3.

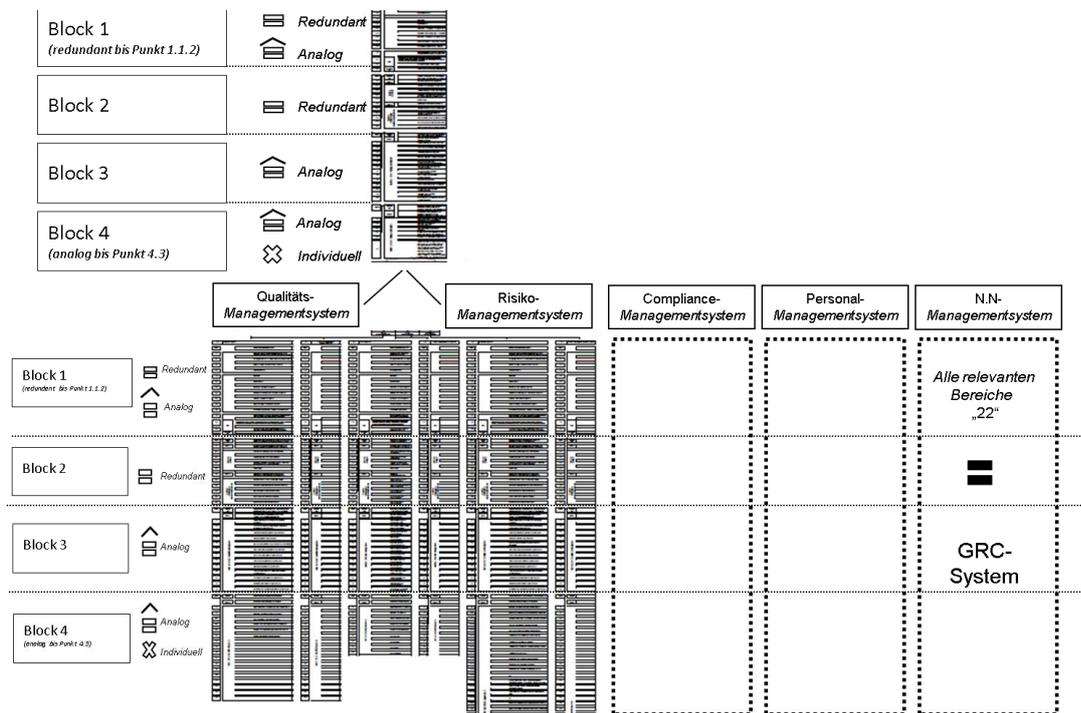


Abbildung 67: 4-Block-Baukasten-Steckprinzip - 4.

Beispielsweise lässt sich auch das **Qualitäts- und Leistungserbringungs-Managementsystem in 4 Blöcke differenzieren:**

Block 1: Einführung

In der dokumentierten Einführung werden neben der Darstellung der „Klammerfunktion“ von „GRC“ der Begriff „Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement“ erläutert, Anwendungsbereich des *Standards*, rechtliche Rahmenbedingungen, Tools und Methoden, etc. des Qualitäts- und Leistungserbringungs-Managementsystems erklärt und der Plan/Do/Check/Act-Zyklus, bezogen auf Qualitäts- und Leistungserbringungs-Management, beschrieben.

Dieser Einführungs-Block lässt sich *analog* auch auf andere Unternehmensbereiche (Personal, Risk, Compliance, Einkauf, etc.) anwenden.

Überblick	
Integriertes, standardorientiertes Qualitäts- und Leistungserbringungs-Managementsystem in 4 Blöcken	
Block 1	Einführung in Qualitäts- und Leistungserbringungs-Management
1.1	Governance, Risk und Compliance (GRC) als Klammer um die zahlreichen "Managementsystem-Inseln" und "Managementsystem-Standards" <hr/> Die "gesuchte Klammer" um (Prozess-) Themenfelder und Unternehmensfunktionen <hr/> Ziele <hr/> Standardorientierung - Anwendungsbereich des <i>Standards</i>
1.1.1	
1.1.2	
1.1.3	
1.2	Allgemeines <hr/> Begriffserklärung "Qualitäts- und Leistungserbringungs-Managementsystem" <hr/> Definitionen im Qualitäts- und Leistungserbringungs-Management <hr/> Rechtliche Rahmenbedingungen für ein Qualitäts- und Leistungserbringungs-Management <hr/> Standards im Bereich Qualitäts- und Leistungserbringungs-Managementsysteme <hr/> Tools und Methoden im Qualitäts- und Leistungserbringungs-Management
1.2.1	
1.2.2	
1.2.3	
1.2.4	
1.2.5	
1.3	Die Konzeptionierung, Umsetzung, Überwachung und (kontinuierliche) Verbesserung (Plan / Do / Check / Act) eines ganzheitlichen, standardorientierten Qualitäts- und Leistungserbringungs-Managementsystems <hr/> <div style="display: flex;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 5px; text-align: center;">PLAN</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 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 </div> </div> <hr/> <div style="display: flex;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 5px; text-align: center;">DO / CHECK / ACT</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Konzeptionierung der Umsetzung (Do) (Implementierung und Wirksamkeit), Überwachung (Check) und Verbesserung (Act) des ganzheitlichen Qualitäts- und Leistungserbringungs-Managementsystems </div> </div> <hr/> Ausführung: Umsetzung (Do), Überwachung (Check), Verbesserung (Act)
1.3.1	
1.3.2	
1.3.3	

Abbildung 68: Block 1: Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement: Einführung.

Block 2.1: Analyseprozesse

In Block 2 folgt die SWOT-Analyse der Ergebnisse von Unternehmens-, Umfeld- und „interested parties“-Analyse.

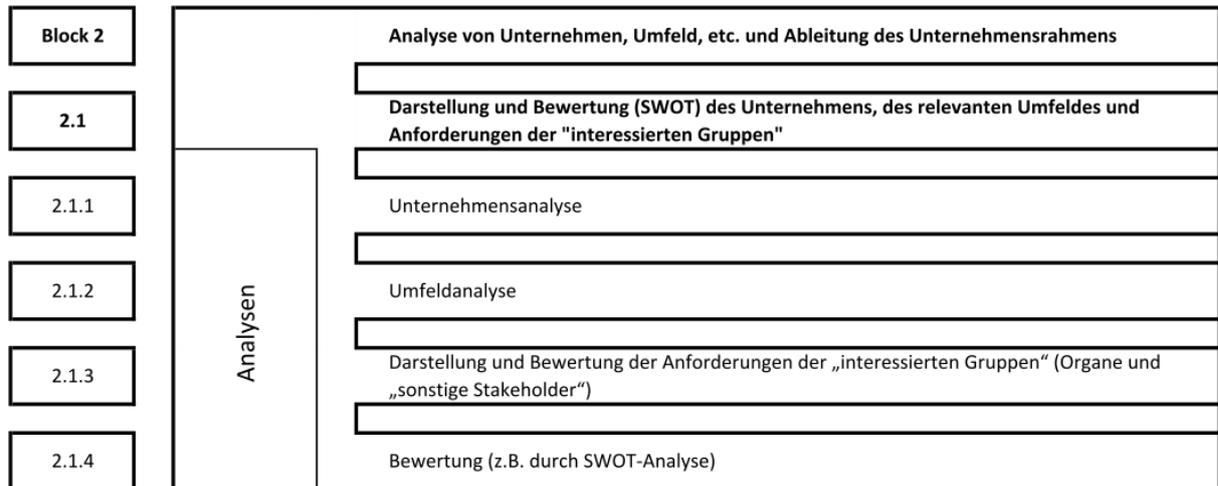


Abbildung 69: Block 2.1: Analyseprozesse.

Block 2.2: Ableitung des Unternehmensrahmens

Aus den Ergebnissen der Analysephase wird der unternehmensweit einheitlich geltende Rahmen mit Vision, Mission, Leitbild, Ziele, Strategie / Politik / Organisation / Dokumentation und Kommunikation abgeleitet.

