



GMRC INTERNATIONAL INSTITUTE FOR
GOVERNANCE, MANAGEMENT,
RISK & COMPLIANCE

Auszug *Unternehmensanalyse* aus dem Universal-Standard

des

Internationalen Instituts für
Governance, Management, Risk & Compliance der
Technischen Hochschule Deggendorf

Compliance-Managementsystem

Extended-Version

in Anlehnung an
ISO 19600:2014
COSO I:2013
IDW PS 980:2011

Stand: 8/2016

Auszug Unternehmensanalyse aus dem Universal-Standard

des Internationalen Instituts für
Governance, Management, Risk & Compliance der
Technischen Hochschule Deggendorf

Compliance-Managementsystem

Extended-Version

in Anlehnung an
ISO 19600:2014
COSO I:2013
IDW PS 980:2011

Herausgeber:

Internationales Institut für Governance,
Management, Risk & Compliance
der Technischen Hochschule Deggendorf
Edlmairstraße 6 und 8
94469 Deggendorf



GMRC-Verlag-GbR
Verlag für Governance, Management, Risk & Compliance

Mitglieder des Direktoriums:

Prof. Dr. jur. Josef Scherer

Professor für Unternehmensrecht,
Risiko- und Krisenmanagement
Leiter des Internationalen Instituts für
Governance, Management, Risk & Compliance
der Technischen Hochschule Deggendorf
Richter am Landgericht a.D.
Rechtsanwalt

RiAG Klaus Fruth

Vorsitzender Richter des Schöffengerichts
Lehrbeauftragter an der Technischen Hochschule Deggendorf

Frank Romeike

Geschäftsführer RiskNET GmbH
Lehrbeauftragter der Technischen Hochschule Deggendorf
Inhaber des Risikomanagement-Internet-Portals www.RiskNET.de

Prof. Dr. Bruno Brühwiler

Professor für Risikomanagement an der Technischen Hochschule Deggendorf
Vorsitzender ISO TC 262, Working Group „Core Risk Management Standards“
Geschäftsführer der Euro Risk Limited, Zürich

Deggendorf 2016

ISBN: 978-3-00-052446-2

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig. Gestattet ist die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung im Rahmen von Konzeptionierung, Implementierung, Audits und Zertifizierung von Compliance-Managementsystemen.

© 2016 Internationales Institut für Governance, Management, Risk & Compliance
der Technischen Hochschule Deggendorf

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Vorwort

Die Ausgestaltung des Compliance-Managementsystems als eigenständiges System ist möglich. Dieser Standard stellt jedoch wahlweise einen neuen Ansatz eines integrierbaren („GRC“) Compliance-Managementsystems dar. Dies erwies sich in Theorie und Praxis als schlüssig und geeignet, die vielen Unternehmensfunktionen, wie Governance, Risiko-, Compliancemanagement, Internes Steuerungs- und Überwachungssystem, Revision, etc., zu vernetzen, dadurch Redundanzen und Insellösungen zu vermeiden und erhebliche Synergien zu gewinnen.

Da sich weltweit Unternehmen bei der Implementierung eines Compliance-Managementsystems an diversen populären (internationalen) Standards / Codices (ISO / COSO / IDW / etc.) orientieren, dienen diese auch als Referenz für dieses Werk.

In der Praxis ist derzeit zu beobachten, dass Unternehmen von ihren Geschäftspartnern die Zusicherung einfordern unterschiedlichste (Compliance-) Standards oder Codices einzuhalten. Dies führt aufgrund der wachsenden Vielfalt existierender Standards bei den Betroffenen zu Verunsicherung und der Sorge vor erheblichem – bürokratischen – Mehraufwand.

Daher wird mithilfe des vorliegenden „Universal“-Standards versucht, aufzuzeigen, dass die meisten Standardwerke auf einem „gemeinsamen Nenner“ beruhen, wenngleich sie auch in Aufbau oder Formulierungen differieren mögen.

Eine entsprechende Synopse, die jederzeit erweiterbar ist, hilft zu zeigen, dass die Anforderungen unterschiedlichster gängiger Standards Berücksichtigung finden.

Im Februar 2016

Prof. Dr. jur. Josef Scherer

Professor für Unternehmensrecht,
Risiko- und Krisenmanagement
Leiter des Internationalen Instituts
für Governance, Management, Risk & Compliance
der Technischen Hochschule Deggendorf
Richter am Landgericht a.D.
Rechtsanwalt

Inhaltsverzeichnis

I. Einführende Begriffe

I.1. Verhaltensökonomie

Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Governance-Management Band I, 2014, S. 137 ff.

I.2. Kommunikation / Definitionen

Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Governance-Management Band I, 2014, S. 48 ff.

I.3. Abgrenzung: Gesetze, Technik-Klausel, Standards

Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Governance-Management Band I, 2014, S. 78 ff.

I.4. Tools/Methoden, Thesen/Fakten

Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Governance-Management Band I, 2014, S. 56 ff.

I.5. Prozessmanagement

Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Governance-Management Band I, 2014, S. 58 ff.

I.6. Workflow-Management

Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Integriertes Ziele-, Organisations- sowie Steuerungs- und Überwachungs-Management, 2017

I.7. P/D/C/A – Zyklus

Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Governance-Management Band I, 2014, S. 61 ff.

I.8. Prozessorientierte, rechtssichere Organisation

Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 2016, S. 87 ff.

I.9. Managementsystem

Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Governance-Management Anlageteil zu Band II (Standards & Audits), 2016, S. 76 ff.

I.10. Risiko-Managementsystem

Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 2016, S. 238 ff.

I.11. Compliance-Managementsystem

Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Governance-Management Anlageteil zu Band II (Standards & Audits), 2016, S. 77

I.12. Integriertes „grc“-Managementsystem

Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Governance-Management Band II (Standards & Audits), 2015, S. 70 ff.

I.13. Unternehmensüberwachung

Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Integriertes Ziele-, Organisations- sowie Steuerungs- und Überwachungs-Management, 2017

I.14. Audit und Zertifizierung

Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Governance-Management Anlageteil zu Band II (Standards & Audits), 2016, S. 225 ff. und Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 2016, S. 150 ff.

I.15. etc.

Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Integriertes Ziele-, Organisations- sowie Steuerungs- und Überwachungs-Management, 2017

II. Einzelne Komponenten der Standards

Unternehmensanalyse	10
A. Standardtext der ISO 19600	11
A.1 ISO 19600:2014: Deutsche Version: 4 Kontext der Organisation / 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontexts	11
A.2 ISO 19600:2014: Englische Version: 4 Context of the organization / 4.1 Understanding the organization and its context	11
B. Interpretation, Workflow / Prozessbeschreibung	11
B.1 Analyse von Unternehmen, Umfeld, etc. und Ableitung des Unternehmensrahmens („Block 2“).	11
B.2 Workflow/Prozessbeschreibung	13
C. Bewertung: Muss- und Kann Anforderung/Rechtliche Verpflichtung	15
D. Arbeitshilfen	15
E. Synopse	18
E.1 Standardtext des Universal-Standards Compliance-Managementsystem des international Institute for Governance, Management, Risk & Compliance (GMRC)	18
E.1.1 Deutsche Version: Text aus dem Universal-Standard Compliance-Managementsystem des International Institute for Governance, Management, Risk & Compliance (GMRC) (Stand 08/2016):	
2.1.1 Unternehmensanalyse	18
E.1.2 Englische Version: Text aus dem Universal-Standard Compliance-Managementsystem des International Institute for Governance, Management, Risk & Compliance (GMRC) (Stand 09/2016):	
2.1.1 Organizations internal context	19
E.2 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	19
E.3 COSO I:2013: Komponente (2): Risikobeurteilung (Risk Assessment) / Prinzip 9: The organization identifies and assesses changes that could significantly impact the system of internal control. / „Fokuspunkt 36: Assesses Changes in the Business Model	19
E.4 ISO 37001:2016	20

E.4.1 Deutsche Version: ISO 37001:2016: 4 Kontext der Organisation / 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes.....	20
E.4.2 Englische Version: ISO 37001:2016: 4 Context of the organization / 4.1 Understanding the organization and its context	20
E.6 ISO 9001:2015	20
E.6.1 Deutsche Version: ISO 9001:2015: 4 Kontext der Organisation / 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes.....	20
E.6.2 Englische Version: ISO 9001:2015: 4 Context of the organization / 4.1 Understanding the organization and its context	21
E.7 PAS 99:2012: 4 Context of the organization / 4.1 Understanding the organization and its context.....	21
E.8 DRS 20:2012: S.6 Zusammenfassung und S.9 Konzernlagebericht / Gegenstand und Geltungsbereich	21
E.9 IDW PS 981:2016: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Risikomanagementsystemen: 4. Grundelemente eines RMS / Risikoidentifikation	22
E.10 ISO 9004:2009	22
E.10.1 Deutsche Version: ISO 9004:2009: 8. Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung / 8.1 Allgemeines	22
E.10.2 Englische Version: ISO 9004:2009: 8. Monitoring, measurement, analysis and review / 8.1 General	22
E. 11 IDW S6:2012: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten: 3.2. Basisinformationen über die Ausgangslage des Unternehmens / 3.3. Analyse der Unternehmenslage / 3.3.3. Analyse der internen Unternehmensverhältnisse	23
F. Anerkannter Stand von Wissenschaft und Praxis.....	24
F.1 Vergleich internationaler Definitionen	24
F.2 Vergleich / Benchmarking: Wie sehen Unternehmensanalyse-Beschreibungen, Tools, Vorgehensweisen etc. in der Praxis und bei Unternehmen/Organisationen aus?	25
F.3 Nationaler / internationaler Vergleich im Bereich der Unternehmensanalyse:	26
Anlagen:	28
1. Synopse "ISO 19600:2014" zu ISO 37001:2016 und Universal-Standard Compliance-Management	28
2. Synopse "Universal-Standard Compliance-Management" zu ISO 19600:2014 und ISO 37001:2016.....	34

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmensanalyse-Auszug Synopse „ISO 19600:2014“ zu ISO 37001:2016 und Universal-Standard Compliance-Management	10
Abbildung 2: Unternehmensanalyse-Auszug „Universal-Standard Compliance-Management“ zu ISO 19600:2014 und ISO 37001:2016	10
Abbildung 3: Integriertes, standardorientiertes Compliance-Managementsystem in 4 Blöcken - Block 2.1: Analysen	12
Abbildung 4: Integriertes, standardorientiertes Compliance-Managementsystem in 4 Blöcken - Block 2.2: Unternehmensrahmen.	12
Abbildung 5: Visualisierung Analyse-Prozess (STRAT 1)	13
Abbildung 6: Auszug: Prozess-Sheet.....	14

Unternehmensanalyse

Synopse „ISO 19600:2014“ zu ISO 37001:2016 und Universal-Standard Compliance-Management (Auszug)

Standard ISO 19600:2014		Standard ISO 37001:2016		Universal-Standard Compliance-Management	
4	Kontext der Organisation	4	Kontext der Organisation	Block 2.1	Analyse von Unternehmen, Umfeld und Anforderungen der „Interested parties“
4.1	Verstehen der Organisation und ihres Kontexts	4.1	Verstehen der Organisation und ihres Kontexts	2.1.1 2.1.2	Unternehmensanalyse (organizations internal context) Umfeldanalyse (organizations external context)
4.2	Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien	4.2	Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien	2.1.3	Darstellung und Bewertung der Anforderungen der „interessierten Gruppen“ (Organe und „sonstige Stakeholder“)

