

# Integriertes Compliance-Managementsystem mit Governance, Risk und Compliance (GRC)

## Kapitel 15: Compliance in verschiedenen Unternehmens- Bereichen

Eine „make or buy“-Analyse führt häufig zu einer Entscheidung für Auslagerung / Delegation von Aufgaben auf Externe.

In der arbeitsteiligen, globalen und vernetzten Welt werden sehr viele Leistungen, wie Lieferung von Material, Erstellung von Komponenten, aber auch Erbringung von sonstigen Leistungen, ausgelagert.

Bei der Betrachtung des Verhältnisses von Auftraggebern zu (externen) Auftragnehmern unter Compliance-Gesichtspunkten besteht insbesondere bezüglich des Themas „Scheinselbstständigkeit“ das Problem, dass diverse Rechtsgebiete (Arbeitsrecht/Organisationsrecht, Deliktsrecht und dergleichen mehr), aber auch Wissenschaftsdisziplinen (Recht, Betriebswirtschaftslehre, et cetera) sich scheinbar widersprechen oder beim Rechtsanwender inkorrekte Ansichten auslösen.

So wird im Arbeits-, Steuer-, und Sozialversicherungsrecht sehr schnell von einer Arbeitnehmereigenschaft respektive von „Scheinselbstständigkeit“ ausgegangen, wenn von „Aufsicht“, „Weisungen“ sowie von „Kontrolle“ die Rede ist.

### Beispiele:

(Aus Ermittlungsverfahren; der Verfasser ist mit entsprechenden Themen **als Strafverteidiger oder auch als Compliance-Funktion** im Rahmen von „**internal investigations**“ betraut.):

*„[...] Aufgrund der **strengen Kontrolle** der Auftragnehmer liegt bei den Mitbeschuldigten [...] Weisungsgebundenheit und Eingliederung in die betriebliche Organisation und damit Scheinselbstständigkeit vor [...].“*

*„[...] Durch die **genauen Vorgaben des Auftraggebers bzgl. der zu verrichtenden Tätigkeiten** und deren Überwachung beim Auftragnehmer durch den Beschuldigten liegt Weisung und keine echte Scheinselbstständigkeit des Beschuldigten [...] bei Organisation und Durchführung der Tätigkeit durch den Scheinselbstständigen Auftragnehmer vor [...].“*

Vgl. hierzu den seit 01.04.2017 in Kraft getretenen neuen § 611a BGB (BGBl. I 2017, S. 258): Diese Vorschrift soll die bisherigen Abgrenzungskriterien der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes widerspiegeln.

Folgende exemplarische Kriterien können als Abgrenzungshilfe dienen:<sup>1</sup>

- persönliche, nicht nur wirtschaftliche Abhängigkeit;

---

<sup>1</sup> Nach *Unnuß/Dworschak/Scheele*, Corporate Compliance Checklisten, 2. Auflage 2012, Rn. 147.

- Weisungsgebundenheit hinsichtlich Ort, Zeit, Dauer und Inhalt der Tätigkeit, Bindung an feste Arbeitszeiten/Kernzeiten und an einen festen Arbeitsplatz;
- Eingliederung in die betriebliche Organisation, z.B. Aufnahme in Organigramm, Telefonverzeichnis, Email-Verteiler, gestellte Email-Adresse;

Die anderen Disziplinen (Organisationsrecht/Betriebswirtschaftslehre/etc.) verlangen dagegen gerade gegenüber externen Delegationsempfängern erhöhte Anstrengungen des Delegierenden hinsichtlich der Überwachung und der Erteilung von Weisungen.<sup>2</sup>

## Gesetzliche Regelungen

### § 831 BGB

#### *§ 831 Haftung für den Verrichtungsgehilfen*

*(1) 1Wer einen anderen zu einer Verrichtung bestellt, ist zum Ersatz des Schadens verpflichtet, den der andere in Ausführung der Verrichtung einem Dritten widerrechtlich zufügt. 2Die Ersatzpflicht tritt nicht ein, wenn der Geschäftsherr bei der Auswahl der bestellten Person und, sofern er Vorrichtungen oder Gerätschaften zu beschaffen oder die Ausführung der Verrichtung zu leiten hat, bei der Beschaffung oder der Leitung die im Verkehr erforderliche Sorgfalt beobachtet oder wenn der Schaden auch bei Anwendung dieser Sorgfalt entstanden sein würde.*

*(2) Die gleiche Verantwortlichkeit trifft denjenigen, welcher für den Geschäftsherrn die Besorgung eines der im Absatz 1 Satz 2 bezeichneten Geschäfte durch Vertrag übernimmt.*

Kommt der Prinzipal diesen Überwachungspflichten nicht nach, so ist ihm im Schadensfall eine denkbare Exkulpation verwehrt: § 831 Abs. 1 Satz 1 BGB statuiert eine Verschuldensvermutung, die vom Unternehmen zu widerlegen ist.

Die Folge ist eine – aus Compliance-Gesichtspunkten zu vermeidende – Haftung.

Es ist noch klarzustellen, dass selbstständige Delegationsempfänger aufgrund ihrer Selbstständigkeit zwar nicht als Verrichtungsgehilfen im Sinne des § 831 BGB angesehen werden.<sup>3</sup>

Gleichwohl finden die Grundsätze der Haftung des Unternehmers bei Delegationen auch oder erst Recht bei Einschaltung Selbstständiger Anwendung.

### § 823 BGB

#### *§ 823 Schadensersatzpflicht*

*(1) Wer vorsätzlich oder fahrlässig das Leben, den Körper, die Gesundheit, die Freiheit, das Eigentum oder ein sonstiges Recht eines anderen widerrechtlich verletzt, ist dem anderen zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens verpflichtet.*

<sup>2</sup> Vergleiche auch ergänzend die Ausführungen in Scherer/Fruth (Hrsg.), Geschäftsführer-Compliance 2009, „Organisationspflicht der Geschäftsleitung“ (Rn. 23) sowie „Ordnungsgemäße Delegation und Überwachung durch Geschäftsleitung“ (Rn 26)

<sup>3</sup> Vgl. Schulze-Ansgar in Staudinger, Bürgerliches Gesetzbuch, 9. Auflage 2017, § 831 Rn. 7.

*(2) 1Die gleiche Verpflichtung trifft denjenigen, welcher gegen ein den Schutz eines anderen bezweckendes Gesetzes verstößt. 2Ist nach dem Inhalt des Gesetzes ein Verstoß gegen dieses auch ohne Verschulden möglich, so tritt die Ersatzpflicht nur im Falle des Verschuldens ein.*

Besonders relevant im Zusammenhang mit dem hier behandelten Untersuchungsgegenstand dürfte die Übertragung von Verkehrssicherungspflichten, die im Rahmen des § 823 BGB bestehen, auf Dritte sein. Auch dabei sind Überwachungspflichten immanent.

Sofern (auch) Verkehrssicherungspflichten übertragen werden – wie beispielsweise die Einhaltung von Sicherheitsanforderungen zur Vermeidung der Gefahr für Leib und Leben im Rahmen der extern erbrachten Leistungen - ist dabei auch eine intensive Überwachung selbstständig Tätigen zwingend nötig, um eigene Haftungsrisiken zu vermindern.

Eine solche *Überwachung* würde in der Praxis sozialversicherungs- / straf- / arbeitsrechtlichen Praxis gelegentlich jedoch wiederum – fälschlicherweise (!) bei verkürzter Betrachtung – als Indiz für ein angebliches „Weisungsverhältnis“ und „Eingliederung in die betriebliche Organisation“ gesehen werden können, was eine inkorrekte rechtliche Beurteilung darstellen würde.

