

**INTERNATIONALES INSTITUT FÜR
GOVERNANCE, MANAGEMENT, RISK & COMPLIANCE**

**INTEGRIERTES
„KOMBI-MANAGEMENTSYSTEM ON DEMAND“
- DIE BASIS FÜR ZIELERREICHUNG, WORKFLOW-MANAGEMENT,
DIGITALISIERUNG UND INDUSTRIE 4.0**

**„PRODUKTBESCHREIBUNG“
OPEN UNIVERSITY AM 15.11.2016
AN DER TECHNISCHEN HOCHSCHULE DEGGENDORF**



Prof. Dr. Jur. Josef Scherer

**Rechtsanwalt
Gründer und Leiter
des Internationalen Instituts für Governance, Management,
Risk- und Compliancemanagement
der Technischen Hochschule Deggendorf THD**



E-Mail: scherer@scherer-rieger.de

 0991 3447080

www.scherer-rieger.de

Rechtsanwalt Prof. Dr. Josef Scherer ist seit 1996 Professor für Unternehmensrecht (Compliance), insbesondere Risiko- und Krisenmanagement, Sanierungs- und Insolvenzrecht an der Technischen Hochschule Deggendorf. Zuvor arbeitete er als Staatsanwalt an diversen Landgerichten und Richter am Landgericht in einer Zivilkammer.

Neben seiner Tätigkeit als Seniorpartner der Kanzlei Prof. Dr. Scherer, Dr. Rieger & Partner erstellt er wissenschaftliche Rechtsgutachten und agiert als Richter in Schiedsverfahren. Von 2001 - 2015 arbeitete er auch als Insolvenzverwalter in verschiedenen Amtsgerichtsbezirken.

Prof. Dr. Scherer fungiert in diversen Unternehmen / Körperschaften als Compliance-Ombudsmann sowie externer Compliancebeauftragter und ist gesuchter Referent bei Managementschulungen in namhaften Unternehmen sowie im Weiterbildungsprogramm des Senders BR-alpha.

In Kooperation mit TÜV konzipierte er als Studiengangsleiter und Referent den akkreditierten berufsbegleitenden Masterstudiengang Risikomanagement und Compliancemanagement an der Technischen Hochschule Deggendorf und ist als externer Gutachter bei der (System-)Akkreditierung von Weiterbildungsstudiengängen tätig.

Seit 2012 leitet er als Vorstand des Direktoriums das Internationale Institut für Governance, Management, Risk- und Compliancemanagement der Technischen Hochschule Deggendorf als Kompetenzzentrum. Außerdem ist er seit 2015 Mitglied des Beirates des Instituts für Risikomanagement und Regulierung (FIRM), Frankfurt (www.firm.fm) und seit 2016 Mitglied des DIN-Normenausschusses Dienstleistungen (Arbeitsausschuss Personalmanagement NA 159-01-19AA) zur Erarbeitung von ISO/DIN-Standards im Personalmanagement und fachlicher Leiter der User Group „Compliance“ der Energieforen Leipzig.

Seine Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte liegen auf den Gebieten Managerhaftung, Governance-, Compliance- und Risikomanagement sowie Vertrags-, Produkthaftungs-, Sanierungs- und Insolvenzrecht.

Zahlreiche Publikationen auf den Gebieten: Managerrisiko, Governance-, Risiko-, Chancen- und Compliancemanagement, Vertragsmanagement, Arbeitsrecht und Personalmanagement, Insolvenzrecht und Sanierung, Gläubigermanagement, Produkthaftungsrecht.

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



Integriertes „Kombi-Managementsystem on demand“ - die Basis für Zielerreichung, Workflow-Management, Digitalisierung und Industrie 4.0

1. Was ist das?

Geschäftsleitung (Geschäftsführer / Vorstand), **Gesellschafter** und u. U. **Aufsichtsgremium** (Aufsichtsrat / Beirat / etc.) haben höchstes **Interesse an ordnungsgemäßer und erfolgreicher Unternehmensführung.**

Das *Richtige* muss *richtig* gemacht werden, **um die vielfältigen Ziele zu erreichen.**

Workflow-Management, Digitalisierung und Industrie 4.0 sind ein „Muss“ für verantwortungsvolle, zukunftsorientierte Unternehmer.

Dabei unterstützt ein *Integriertes „Kombi-Managementsystem on demand“*:



Nach der P/D/C/A-Methode werden in einer „**prozessorientierten Organisation**“ über ein:

1. Zielemanagement

die richtigen Ziele gesetzt, Anforderungen bestimmt und geplant / projiziert.

Das

2. Organisationsmanagement

schafft die erforderlichen Rahmenbedingungen, wie beispielsweise implementierte Prozessabläufe und stellt input / Ressourcen bereit.

In der

3. Umsetzungsphase wandeln diverse Aktivitäten den input in output / Zielerreichung.

Das

4. Steuerungs- und Überwachungs- sowie

5. Verbesserungsmanagement

gewährleistet die Zielerreichung.



Für den Unternehmer stellt sich die Frage, **worum** er sich **kümmern** sollte und **welche** Ziele er setzen muss.

Für eine **Vielzahl von Themen**, wie Qualitäts-, Risiko-, Compliance-, Umwelt-, Nachhaltigkeits-, etc.-Management stehen **diverse Standards** (ISO, COSO, IDW, etc.) und **Insel-Systeme** zur Verfügung.

Die über eine Unternehmensanalyse ermittelten relevanten Themen können jedoch auch **integriert** abgebildet werden.

Dabei findet sich aufgrund zahlreicher **Redundanzen** ein **enormes Einsparungspotenzial**.



2. Was bringt das?

Eine Organisation, die sich an Prozessabläufen orientiert, die diverse Anforderungen erfüllen, sorgt für **Rechtssicherheit**, Transparenz, Effizienz, **Zielerreichung und hohe Wertbeiträge**.

- Und sie legt den **Grundstein für Workflow-Management, Digitalisierung und Industrie 4.0**.



3. Besteht eine (rechtlich verbindliche) Pflicht?

Rechtsprechung und in einigen Branchen neuerdings sogar der **Gesetzgeber** stellen **verpflichtende Anforderungen an die Geschäftsorganisation** auf.

So ist beispielsweise ein (Compliance-)Risiko-Managementsystem oder Internes Kontroll-System (IKS) rechtlich verpflichtend.

Der Nachweis eines (zertifizierten) Qualitäts- oder corporate social responsibility (CSR)-Managementsystems wird immer häufiger **von Kundenseite gefordert**.



4. Wird die Einrichtung eines (Integrierten) Managementsystems von Standards / Auditoren gefordert?

Es gibt derzeit **nahezu für jedes (Prozess-)Themenfeld eines Unternehmens** (Strategie, Personal, Risk, Compliance, Einkauf, Leistungserstellung und Vertrieb, IT, Qualitätsmanagement, IKS, etc.) **Standards** von ISO / DIN / COSO / IDW / etc..

Diese sehen überwiegend **Insel-Systeme** vor.

Von Insel-Systemen „profitieren“ nicht alle: Insbesondere für Geschäftsleitung und Mitarbeiter **bedeuten viele parallele „Insel-Welten“ eine nicht lebbare (wirksame) und teure Bürokratie.**

Ein **Integriertes Managementsystem** sieht dagegen z. B. der britische Standard PAS 99:2012 vor.

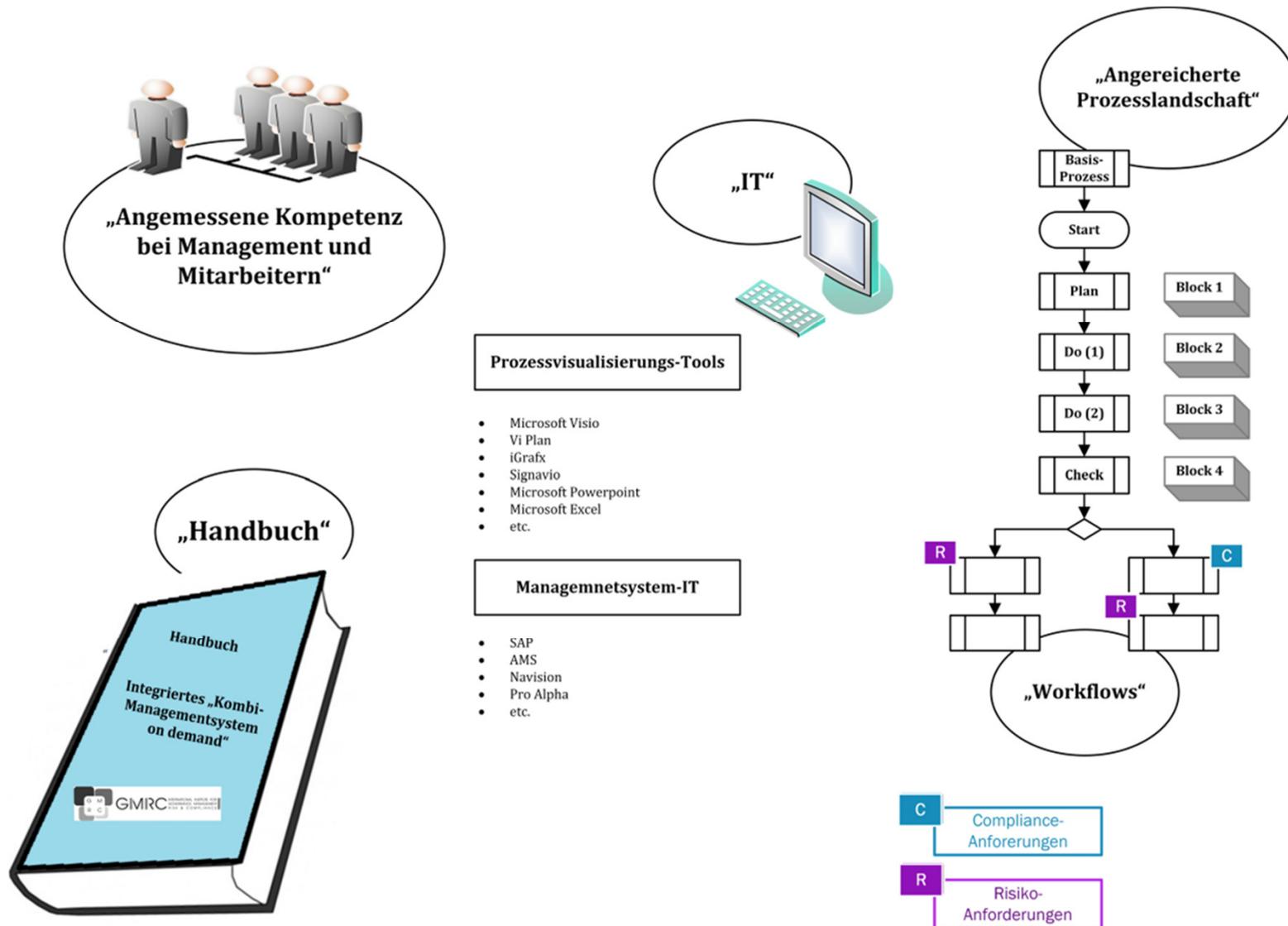


5. Gibt es Arbeitshilfen?

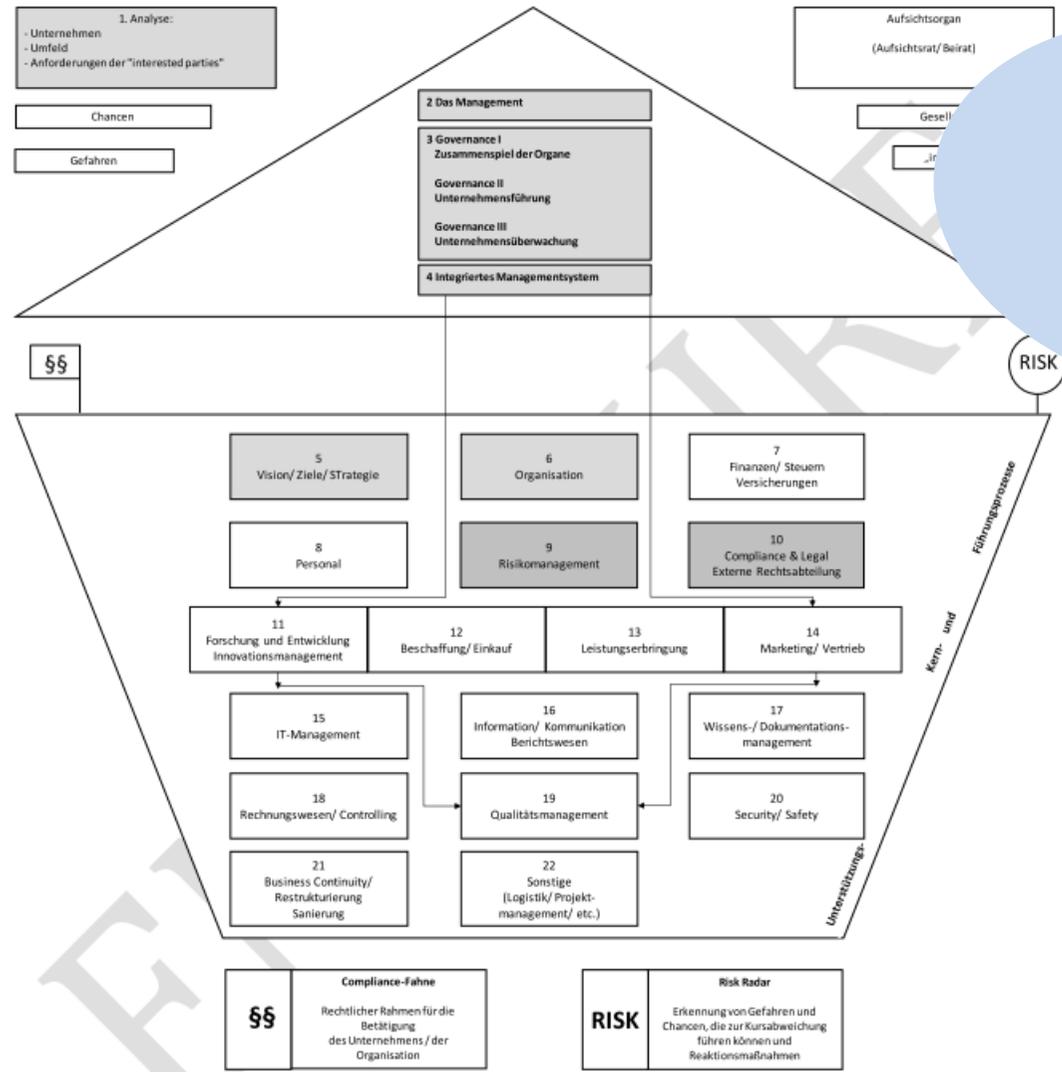
Ja, z. B.

- Risikoworkshop und Unternehmens-, Umfeld- und interested parties-Analyse zur Feststellung, welches „System“ zwingend und / oder nützlich ist.
- Konzeptionierung eines an den relevanten Standards orientierten Integrierten Managementsystems inkl. eines Kataloges erforderlicher Einzelkomponenten (z. B. ■ Prozessabläufe, ■ Stellenbeschreibungen, ■ Kennzahlensystem, etc.)
- Implementierung (Anreicherung der Prozesslandschaft)
- Hinführung zur „Wirksamkeit“ (gelebt werden) durch die Mitarbeiter
- Audit
- Zertifizierungsmöglichkeit

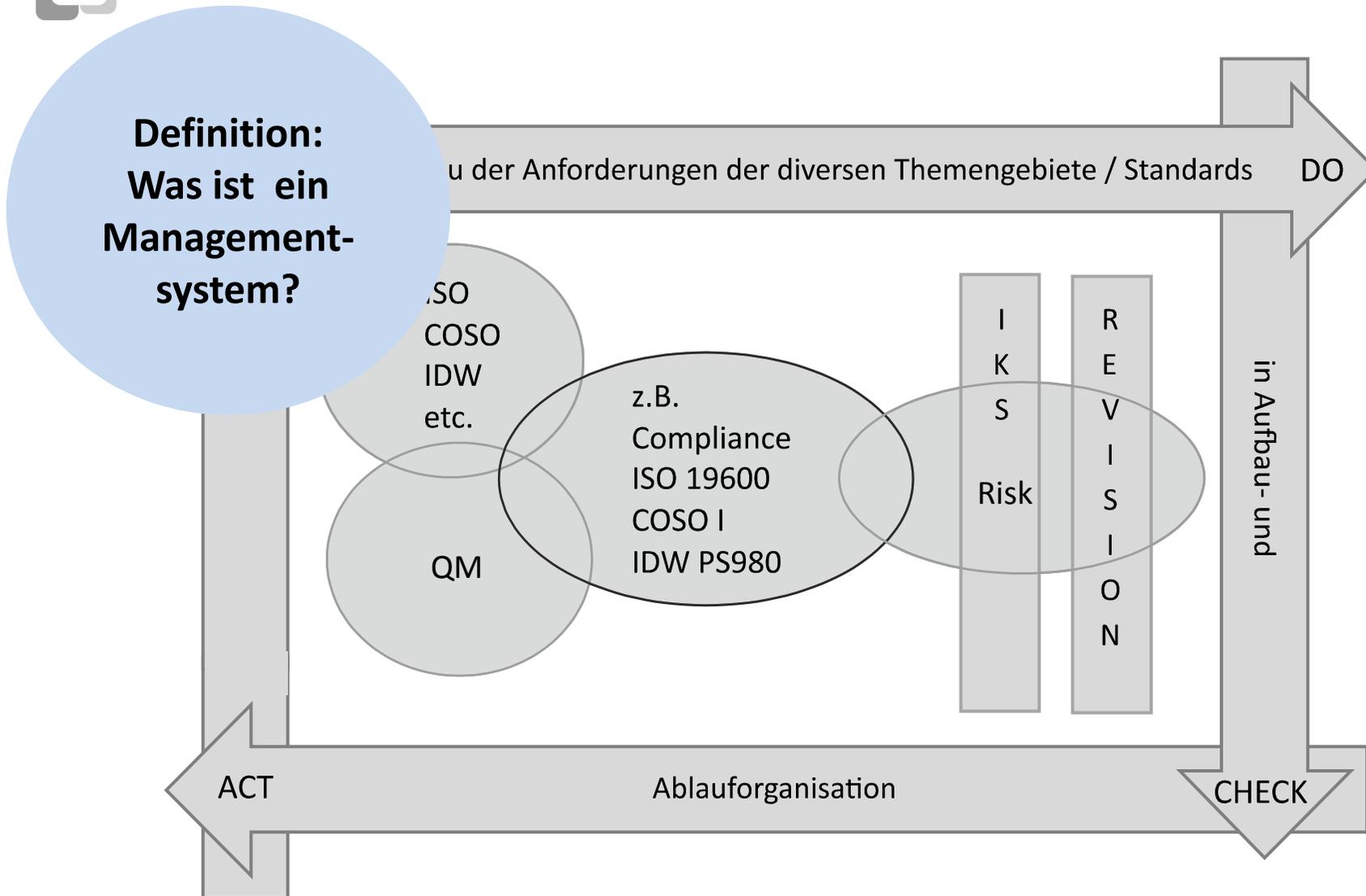
6. Wie sieht das Produkt aus?



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



„Ein kleiner Schritt in der Unternehmensorganisations-Strategie
- ein großer Schritt zu Workflow-Management, Digitalisierung und Industrie 4.0!“





„Plan“: Ziele-Management

Nr.	Themenbereich	Wissenhafte Geschäftsleitung zwingend Themenbereich kümmern?	Existieren zwingende Vorgaben, "wie?" dieser Themenbereich auszugestalten ist? Existieren "Good Practice-Standards" (z.B. ISO / IDW / COSO / etc.)		Falls bzgl. "ob?" oder "wie?" keine Pflicht besteht, sondern Ermessensspielraum: Anwendung der Business Judgment Rule und Entscheidung:	
			bzgl. "Ob?"	Vorgaben bzgl. "wie?"	Was ist gewünscht?	
			-	+	-	+ -
	Governance III Unternehmensüberwachung (GoÜ)					
4	Managementsystem					
5	Vision / Ziele / Strategie / Planung					
6	Organisation					
7	Finanzen / Steuern / Versicherung					
8	Personal					
9	Risiko-Management					

Ermittlung der relevanten (Prozess-) Themenbereiche über Unternehmensanalyse mit Risiko- und Chancen-Bewertung



„Plan“: Ziele-Management

10	Compliance & Legal / (Externe) Rechtsabteilung						
11	Forschung und Entwicklung						
12	Beschaffung / Einkauf						
13	Leistungserbringung						
14	Marketing / Vertrieb						
15	IT						
16	Information / Kommunikation / Berichtswesen						
17	Wissens- und Dokumentations- management						
18	Rechnungswesen / Controlling						
19	Qualitätsmanagement						
20	Security / Safety						
21	Business Continuity / Restrukturierung / Sanierung						
22	Sonstige (Logistik / Projektmanagement / etc.)						



Was wollen Geschäftsleitung, Gesellschafter, Aufsichtsgremium und sonstige interested parties?