Abbildung 1: Unternehmensanalyse-Auszug Synopse „ISO 19600:2014“ zu ISO 37001:2016 und Universal-Standard Compliance-Management

Synopse „Universal-Standard Compliance-Management“ zu ISO 19600:2014 und ISO 37001:2016 (Auszug)

Universal-Standard Compliance-Management		Standard ISO 19600:2014		Standard ISO 37001:2016		
2.1	Block 2.1	Analyse von Unternehmen, Umfeld und Anforderungen der „Interested parties“	4	Kontext der Organisation	4	Kontext der Organisation
2.1.1	Block 2.1: Analyseprozesse	Unternehmensanalyse (organizations internal context)	4 / 4.1	Kontext der Organisation / Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	4 / 4.1	Kontext der Organisation / Verstehen der Organisation und ihres Kontextes
2.1.2		Umfeldanalyse (organizations external context)	4 / 4.1	Kontext der Organisation / Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	4 / 4.1	Kontext der Organisation / Verstehen der Organisation und ihres Kontextes
2.1.3		Darstellung und Bewertung der Anforderungen der „interessierten Gruppen“ (Organe und „sonstige Stakeholder“)	4 / 4.2	Kontext der Organisation / Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien	4 / 4.2	Kontext der Organisation / Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien

Abbildung 2: Unternehmensanalyse-Auszug „Universal-Standard Compliance-Management“ zu ISO 19600:2014 und ISO 37001:2016

A. Standardtext der ISO 19600

A.1 ISO 19600:2014: Deutsche Version: 4 Kontext der Organisation / 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontexts

„Die Organisation sollte externe und interne Themen bestimmen, wie beispielsweise auf Compliance-Risiken bezogene Themen, die für ihren Zweck relevant sind und sich auf ihre Fähigkeiten auswirken, die beabsichtigten Ergebnisse ihres Compliance-Managementsystems zu erreichen. Dabei sollte die Organisation eine breite Palette an externen und internen Aspekten berücksichtigen, wie beispielsweise gesetzliche, soziale und kulturelle Zusammenhänge, die wirtschaftliche Situation und die internen Richtlinien, Verfahren, Prozesse und Ressourcen.“

A.2 ISO 19600:2014: Englische Version: 4 Context of the organization / 4.1 Understanding the organization and its context

„The organization should determine external and internal issues, such as those related to compliance risks, that are relevant to its purpose and that affect its ability to achieve the intended outcome(s) of its compliance management system. In doing so, the organization should consider a broad range of external and internal aspects, such as the regulatory, social and cultural contexts, the economic situation and the internal policies, procedures, processes and resources.“

B. Interpretation, Workflow / Prozessbeschreibung

B.1 Analyse von Unternehmen, Umfeld, etc. und Ableitung des Unternehmensrahmens („Block 2“)

Der aus der Analyse von Unternehmen, Umfeld und Anforderungen der „interested parties“ abgeleitete Unternehmensrahmen (mit Unternehmensstrategie, -politik, -organisation, -kommunikation, -dokumentation) sichert das integrierte, einheitliche Vorgehen in den diversen (Prozess-) Themengebieten des Unternehmens.¹

¹ Scherer/Fruth (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 2016, S. 76

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

Block 2.1: Analyseprozesse

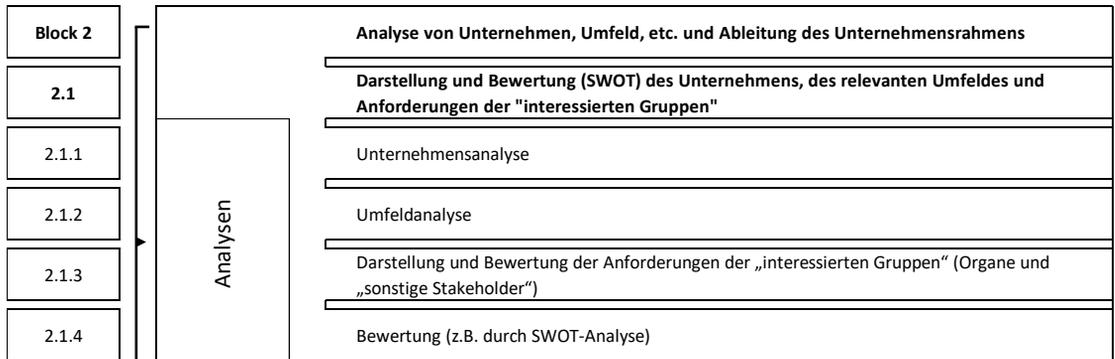


Abbildung 3: Integriertes, standardorientiertes Compliance-Managementsystem in 4 Blöcken - Block 2.1: Analysen.²

Block 2.2: Ableitung des Unternehmensrahmens

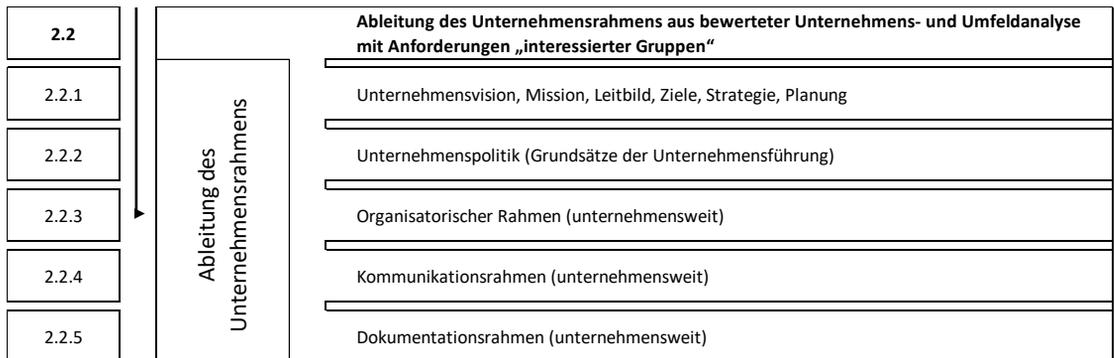


Abbildung 4: Integriertes, standardorientiertes Compliance-Managementsystem in 4 Blöcken - Block 2.2: Unternehmensrahmen.³

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.⁴

² Scherer/Fruth (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit Governance, Risk und Compliance (GRC), Abbildung 36, 2016, S. 77

³ Scherer/Fruth (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit Governance, Risk und Compliance (GRC), Abbildung 37, 2016, S. 77

⁴ Scherer/Fruth (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 2016, S. 78

B.2 Workflow/Prozessbeschreibung

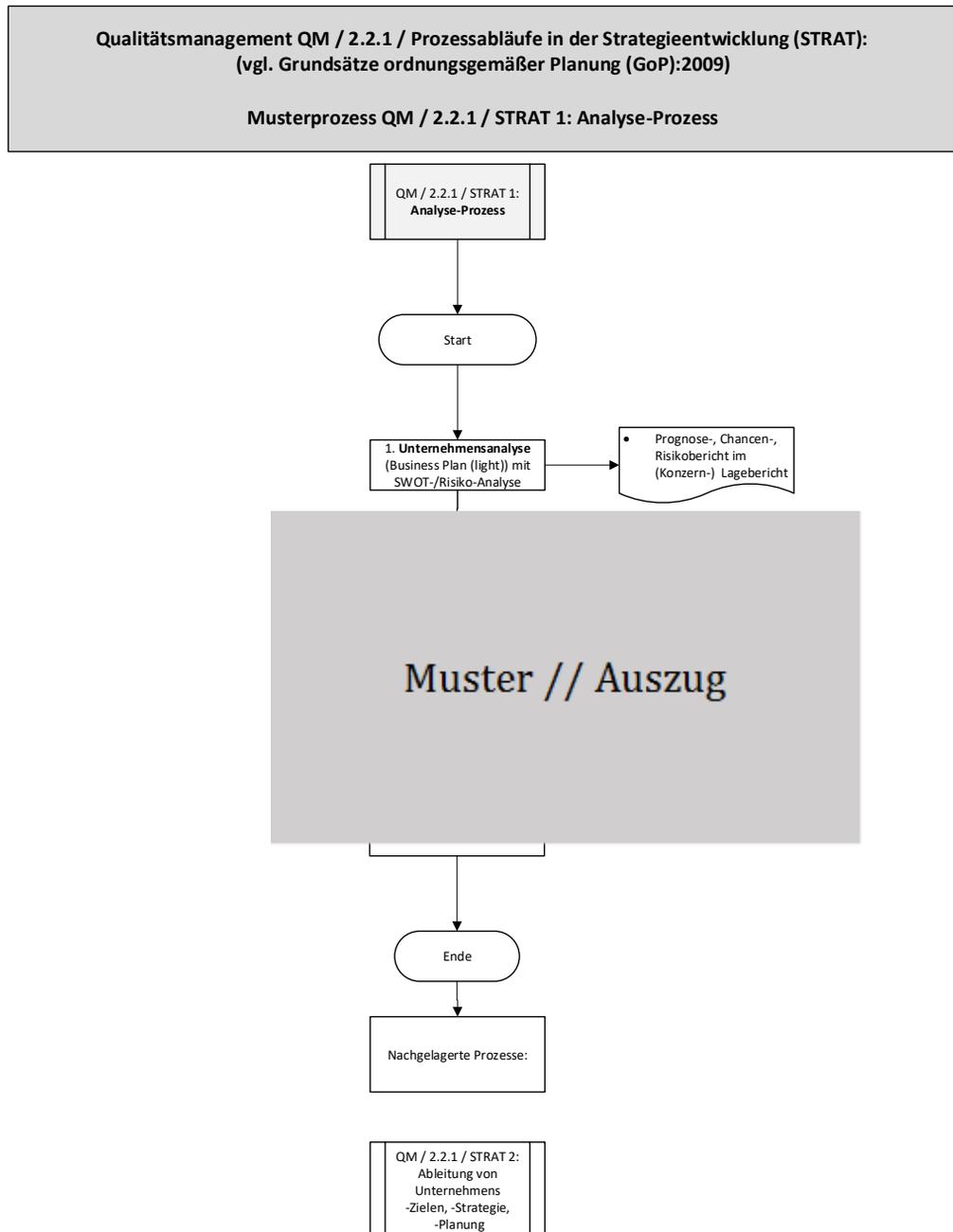


Abbildung 5: Visualisierung Analyse-Prozess (STRAT 1)⁵

⁵ Scherer/Fruth (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit Governance, Risk und Compliance (GRC), Abbildung 38, 2016, S. 78

C. Bewertung: Muss- und Kann Anforderung/Rechtliche Verpflichtung

Ja, es besteht eine Pflicht zur Unternehmensanalyse:

BGH, Urteil vom 19.06.2012 – II ZR 243/11

Pflicht des Geschäftsführers, jederzeit die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens zu kennen. „(...) Er muss vielmehr für eine Betriebsorganisation sorgen, die ihm jederzeit die nötige Übersicht über die Finanzsituation verschafft (...)“⁷

BGH, Urteil vom 27.03.2012 - II ZR 171/10

Pflichten eines GmbH-Geschäftsführers zur Einholung fachkundiger Beratung bei Anzeichen einer Krise der Gesellschaft. (...)⁸

§ 264 Abs. 1 S.1, Abs.2 HGB

Aufstellung des Jahresabschlusses und des Lageberichtes in den ersten 3 Monaten des Geschäftsjahres für das vorangegangene Jahr.⁹

Ebenso besteht die Pflicht zur ordnungsgemäßen Planung (§§ HGB, etc.) und die Pflicht zur Beachtung der sogenannten „Business Judgement Rule“ (§93 Abs.1, Satz 2 AktG) („Regel für unternehmerische Entscheidungen“): Dafür bietet die Unternehmensanalyse eine wesentliche Informationsbasis.

