

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

Kapitel 6: Konzeptionierung sowie Analysen und Ableitung des Unternehmensrahmens

Die Konzeptionierung, Umsetzung, Überwachung und (kontinuierliche) Verbesserung (Plan/Do/Check/Act) eines integrierten, standardorientierten Compliance-Managementsystems

Synopse¹

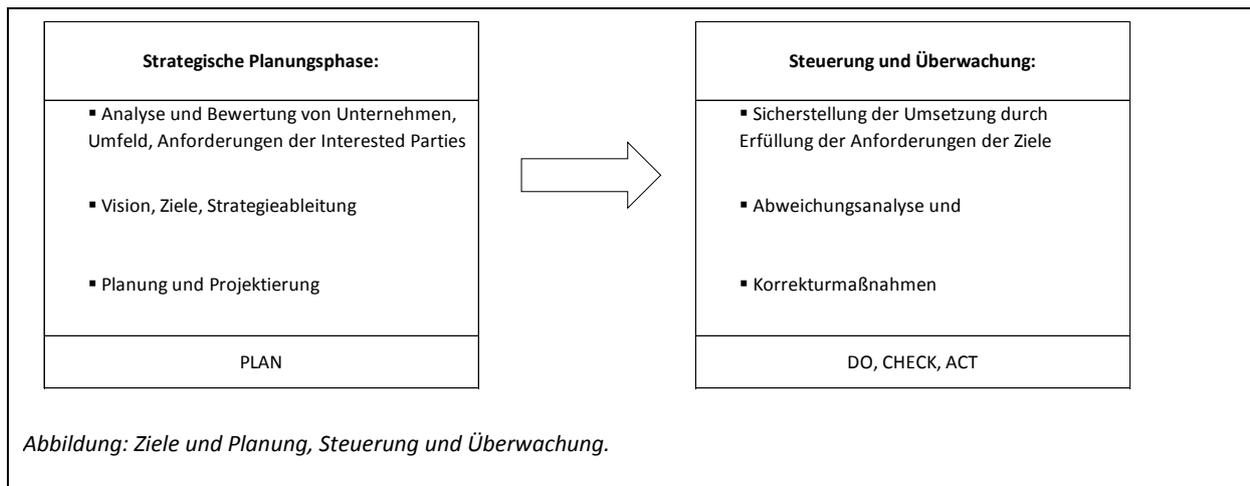
Die Plan/Do/Check/Act-Methode: Ziele und Planung, Steuerung und Überwachung

Zunächst werden Ziele und der zu erzielende Wertbeitrag des unternehmerischen Handelns definiert, die Strategie festgelegt und die Vorgehensweise geplant. Dies lässt sich auch mit strategischer „Planungsphase“ umschreiben und entspricht der Phase „Plan“.

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

¹ Synopse:

- ISO 19600:2014:** Introduction / 8 Operation / 8.1 Operational planning and control / 8.2 Establishing controls and procedures
- COSO I:2013:** 2. Objectives, Components, and Principles / Introduction / An organization adopts a mission and vision, sets strategies, establishes objectives it wants to achieve, and formulates plans for achieving them
- IDW PS 980:2011:** 3. Rn. 15: ... „Prozess der Entwicklung und Einführung“ ...
- ISO 37001:2016:** 8 Betrieb / 8.1 Betriebliche Planung und Steuerung
- ISO 9001:2015:** Einleitung 0.3.2 „Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln“-Zyklus / 8 Betrieb / 8.1 Betriebliche Planung und Steuerung



Auch **Audits und Zertifizierungen** befassen sich (auf der untersten Stufe) mit der **Konzeptionierungsprüfung**.

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

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11: 6 Planung für das Qualitätsmanagementsystem / 6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen / 6.2 Qualitätsziele und Planung zu deren Erreichung 6.3 Planung für Änderungen

„A failure in planning is like planning a failure“.²

Synopse³

*Der vom Unternehmen dargestellte Ist-Zustand des Compliance-Managementsystems im Konzept **muss** ebenso, wie der zu erreichende Soll-Zustand, angemessen sein, d.h. geeignet, die Ziele des Compliance-Managementsystems zu erreichen. Eine Auswahl erforderlicher Komponenten eines Compliance-Managementsystems findet sich in diesem Standard.*

² Dieser sinnhafte Spruch war als Untertitel in einer Star-Wars-Folge von „The Clone Wars“ zu lesen.

³ Synopse:

- ISO 19600:2014:** 4 Context of the organization / 6 Planning / 6.1 Actions to address compliance risks / 6.2 Compliance objectives and planning to achieve them
- COSO I:2013:** 2. Objectives, Components, and Principles / Introduction / An organization adopts a mission and vision, sets strategies, establishes objectives it wants to achieve, and formulates plans for achieving them
- IDW PS 980:2011:** 5.4 Prüfungsdurchführung / 5.4.1.2 Konzeption des CMS
- ISO 37001:2016:** 4 Kontext der Organisation / 6 Planung
- ISO 9001:2015:** 4 Kontext der Organisation / 6 Planung / 6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen / 6.2 Qualitätsziele und Planung zu deren Erreichung / 6.3 Planung von Änderungen

Das Ergebnis des Soll-Ist-Abgleichs **muss** zutreffend dargestellt werden. Es kann zugleich – ebenso wie ein Handbuch – die Compliance-Managementsystem-Beschreibung darstellen und darf keine wesentlichen Lücken oder Schwachstellen aufweisen.

Konzeptionierung der Umsetzung (Do) (Implementierung und Wirksamkeit), Überwachung (Check) und Verbesserung (Act) des integrierten Compliance-Managementsystems

Synopse: Vgl. DIN EN ISO 9001:2015-11: 6 Planung für das Qualitätsmanagementsystem / 6.3 Planung von Änderungen

Oft wird in Theorie (auch in Standards) und Praxis (noch häufiger) vergessen, dass nicht nur das Compliance-Managementsystem mit all seinen Inhalten, sondern **auch die Vorgehensweise bei Umsetzung / Überwachung / und Verbesserung frühzeitigst konzipiert / geplant / projiziert** werden muss.

Dabei stellen sich bereits lange im Vorfeld Fragen, u.a., **ob** die auch **für diese Phasen** erforderlichen finanziellen, personellen und zeitlichen **Ressourcen vorhanden** sind:

Das führt manchmal zu negativen Überraschungen.

Noch schlimmer ist es, **wenn** – wie in der Praxis so oft – **sich niemand mehr so richtig um die Umsetzung des Konzeptes kümmert** und somit alles bisher Erreichte im „Winde verweht“ (wieder ein **Konzept ohne Wirkung nur für die Schublade**).

Falls die **Staatsanwaltschaft** gegen die Geschäftsführung wegen Verletzung der Aufsichtspflicht gem. § 130 OWiG ermittelt, **enthaftet ein nicht umgesetztes oder nicht gelebtes Konzept nicht!**

Synopse⁴

Konzeptionierung der Umsetzung (Do)

⁴ **Synopse:**

- ISO 19600:2014:** 6 Planning
- COSO I:2013:** 2. Objectives, Components, and Principles / Introduction / An organization adopts a mission and vision, sets strategies, establishes objectives it wants to achieve, and formulates plans for achieving them
- IDW PS 980:2011:** 3. Gegenstand, Ziel und Umfang der Prüfung: Rn. 20/21; 5.4 Prüfungsdurchführung / 5.4.1.2 Konzeption des CMS
- ISO 37001:2016:** 6 Planung
- ISO 9001:2015:** 6 Planung für das Qualitätsmanagementsystem / 6.3 Planung von Änderungen

*Die Umsetzung besteht aus Implementierung und Herbeiführung der Wirksamkeit: Auch dies **muss** – unter Berücksichtigung des notwendigen inputs (Anforderungen und benötigte Ressourcen) – konzeptioniert / geplant werden.*

Conceptual design of the Implementation (Do) (implementation and effectiveness), monitoring (Check) and improvement (Act) of the integrated compliance management system

Conceptual design of the implementation (Do)

*Implementation involves the implementation as such and the achievement of effectiveness: Also this **must** be conceptualized / planned – while taking account of the essential input (requirements and resources needed).*

Konzeptionierung der Implementierung (Anreicherung der Aufbau- und Ablauforganisation)

*Die Anreicherung der Geschäftsprozesse mit Schritten zur Erfüllung der Compliance-Anforderungen **muss** frühzeitig geplant und projektiert werden. Hierzu gehört z.B. die rechtzeitige Klärung der Frage, wie Prozessabläufe einheitlich visualisiert (z. B. ARIS, Vi-Flow, Visio, igrax, etc.), beschrieben und dokumentiert werden.*

Konzeptionierung der Herbeiführung der Wirksamkeit („Gelebt werden“)

In einem Konzept / Projektplan ist an dieser Stelle beispielsweise festzuhalten, welche Kompetenzen (Wissen / Wollen / Können) schon vorhanden oder noch zu erwerben sind, wann wer wie von wem in welchen Inhalten geschult / gecoacht / trainiert wird, wann Compliancemanagement-Themen wie in Zielvereinbarungen aufgenommen werden, etc.