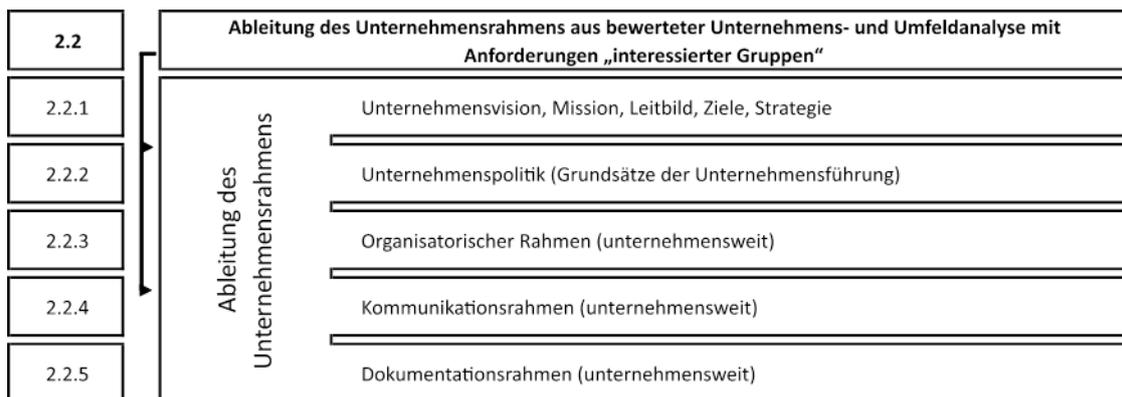


Abbildung 70: Block 2.2: Ableitung des Unternehmensrahmens.

Der „Block 2“ (2.1 und 2.2) ist im Unternehmen – unabhängig von der Frage, wie viele Themenbereiche (Qualitätsmanagement, Compliance, Personal, Risk, etc.) über das ganzheitliche, integrierte Managementsystem behandelt werden – nur *ein einziges Mal* zu installieren.

Block 3: Allgemeine Regeln des GRC-Managementsystems

Die allgemeinen Regeln GRC-Managementsystems beziehen sich hier zwar individuell nur auf das GRC-Managementsystem, folgen aber einem einheitlichen Aufbau, der für sonstige Funktionen („Managementsysteme“, wie z.B. Personal, Compliance, Risk, Nachhaltigkeitsmanagement, etc.) entsprechend gilt.

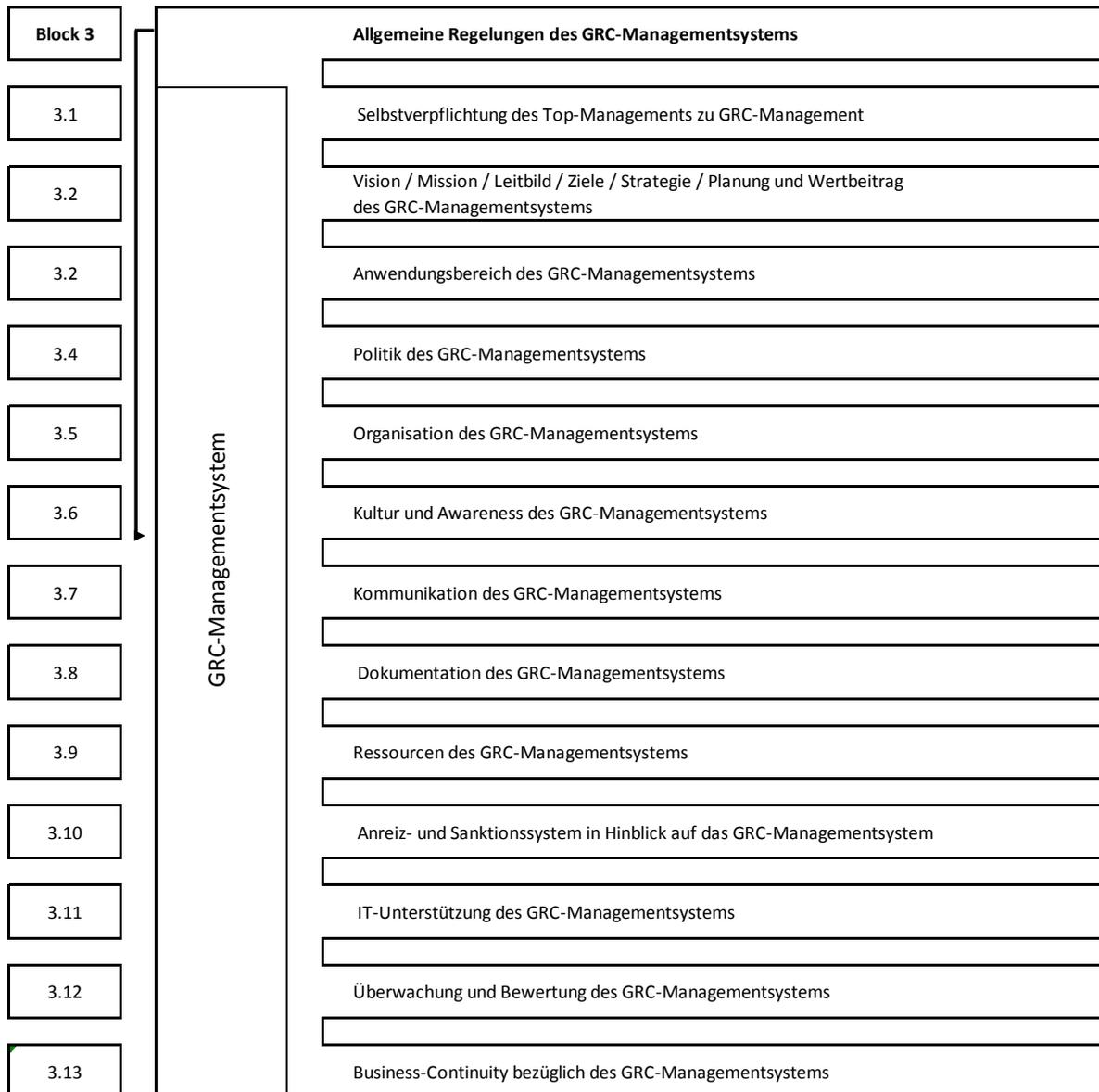


Abbildung 71: Block 3: Allgemeine Regeln des GRC-Managementsystems.

Block 4: Kernbereich des GRC-Managementsystems

Lediglich der Kernbereich des jeweiligen „Managementsystems“ (hier: *GRC-Management*, aber ebenso für die Funktionen / Themen Finanzen, Einkauf, Compliance, etc.) ist individuell. Dennoch gibt es auch hier zwischen den einzelnen Funktionen Überschneidungen (Einsparmöglichkeiten), da die Punkte (Prozesse)

4.1 „Identifikation und Bewertung von Zielen, Anforderungen und Handlungsbedarf für Maßnahmen zur Erreichung der Ziele“ und

4.2 „Allgemeine Prophylaxe- und Reaktionsmaßnahmen“

auch in den anderen Funktionen / Themenbereichen zu beachten sind.

Lediglich ab 4.3 ff. wird es themenspezifisch / individuell, je nach behandeltem (Prozess-) Themenfeld, wie hier „Qualitäts-Managementsystem“ oder in anderen Werken „Personal-Managementsystem“, „Compliance-Managementsystem“, etc.

Kernbereich des GRC-Managementsystems (GRC-Programm) („Block 4“)

Block 4	Kernbereich / Leistungserbringung des GRC-Managementsystems
4.1	Identifikation und Bewertung von Zielen, Anforderungen und Handlungsbedarf für Maßnahmen zur Erreichung der Ziele des GRC-Managementsystems
4.2	Allgemeine Prophylaxe- und Reaktionsmaßnahmen
4.2.1	Erlass von fehlenden oder ergänzenden Regelungen / Anforderungen (unter Berücksichtigung von Veränderungen) und Schaffung angemessener Rahmenbedingungen
4.2.2	Installation eines GRC-Risiko-Prozesses
4.2.3	Installation eines GRC-Zielabweichungs-(Verstoß)-Erkennungs- und Reaktions-Prozesses
4.3	Spezielle Themen / Prozessabläufe

Abbildung 72: Block 4: Kernbereich des GRC-Managementsystems.

21 Beispiel „interested parties“

21.1 Die neue Forderung bzgl. „interessierter Gruppen“ im ISO 9001:2015 Qualitätsmanagement-Standard

Analog zur „Interaktion der Organe“ ist das **Zusammenwirken der Organe** (Geschäftsleitung / Aufsichtsrat / Gesellschafter) **mit den relevanten Stakeholdern / interested parties** bzgl. **Aufgabenverteilung** (z.B. Zusammenarbeit mit Betriebsrat / Kunden / Lieferanten / Öffentlichkeit), **Aufsicht** (z.B. Erfüllung von Complianceanforderungen durch die Business-Partner) und **Kommunikation** zu analysieren, dokumentieren und umzusetzen.