1. Angemessene Ziele und Kennzahlen (Plan)

(**Beispiele:** Pflichtziele und fakultative Ziele
(business-judgment-rule):

Z. B. Wertsteigerung, Wertbeiträge, Nachhaltigkeit, Social responsibility,
Innovationsführerschaft

Alle wollen das
Gleiche!
Was?

2. Angemessene Planung (Plan)

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



3. Sorgfältige Umsetzung: Wirksame (gelebte) angemessene Prozesse (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.)

Alle wollen das
Gleiche!
Was?

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

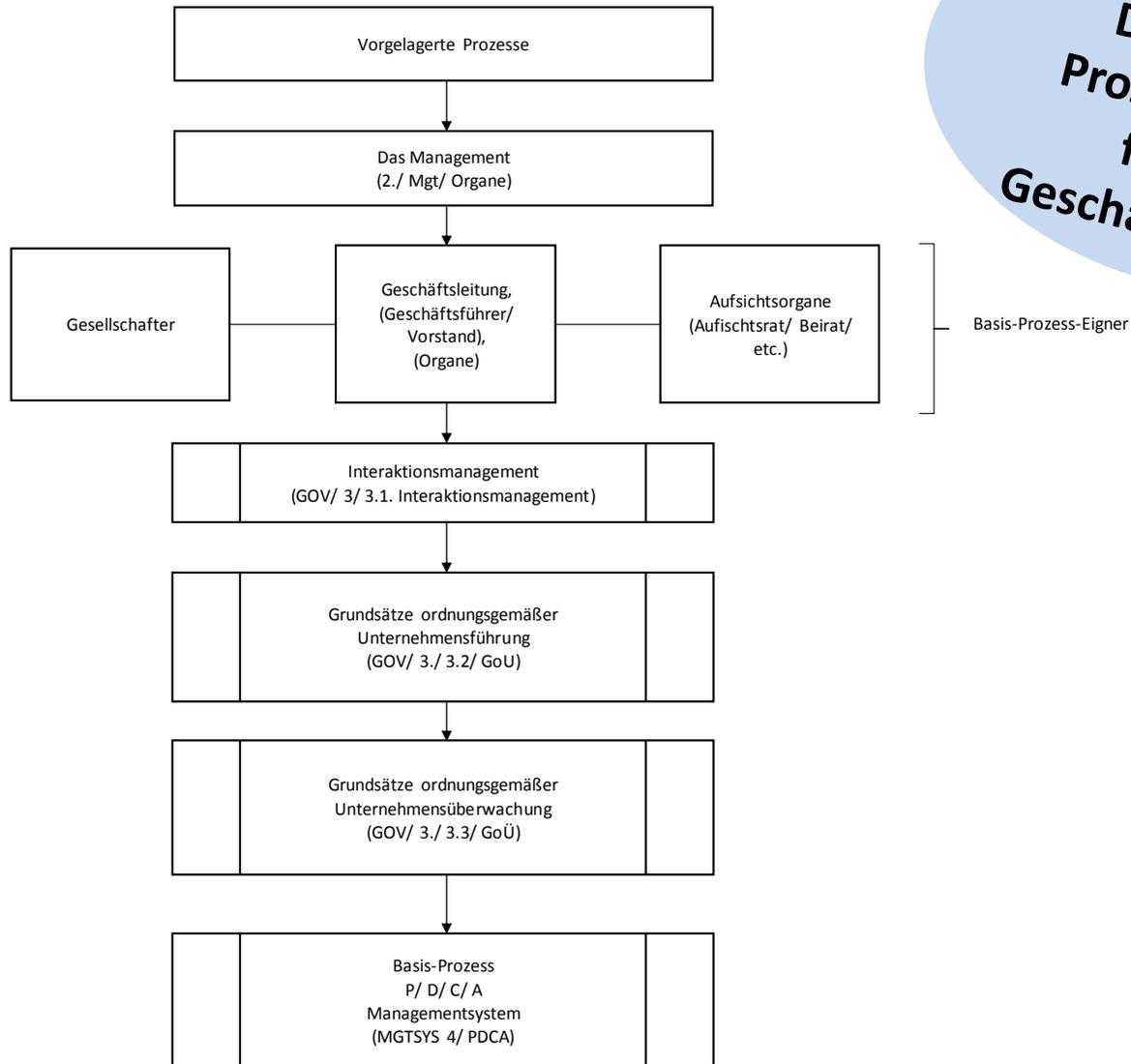
(Beispiele: Das „lines of defense-Modell“)

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

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

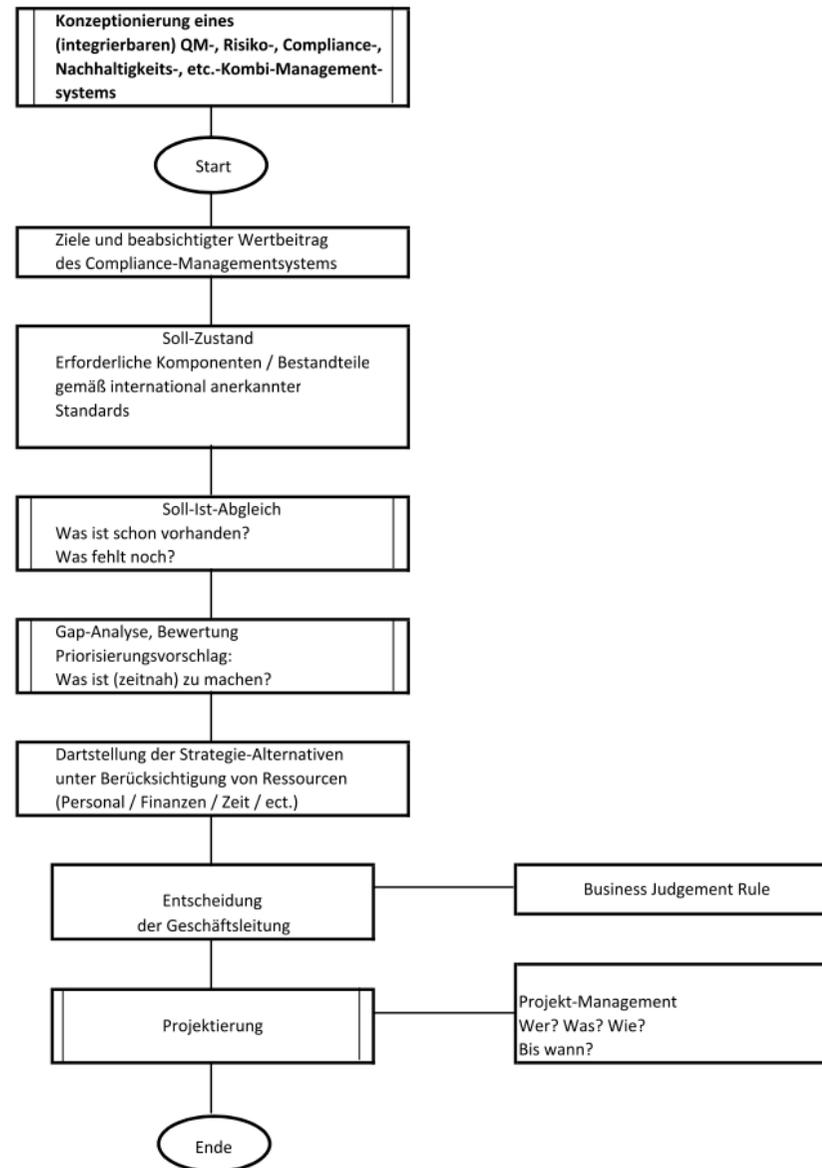


Der P/ D/ C/ A- Basis-Prozess: Das Managementsystem



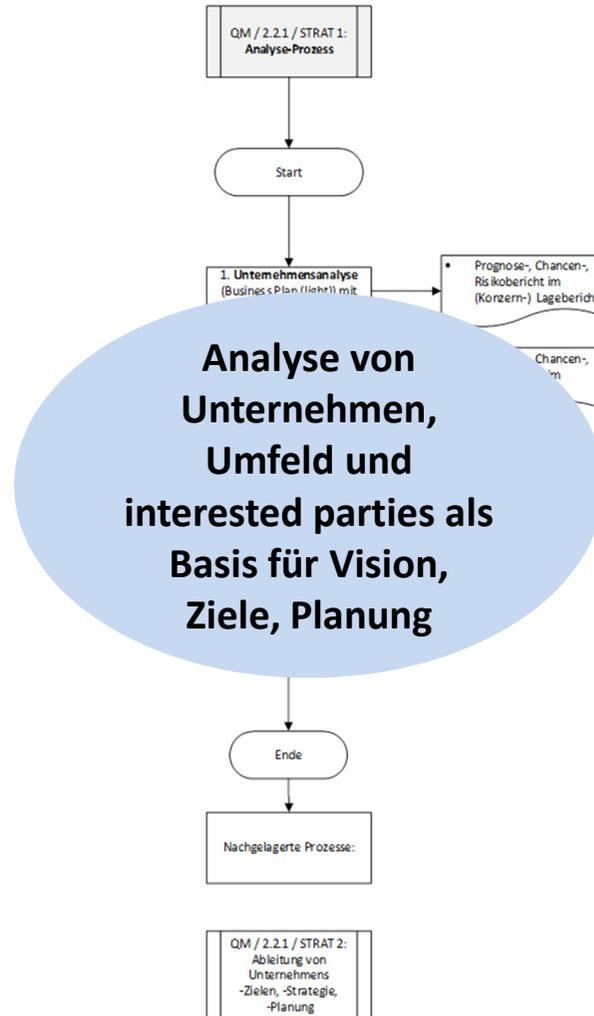
**Workflow!
Der Basis-
Prozessablauf
für die
Geschäftsleitung**

Quelle: Scherer / Fruth (Hrsg.), Integriertes Kombi-Managementsystem on demand / - Ziele, Organisations- sowie Steuerungs- und Überwachungsmanagement, 2017

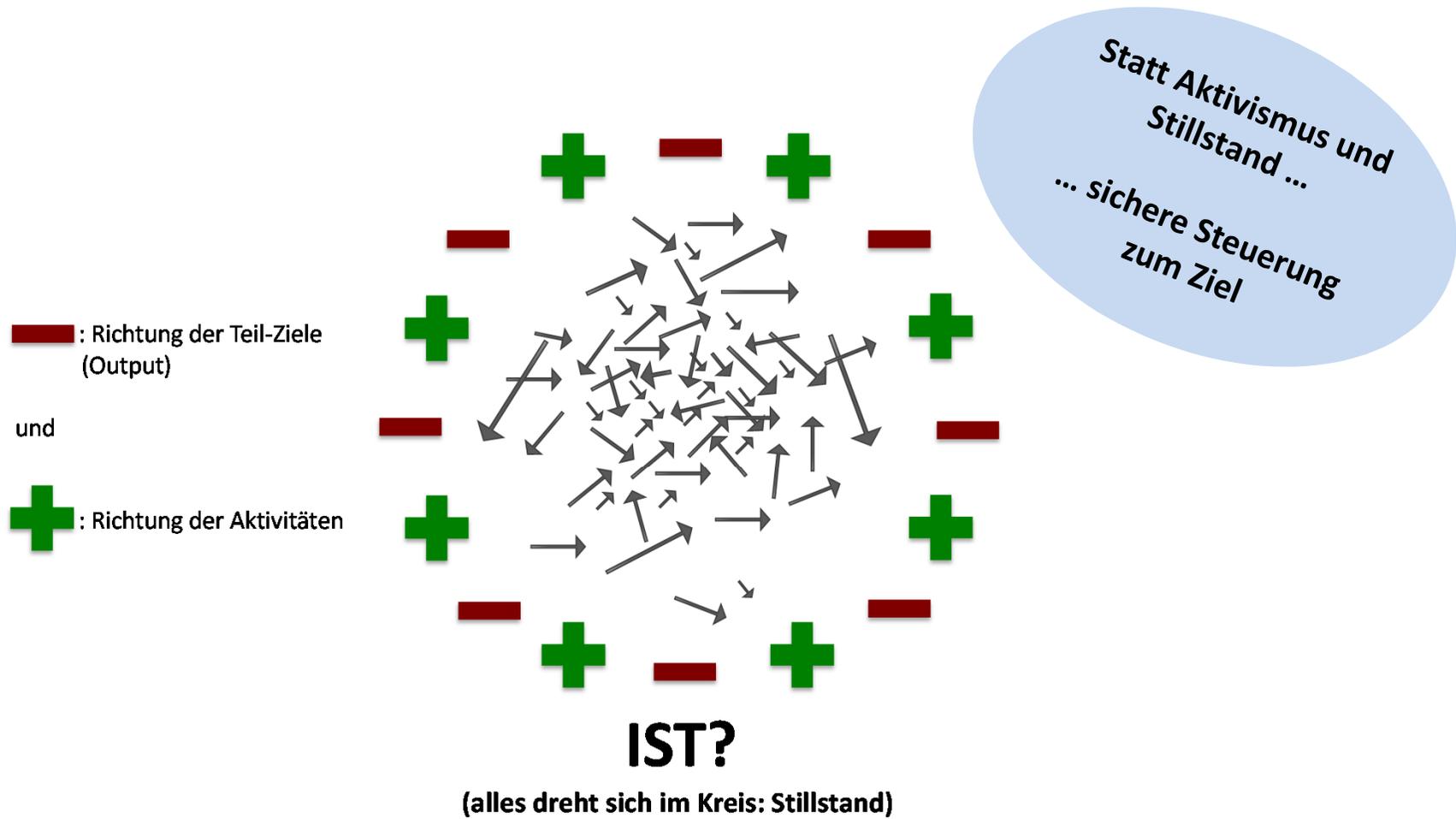


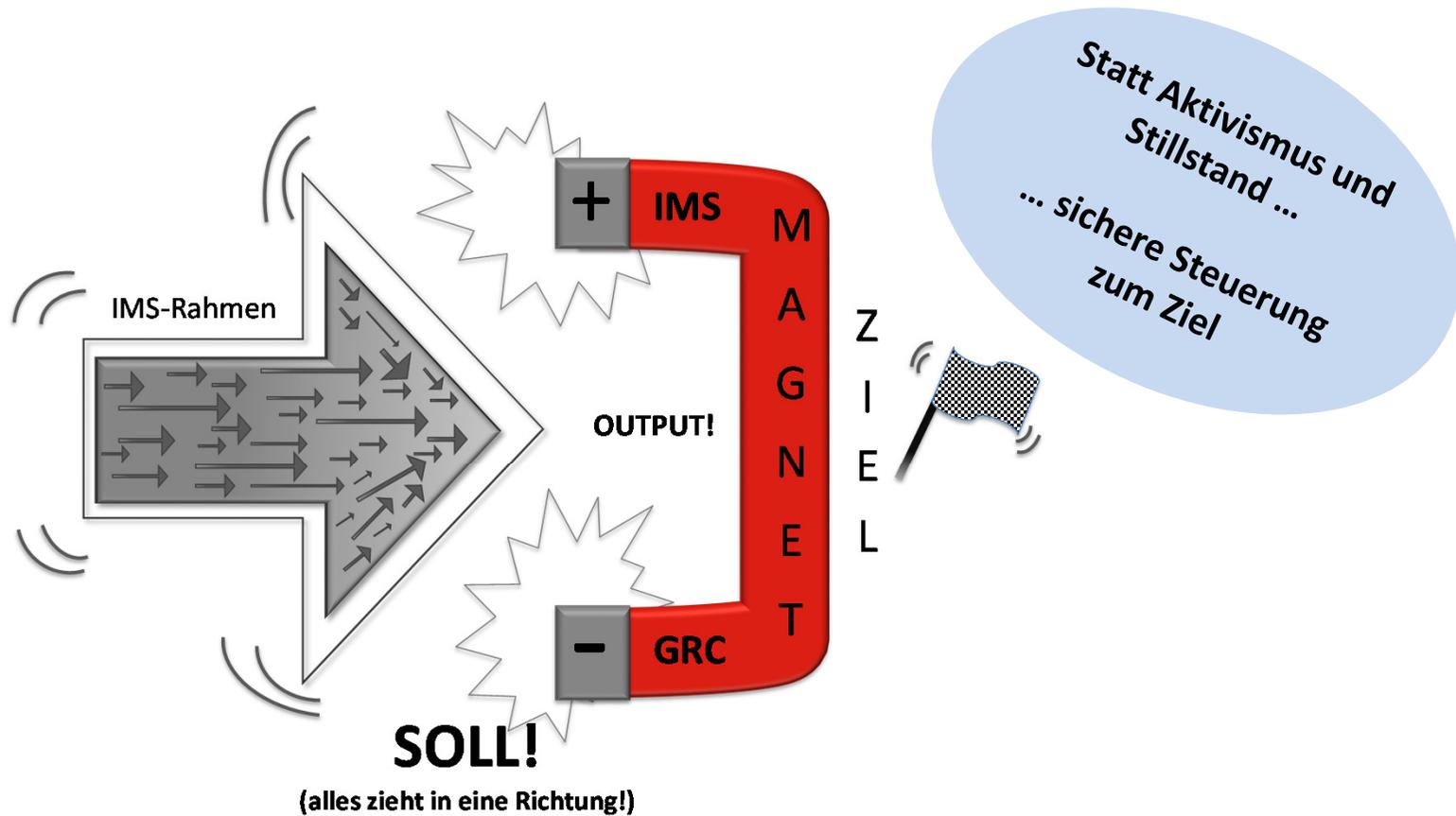
Qualitätsmanagement QM / 2.2.1 / Prozessabläufe in der Strategieentwicklung (STRAT):
 (vgl. Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP):2009)

Musterprozess QM / 2.2.1 / STRAT 1: Analyse-Prozess



Homogenes Ziel-Kennzahlensystem, heruntergebrochen auf Prozessziele





"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?

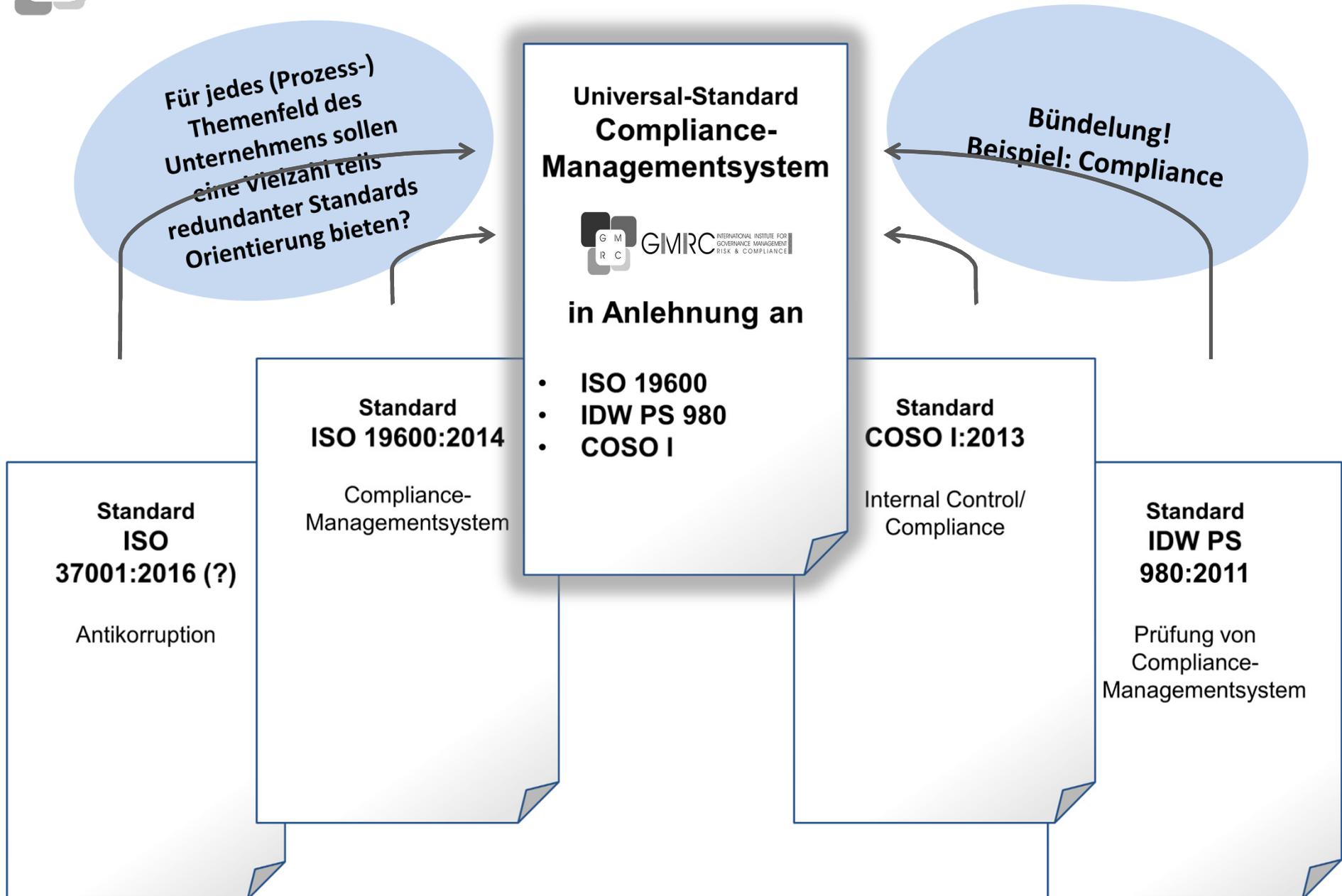
Woran müssen sich Geschäftsleitung und Mitarbeiter auf dem Weg ins Ziel orientieren?