### **§ 130 OWiG iVm. § 30 OWiG**

#### *§ 130 [Verletzung der Aufsichtspflicht in Betrieben und Unternehmen]*

- (1) 1Wer als Inhaber eines Betriebes oder Unternehmens vorsätzlich oder fahrlässig die Aufsichtsmaßnahmen unterläßt, die erforderlich sind, um in dem Betrieb oder Unternehmen Zuwiderhandlungen gegen Pflichten zu verhindern, die den Inhaber treffen und deren Verletzung mit Strafe oder Geldbuße bedroht ist, handelt ordnungswidrig, wenn eine solche Zuwiderhandlung begangen wird, die durch gehörige Aufsicht verhindert oder wesentlich erschwert worden wäre. 2Zu den erforderlichen Aufsichtsmaßnahmen gehören auch die Bestellung, sorgfältige Auswahl und Überwachung von Aufsichtspersonen.*
- (2) Betrieb oder Unternehmen im Sinne des Absatzes 1 ist auch das öffentliche Unternehmen.*
- (3) 1Die Ordnungswidrigkeit kann, wenn die Pflichtverletzung mit Strafe bedroht ist, mit einer Geldbuße bis zu einer Million Euro geahndet werden. 2§ 30 Absatz 2 Satz 3 ist anzuwenden. 3Ist die Pflichtverletzung mit Geldbuße bedroht, so bestimmt sich das Höchstmaß der Geldbuße wegen der Aufsichtspflichtverletzung nach dem für die Pflichtverletzung angedrohten Höchstmaß der Geldbuße. 4Satz 3 gilt auch im Falle einer Pflichtverletzung, die gleichzeitig mit Strafe und Geldbuße bedroht ist, wenn das für die Pflichtverletzung angedrohte Höchstmaß der Geldbuße das Höchstmaß nach Satz 1 übersteigt.*

§ 30 OWiG bestimmt sodann die Voraussetzungen, unter denen eine Geldbuße verhängt werden kann.

*„Schon wegen der erheblichen Bußgeldandrohung gegen das Unternehmen hat dieses ein evidentes und massives Interesse daran, dass die erforderlichen Aufsichtsmaßnahmen durchgeführt werden.“<sup>4</sup>*

<sup>4</sup> Hauschka/Moosmayer/Lösler-Pelz, Corporate Compliance, 3. Auflage 2016, § 5. Strafrechtliche und zivilrechtliche Aufsichtspflicht, Rn. 3

Die Pflichten aus § 130 OWiG umfassen damit auch die Sorge für ordnungsgemäße Leistungserbringung durch *externe* Delegationsempfänger. Dies wiederum ist nur durch entsprechende organisatorische Maßnahmen (z.B. „Know your supplier“, etc.) sicherzustellen.

### **§ 278 BGB, § 31 BGB, § 428 HGB**

§ 278 S. 1 BGB:

*Der Schuldner hat ein Verschulden seines gesetzlichen Vertreters und der Personen, deren er sich zur Erfüllung seiner Verbindlichkeit bedient, in gleichem Umfang zu vertreten wie eigenes Verschulden.*

§ 31 BGB:

*Der Verein ist für den Schaden verantwortlich, den der Vorstand, ein Mitglied des Vorstands oder ein anderer verfassungsmäßig berufener Vertreter durch eine in Ausführung der ihm zustehenden Verrichtungen begangene, zum Schadensersatz verpflichtende Handlung einem Dritten zufügt.*

§ 428 HGB:

*Der Frachtführer hat Handlungen und Unterlassungen seiner Leute in gleichem Umfange zu vertreten wie eigene Handlungen und Unterlassungen, wenn die Leute in Ausübung ihrer Verrichtungen handeln. Gleiches gilt für Handlungen und Unterlassungen anderer Personen, deren er sich bei Ausführung der Beförderung bedient.*

Diese Normen (§ 278 BGB/§ 428 HGB) differenzieren bei Delegationen nicht zwischen Selbstständigen und Nichtselbstständigen.

Die Quintessenz und der Grundgedanke der in § 278 BGB, § 31 BGB sowie § 428 HGB zu findenden Regelungen lässt sich also – vereinfacht – zusammenfassen: „Es besteht grundsätzlich die Möglichkeit einer Haftung, falls Dritte eingesetzt werden, da fremdes Verschulden zugerechnet wird.“

### **§ 32 VAG (Versicherungsbranche)**

Die Pflicht zur Überwachung externer, selbstständiger Leistungserbringer („Ausgliederung“) ist mittlerweile nicht mehr nur in der Rechtsprechung, sondern auch in der Gesetzgebung als zwingende Organisationspflicht verankert, beispielsweise in § 32 VAG:<sup>5</sup>

- (1) *Ein (...)unternehmen, das Funktionen oder (...)tätigkeiten ausgliedert, bleibt für die Erfüllung aller aufsichtsrechtlichen Vorschriften und Anforderungen verantwortlich.*
- (2) *1Durch die Ausgliederung dürfen die ordnungsgemäße Ausführung der ausgegliederten Funktionen und (...)tätigkeiten, die Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten des Vorstands sowie die Prüfungs- und Kontrollrechte der Aufsichtsbehörde nicht beeinträchtigt werden. 2Insbesondere hat das*

<sup>5</sup> Vgl. hierzu Scherer / Fruth (Hrsg.), Anlagenteil zu Governancemanagement Band II 2016, S. 242 ff.

ausgliedernde Unternehmen hinsichtlich der von der Ausgliederung betroffenen Funktionen und (...)tätigkeiten sicherzustellen, dass

1. **das Unternehmen selbst, seine Abschlussprüfer und die Aufsichtsbehörde auf alle Daten zugreifen können,**
  2. *der Dienstleister mit der Aufsichtsbehörde zusammenarbeitet und*
  3. *die Aufsichtsbehörde **Zugangsrechte zu den Räumen des Dienstleisters** erhält, die sie selbst oder durch Dritte ausüben kann.*
- (3) **Bei der Ausgliederung wichtiger Funktionen und (...)tätigkeiten haben (...)unternehmen außerdem sicherzustellen, dass **wesentliche Beeinträchtigungen der Qualität der Geschäftsorganisation, eine übermäßige Steigerung des operationellen Risikos sowie eine Gefährdung der kontinuierlichen und zufriedenstellenden Dienstleistung (...)vermieden werden.****
- (4) *1Das ausgliedernde (...)unternehmen hat **sich die erforderlichen Auskunfts- und Weisungsrechte vertraglich zu sichern** und die ausgegliederten Funktionen und (...)tätigkeiten in sein Risikomanagement einzubeziehen (...)*

## § 25a KWG

§ 25a [1] *Besondere organisatorische Pflichten; Verordnungsermächtigung*

- (1) <sup>1</sup>*Ein Institut muss über eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation verfügen, die die Einhaltung der vom Institut zu beachtenden gesetzlichen Bestimmungen und der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten gewährleistet. <sup>2</sup>Die Geschäftsleiter sind für die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation des Instituts verantwortlich; sie haben die erforderlichen Maßnahmen für die Ausarbeitung der entsprechenden institutsinternen Vorgaben zu ergreifen, sofern nicht das Verwaltungs- oder Aufsichtsorgan entscheidet. <sup>3</sup>**Eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation muss insbesondere ein angemessenes und wirksames Risikomanagement umfassen, auf dessen Basis ein Institut die Risikotragfähigkeit laufend sicherzustellen hat; das Risikomanagement umfasst insbesondere (...)***
- . die Einrichtung interner Kontrollverfahren mit einem internen Kontrollsystem und einer Internen Revision,*
- wobei das interne Kontrollsystem insbesondere*
- a) *aufbau- und ablauforganisatorische Regelungen mit klarer Abgrenzung der Verantwortungsbereiche, (...)*

## Primärzuständigkeit, Delegationsbefugnis, Anforderungen an Delegation und Letztverantwortlichkeit des Geschäftsführers

Grundsätzlich und primär zuständig für die Einhaltung aller Pflichten, die ein Unternehmen treffen, ist die Geschäftsleitung, die dabei entsprechend hohe Sorgfalt aufwenden muss, vgl. etwa § 43 GmbHG, § 93 AktG u.v.m.