Aufgrund der veränderten technologischen Umwelt, die durch neue Möglichkeiten der Kommunikation **erhöhte Präsenz und Transparenz** gerade auch bei Ereignissen gewährleistet, die zu enormen **Reputationsrisiken** führen, **verdient das Thema „interested parties“ in der Praxis wesentlich stärkere Beachtung**. Dies spiegelt sich auch in den Anforderungen von „Industrie 4.0“ und den neueren Standards (ISO / IDW / G20/OECD Principles of Corporate Governance / etc.) wider:

Die erstmalige Forderung der ISO 9001: 2015 bzgl. der „interessierten Gruppen“ in der ISO 9001: 2015 (Qualitätsmanagementsystem) lautet:

„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. als Anforderung im Standard, die bestimmten Anforderungen zu bewerten (mit angemessenen Risikomanagementmethoden!) und daraus abgeleitete erforderliche Maßnahmen umzusetzen. Erst dann wird aus dieser Anforderung eine „Fourth line of defense“ (Überwachung durch „interested parties“: Sozialisation der Governance- Überwachung (im Zeitalter von „Industrie 4.0“): **Durch Business Partner und sonstige „interested parties“** (z.B. Lieferanten / Kunden / Betriebsrat / Mitglieder der externen Überwachung (Aufsichtsrat / Behörden (Zoll / Staatsanwaltschaft / Gewerbeaufsichtsamt, etc.) / externe Auditoren / etc.) / Öffentlichkeit / Medien / etc.) **kann ein Druck in Richtung Governance-konformes Verhalten auf Unternehmen und Mitarbeiter ausgeübt werden.** Wenn auf allen Seiten ein mainstream und „common sense“ zu Governance-konformen Handeln besteht und gelebt wird, tut sich der Einzelne schwer, auszuscheren.

21.2 Pflicht oder freiwillig?

Diese in der ISO 9001:2015 erstmalig genannte Forderung stellt eine *Pflichtanforderung* dar: Da die „interessierten Gruppen“, wie Behörden, Regulierer, Kunden, etc., erheblichen Einfluss auf die Existenz des Unternehmens/ der Organisation ausüben können (z. B. Auftragsentzug, Produktionsstopp, Sanktionen, ...), gehört es zu den *Pflichten* eines gewissenhaften Unternehmers (§§ 43 GmbHG, 93 AktG,

107 AktG, 347 HGB, etc.), die relevanten Gruppen und deren Anforderungen zu bestimmen und gegebenenfalls entsprechende erforderliche Maßnahmen durchzuführen.

Beispiel: Das Abstellen von Hygienemängel (bei wiederholter Monierung durch die Aufsichtsbehörde) ist lediglich reagierend und kann zu spät kommen und sogar eine Insolvenz auslösen (Fall: Brotfabrik in Freising). Richtig ist, - im Vorfeld - zu wissen, welche Anforderungen diese Behörde an das Unternehmen stellt und diese angemessen zu erfüllen.

In dem angesprochenen Fall wurde nicht nur Anklage gegen die ehemaligen Geschäftsführer vor der Strafkammer des Landgerichts erhoben, sondern seitens der Staatsanwaltschaft sogar gegen den ehemaligen Produktionsleiter und den Qualitätsbeauftragten ermittelt.

21.3 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 (...) hat sich der Prüfer mit dem rechtlichen und wirtschaftlichen Umfeld,(...) zu befassen (vgl. Tz. A29).“

Ähnlich IDW E PS 981: 2016 (Risiko-Managementsystem):

„7.3.1 Gewinnung eines Verständnisses von dem Unternehmen sowie von deren rechtlichen und wirtschaftlichen Umfeld“.

ONR 192050: 2013 (Compliance-Management-Systeme): Hier ist keine entsprechende Anforderung ersichtlich

COSO I: 2013 (Internal Control): Hier ist keine entsprechende ausdrückliche Forderung ersichtlich. Jedoch existieren Anforderungen, die zumindest mittelbar auch die „interessierten Gruppen“ betreffen:

*„Beurteilt **Veränderungen in externer Umwelt. Prinzip 15:** Die Organisation **tauscht sich mit Externen über die Funktionsfähigkeit des IKS aus.***

63 Kommuniziert mit externen Ansprechpartnern.

64 Ermöglicht Kommunikation nach außen.

65 Kommuniziert externe Beurteilungen dem Aufsichtsorgan.

PAS 99: 2012 (Integriertes Management System)

(Public Available Standard / British Standards 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).“

ISO 9004: 2009 (Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation)

„Interessierte Parteien, Erfordernisse und Erwartungen

Die interessierten Parteien sind natürliche oder juristische Personen, die zur Wertschöpfung der Organisation beitragen oder auf andere Weise an den Tätigkeiten der Organisation interessiert oder davon betroffen sind. Das Erfüllen der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien trägt zum Erreichen eines nachhaltigen Erfolgs der Organisation bei.

Darüber hinaus sind die Erfordernisse und Erwartungen der einzelnen interessierten Parteien unterschiedlich, sie können im Widerspruch zu denen anderer interessierter Parteien stehen oder können sich sehr schnell ändern. Die Mittel, durch die die Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien ausgedrückt und erfüllt werden, können einen große Formenvielfalt, einschließlich Zusammenarbeit, Kooperation, Verhandlung, Auslagern, annehmen oder auch das Beenden einer Tätigkeit sein.“

**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**.“*

G20 / OECD Principles of Corporate Governance: 2015, (S. 34-36),

„IV. The role of stakeholders in corporate governance“: In diesem Standard ist von sechs Kapiteln eines ausschließlich dem Thema „stakeholder“ / „interested parties“ gewidmet!

Auch in IDW E PS 982, 983: 2017 (?), DIIR Nr.2: 2014, ISO 37001: 2016 (?) u.v.m. finden sich Aussagen zu den „interested parties“.

21.4 Praktische Relevanz von „interested parties“

Die „interested parties“ können über Wohl und Wehe von Unternehmen und Unternehmer bestimmen!

Beispiel: Presse-Meldung vom 23.09.2015 zum Abgasskandal: „Schaden für „Made in Germany“ unabsehbar“⁸²:

Es werden 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.

⁸² PNP, 23.09.2015, S. 5

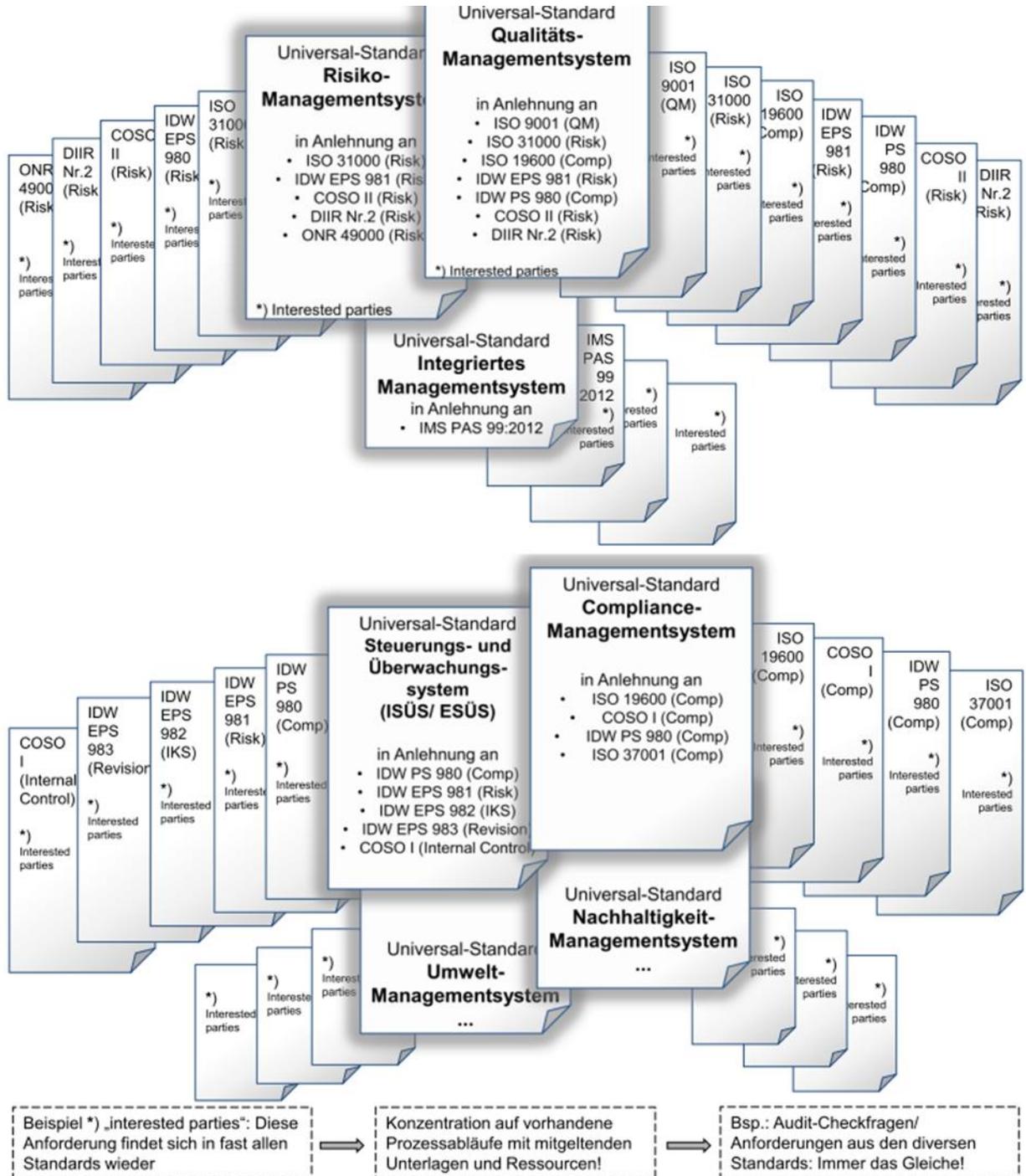
22 Ebenso läuft es mit allen anderen Standardkomponenten („Katalog der Standardkomponenten“)