Abbildung : Prioritätenkaskade.



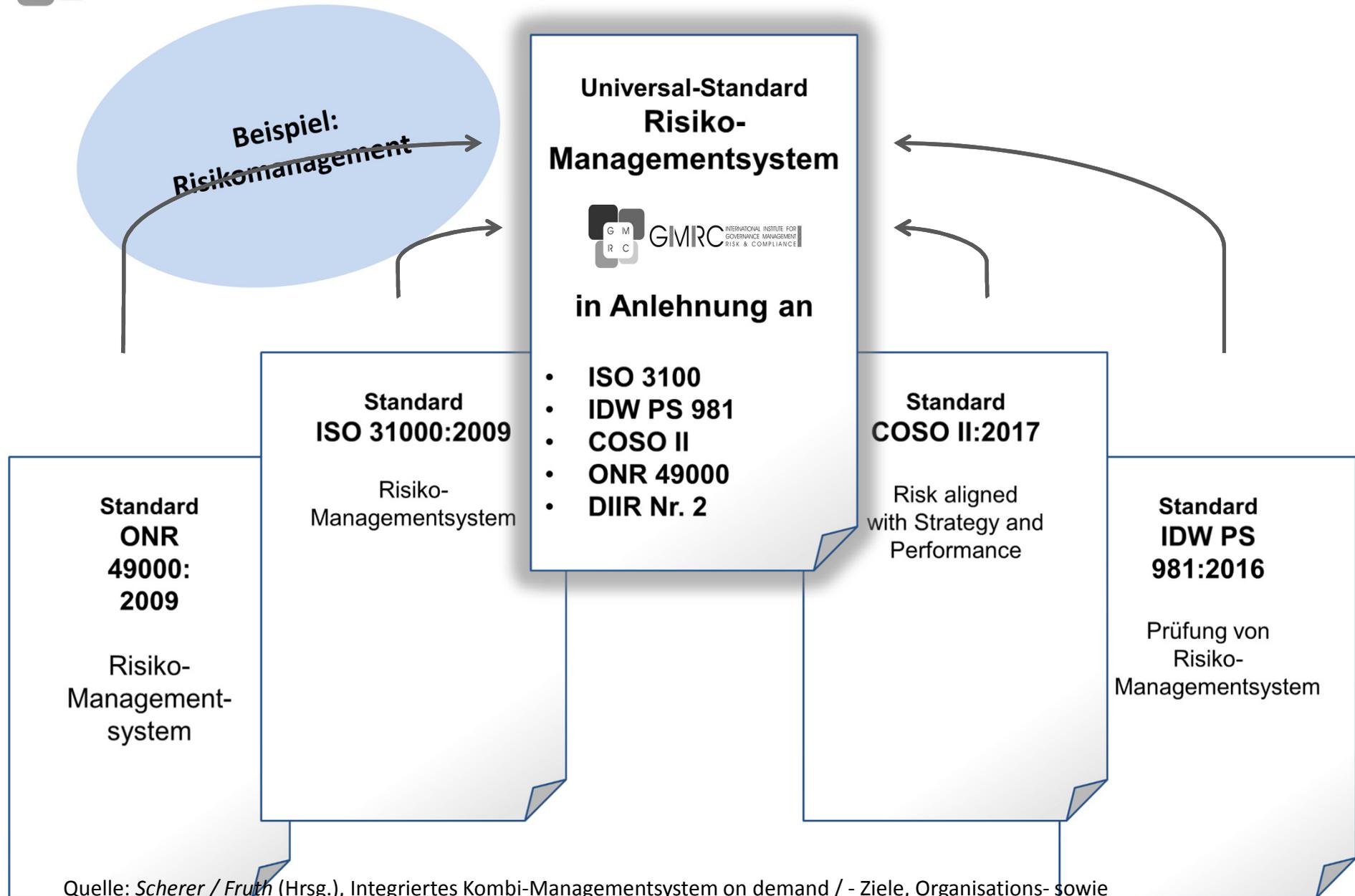


„Kombi-Standard und -Zertifikat“ für ein Integriertes System statt unzähliger „Inseln“



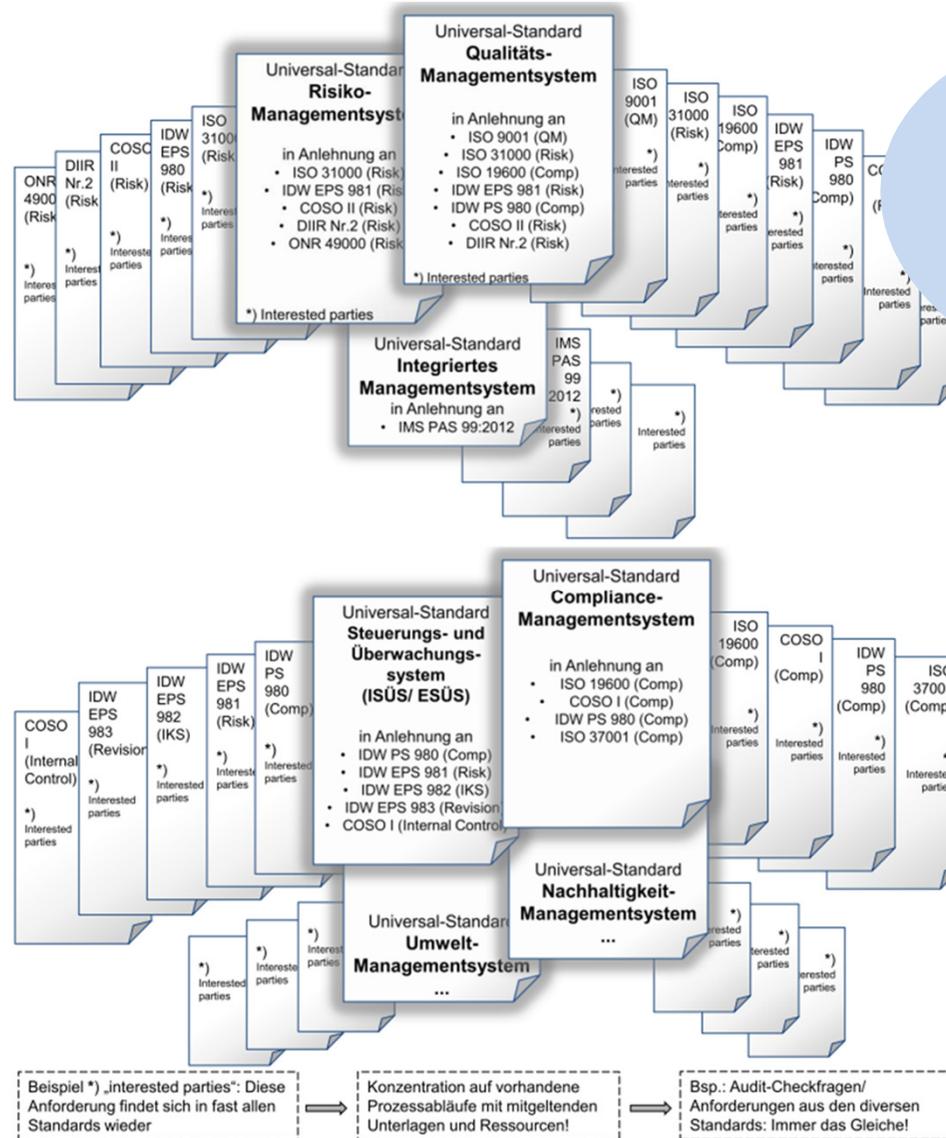


„Kombi-Standard und -Zertifikat“ für ein Integriertes System statt unzähliger „Inseln“





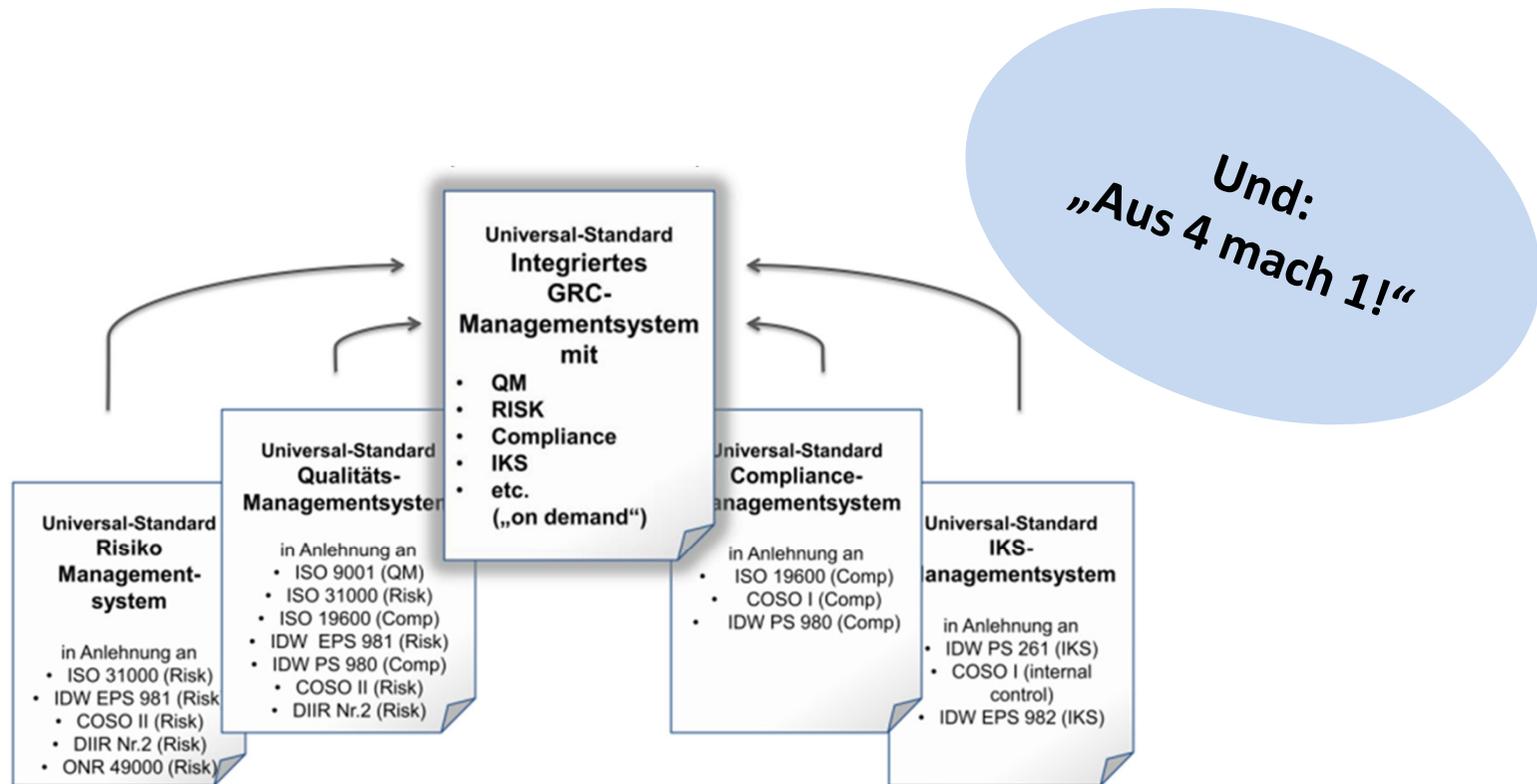
„Kombi-Standard und -Zertifikat“ für ein Integriertes System statt unzähliger „Inseln“



Auflösung der Redundanzen in den für Ihr Unternehmen relevanten Themenbereichen:
Z. B. „Aus 20 mach 4!“



„Kombi-Standard und -Zertifikat“ für ein Integriertes System statt unzähliger „Inseln“





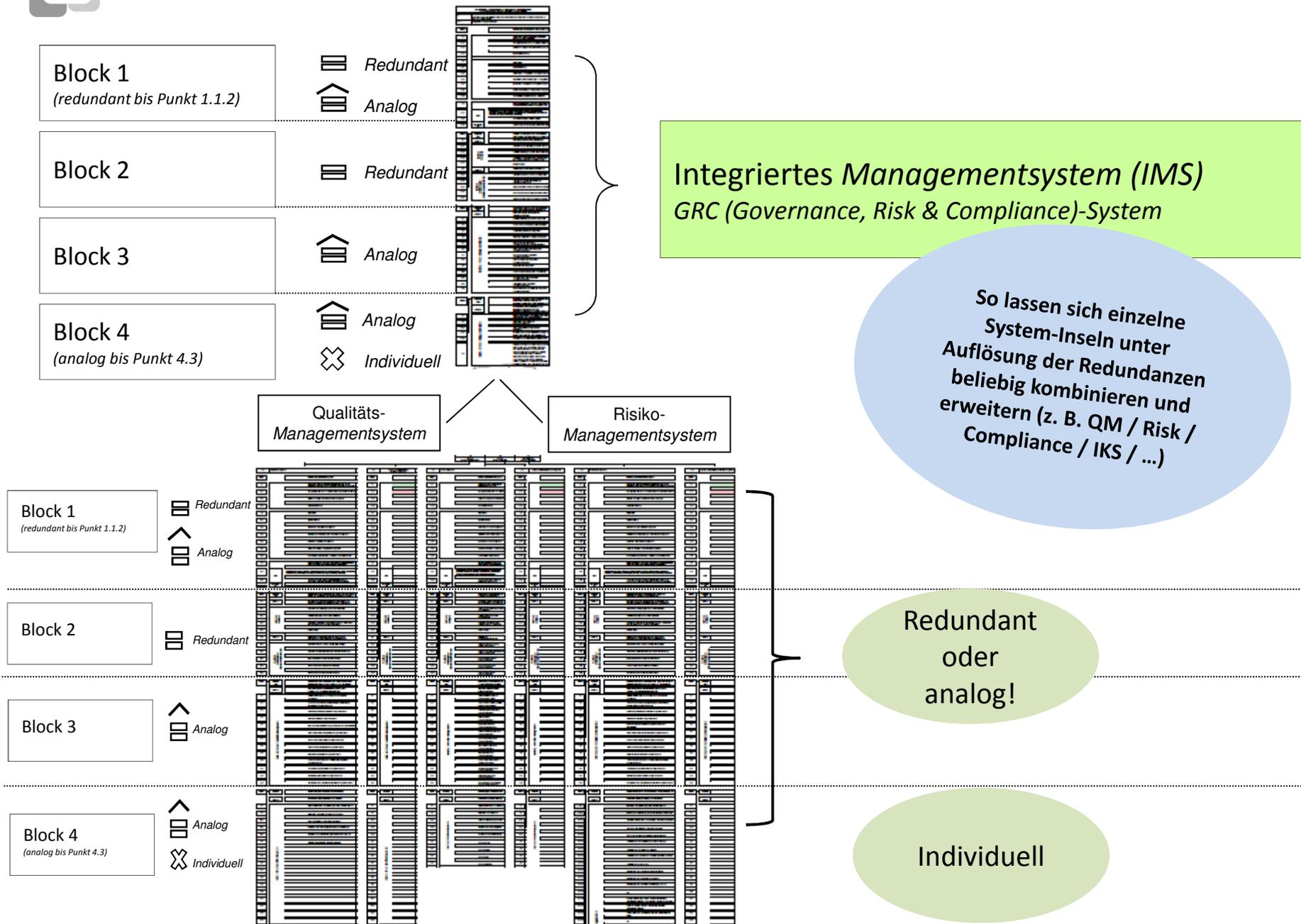
Auszug aus dem Katalog der Komponenten eines Standards

22		Ableitung des Unternehmensrahmens aus bewerteter Unternehmens- Umfeldanalyse mit Anforderungen „interessierter Gruppen“	
221		Unternehmensvision, Mission, Leitbild, Ziele, Strategie, Planung	
Toolbox		Prozess(sheet) „Strategieentwicklung“ unter Beachtung der kurz-, mittel- und langfristigen Planung.	
Toolbox		(Konzeptionierung eines) Strategieworkshop.	
Toolbox		(Konzeptionierung eines) Handbuch „Vision, Mission, Leitbild, Ziele, Strategie, Planung, Steuerung“.	
222		Unternehmenspolitik (Grundsätze der Unternehmensführung)	
Toolbox		Dokument „Unternehmenspolitik“ mit Ableitung auf die Unternehmensbereiche.	
223		Organisatorischer Rahmen (unternehmensweit)	
Toolbox	Ableitung des Unternehmensrahmens	Gesellschafts-(Gruppen-)struktur-Optimierung.	
Toolbox		Rechtssichere Organigramme.	
Toolbox		Schnittstellenmanagement über Prozesse / Stellenbeschreibungen / Koop-Vereinbarungen mit Geschäftspartnern.	
Toolbox		Rechtssichere Stellenbeschreibungen.	
Toolbox		Rechtssicheres Interaktionsmanagement.	
Toolbox		Delegationsprozess-Sheet (rechtssichere Delegation) inkl. Überwachung Externer Business Partner.	
Toolbox		Prozesslandschaft und dokumentierte und geschulte Prozessbeschreibungen (inkl. Verfahrensweisungen).	
Toolbox		(Wirksame) Aufsichts- und Kontrollmechanismen (z. B. Internes Steuerungs- und Überwachungssystem oder IKS).	
Toolbox		(Wirksames) Info- und Kommunikationsmanagement.	
Toolbox		(Wirksames) Dokumentations- und Wissensmanagement.	
Toolbox		Integriertes Managementsystem.	
Toolbox		Angemessenes Compliance-Managementsystem (angemessene Complianceressourcen in Quantität und Qualität).	
224			Kommunikationsrahmen (unternehmensweit)
Toolbox			Kommunikationskonzept (5xW) / interne und externe Kommunikation.
Toolbox			Informationsmanagement mit Kommunikation (inkl. Reporting).
Toolbox		Übersicht über periodische / regelmäßige protokollierte Besprechungen / Reportings.	
225		Dokumentationsrahmen (unternehmensweit)	
Toolbox		Dokumentationsmanagement/ Wissensmanagement.	
Toolbox		Lenkungsprozess für Dokumente und Aufzeichnungen.	

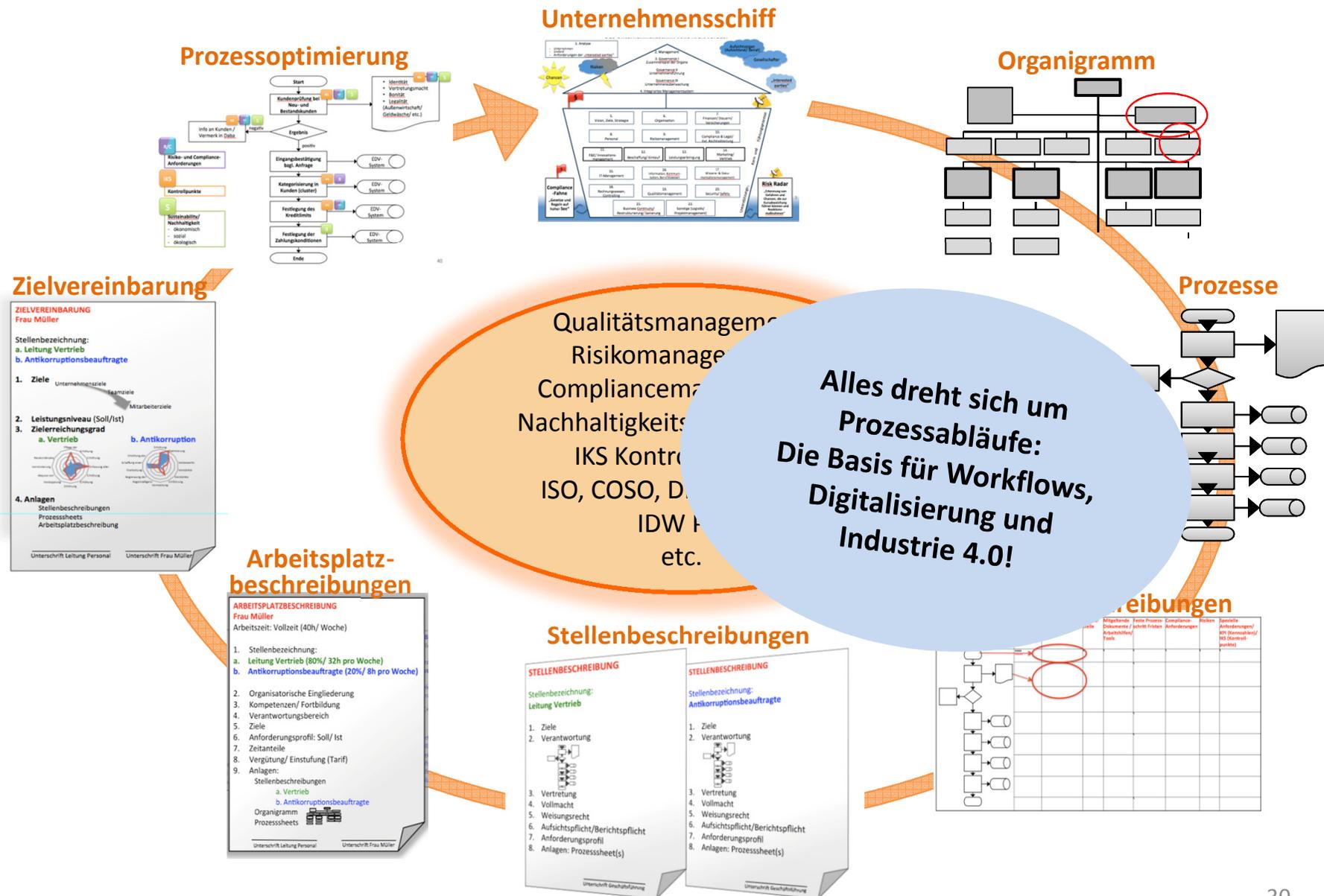
Wie ist das möglich?
 Weil fast alle Standards in
 vielen Abschnitten das
 Gleiche verlangen:
 Z. B. Strategie / Ziele/
 Organisatorischer Rahmen,
 etc.:
Einmal reicht!