*„I. Allzuständigkeit, Gesamtzuständigkeit, Gesamtverantwortung*

*Nach den Vorstellungen des Gesetzgebers ist der Vorstand einer Aktiengesellschaft bzw. der Geschäftsführer einer GmbH für alle Angelegenheiten der Gesellschaft, insbesondere für die Erledigung sämtlicher Geschäfte zuständig, die der Betrieb des Unternehmens der Gesellschaft mit sich bringt (Grundsatz der Allzuständigkeit). Besteht der Vorstand bzw. die Geschäftsführung aus mehreren Personen, so sind sie gemeinschaftlich, als Kollegium, zuständig; ihre Pflichten als Organwalter bestehen nebeneinander und sind parallel zu erfüllen (Grundsatz der Gesamtzuständigkeit). Für die Erfüllung dieser Pflichten sind sie gemeinsam verantwortlich und haften der Gesellschaft solidarisch als Gesamtschuldner (Grundsatz der Gesamtverantwortung).“<sup>6</sup>*

Damit diese umfassende Verantwortung nicht allein „auf den Schultern“ der Geschäftsleitung verbleibt, hat diese die Befugnis zur Delegation:

*„Ordnungsgemäße Delegation und Überwachung durch Geschäftsleitung*

*Aufgaben der Unternehmensleitung können delegiert werden, wobei im Falle ordnungsgemäßen Vorgehens hier eine Haftungsreduzierung zu Gunsten des Delegierenden erreicht werden kann. Voraussetzung ist, dass die Delegation den Anforderungen der Rechtsprechung genügt. Darüber hinaus hat der Delegierende weiterhin seiner Aufsichtspflicht nachzukommen, was zumindest zu stichprobenartiger Kontrolle der Erfüllung der delegierten Aufgaben verpflichtet.“<sup>7</sup>*

Die Anforderungen an eine rechtssichere Delegation können dabei wie folgt zusammengefasst werden:

*„Sie bestehen in der Auswahl von geeigneten Delegationsempfängern, in einer entsprechenden Instruktion und einer Überwachung, dass die Leistungen der Delegationsempfänger die Anforderungen: Effektivität, Sicherheit, Rechtssicherheit, Qualität, Termintreue, etc. erfüllen.“<sup>8</sup>*

Zuletzt verbleibt es jedoch stets bei der Gesamtverantwortung bzw. Letztverantwortung der Geschäftsleitung:<sup>9</sup>

*„1. Gesamtverantwortung undelegierbar*

*Anders als die Grundsätze der All- und Gesamtzuständigkeit steht der Grundsatz der Gesamtverantwortung nicht zur Disposition der Beteiligten. (...) In diesem Sinne ist die Gesamtverantwortung von Vorständen und Geschäftsführern unentrinnbar. Beeinflussen können die Mitglieder von Leitungsorganen allenfalls, ob und wie sie Aufgaben delegieren. Wenn sie sich dabei an die ihnen ebenfalls vorgegebenen Sollenssätze ordnungsgemäßen Delegierens halten, entrinne sie den Haftungsfolgen, die das Recht an fehlerhafte Delegation knüpft und in denen sich der Grundsatz der Gesamtverantwortung manifestiert.“*

<sup>6</sup> Hauschka/Moosmayer/Lösler-Schmidt-Husson, Corporate Compliance, 3. Auflage

<sup>7</sup> Vgl. dazu Scherer/Fruth (Hrsg.)-Scherer, Geschäftsführer-Compliance, 1. Auflage 2009, Rn. 26

<sup>8</sup> Scherer/Fruth (Hrsg.) „Integriertes Compliance-Management mit GRC“, 2. Auflage, 2017, 1.2.5. Tools und Methoden sowie noch detaillierter: Hauschka/Moosmayer/Lösler-Schmidt-Husson, Corporate Compliance, 3. Auflage 2016, § 6. Delegation von Organpflichten, Rn 6-9

<sup>9</sup> So auch Hauschka/Moosmayer/Lösler-Schmidt-Husson, Corporate Compliance, 3. Auflage 2016, § 6. Delegation von Organpflichten, Rn 10

## Europarechtliche Tendenzen

### Datenschutz-Grundverordnung ab 05/2018: Art. 28 DSGVO: Auftragsdatenverarbeitung (ADV)

#### **Art. 28 DSGVO Auftragsverarbeiter**

1. *Erfolgt eine Verarbeitung im Auftrag eines Verantwortlichen, **so arbeitet dieser nur mit Auftragsverarbeitern, die hinreichend Garantien dafür bieten, dass geeignete technische und organisatorische Maßnahmen so durchgeführt werden, dass die Verarbeitung im Einklang mit den Anforderungen dieser Verordnung erfolgt** und den Schutz der Rechte der betroffenen Person gewährleistet.*
2. *[...]*
3. *Die Verarbeitung durch einen Auftragsverarbeiter erfolgt **auf der Grundlage eines Vertrags** [...] der [...] **den Auftragsverarbeiter in Bezug auf den Verantwortlichen bindet und in dem Gegenstand und Dauer der Verarbeitung, Art und Zweck der Verarbeitung, die Art der personenbezogenen Daten, die Kategorien betroffener Personen und die Pflichten und Rechte des Verantwortlichen festgelegt sind. Dieser Vertrag bzw. dieses andere Rechtsinstrument sieht insbesondere vor, dass der Auftragsverarbeiter***
  1. ***die personenbezogenen Daten nur auf dokumentierte Weisung des Verantwortlichen [...] verarbeitet [...]***
  8. ***dem Verantwortlichen alle erforderlichen Informationen zum Nachweis der Einhaltung der in diesem Artikel niedergelegten Pflichten zur Verfügung stellt und Überprüfungen – einschließlich Inspektionen –, die vom Verantwortlichen oder einem anderen von diesem beauftragten Prüfer durchgeführt werden, ermöglicht und dazu beiträgt. [...]***

#### **Neuregelung in Frankreich: Art. 17 des Gesetzes zur Transparenzsteigerung und Korruptionsbekämpfung**

In dem am 10. Dezember 2016 veröffentlichten Gesetz, welches ab 01.06.2017 in Kraft tritt („LOI n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique“), ist in Art. 17 eine ausführliche Liste der Anti-Korruptions-Maßnahmen und –Verfahren vorgesehen, die die unter den Anwendungsbereich des Gesetzes fallenden Unternehmen umsetzen müssen.

Danach ist unter anderem – sinngemäß – ein Prozess vorzusehen, durch den die Risikolage hinsichtlich Compliance bei den Kunden, wichtigen Zulieferern und Zwischenhändlern dargestellt wird.

Das Gesetz fordert also die Überprüfung des Compliance-Standes der Geschäftspartner.

Unverkennbar ist hierbei wiederum denklogische Voraussetzung, dass weitreichende Informationen über die Geschäftspartner bzw. die „Leistungserbringer“ eingeholt und abgeprüft werden und auch deren interne Organisationsstrukturen und Prozesse sowie deren Zahlungsströme „durchleuchtet“ werden – europaweit.

**Dies stellt also – vermutlich erstmals – eine allgemein / branchenübergreifend geltende, gesetzlich vorgeschriebene, weitreichende „Überwachungspflicht“ von Vertragspartnern dar. Damit wird deutlich die Richtung aufgezeigt, in der die bereits begonnene Entwicklung dieser Überwachungspflichten als Teil einer rechtssicheren Organisation voranschreitet.**

Gleichzeitig fehlt jedoch – bislang - noch die Anpassung, Klarstellung in Normen und der Rechtsprechung im Bereich des Themas Scheinselbstständigkeit, die den Aspekt der „Überwachung“ als einen wesentlichen Anknüpfungspunkt für die Beurteilung des Vorliegens von „Scheinselbstständigkeit“ heranziehen, dass alles, was zu einer ordnungsgemäßen Delegation / Überwachung gehört, nicht als Indiz für eine „Scheinselbstständigkeit“ herangezogen werden darf.