D. Arbeitshilfen

Hinweis: Es ist eine *angemessene* Auswahl bezüglich der Tools zu treffen!

„150% sind zu viel“

- Checkliste Unternehmensanalyse.
- Muster Unternehmensanalyse.
- Auszug aus Lagebericht, betreffende Unternehmensbeschreibung (Geschäftsmodell ...).
- Business Plan.
- Excel-Tool „Unternehmensanalyse“
- Basis-Kennzahlen „Unternehmensanalyse“
- Auszug aus *CMS-Beschreibung*, betreffend Unternehmensanalyse
- Audit-Fragen

⁷ Vgl. BGH, Urteil vom 19.06.2012 - II ZR 243/11

⁸ Vgl. BGH, Urteil vom 27.03.2012 - II ZR 171/10

⁹ Vgl. § 264 Abs. 1 S.1, Abs.2 HGB

Methoden und Techniken zur Analyse des Unternehmens in seiner Gesamtheit und zu einzelnen Unternehmensbereichen:

- Portfolio-Methoden
- Szenario-Analyse
- Stärken-Schwächen-Analyse
- Kompetenzanalyse
- Wertanalyse
- Konkurrentenanalyse
- (quantitative) Risikoanalyse

Schulungsmaterialien:

- Kompetenzziele
- Foliensatz, Visualisiert
- Kontroll- / Prüfungs-Fragen
- Lehrfolien

Link:

www.gmrc.de/Unternehmensanalyse/Produktbeschreibung

- Was ist das?
- Was bringt das?
- Welche Ressourcen sind erforderlich?



Produktbeschreibung

Unternehmensanalyse

1. Was ist das?

Die Unternehmensanalyse ist die Darstellung des Unternehmens sowie der wirtschaftlichen und finanziellen Situation des Unternehmens.

Sie weist große Redundanzen mit einem Business Plan auf.

Dieser stellt die Vision, Zielsetzung und Strategie des Unternehmens, Kernleistungen, und -kompetenzen sowie die Planung und Steuerung zur Zielerreichung dar.

Bestandteil der Unternehmensanalyse ist ein Basis-Risiko-Check, um leicht feststellbare Schwachstellen (und brachliegende Chancen) im Unternehmen schnell zu erkennen.

2. Was bringt das?

Übersicht über die derzeitigen und künftig gewünschten wirtschaftlichen und finanziellen Verhältnisse des Unternehmens.

Das Ziel der Ausfertigung einer Unternehmensanalyse ist eine zielgruppengerechte Aufbereitung der Daten mittels eines Ergebnisberichts. Somit können verschiedene „interessierte Parteien“ des Unternehmens schnell mit aufbereiteten Informationen bedient werden: Zu den „interessierten Parteien“ zählen Geschäftsleitung, Gesellschafter, Kunden, Lieferanten, Abschlussprüfer, Aufsichtsgremium, Behörden, Mitarbeiter u.v.m.

3. Besteht eine (rechtlich verbindliche) Pflicht?

Ja, es besteht eine Pflicht zur Unternehmensanalyse:

BGH, Urteil vom 19.06.2012 – II ZR 243/11: Pflicht des Geschäftsführers, jederzeit die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens zu kennen.

Einso besteht die Pflicht zur ordnungsgemäßen Planung (§§ HGB, etc.)

4. Wird die Unternehmensanalyse von Standards / Auditoren gefordert?

Ja, z.B. im Qualitätsmanagement, Risikomanagement, Compliancemanagement, Umweltmanagement, Arbeitssicherheitsmanagement und weiteren Standards.

E. Synopse

Synopse¹⁰

E.1 Standardtext des Universal-Standards Compliance-Managementsystem des international Institute for Governance, Management, Risk & Compliance (GMRC)

E.1.1 Deutsche Version: Text aus dem Universal-Standard Compliance-Managementsystem des International Institute for Governance, Management, Risk & Compliance (GMRC) (Stand 08/2016): 2.1.1 Unternehmensanalyse

„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.“

¹⁰ Synopse:

Universal-Standard Compliance-Managementsystem des International Institute for Governance, Management, Risk & Compliance (GMRC) (Stand 08/2016): 2.1.1 Unternehmensanalyse

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: The organization identifies and assesses changes that could significantly impact the system of internal control. / „Fokuspunkt 36: Assesses Changes in the Business Model

ISO 37001:2016: 4 Kontext der Organisation / 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

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

PAS 99:2012: 4 Context of the organization / 4.1 Understanding the organization and its context

DRS 20:2012: S.6 Zusammenfassung und S.9 Konzernlagebericht / Gegenstand und Geltungsbereich

IDW EPS 981:2016: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Risikomanagementsystemen: 4. Grundelemente eines RMS / Risikoidentifikation

ISO 9004:2009: 8. Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung / 8.1 Allgemeines

11 IDW S 6:2012: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten: 3.2. Basisinformationen über die Ausgangslage des Unternehmens / 3.3. Analyse der Unternehmenslage / 3.3.3. Analyse der internen Unternehmensverhältnisse

E.1.2 Englische Version: Text aus dem Universal-Standard Compliance-Managementsystem des International Institute for Governance, Management, Risk & Compliance (GMRC) (Stand 09/2016): 2.1.1 Organizations internal context

„It is **necessary** to carry out and document the analysis of the company characteristics, in order to prepare a sort of “identity card of the organization”. This should be the first step and only then does the environment analysis follow, as only after the characterization of the company it becomes clear, which of the multiple environment developments are relevant for the particular company.

It is recommended to provide a brief presentation of the business model in question („Business-Plan“ light) and of all areas of the company as well as a scanning by SWOT analyses or other appropriate evaluation methods – also in view of changes:

From the legal form, the business model, the management qualification through strategy, organization, finances, human resources, governance with risk and compliance management to research and development, procurement, service provision, marketing and sales.

Also the support areas such as IT, controlling, knowledge and information management as well as the (quality-) management system should be well explored.“

E.2 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

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

E.3 COSO I:2013: Komponente (2): Risikobeurteilung (Risk Assessment) / Prinzip 9: The organization identifies and assesses changes that could significantly impact the system of internal control. / „Fokuspunkt 36: Assesses Changes in the Business Model

„—The organization considers the potential impacts of new business lines, dramatically altered compositions of existing business lines, acquired or divested business operations on the system of internal control, rapid growth, changing reliance on foreign geographies, and new technologies. [...]

Changing Business Model: [...]

Significant Acquisitions and Divestitures: [...]

Foreign Operations: [...]

Rapid Growth: [...]

New Technology: [...]"

E.4 ISO 37001:2016

E.4.1 Deutsche Version: ISO 37001:2016: 4 Kontext der Organisation / 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

„Die Organisation muss externe und interne Themen bestimmen, die für ihren Zweck relevant sind und sich auf ihre Fähigkeit auswirken, die beabsichtigten Ziele ihres Managementsystems zur Korruptionsbekämpfung zu erreichen. Diese Themen werden ohne Einschränkungen folgende umfassen:

- a) Größe und Struktur der Organisation;*
- b) Standorte und Sektoren an bzw. in denen die Organisation tätig ist oder erwartet, tätig zu werden;*
- c) Art, Umfang und Komplexität der Tätigkeiten und Betriebsabläufe der Organisation;*
- d) von der Organisation gesteuerte Einheiten;*
- e) Geschäftspartner der Organisation;*
- f) Art und Ausmaß von Wechselwirkungen mit Amtsträgern; und*
- g) zutreffende gesetzliche, regulatorische, vertragliche und berufliche Verpflichtungen und Aufgaben.“*

E.4.2 Englische Version: ISO 37001:2016: 4 Context of the organization / 4.1 Understanding the organization and its context

The organization shall determine external and internal factors that are relevant to its purpose and that affect its ability to achieve the objectives of its anti-bribery management system. These factors will include, without limitation, the following:

- a) size and structure of the organization;*
- b) locations and sectors in which the organization operates or anticipates operating;*
- c) nature, scale and complexity of the organization's activities and operations;*
- d) entities over which the organization has control;*
- e) organization's business associates;*
- f) the nature and extent of interactions with public officials; and*
- g) applicable statutory, regulatory, contractual and professional obligations and duties.*

E.6 ISO 9001:2015

E.6.1 Deutsche Version: ISO 9001:2015: 4 Kontext der Organisation / 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

„Die Organisation muss externe und interne Themen bestimmen, die für ihren Zweck und ihre strategische Ausrichtung relevant sind und sich auf ihre Fähigkeit auswirken, die beabsichtigten Ergebnisse ihres Qualitätsmanagementsystems zu erreichen.

Die Organisation muss Informationen über diese externen und internen Themen überwachen und überprüfen. [...]“

E.6.2 Englische Version: ISO 9001:2015: 4 Context of the organization / 4.1 Understanding the organization and its context

“The organization shall determine external and internal that are relevant to its purpose and its strategic direction and that affect its ability to achieve the intended result(s) of its quality management system.

The organization shall monitor and review information about these external and internal issues. [...]”

E.7 PAS 99:2012: 4 Context of the organization / 4.1 Understanding the organization and its context

“Evaluating the organization's internal context may include:

- 1) governance, organizational structure, roles and accountabilities;*
 - 2) policies, objectives, and the strategies that are in place to achieve them;*
 - 3) capabilities, understood in terms of resources and knowledge (e.g. capital, time, people, processes, systems and technologies);*
 - 4) information systems, information flows and decision making processes (both formal and informal);*
 - 5) relationships with, and perceptions and values of, internal stakeholders;*
 - 6) the organization's culture;*
 - 7) standards, guidelines and models adopted by the organization; and*
 - 8) the form and extent of contractual relationships;*
- NOTE 2 Clause 4.1 1) to 8) has been taken from ISO 31000.*
- 9) identifying key interfaces between systems, potential conflicts that may arise and a process for resolving them.*

The organization shall determine external and internal issues that are relevant to its purpose and that affect its ability to achieve the intended outcome(s) of its integrated management system (IMS).

Those who have quality systems may well find the requirements of 4.1 in ISO 9001 of benefit as the identification of processes will reflect some of the context issues.”