Auch die Forderung nach Durchführung einer Unternehmensanalyse (organisation's internal context) findet sich in nahezu *jedem* Standard. Diese als einzelne Komponenten in einem **Produkt-/Leistungskatalog (vgl. Anlage)** darstellbaren redundanten Anforderungen sind jeweils nur ein einziges Mal (!) abzuarbeiten.

Sie lassen sich auch wunderbar einem „**Universal-Kombi-GRC-Standard („on demand“)** zuordnen (und mit einem „**Kombi-Zertifikat**“ testen) (vgl. unten Pkt. 23 ff.).

Über einen **Datenraum mit ausgewählten Zugriffsberechtigungen für „interessierte Parteien oder Überwacher“** lassen sich Dokumente (und Zertifikate) effizient verbreiten!

Abbildung 73: „Kombistandard“ für ein integriertes System statt unzähliger „Inseln“ („aus ca. 100 mach 20“).



**„Kombizertifikat“ für ein integriertes System statt unzähliger „Inseln“
 („aus ca. 20 mach 1“)**

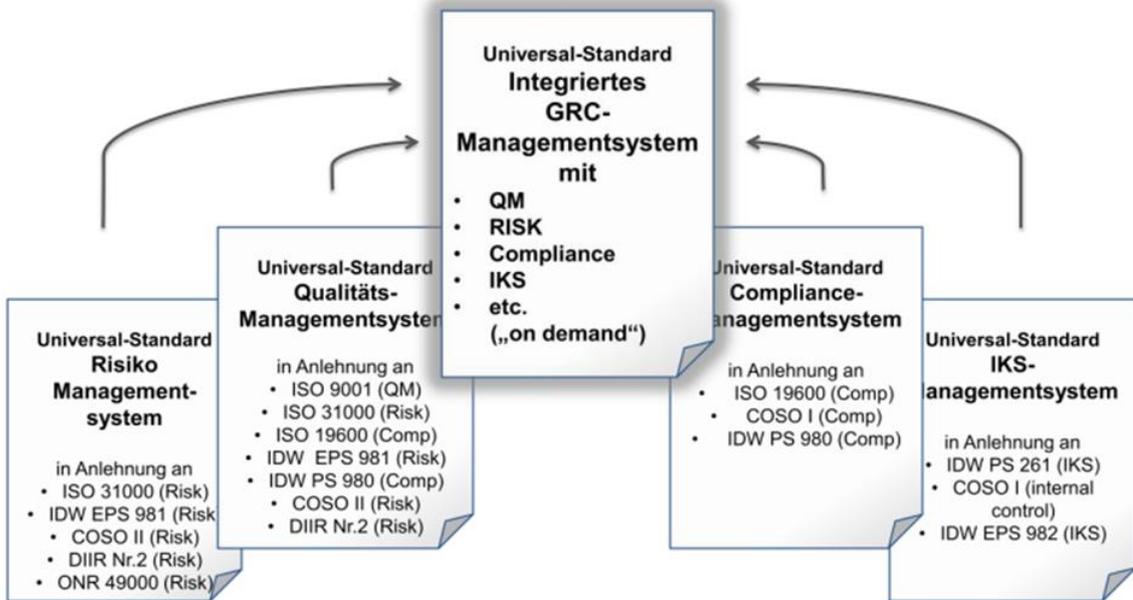


Abbildung 74: „Kombizertifikat“ für ein integriertes System statt unzähliger „Inseln“ („aus ca. 20 mach 1“).

23 Lösung: Alles nur jeweils einmal, dafür aber richtig: „best of all worlds“: der GRC-Universalstandard

Die Auflösung gewachsener, komplexer Strukturen am Beispiel „interested parties“

Bei Umsetzung des GRC-Ansatzes wird häufig gefragt, ob und wie eine Planung der Managementsystem-Architektur auf dem Reißbrett erfolgen soll, wo doch gewachsene, komplexe Strukturen aufgelöst werden müssten?

Vorab: Das was bisher gut und richtig läuft, wird nicht angetastet, sondern in das Gesamtkonzept integriert. Es gilt der Grundsatz der Angemessenheit der Ziele und Maßnahmen, der richtigen Priorisierung und das Pareto-Prinzip.

Folgende Vorgehensweise ist sinnvoll:

1. Darstellung der – theoretischen – Soll-Architektur der diversen Managementsystem-Inseln (welche Komponenten werden von einem QM-, Risk, Compliance-, Umwelt-Managementsystem verlangt?),

2. Aufzeigen der Redundanzen und Schnittstellen: Eine maßgebliche Rolle spielen dabei (wertorientierte) Prozessabläufe mit Darstellung von Zielen und (Compliance-) Anforderungen, Verantwortlichen und Schnittstellen, mitgeltenden Tools / Methoden / Risikosteckbriefe und Kennzahlen / etc. sowie inputs (z. B. Kompetenzen) und outputs.

3. Optimierung: An welchen Stellen in Prozessabläufen/ Handbüchern/ Standards findet sich dieses Thema? Wer kümmerte sich bisher? Machte diese Funktion es bisher richtig? Angemessen? Auf „Anerkanntem Stand von Wissenschaft und Praxis“? Wer soll sich künftig wie? zentral darum kümmern? An wen (?) soll diese Funktion wann/wie die relevanten Informationen verteilen (Bsp. Datenraum mit Zugangsberechtigungen)?

Beispiel: „Für die Analyse der relevanten Anforderungen der relevanten „interested parties“ nach Prozessmuster „STRAT xy“, Checkliste und Muster „xy/M“ ist die Stelle „Strategie- und Organisationsentwicklung“ zuständig. Sie liefert die relevanten Informationen in den Datenraum (z. B. Intranet: „xy“) und benachrichtigt: Geschäftsleitung, Aufsichtsrat, Marketing, Bereichsleiter „F/C/H/...“, von wesentlichen Neuerungen/Veränderungen.“

Ergebnis / Output: Das, was bisher gut war, wurde nicht angetastet, Redundanzen werden aufgelöst. Nur ein einziges Mal wird „das Richtige“ „richtig“ gemacht. Schwachstellen werden vermieden, Ressourcen (Zeit /Nerven/Geld) gespart und das Pareto-Prinzip gewahrt!

24 Vom „Mittelstands“-Unternehmen zum „good-practice-performer“ mit einem angemessenem Anteil an Industrie 4.0

Künftig werden Menschen noch stärker mit IT und Robotern den „input“ über Prozessabläufe in „output“ verwandeln, um so die Unternehmensziele zu erreichen.

Digitalisierte Prozesse im Rahmen eines integrierten GRC-Managementsystems steuern wie ein Fluss mit seinen Bojen als „Leitplanken“ das Unternehmensschiff ans Ziel, ohne den üblichen Fehlerquellen und Risiken viel Raum zu lassen.

Es ist ratsam, **diesen Trend von Digitalisierung nicht zu verpassen, da diese neuen Entwicklungen die herkömmlichen Geschäftsmodelle und Abläufe in Frage stellen.**⁸³

⁸³ Vgl. zwei Insolvenzen klassischer Druckereien in Niederbayern in einer einzigen Woche.