## Neuregelungen in Spanien

Auch in Spanien werden jüngst sehr strenge Compliance-Standards und Gesetze umgesetzt, die insbesondere auch die Kontroll- und Überwachungspflichten gegenüber externen Delegationsempfängern besonders hervorheben.

## Anerkannter Stand von Wissenschaft und Praxis

### „Business Partner Screening / Know your Supplier“: Definition

Der Begriff des „Business Partner Screening“ ist u.a. auch dem Bereich der „Einkaufs-Compliance“ zuzuordnen, ebenso die „Know your supplier“-Themen. Bei der Beschaffung bzw. Bereitstellung von Prozessen, Leistungen oder Produkten von dritter Seite sind besondere Maßnahmen zu ergreifen:

*„Je nach Relevanz und **Risikobewertungsergebnis** bzgl. **ausgegliederter Leistungen** sind unterschiedliche Anforderungen zu erfüllen und Maßnahmen zu ergreifen. Eine der ersten Maßnahmen, die sich erst seit Kurzem in den moderneren Unternehmen etabliert, ist das **„Business-Partner-Screening“**, bei dem der externe Leistungserbringer einem Rating/Audit unterzogen wird: Er wird also bezüglich Qualität, Service, Liefertreue, Preis, Ausfallsicherheit, Compliance, Risikomanagement, Nachhaltigkeit, u.v.m. genauestens untersucht, zum Teil mittels **„Lieferantenaudits“** oder der **Einforderung diverser Zertifikate.**“<sup>10</sup>*

Grützner/Jako schreiben zu „Business Partner Screening (BPS)“: <sup>11</sup>

*„Das **„Business Partner Screening“ (BPS)** umfasst i. d. R. die **systematische und risikoorientierte Analyse von Geschäftspartnern insbesondere hinsichtlich ihrer Integrität und Zuverlässigkeit**. Dabei kommt dem BPS insbesondere im Bereich der Lieferantenauswahl, der Zusammenarbeit mit Vertriebspartnern sowie im Rahmen von → Mergers & Aquisitions für eine wirksame → Korruptionsprävention und die damit verbundene Vermeidung von → Reputationsrisiken eine zunehmende Bedeutung zu. Das BPS wird oftmals in einem mehrstufigen, risikoorientierten Verfahren unter Mitwirkung von externen Experten durchgeführt.“*

und zu „Vendor Integrity Screening (VIS)“:

*„Als eine Form der → Korruptionsprävention werden im Rahmen eines „Vendor Integrity Screenings“ (VIS) **potentielle oder auch schon vorhandene Lieferanten im Hinblick auf ihre Integrität überprüft**“*

<sup>10</sup> Siehe dazu Scherer in Scherer/Fruth (Hrsg.) „Integriertes Compliance-Management mit GRC“, 2. Auflage, 2017

<sup>11</sup> Compliance von A-Z, 2. Auflage 2015

**(→ Business Partner Screening). Dies erfolgt u. a. auf der Basis von Selbstauskünften, die je nach Risikoeinschätzung durch interne wie auch externe Hintergrundrecherchen sukzessive ergänzt werden sollten.“**

## Hinweise in relevanten Standards

Standards orientieren sich in der Regel am sogenannten „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“, der das Mindestmaß für ordnungs- und pflichtgemäßes Handeln darstellen kann.<sup>12</sup> Im Gegensatz zu Legalitätspflichten, welche per se gelten, sind die Vorgaben aus dem jeweiligen Standard u.a. dann verpflichtend, wenn sich ein Unternehmen für seine Einführung -z. B. als interne verbindliche Vorgabe- entschieden oder vertraglich gegenüber Dritten (z. B. Kunden) verpflichtet hat.

Standards dienen Zertifizierungsstellen als Prüfungsgrundlage.

Es gibt eine Vielzahl von („Insel“-) „Managementsystemen“, die in unterschiedlichen Standards abgebildet sind.

Wenngleich die diversen Managementsysteme unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen, können doch durchaus ähnliche Anforderungen festgestellt werden. Dies gilt vor allem im Zusammenhang mit „ausgelagerten Prozessen oder Dienstleistungen“.

Hier verlangen alle Standards, dass ausgelagerte Prozesse oder Dienstleistungen so überwacht werden **müssen**, dass die Konformität an Produkte und Leistungen sichergestellt wird.

Somit dient die Überwachung auch der Einhaltung der eigenen Complianceverpflichtungen.

## ISO 9001:2015: Qualitätsmanagementsystem

Bei Interesse bitte lesen: ISO 9001:2015 Punkt 8.4 *Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen*.

### Rechtliche Beurteilung

Sofern (global) **die herrschende Meinung in Wissenschaft und Praxis** diese Vorgaben (als wesentlicher Bestandteil der ISO 9001) **als bewährt anerkennt und sogar beachtet**, stellen diese Vorgaben den „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ dar. Über die Herleitung, dass ein gewissenhafter Geschäftsführer (§ 43 GmbHG), Vorstand (§ 93 AktG), Kaufmann (§ 347 HGB) den „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ beachten muss, wird eine **Rechtsverbindlichkeit** ausgelöst:

Weltweit sind über 1,1 Mio. Unternehmen nach ISO 9001 (Qualitätsmanagement) zertifiziert und eine weitere sehr hohe Zahl beachtet den Standard, ohne sich zertifizieren zu lassen. Damit lässt sich **in vorliegendem Fall von einem „Anerkannten Stand“** sprechen.

---

<sup>12</sup> Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Governance-Management, Band 1, 2015, Kapitel 1.3: Der Einfluss von Standards und des Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis auf die Organhaftung – am Beispiel der ISO 19600 (2014) Compliance-Managementssystem, S. 78 ff..

## ISO 19600:2014: Compliance-Managementsystem

Bei Interesse bitte lesen: ISO 19600:2014 Punkt 8.3 *Ausgegliederte Prozesse*.

### Rechtliche Beurteilung

Vgl. ISO 9001:2015.

## COSO I:2013: Internal Control

Bei Interesse bitte lesen: COSO I:2013 *Appendices / B. Roles and responsibilities / External parties / Outsourced Service Providers*.

### Rechtliche Beurteilung

Vgl. ISO 9001:2015.

## ISO 37001:2016: Antikorruption

Bei Interesse bitte lesen: ISO 37001:2016 Punkt 8.5 *Verwirklichung von Kontrollen zur Korruptionsbekämpfung durch gesteuerte - Organisationen und durch Geschäftspartner* und Punkt A.13 *Verwirklichung des Managementsystems zur Korruptionsbekämpfung durch gesteuerte Organisationen und Geschäftspartner*.

### Rechtliche Beurteilung

Vgl. ISO 9001:2015.

**Hinweis:** Es gibt noch sehr viele aktuelle weitere Standards, die alle - in Unterpunkten - im wesentlichen gleiche Anforderungen an Aufsicht/Überwachung/Kommunikation bei ausgelagerten Leistungen stellen.

Darüber hinaus existieren bereits seit längerer Zeit **besondere Standards, die sich ausschließlich mit der Überwachung bei Auslagerungen beschäftigen**:<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Scherer/Fruth (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 2016, S. 69 ff..

## Zwischenergebnis

Es besteht mittlerweile nicht nur die Befugnis, sondern sogar die **Pflicht**, bei Delegationen **auch auf Selbstständige** (!) diese sorgfältig auszusuchen, zu instruieren, zu kontrollieren, zu überwachen und mit ihnen eng zu kommunizieren.