E.8 DRS 20:2012: S.6 Zusammenfassung und S.9 Konzernlagebericht / Gegenstand und Geltungsbereich

„Im Wirtschaftsbericht sind der Geschäftsverlauf (einschließlich des Geschäftsergebnisses) und die Lage des Konzerns darzustellen, zu analysieren und zu beurteilen. Dabei ist auch auf die gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen einzugehen. Im Rahmen der Darstellung, Analyse und Beurteilung des Geschäftsverlaufs sind zeitraumbezogene Informationen über die Geschäftstätigkeit im Berichtszeitraum zu vermitteln. Dazu ist auf Entwicklungen und Ereignisse einzugehen, die für den Geschäftsverlauf ursächlich waren, sowie deren Bedeutung für den Konzern zu beurteilen.“

„Der Standard konkretisiert die Anforderungen an die Konzernlageberichterstattung gemäß § 315 HGB.“

E.9 IDW PS 981:2016: Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Risikomanagementsystemen: 4. Grundelemente eines RMS / Risikoidentifikation

„Die Risikoidentifikation umfasst die regelmäßige, systematische Analyse von internen und externen Entwicklungen und Ereignissen, die zu negativen oder positiven Abweichungen von den festgelegten Zielen des RMS führen können.“

E.10 ISO 9004:2009

E.10.1 Deutsche Version: ISO 9004:2009: 8. Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung / 8.1 Allgemeines

„Um in einem sich ständig verändernden und unsicheren Umfeld nachhaltigen Erfolg zu erzielen, ist es für die Organisation notwendig, regelmäßig ihre Leistung zu überwachen, zu messen, zu analysieren und bewerten.“

Anmerkung:

3 Begriffe / 3.2 Umfeld einer Organisation

„Kombination interner und externer Faktoren und Bedingungen, die Einfluss auf das Erreichen der Ziele einer Organisation und ihr Verhalten gegenüber den interessierten Parteien haben kann“

E.10.2 Englische Version: ISO 9004:2009: 8. Monitoring, measurement, analysis and review / 8.1 General

“To achieve sustained success in an ever-changing and uncertain environment, it is necessary for the organization to regularly monitor, measure, analyse and review its performance.”

Note:

3 Terms and definitions / 3.2 organization’s environment

“Combination of internal and external factors and conditions that can affect the achievement of an organization’s objectives and its behaviour towards its interested parties.”

E. 11 IDW S 6:2012: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten: 3.2. Basisinformationen über die Ausgangslage des Unternehmens / 3.3. Analyse der Unternehmenslage / 3.3.3. Analyse der internen Unternehmensverhältnisse

„Ausgangspunkt für die Erstellung eines Sanierungskonzepts ist die vollständige Erfassung der für das Unternehmen wesentlichen Daten. Diese Daten sind unter Berücksichtigung ihrer Relevanz für das Sanierungskonzept in einer klaren und übersichtlichen Form darzustellen. Dabei sind auch die Informationsquellen zu nennen.“

„Die Lagebeurteilung im Sanierungskonzept zeigt Sachverhalte und Zusammenhänge auf, die sich aus den vorliegenden Informationen nicht unmittelbar ergeben. Die Analyse Externer Faktoren ist dabei vor allem darauf ausgerichtet, Chancen und Risiken des Unternehmens im Markt zu identifizieren, während bei der Analyse unternehmensinterner Faktoren die Stärken und Schwächen des Unternehmens selbst im Vordergrund stehen. Es kommen dazu sowohl verschiedene Methoden der Aufbereitung quantitativer als auch Verfahren zur Ermittlung qualitativer Merkmale in Betracht.“

„Im Rahmen der Unternehmensanalyse findet eine systematische Datenerhebung zu allen für die Sanierung des Unternehmens wesentlichen Bereichen statt. Dazu gehören sowohl die Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens als auch das Beziehungsgeflecht des Unternehmens mit seiner Umwelt. Durch diese Betrachtungsweise werden die vorhandenen Interdependenzen und die Bedeutung der verschiedenen Einflussgrößen für die Unternehmensentwicklung sichtbar. Die Ergebnisse der Analyse liefern damit Grundlagen zu Bestimmung des notwendigen Handlungsrahmens und darauf aufbauend zur Festlegung des Leitbilds und der zu dessen Umsetzung erforderlichen Sanierungsmaßnahmen.“

„In Wissenschaft und Praxis ist eine Vielzahl von Methoden und Techniken zur Analyse des Unternehmens in seiner Gesamtheit und zu einzelnen Unternehmensbereichen entwickelt worden (z.B. Portfolio-Methoden, Szenario-Analysen, Stärken-Schwächen-Analysen, Kompetenzanalysen, Wertanalysen, Konkurrentenanalysen oder (quantitative) Risikoanalysen). Die Bestimmung des im Einzelfall anzuwendenden Verfahrens steht im pflichtgemäßen Ermessen des Konzepterstellers; seinen besonderen Kenntnissen und Erfahrungen kommt daher große Bedeutung zu. Bei der Verfahrensauswahl ist auch zu berücksichtigen, dass Umfang und Tiefe der Analyse durch geringe Zeit, die im Rahmen der Unternehmenssanierung zur Verfügung steht, und oft auch durch den Umfang der zur Verfügung stehenden Mittel begrenzt sind. Im Sanierungskonzept sind die angewandten Verfahren zu nennen, um die erforderliche Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.“

„Zunächst ist die Ergebnis-, Finanz- und Vermögenslage des Unternehmens zu erfassen und deren weitere Entwicklung ohne Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen abzuschätzen. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung der Umsätze, Kosten und Deckungsbeiträge der Produktgruppen und Geschäftsbereiche. Zum Beispiel durch Break-even-Analysen lässt sich feststellen, welche Absatzveränderungen und Kostensenkungen erforderlich sind, um zumindest ein ausgeglichenes Ergebnis zu erreichen. Die Chancen und Risiken, die sich aus der externen Analyse (Umfeld und Branchenentwicklung, vgl. Abschn. 3.3.1. und 3.3.2.) hierfür ergeben, sind ebenso zu berücksichtigen wie alle weiteren Einflüsse, die für die Ergebnis-, Finanz- und Vermögensentwicklung von Bedeutung sind.“

„Dies betrifft insb. die Verhältnisse gesellschaftsrechtlicher Art (z.B. die von den Gesellschaftsstatuten bestimmten Rahmenbedingungen sowie Unternehmensverträge), zivilrechtlicher Art (z.B. Eigentumsverhältnisse, wesentliche Verträge wie Miet- und Pachtverträge, Leasingverträge, Lizenzverträge, Verträge mit wesentlichen Lieferanten und Kunden), steuerrechtlicher Art (z.B. Steuerrisiken, Bestandskraft der Veranlagungen, Verlustvorträge) sowie arbeitsrechtlicher Art (z.B. vertragliche Vereinbarungen, insb. Sanierungstarifverträge, Vereinbarungen zur Abgeltung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld und ggf. bereits abgeschlossene Sozialpläne und Vereinbarungen über einen Interessensausgleich).“

„Im Rahmen der Analyse der Unternehmenslage ist auch das bestehende Geschäftsmodell im Ausgangsleitbild kritisch zu würdigen. Dabei ist der Blick auf Faktoren wie den Kernauftrag bzw. die Kerngeschäfte und ihre Rentabilität, die Kernprodukte mit ihren Eigenschaften sowie die Kernfähigkeiten zu richten. [...]“

F. Anerkannter Stand von Wissenschaft und Praxis

F.1 Vergleich internationaler Definitionen

Auszug der Definition „Unternehmensanalyse“ aus Wirtschaftslexikon24.com:

„Die Unternehmensanalyse ist das Gegenstück der Umweltanalyse. Sie ist auf die interne Ressourcensituation („interne Umwelt“) gerichtet. Hier wird geprüft, welchen strategischen Spielraum die Unternehmung hat und ob sie im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten spezifische Stärken oder Schwächen aufweist, die einen Wettbewerbsvorteil/-nachteil begründen (können).“¹¹

Auszug der Definition „Unternehmensanalyse“ aus swotanalyse.org:

„Die Unternehmensanalyse ist ein Instrument des Strategischen Controlling, welches die erfolgreiche Weiterentwicklung eines Unternehmens zum Ziel hat. Ihre Aufgabe besteht also in der Informationssammlung und -verarbeitung. Dabei wird überprüft, ob die gesetzten Unternehmensziele, der Bewertungsmaßstab eines jeden Unternehmens, erreicht werden konnten und ob sie das auch in der Zukunft bleiben.“¹²

Auszug der Definition „Unternehmensanalyse“ aus Wikipedia:

„Business analysis is a research discipline of identifying business needs and determining solutions to business problems. Solutions often include a software-systems development component, but may also consist of process improvement, organizational change or strategic planning and policy development.“¹³

Auszug der Definition „Unternehmensanalyse“ aus businessdictionary.com:

“A review of an organization's strengths and weaknesses that focuses on those factors within its domain. A detailed internal analysis will typically give a business a good sense of its basic competencies and the desirable improvements that it can make to help meet the requirements of potential customers within its intended market.“¹⁴

Anmerkung:

Beim Vergleich der Definitionen kann man feststellen, dass die Kernaussagen der jeweiligen Definitionsbeispiele sich sehr ähnlich sind. Hauptbestandteil der Unternehmensanalyse, in allen Definitionen, ist die Stärken/Schwächen – Analyse. Diese ist Basis, um das Ziel der Unternehmensanalyse (Feststellen des Ist-Zustandes in allen Unternehmensbereichen, um optimale Entscheidungen auf Grundlage der Stärken/Schwächen in Richtung Soll-Zustand treffen zu können.) zu erreichen. In den englischen Definitionen wird die Unternehmensanalyse sehr häufig in Zusammenhang mit speziellen IT-Lösungen erklärt - während es in Deutschland eher üblich ist, sich allgemein zu halten. Zudem ließ sich in der Recherche keine Definition finden, welche die Unternehmensanalyse anhand der Redundanzen mit einem „Businessplan-Light“ erklärt.

Dies könnte eine Stärke aus der Definition in der Produktbeschreibung sein.

Außerdem setzt nach unserem Verständnis die Anwendung von Bewertungs-Tools wie SWOT oder sonstige Risiko-Management-Methoden eine transparente Darstellung der Ist-Situation in den relevanten Themenfeldern voraus.

¹¹ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/unternehmensanalyse/unternehmensanalyse.htm>, Abrufdatum 13.09.2016

¹² <http://swotanalyse.org/die-unternehmensanalyse/>, Abrufdatum 08.09.2016

¹³ https://en.wikipedia.org/wiki/Business_analysis, Abrufdatum 08.09.2016

¹⁴ <http://www.businessdictionary.com/definition/internal-analysis.html>, Abrufdatum 12.09.2016

F.2 Vergleich / Benchmarking: Wie sehen Unternehmensanalyse-Beschreibungen, Tools, Vorgehensweisen etc. in der Praxis und bei Unternehmen/Organisationen aus?

Es gibt nicht *die eine* Unternehmensanalyse, die alle Faktoren berücksichtigen kann. Eine umfassende Unternehmensanalyse besteht aus mehreren einzelnen Analysen. Effektive Unternehmensanalysen sind: Interne- und Externe-Unternehmensanalyse, SWOT-Analyse, Benchmarking, Kernkompetenzen-Analyse, etc.