*Dabei **müssen** auch interne (z.B. neue Mitarbeiter) und externe (z.B. neue Gesetze / Rechtsprechung / Methoden) Veränderungen berücksichtigt werden.*

Change-Management

Neben den Schulungen ist ein Change-Management-Prozess zu konzipieren / projektieren: Die zum Teil für viele Mitarbeiter noch neuen Anforderungen von Governance / QM / Risk und Compliance sollen mittelfristig zum Verhaltensmuster, zur Selbstverständlichkeit werden, also in „Fleisch und Blut“ übergehen (vgl. das Beispiel Bauarbeiter mit Helm statt Bierkasten).

Je höher dieser Reifegrad, desto geringer der Überwachungsaufwand! Insofern zahlt sich eine ausreichende Investition in das Change-Management u.U. bereits sehr früh aus.

Konzeptionierung der Überwachung (Check) des integrierten Compliance-Managementsystem mit Wertbeitragsmessung (Performance Evaluation)

Die Bestandteile eines „Internen Steuerungs- und Überwachungssystems werden im weiteren Verlauf in Bezug auf das Compliance-Managementsystem“ dargestellt.

Die Umsetzung auch dieser System-Überwachungsmaßnahmen muss ebenfalls geplant werden.

Konzeptionierung der (kontinuierlichen) Verbesserung (Act) des integrierten Compliance-Managementsystems

Synopse⁵

Bereits bei der Konzeption des Compliance-Managementsystems **muss** mit geplant werden, wie der (kontinuierliche) Verbesserungsprozess und Anpassungsprozess bei Veränderungen in Bezug auf das Compliance-Managementsystem gestaltet und gelebt werden kann.

Ausführung: Umsetzung (Do), Überwachung (Check), Verbesserung (Act)

Hier geht es um das tatsächliche Doing:

*All das, was konzeptioniert und projiziert wurde, **muss nun in die Tat umgesetzt** werden. Die Erreichung der in der Konzeptionierung festgelegten Ziele stellt ein effektives Steuerungs- und Überwachungssystem sicher.*

⁵ Synopse:

- ISO 19600:2014:** 7 Support / 8 Operation / 9 Performance evaluation / 10 Improvement
- COSO I:2013:** 2. Objectives, Components, and Principles / Introduction / An organization adopts a mission and vision, sets strategies, establishes objectives it wants to achieve, and formulates plans for achieving them
- IDW PS 980:2011:** A11 und A 20: Compliance-Überwachung und Verbesserung
- ISO 37001:2016:** 7 Unterstützung / 8 Betrieb / 9 Bewertung der Leistung / 10 Verbesserung
- ISO 9001:2015:** 7 Unterstützung / 8 Betrieb / 9 Bewertung der Leistung / 10 Verbesserung

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 ganzheitliche, einheitliche Vorgehen in den diversen Themengebieten des Unternehmens.***

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

Block 2.1: Analyseprozesse

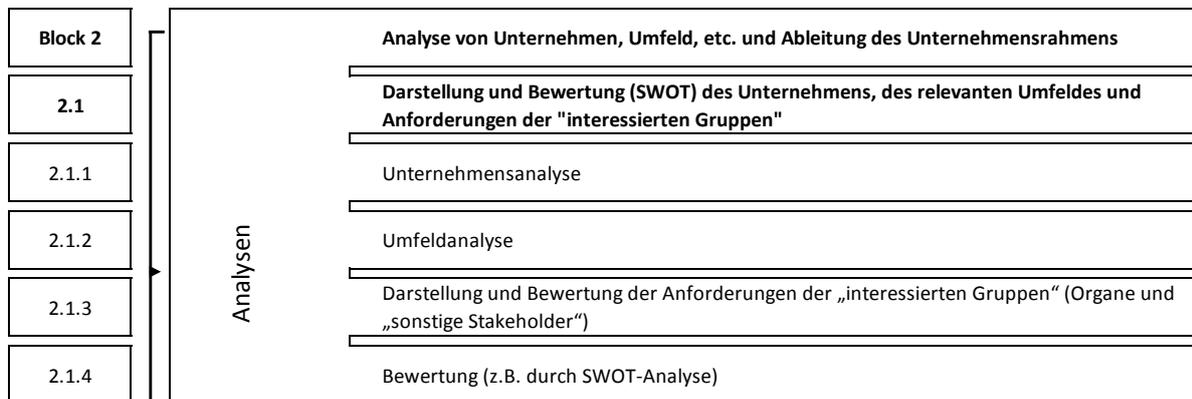


Abbildung: Integriertes, standardorientiertes Compliance-Managementsystem in 4 Blöcken - Block 2.1: Analyseprozesse.

Block 2.2: Ableitung des Unternehmensrahmens

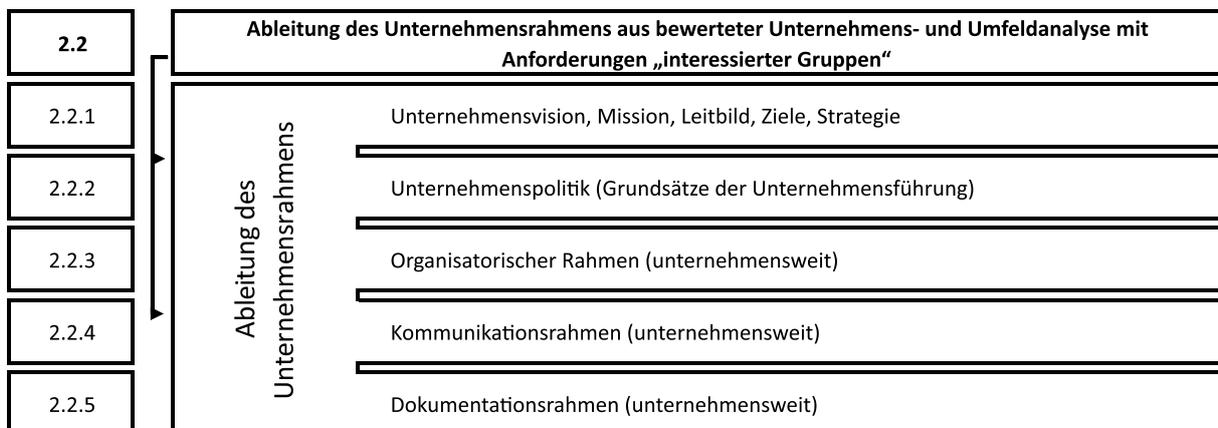


Abbildung: Integriertes, standardorientiertes Compliance-Managementsystem in 4 Blöcken - Block 2.2: Unternehmensrahmen.

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

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

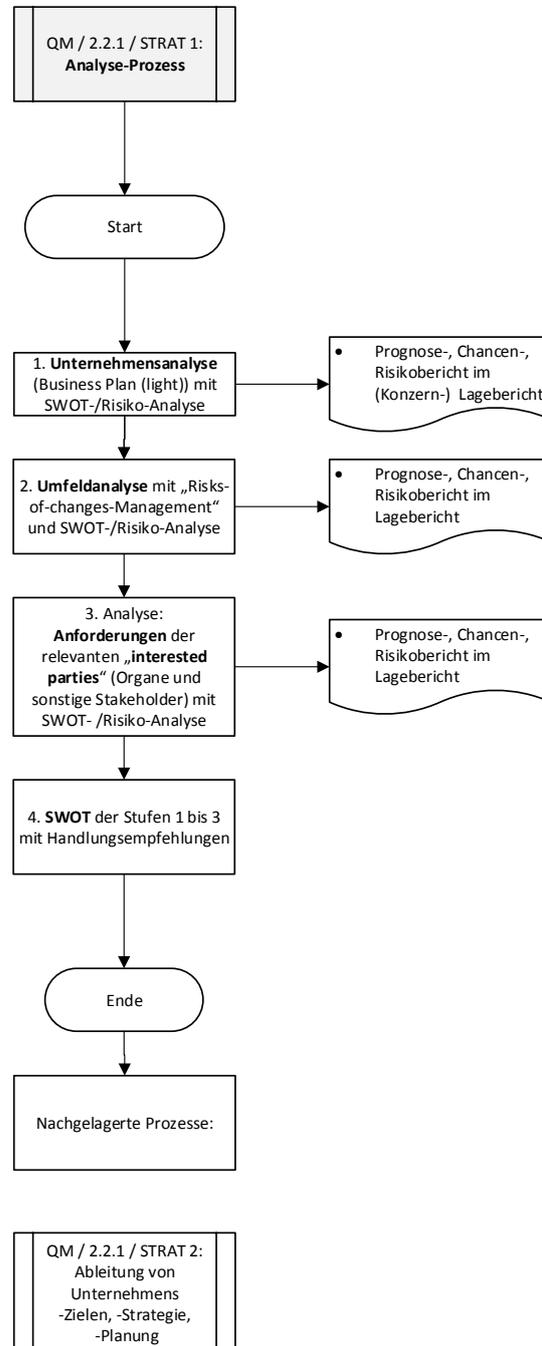


Abbildung: Visualisierung Analyse-Prozess (STRAT 1).

Unternehmensanalyse

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

Synopse⁶

*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 Compliancemanagement zu Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Leistungserbringung, Marketing und Vertrieb.