**Zahlreiche Maßnahmen wurden mittlerweile** – auch über die Verbreitung als Anforderungen in QM-Standards – **zum „anerkannten Stand in Wissenschaft und Praxis“**.

Im Bereich der Organisations- und Delegations-Gesetzgebung und -Rechtsprechung ist dies längst verbreitet. In den Bereichen des Arbeits- /Sozialversicherungs- und Strafrechts, die sich mit der in den letzten Jahrzehnten eingesetzten Realität von supply chain management, globaler Vernetzung (Industrie 4.0), Risk und Compliance kaum beschäftigen, lösen oft bereits solche Schlagwörter oder festgestellte Maßnahmen die Assoziation zur „Scheinselbstständigkeit“ und entsprechende Haltungen und Vorgehensweisen aus.

**De lege lata** ist dies jedoch (mittlerweile) nicht mehr zulässig.

**De lege ferenda** sollte hier Klarheit geschaffen werden, um das Risiko einer nicht zeitgemäßen Rechtsanwendung nicht – unzulässigerweise – den wirtschaftlich Tätigen aufzuerlegen.

Bei Delegationen / Auslagerungen bestehen auch gegenüber Selbstständigen Kontroll-, Überwachungs-, Informations- und gegebenenfalls auch Weisungsrechte oder sogar auch –Pflichten.

Bei Ausübung dieser Pflichten durch den Delegierenden verböte es sich, dies zu seinen Lasten als Indikator für Scheinselbstständigkeit bzw. „Eingliederung in die betriebliche Organisation“ zu werten. Hierfür verbleiben also nur sonstige, nach wie vor anerkannte Indikatoren.

## Die „interested parties“ des Delegationsempfängers

Die „interested parties“ des Lieferanten / Leistungserbringers / Delegationsempfängers bei Outsourcing / Delegation

Der Kunde ist eine von vielen „interested parties (intern und extern)“ eines externen Delegationsempfängers / Suppliers.

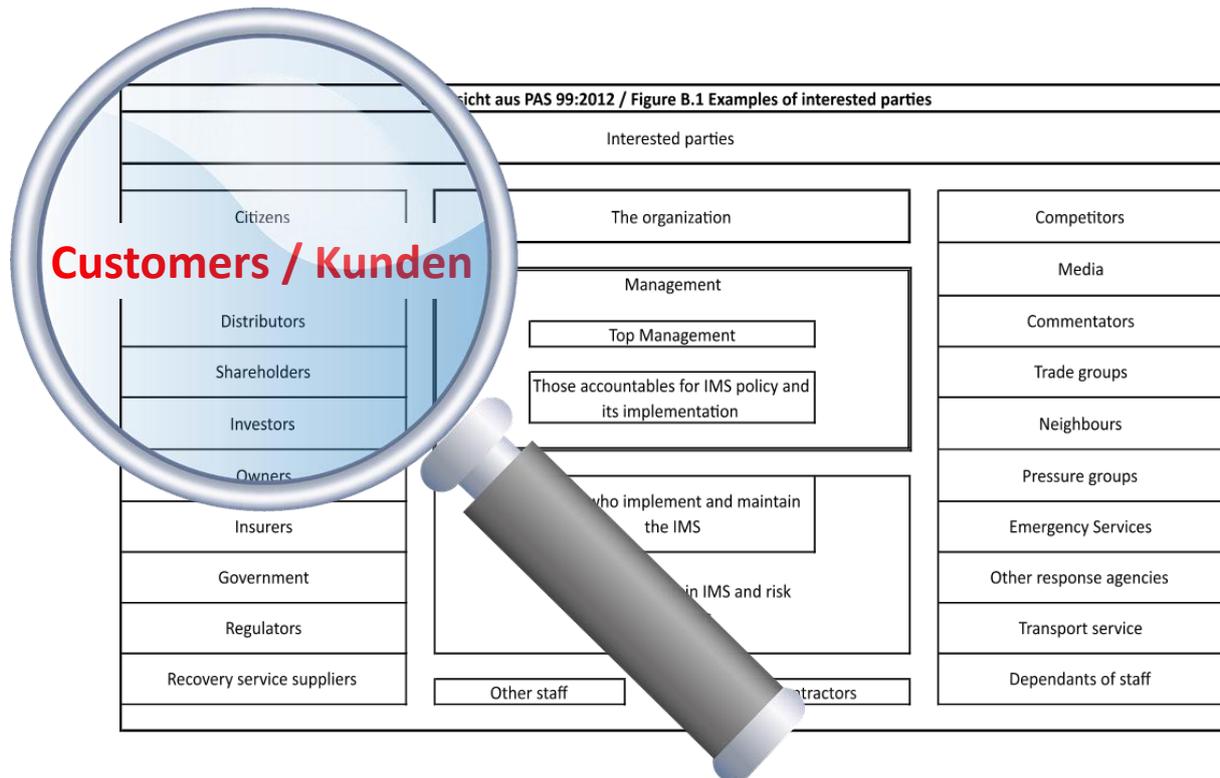


Abbildung: Vgl. „interested parties“: Aus PAS 99:2012, S. 16.

Der Kunde selbst hat diverse Abteilungen, die den Lieferanten überprüfen: Einkauf, Qualitätsmanagement, Risikomanagement, Compliance Management, Finanzen, Revision, etc.