Beispiel zur Vorgehensweise bei der Durchführung einer Unternehmensanalyse:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

„1. Zunächst sollten Sie Ihr Unternehmensleitbild in den Fokus nehmen. Welche Werte und welches Grundverständnis sollen Ihrem gesamten unternehmerischen Handeln zugrunde liegen, und welche Ziele verfolgen Sie?

2. Unter Berücksichtigung dieses Leitbilds sollten Sie eine SWOT-Analyse durchführen, mithilfe derer Sie die gegenwärtigen Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens sowie die Chancen und Risiken für die Zukunft beleuchten.

3. Auf Basis der Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse können Sie die Unternehmensstrategie entwickeln, aus der Sie die zukünftige Ausrichtung Ihres Unternehmens, langfristige Geschäftsziele, Ihre Marktpositionierung und dafür notwendige Ressourcen ableiten sollten.

4. Anschließend sollten Sie sich einen Überblick über Ihre aktuelle und mittelfristig zu erwartende Personalstruktur verschaffen.

5. Schließlich sollten Sie überprüfen, inwiefern Ihre Unternehmensstrategie und Ihre derzeitige Personalstruktur aufeinander abgestimmt sind. Damit können Sie aufdecken, in welchen Bereichen Optimierungspotenziale bzw. bereits jetzt Handlungsbedarfe im Hinblick auf Ihre Personalarbeit bestehen, und entsprechende Maßnahmen einleiten.“¹⁵

Anmerkung:

Hier fehlt unseres Erachtens die Darstellung der Ist-Situation in den relevanten Themenbereichen: Lediglich ein „Leitbild“ scheint als Basis für eine SWOT-Analyse nicht geeignet.

Beispiel für Tools zur Durchführung von Unternehmensanalysen:

Das „Standard-Tool“, das bei der Unternehmensanalyse zum Einsatz kommt, ist nach meinen Erkenntnissen während der Recherche, die SWOT-Analyse. Bei der Frage welche Unternehmensbereiche zu definieren und analysieren sind, stellt sich natürlich die Frage, welche Bereiche im Unternehmen eingerichtet bzw. erforderlich sind. Als Orientierung für die Frage der Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse, der am häufigsten eingerichteten Unternehmensbereiche, dient die Wertekette (Porter).

Definition SWOT-Analyse:

„dt. Abk. für Analysis of strengths, weakness, opportunities and threats; die Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse stellt eine Positionierungsanalyse der eigenen Aktivitäten gegenüber dem Wettbewerb dar. In dem ihr

¹⁵ Situation analysieren - Interne Unternehmensanalyse, Herausgeber: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Online im Internet: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/fachkraefte/situation-analysieren-interne-unternehmensanalyse>

zugrundeliegenden Arbeitsverfahren, werden die Ergebnisse der externen Unternehmens-Umfeld-Analyse in Form eines Chancen-Risiken-Katalogs zunächst zusammengestellt und dem Stärken-Schwächen-Profil der internen Unternehmensanalyse gegenübergestellt.“¹⁶

Anmerkung:

Unseres Erachtens nicht ganz Korrekt: Auch der interne Blick ist – neben Stärken und Schwächen – auf Risiken (Gefahren und Chancen) zu richten.

Definition Wertschöpfungskette:

„Leistungskette, Value Chain. Managementkonzept von Porter (amerik. Betriebswirt, geb. 1947). Die Wertschöpfungskette stellt die zusammenhängenden Unternehmensaktivitäten des betrieblichen Gütererstellungsprozesses grafisch dar.“¹⁷

F.3 Nationaler / internationaler Vergleich im Bereich der Unternehmensanalyse:

Nach C.K. Prahalad und Gary Hamel - Bezeichnung von Kernkompetenzen im Kontext der Betriebswirtschaft:

„...the skills that enable a firm to deliver a fundamental customer benefit“.¹⁸

...die Fähigkeiten, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, wesentlichen Kundennutzen zu liefern.

Anmerkung:

Vorraussetzung, um ein Unternehmen in diese Lage zu versetzen, ist eine umfangreiche Unternehmensanalyse und dann die Ableitung angemessener, zielführender Maßnahmen

Faulkner and Johnson, 1992

“Strategy is concerned with the long-term direction and scope of an organization. It is also crucially concerned with how the organization positions itself with regard to the environment and in particular to its competitors... It is concerned with establishing competitive advantage, ideally sustainable over time, not by technical manoeuvring, but by taking an overall long-term perspective.”¹⁹

¹⁶ Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: SWOT-Analyse, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326727/swot-analyse-v3.html>, Abrufdatum 13.09.2016

¹⁷ Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Wertschöpfungskette, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/145581/wertschoepfungskette-v7.html>, Abrufdatum 14.09.2016

¹⁸ C.K. Prahalad und Gary Hamel

¹⁹ Faulkner and Johnson, 1992

William F. Glueck developed several models of strategic management based on the general decision-making process.

„The phases of this model are as follows:

- **Strategic managements elements:** „...to determine mission, goals, and values of the firm and the key decision makers.”
- **Analysis and diagnosis:** „ ...to search the environment and diagnose the impact of the threats and opportunities.”
- **Choice:** „...to consider various alternatives and assure that the appropriate strategy is chosen.”
- **Implementation:** „...to match plans, policies, resources, structure, and administrative style with the strategy.”
- **Evaluation:** „...to ensure strategy and implementation will meet objectives.”

As major contribution to the strategic management process, Glueck considered two elements: "enterprise objectives" (the mission and objectives of the enterprise," and "enterprise strategists" (who are involved in the process)."²⁰

The Schendel and Hofer Model

“Dan Schendel and Charles Hofer developed a strategic management model, incorporating both planning and control functions.

Their model consists of several basic steps:

- (1) goal formulation,*
- (2) environmental analysis,*
- (3) strategy formulation,*
- (4) strategy evaluation,*
- (5) strategy implementation, and*
- (6) strategic control.*

According to Schendel and Hofer, the formulation portion of strategic management consists of at least three subprocesses:

- environmental analysis,*
- resources analysis,*
- and value analysis.”²¹*

²⁰ Vgl. <http://www.introduction-to-management.24xls.com/en226>, Abrufdatum 19.09.2016

²¹ Vgl. <http://www.introduction-to-management.24xls.com/en228>, Abrufdatum 19.09.2016

Anlagen:

1. Synopse "ISO 19600:2014" zu ISO 37001:2016 und Universal-Standard Compliance-Management

Standard ISO 19600:2014		Synopse zu Standard ISO 37001:2016		Universal-Standard Compliance-Management	
Einleitung	Einleitung	Einleitung	Einleitung	Block 1 1.1.1 1.2.5 1.3	<p>Block 1: Einführung: Governance- und Compliance- Managementsystem: Standardorientiertes, integriertes Management: „Das Richtige richtig tun“</p> <p>1.1.1: Die „gesuchte Klammer“ um (Prozess-) Themenfelder und Unternehmensfunktionen</p> <p>1.2.5: Tools und Methoden im Bereich Compliance-Management</p> <p>1.3: Die Konzeptionierung, Umsetzung, Überwachung und (kontinuierliche) Verbesserung (Plan/Do/Check/Act) eines integrierten, standardorientierten Compliance-Managementsystems</p>
1	Anwendungsbereich	1	Anwendungsbereich	1.1.3	Standardorientierung - Anwendungsbereich des Standards
2	Normative Verweisungen	2	Normative Verweisungen	1.2.4	Standards im Bereich Compliance- Managementsysteme
3	Begriffe	3	Begriffe	1.2.2	Definitionen im Compliance- Management
3.1	Organisation				
3.2	interessierte Partei				
3.3	oberste Leitung				
3.4	oberstes Organ				
3.5	Beschäftigter				
3.6	Compliance-Funktion				
3.7	Managementsystem				
3.8	Politik				
3.9	Ziel				
3.10	Prozess				
3.11	Risiko				
3.12	Compliance-Risiko				
3.13	Anforderung				
3.14	Compliance-Anforderung				
3.15	Compliance-Verpflichtung				
3.16	bindende Verpflichtung				
3.17	Compliance				
3.18	Non-Compliance				
3.19	Compliance-Kultur				
3.20	Kodex				
3.21	Organisations- und Industriestandards				
3.22	Regulierungsbehörde				
3.23	Kompetenz				
3.24	dokumentierte Information				
3.25	Verfahren				
3.26	Leistung				
3.27	fortlaufende Verbesserung				
3.28	ausgliedern (Verb)				
3.29	Überwachung				
3.30	Messung				
3.31	Audit				
3.32	Konformität				
3.33	Nichtkonformität				
3.34	Korrektur				
3.35	Korrekturmaßnahme				

4	Kontext der Organisation	4	Kontext der Organisation	Block 2.1	Analyse von Unternehmen, Umfeld und Anforderungen der „Interested parties“
4.1	Verstehen der Organisation und ihres Kontexts	4.1	Verstehen der Organisation und ihres Kontexts	2.1.1 2.1.2	2.1.1: Unternehmensanalyse (organizations internal context) 2.1.2: Umfeldanalyse (organizations external context)
4.2	Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien	4.2	Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien	2.1.3	Darstellung und Bewertung der Anforderungen der „interessierten Gruppen“ (Organe und „sonstige Stakeholder“)
4.3	Festlegen des Anwendungsbereichs des Compliance-Managementsystems	4.3	Festlegen des Anwendungsbereichs des Compliance-Managementsystems	3.3	Anwendungsbereich des Compliance-Managementsystems
4.4	Compliance-Managementsystem und Grundsätze der Good Governance	4.4	Managementsystem zur Korruptionsbekämpfung	1.2.5 Block 4	1.2.5: Tools und Methoden im Bereich Compliance-Management Block 4: Kernbereich / Leistungserbringung des Compliance-Managementsystems (Compliance-Programm)
4.5	Bindende Verpflichtungen			4.1.1 4.1.2 4.2.2	4.1.1: Identifikation und Bewertung von Compliancemanagement-Zielen, -Anforderungen und Regelungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen / (Prozess-) Themenfeldern 4.1.2: Identifikation und Bewertung von Handlungsbedarf für Maßnahmen aus den eruierten Anforderungen zur Erreichung der Ziele des Compliance-Managementsystems 4.2.2: Installation des Compliance-Risikomanagement-Prozesses
4.5.1	Identifikation bindender Verpflichtungen			4.1.1	Identifikation und Bewertung von Compliancemanagement-Zielen, -Anforderungen und Regelungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen / (Prozess-) Themenfeldern
4.5.2	Aufrechterhaltung der Dokumentation bindender Verpflichtungen			4.1.2	Identifikation und Bewertung von Handlungsbedarf für Maßnahmen aus den eruierten Anforderungen zur Erreichung der Ziele des Compliance-Managementsystems / Installation des Compliance-Risikomanagement-Prozesses
4.6	Identifikation, Analyse und Bewerten von Compliance Risiken	4.5	Beurteilung von Korruptionsrisikos	1.2.5 4.1.2 4.2.2 CRP 2	1.2.5: Tools und Methoden im Bereich Compliance-Management 4.1.2: Identifikation und Bewertung von Handlungsbedarf für Maßnahmen aus den eruierten Anforderungen zur Erreichung der Ziele des Compliance-Managementsystems 4.2.2: Installation des Compliance-Risikomanagement-Prozesses CRP 2: Compliance-Risiken bewerten und priorisieren