Das-4-Block-Baukasten-Steckprinzip



Gesamtüberblick: Dynamische, prozessorientierte Organisation



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

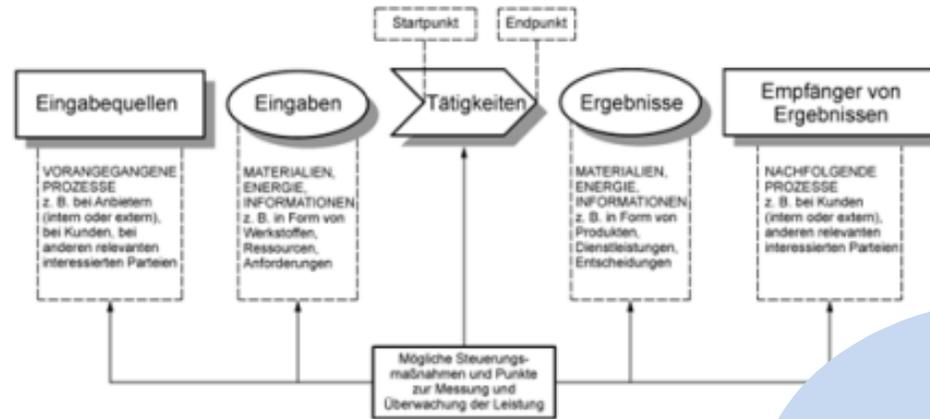


Bild 1 — Schematische Darstellung der Elemente eines Einzelprozesses

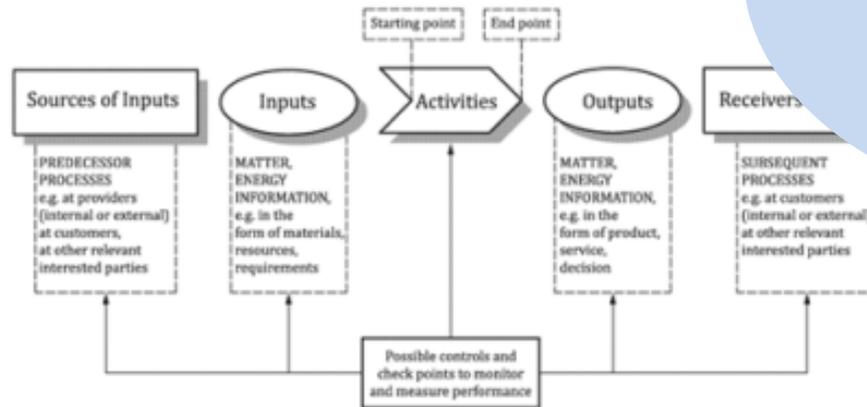
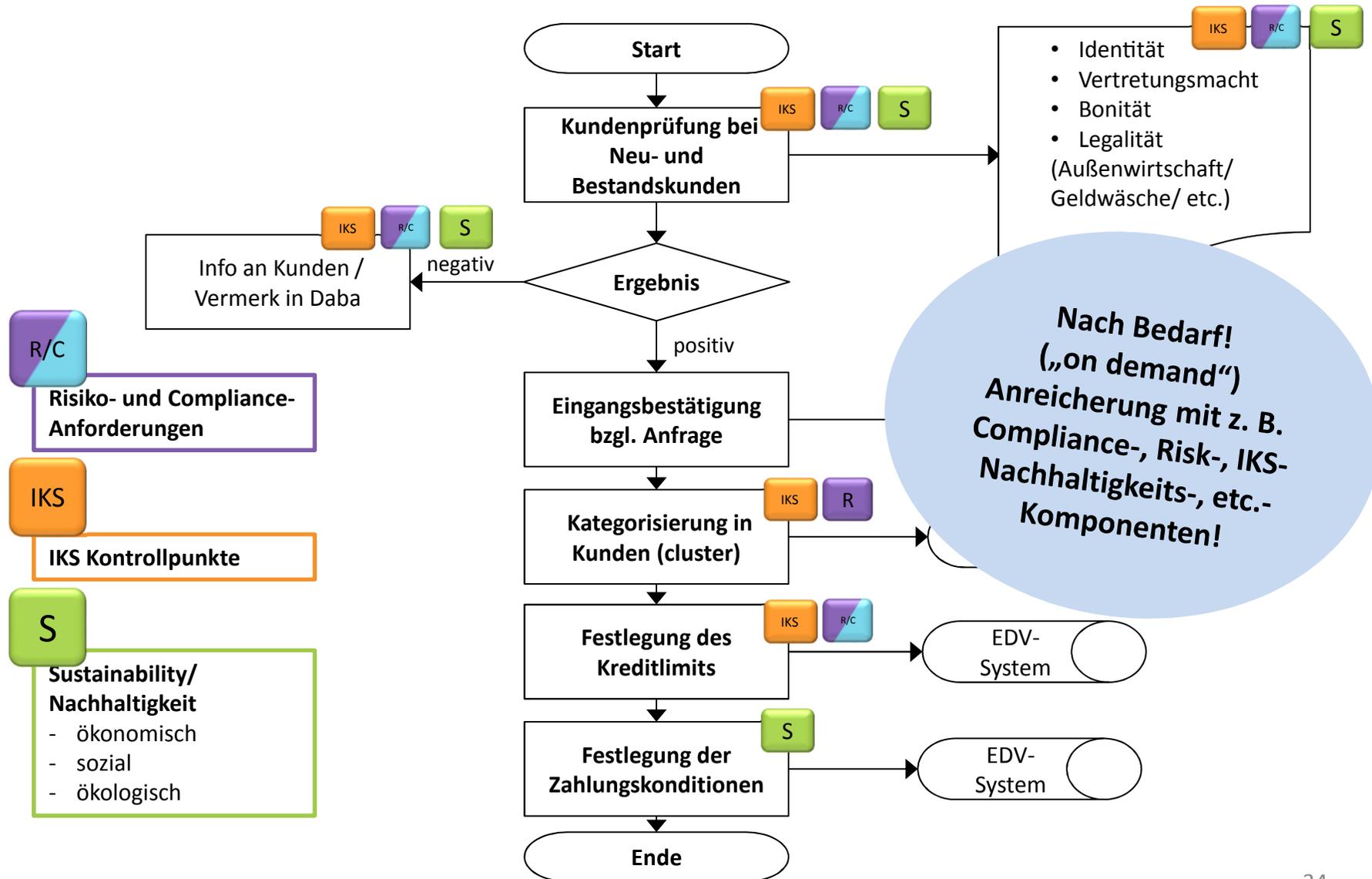


Figure 1 — Schematic representation of the elements of a single process

Abbildung 7: Prozessmanagement-Grafik entnommen aus ISO 9001:2015, S. 12.

So sehen es die ISO-
Standards!

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





"Welt der Überwacher"							
Line of defense	Funktion	Berufsgruppe	Prüft was? Konzeptionierung, Implementierung, Wirksamkeit alles von: Prozessabläufen	z.B. vor ISO-/ IDW-Standard, Zielvereinbarung, Kennzahlen, usw.)	Prüft wie? z.B. Dokumentenprüfung, Bobachtung, Interviews anhand von Kriterien aus	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

Die Welt der Regulierer und Überwacher: Interne und externe Kontrolleure werden immer mehr!



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		Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews		Bericht/ Reporting an Aufsichtsrat und Geschäftsleitung
		Wirtschaftsprüfer		Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews		
		Externer Zertifizierer		Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews		
		Auditor		Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews		
		etc.	?	?	?	?	?
	Risikomanagement	Risikomanagement- Beauftragter		Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews		Bericht/ Reporting an Aufsichtsrat und Geschäftsleitung
		Wirtschaftsprüfer		Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews		Testat
		Externer Zertifizierer		Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews	in Anlehnung an ISO 31000 (nicht zertifizierbar)	Zertifikat
		Auditor		Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Dokumentenprüfung/ Beobachtung/ Interviews	ISO 31000? COSO II? ONR 49000?	Audit-Bericht
		etc.	?	?	?	?	?
		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	?	?

**Die Welt der Regulierer
und Überwacher:
Interne und externe
Kontrolleure werden
immer mehr!**



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 Bericht des Prüfungsausschusses
	Medien	Investigative Journalisten und "Regenbogenpresse- Sensations-Paparazzi"	Fakten, Gerüchte, Vermutungen, Verdachtsmomente, etc. alles!	Rech...		Material:
	Third party audits	Kunden, Lieferanten	Konzeptionierung/ Implementierung/ Wirksamkeit	Be...		
	Staatsanwälte	Staatsanwalt	Dokumente, Zeugenaussagen	Beschl... Durchsuchung Zeugenbefragung		... des Verfahrens ... 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, Sachverständigengutachte n, Zeugeneinvernahme	Gesetz, Rechtsprechung, Anerkannter Stand von Wissenschaft und Praxis	Urteile (Bestrafung, Schadensersatz, Bestätigung von behördlichen Untersagungen, etc.)
	...					
	...					

**„1 Funktion arbeitet
- Und 20 überwachen!“**



Was wollen alle „Überwacher“ wissen?

1. Angemessene Ziele und Kennzahlen (Plan)

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

*Alle wollen das
Gleiche:
Auch die
„Überwacher“!
Was?*

2. Angemessene Planung (Plan)

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



3. Sorgfältige Umsetzung: Wirksame (gelebte) angemessene Prozesse (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.)

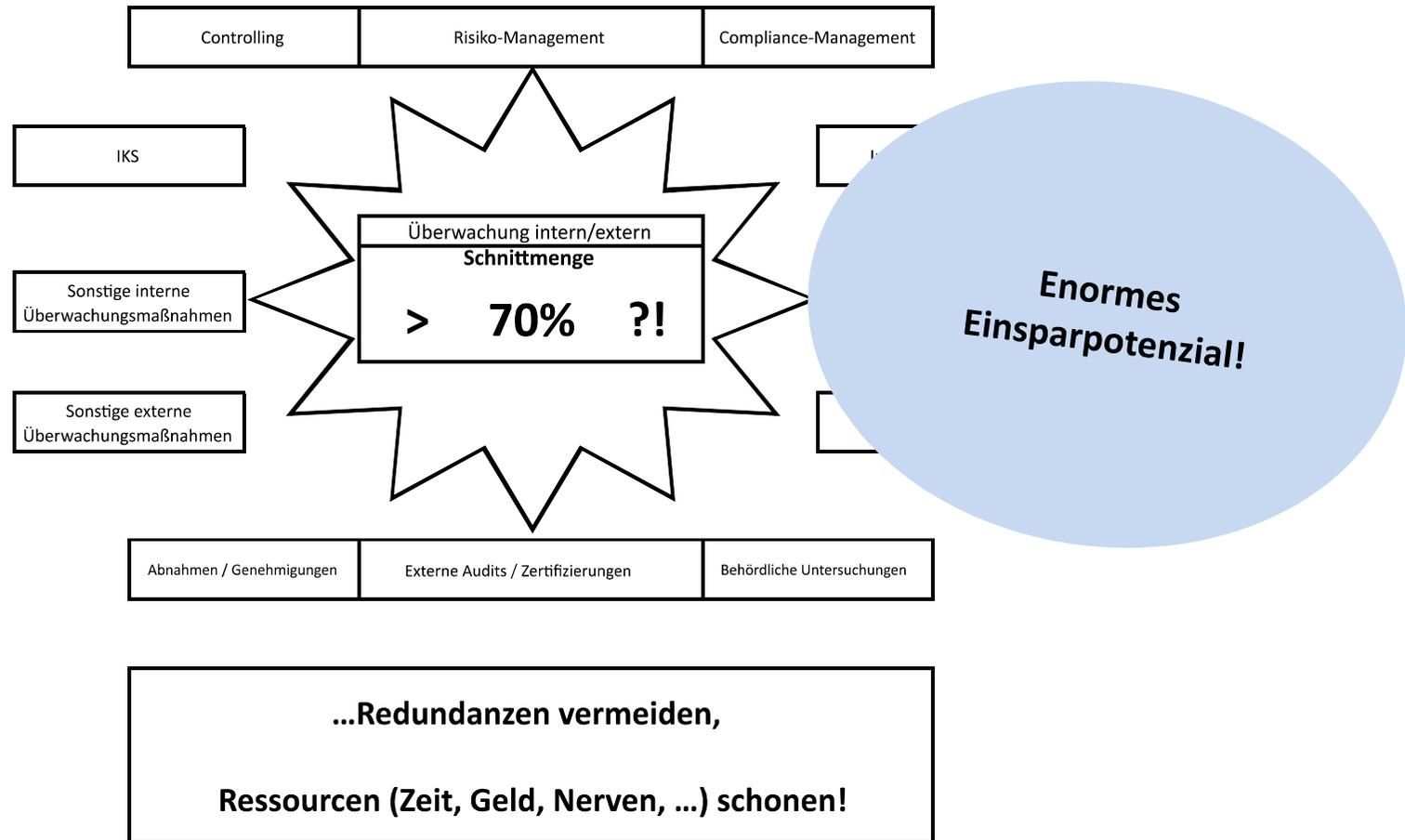
*Alle wollen das Gleiche:
Auch die „Auch die
Überwacher“!
Was?*

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

(**Beispiele:** Das „lines of defense“-Modell.)

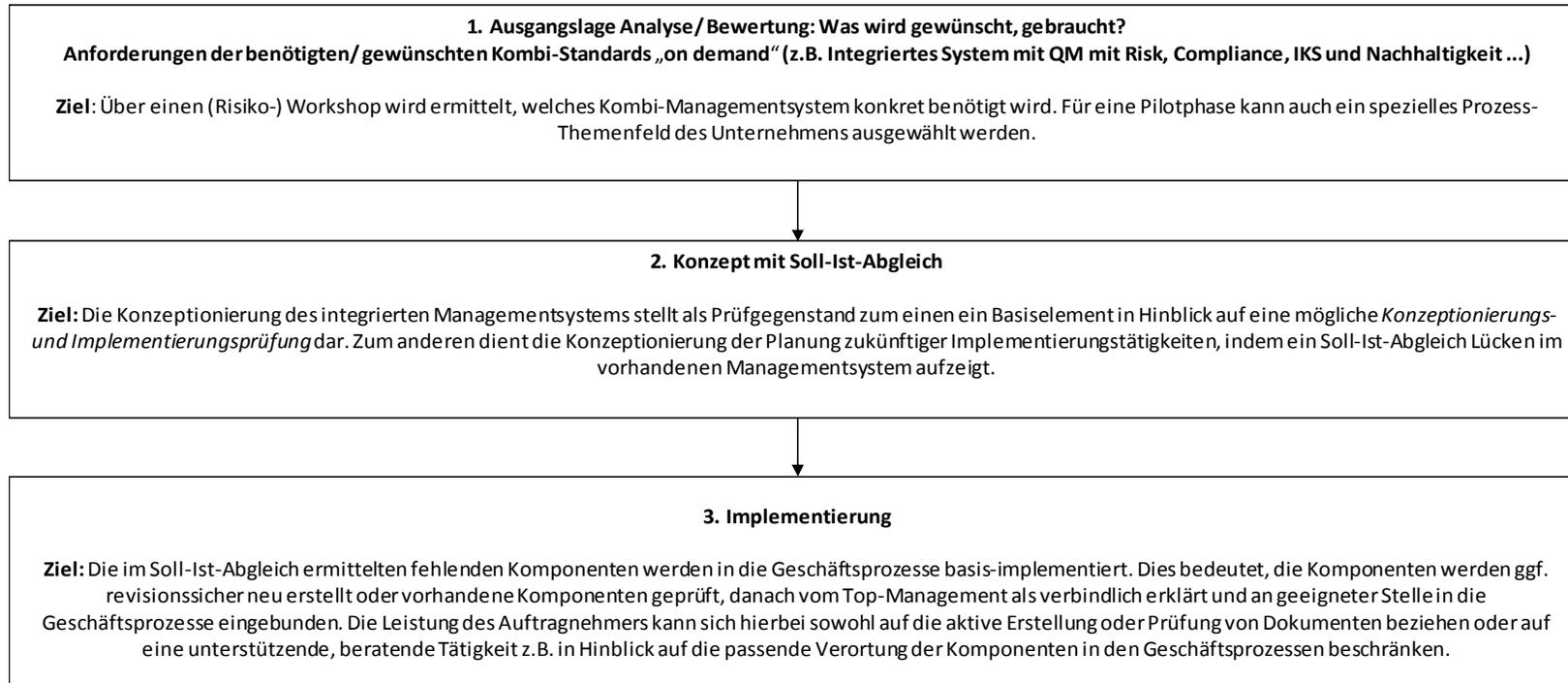
5. Grad der Zielerreichung (über Kennzahlen / KPI's)?:

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





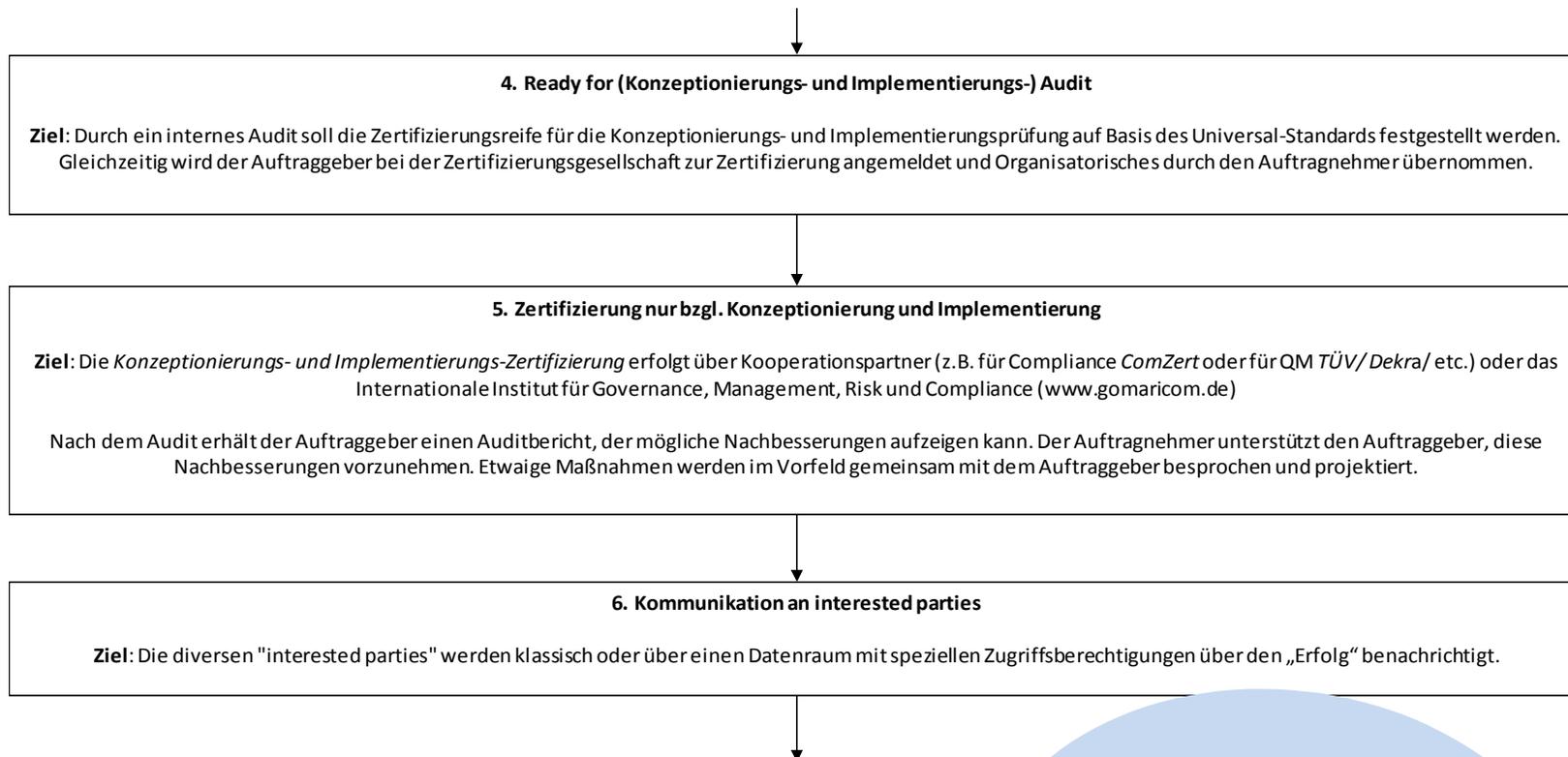
Umrüstung der Organisation auf ein Integriertes „Kombi-Managementsystem on demand“