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

⁶ Synopse:

- ISO 19600:2014:** 4 Context of the organization / 4.1 Understanding the organization and its context
- COSO I:2013:** Komponente (2): Risikobeurteilung (Risk Assessment) / Prinzip 9 / Fokuspunkt 36
- 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
- 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

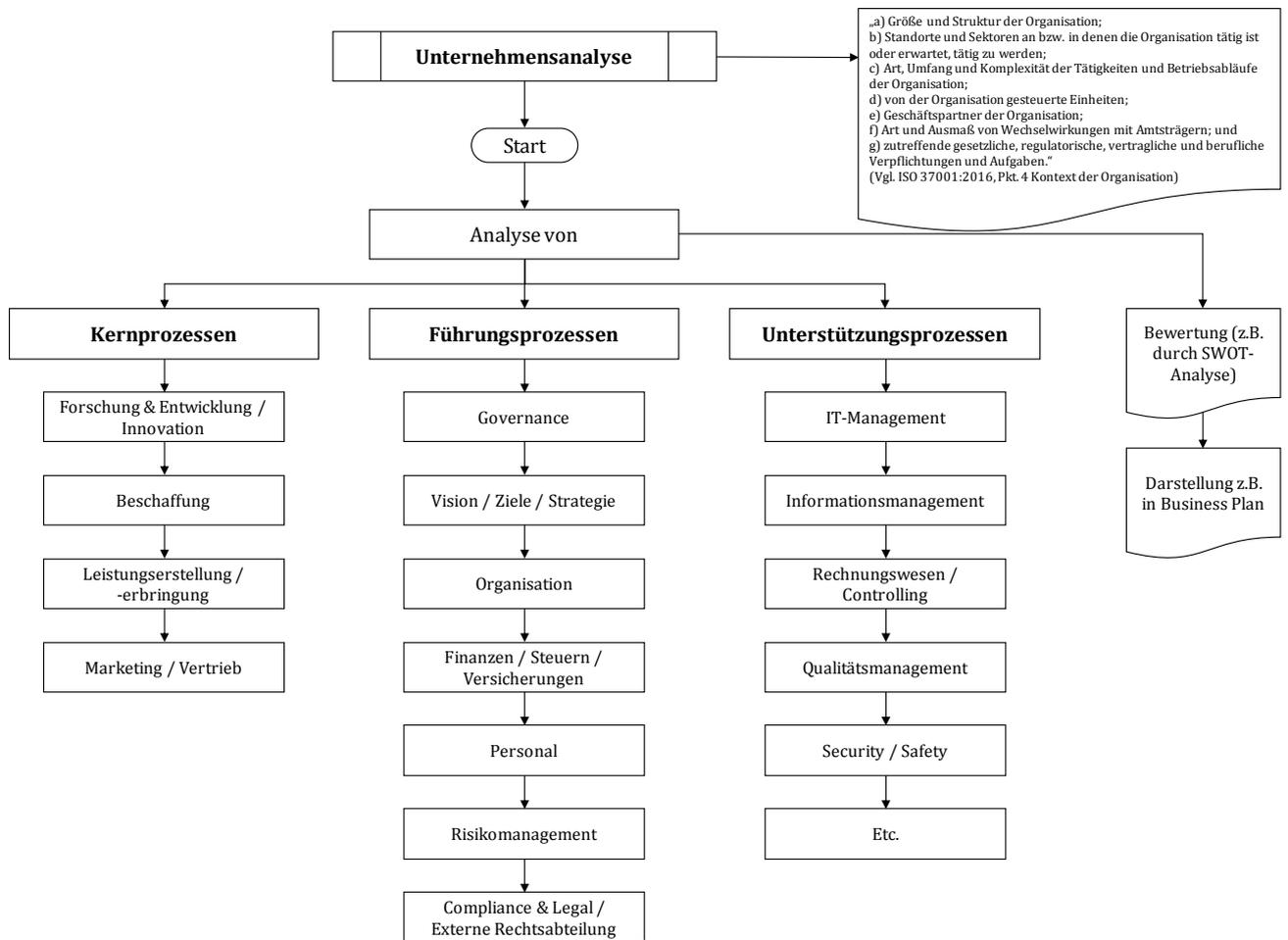


Abbildung1: Prozessvisualisierung: Unternehmensanalyse

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?

Die Unternehmensanalyse stellt eine Übersicht über die derzeitigen und künftig gewünschten wirtschaftlichen und finanziellen Verhältnisse des Unternehmens dar.

Das Ziel der 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.

Ebenso besteht die Pflicht zur ordnungsgemäßen Planung (§§ 252, 289, 315 HGB, § 90 AktG, etc.)

4. Wird die Unternehmensanalyse von Standards / Auditoren gefordert?

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

5. Gibt es Arbeitshilfen?

Ja, es gibt eine Vorlage zur Unternehmensanalyse im Excel-Format sowie eine Word-Vorlage für die zielgruppenspezifischen Ergebnisberichte.

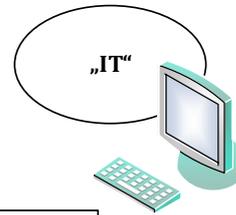
6. Wie sieht das Produkt aus?

Checkliste Unternehmensanalyse				Mitgeltende Dokumente	Beschreibung Dokument	Informationsquelle (z.B. Auswertungsinstanz oder Informant durch Gf)	Fragenblock Stufe 1	Existieren die genannten Themenfelder in Ihrem Unternehmen?	Welche Hauptangabe übernimmt das (Prozess-) Themenfeld bzw. welchen Ziel verfolgt es? Ist es im Unternehmen einheitlich definiert und kommuniziert?	Zuständige verantwortliche Mitarbeiter/ Sachändige verantwortliches Mitglied der Geschäftsbüro
Einleitung	1. Was ist es?	2. Was bringt es?	3. Besteht die (rechtlich verbindliche) Pflicht?		Text	Text		Ja / Nein	Text	Name
<p>Einleitung</p> <p>Die Unternehmensanalyse ist die Darstellung der wirtschaftlichen und finanziellen Situation des Unternehmens. Sie weist große Redundanzen mit dem Business Plan auf. Dieser stellt die Vision, Zielsetzung und Strategie des Unternehmens, Kernleistungen, und -kompetenzen sowie die Planung und Steuerung zur Zielerreichung dar.</p> <p>Text aus: Standard Standard des International Institute for Governance, Management, Risk & Compliance der Technischen Hochschule Deggendorf Compliance-Managementsystem in Anlehnung an ISO 19600:2014 COO 1.2013 IDW PS 980:2011</p>										
<p>Unternehmensdaten</p> <p>Firma (genaue Bezeichnung und Firmierung) Gesellschaftsform Eigentümer/Gesellschafter Geschäftsführung Ansprechpartner Unternehmensanalyse Firmenadresse (Hauptstz) Telefon Mail Produkt/Dienstleistung Firmenhistorie Produktionsstätten Beschäftigte Technologien Hauptkunden/Kundenstruktur Gesamtumsatz Exportanteil Lieferanten Hauptkostenträger Gewinn Trends und Innovation</p>										
<p>SWOT Unternehmen</p> <p>Stärken Schwächen Chancen Gefahren</p>										

Auszug: Unternehmensdaten

Checkliste Unternehmensanalyse	Mitgeltende Dokumente	Fragenblock: Stufe 1	Fragenblock: Top Risiken	Welche Stärken / Schwächen / Risiken und Chancen verbinden Sie mit dem (Prozess-) Themenfeld? Top-Risiken	Risikoeinstufung 0 = kein Risiko 1 = schwaches Risiko 2 = bedeutendes Risiko	Fragenblock: Stufe 2	Fragenblock: Stufe 3 Spezielle Fragen
Einleitung				Text	0/1/2		
Unternehmensdaten							
Umfeldanalyse							
Checkfragen							
Management							
Checkfragen							
				Persönliche Insolvenz bei Unternehmenskrise (Verlust von Wohnung, Altersvorsorge etc., wegen fehlender insolvenzsicherer Vermögensanlage)	0		
				Persönliche zivil- und strafrechtliche Haftung wegen Pflichtverstoß bei unternehmerischer Tätigkeit (Managerhaftung)	0		
				Unternehmensblockade: bei Konzentration der Kernfunktionen auf eine Person: fehlende Möglichkeit, bei Ausfall an Wissen zu kommen (PIN, TAN, Code-Wörter), und fehlende Vertretungsregelung	0		
				Unternehmenskrise durch Nachfolgestreit oder Ausgleichszahlungen aufgrund fehlender Nachfolgeplanung, fehlender Abstimmung von Ehe-, Gesellschafts- und Erbverträgen bzw. Testament	0		
				Fehlende Altersvorsorge	0		
				Ausfall durch burn out, Krankheit, Unfall, Tod	0		
				Die Rollenverhältnisse, Kompetenz- und Verantwortungsbereiche des Top Managements sind nicht eindeutig definiert.	0		
					0		
					0		
Governance							

Auszug: Basis-Risiko-Analyse

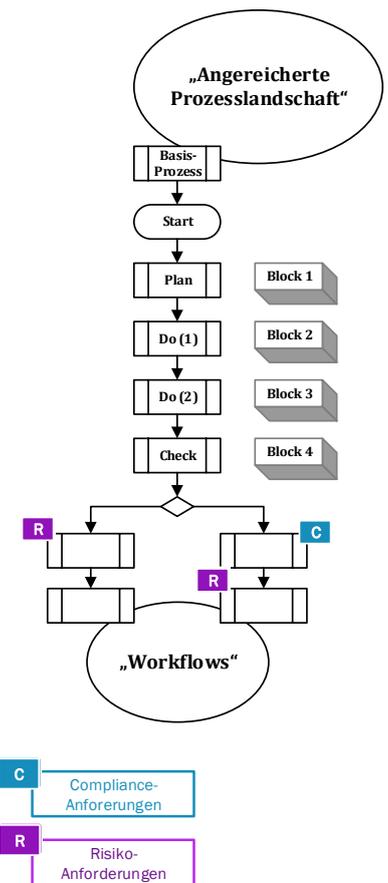


Prozessvisualisierungstools

- Microsoft Visio
- ViFlow
- iGrafx
- Signavio
- Microsoft Excel
- etc.