Auszug Unternehmensanalyse / Universal-Standard / Compliance-Managementsystem

5	Führung	5	Führung		
5.1	Führung und Verpflichtung	5.1	Führung und Verpflichtung	3.1	Selbstverpflichtung des Top-Managements zu Compliance-Managementsystem
5.2	Compliance-Politik	5.2	Politik zur Korruptionsbekämpfung	3.4	Politik/Grundsätze des Compliance-Managementsystems
5.2.1	Allgemeines				
5.2.2	Entwicklung				
5.3	Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation	5.3	Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation	3.5	Organisation des Compliance-Managementsystems: Verantwortlichkeiten, Aufgaben, Pflichten und Befugnisse, erforderliche Kompetenzen (persönliche und fachliche Anforderungen), Schnittstellen
5.3.1	Allgemeines	5.3.1	Rollen und Verantwortlichkeiten	3.5	Organisation des Compliance-Managementsystems: Verantwortlichkeiten, Aufgaben, Pflichten und Befugnisse, erforderliche Kompetenzen (persönliche und fachliche Anforderungen), Schnittstellen
5.3.2	Zuweisung von Verantwortlichkeiten für Compliance in der Organisation	5.3.2	Funktion für die Compliance mit der Korruptionsbekämpfung	3.5	Organisation des Compliance-Managementsystems: Verantwortlichkeiten, Aufgaben, Pflichten und Befugnisse, erforderliche Kompetenzen (persönliche und fachliche Anforderungen), Schnittstellen
5.3.3	Rolle und Verantwortlichkeit von oberstem Organ und oberster Leitung	5.1.1 5.1.2	5.1.1: Leitungsorgan 5.1.2: Oberste Leitung	3.5.1	Top-Management
5.3.4	Compliance-Funktion	5.3.2	Funktion für die Compliance mit der Korruptionsbekämpfung	3.5.2 3.5.3	3.5.2: Beauftragter für Compliance-Management 3.5.3: Compliance-Komitee
5.3.5	Verantwortlichkeiten der Führungskräfte	5.1.1 5.1.2	5.1.1: Leitungsorgan 5.1.2: Oberste Leitung	3.5.4	Vorgesetzte
5.3.6	Verantwortlichkeiten der Beschäftigten	5.3.3	Delegierte Entscheidungsfindung	3.5.5	Sonstige Mitarbeiter
6	Planung	6	Planung	1.3.2	Konzeptionierung der Umsetzung (Do) (Implementierung und Wirksamkeit), Überwachung (Check) und Verbesserung (Act) des Compliance-Managementsystems
6.1	Maßnahmen zum Umgang mit Compliance-Risiken	6.1	Maßnahmen zum Umgang mit Korruptionsrisiken und Chancen	4.2.2 CRP 3 4.2.3	4.2.2: Installation des Compliance-Risikomanagement-Prozesses CRP 3: Steuerung der Compliance-Risiken (Reaktion auf erkannte Risiken) 4.2.3: Installation eines Compliancemanagement-Zielabweichungs- (Verstoß)-Erkennungs- und Reaktions-Prozesses
6.2	Compliance-Ziele und Planung zu deren Erreichung	6.2	Korruptionsbekämpfungsziele und Planung zu deren Erreichung	1.3.1 4.1 4.1.2	1.3.1: 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 4.1: Identifikation und Bewertung von Compliancemanagement-Zielen, -Anforderungen und Regelungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen / (Prozess-) Themenfeldern 4.1.2: Identifikation und Bewertung von Handlungsbedarf für Maßnahmen aus den eruierten Anforderungen zur Erreichung der Ziele des Compliance-Managementsystems

Auszug Unternehmensanalyse / Universal-Standard / Compliance-Managementsystem

7	Unterstützung	7	Unterstützung	1.3.2	Konzeptionierung der Umsetzung (Do) (Implementierung und Wirksamkeit), Überwachung (Check) und Verbesserung (Act) des Compliance-Managementsystems
7.1	Ressourcen	7.1	Ressourcen	3.9	Ressourcen des Compliance-Managementsystems
7.2	Kompetenz und Schulung	7.2	Kompetenz	3.5	Organisation des Compliance-Managementsystems: Verantwortlichkeiten, Aufgaben, Pflichten und Befugnisse, erforderliche Kompetenzen (persönliche und fachliche Anforderungen), Schnittstellen
7.2.1	Kompetenz	7.2	Kompetenz	3.5	Organisation des Compliance-Managementsystems: Verantwortlichkeiten, Aufgaben, Pflichten und Befugnisse, erforderliche Kompetenzen (persönliche und fachliche Anforderungen), Schnittstellen
7.2.2	Schulung	7.3	Bewusstsein und Schulung	3.5	Organisation des Compliance-Managementsystems: Verantwortlichkeiten, Aufgaben, Pflichten und Befugnisse, erforderliche Kompetenzen (persönliche und fachliche Anforderungen), Schnittstellen
7.3	Bewusstsein	7.3	Bewusstsein und Schulung	3.6	Kultur und Awareness des Compliance-Managementsystems
7.3.1	Allgemeines				
7.3.2	Verhalten				
7.3.2.1	Allgemeines				
7.3.2.2	Rolle der obersten Leitung bei der Förderung von Compliance			3.1 3.5.1	3.1: Selbstverpflichtung des Top-Managements zu Compliance-Managementsystem 3.5.1: Top-Management
7.3.2.3	Compliance-Kultur				
7.4	Kommunikation	7.4	Kommunikation	2.2.4 3.7	2.2.4: Kommunikationsrahmen (unternehmensweit) 3.7: Kommunikation des Compliance-Managementsystems
7.4.1	Allgemeines				
7.4.2	Interne Kommunikation				
7.4.3	Externe Kommunikation				
7.5	Dokumentierte Information	7.5	Dokumentierte Information	2.2.5 3.8	2.2.5: Dokumentationsrahmen (unternehmensweit) 3.8: Dokumentation des Compliance-Managementsystems
7.5.1	Allgemeines	7.5.1	Allgemeines	3.8 3.8.1	3.8: Dokumentation des Compliance-Managementsystems 3.8.1: Allgemeine Dokumentationsanforderungen
7.5.2	Erstellen und Aktualisieren	7.5.2	Erstellen und Aktualisieren	3.8	Dokumentation des Compliance-Managementsystems
7.5.3	Lenkung dokumentierter Information	7.5.3	Lenkung dokumentierter Information	3.8 3.8.3	3.8: Dokumentation des Compliance-Managementsystems 3.8.3: Lenkung von Informationen (Dokumenten und Aufzeichnungen)

Auszug Unternehmensanalyse / Universal-Standard / Compliance-Managementsystem

8	Betrieb	8	Betrieb	1.3.2 Block 4 4.2.3	1.3.2: Konzeptionierung der Umsetzung (Do) (Implementierung und Wirksamkeit), Überwachung (Check) und Verbesserung (Act) des Compliance-Managementsystems Block 4: Kernbereich / Leistungserbringung des Compliance-Managementsystems (Compliance-Programm) 4.2.3: Installation eines Compliancemanagement-Zielabweichungs- (Verstoß)-Erkennungs- und Reaktions-Prozesses
8.1	Betriebliche Planung und Steuerung	8.1	Betriebliche Planung und Steuerung	1.2.5 4.1	1.2.5: Tools und Methoden im Bereich Compliance-Management 4.1: Identifikation und Bewertung von Zielen, Anforderungen und Handlungsbedarf für Maßnahmen zur Erreichung der Ziele des Compliance-Managementsystems
8.2	Einrichten von Steuerungen und Prozessen			1.2.5 1.3 4.1 4.2.1	1.2.5: Tools und Methoden im Bereich Compliance-Management 1.3: Die Konzeptionierung, Umsetzung, Überwachung und (kontinuierliche) Verbesserung (Plan/Do/Check/Act) eines integrierten, standardorientierten Compliance-Managementsystems 4.1: Identifikation und Bewertung von Zielen, Anforderungen und Handlungsbedarf für Maßnahmen zur Erreichung der Ziele des Compliance-Managementsystems 4.2.1: Erlass von fehlenden oder ergänzenden Regelungen / Anforderungen (unter Berücksichtigung von Veränderungen) und Schaffung angemessener Rahmenbedingungen
8.3	Ausgegliederte Prozesse			1.2.5 4.1	1.2.5: Tools und Methoden im Bereich Compliance-Management 4.1: Identifikation und Bewertung von Zielen, Anforderungen und Handlungsbedarf für Maßnahmen zur Erreichung der Ziele des Compliance-Managementsystems
9	Bewertung der Leistung	9	Bewertung der Leistung	1.3.2 3.12	1.3.2: Konzeptionierung der Umsetzung (Do) (Implementierung und Wirksamkeit), Überwachung (Check) und Verbesserung (Act) des Compliance-Managementsystems 3.12: Überwachung und Bewertung des Compliance-Managementsystems
9.1	Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung	9.1	Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung	3.12.1	Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung
9.1.1	Allgemeines			3.12.1	Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung
9.1.2	Überwachung			3.12.1	Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung
9.1.3	Quellen für Rückmeldungen zur Compliance-Leistung			3.12.1	Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung
9.1.4	Methoden der Informationssammlung			3.12.1	Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung
9.1.5	Auswertung und Einordnung von Informationen			3.12.1	Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung
9.1.6	Entwicklung von Indikatoren			3.12.5	Reifegradmessung
9.1.7	Compliance-Berichterstattung				
9.1.8	Inhalt von Compliance-Berichten				
9.1.9	Führung von Aufzeichnungen				
9.2	Audit	9.3	Internes Audit	3.12.2 3.12.6	3.12.2: Internes Audit 3.12.6: Externes (Zertifizierungs-) Audit
9.3	Managementbewertung	9.4 9.5	9.4: Bewertung durch die oberste Leitung 9.5: Bewertung durch das Leitungsorgan	3.12.3 3.12.4	3.12.3: Management-Bewertung 3.12.4: System-Bewertung

10	Verbesserung	10	Verbesserung	1.3.2 3.10	1.3.2: Konzeptionierung der Umsetzung (Do) (Implementierung und Wirksamkeit), Überwachung (Check) und Verbesserung (Act) des Compliance-Managementsystems 3.10: Anreiz- und Sanktionensystem in Hinblick auf Compliance-Management
10.1	Nichtkonformität, Non-Compliance und Korrekturmaßnahmen	10.1	Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen	4.2.3	Installation eines Compliancemanagement-Zielabweichungs- (Verstoß)-Erkennungs- und Reaktions-Prozesses
10.1.1	Allgemeines			4.2.3	Installation eines Compliancemanagement-Zielabweichungs- (Verstoß)-Erkennungs- und Reaktions-Prozesses
10.1.2	Eskalation			4.2.3	Installation eines Compliancemanagement-Zielabweichungs- (Verstoß)-Erkennungs- und Reaktions-Prozesses
10.2	Fortlaufende Verbesserung	10.2	Fortlaufende Verbesserung	1.3.2	Konzeptionierung der Umsetzung (Do) (Implementierung und Wirksamkeit), Überwachung (Check) und Verbesserung (Act) des Compliance-Managementsystems