25 Umrüstung der Organisation in ein integriertes GRC-System „on demand“ in Bausteinen / Modulen

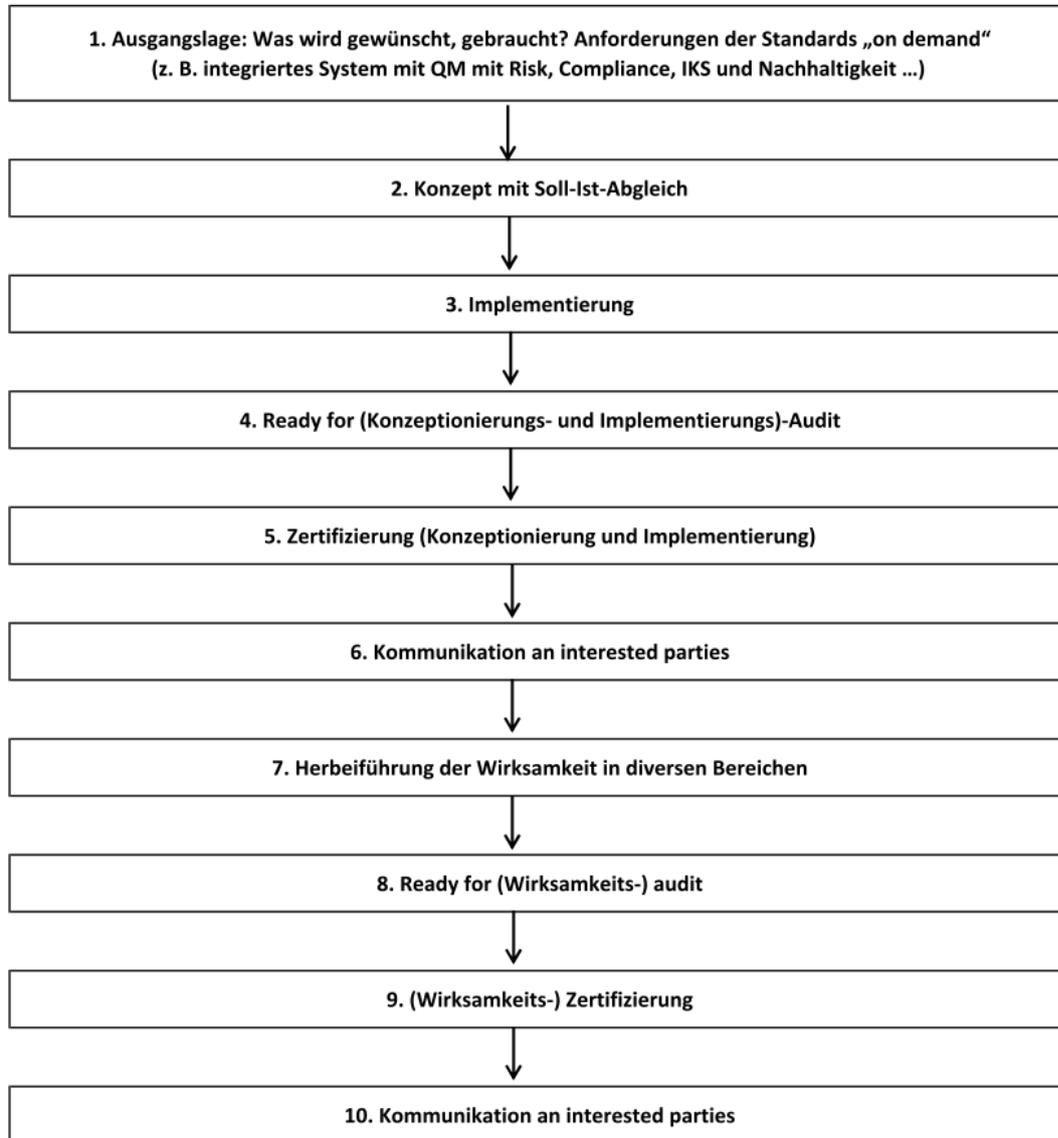


Abbildung 75: Umrüstung der Organisation in ein integriertes GRC-System „on demand“ in Bausteinen / Modulen.

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Das Unternehmensschiff.....	7
Abbildung 2: Ursachen und Symptome.	8
Abbildung 3: „Was in der Praxis alles nicht klappt!“ (Pkt. 1 - 10).....	9
Abbildung 4: „Was in der Praxis alles nicht klappt!“ (Pkt.11- 20).....	10
Abbildung 5: Pressemeldungen „Auch mal in der Zeitung stehen?“	14
Abbildung 6: Primärziel unternehmerischen Handelns.....	27
Abbildung 7: Sekundärziel 1 des unternehmerischen Handelns.	27
Abbildung 8: Sekundärziel 2 des unternehmerischen Handelns.	28
Abbildung 9: Umsatz minus Kosten ergibt Gewinn.....	28
Abbildung 10: Planung und Ziele, Steuerung und Überwachung.....	30
Abbildung 11: Pyramide: Zielerreichung, Reifegrad und Pflichterfüllungsgrad	32
Abbildung 12: Ziele und Planung.....	34
Abbildung 13: Der rechtliche Rahmen bei unternehmerischer Tätigkeit.	34
Abbildung 14: Planung von Zielen und Steuerung und Überwachung von Maßnahmen zur Erfüllung der Anforderungen zur Zielerreichung sowie die Funktionen des (Compliance-) Risikomanagements.	35
Abbildung 15: Integriertes, standardorientiertes GRC-Managementsystem in 4 Blöcken - Block 2.2: Analyseprozesse.....	37
Abbildung 16: Integriertes, standardorientiertes GRC-Managementsystem in 4 Blöcken – Block 2.2: Unternehmensrahmen.	37
Abbildung 17: Visualisierung Analyse-Prozess (STRAT 1).....	38
Abbildung 18: „interested parties“: Aus PAS 99:2012, S. 16.....	41
Abbildung 19: Prozessvisualisierung: Bestimmung der Anforderungen der "interested parties".	42
Abbildung 20: Matrix: Auflistung relevanter "interested parties " und deren Anforderungen.....	43
Abbildung 21: Visualisierung: Musterprozess (Auszug): Strategie 2: Ableitung von Unternehmens-Zielen, -Strategie, -Planung.	44
Abbildung 22: Musterprozessvisualisierung (Auszug): Strategie 3: Ableitung von Unternehmenszielen, - etc. auf die einzelnen (Prozess-) Themenfelder.....	45
Abbildung 23: Homogenes Ziel-Kennzahlensystem heruntergebrochen auf Prozessziele.	46
Abbildung 24: Zielvereinbarung (vereinfacht) – Frau Müller als „Leitung Vertrieb“ und „Antikorruptionsbeauftragte“	48
Abbildung 25: Zielvereinbarung (ausgefüllt) - Frau Müller als „Leitung Vertrieb“.	49

Abbildung 26: Zielvereinbarung (ausgefüllt) - Frau Müller als „Antikorruptionsbeauftragte“	50
Abbildung 27: Ableitung der Bereichsziele auf Mitarbeiterziele.	51
Abbildung 28: Musterprozessvisualisierung (Auszug): Strategie 5: Anpassung von Zielen, (z.B. aufgrund externer/interner Veränderungen).	52
Abbildung 29: Gesamtüberblick - Dynamische, prozessorientierte Organisation.	55
Abbildung 30: Prozesslandkarte.....	56
Abbildung 31: Qualitätsmanagement Prozessabläufe (ISO 9001: 2015).	57
Abbildung 32: Optimierung des Vertriebsprozesses.....	58
Abbildung 33: Muster: Prozesssheet "Delegationsprozess".....	60
Abbildung 34: Prozessanreicherung mit diversen Anforderungen – „Kundenanlage“.....	61
Abbildung 35: Prozessanreicherung mit Anforderungen aus Compliance – „Kundenanlage“.....	62
Abbildung 36: Prozessanreicherung mit Anforderungen aus Compliance – „Kundenanlage“ (kommentiert) / 1.....	63
Abbildung 37: Prozessanreicherung mit Anforderungen aus Compliance – „Kundenanlage“ (kommentiert)/ 2.	64
Abbildung 38: Prozessanreicherung mit Anforderungen aus Risk – „Kundenanlage“.....	65
Abbildung 39: Prozessanreicherung mit IKS Kontrollpunkten – „Kundenanlage“.....	66
Abbildung 40: Prozessanreicherung mit Nachhaltigkeitsanforderungen – „Kundenanlage“.....	67
Abbildung 41: Der optimierte Prozess – „Kundenanlage“.....	68
Abbildung 42: Prozessthemenbereich.	76
Abbildung 43: Prozessmanagementgrafik entnommen aus ISO 9001:2015, S. 12.	77
Abbildung 44: Planung, Steuerung und Überwachung.....	78
Abbildung 45: Beispiele interner und externer Überwachung.....	79
Abbildung 46: Schnittstellen und Einsparungspotenzial im Steuerungs- und Überwachungsmanagement.	82
Abbildung 47: Identifikation und Bewertung von Governance-Anforderungen.....	84
Abbildung 48: Governance-Anforderungen und Regelungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen.	85
Abbildung 49: Rechtliche Anforderungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen (1-11).....	87
Abbildung 50: Rechtliche Anforderungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen (12-22).	88
Abbildung 51: Allgemeine Prophylaxe- und Reaktionsmaßnahmen.....	90
Abbildung 52: Der Governance-Risikomanagement-Prozess (GRP).....	90