Vorgehensweise bei
der „Umrüstung“



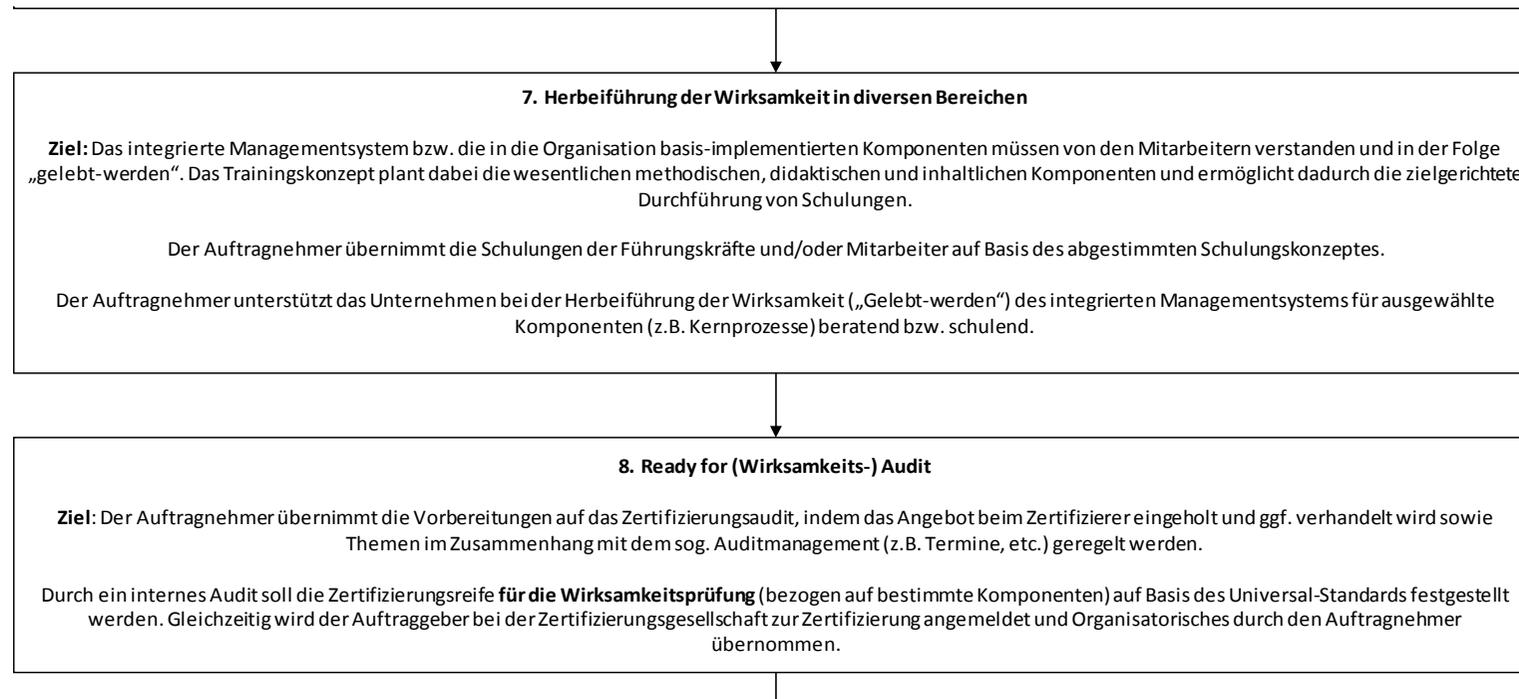
Umrüstung der Organisation auf ein Integriertes „Kombi-Managementsystem on demand“



Vorgehensweise bei
der „Umrüstung“



Umrüstung der Organisation auf ein Integriertes „Kombi-Managementsystem on demand“



**Vorgehensweise bei
der „Umrüstung“**



Umrüstung der Organisation auf ein Integriertes „Kombi-Managementsystem on demand“

9. (Wirksamkeits-) Zertifizierung

Ziel: Die *Wirksamkeits*-Zertifizierung erfolgt über Kooperationspartner (z.B. für Compliance ComZert oder für QM: TÜV/ Dekra/ etc.) oder das Internationale Institut für Governance, Management, Risk und Compliance (www.gomaricom.de).

Nach dem Audit erhält der Auftraggeber einen Auditbericht, der mögliche Nachbesserungen aufzeigen kann. Der Auftragnehmer unterstützt den Auftraggeber, diese Nachbesserungen vorzunehmen. Etwaige Maßnahmen werden im Vorfeld gemeinsam mit dem Auftraggeber besprochen und projektiert.

10. Kommunikation an interested parties

Die diversen "interested parties" werden klassisch oder über einen Datenraum mit speziellen Zugriffsberechtigungen über den "Erfolg" benachrichtigt.

**Vorgehensweise bei
der „Umrüstung“**



7. Wie sieht eine Beauftragung aus und was kostet es?

Alternativen:

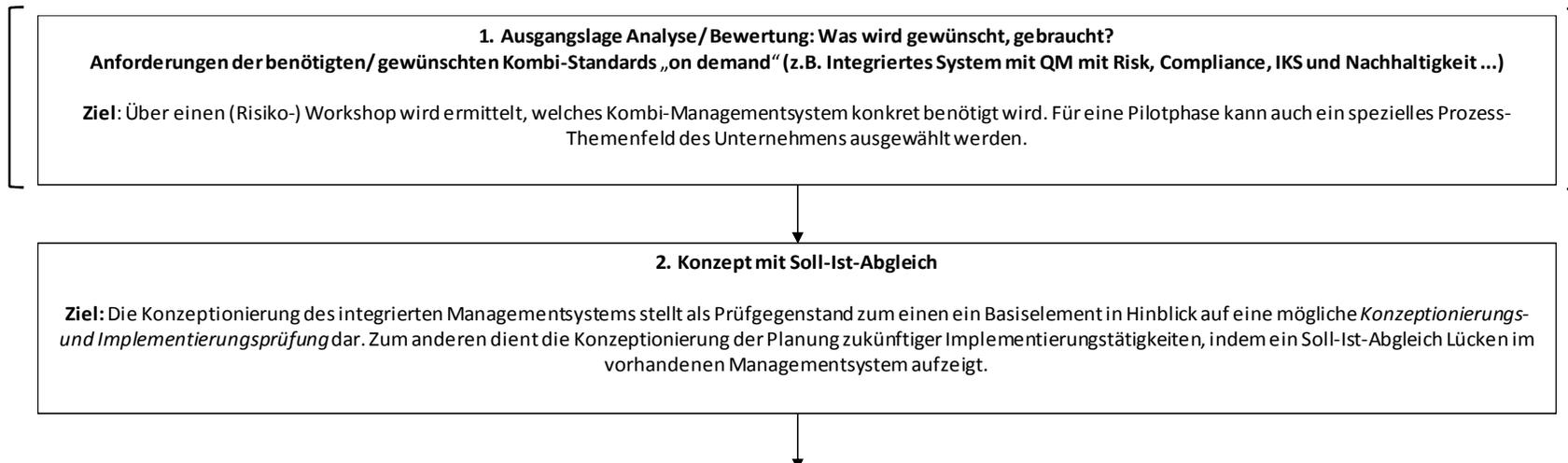
Variante 1:

„Inselsystem“

Es wird lediglich ein „Insel-Managementsystem“ benötigt / gewünscht:

z. B. ein *Risiko*-Managementsystem

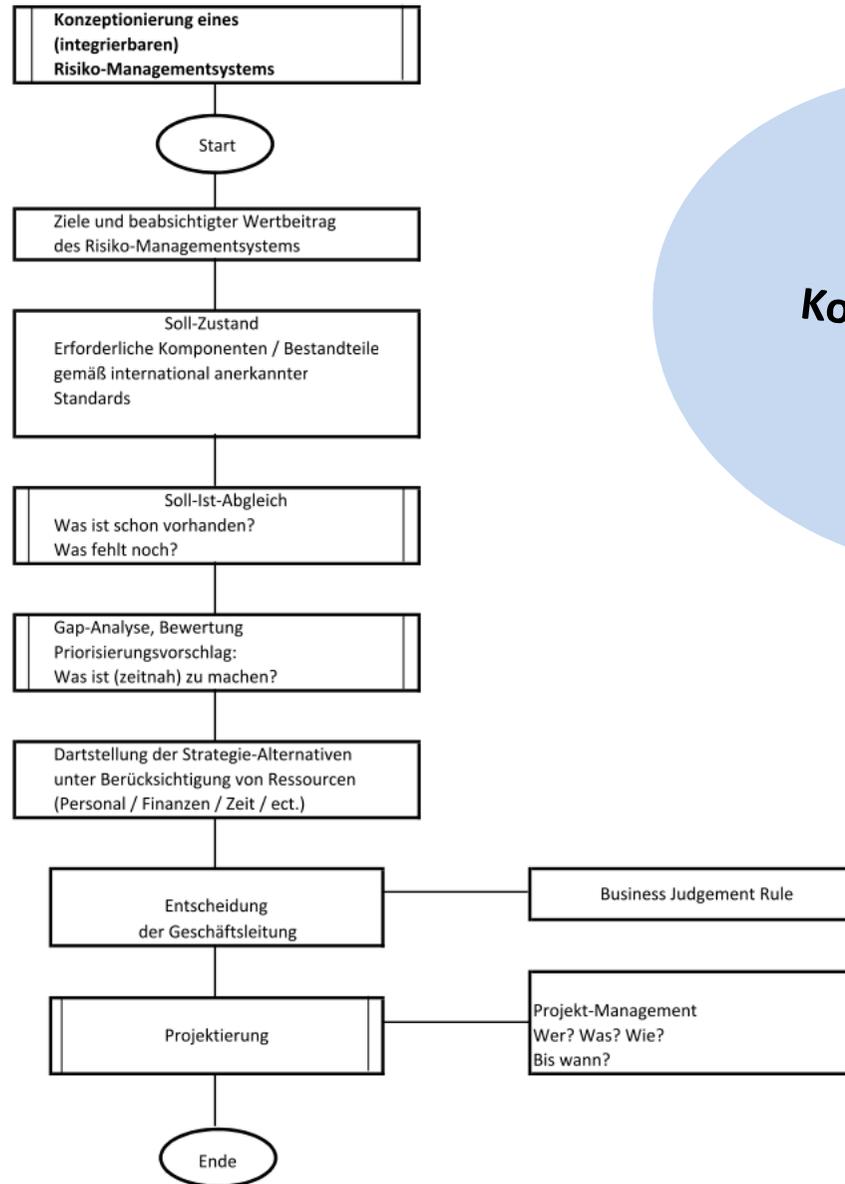
**Variante 1:
Ein integriertes Basis-
System**



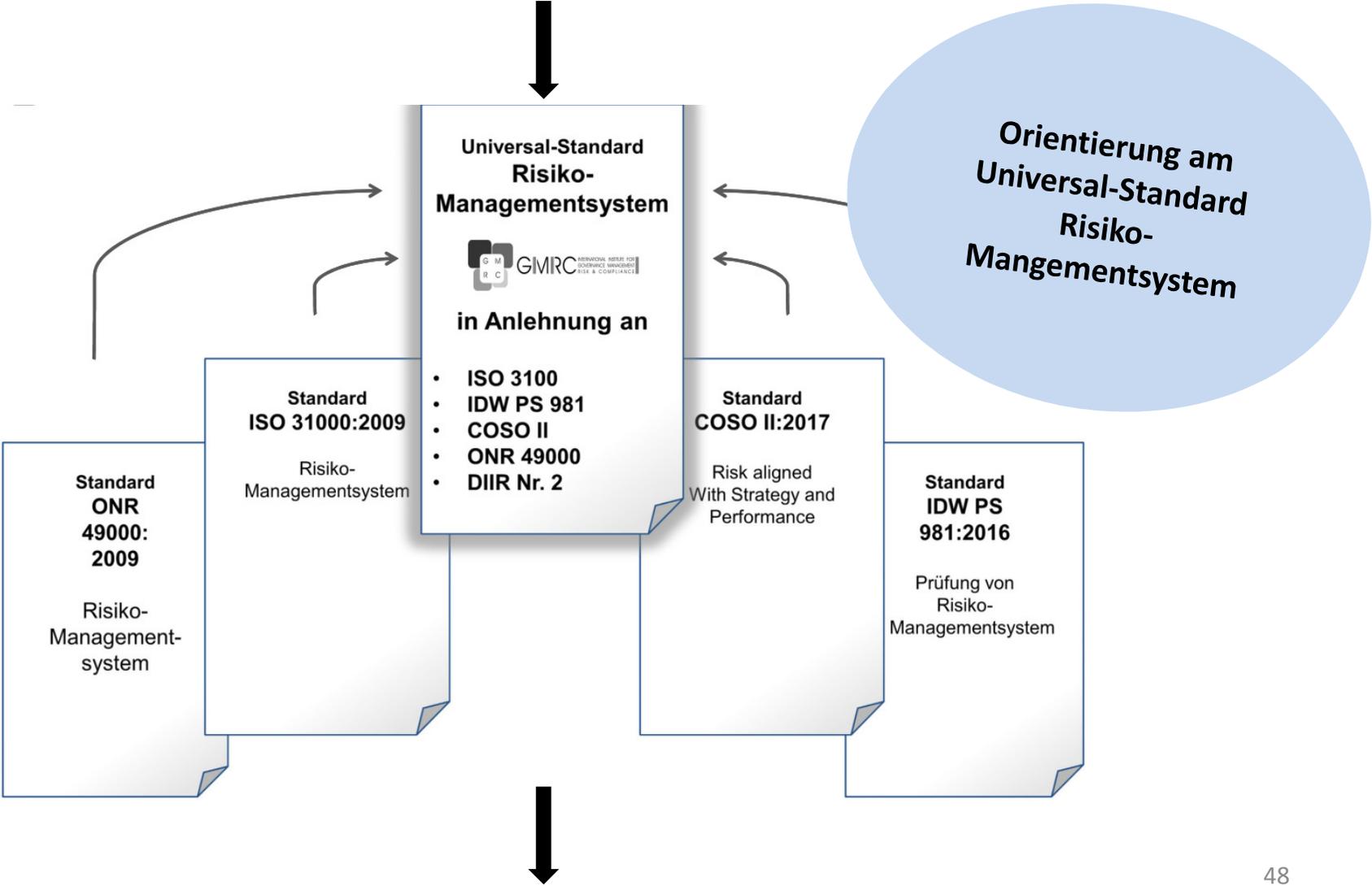
**Bei Variante 1:
Ergebnis von Stufe 1:
Nur 1
(Insel-)System**



Ablauf: Konzeptionierung eines (integrierbaren) Risiko-Managementsystems



Soll-Zustand:
Erforderliche Komponenten / Bestandteile
gemäß international anerkannter Standards





Auszug aus Katalog der Komponenten / Bestandteile des Universal-Standards Risiko-Managementsystem

2.2		Ableitung des Unternehmensrahmens aus bewerteter Unternehmens- und Umfeldanalyse mit Anforderungen „interessierter Gruppen“	
2.2.1		Unternehmensvision, Mission, Leitbild, Ziele, Strategie, Planung	
Toolbox		Prozess(sheet) „Strategieentwicklung“ unter Beachtung der kurz-, mittel- und langfristigen Planung.	
Toolbox		(Konzeptionierung eines) Strategieworkshop	
Toolbox		(Konzeptionierung eines) Handbuch „Vision, Mission, Leitbild, Ziele, Strategie, Planung, Steuerung“.	
2.2.2		Unternehmenspolitik (Grundsätze der Unternehmensführung)	
Toolbox		Dokument „Unternehmenspolitik“ mit Ableitung auf die Unternehmensbereiche	
2.2.3	Ableitung des Unternehmensrahmens	Organisatorischer Rahmen (unternehmensweit)	
Toolbox		Gesellschafts-(Gruppen-)struktur-Optimierung.	
Toolbox		Rechtssichere Organigramme.	
Toolbox		Schnittstellenmanagement über Prozesse / Stellenbeschreibungen / Kooperations- / Geschäftspartnern.	
Toolbox		Rechtssichere Stellenbeschreibungen.	
Toolbox		Rechtssicheres Interaktionsmanagement.	
Toolbox		Delegationsprozess-Sheet (rechtssichere Delegation) inkl. Überwachung Externer Partner.	
Toolbox		Prozesslandschaft und dokumentierte und geschulte Prozessbeschreibungen (inkl. Verfahrensanweisungen).	
Toolbox		(Wirksame) Aufsichts- und Kontrollmechanismen (z. B. Internes Steuerungs- und Überwachungssystem oder IKS).	
Toolbox		(Wirksames) Info- und Kommunikationsmanagement	
Toolbox		(Wirksames) Dokumentations- und Wissensmanagement	
Toolbox		Integriertes Managementsystem	
Toolbox		Angemessenes Compliance-Managementsystem (angemessene Compliance-Ressourcen in Quantität und Qualität).	
2.2.4			Kommunikationsrahmen (unternehmensweit)
Toolbox			Kommunikationskonzept (5xW) / interne und externe Kommunikation
Toolbox		Informationsmanagement mit Kommunikation (inkl. Reporting).	
Toolbox		Übersicht über periodische / regelmäßige protokollierte Besprechungen / Reportings	
2.2.5		Dokumentationsrahmen (unternehmensweit)	
Toolbox		Dokumentationsmanagement / Wissensmanagement	
Toolbox		Lenkungsprozess für Dokumente und Aufzeichnungen.	

**Ausschnitt:
Katalog der
Komponenten eines
Risiko-
Managementsystems**





Einzelne Komponenten / Bestandteile:

z. B.

Interested parties-Analyse

Einzelne
Komponenten: Vielfach
verwendbar!

Wird nur ein einziges Mal ausgeführt.

Aufgrund der **Redundanzen in anderen Standards** auch verwendbar für
Qualitäts-Management / Compliance-Management / Business Continuity-
Management / etc. / etc.



LESEPROBE AUS DEM STANDARD - PUNKT 2.1.3 DES CMS UNIVERSAL STANDARDS

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

¹ „Das Unternehmen (die Organisation) muss die - auch für das Compliance-Managementsystem – relevanten interessierten Gruppen und deren Anforderungen bestimmen.

² 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,...), Medien.

³ Mögliche Anforderungen mehrerer unterschiedlicher Gruppen sind z. B. funktionierendes Compliance-Management (Pflichtenbefolgung) oder Transparenz.

⁴ Die Anforderungen sind zu bewerten und sich daraus ergebende erforderliche Maßnahmen (für das Compliance-Managementsystem) sind umzusetzen.

BEWERTUNG: BEI PUNKT 2.1.3 HANDELT ES SICH UM EINE **PFLICHTANFORDERUNG**



ISO 19600: 2014 (Compliance-Management)

„4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties

ISO 37001: 2016 (?) (Antikorruption)

„4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties

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*

„(A29) Kenntnisse über das rechtliche und wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens [Tz. 40]

ONR 192050: 2013 (Compliance-Management-Systeme)

- Hier ist keine entsprechende Anforderung ersichtlich -

COSO I: 2013 (Internal Control)

Prinzip	Fokuspunkte
Prinzip 9 Die Organisation identifiziert und bewertet Veränderungen, die das IKS wesentlich beeinträchtigen können.	35 Beurteilt Veränderungen in externer Umwelt.