2. Synopse "Universal-Standard Compliance-Management" zu ISO 19600:2014 und ISO 37001:2016

Universal-Standard Compliance-Management		Synopse zu Standard ISO 19600:2014		Synopse zu Standard ISO 37001:2016		
Block 1	Block 1 Compliance-Managementen	Einführung: Governance- und Compliance-Managementsystem: Standardorientiertes, integriertes Management: „Das Richtige richtig tun“	Einleitung	Einleitung	Einleitung	Einleitung
1.1		Governance, Risk und Compliance (GRC) als „Klammer“ um die zahlreichen „Management-Inseln“ und „Managementsystem-Standards“				
1.1.1		Die „gesuchte Klammer“ um (Prozess-) Themenfelder und Unternehmensfunktionen	Einleitung	Einleitung	Einleitung 1 A.2.1	Einleitung 1: Anwendungsbereich A.2.1: Eigenständiges oder integriertes Managementsystem zur Korruptionsbekämpfung
1.1.2		Ziele				
1.1.3		Standardorientierung - Anwendungsbereich des Standards	1	Anwendungsbereich	1 A.2.1	1: Anwendungsbereich A.2.1: Eigenständiges oder integriertes Managementsystem zur Korruptionsbekämpfung
1.2		Allgemeines				
1.2.1		Begriffserklärung „Compliance-Managementsystem“				
1.2.2		Definitionen im Compliance-Management	3	Begriffe	3	Begriffe
1.2.3		Rechtliche Rahmenbedingungen für ein Compliance-Managementsystem				
1.2.4		Standards im Bereich Compliance-Managementsysteme	2	Normative Verweisungen	2	Normative Verweisungen
1.2.5		Tools und Methoden im Bereich Compliance-Management	Einleitung 4.4 4.6 8 8.1 8.2 8.3	Einleitung 4.4: Compliance-Managementsystem und Grundsätze der Good Governance 4.6: Identifikation, Analyse und Bewertung von Compliance-Risiken 8: Betrieb 8.1: Betriebliche Planung und Steuerung 8.2: Einrichtung von Steuerung und Prozessen 8.3: Ausgliederte Prozesse	4.4 4.5 6.1 8 8.1	4.4: Managementsystem zur Korruptionsbekämpfung 4.5: Beurteilung von Korruptionsrisikos 6.1: Maßnahmen zum Umgang mit Korruptionsrisiken und Chancen 8: Betrieb 8.1: Betriebliche Planung und Steuerung
1.3		Die Konzeptionierung, Umsetzung, Überwachung und (kontinuierliche) Verbesserung (Plan/Do/Check/Act) eines integrierten, standardorientierten Compliance-Managementsystems	Einleitung 8 8.1 8.2	Einleitung 8: Betrieb 8.1: Betriebliche Planung und Steuerung 8.2: Einrichtung von Steuerung und Prozessen	8 8.1 8.5	8: Betrieb 8.1: Betriebliche Planung und Steuerung 8.5: Verwirklichung von Kontrollen zur Korruptionsbekämpfung durch gesteuerte Organisationen und durch Geschäftspartner

Auszug Unternehmensanalyse / Universal-Standard / Compliance-Managementsystem

1.3.1	Plan	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	4 6 6.1 6.2	4: Kontext der Organisation 6: Planung 6.1: Maßnahmen zum Umgang mit Compliance-Risiken 6.2: Compliance-Ziele und Planung zu deren Erreichung	4 6 6.1 6.2	4: Kontext der Organisation 6: Planung 6.1: Maßnahmen zum Umgang mit Korruptionsrisiken und Chancen 6.2: Korruptionsbekämpfungsziele und Planung zu deren Erreichung
1.3.2	DO / CHECK / ACT	Konzeptionierung der Umsetzung (Do) (Implementierung und Wirksamkeit), Überwachung (Check) und Verbesserung (Act) des Compliance-Managementsystems	6 7 8 9 10	6: Planung 7: Unterstützung 8: Betrieb 9: Bewertung und Leistung 10: Verbesserung	6 7 8 9 10	6: Planung 7: Unterstützung 8: Betrieb 9: Bewertung und Leistung 10: Verbesserung
1.3.3	DO / CHECK / ACT	Ausführung: Umsetzung (Do), Überwachung (Check), Verbesserung (Act)	6 7 8 9 10	6: Planung 7: Unterstützung 8: Betrieb 9: Bewertung und Leistung 10: Verbesserung	6 7 8 9 10	6: Planung 7: Unterstützung 8: Betrieb 9: Bewertung und Leistung 10: Verbesserung
Block 2		Analyse von Unternehmen, Umfeld, etc. und Ableitung des Unternehmensrahmens	4	Kontext der Organisation	4	Kontext der Organisation
2.1	Block 2.1	Analyse von Unternehmen, Umfeld und Anforderungen der „Interested parties“	4	Kontext der Organisation	4	Kontext der Organisation
2.1.1	Block 2.1: Analyseprozesse	Unternehmensanalyse (organizations internal context)	4 4.1	4: Kontext der Organisation 4.1: Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	4 4.1	4: Kontext der Organisation 4.1: Verstehen der Organisation und ihres Kontextes
2.1.2		Umfeldanalyse (organizations external context)	4 4.1	4: Kontext der Organisation 4.1: Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	4 4.1	4: Kontext der Organisation 4.1: Verstehen der Organisation und ihres Kontextes
2.1.3		Darstellung und Bewertung der Anforderungen der „interessierten Gruppen“ (Organe und „sonstige Stakeholder“)	4 4.2	4: Kontext der Organisation 4.2: Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien	4 4.2	4: Kontext der Organisation 4.2: Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien
2.1.4		Bewertung (z.B. durch SWOT-Analyse)				
2.2	Block 2.2	Ableitung des Unternehmensrahmens aus bewerteter Unternehmens- und Umfeldanalyse mit Anforderungen „interessierter Gruppen“				
2.2.1	Block 2.2 Ableitung des Unternehmensrahmens	Unternehmensvision, Mission, Leitbild, Ziele, Strategie, Planung				
2.2.2		Unternehmenspolitik (Grundsätze der Unternehmensführung)				
2.2.3		Organisatorischer Rahmen (unternehmensweit)				
2.2.4		Kommunikationsrahmen (unternehmensweit)	7 7.4	7: Unterstützung 7.4: Kommunikation	7 7.4	7: Unterstützung 7.4: Kommunikation
2.2.5		Dokumentationsrahmen (unternehmensweit)	7.5	Dokumentierte Information	7.5 7.5.1 7.5.2 7.5.3	7.5: Dokumentierte Information 7.5.1: Allgemeines 7.5.2: Erstellen und Aktualisieren 7.5.3: Lenkung dokumentierter Informationen
2.2.6		Exkurs: Integriertes Managementsystem (IMS)				

Auszug Unternehmensanalyse / Universal-Standard / Compliance-Managementsystem

Block 3	Block 3	Allgemeine Regelungen des Compliance-Managementsystems				
3.1		Selbstverpflichtung des Top-Managements zu Compliance-Managementsystem	5 5.1 7 7.3.2.2	5: Führung 5.1: Führung und Verpflichtung 7: Unterstützung 7.3.2.2: Rolle der obersten Leitung bei der Förderung von Compliance	5 5.1 5.1.1 5.1.2 9 9.4 9.5	5: Führung 5.1: Führung und Verpflichtung 5.1.1: Leitungsorgan 5.1.2: Oberste Leitung 9: Bewertung der Leistung 9.4: Bewertung durch die oberste Leitung 9.5: Bewertung durch das Leitungsorgan
3.2		Vision, Mission, Leitbild, Ziele, Strategie, Planung und Wertbeitrag des Compliance-Managementsystems	6	Planung	6	Planung
3.3		Anwendungsbereich des Compliance-Managementsystems	4 4.3	4: Kontext der Organisation 4.3: Festlegen des Anwendungsbereiches des Compliance-Managementsystems	4 4.3	4: Kontext der Organisation 4.3: Festlegen des Anwendungsbereiches des Managementsystems zur Korruptionsbekämpfung
3.4		Politik/Grundsätze des Compliance-Managementsystems	5 5.2	5: Führung 5.2: Compliance-Politik	5 5.2	5: Führung 5.2: Politik zur Korruptionsbekämpfung
3.5		Organisation des Compliance-Managementsystems: Verantwortlichkeiten, Aufgaben, Pflichten und Befugnisse, erforderliche Kompetenzen (persönliche und fachliche Anforderungen), Schnittstellen	5 5.3 5.3.1 5.3.2 7.2	5: Führung 5.3: Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation 5.3.1: Allgemeines 5.3.2: Zuweisung von Verantwortlichkeiten für Compliance innerhalb der Organisation 7.2: Kompetenz und Schulung	5 5.1.1 5.1.2 5.3 5.3.1 5.3.2 7.2	5: Führung 5.1.1: Leitungsorgan 5.1.2: Oberste Leitung 5.3: Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation 5.3.1: Rollen und Verantwortlichkeiten 5.3.2: Funktion für die Compliance mit der Korruptionsbekämpfung 7.2: Kompetenz
3.5.1		Top-Management	5 5.3 5.3.1 5.3.2 5.3.3 7 7.3.2.2	5: Führung 5.3: Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation 5.3.1: Allgemeines 5.3.2: Zuweisung von Verantwortlichkeiten für Compliance innerhalb der Organisation 5.3.3: Rolle und Verantwortlichkeit von oberstem Organ und oberster Leitung 7: Unterstützung 7.3.2.2 Rolle der obersten Leitung bei der Förderung von Compliance	5 5.1.1 5.1.2 5.3 5.3.1 5.3.2 A.5	5: Führung 5.1.1: Leitungsorgan 5.1.2: Oberste Leitung 5.3: Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation 5.3.1: Rollen und Verantwortlichkeiten 5.3.2: Funktion für die Compliance mit der Korruptionsbekämpfung A.5: Rollen und Verantwortlichkeiten des Leitungsorgans und der obersten Leitung
3.5.2		Beauftragter für Compliance-Management	5 5.3 5.3.1 5.3.2 5.3.4	5: Führung 5.3: Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation 5.3.1: Allgemeines 5.3.2: Zuweisung von Verantwortlichkeiten für Compliance innerhalb der Organisation 5.3.4: Compliance-Funktion	5 5.1.1 5.1.2 5.3 5.3.1 5.3.2 5.3.3	5: Führung 5.1.1: Leitungsorgan 5.1.2: Oberste Leitung 5.3: Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation 5.3.1: Rollen und Verantwortlichkeiten 5.3.2: Funktion für die Compliance mit der Korruptionsbekämpfung 5.3.3: Delegierte Entscheidungsfindung