Abbildung 53: Musterprozessvisualisierung: Risikomanagement.....	91
Abbildung 54: Risiko-Steuerungsmaßnahmen ("Lines of defense").....	93
Abbildung 55: GRC-Zielabweichungs-(Verstoß)Erkennungs- und Reaktions-Prozess.....	94
Abbildung 56: First line: Einbau der Anforderungen von GRC in Aufbau- und Ablauforganisation.....	95
Abbildung 57: Reifegradmessung.....	98
Abbildung 58: „Welt der Überwacher“: Mehr als 20 (!) Funktionen wollen das Gleiche!.....	100
Abbildung 59: Die "Drei-Stufen-Theorie" des <i>BVerfG</i> (1978).....	101
Abbildung 60: Prioritätenkaskade.....	102
Abbildung 61: Fallbeispiel: Zuschauerin verletzt.....	102
Abbildung 62: Chaos an Begriffen und Vorgaben.....	104
Abbildung 63: Die systematische Verklammerung der Managementsystem-Inseln.....	105
Abbildung 64: Block-Baukasten-Steckprinzip – 1.....	106
Abbildung 65: 4-Block-Baukasten-Steckprinzip - 2.....	107
Abbildung 66: 4-Block-Baukasten-Steckprinzip - 3.....	108
Abbildung 67: 4-Block-Baukasten-Steckprinzip - 4.....	108
Abbildung 68: Block 1: Qualitäts- und Leistungserbringungsmanagement: Einführung.....	109
Abbildung 69: Block 2.1: Analyseprozesse.....	110
Abbildung 70: Block 2.2: Ableitung des Unternehmensrahmens.....	110
Abbildung 71: Block 3: Allgemeine Regeln des GRC-Managementsystems.....	111
Abbildung 72: Block 4: Kernbereich des GRC-Managementsystems.....	112
Abbildung 73: „Kombistandard“ für ein integriertes System statt unzähliger „Inseln“ („aus ca. 100 mach 20“)	119
Abbildung 74: „Kombizertifikat“ für ein integriertes System statt unzähliger „Inseln“ („aus ca. 20 mach 1“).	120
Abbildung 75: Umrüstung der Organisation in ein integriertes GRC-System „on demand“ in Bausteinen / Modulen.....	123

26 Anlage: „Katalog der Standardkomponenten“

Katalog der Standardkomponenten am Beispiel Compliancemanagement.

Anforderungen an ein Compliance-Managementsystem (CMS) Leistungskatalog	
Block 1	Einführung in Compliance-Management
<i>Auditnachweise</i>	<i>Handbuch CMS als "Gebrauchsanweisung" und Schulungsunterlage</i>
1.1	Governance, Risk und Compliance (GRC) als Klammer um die zahlreichen "Managementsystem-Inseln" und "Managementsystem-Standards"
<i>Auditnachweise</i>	<i>Dok. Aussage: CMS isoliert / CMS im „Integrierten Managementsystem“</i>
1.1.1	Die "gesuchte Klammer" um (Prozess-) Themenfelder und Unternehmensfunktionen
1.1.2	Ziele
<i>Auditnachweise</i>	<i>Matrix mit Zielen (Kennzahlen) der Unternehmensbereiche / Prozesse.</i>
<i>Auditnachweise</i>	<i>Kennzahlensystem</i>
<i>Auditnachweise</i>	<i>Muster-Zielvereinbarung mit Management und Mitarbeitern.</i>
<i>Text / Muss</i>	<i>Anwendung der BJR bei Seztung von Zielen / Entscheidungen mit Ermessensspielraum (Formular BJR)</i>
1.1.3	Standardorientierung - Anwendungsbereich des Standards

1.2	Allgemeines
1.2.1	Begriffserklärung "Compliance-Managementsystem"
1.2.2	Definitionen <i>im</i> Compliance-Management
<i>Audittnachweise</i>	<i>Verzeichnis und verständliche Erklärung der relevanten Begriffe eines CMS.</i>
<i>Audittnachweise</i>	<i>(Konzeptionierung der) Schulung dieser Begriffe; ggf. (prozess-) themenfeldbezogen [letzteres Kann]</i>
1.2.3	Rechtliche Rahmenbedingungen für ein Compliance-Management
<i>Audittnachweise / Kann</i>	<i>Rechtskataster für ein CMS: Matrix, die die relevanten Rechtsgebiete den jeweiligen (Prozess-) Themenfeldern zuordnet.</i>
<i>Audittnachweise / Kann</i>	<i>Verständliche Erklärung der rechtlichen Anforderungen.</i>
<i>Audittnachweise / Kann</i>	<i>Anreicherung der relevanten Prozesse mit rechtlichen Vorgaben.</i>
1.2.4	Standards im Bereich Compliance-Managementsysteme
<i>Text / Muss</i>	<i>Ausrichtung der Geschäftsprozesse an Standards und dem Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis</i>
1.2.5	Tools und Methoden im Compliance-Management
<i>Audittnachweise</i>	<i>Prozess-Sheets mit den vom CMS umfassten Prozessen/Bereichen (z.B. Einkauf / Vertrieb / etc.) und Zuordnung relevanter Tools.</i>
<i>Audittnachweise</i>	<i>(Konzeptionierung der) Schulung der jeweils betroffenen / zuständigen Mitarbeiter (zur sachgerechten Anwendung von Tools und Methoden).</i>

1.3		Die Konzeptionierung, Umsetzung, Überwachung und (kontinuierliche) Verbesserung (Plan / Do / Check / Act) eines ganzheitlichen, standardorientierten Compliance-Managementsystems
<i>Auditnachweise</i>		<i>Existiert ein Konzept, das die Grundelemente beschreibt? (vgl. Einfach-Antwort im Fragenblock Stufe 1)</i>
1.3.1	<i>PLAN</i>	Konzeptionierung von Aufbau und Inhalt des Compliance-Managementsystems (Plan): Darstellung von Zielen und Wertbeitrag, des Soll-Zustandes, Soll-Ist-Abgleich, Bewertung von alternativen Strategien, Entscheidung, Projektierung
<i>Text / Muss</i>		<i>Angemessene Konzeptionierung des Soll-Zustandes des CMS</i>
<i>Text / Muss</i>		<i>Zutreffende Darstellung des Ergebnisses des Soll-Ist-Abgleichs</i>
1.3.2		Konzeptionierung der Umsetzung (Do) (Implementierung und Wirksamkeit), Überwachung (Check) und Verbesserung (Act) des ganzheitlichen Compliance-Managementsystems
<i>Text / Muss</i>		<i>Angemessen frühzeitige Planung und Projektierung des CMS (inkl. Prozessanreicherung)</i>
<i>Text / Muss</i>		<i>Konzeptionelle Berücksichtigung interner und externer Veränderungen zur Herbeiführung (und Aufrechterhaltung) der Wirksamkeit</i>
<i>Text / Muss</i>		<i>Konzeption der Systemüberwachung und -bewertung</i>
<i>Text / Muss</i>		<i>Konzeption der kontinuierlichen Verbesserung</i>
1.3.3	<i>Do/Check/Act</i>	Ausführung: Umsetzung (Do), Überwachung (Check), Verbesserung (Act)