PAS 99: 2012 (Integriertes Management System)

(Public Available Standard / British Standards Institution)

„4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties

ISO 9001: 2015 (Qualitätsmanagementsystem)

„4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien

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

„Interessierte Parteien, Erfordernisse und Erwartungen

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

„3.“

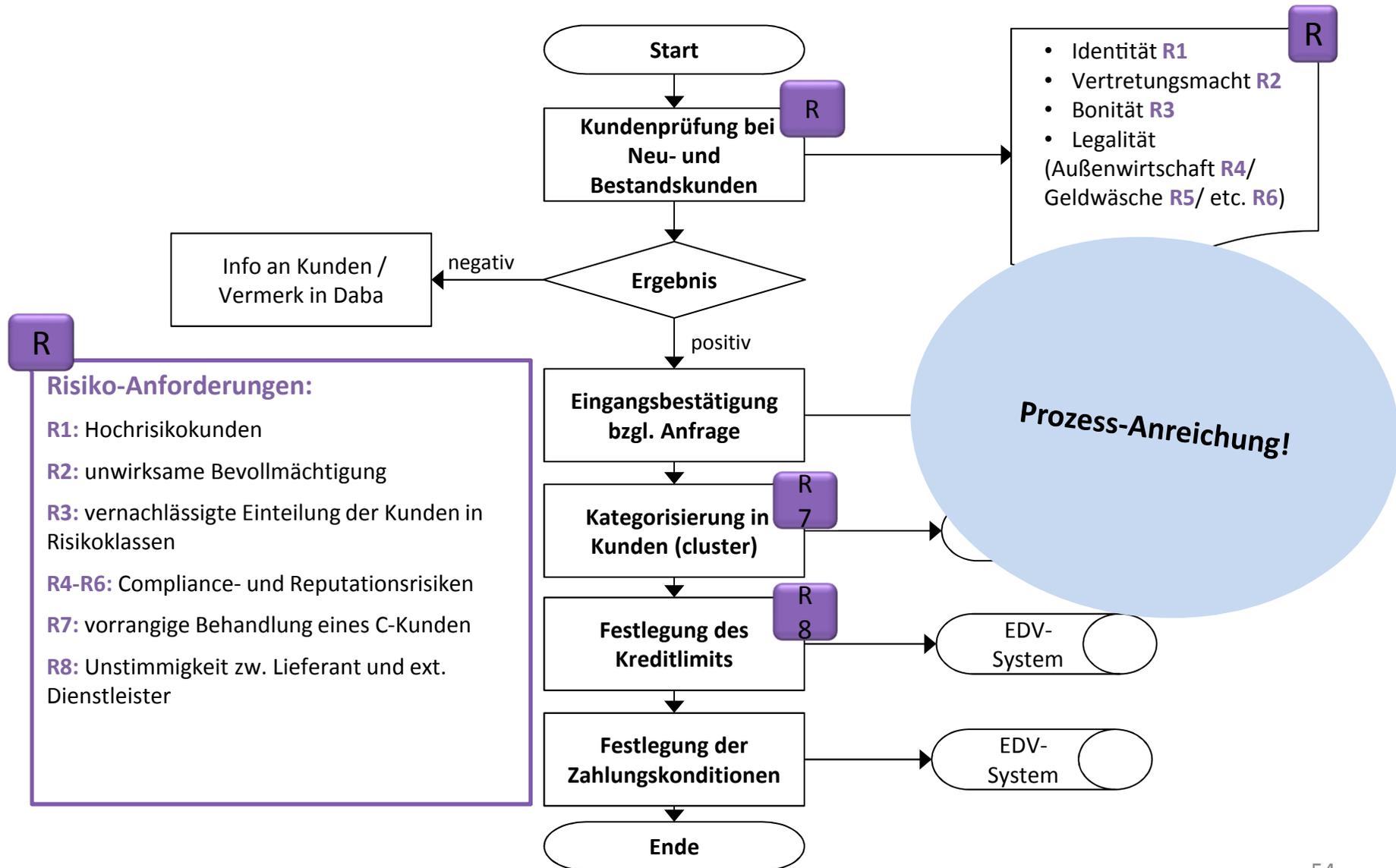
„37.“

„59.“



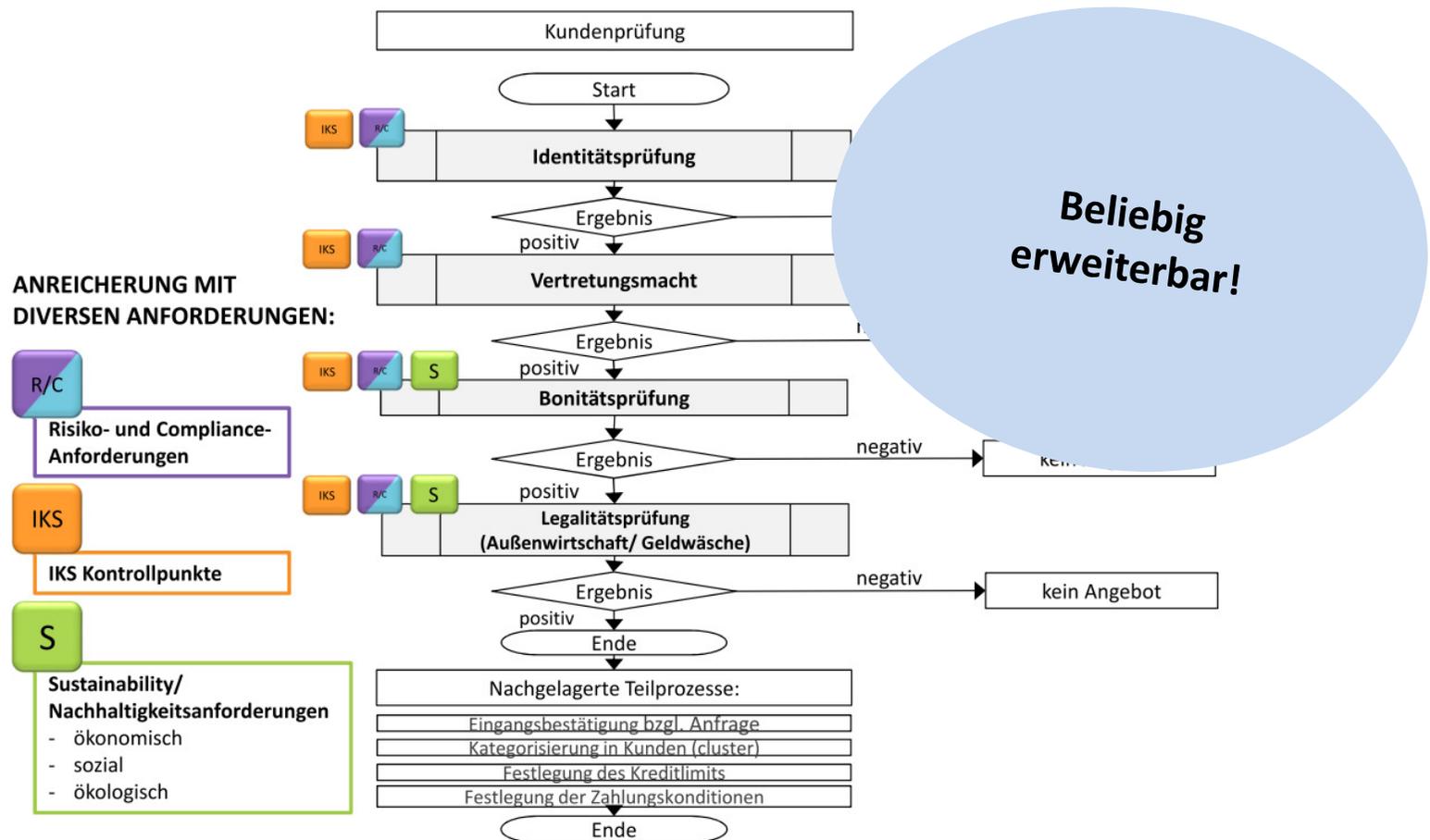
Anreicherung der Prozesse mit Risikomanagement-Komponenten

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



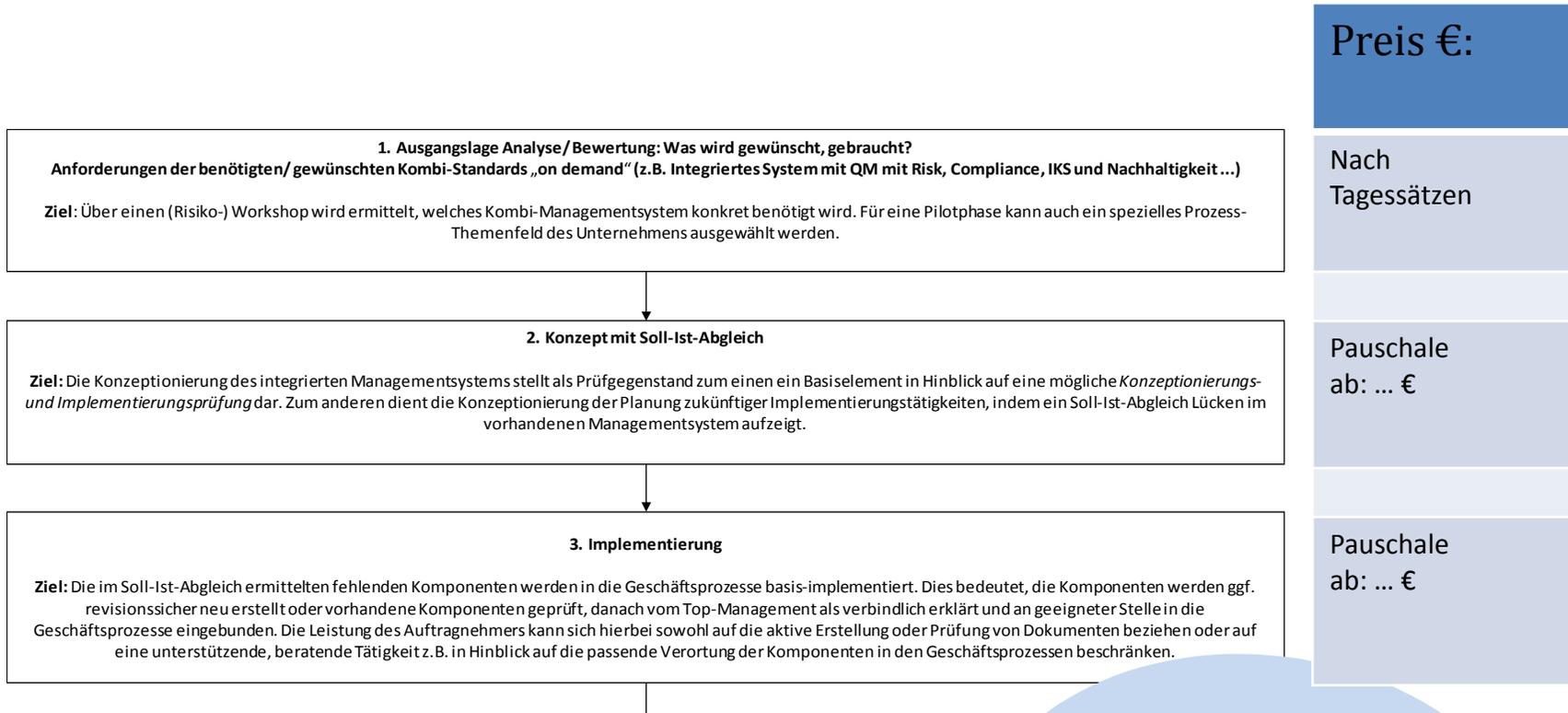
Aufgrund analoger Vorgehensweise als Grundlage für Anreicherung mit Compliance-Management- **C**, Internes Kontroll-System- **IKS**, Nachhaltigkeits-Management- **S**, etc. **IKS**-Komponenten verwendbar!

QM/ 4.3.2/ MAVE/ M 3.1: Teilprozess Kundenprüfung





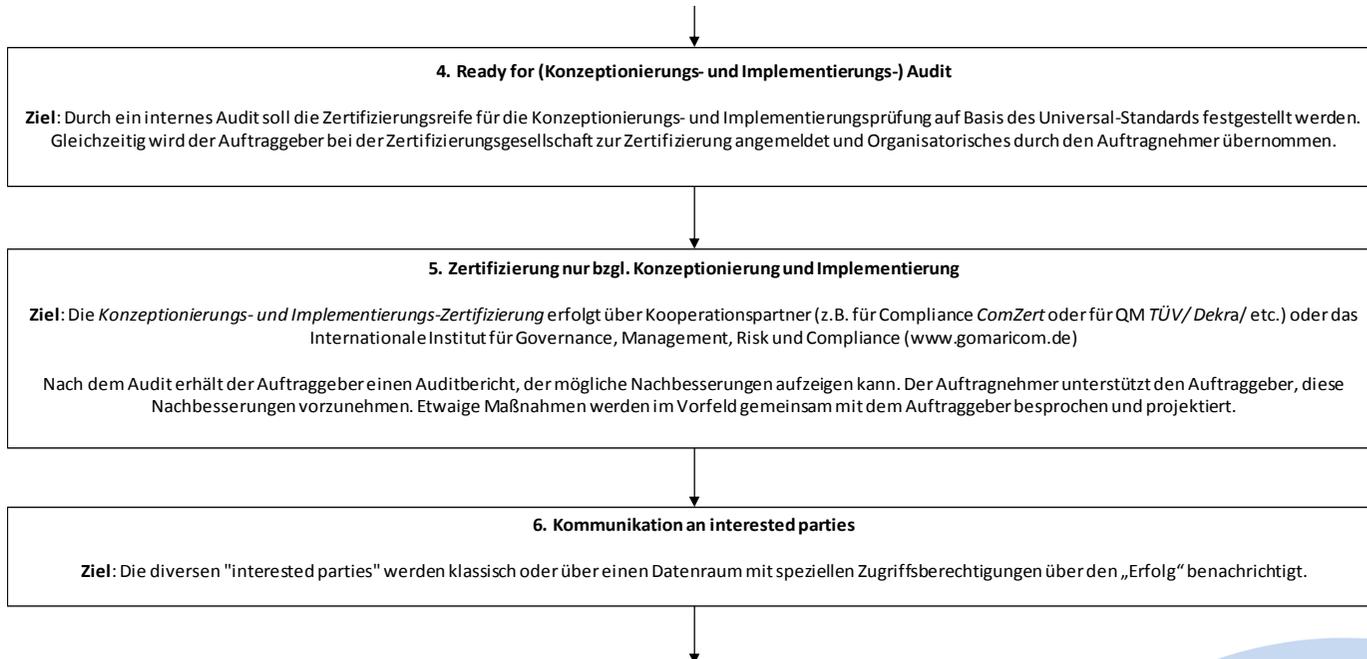
Umrüstung der Organisation auf ein Integriertes „Kombi-Managementsystem on demand“



Vorgehensweise bei der „Umrüstung“



Umrüstung der Organisation auf ein Integriertes „Kombi-Managementsystem on demand“

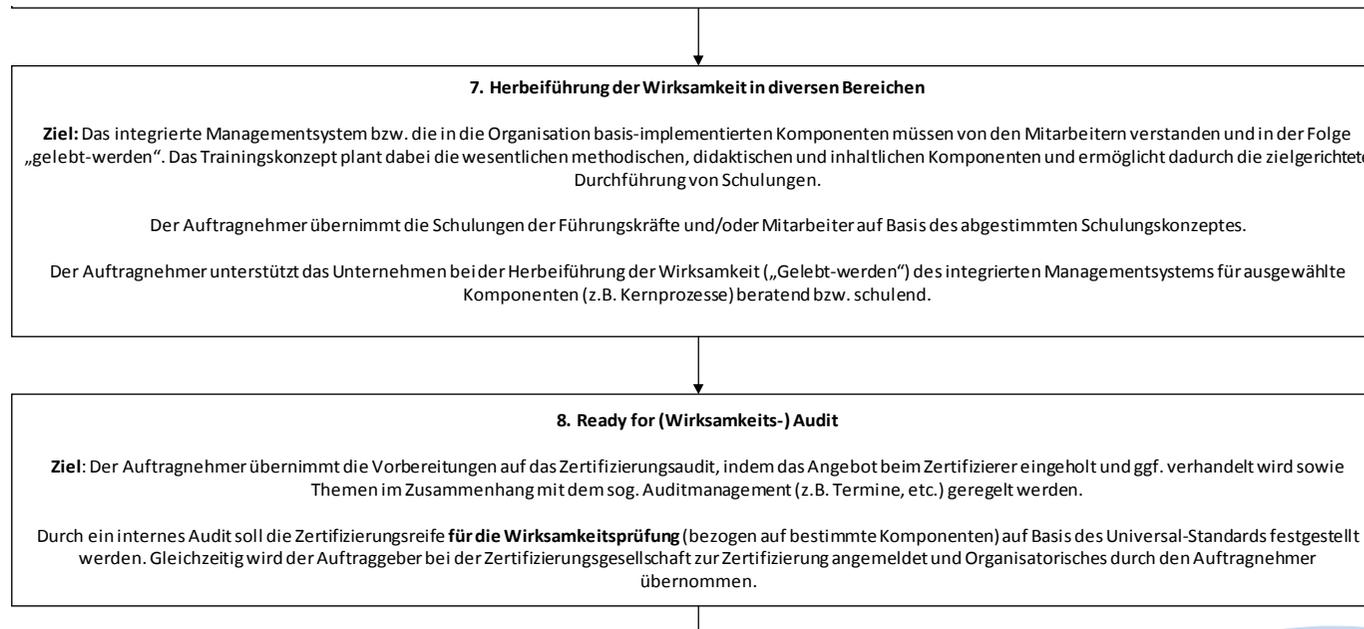


Preis €:
Nach Tagessätzen
Pauschale ab: ... €
Pauschale ab: ... €

Vorgehensweise bei der „Umrüstung“



Umrüstung der Organisation auf ein Integriertes „Kombi-Managementsystem on demand“



Preis €:

Nach
Tagessätzen

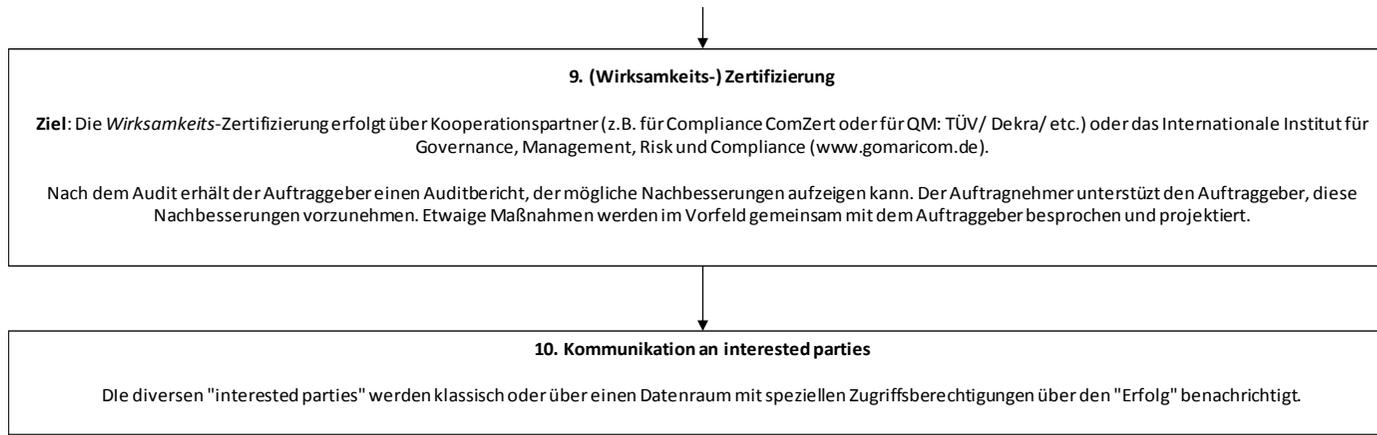
Pauschale
ab: ... €

Pauschale
ab: ... €

Vorgehensweise bei
der „Umrüstung“



Umrüstung der Organisation auf ein Integriertes „Kombi-Managementsystem on demand“



Preis €:

Nach Tagessätzen

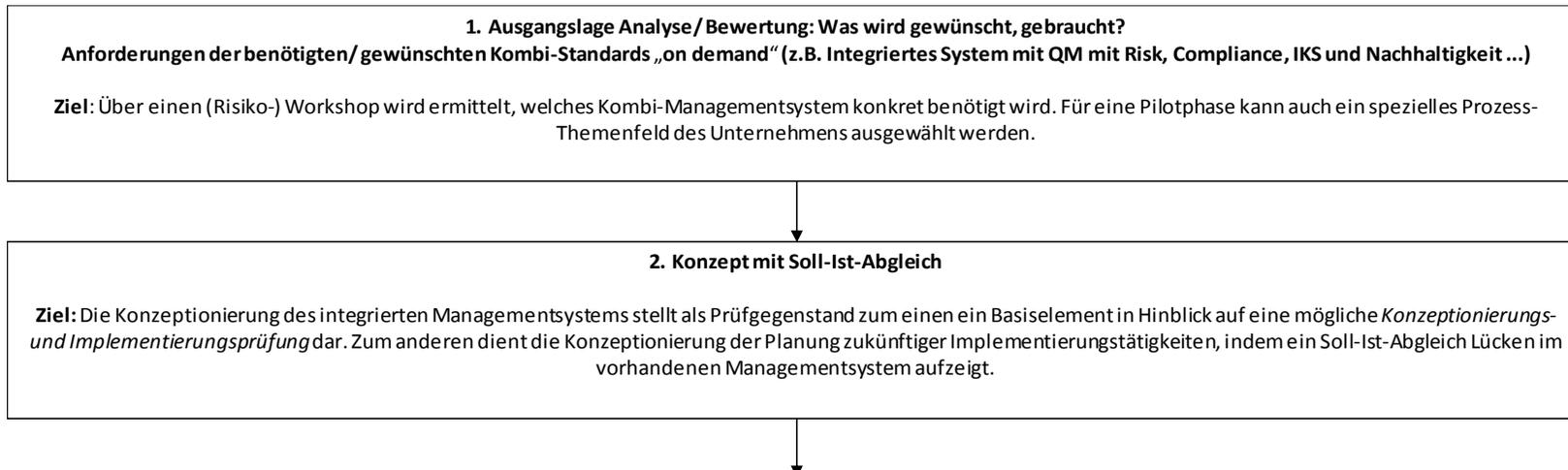
Pauschale ab: ... €

Vorgehensweise bei der „Umrüstung“



Variante 2:

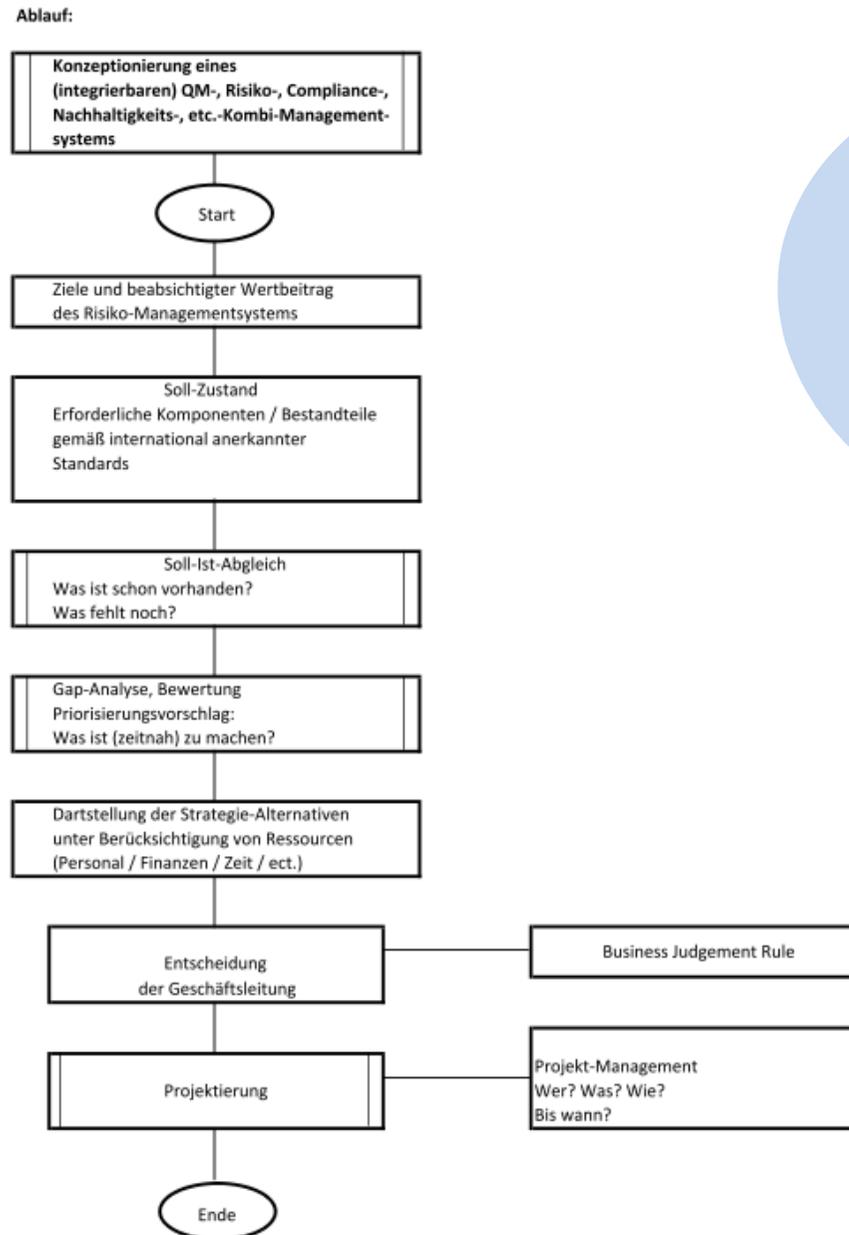
**Integriertes QM- / Risk- / Compliance /
Nachhaltigkeits-etc.-Kombi-Management „on
demand“**



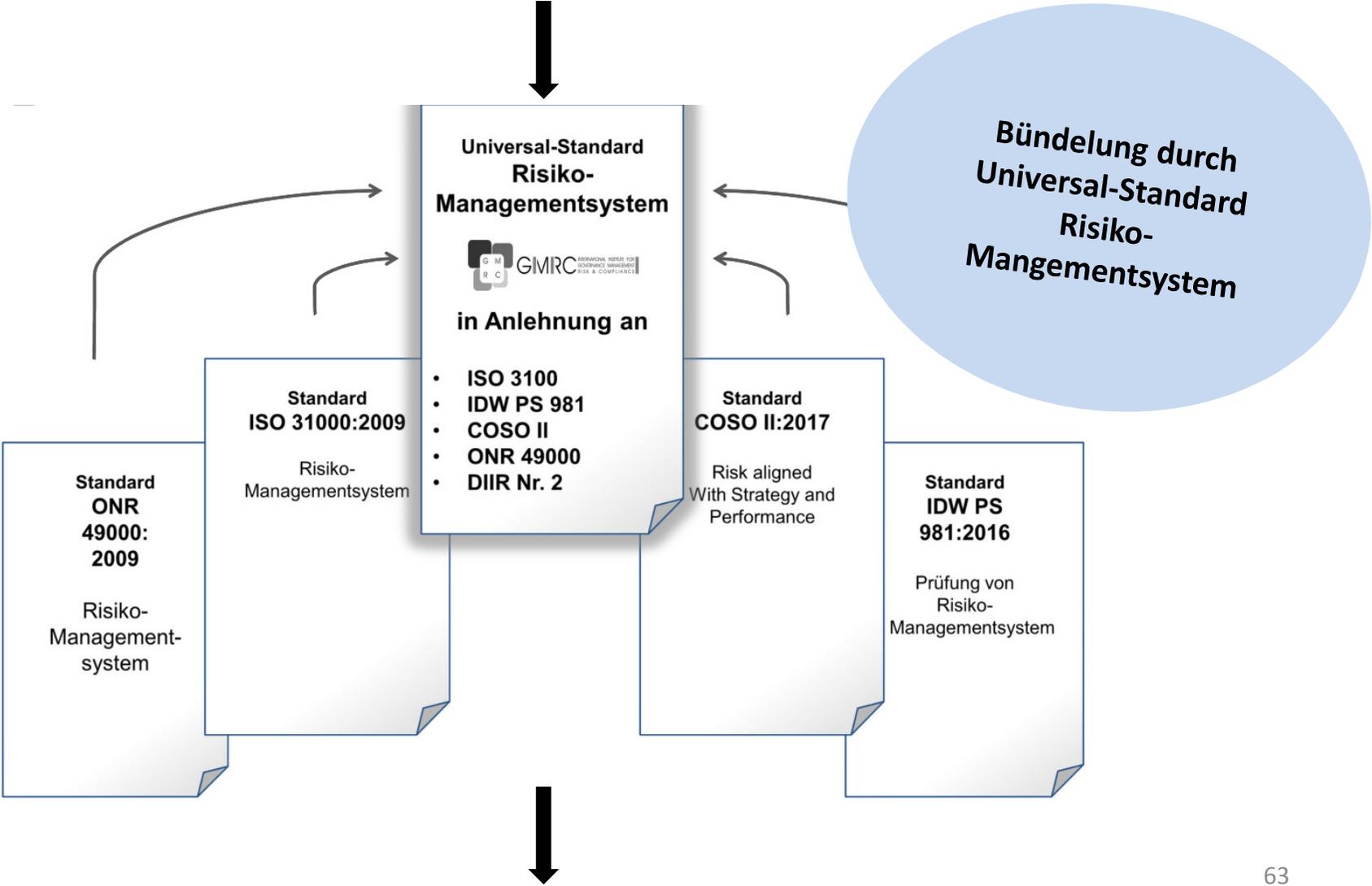
*Bei Variante 2:
Ergebnis von Stufe 1:
Integriertes QM-, Risk-,
Compliance-,
Nachhaltigkeits-etc.-
Kombi-Management-
system!*



Ablauf: Konzeptionierung eines (integrierten) QM-, Risiko-, Compliance-, Nachhaltigkeits-, etc.-Kombi-Managementsystems

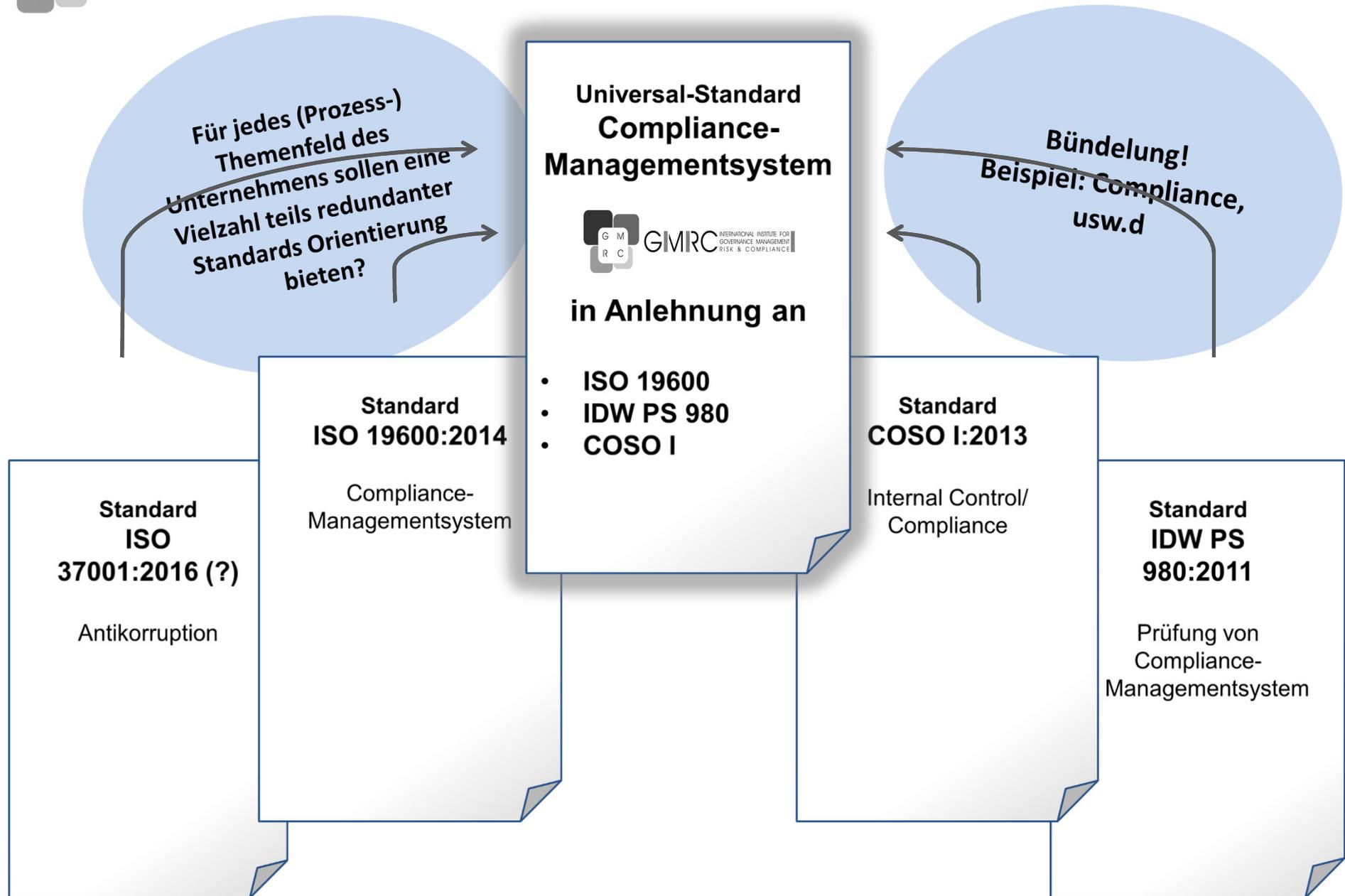


Soll-Zustand:
Erforderliche Komponenten / Bestandteile
gemäß international anerkannter Standards



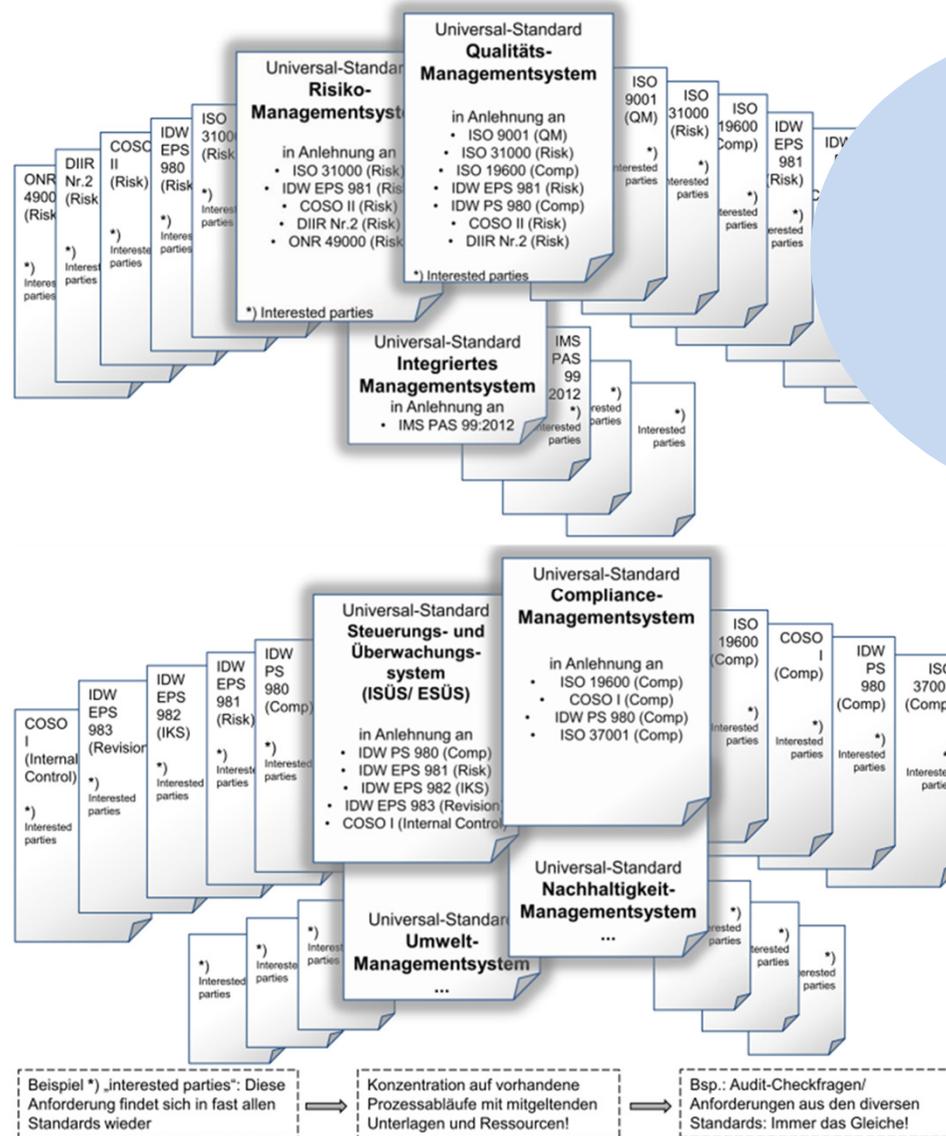


„Kombi-Standard und -Zertifikat“ für ein Integriertes System statt unzähliger „Inseln“





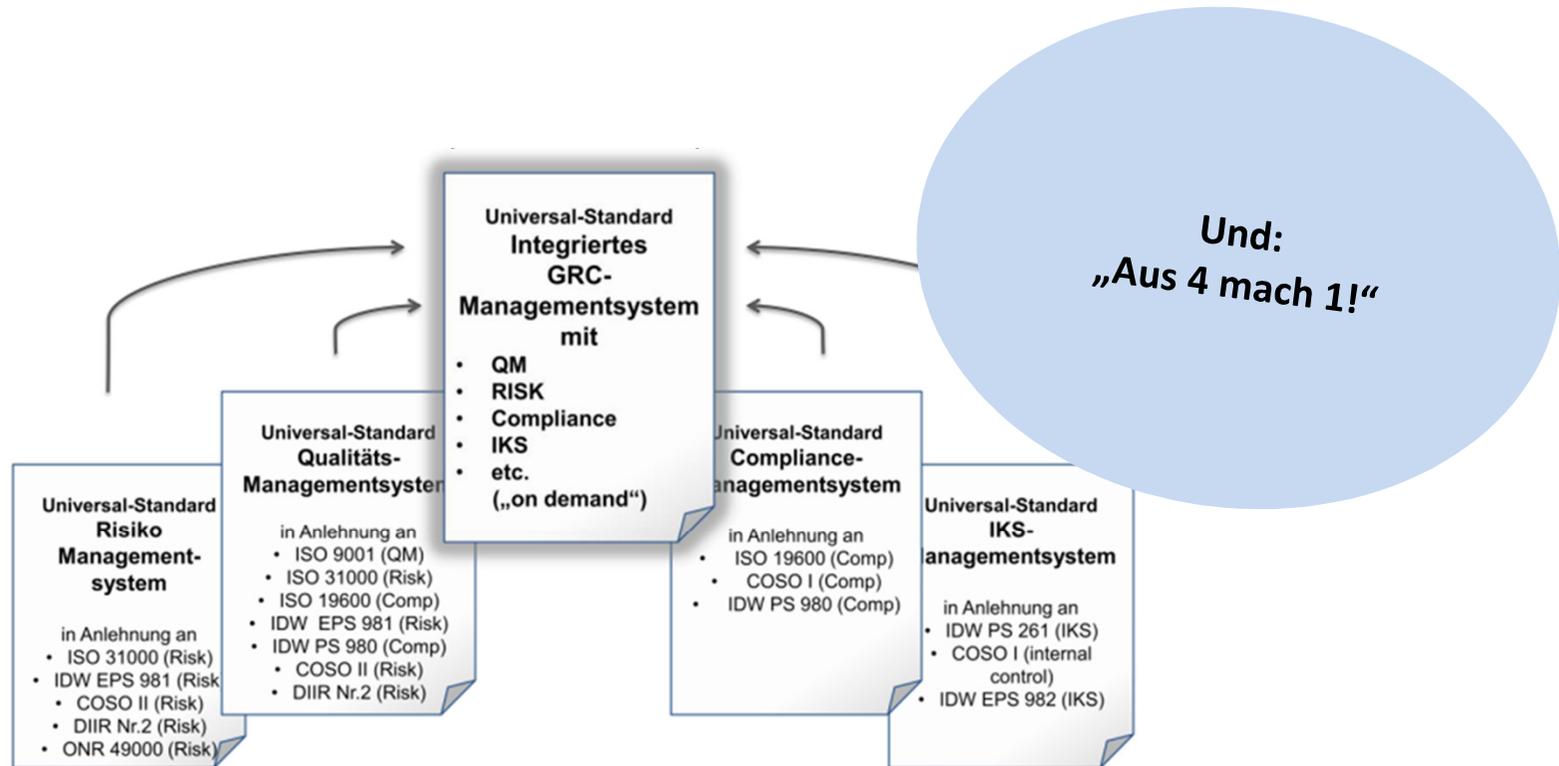
„Kombi-Standard und -Zertifikat“ für ein Integriertes System statt unzähliger „Inseln“



**Auflösung der Redundanzen in den für Ihr Unternehmen relevanten Themenbereichen:
Z. B. „Aus 20 mach 4!“**



„Kombi-Standard und -Zertifikat“ für ein Integriertes System statt unzähliger „Inseln“





Auszug aus Katalog der Komponenten / Bestandteile des Universal-Standards Integriertes Kombi-Managementsystem

2.2		Ableitung des Unternehmensrahmens aus bewerteter Unternehmens- und Umfeldanalyse mit Anforderungen „interessierter Gruppen“
2.2.1		Unternehmensvision, Mission, Leitbild, Ziele, Strategie, Planung
Toolbox		Prozess(sheet) „Strategieentwicklung“ unter Beachtung der kurz-, mittel- und langfristigen Planung.
Toolbox		(Konzeptionierung eines) Strategieworkshop.
Toolbox		(Konzeptionierung eines) Handbuch „Vision, Mission, Leitbild, Ziele, Strategie, Pf Steuerung“.
2.2.2		Unternehmenspolitik (Grundsätze der Unternehmensführung)
Toolbox		Dokument „Unternehmenspolitik“ mit Ableitung auf die Unternehmensbere
2.2.3	Ableitung des Unternehmensrahmens	Organisatorischer Rahmen (unternehmensweit)
Toolbox		Gesellschafts-(Gruppen-)struktur-Optimierung.
Toolbox		Rechtssichere Organigramme.
Toolbox		Schnittstellenmanagement über Prozesse / Stellenbeschreibungen / Koop-V
Toolbox		Geschäftspartnern.
Toolbox		Rechtssichere Stellenbeschreibungen.
Toolbox		Rechtssicheres Interaktionsmanagement.
Toolbox		Delegationsprozess-Sheet (rechtssichere Delegation) inkl. Überwachung Externer Busi
Toolbox		Partner.
Toolbox		Prozesslandschaft und dokumentierte und geschulte Prozessbeschreibungen (inkl
Toolbox		Verfahrensanweisungen).
Toolbox		(Wirksame) Aufsichts- und Kontrollmechanismen (z. B. Internes Steuerungs- und
Toolbox		Überwachungssystem oder IKS).
Toolbox		(Wirksames) Info- und Kommunikationsmanagement.
Toolbox		(Wirksames) Dokumentations- und Wissensmanagement.
Toolbox	Integriertes Managementsystem	
Toolbox	Angemessenes Compliance-Managementsystem (angemessene Complianceressourcen in	
Toolbox	Quantität und Qualität).	
2.2.4		Kommunikationsrahmen (unternehmensweit)
Toolbox		Kommunikationskonzept (5xW) / interne und externe Kommunikation.
Toolbox		Informationsmanagement mit Kommunikation (inkl. Reporting).
Toolbox		Übersicht über periodische / regelmäßige protokollierte Besprechungen / Reportings.
2.2.5		Dokumentationsrahmen (unternehmensweit)
Toolbox		Dokumentationsmanagement/ Wissensmanagement.
Toolbox		Lenkungsprozess für Dokumente und Aufzeichnungen.