Auszug Unternehmensanalyse / Universal-Standard / Compliance-Managementsystem

Block 3 Compliance-Managementen	3.5.3	Compliance-Komitee	5 5.3 5.3.1 5.3.2 5.3.4	5: Führung 5.3: Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation 5.3.1: Allgemeines 5.3.2: Zuweisung von Verantwortlichkeiten für Compliance innerhalb der Organisation 5.3.4: Compliance-Funktion	5 5.1.1 5.1.2 5.3 5.3.1 5.3.2 5.3.3	5: Führung 5.1.1: Leitungsorgan 5.1.2: Oberste Leitung 5.3: Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation 5.3.1: Rollen und Verantwortlichkeiten 5.3.2: Funktion für die Compliance mit der Korruptionsbekämpfung 5.3.3: Delegierte Entscheidungsfindung
	3.5.4	Vorgesetzte	5 5.3 5.3.1 5.3.2 5.3.5	5: Führung 5.3: Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation 5.3.1: Allgemeines 5.3.2: Zuweisung von Verantwortlichkeiten für Compliance innerhalb der Organisation 5.3.5: Verantwortlichkeiten der Führungskräfte	5 5.1.1 5.1.2 5.3 5.3.1 5.3.2	5: Führung 5.1.1: Leitungsorgan 5.1.2: Oberste Leitung 5.3: Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation 5.3.1: Rollen und Verantwortlichkeiten 5.3.2: Funktion für die Compliance mit der Korruptionsbekämpfung
	3.5.5	Sonstige Mitarbeiter	5 5.3 5.3.1 5.3.2 5.3.6	5: Führung 5.3: Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation 5.3.1: Allgemeines 5.3.2: Zuweisung von Verantwortlichkeiten für Compliance innerhalb der Organisation 5.3.6: Verantwortlichkeiten der Beschäftigten	5 5.1.1 5.1.2 5.3 5.3.1 5.3.2 5.3.3	5: Führung 5.1.1: Leitungsorgan 5.1.2: Oberste Leitung 5.3: Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation 5.3.1: Rollen und Verantwortlichkeiten 5.3.2: Funktion für die Compliance mit der Korruptionsbekämpfung 5.3.3: Delegierte Entscheidungsfindung
	3.5.6	Outsourcing von Compliance-Management-Funktionen				
	3.5.6.1	Externer Compliance-Management-Berater				
	3.5.6.2	(Externer) Compliance-Management-Ombudsmann oder Hinweisgebersystem				
	3.5.7	Schnittstellenmanagement				
	3.6	Kultur und Awareness des Compliance-Managementsystems	7 7.3	7: Unterstützung 7.3: Bewusstsein	7 7.3	7: Unterstützung 7.3: Bewusstsein und Schulung
	3.7	Kommunikation des Compliance-Managementsystems	7 7.4	7: Unterstützung 7.4: Kommunikation	7 7.4	7: Unterstützung 7.4: Kommunikation
	3.8	Dokumentation des Compliance-Managementsystems	7 7.5 7.5.1 7.5.2 7.5.3	7: Unterstützung 7.5: Dokumentierte Information 7.5.1: Allgemeines 7.5.2: Erstellen und Aktualisieren 7.5.3: Lenkung dokumentierter Informationen	7 7.5 7.5.1 7.5.2 7.5.3 A.17	7: Unterstützung 7.5: Dokumentierte Information 7.5.1: Allgemeines 7.5.2: Erstellen und Aktualisieren 7.5.3: Lenkung dokumentierter Informationen A.17: Dokumentierte Information
3.8.1	Allgemeine Dokumentationsanforderungen	7 7.5 7.5.1	7: Unterstützung 7.5: Dokumentierte Information 7.5.1: Allgemeines	7.5 7.5.1	7.5: Dokumentierte Information 7.5.1: Allgemeines	
3.8.2	Handbuch					
3.8.3	Lenkung von Informationen (Dokumenten und Aufzeichnungen)	7 7.5 7.5.2 7.5.3	7: Unterstützung 7.5: Dokumentierte Information 7.5.2: Erstellen und Aktualisieren 7.5.3: Lenkung dokumentierter Informationen	7.5 7.5.2 7.5.3	7.5: Dokumentierte Information 7.5.2: Erstellen und Aktualisieren 7.5.3: Lenkung dokumentierter	
3.9	Ressourcen des Compliance-Managementsystems	7 7.1	7: Unterstützung 7.1: Ressourcen	7 7.1 A.7	7: Unterstützung 7.1: Ressourcen A.7: Ressourcen	
3.9.1	Personell					
3.9.2	Finanziell					
3.9.3	Logistisch					
3.10	Anreiz- und Sanktionensystem in Hinblick auf Compliance-Management	10	Verbesserung	10	Verbesserung	

Auszug Unternehmensanalyse / Universal-Standard / Compliance-Managementsystem

3.11		IT-Unterstützung des Compliance-Managementsystems				
3.12		Überwachung und Bewertung des Compliance-Managementsystems	9	Bewertung der Leistung	9 A.19	9: Bewertung der Leistung A.19: Überwachung
3.12.1		Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung	9.1.1 9.1.2 9.1.3 9.1.4 9.1.5	9.1.1: Allgemeines 9.1.2: Überwachung 9.1.3: Quellen für Rückmeldungen zur Compliance-Leistung 9.1.4: Methoden der Informationssammlung 9.1.5: Auswertung und Einordnung von Informationen	9.1 9.2	9.1: Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung 9.2: Bewertung durch die Funktion für die Compliance mit der Korruptionsbekämpfung
3.12.2		Internes Audit	9.2	Audit	9.3	Internes Audit
3.12.3		Management-Bewertung	9.3	Managementbewertung	9.4 9.5	9.4: Bewertung durch die oberste Leitung 9.5: Bewertung durch das Leitungsorgan
3.12.4		System-Bewertung	9.3	Managementbewertung	9.4 9.5	9.4: Bewertung durch die oberste Leitung 9.5: Bewertung durch das Leitungsorgan
3.12.5		Reifegradmessung	9.1.6	Entwicklung von Indikatoren	9	Bewertung der Leistung
3.12.6		Externes (Zertifizierungs-) Audit	9.2	Audit		
3.13		Business Continuity bzgl. des Compliance-Managementsystems				
Block 4	Block 4	Kernbereich / Leistungserbringung des Compliance-Managementsystems (Compliance-Programm)	4.4 8	4.4: Compliance-Managementsystem und Grundsätze der Good Governance 8: Betrieb	4.4 8	4.4: Managementsystem zur Korruptionsbekämpfung 8: Betrieb
4.1		Identifikation und Bewertung von Zielen, Anforderungen und Handlungsbedarf für Maßnahmen zur Erreichung der Ziele des Compliance-Managementsystems	6 6.2 8.1 8.2 8.3	6: Planung 6.2: Compliance-Ziele und Planung zu deren Erreichung 8: Betrieb 8.1: Betriebliche Planung und Steuerung 8.2: Einrichten von Steuerung und Prozessen 8.3: Ausgliederte Prozesse	6 6.2 8 8.1	6: Planung 6.2: Korruptionsbekämpfungsziele und Planung zu deren Erreichung 8: Betrieb 8.1: Betriebliche Planung und Steuerung
4.1.1		Identifikation und Bewertung von Compliancemanagement-Zielen, -Anforderungen und Regelungen in den jeweiligen Unternehmensbereichen / (Prozess-)Themenfeldern	4.5 4.5.1	4.5: Bindende Verpflichtungen 4.5.1: Identifikation bindender Verpflichtungen	8	Betrieb
4.1.2		Identifikation und Bewertung von Handlungsbedarf für Maßnahmen aus den eruierten Anforderungen zur Erreichung der Ziele des Compliance-Managementsystems	4.5 4.5.2 4.6 6 6.1 6.2	4.5: Bindende Verpflichtungen 4.5.2: Aufrechterhaltung der Dokumentation bindender Verpflichtungen 4.6: Identifikation, Analyse und Bewerten von Compliance-Risiken 6: Planung 6.1: Maßnahmen zum Umgang mit Compliance-Risiken 6.2: Compliance-Ziele und Planung zu deren Erreichung	4.5 6 6.1 6.2	4.5: Beurteilung von Korruptionsrisikos 6: Planung 6.1: Maßnahmen zum Umgang mit Korruptionsrisiken und Chancen 6.2: Korruptionsbekämpfungsziele und Planung zu deren Erreichung
4.2		Allgemeine Prophylaxe- und Reaktionsmaßnahmen				
4.2.1		Erläss von fehlenden oder ergänzenden Regelungen / Anforderungen (unter Berücksichtigung von Veränderungen) und Schaffung angemessener Rahmenbedingungen	7 7.1 7.2 8.2	7: Unterstützung 7.1: Ressourcen 7.2: Kompetenz und Schulung 8.2: Einrichten von Steuerung und Prozessen	7 7.1 7.2 7.3	7: Unterstützung 7.1: Ressourcen 7.2: Kompetenz 7.3: Bewusstsein und Schulung

4.2.2	Block 4 Compliance-Management	Installation des Compliance-Risikomanagement-Prozesses	4.5 4.5.2 4.6 6 6.1	4.5: Bindende Verpflichtungen 4.5.2: Aufrechterhalten der Dokumentation bindender Verpflichtungen 4.6: Identifikation, Analysen und Bewertung von Compliance-Risiken 6: Planung 6.1: Maßnahmen zum Umgang mit Compliance-Risiken	4.5 6 6.1	4.5: Beurteilung von Korruptionsrisikos 6: Planung 6.1: Maßnahmen zum Umgang mit Korruptionsrisiken und Chancen
CRP 1.		(Rechtzeitiges) Erkennen von Compliance-Risiken (Gefahren und Chancen) (unter Berücksichtigung von Veränderungen) (Compliance-Riskassessment)	4.6	Identifikation, Analysen und Bewertung von Compliance-Risiken		
CRP 2.		Compliance-Risiken bewerten und priorisieren	4.6	Identifikation, Analysen und Bewertung von Compliance-Risiken	4.5 6 6.1	4.5: Beurteilung von Korruptionsrisikos 6: Planung 6.1: Maßnahmen zum Umgang mit Korruptionsrisiken und Chancen
CRP 3.		Steuerung der Compliance-Risiken (Reaktion auf erkannte Risiken)	6.1	Maßnahmen zum Umgang mit Compliance-Risiken	4.5 6 6.1	4.5: Beurteilung von Korruptionsrisikos 6: Planung 6.1: Maßnahmen zum Umgang mit Korruptionsrisiken und Chancen
CRP 3.1		Steuerung: Installation von Prophylaxemaßnahmen zur Vermeidung und Früherkennung von Compliance-Verstößen: „Lines of defense“				
CRP 3.1.1		First Line: Anreicherung der Aufbau- und Ablauforganisation mit Compliance-Prophylaxe-Maßnahmen				
CRP 3.1.2		Second Line: Internes Compliance-Steuerungs- und Überwachungs-System: (Audits / Controlling / Risikomanagement / etc.)				
CRP 3.1.3		Third Line: Assurance / Revision / Investigation / etc.				
CRP 3.1.4		Fourth Line: Steuerung / Überwachung durch "interested parties" (Business Partner / Betriebsrat / externe Aufsichtsorgane / Medien / etc.)				
CRP 3.2		Installation eines Reaktionssystems auf erkannte Compliance-Risiken (Gefahren und Chancen)				
4.2.3		Installation eines Compliancemanagement-Zielabweichungs- (Verstoß)-Erkennungs- und Reaktions-Prozesses	6.1 8 10.1	6.1: Maßnahmen zum Umgang mit Compliance-Risiken 8: Betrieb 10.1 Nichtkonformität, Non-Compliance und Korrekturmaßnahmen	10	Verbesserung