Managementsystem-IT

- SAP
- AMS
- Navision
- Pro Alpha
- etc.



7. Wie sieht die Vorgehensweise aus und was kostet es?

Die Unternehmensanalyse wird in vier Varianten angeboten.

Variante 1: „Unternehmensanalyse Basis“ (ohne Risiko-Checkfragen)

Ihr Vorteil: Geringer Zeitaufwand, kostengünstig, Erfüllung gesetzlicher Anforderungen, einfache Handhabung

Der Basisteil zur Durchführung der Unternehmensanalyse kann im Excel-Format mit einer kurzen Gebrauchsanweisung erworben werden.

Die Excel-Vorlage enthält dabei eine Checkliste zu Unternehmensdaten.

Das erhalten Sie:

- Vorlage „Unternehmensanalyse Basis“ im Excel-Format mit ausgewählten Basis-Dokumenten (z.B. Musterorganigramm)

Pauschalpreis: EUR zzgl. 19% USt.

Keine Beratertage

Variante 2: Unternehmensanalyse inkl. Risiko-Checkfragen zur selbstständigen Umsetzung

Ihr Vorteil: Geringer Zeitaufwand, kostengünstig, Erfüllung gesetzlicher Anforderungen, einfache Handhabung

Die Unternehmensanalyse zur selbstständigen Durchführung kann im Excel-Format mit einer kurzen Gebrauchsanweisung erworben werden.

Die Excel-Vorlage enthält dabei **auch themenfeldbezogene (Risiko-)Checkfragen**, die eine erste Risikoidentifikation mit Ersteinschätzung mittels Relevanzklassen ermöglichen.

Der Käufer setzt die Unternehmensanalyse und ggf. Erstaufnahme der Risiken mit seinem eigenen Personal selbstständig um.

Etwaige Ergebnisse oder Berichte aus der Unternehmensanalyse werden ebenso eigenständig formuliert.

Das erhalten Sie:

- Vorlage Unternehmensanalyse mit themenfeldbezogenen (Risiko-)Checkfragen im Excel-Format sowie die Vorlage Ergebnisbericht im Word-Format.

Pauschalpreis: EUR zzgl. 19% USt.

Keine Beratertage

Variante 3: Unternehmensanalyse inkl. Risiko-Checkfragen mit Einführungscoaching und optional Ergebnisüberprüfung

Ihr Vorteil: Umfassende Einführung durch einen Spezialisten, selbstständige Weiterführung bei flexibler Zeiteinteilung, kostengünstige Umsetzung

Die Unternehmensanalyse wird im Excel-Format als Vorlage zur weiteren Verwendung erworben.

Zusätzlich erklärt ein externer, spezialisierter Coach die Vorlage sowie Vorgehensweise vor Ort und gibt dabei nützliche Tipps zur Handhabung und Auswertung der Daten.

Im Rahmen des Einführungscoachings steht Ihnen unser spezialisierter Coach auch für Ihre individuellen Fragen zur Verfügung. Der Workshop dauert maximal drei Zeitstunden.

Das erhalten Sie:

- Vorlage Unternehmensanalyse inkl. (Risiko-)Checkfragen im Excel-Format, Vorlage „Ergebnisbericht“ im Word-Format und einen Einführungs-Workshop mit Teilnehmern Ihrer Wahl (max. 3 Zeitstunden) durch einen Coach bei Ihnen vor Ort.

Pauschalpreis: EUR zzgl. 19% USt.

Optional können Sie zu diesem Angebot auch die stichprobenhafte Überprüfung Ihres Ergebnisses durch einen spezialisierten Coach buchen.

Das erhalten Sie:

Kritische Würdigung des Ergebnisses aus der Unternehmensanalyse mit (Risiko-)Checkfragen auf Basis Ihrer ausgefüllten Unternehmensanalyse (Excel-Vorlage) und Ergebnisbericht (Word-Vorlage) sowie weiteren dem Coach überlassenen Dokumenten durch ein Gutachten mit Maßnahmenempfehlungen.

Pauschalpreis: EUR zzgl. 19% USt.

(ein Beratertag + Prüfung und Gutachten im Backoffice)

Variante 4: Begleitung durch spezialisierte Coaches bei Unternehmensanalyse Basis inkl. Basis Risiko-Analyse

Ihr Vorteil: Umfassende Beratung durch einen Spezialisten, fortlaufende Service- und Beratungsqualität, wenig Arbeitsaufwand für Sie, hohe Ergebnisqualität

Die Unternehmensanalyse inkl. Basis-(Risiko-)Checkfragen wird im Excel-Format als Vorlage zur weiteren Verwendung erworben.

Zusätzlich werden Sie bei der Umsetzung der Unternehmensanalyse sowie Risiko-Analyse (Basisanalyse) kontinuierlich bis zum Abschluss- bzw. Ergebnisbericht durch einen spezialisierten Coach inkl. Zugriff auf ein spezialisiertes Netzwerk bei Individualfragen begleitet.

Das erhalten Sie:

- Vorlage Unternehmensanalyse mit Basis-(Risiko-)Checkfragen im Excel-Format, Vorlage Ergebnisbericht im Word-Format und einen Einführungs-Workshop mit Teilnehmern Ihrer Wahl (max. 3 Zeitstunden) durch einen Coach bei Ihnen vor Ort,
- Fragebogen für die unternehmensweite (Compliance-) Risikoidentifikation, der mit wenig Aufwand von ausgewählten Mitarbeitern des Unternehmens ausgefüllt und vom Coach/Auftragnehmer ausgewertet wird.
- Gemeinsamen Workshop – unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus der Risiko-Analyse Basis: Dabei erfolgt eine erste semi-quantitative Risikobewertung mittels Relevanzklassen (0 = kein Risiko, 1 = schwaches Risiko, 2 = bedeutendes Risiko) inkl. Brainstorming bzgl. Handlungsempfehlungen (Maßnahmen). Es findet keine Projektierung statt.
- Abschlussbericht inkl. Handlungsempfehlungen (Zielgruppe: Unternehmensleitung).

Preis: x Tagesrate á y EUR zzgl. 19% USt.
(x Beratertage vor Ort,
x Beratertage Backoffice)

Optional können Sie die jährliche Aktualisierung der Unternehmens- und

Basis-

(Risiko-)Analyse buchen.

Pauschalpreis: EUR zzgl. 19% USt.
(Beratertage: Pauschale Vereinbarung oder nach Aufwand)

Variante 5: Unternehmensanalyse Spezial inkl. Risiko-Analyse Spezial

Ihr Vorteil: Vertiefter Soll-Ist-Vergleich und Risiko-Analyse mit Handlungsempfehlung in ausgewählten (Prozess-) Themenfeldern (z.B. Personal, Einkauf, Vertrieb, etc.) durch Risk- und Compliance-Spezialisten.

Sofern sich aufgrund durchgeführter Basis-Risikoanalyse oder „gegebenen Anlässen“ ein Bedarf zu vertiefter (Compliance-) Risiko/Chancen -Analyse, -Bewertung und -Steuerung in ausgewählten (Prozess-) Themenfeldern (z.B. Personal, Einkauf, Vertrieb, etc.) ergibt, werden diese Themenfelder in Workshops und mit Dokumenten- und Prozessen-Analyse gemeinsam mit Risk- und Compliance-Spezialisten einer vertieften Betrachtung unterzogen.

Das erhalten Sie:

- (Compliance-) Risiko-/Chancen-Workshop und Dokumentenanalyse im Bereich: N.N.
- Risikobewertung und Handlungsempfehlungen für Steuerungsmaßnahmen

Preis: x Tagesrate á y EUR zzgl. 19% USt.
(x Beratertage vor Ort,
x Beratertage Backoffice)

Ende Produktbeschreibung

Umfeldanalyse

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

Synopse⁷

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

Aktuelle Rahmenbedingungen und (Mega-)Trends wie

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

u.v.m., alles zu entnehmen den aktuellen Medien, lassen sich in diese Rubriken einordnen und bezüglich möglicher Chancen und Gefahren für das eigene Unternehmen auswerten. Sie sollten ebenso wie die Ergebnisse des „**Risks-of-Changes-Management**“⁸ in Visions- und Strategieentwicklung einfließen.