Ausschnitt
Katalog der
Komponenten eines
Integrierten Kombi-
Managementsystems





Einzelne Komponenten / Bestandteile:

z. B.

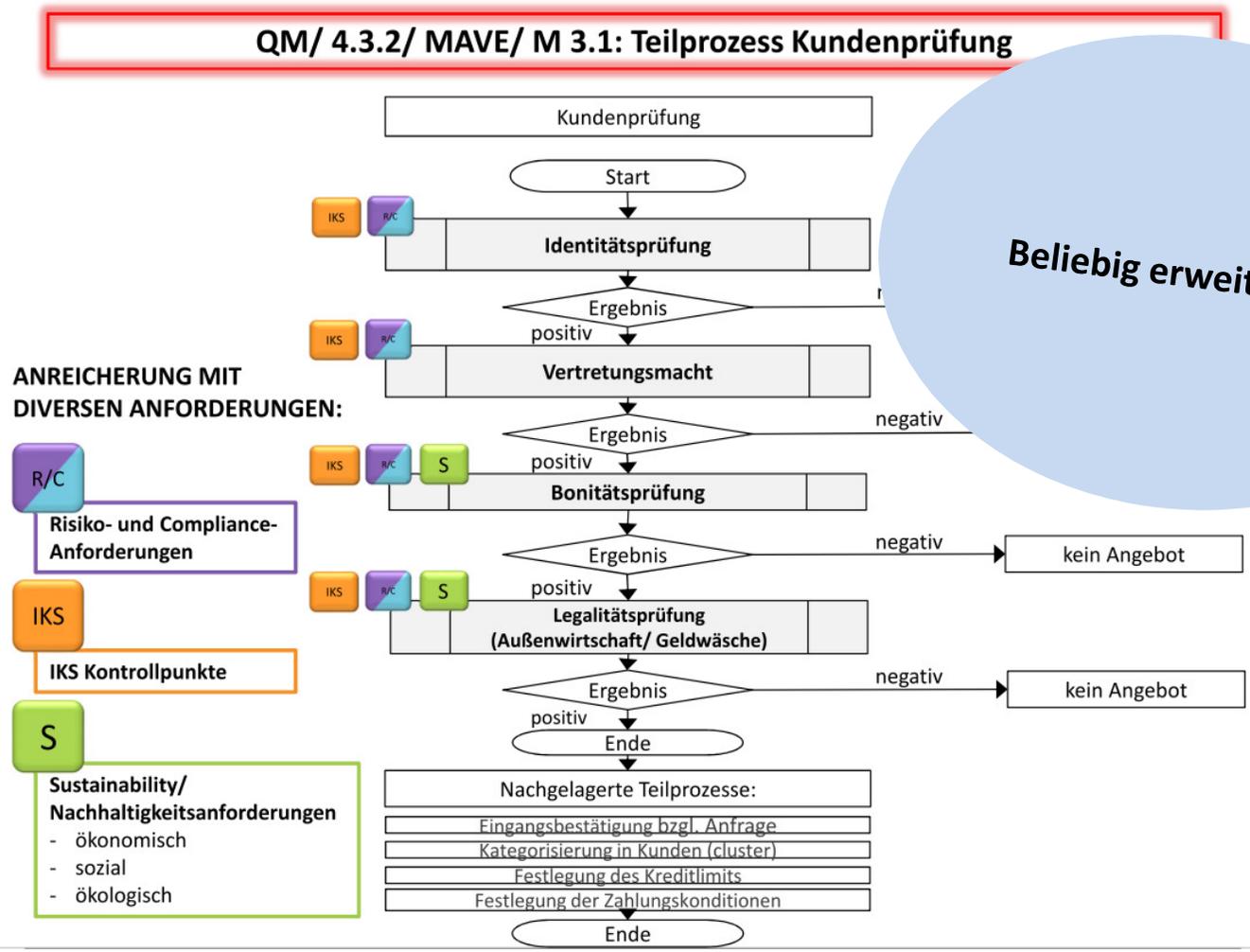
Interested parties-Analyse

Einzelne
Komponenten: Vielfach
verwendbar!

Wird nur ein einziges Mal ausgeführt.

Aufgrund der **Redundanzen in anderen Standards** auch verwendbar für
Qualitäts-Management / Compliance-Management / Business Continuity-
Management / etc. / etc. (vgl. oben)

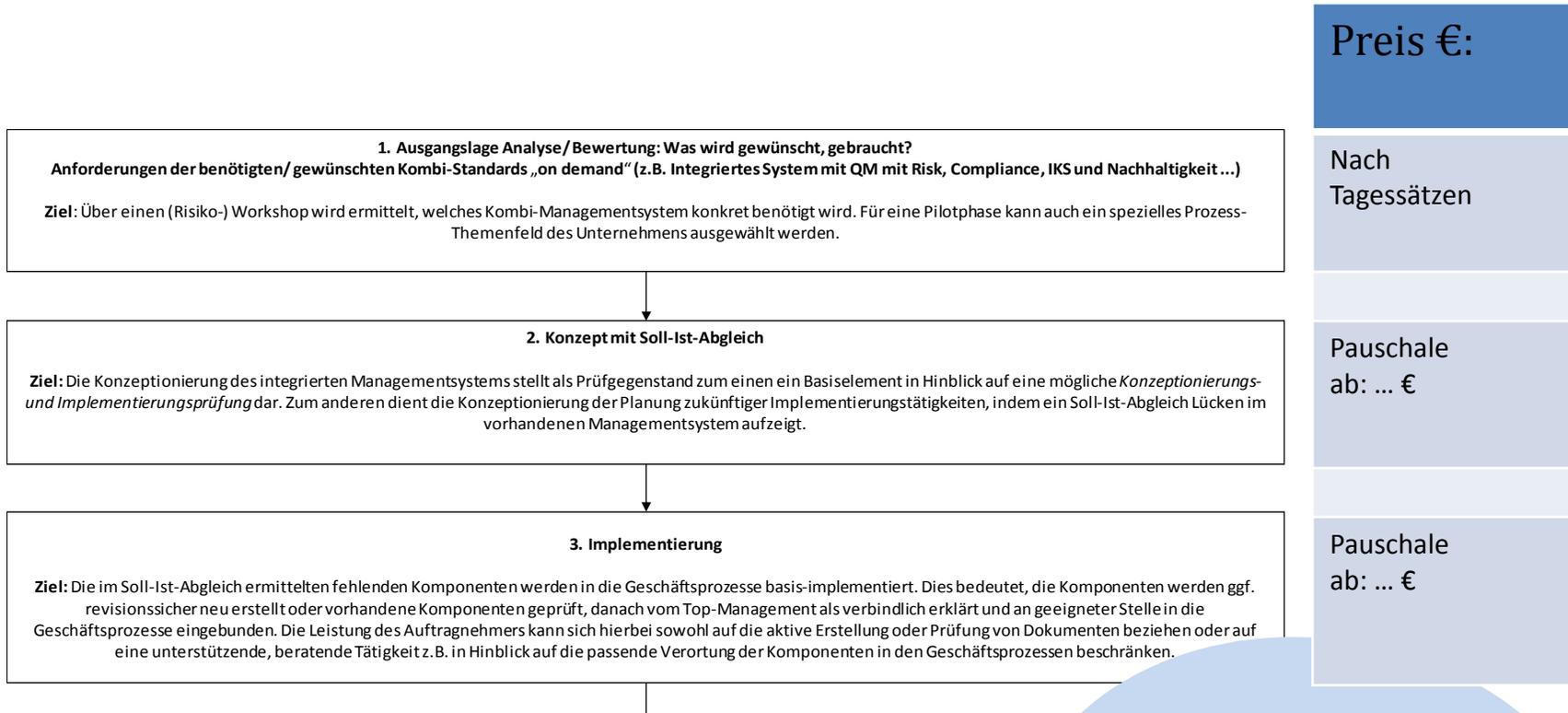
Aufgrund analoger Vorgehensweise als Grundlage für Anreicherung mit Compliance-Management- **C**, Internes Kontroll-System- **IKS**, Nachhaltigkeits-Management- **S**, etc. **IKS**-Komponenten verwendbar!



Beliebig erweiterbar!



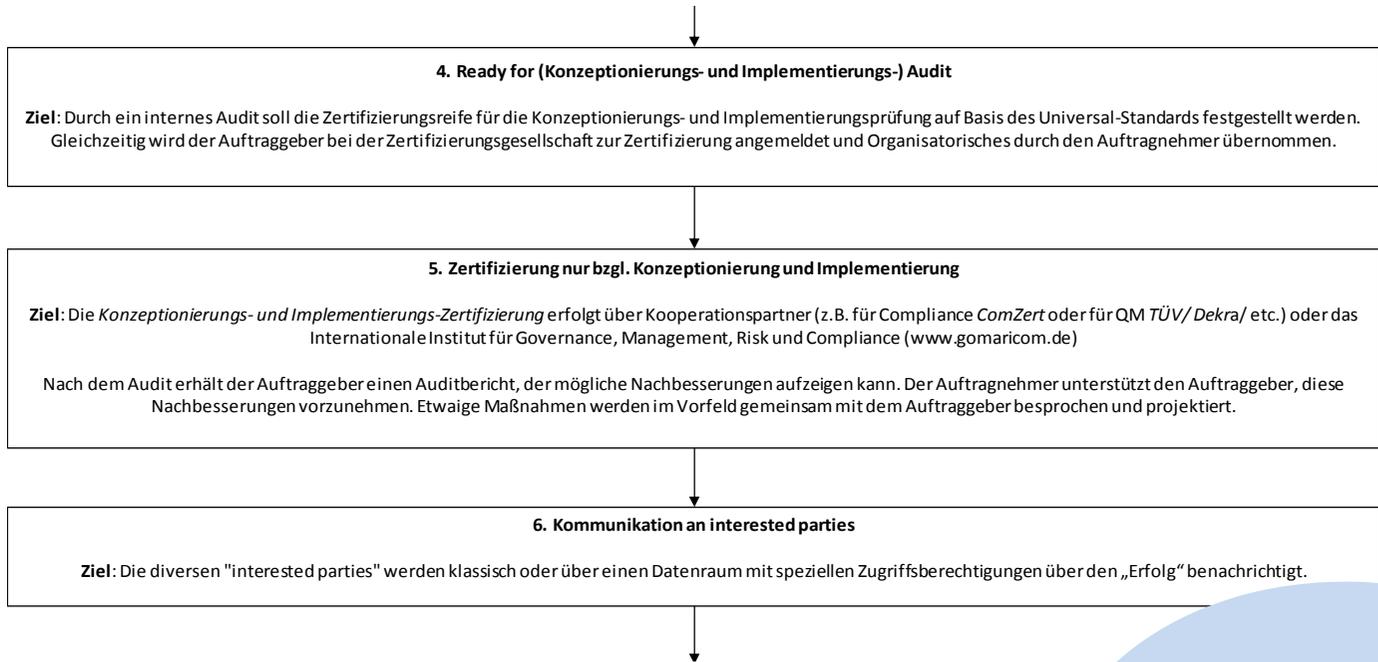
Umrüstung der Organisation auf ein Integriertes „Kombi-Managementsystem on demand“



Vorgehensweise bei der „Umrüstung“



Umrüstung der Organisation auf ein Integriertes „Kombi-Managementsystem on demand“

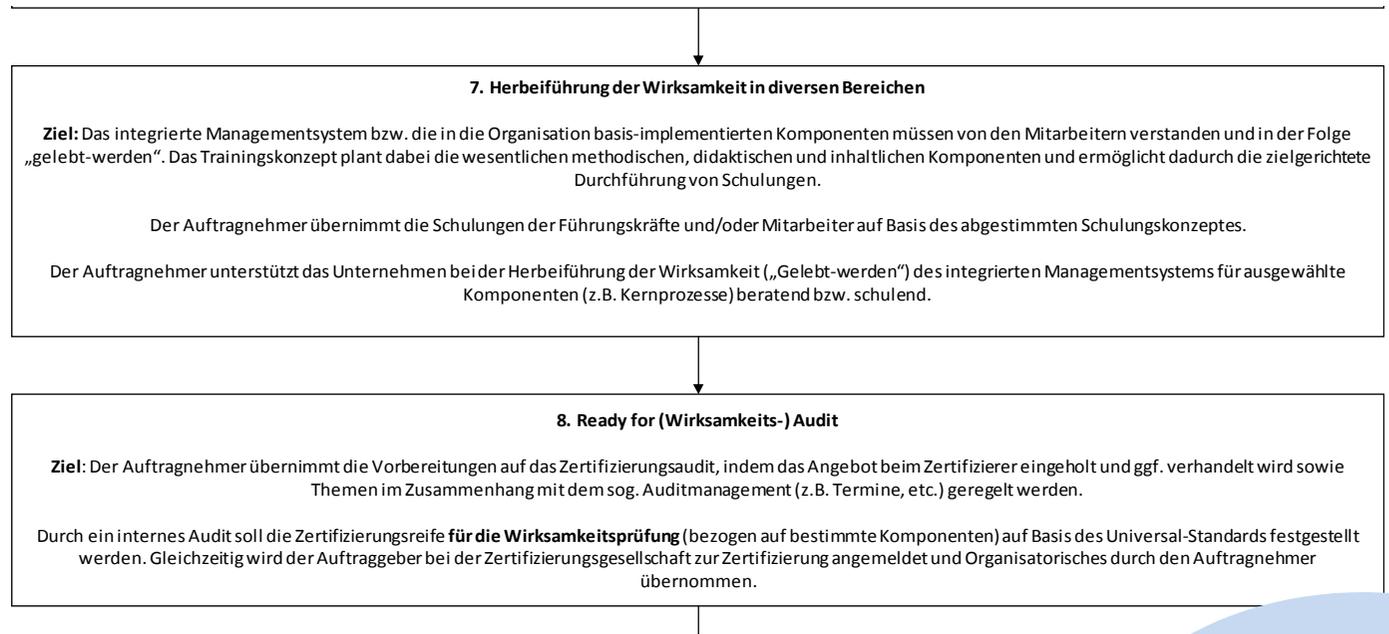


Preis €:
Nach Tagessätzen
Pauschale ab: ... €
Pauschale ab: ... €

Vorgehensweise bei der „Umrüstung“



Umrüstung der Organisation auf ein Integriertes „Kombi-Managementsystem on demand“

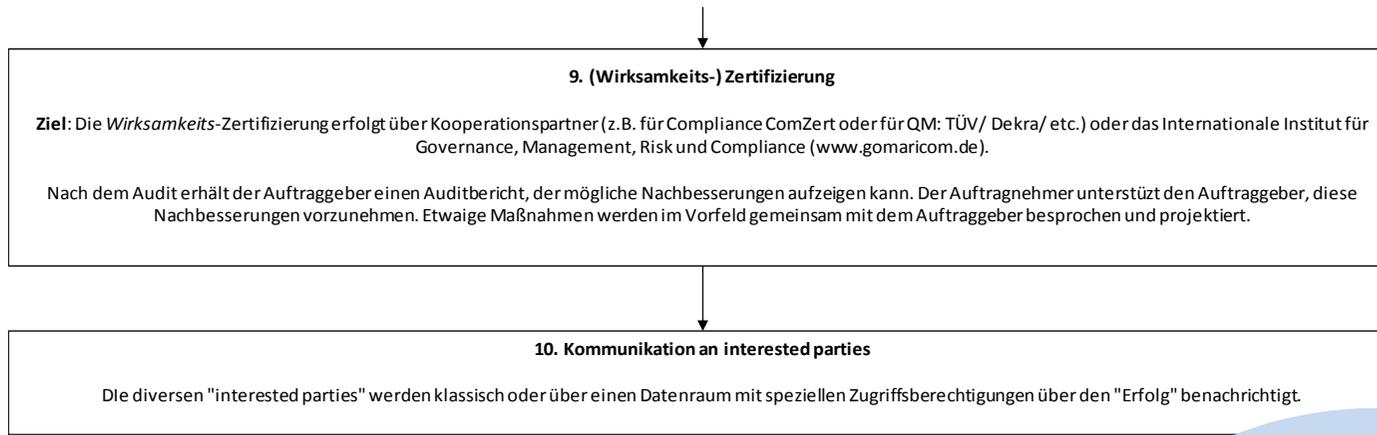


Preis €:
Nach Tagessätzen
Pauschale ab: ... €
Pauschale ab: ... €

Vorgehensweise bei der „Umrüstung“



Umrüstung der Organisation auf ein Integriertes „Kombi-Managementsystem on demand“



Preis €:

Nach Tagessätzen

Pauschale ab: ... €

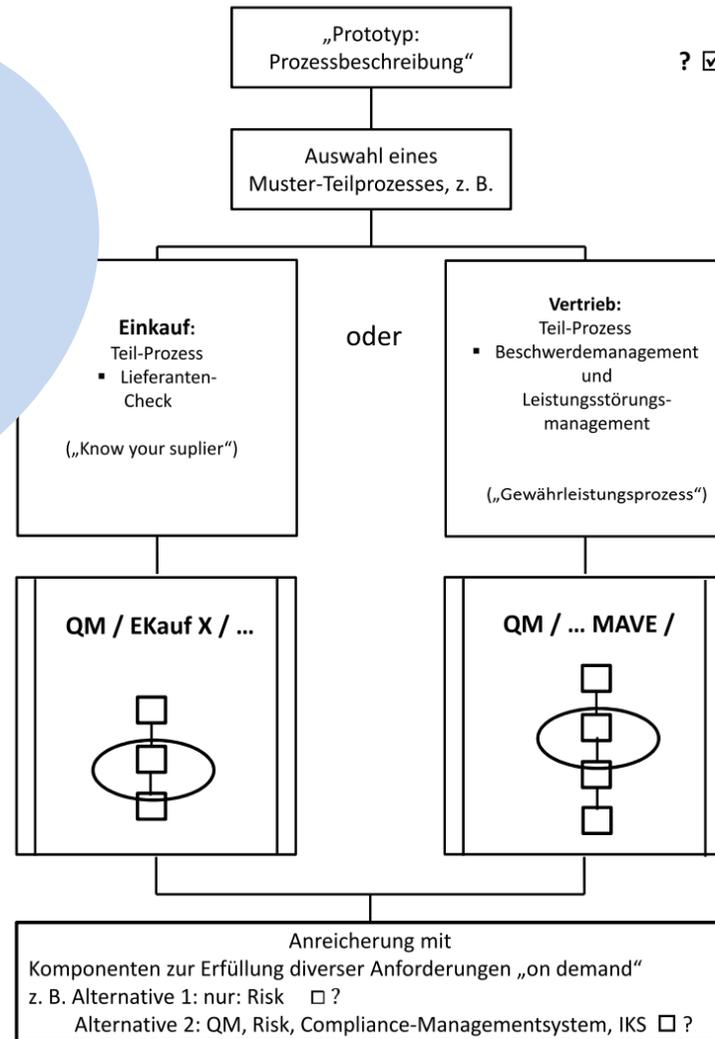
Vorgehensweise bei der „Umrüstung“



Variante 3:

Erstellung einer Prototyp-Komponente

Einsteiger-Schnupper-Angebot: Ein angereicherter Teil-Prozess



? **Preis:**

- Pauschale für Basis-Muster
- h-Honorar für individuelle Anpassung

?



Vielen Dank!

Kontakt und weitere Informationen:

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

Institutsleitung

Prof. Dr. Josef Scherer

E-Mail: info@gomaricom.de, scherer@scherer-rieger.de

www.gomaricom.de