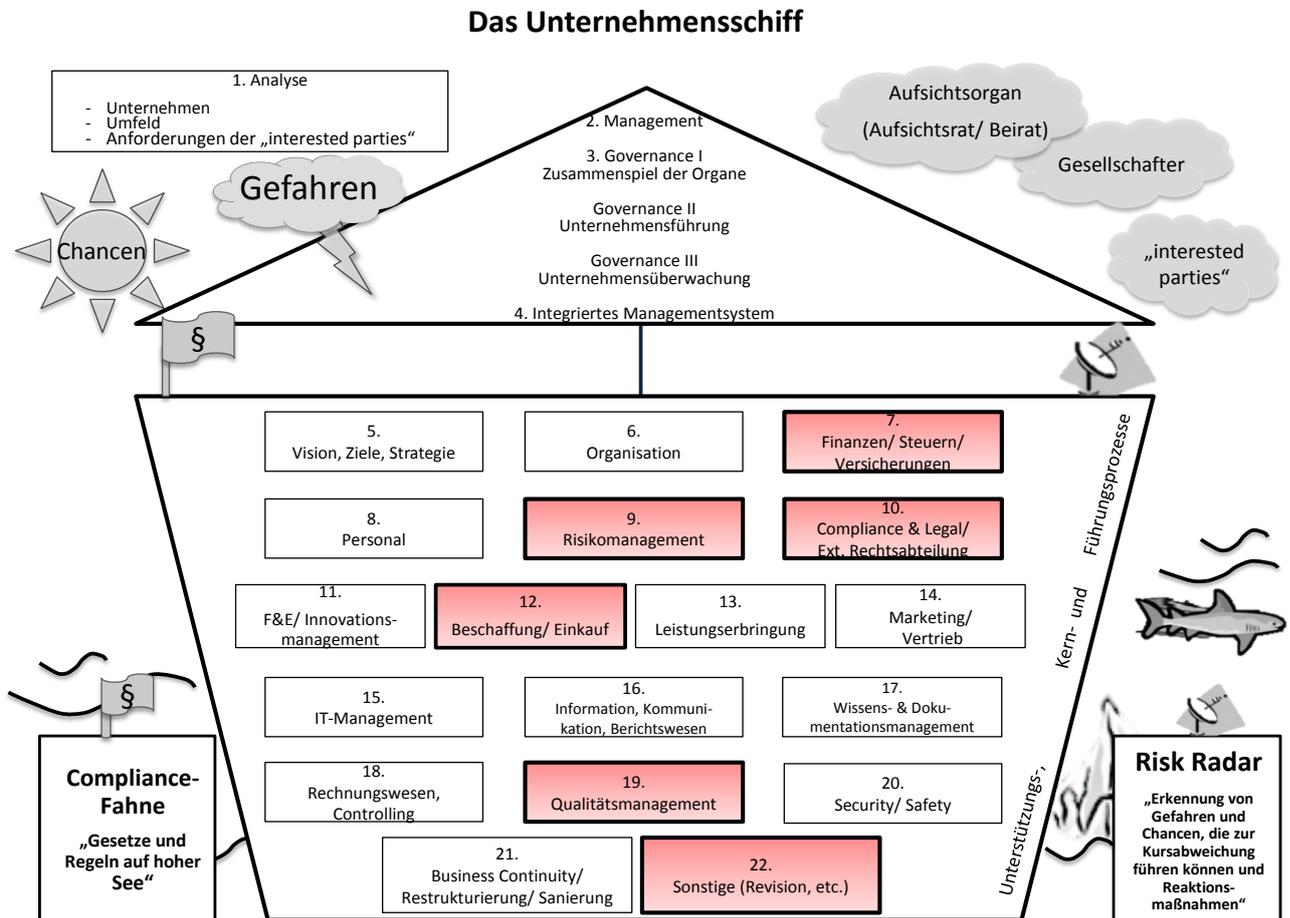


Abbildung: Das Unternehmensschiff und die den Delegationsempfänger überwachenden Funktionen!<sup>14</sup>

Hier besteht beim Delegierenden / Kunden / Auftraggeber durch **Konzentration auf eine Funktion**, die den Lieferanten überprüft, **bereits erhebliches Einsparpotenzial!**

Sonderproblem: Der Endkunde des Delegierenden als „interested party“: „Gesetzte“ Lieferanten / Subunternehmer

Sofern der Endkunde seinen Lieferanten / Delegationsempfänger dezidiert vorgibt, welcher Subunternehmer zu wählen ist und welche Verpflichtungen in jeglicher Hinsicht ihm aufzuerlegen sind, besteht beim Auftraggeber / Delegierenden nur ein sehr eingeschränkter Spielraum in Bezug auf seinen Delegationsempfänger.

<sup>14</sup> Vgl. Scherer / Fruth (Hrsg.), Integriertes Compliance-Managementsystem mit Governance, Risk & Compliance, 2017: Abbildung 4

Insbesondere z.B., wenn die weiterzugebenden Pflichten sehr weitreichend sind. Diese Weitergabe stellt jedoch keine „Eingliederung in die betriebliche Organisation“ des Delegierenden dar.

**Problematisch** auch für den Delegierenden, dass seine **Verantwortung für Delegationsempfänger** bei „gesetzten Lieferanten“ meist in keiner Weise reduziert ist/wird.

## Lieferanten-Scoring nach Wichtigkeit



Abbildung: Scoring des Delegationsempfängers nach Wichtigkeit<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Vgl. Scherer / Fruth (Hrsg.), Integriertes Compliance-Managementsystem mit Governance, Risk & Compliance, 2017: Abbildung 137: Musterprozessvisualisierung QM / 4.3.7 / EKAUF2 / Lieferantenmanagement.

Mittels Scoring (z.B. ABC-Analyse) werden die Lieferanten / Delegationsempfänger und ihre Produkte / Leistungen nach „Wichtigkeit“ bewertet.

## „Neues Lieferantenmanagement“

Beim Lieferanten wird seit längerer Zeit bei den good-practice-Unternehmen nicht mehr – wie früher – nur nach Preis, Qualität, Service und Liefertreue bewertet, sondern auch Risikolage (z.B. Ausfallrisiko) und Compliance.

Es wird längst zu Recht gefordert, das „Anforderungs-Dreieck“ in ein **Vieleck („Polygon“, („Pentagramm“ *Mayrhofer*))** zu transformieren, um den heutigen Governance-Anforderungen u. a. mit Risiko- und Compliancemanagement, gerecht zu werden.<sup>16</sup>

Geradezu paradox in der neuen **ISO:9001:2015** ist die Forderung nach einem risikobasierten Ansatz einerseits und andererseits die falsche und „gefährliche“ Aussage: **„Obwohl Risiken und Chancen bestimmt und behandelt werden müssen, gibt es keine Anforderung für ein formelles Risikomanagement oder einen dokumentierten Risikomanagementprozess. (...)“**

Diese Aussage ist wohl der Angst vor der Konkurrenz der Risikomanagement-Standards oder vor der für Qualitätsmanagement völlig neuen Materie, insbesondere, wenn man Compliance-Risiken mit einbezieht, geschuldet.

Zur Begründung wird in offiziellen Schulungsunterlagen<sup>17</sup> angeführt, die ISO 9001:2015 beziehe sich mit dem „risikobasierten Ansatz“ vor allem auf die Gefahr von Fehlern bei Produkten und Dienstleistungen und nicht auf die Gefahren für ein Unternehmen, wie die ISO 31000 (Risikomanagement).

Dass diese Begründung bzw. **diese Interpretation nicht zeitgemäß und sinnvoll** ist, zeigt sich am Beispiel des **modernen Lieferantenmanagements** in der Praxis und der Anforderung in ISO 9001:2015 unter Pkt. 8.4 „Kontrolle extern bereitgestellter Produkte und Dienstleistungen“:

Ein modernes, gewissenhaft agierendes Unternehmen bewertet Lieferanten seit längerer Zeit nicht mehr ausschließlich nach Liefertreue, Qualität und Preis (- so auch das alte Prozessdreieck zur Bewertung von Prozessen), sondern betrachtet auch die Themen Compliance und Risikomanagement beim Lieferanten (und verifiziert dies immer häufiger mit fundierten Audits vor Ort):

Die ISO 9001:2015 hat primär die **Erfüllung der Kundenanforderungen** zum Ziel. Sie betrachtet daher das Unternehmen, das ein QM-System implementiert (und auditieren/zertifizieren lässt), als „Lieferant“ von Produkten/(Dienst-) Leistungen an den/die Kunden.

<sup>16</sup> Vgl. *Mayrhofer*, Governance Prozess Pentagramm, auf RiskNET im Internet unter: <https://www.risknet.de/themen/risknews/governance-prozess-pentagramm/a5a0dcb3f503fe9264b352f336b845f7/> (letzter Zugriff: 14.08.2015).

<sup>17</sup> Vgl. *Gietl/Lobinger*, QM Überblick über die ISO 9001:2015, S. 11 in TÜV SÜD Akademie GmbH, Lehrgang Qualitätsmanagement Fachkraft QMF-TÜV (3/2015): „*Ein komplettes Risikomanagement ist nach ISO 9001:2015 ausdrücklich nicht gefordert. Die Maßnahmen zum Risikohandling sollen sich vor allem auf die Gefahr von Fehlern bei Produkten und Dienstleistungen beziehen und nicht auf die Gefahren für ein Unternehmen, wie es in der ISO 31000 (Risikomanagement) angedacht ist.*“

Darüber hinaus werden **Compliance-Verstöße bei Lieferanten / Delegationsempfänger** (z.B. Mindestlohnverstöße, Kinderarbeit, etc.) sehr schnell zu **existenziellen Reputationsrisiken beim Auftraggeber** führen.

## In welchen Bereichen müssen die Lieferanten / Delegationsempfänger ordnungsgemäß agieren?

Welche Bereiche stehen für eine Prüfung / Bewertung durch den Kunden / Delegierenden zur Auswahl?