2.2 (1.5)		Ableitung des Unternehmensrahmens aus bewerteter Unternehmens- und Umfeldanalyse mit Anforderungen „interessierter Gruppen“
2.2.1 (1.5.1)	Ableitung des Unternehmens-rahmens	Unternehmensvision, Mission, Leitbild, Ziele, Strategie, Planung
<i>Auditnachweise</i>		<i>Prozesssheet „Strategieentwicklung“ unter Beachtung der kurz-, mittel- und langfristigen Planung.</i>
<i>Auditnachweise</i>		<i>(Konzeptionierung eines) Strategieworkshop.</i>
<i>Auditnachweise</i>		<i>(Konzeptionierung eines) Handbuch „Vision, Mission, Leitbild, Ziele, Strategie, Planung und Steuerung“.</i>
2.2.2 (1.5.2)		Unternehmenspolitik (Grundsätze der Unternehmensführung)
<i>Auditnachweise</i>		<i>Dokument „Unternehmenspolitik“ mit Ableitung auf die Unternehmensbereiche.</i>
2.2.3 (1.5.3)		Organisatorischer Rahmen (unternehmensweit)
<i>Auditnachweise</i>		<i>Gesellschafts-(Gruppen-)struktur-Optimierung.</i>
<i>Auditnachweise</i>		<i>Rechtssichere Organigramme</i>
<i>Auditnachweise</i>		<i>Schnittstellenmanagement über Prozesse / Stellenbeschreibungen / Koop-Vereinbarungen mit Geschäftspartnern.</i>
<i>Auditnachweise</i>		<i>Rechtssichere Stellenbeschreibungen</i>
<i>Auditnachweise</i>		<i>Rechtssicheres Interaktionsmanagement</i>
<i>Auditnachweise</i>		<i>Delegationsprozess-Sheet (rechtssichere Delegation) inkl. Überwachung externer</i>
<i>Auditnachweise</i>		<i>Prozesslandschaft und dokumentierte und geschulte Prozessbeschreibungen (inkl. Verfahrensanweisungen).</i>
<i>Auditnachweise</i>		<i>(Wirksame) Aufsichts- und Kontrollmechanismen (z. B. Internes Steuerungs- und Überwachungssystem oder IKS).</i>
<i>Auditnachweise</i>		<i>(Wirksames) Info- und Kommunikationsmanagement.</i>
<i>Auditnachweise</i>		<i>(Wirksames) Dokumentations- und Wissensmanagement.</i>
<i>Auditnachweise</i>		<i>Integriertes Managementsystem.</i>
<i>Auditnachweise</i>		<i>Angemessenes Personal-Managementsystem (angemessene Personalressourcen in Quantität und Qualität).</i>
2.2.4 (1.5.4)		Kommunikationsrahmen (unternehmensweit)
<i>Auditnachweise</i>		<i>Kommunikationskonzept (5xW) / interne und externe Kommunikation</i>
2.2.5 (1.5.5)		Dokumentationsrahmen (unternehmensweit)
<i>Auditnachweise</i>		<i>Informationsmanagement mit Kommunikation (inkl. Reporting) und Dokumentation.</i>
<i>Auditnachweise</i>		<i>Übersicht über periodische / regelmäßige protokollierte Besprechungen / Reportings.</i>
<i>Text / Muss</i>		

Block 3	Allgemeine Regelungen des Compliance-Managementsystems
Text / Muss	Vorgabe der allgemeinen Regeln des CMS durch die Geschäftsleitung und Überwachung der Beachtung
Auditnachweise	Selbstprüfung des Top-Managements zu Compliance-Management
Auditnachweise	(Konzeptionierung einer) Managementschulung (zum CMS und zur sachgerechten Anwendung von Tools)
Auditnachweise	Code of Conduct / Selbstverpflichtungsdokument (Vorbildcharakter und Förderung des CMS)
Auditnachweise	Check-/Prüfliste: Leadership bzgl. CMS
3.2 (2.2)	Vision / Mission / Leitbild / Ziele / Strategie / Planung und Wertbeitrag des Compliance-Managementsystems
Auditnachweise	Reifegradmessung für das vorhandene CMS (nach ISO 9004 (Anlagenteil), COBIT-Modell, etc.)
Text / Muss	Ableitung von Compliance-Zielen für die (Prozess-) Themenfelder
3.2 (2.3)	Anwendungsbereich des Compliance-Managementsystems
Auditnachweise	Dokument mit Aussage der Geschäftsleitung zum Geltungsbereich des CMS (als Aussage im Handbuch)
3.4 (2.4)	Politik des Compliance-Managementsystems
Auditnachweise	(Muster-)Politik des CMS (als Aussage im Handbuch) unter Zurückweisung eines "Risiko-Appetits"
Text / Muss bei Beilegung	Aufzeigen einer Schnittstellenmatrix zu anderen Managementsystemen bei Wahl einer "Inselösung" für das CMS
3.5 (2.5)	Organisation des Compliance-Managementsystems
Auditnachweise	Stellenbeschreibung für CM-Beauftragten
Auditnachweise	Anreicherung der Stellenbeschreibungen der sonstigen Funktionen (Top-Management / Führungskräfte / Sonstige Mitarbeiter) um Schnittstellenverantwortung und erforderliche Kompetenzen für CM
Auditnachweise	(Konzeptionierung eines) „Schulungskonzept CM“ für alle betroffenen Mitarbeiter (inkl. Konzeptionierung der Durchführung / Bewertung von Schulungen)
Auditnachweise	(Muster-)Geschäftsordnung für CM-Komitee
Komm. Anfordern	(Muster-)Sitzungsplan und Protokolle für CM-Komitee
Komm. Anfordern	FAQ's (häufig auftauchende Fragen und Antworten) zum CM-Komitee
Auditnachweise	(Muster-)Beauftragung für externe CM-Funktion
Auditnachweise	(Vertragsmuster / Verfahrensabläufe) für externe CM-Funktion
Auditnachweise	(Muster-) Beauftragung für (externen) CM-Berater
Auditnachweise	(Muster-) Beauftragung eines Ombudsmannes mit Vertragsmuster und Verfahrensabläufen
Auditnachweise	FAQ's zum (externen) Ombudsmann / Hinweisgebersystem
Auditnachweise	Anreicherung der Prozesssheets und Stellenbeschreibungen mit Schnittstellenfunktionen
Auditnachweise	CMS-Prozesse zur Aufrechterhaltung des CMS
Text / Muss	Einhaltung des unternehmensweit geltenden Organisationsrahmens
Text / Muss	Hinweis: Es ist indirekt zu prüfen, z.B. durch die Freigabe von Dokumenten durch GF, das Compliancemanagement nicht nur als Lippenbekenntnis verstanden wird (Vorbidfunktion)
3.6 (2.6)	Kultur und Awareness des Compliance-Managementsystems
Auditnachweise	Compliance-Management-Kultur und Awareness-Inhalte sowie Kommunikations- und Dokumentationskonzept mit Umsetzung (insb. durch Vorbidfunktion von GF und Führungskräften)
3.7 (2.7)	Kommunikation des Compliance-Managementsystems
Auditnachweise	Compliance-Management-Kultur und Awareness-Inhalte sowie Kommunikations- und Dokumentationskonzept mit Umsetzung (interne und externe Kommunikation an interested parties)
3.8 (2.8)	Dokumentation des Compliance-Managementsystems
Auditnachweise	Compliance-Management-Kultur und Awareness-Inhalte sowie Kommunikations- und Dokumentationskonzept mit Umsetzung (rechtssicher und gemäß unternehmensweit geltendem Dokumentationsrahmen)
Auditnachweise	CM-Handbuch (als Gebrauchsanweisung und Schulungsunterlage)
Auditnachweise	Verfahrensanweisung zur Lenkung dokumentierter Information
Auditnachweise	Dokumentationsmanagement
Auditnachweise	Informationslenkungsübersicht (welche Dokumente werden wie (rechtssicher) gelenkt?)
3.9 (2.9)	Ressourcen des Compliance-Managementsystems
Auditnachweise	Planung und Freigabeentschluss der Geschäftsleitung für personelle, finanzielle und logistische Ressourcen
Auditnachweise	Risiko-Check Personalbereich (angemessene Qualität und Quantität auch mit Zukunftsblick)
Auditnachweise	Muster-Risikobewertungs-Sheet Personalrisiken
Auditnachweise / Kann	Wissens- und Kompetenzmatrix
Auditnachweise	Schulungsbedarfserfassung „Human Capital-Bilanz“
Auditnachweise	Weiterbildungskonzept CMS (inkl. IT, Tools und Methoden)
Auditnachweise	(Konzeptionierung der) Durchführung der Schulungen bzgl. des CMS mit Erfolgskontrolle
Auditnachweise / Kann	Übersicht bzgl. benötigter und insbesondere prüfpflichtiger Anlagen, Maschinen, Geräte, Tools, etc. mit Fristenverwaltung
3.10 (2.10)	Anreiz- und Sanktionssystem in Hinblick auf das Compliance-Managementsystem
Auditnachweise	(Konzeptionierung eines) Anreiz [Kann]- und Sanktionensystem [Muss]
3.11 (2.11)	IT-Unterstützung des Compliance-Managementsystems
Auditnachweise	Unterstützende IT-Systeme (SAP / Pro Alpha, Navision, u.v.m.) oder einzelne IT-Tools (SAP-GRC, Risk-IT, Comp-IT®, Gov-IT®, etc. ...)
3.12 (2.12)	Überwachung und Bewertung des Compliance-Managementsystems
Auditnachweise	Konzepte und Umsetzung der regelmäßigen Überwachung des CMS (inkl. ausgelagerter Prozesse/externe (rechtssichere) Delegation und Steuerungsmaßnahmen)
Auditnachweise	Musterprozess ISÜS in Anlehnung an COSO I:2013
Auditnachweise	Spezialisiertes (internes) Audit zur Feststellung des Reifegrades und der Zertifizierungsreife
Auditnachweise	(Muster-)Management-Review (Bewertung des CMS durch das Management und Bewertung des Managements in Hinblick auf das CMS)
Auditnachweise	Audit mit System-Review und Reifegradmessung
Text / Muss	Positive Managemententscheidung zur Umsetzung der Maßnahmen der Auditergebnisse sowie eine Projektierung der Umsetzung, Überprüfung und ggf. Verbesserung/Korrektur/Anpassung an externe und interne Veränderungen
3.13 (2.13)	Business-Continuity bezüglich des Compliance-Managementsystems
Auditnachweise	Business Continuity Management im Hinblick auf das CMS