⁷ Synopse:

- ISO 19600:2014:** 4 Context of the organization / 4.1 Understanding the organization and its context
- COSO I:2013:** Komponente (2): Risikobeurteilung (Risk Assessment) / Prinzip 9 / Fokuspunkt 35
- IDW PS 980:2011:** 5.4.1.1 Kenntnisse über das rechtliche und wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens / Tz. A29
- ISO 37001:2016:** 4 Kontext der Organisation / 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes
- ISO 9001:2015:** Kontext der Organisation / 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes.

⁸ Vgl. Scherer, Good Governance CCZ 2012, S. 201 ff., vgl. auch den Zukunftsthiller von Martin Walker, „Germany 2064“, 2015.

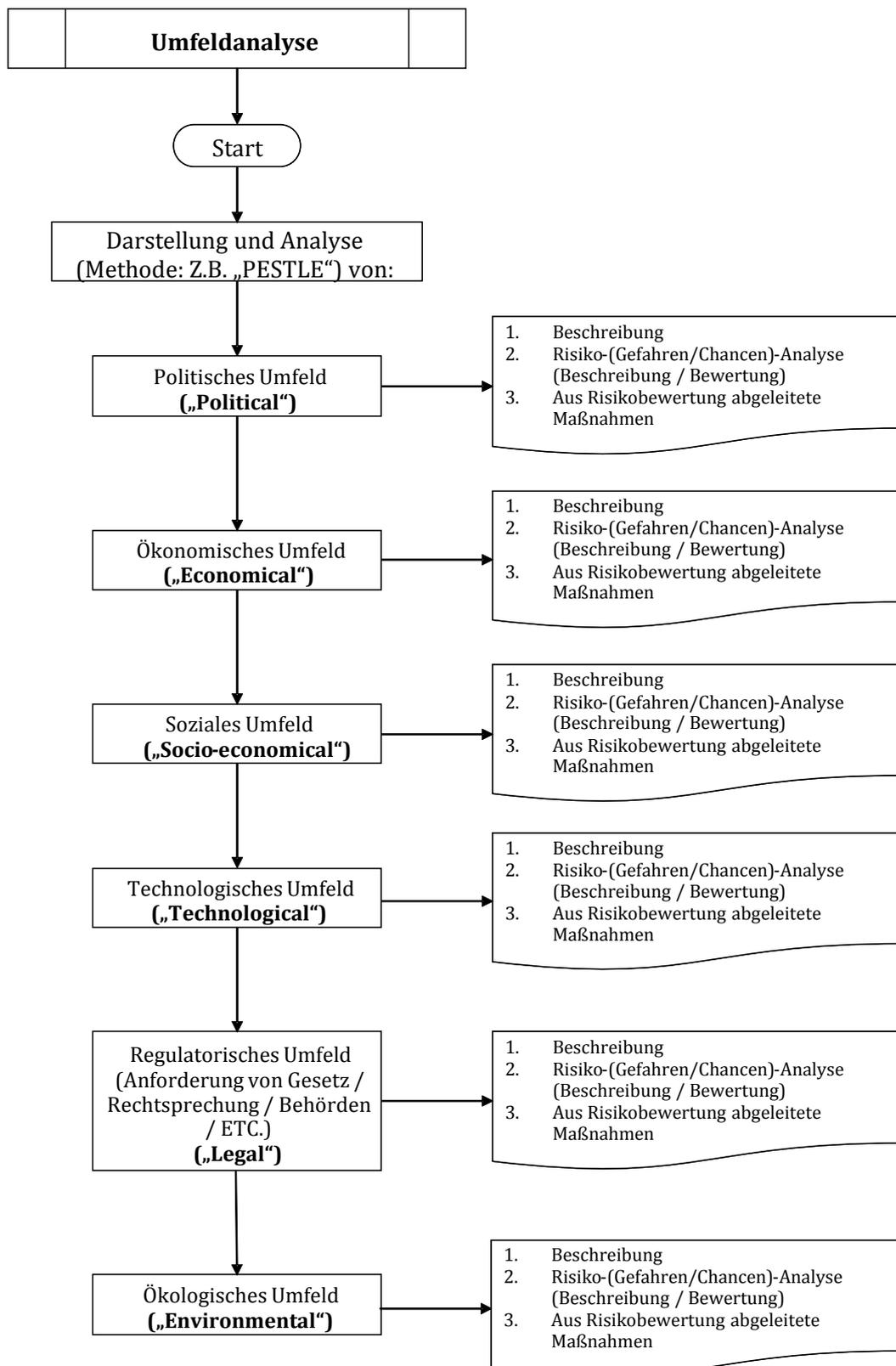


Abbildung: Prozessvisualisierung: Umfeldanalyse

Ausführungen zur Unternehmens- und Umfeldanalyse

Bezüglich der Begrifflichkeiten „Organisation und ihres Kontextes“ oder auch Unternehmens- und Umfeldanalyse **existiert bisher keine Legaldefinition**, also keine vom Gesetzgeber oder der Rechtsprechung zwingend vorgegebene Begriffserklärung. In einem solchen Falle ist zu fragen, wie die herrschende Meinung in Wissenschaft und Praxis (anerkannter Stand von Wissenschaft und Praxis) sowohl national, aber auch bei Auslandsbezug international diese Begrifflichkeiten definiert.

Die ISO 19600 spricht von „**externen und internen Themen**“ die für den Zweck der Organisation **generell relevant sind, aber insbesondere auch sich auf die Erreichung der Ziele des Compliance-Managementsystems** auswirken.

Exemplarisch werden dabei Compliance-Risiken in den diversen Themenfeldern genannt. Bei der Berücksichtigung einer „breiten Palette an externen und internen Aspekten“ darf nicht intuitiv („aus dem Bauch heraus“) oder willkürlich vorgegangen werden, sondern **die relevanten Aspekte müssen** systematisch berücksichtigt werden.

Grundsätzlich stellt sich hier bereits unter anderem die Frage, welche **Compliance-Anforderungen für die Erreichung der Unternehmensziele**, herabgebrochen auf die einzelnen Themenbereiche/Abteilungen relevant sind. Diese Compliance-Anforderungen ergeben den rechtlichen Rahmen für die wirtschaftliche Betätigung der Organisation.

Im Rahmen der complianceorientierten und risikobasierten Unternehmensführung (Governance, Risk und Compliance: GRC) geben also die formell anwendbaren Gesetze, die Rechtsprechung aber auch interne Richtlinien den formellen Rahmen vor. Da Compliance-Vorgaben befolgt werden müssen, Compliance also wirksam sein (gelebt werden) muss, ist auch im Rahmen der Unternehmens- und Umfeldanalyse auf die **Aspekte der Awareness und Kultur** einzugehen. Deshalb erwähnt der Standard zurecht auch, dass auf **soziale und kulturelle Zusammenhänge** und entsprechende Ressourcen, insbesondere im Bereich Management und Mitarbeiter einzugehen ist. Besonders zu erwähnen sind **Verfahren und Prozesse**, da diese nach entsprechender Transparenz über Ziele und Anforderungen zur Erreichung der Ziele mit den vorhandenen Ressourcen im Rahmen der Ablauforganisation den Input in Output, also Zielerreichung, verwandeln sollen.

Nur wenn Prozesse und Verfahrensabläufe rechtssicher gestaltet sind, ist das Ziel von Compliance zu erreichen.

Wichtig ist, dass eine **Unternehmens- und Umfeldanalyse nach „Anerkanntem Stand von Wissenschaft und Praxis“** nicht allzu detailliert ausgeführt wird, da die zu starke Detaillierung der **Berücksichtigung ständiger Veränderungen externer und interner Aspekte** in der Praxis aufgrund des zu hohen Betreuungsaufwandes entgegenwirkt. Die Perfektionismus-Falle ist zu vermeiden.

Umgekehrt stellt eine völlig fehlende oder nur mit „Allgemeinplätzen besetzte“ Unternehmensanalyse, wie sie oft noch in Lageberichten vorzufinden ist, einen wesentlichen Mangel da.

Mit anderen Worten: die Unternehmens- und Umfeldanalyse sollte ein angemessenes Bild abgeben und unter Berücksichtigung von Risiken und Chancen sowie Stärken und Schwächen geeignet sein, insbesondere auch für das Compliance-Managementsystem die Zielerreichung zu unterstützen.

Der „Anerkannte Stand von Wissenschaft und Praxis“ bei Unternehmens- und Umfeldanalyse

Allgemein zugängliche Internetquellen⁹ stellen ab auf Darstellung der Ressourcen, Stärken und Schwächen, auf Informationssammlung und Verarbeitung sowie Überprüfung, ob die gesetzten Unternehmensziele erreicht wurden und auch in Zukunft erreicht werden.

Unter anderem wird „**business analysis**“ als Disziplin bezeichnet, die Anforderungen identifiziert und Lösungen für unternehmerische Problemstellungen bietet. Hier wird insbesondere auch auf das Modell der Prozessverbesserung oder organisatorischer oder strategischer Planungen eingegangen. Das **Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie**¹⁰ betont die Erstellung eines Unternehmensleitbildes und die Durchführung einer SWOT-Analyse, aus der dann die Strategie entwickelt und Geschäftsziele abgeleitet werden. Besonders betont wird auch noch das Thema der Personalstruktur. Andere, durchaus wichtige Themen werden nicht erwähnt.