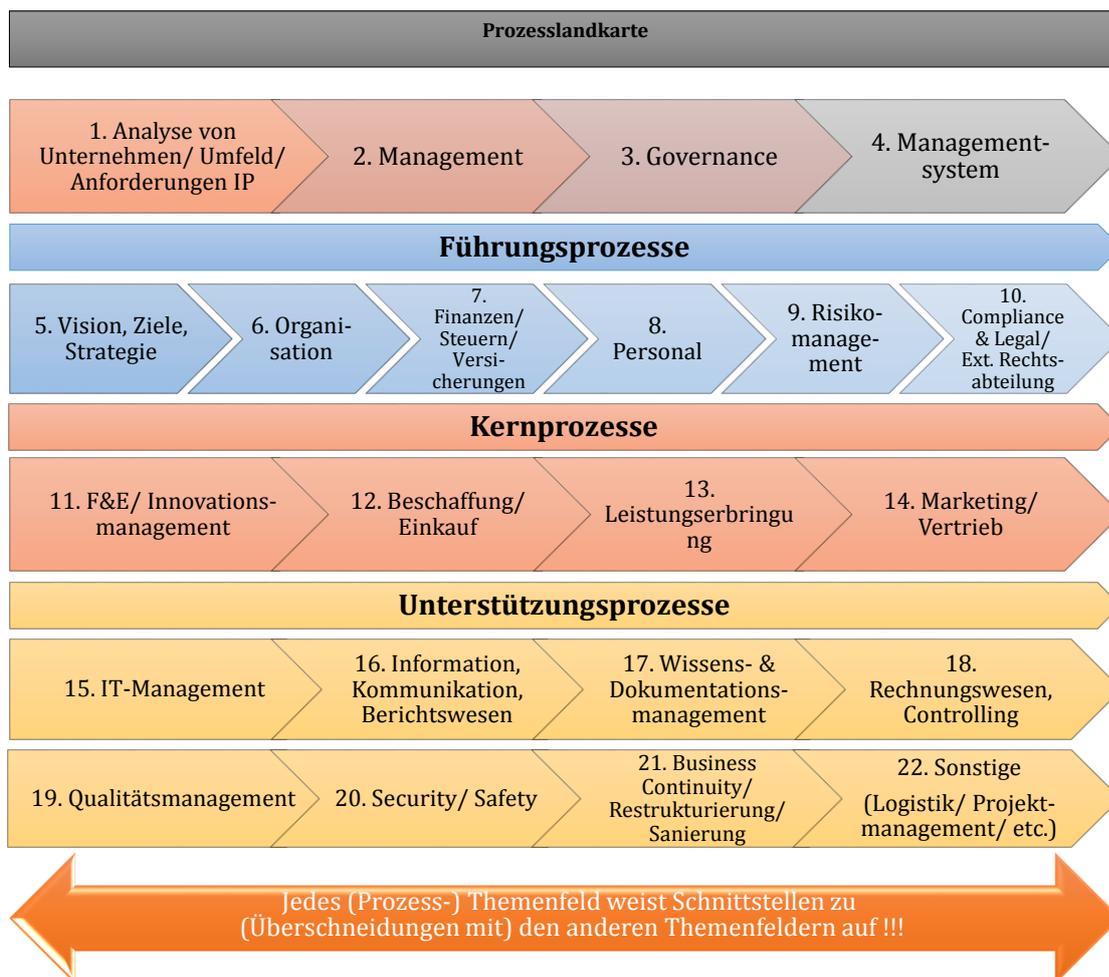


Abbildung: Prozesslandkarte.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Vgl. Scherer / Fruth (Hrsg.), Integriertes Compliance-Managementsystem mit Governance, Risk & Compliance, 2017: Abbildung 45:

## Welche Bereiche des Lieferanten / Delegationsempfängers sind prüfungsrelevant?

Vor allem Produktion / Leistungserstellung, Qualitätsmanagement, Risikomanagement, Compliance Management des Lieferanten? Oder auch Finanzen, Organisation, Personal?

### Oder sogar noch weitere Themen?

Nachhaltigkeit? Arbeitsbedingungen? Umwelt?

### Wichtig:

**Ursachen für existenzielle Probleme** beim Delegationsempfänger, die zu großen Problemen beim Kunden / Auftraggeber führen mögen, **können in allen (Prozess-) Themenbereichen schlummern** (vgl. Müller-Brot: Hygiene-Mangel).

Daher: **Die Relevanz des abzuprüfenden Themas ist zu bewerten.**

Beim Delegationsempfänger stehen ca. 22 Themenfeldern zur Auswahl.

## Wie kommt der Kunde / Delegierende effizient an Infos über den Lieferanten?

Vor großangelegtem Risiko-Check-Anfragen bei Lieferanten steht die Prüfung:

Wie wichtig ist das delegierende Unternehmen für den Lieferanten?

Bekommt es die gewünschten Infos überhaupt?

Sollte die „Wichtigkeit“ des eigenen Unternehmens für den Delegationsempfänger hoch genug sein, erfolgt **zunächst eine Arbeitsteilung intern:**

Zusammenführung der der internen Überwachungsfunktionen (Qualitätsmanagement, Risiko, Compliance Management, etc.) zu *einer* einzigen Lieferanten-Scoring Funktion!

Vergleiche auch die Redundanz in den jeweiligen ISO Standards Unterpunkt 8.4: Überprüfung des Lieferanten:

- ISO 19600:2014: 8.3 Outsourced processes**
- COSO I:2013: Appendices / B. Roles and Responsibilities / External parties / Outsourced Service Providers**
- ISO 37001:2016: 5.3.2 Funktion für die Compliance mit der Korruptionsbekämpfung / 8.5 Verwirklichung von Kontrollen zur Korruptionsbekämpfung durch gesteuerte Organisationen und durch Geschäftspartner**
- ISO 9001:2015: 8.4 Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Produkten und Dienstleistungen**

## Diverse Abstufungen (Tiefe) der Informationen

Erstellung eines *einzig*en Lieferanten-Checks!

Dabei ist bzgl. der Tiefe der Untersuchung die „Angemessenheit“ zu wahren!

Worum muss sich ein Unternehmer kümmern?									
Nr.	Welches (Prozess-)Themenfeld des Lieferanten könnte überprüft werden?	Gibt es dafür Soll-Vorgaben (z.B. ISO-Standards)? Welche? Z.B.:	Gibt es Zertifikate?	Gibt es Checklisten?	Was ist seitens des Überwachers sinnvoll?	Vorlage Zertifikate?	Weitere Dokumente?	Audit vor Ort?	Stresstest?
1	Analysen von Unternehmen Umfeld und interested parties	GoP	✘	Checkliste Unternehmens-analyse					
2	Management (fachliche und persönliche Kompetenzen)	IDW PS 720	✘	Checkliste Kompetenzen					
3	Governance I (Zusammenspiel der Organe)	DCGK	✘	Checkliste Governance					
	Governance II (Unternehmensführung GoU)	COSO II	✘	Checkliste Governance					
	Governance III (Unternehmensüberwachung GoÜ)	COSO I	✘	Checkliste Governance					
	Managementsystem	PAS 99	✘	Checkliste Management-system					
5	Vision / Ziele / Strategie / Planung	GoP	✘	Checkliste Vision / Ziele / Strategie / Planung					
6	Organisation	ISO 9001	✘	Checkliste Organisation					
7	Finanzen / Steuern / Versicherung	COSO I	✘	Checkliste Finanzen / Steuern / Versicherung					
8	Personal	ISO 30400	✘	Checkliste Personal					
9	Risiko-Management	ISO 31000	✘	Checkliste Risiko					
10	Compliance & Legal / (externe) Rechtsabteilung	ISO 19600	✘	Checkliste Compliance					
Etc.	Etc.		✘	Etc.					

## Effizienz durch Zertifikate

Es empfiehlt sich das Einfordern von Kombi-Zertifikaten, die viele Fragen der Überwacher abbilden.

Und die Durchführung von Stichproben, ob die zertifizierten Themenbereiche tatsächlich wirksam (gelebt werden) oder nur implementiert sind.