Compliance-Management

Block 4	Kernbereich / Leistungserbringung des Compliance-Managementsystems (Compliance-Programm)
4.1 (3.1)	Identifikation und Bewertung von Zielen, Anforderungen und Handlungsbedarf für Maßnahmen zur Erreichung der Ziele des Compliance-Managementsystems
Auditschritte	Messbare Compliance-Managementziele ((prozess-) themenfeldbezogen)
Auditschritte	(Konzeptionierung der) Ermittlung der Anforderungen und Handlungsbedarf
4.1.1 (3.1.1)	Identifikation und Bewertung von Compliance-Management-Zielen, -Anforderungen und Regelungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen / (Prozess-) Themenfelder
Auditschritte	Prozess bzw. Checklisten zur Identifikation von Zielen und Anforderungen des CMS bzw. der davon betroffenen Prozess-Themenfelder
Text / Maus	Erfüllung der Anforderungen an Produkte/Leistungen/Prozesse/Systeme hinsichtlich des Befrei- und Pflichterfüllungsgrades
Text / Maus	Prozesslandkarte bzw. -matrix (inkl. Anreicherung bzgl. Compliance-Anforderungen und Erreichung der Compliance-Prozessziele)
4.1.1.1 (Abb. Nr. 13)	Compliance-Anforderungen in Aufbau- und Ablauforganisation, bei Management und Mitarbeitern in den jeweiligen Unternehmensbereichen / (Prozess-) Themenfelder (Gesetze / Verordnungen / Allg. Rechtsprechung / etc)
4.1.1.1.1	Rechtliche Anforderungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen / (Prozess-) Themenfelder (Gesetze / Verordnungen / Allg. Rechtsprechung / etc)
4.1.1.1.2	Anforderungen / Verpflichtungen aus Genehmigungen (Zulassungen / Lizenzen / etc)
4.1.1.1.3	Anforderungen und Auflagen von Behörden
4.1.1.1.4	Anforderungen aus Urteilen / von Verwaltungsmaßnahmen, die direkt auf das Unternehmen bezogen sind
4.1.1.1.5	Anforderungen aus Abkommen (treaties / conventions / protocols)
4.1.1.1.6	Anforderungen aus einschlägigen Industrie-Standards (ISO / COSO / VDI / VDE / IDW / etc.)
4.1.1.1.7	Anforderungen aus abgeschlossenen Verträgen
4.1.1.1.8	Anforderungen aus zusätzlichen Verpflichtungen, (z.B. aus fakultativen Vereinbarungen mit Gemeinschaften / Organisationen / gegenüber Kunden / freiwillige Standards / etc)
4.1.1.1.9	etc.
4.1.1.2	Sonstige Anforderungen aus dem "Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis" in den jeweiligen Unternehmensbereichen / (Prozess-) Themenfeldern
4.1.1.2.1	Tools und Methoden nach dem "Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis"
4.1.1.2.2	Prozessabläufe nach "Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis"
4.1.1.2.3	etc.
4.1.2 (3.1.2)	Identifikation und Bewertung von Handlungsbedarf für Maßnahmen aus den eruierten Anforderungen zur Erreichung der Ziele des Compliance-Managementsystems
Auditschritte	(Konzeptionierung der) Durchführung von Analyse-Checks mit Auswertung
Auditschritte	Dokumentation der individuellen relevanten Anforderungen und Ziele
Auditschritte	Maßnahmenliste mit Priorisierung und Projektierung
4.2 (3.2)	Allgemeine Prophylaxe- und Reaktionsmaßnahmen
4.2.1 (3.2.1)	Erlaß von fehlenden oder ergänzenden Regelungen / Anforderungen (unter Berücksichtigung von Veränderungen) und Schaffung angemessener Rahmenbedingungen
Auditschritte	Internes Audit / Check, ob die erforderlichen Regeln / Anforderungen (unter Berücksichtigung von Veränderungen) sowie angemessene Rahmenbedingungen (personell, finanziell, logistisch, zeitlich) vorhanden sind
4.2.2 (3.2.2)	Installation eines Compliancemanagement-Risiko-Prozesses
Auditschritte	(Compliance-)Risiko-Checks [in den Kernprozessbereichen]
Auditschritte	Steuerung der bewerteten und priorisierten Risiken über projektierte Maßnahmen
Auditschritte	(Muster-)Risikobewertungsbogen
Auditschritte	Risikobericht
4.2.2.1 (3.2.2.1)	(Rechtzeitiges) Erkennen von Compliance-Risiken (Gefahren und Chancen) (unter Berücksichtigung von Veränderungen) (Riskassessment)
4.2.2.2 (3.2.2.2)	Compliance-Risiken bewerten und priorisieren
4.2.2.3 (3.2.2.3)	Steuerung der Compliance-Risiken (Reaktion auf erkannte Risiken)
4.2.2.3.1 (3.2.2.3.1)	Installation von Prophylaxemaßnahmen zur Vermeidung und Früherkennung von Compliance-Verstoßen: "Lines of defense"
4.2.2.3.1.1 (3.2.2.3.1.1)	First Line: Anreicherung der Aufbau- und Ablauforganisation mit Compliance-Prophylaxe-Maßnahmen
4.2.2.3.1.2 (3.2.2.3.1.2)	Second Line: Internes Compliance-Steuerungs- und Überwachungssystem (Audits / Controlling / Risikomanagement / etc.)
4.2.2.3.1.3 (3.2.2.3.1.3)	Third Line: Assurance / Revision / Investigation / etc.
4.2.2.3.1.4 (3.2.2.3.1.3)	"Fourth Line": Überwachung durch "interested parties" (Business Partner / Betriebsrat / externe Aufsichtsorgane / Medien / etc)
4.2.2.3.2 (3.2.2.3.2)	Installation eines Reaktionssystems auf erkannte Compliance-Risiken (Gefahren und Chancen)
4.2.3 (3.2.3)	Installation eines Compliancemanagement-Zielabweichungs-(Verstoß)-Erkennungs- und Reaktions-Prozesses
Text / Maus	Existiert ein Compliancemanagement-Zielabweichungs-(Verstoß)-Erkennungs- und Reaktions-Prozesses
4.2.3.1 (3.2.3.1) (Abb. Nr. 19)	(Rechtzeitiges) Erkennen von Compliance-Verstoßen / "Lines of defense"
4.2.3.2 (3.2.3.2)	Sachverhaltsermittlung
4.2.3.3 (3.2.3.3)	Bewertung des festgestellten Compliance-Verstoßes
4.2.3.4 (3.2.3.4)	Ad-hoc-Maßnahmen
4.2.3.5 (3.2.3.5)	Kommunikation des Compliance-Verstoßes
4.2.3.6 (3.2.3.6)	Sanktion des Compliance-Verstoßes
4.2.3.7 (3.2.3.7)	Ursachenanalyse bzgl. des Compliance-Verstoßes
4.2.3.8 (3.2.3.8)	Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen (Vermeidung von Wiederholungen)