Bei der Sichtung der diversen allgemein zugänglichen Definitionen von Unternehmensanalyse wird deutlich, dass grundsätzlich sogar **global eine gemeinsame grobe Vorstellung** über die Eigenschaften einer Unternehmensanalyse besteht, eine **klare und umfassende Definition dagegen wohl kaum zu finden** ist.

Sehr häufig wird betont, dass eine **SWOT-Analyse** eine entscheidende Rolle spiele und diese zumindest **auf die Wertschöpfungskette** bzw. die Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozess-Themen nach Porter **ausgerichtet** werden soll.¹¹

In Unternehmensführungs- und Strategieliteratur taucht häufig auch noch die Meinung auf, dass Unternehmens- und Umfeldanalyse neben Ressourcen- und Werteanalyse wesentliche Subprozesse der Strategieentwicklung und -planung darstellen.

Gute Hinweise zur Definition einer Unternehmens- und Umfeldanalyse gibt der **Standard IDW S6** aus dem Jahr 2012:

Dieser Standard verlangt die **vollständige Erfassung der für das Unternehmen wesentlichen Daten**.

Diese Daten seien unter Berücksichtigung der zu analysierenden Thematik (hier unter anderem vor allem das Compliance-Managementsystem) in einer klaren und übersichtlichen Form darzustellen. Informationsquellen sollten dabei genannt werden. Auch hier wird wieder die SWOT-Analyse als Tool zur Analyse interner und externer Faktoren genannt und darauf hingewiesen, dass verschiedene Methoden zur Aufbereitung quantitativer oder Ermittlung qualitativer Merkmale in Betracht kämen:

„Im Rahmen der Unternehmensanalyse findet eine systematische Datenerhebung zu allen [...] 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.“ [...]

⁹ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/unternehmensanalyse/unternehmensanalyse.htm>, Abrufdatum 13.09.2016, <http://swotanalyse.org/die-unternehmensanalyse/>, Abrufdatum 08.09.2016, https://en.wikipedia.org/wiki/Business_analysis, Abrufdatum 08.09.2016, <http://www.businessdictionary.com/definition/internal-analysis.html>, Abrufdatum 12.09.2016

¹⁰ 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>

¹¹ 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, Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Wertschöpfungskette, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/145581/wertschoepfungskette-v7.html>, Abrufdatum 14.09.2016

„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.“

Besonders betont der *IDW S6* natürlich die Ergebnis-, Finanz- und Vermögenslage des Unternehmens und deren prognostizierte weitere Entwicklung. Da die Finanzströme letztendlich ausschlaggebend für die Existenz des Unternehmens sind, ist dies korrekt.

Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass sämtliche Aktivitäten und Unterlassungen im Unternehmen Zahlungsströme auslösen. Aus diesem Grund sind bei der Unternehmens- und Umfeldanalyse nicht nur die Ergebnisse, also die Finanz- und Vermögenslage, darzustellen/einzugehen, sondern auch auf die beeinflussenden Faktoren wie in den Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozess-themen. Besonders wichtig daher ist die Beleuchtung des bestehenden „Geschäftsmodells sowie die Kerngeschäfte und ihre Rentabilität, Kernprodukte und Potenziale sowie Ressourcen“.

Besteht eine Pflicht zur Unternehmens- und Umfeldanalyse?

Es besteht eine **Pflicht** zur Unternehmens- und Umfeldanalyse, also eine **Pflicht zum „Risiko-Check“¹²**; Das wiederum lässt sich beispielsweise herleiten aus diversen Entscheidungen des *BGH*, in denen die **Pflicht** des Geschäftsführers (Vorstandes, etc.) statuiert wird, **jederzeit** eine Übersicht über die **wirtschaftliche und finanzielle** Situation des Unternehmens zu haben.

Dies lässt sich nur mittels einer aktuellen Unternehmens-/Umfeldanalyse bewerkstelligen, oder durch Konstrukte, die inhaltlich sehr ähnlich sind:

Fundierte Due diligence-, Rating-, Business Plan-, Mergers & Acquisitions-, Unternehmensprospekt-, Unternehmensbewertungs-, etc.-Darstellung.

Urteil des Bundesgerichtshofs, verkündet am 19. Juni 2012 / AZ: II ZR 243/11

„Der **Geschäftsführer** einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung **muss für eine Organisation sorgen, die ihm die zur Wahrnehmung seiner Pflichten erforderliche Übersicht über die wirtschaftliche und finanzielle Situation der Gesellschaft jederzeit ermöglicht** (Bestätigung von *BGH*, Urteil vom 20. Februar 1995 – II ZR 9/94, ZIP 1995, 560).

[...] a) das Berufungsgericht ist im Ausgangspunkt zutreffend davon ausgegangen, dass die Haftung des Geschäftsführers [...] Verschulden voraussetzt. **Einfache Fahrlässigkeit genügt. Maßstab ist [...] die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmanns.** Auf die individuellen Fähigkeiten des in Anspruch genommenen Geschäftsführers kommt es nicht an; mangelnde Sachkenntnis entschuldigt nicht. [...]

[...] Wie das Berufungsgericht gleichfalls noch zu Recht angenommen hat, **wird von dem Geschäftsführer einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung erwartet, dass er sich über die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft stets vergewissert.** [...]

¹² Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.) Governance Management Anlageteil zu Band II (Standard & Audit), 2016, Anlage 22, S.187 ff.

*[...] Der Geschäftsführer handelt fahrlässig, wenn er sich nicht rechtzeitig die **erforderlichen Informationen und Kenntnisse** verschafft, die er für die Prüfung benötigt. [...] Sofern er nicht über ausreichende persönliche Kenntnisse verfügt, muss er sich **gegebenfalls fachkundig beraten lassen**. [...]*

*aa) Ob der Geschäftsführer seiner **Pflicht zur laufenden Beobachtung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens und näheren Überprüfung im Falle krisenhafter Anzeichen** hinreichend nachgekommen ist, kann nur unter umfassender **Berücksichtigung der für die Gesellschaft wirtschaftlich relevanten Umstände** beurteilt werden, die dem Geschäftsführer bekannt waren oder bekannt sein mussten.*

*Dem **Geschäftsführer, der die Vermutung schuldhaften Verhaltens zu widerlegen hat**, obliegt es, die Gründe vorzutragen und zu erläutern, die ihn gehindert haben [...].*

*[Es] ist zu berücksichtigen, **dass der Geschäftsführer einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung für eine Organisation sorgen muss, die ihm die zur Wahrnehmung seiner Pflichten erforderliche Übersicht über die wirtschaftliche und finanzielle Situation der Gesellschaft jederzeit ermöglicht**. [...]"*

Anmerkung zum Urteil des BGH vom 19.06.2012 (Scherer):

Hervorzuheben ist, dass der **BGH** zum einen auf **Organisationspflichten des Geschäftsführers** abstellt und dabei fordert, er müsse

- **jederzeit** in der Lage sein, eine Übersicht über die zum einen
- **wirtschaftliche Situation** und zum anderen
- **finanzielle Situation** der Gesellschaft haben und im Falle krisenhafter Anzeichen eine nähere Überprüfung vornehmen.

Dafür müsse er sich die

- **erforderlichen Informationen** und
- **Kenntnisse** verschaffen bzw.
- **sich fachkundig beraten lassen**.

Aufgrund der mehrmalig betonten Differenzierung zwischen **wirtschaftlicher** und **finanzieller** Situation ist die **wirtschaftliche Situation nicht als Synonym für die finanzielle Situation** zu sehen.

Vielmehr bezeichnet die „**wirtschaftliche Situation**“ die **betriebswirtschaftlichen Verhältnisse** und erstreckt sich auf **alle Unternehmensbereiche**.

Dass entsprechende (negative) betriebswirtschaftliche Verhältnisse in den unterschiedlichsten Bereichen Ursachen und Anzeichen für Krisensituationen sein können und sich oft am Ende zur (finanziellen) Liquiditätskrise zuspitzen, ist bekannt.

Bei dieser Interpretation des Urteils des *BGH* wird somit eine **Pflicht zum regelmäßigen „Risiko-Check“ in allen Unternehmensbereichen** statuiert, was nicht verwundert, da dies u.a. bereits 1998 durch das KonTraG in § 91 II AktG für Aktiengesellschaften und „große GmbH’s“ kodifiziert wurde (Risikofrüherkennung bzgl. bestandsgefährdender Risiken, vgl. IDW PS 340) und mittlerweile ein nicht nur auf bestandsgefährdende Risiken und Früherkennung bezogenes, sondern die Einrichtung eines **angemessenen** Risiko-Managementsystems (vgl. IDW PS 981:2017, ISO 31000:2009, ONR 49000:2014, COSO II:2017, etc.) als „Anerkannter Stand von Wissenschaft und Praxis“ für einen gewissenhaften Geschäftsführer (§ 43 GmbHG), Vorstand (§ 93 I S. 1 AktG), Kaufmann (§ 347 HGB), Aufsichtsrat (§ 107 AktG), etc., anzusehen ist.