## Ergebnis: IMS beim Delegationsempfänger: Gut für alle!

**Ein integriertes Managementsystem on demand beim Lieferanten mit Zertifizierung bringt Transparenz und ist effizient für *alle*!**

## Wie bekommt der Delegierende / Auftraggeber das?

### Z.B. über Qualitätssicherungsvereinbarungen:<sup>19</sup>

Sinn von Qualitätssicherungsvereinbarungen (QSV) ist es, zu regeln, wer von den Beteiligten welche Pflichten **in Bezug auf Qualitätssicherung und Sonstiges** hat, wann diese Pflichten als verletzt gelten und wie der Schaden zu verteilen ist; darüber hinaus sollen QSV helfen, Produktfehler und sonstige Pflichtverstöße zu vermeiden.

QSV sind in aller Regel Rahmenverträge, Gegenstand sind oft Kauf- und Werklieferverträge. QSV können bei mehrfacher Verwendung Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) darstellen und unterliegen damit der AGB-Kontrolle der §§ 305 ff. BGB.

Die Qualitätssicherungsvereinbarung muss nicht nur abgeschlossen, sondern auch durchgeführt werden. Die konkreten Maßnahmen der Durchführung sind dabei am besten in Anhängen anzugeben. Dabei kann es neben den Qualitätssicherungsmaßnahmen, Warenausgangskontrolle und deren Dokumentation auch um weitere Pflichten und Nachweise zu sonstigen Themen (Compliance, Risikomanagement, etc.) gehen.

Zur Überprüfung der ordnungsgemäßen Durchführung muss dem Besteller das Recht eingeräumt werden, Audits durchzuführen.

Unbedingt muss auch geregelt werden, wie im Falle von Qualitätseinbrüchen **oder sonstigen Pflichtverstößen** verfahren werden soll.

Die kaufmännische Untersuchungs- und Rügeobliegenheit kann allenfalls bei bestehenden Qualitätssicherungsvereinbarungen ausgeschlossen werden. Dann muss beim Käufer aber zumindest eine Kontrolle anhand des Lieferscheins und auf erkennbare Transportschäden erfolgen.

Auch über Haftungsbeschränkungen (Achtung: Kontrolle anhand der §§ 305 ff. BGB möglich) und Verpflichtungen zum Abschluss von Haftpflichtversicherungen sollten Qualitätssicherungsvereinbarungen Aussagen enthalten.

Haftungsbeschränkungen sind lieferantenfreundlich. In der Regel werden daher keine Haftungsbeschränkungen diesen Ausmaßes, sondern Haftungsverteilungen vorgenommen. Zu denken ist dabei insbesondere an Haftungsfreistellungsklauseln, Beteiligung an Rückrufaktionen, etc.

## Win Win für Kunden und Lieferanten<sup>20</sup>

### Wertbeitrag und Wert eines Integrierten Managementsystems

*„Wenn in den diversen einzelnen Unternehmensfunktionen/ Prozessfeldern/ Themenbereichen, oder bei (Corporate) Governance generell („GRC als Klammer“) ein **hoher Reifegrad** erreicht wird, resultiert daraus **automatisch ein hoher Nachhaltigkeitsgrad, Wertbeitrag und Pflichterfüllungsgrad**. Damit werden die Ziele von Unternehmen, Management und Mitarbeitern mit hoher Wahrscheinlichkeit erreicht und es entsteht **somit auch ein hoher Zielerreichungsgrad**.“ (Scherer)*

<sup>19</sup> Vgl. Scherer et al., Wer den Schaden hat ..., 2004, S. 29 -31

<sup>20</sup> Vgl. Scherer / Fruth (Hrsg.), Integriertes Compliance-Managementsystem mit Governance, Risk & Compliance, 2017, S. 319 + 320

Der Wertbeitrag stellt sich als **Differenz zwischen Aufwand und Nutzen** dar. Der **Aufwand** lässt sich oft sehr gut und eindeutig in Euro-Werten feststellen. Der tatsächliche **ideelle und finanzielle Nutzen** ist dagegen schwieriger zu benennen:

Ein positiver Wertbeitrag kann erst ab einem gewissen **Reifegrad** erreicht werden. Bei der Einführung eines z.B. **GRC-, Risk- oder Compliance-Managementsystems** ist entsprechend des Fortschritts entlang der P/D/C/A-Phase Reifegrad, Pflichterfüllungsgrad und Wertbeitrag zunächst im negativen Bereich und wächst kontinuierlich bis zur Sättigungsgrenze ins Positive (vgl. oben).<sup>21</sup>

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

Die Messung des Wertbeitrages eines Integrierten Managementsystems ist komplex, aber methodisch möglich.

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

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

Ein hoher Wertbeitrag des Risikomanagements im Einkauf, der die Nachhaltigkeit des Unternehmens fördert und zeigt, dass Führung und Mitarbeiter den „Puls der Zeit“ erkannt haben und sich am fortschrittlichen „*Stand der Technik*“<sup>22</sup> orientieren. Dieses Projekt wird über eine vom Verfasser betreute Dissertation zum Thema „*Wertbeitrag von Risiko- und Compliancemanagement am Beispiel von Supply-Chain-Management*“ wissenschaftlich begleitet.

Auch **Achleitner**, eine Koryphäe im Bereich private equity und investment, ist der Ansicht, dass **„Corporate Governance ein wichtiger Werttreiber“** wird/ist:<sup>23</sup>

*„Wenn man sich die Hebel der Wertschöpfung in den vergangenen 30 Jahren anschaut, dann war die Verbesserung der operativen Wertschöpfung in den Portfoliounternehmen der wichtigste. (...) „Die operative Wertschöpfung wird die größte Herausforderung für die Unternehmen (...) in Zukunft sein. (...) In den vergangenen Jahren stand Corporate Governance in den notierten und öffentlichen Unternehmen oft unter dem Überwachungsaspekt. Der wertschöpfende Aspekt fehlte dagegen. Es geht um bessere unternehmerische Entscheidungen durch funktionierende und gelebte Governance im besten unternehmerischen Sinne. (...)“*

**Eine gute Corporate-Governance-Praxis wird ein entscheidender Wettbewerbsfaktor in der Zukunft (...)** aus der **Beteiligungspraxis hören sie, dass es Fälle gibt, in denen die Corporate Governance zwei Drittel der Wertsteigerung der Firmen beisteuert. (...)**“

<sup>21</sup> Vgl. zum Thema Reifegrad auch die Anlagen zur ISO 9004, das COBIT-Reifegradmodell und viele weitere Abhandlungen zu diesem aktuellen und wichtigen Thema

<sup>22</sup> Vgl. Scherer/Fruth, Governance-Management, Band 1, 2014, Kap. 1.3. ff.

<sup>23</sup> Achleitner, TU München, (Entrepreneurial Finance), Handelsblatt, 30.06.2015, S. 28.

## Fazit:

### „Bulletpoints“:

- Die Pflicht zu Supplier-screening / Überwachung des Delegationsempfängers ist *rechtlich* nicht neu.
- Neu jedoch sind die zunehmend umfassenderen Anforderungen in Gesetzen und Standards.
- Neu sind auch die organisatorischen Umsetzungen in good-practice-Unternehmen.
- Einige Rechtsgebiete (Sozialversicherungs-, Arbeits- und Strafrecht) und Rechtsanwender (Zoll / Sozialversicherungsträger / Staatsanwaltschaft) verkennen, dass die Erfüllung von Organisationspflichten keine Indizwirkung für Scheinselbstständigkeit oder „betriebliche Eingliederung“ zeitigen kann.
- Ein wirksames (gelebtes) „Integriertes Managementsystem“ beim Delegationsempfänger ist für diesen und für den Delegierenden zugleich effektiv und effizient.
- Eine Bündelung der vielen Überwachungsfunktionen schafft enorme Wertbeiträge.
- Workflow Management ermöglicht dem Delegationsempfänger, aber auch dem Delegierenden revisionssichere Transparenz über pflichtgemäßes Handeln in Echtzeit.