Sollte gegen diese Pflicht zum regelmäßigen Risiko-Check verstoßen werden oder diesbezüglich auch nur der Verdacht bestehen, so könnten Schäden aufgrund von Krisen oder Unfällen oder sonstige Vermögenseinbußen bis hin zum Insolvenzschaden vom Vorstand / Geschäftsführer eingefordert werden, wobei der Anspruchsteller bzgl. Pflichtverletzung und Ursächlichkeit einer evtl. Pflichtverletzung für den Schaden gegenüber dem Vorstand/Geschäftsführer erhebliche Beweisentlastungen hat, vgl. Pkt. 1.3.1 in *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Governance-Management Band I, 2014.¹³

Auch aus der Pflicht zur Aufstellung des Jahresabschlusses mit Fortführungsprognose und des Lageberichtes mit Prognose- und Risikobericht¹⁴ sowie zur ordnungsgemäßen Planung und der „Business Judgment Rule“ leitet sich die Pflicht zur Unternehmens- und Umfeldanalyse ab:

Zur Erfüllung der **Pflicht zur ordnungsgemäßen Planung** (§§ 259, 289, 315, etc. HGB,) und der **Obliegenheit zur Beachtung der sogenannten „Business Judgment Rule“** [§ 93 Abs.1, Satz 2 AktG: („Regel für unternehmerische Entscheidungen“)] bietet **die Unternehmens- und Umfeldanalyse eine wesentliche Informationsbasis:**

Nur bei angemessener Unternehmens-, Umfeld- (inklusive interested parties-) Analyse als Teil der Informationsbasis lässt sich sowohl *in Bezug auf das Compliance-Managementsystem, aber auch bzgl. Compliance bei unternehmerischem Entscheiden und Handeln generell* ordnungsgemäß planen.

Business Judgment Rule:

Bei den Aufgaben der Geschäftsleitung mit Ermessensspielraum ist stets an die sogenannte Business Judgment Rule¹⁵ zu denken:

Der Manager muss sich die nötigen **Informationen besorgen** und das erforderliche **know how besitzen, um** die Informationen **bewerten zu können** und dann im Rahmen eines pflichtgemäßen Ermessens entscheiden, *ob* und gegebenenfalls *wie* er die Aufgabe ausführt.

Fehlerfreie Ermessensausübung setzt freilich voraus, dass das **Know-how und** hinreichende Informationen **vorhanden sind, um Handlungsalternativen überhaupt zu erkennen**, da nur dann im Anschluss ein sachlicher Abwägungsvorgang stattfinden kann:

Hier findet sich erneut eine **Einbruchstelle für Risiko-, Chancen- und Compliancemanagement: Bei der Informationsgewinnung und -Bewertung** im Wirkungskreis der Business Judgment Rule **helfen**

¹³ Vgl. ausführlich *Scherer*, Good Governance und ganzheitliches strategisches und operatives Management: Die Anreicherung des „unternehmerischen Bauchgefühls“ mit Risiko-, Chancen- und Compliancemanagement, in: Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ), 6/2012, S. 201-211.

¹⁴ Vgl. § 264 Abs. 1 S.1, Abs.2 HGB

¹⁵ Vgl. *Hartmann/Romeike*, FIRM Jahrbuch 2014 und *Sieg/Zeidler*, Business Judgment Rule, in: *Hauschka*, Corporate Compliance, 2. Auflage 2010, S. 52 ff.

anerkannte Methoden des Risiko- und Compliancemanagements, den Pflichtenrahmen des möglichen Handelns abzustecken und bzgl. der einzugehenden Risiken **nicht „aus dem Bauch heraus“ zu handeln**. Diesbezüglich gibt es bereits **anerkannte Standards**.

Hinweis: Auch die Revision von **COSO II:2017 „Aligning Risk with Strategy and Performance“** betont den Einsatz von Risikomanagement bei der Entscheidungsfindung.

Bezüglich der **Entscheidungsfällung** nach den Vorgaben der Business Judgment Rule schafft Risikomanagement Transparenz und gibt Grundsätze vor: **Risiken- und Nutzenabwägung und Berücksichtigung der Risikotragfähigkeit** des Unternehmens.

Obiger These folgend handelt ein Unternehmer **nicht pflichtgemäß, wenn** er – wie in der Praxis häufig anzutreffen – **in Bezug auf Wissen und Fähigkeiten** zur Führung eines Unternehmens **erhebliche Defizite aufweist**, nicht substituierend delegiert hat **auf Basis unzureichender Informationen agiert** und das Unternehmen deshalb durch fehlerhafte unternehmerische Entscheidungen Verluste erleidet.

Unternehmerische Entscheidungen müssen keinesfalls auch aus ex post-Sicht stets optimal sein.

Sogar „*unverantwortliche*“ Entscheidungen (sofern Ermessensspielräume existieren) sollen noch nicht als Sorgfaltsverletzung zu werten sein. Anders, wenn die Entscheidung „*rational nicht nachvollziehbar*“ gewesen sei.¹⁶

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

(Compliance-) Risikomanagement (als Teil der Unternehmens- und Umfeldanalyse) dient an dieser Stelle, um die Erreichung der zwingenden (Compliance) und gesetzten Ziele sicherzustellen, indem Gefahren / Chancen für eine „Kursabweichung“ frühzeitig erkannt und gesteuert werden.

Die Befolgung der sogenannten „Business Judgment Rule“ lässt gemäß § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG (auch auf GmbH-Geschäftsführer anwendbar) auch bei nachteiligen Entscheidungen den Tatbestand der Pflichtverletzung entfallen: Voraussetzung ist u.a. jedoch, dass die Entscheidung auf der Basis *angemessener Informationslage* getroffen wurde.

Bzgl. der Frage, „wann die gesetzlichen Anforderungen an die „*angemessene Information*“ erfüllt sind, *besteht indes im Einzelfall Streit und weigert sich die Rechtsprechung zu Recht, hier dem Vorstand ein weites subjektives Ermessen einzuräumen. [...]*“.¹⁷

Die Rechtsprechung ist mit der Forderung, der Geschäftsleiter habe „*alle verfügbaren Informationsquellen tatsächlicher und rechtlicher Art*“ **auszuschöpfen, sehr streng!**¹⁸ Bayer sieht eine eventuelle „*subjektiv-einschränkende (?)*“ Rechtsprechung bei *BGH*, NJW 2013, S. 1958¹⁹ und spricht sich mit *Spindler* für eine „*nach Situation, Zeitfenster und Kosten/Nutzen-Relation objektiv vertretbare Informationsbasis*“ aus.

In Zeiten der mit der „Digitalisierung der Welt“ einhergehenden exponentiell wachsenden Möglichkeiten von Big Data, Digitale Datenanalyse, Simulationsprogrammen, etc. ist die sehr strenge Rechtsprechung des *BGH* tatsächlich eine Argumentationshilfe für die Angreifer von Managern und ihrer D&O-Versicherung und sollte unter dem Aspekt der geforderten Angemessenheit (geeignet, das intendierte Ziel der Regelung der Business Judgment Rule zu erreichen) abgemildert werden.

¹⁶ Vgl. *Herb*, in *Hauschka/Moosmayer/Lösler* (Hrsg.), *Corporate Compliance*, 3. Auflage, 2016, S. 539, Rn. 49 unter Verweis auf eine sehr alte Entscheidung aus 1959: *BGHZ* 21, S. 354, 357.

¹⁷ *Bayer*, Vorstandshaftung in der AG, NJW 2014, S. 2546, 2547

¹⁸ Vgl. *Bayer*, a.a.O. und *BGH*, NJW 2008, S.3361, *BGH*, NJW 2013, S. 3636 (für GmbH) und *BGH*, NJW-RR 2009, S. 332 (für eingetragene Genossenschaft)

¹⁹ *Bayer*, a.a.O., Fußnote 14, AG 2013, S. 889, 893

„Muster“:

Unternehmensanalyse / Businessplan*

* Die Struktur und Textteile dieses Dokuments sind z. T. entnommen aus Master Business Plan *IHK Niederbayern* und *Scherer / Fruth (Hrsg.)*, Governance Bd. 1, 2014.

Ansprechpartner:

Anschrift:

.....

.....

Telefon:

Mail:

1 Analyse

1.1 Unternehmensanalyse

1.1.1 Firmenname / Rechtsform / Geschäftsführung / Gesellschafter /evtl. Aufsichtsrat / Standort

1.1.2 Produkt / Kernleistungen

1.1.3 Zielkunden / Ist-Kundenstruktur

1.1.4 Preisstruktur

1.1.5 Unique Selling Points (USP's) / Potenziale

1.1.6 Ressourcen

1.1.7 Ergebnis SWOT-Analyse bzgl. Unternehmenssituation

1.2 Umfeldanalyse

1.2.1 Politisches Umfeld

1.2.2 Ökonomisches Umfeld

Zielgruppe

Wettbewerbssituation / Konkurrentenanalyse

1.2.3 Soziales Umfeld

1.2.4 Technologisches Umfeld

1.2.5 Regulatorisches Umfeld

1.2.6 Ökologisches Umfeld

1.2.7 Ergebnis SWOT-Analyse bzgl. Umfeldsituation

1.3 Analyse Interested Parties

1.3.1 ...

1.3.2 ...

- 1.3.3 ...
- 1.4 SWOT-Analyse bezogen auf die Ergebnisse von Pkt. 1.1 – 1.3**
- 2 Management / Organe (Analyse) / Geschäftsführung / Vorstand / Gesellschafter / Aufsichtsgremium**
- 2.1 Fachliche und persönliche Voraussetzungen**
- 2.2 SWOT-Analysen**
- A. Führungsprozesse:**
- 3 Governance**
- 3.1 Interaktion Organe und Kooperations-Partner**
- 3.2 Unternehmensführung**
- 3.2.1 Zielsetzung, Strategie, Planung
- 3.2.2 Umsetzung / Organisation
- 3.3 Unternehmensüberwachung**
- Steuerung und Überwachung zur Zielerreichung
- 3.4 SWOT-Analyse**
- 4 Managementsystem – Administration / Aufbau- und Ablauforganisation**
- 4.1 Integriertes System?**
- 4.2 Inselsysteme?**
- 4.3 Prozess- / Workflow-Management**
- 4.4 SWOT-Analyse**
- 5 Vision / Mission / Ziele / Strategie / Planung**
- 5.1 ...
- 5.2 ...
- 5.3 SWOT-Analyse**
- 6 Unternehmensorganisation**
- 6.1 Rechtsformwahl**
- 6.2 Aufbauorganisation (Organigramm)**
- 6.3 Ablauforganisation**
- 6.4 SWOT-Analyse**
- 7 Finanzen / Steuern / Versicherungen**
- 7.1 Finanzen**
- 7.1.1 Ergebnislage und -planung

- Umsatz- und Rentabilitätsvorschau
- 7.1.2 Finanzlage und -planung
 - Liquiditätsplan
- 7.1.3 Vermögenslage und -planung
- 7.2 Steuerliche Situation und Planung**
- 7.3 Versicherungslage**
- 7.4 SWOT-Analyse**
- 8 Personalmanagement**
- 8.1 Ist-Zustand
- 8.2 Ziele / Planung
- 8.3 SWOT-Analyse

- 9 Risiko-Managementsystem**
- 9.1 Ist-Zustand
- 9.2 Ziele / Planung
- 9.3 SWOT-Analyse

- 10 Compliance-Managementsystem**
- 10.1 Ist-Zustand
- 10.2 Ziele / Planung
- 10.3 SWOT-Analyse

- B. Kernprozesse:**
- 11 Forschung und Entwicklung/Innovation**
- 11.1 Ist-Zustand
- 11.2 Ziele / Planung
- 11.3 SWOT-Analyse

- 12 Beschaffung**
- 12.1 Ist-Zustand
- 12.2 Ziele / Planung
- 12.3 SWOT-Analyse

- 13 Leistungserbringung**
 - 13.1 Ist-Zustand**
 - 13.2 Ziele / Planung**
 - 13.3 SWOT-Analyse**

- 14 Marketing / Vertrieb**
 - 14.1 Ist-Zustand**
 - 14.2 Ziele / Planung**
 - 14.3 SWOT-Analyse**

- C. Unterstützungsprozesse:**
 - 15 IT**
 - 15.1 Ist-Zustand**
 - 15.2 Ziele / Planung**
 - 15.3 SWOT-Analyse**

 - 16 Infomanagement I: Kommunikation**
 - 16.1 Ist-Zustand**
 - 16.2 Ziele / Planung**
 - 16.3 SWOT-Analyse**

 - 17 Infomanagement II: Wissensmanagement / Dokumentation**
 - 17.1 Ist-Zustand**
 - 17.2 Ziele / Planung**
 - 17.3 SWOT-Analyse**

- 18 Rechnungswesen / Controlling**
 - 18.1 Ist-Zustand**
 - 18.2 Ziele / Planung**
 - 18.3 SWOT-Analyse**

- 19 Qualitätsmanagement**
 - 19.1 Ist-Zustand**
 - 19.2 Ziele / Planung**
 - 19.3 SWOT-Analyse**

- 20 Security / Safety**
 - 20.1 Ist-Zustand**
 - 20.2 Ziele / Planung**
 - 20.3 SWOT-Analyse**

- 21 Business Continuity**
 - 21.1 Ist-Zustand**
 - 21.2 Ziele / Planung**
 - 21.3 SWOT-Analyse**

- 22 Sonstiges z. B. Projektmanagement / Logistik / Etc.**
 - 22.1 Ist-Zustand**
 - 22.2 Ziele / Planung**
 - 22.3 SWOT-Analyse**

Synopsen:

Nahezu alle relevanten Standards verlangen eine Unternehmens- und Umfeldanalyse

Synopse „ISO 19600:2014“ zu ISO 37001:2016 und Universal-Standard Compliancemanagement (Überblick)

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: Unternehmensanalyse-Auszug Synopse „ISO 19600:2014“ zu ISO 37001:2016 und Universal-Standard Compliancemanagement

Synopse zu 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).“

Vgl.: Rn. 40 und 129 des IDW Standards PS 980 (2011) (Grundsätze ordnungsgemäßer Prüfung von Compliance-Management-Systemen) verlangen die Befassung des Prüfers mit dem rechtlichen und wirtschaftlichen Umfeld sowie den Merkmalen, den Zielen und der Strategie des Unternehmens, wobei statuiert wird, **dass die im Rahmen der Abschlussprüfung gewonnenen Kenntnisse des Prüfers i.d.R. nicht ausreichend sein dürften für die Bewertung einer langfristigen Strategieplanung und Compliance-Entwicklung im Unternehmen.**

Synopse zu COSO I:2013:

Komponente (2): Risikobeurteilung (Risk Assessment) / Prinzip 9:

COSO fordert unter anderem beispielsweise, mögliche Einflüsse auf neue Geschäftsfelder oder Veränderungen im Umfeld oder in der Organisation und deren Einfluss auf Geschäftsfelder darzustellen. Dabei sollte auch das interne Kontrollsystem, schnelles Wachstum oder auch die sich verändernden geografischen und technologischen Umfeldbedingungen berücksichtigt werden.

Synopse zu ISO 37001:2016:

4 Kontext der Organisation / 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

Auch die ISO 37001 fordert die Bestimmung interner und externer Themen, die zum einen für den Zweck der Organisation relevant sind, aber auch insbesondere für die Erreichung der **Ziele des Systems zur Korruptionsbekämpfung**.

Dabei nennt der Standard diverse Merkmale, wie Größe und Struktur der Organisation, Standorte, Art und Komplexität der Tätigkeiten sowie die Betriebsabläufe, gesteuerte Einheiten, Geschäftspartner sowie die Beziehungen zu Amtsträgern. Zusammenfassend werden auch die relevanten gesetzlichen, regulatorischen, vertraglichen und beruflichen Verpflichtungen und Aufgaben genannt.

Synopse zu ISO 9001:2015:

4 Kontext der Organisation / 4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

Die ISO 9001 zum Qualitätsmanagementsystem ordnet an, dass auch hier interne und externe Themen bestimmt werden sollen, um den Zweck der Organisation / des Unternehmens zu erreichen, aber auch die Ziele des Qualitätsmanagementsystems. Dabei wird gefordert, Informationen über externe und interne Themen zu überwachen und zu überprüfen.

In diesem Standard wird dagegen die Bewertung dieser Informationen beispielsweise durch SWOT-Analyse und die Durchführung von sich daraus ergebenden erforderlichen Maßnahmen nicht aufgeführt, was als gewisse Schwachstelle zu sehen ist.

Synopse zu PAS 99:2012:

4 Context of the organization / 4.1 Understanding the organization and its context

Der Standard PAS99 für das integrierte Managementsystem verlangt bei der Analyse des Unternehmens und des Umfelds unter anderem Governance, Organisationsstruktur, Verantwortlichkeiten und Aufgabengebiete zu benennen. Weiter: Richtlinien, Ziele und Strategien zur Zielerreichung; Ressourcen und Kompetenzen (beispielsweise finanzielle, zeitliche, personelle, prozessuale, systemische und technologische Ressourcen); Informationssysteme, Informationsflüsse und Entscheidungsprozesse; die Beziehungen und Anforderungen interner interested parties; die Werte und Kultur des Unternehmens;

Standards/Richtlinien, die die Organisation übernommen hat und außerdem vertragliche Beziehungen.

Außerdem sind Schnittstellen, Anforderungen von Schnittstellen zu identifizieren und entsprechende Problemstellungen zu lösen; auch externe Themen, die Einfluss auf die Zielerreichung des Unternehmens und des integrierten Managementsystems haben, sind darzustellen.

Synopse zu DRS 20:2012:

S.6: Zusammenfassung und S.9: Konzernlagebericht / Gegenstand und Geltungsbereich

Nach DRS Nr.20 sind im Wirtschaftsbericht die Ergebnisse des Unternehmens und die Lage des Konzerns darzustellen, zu analysieren und zu beurteilen, wobei auch auf gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen einzugehen ist.

Inhalt dieser Darstellung sind auch zeit- und raumbezogene Informationen über die Geschäftstätigkeit und die Darstellung von Entwicklungen und Ereignissen, die für den Geschäftsverlauf ursächlich waren.

Synopse zu IDW PS 981:2016:

Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Risikomanagementsystemen:

4. Grundelemente eines RMS / Risikoidentifikation

„Zur Risikoidentifikation gehört eine regelmäßige und systematische Analyse von internen und externen Entwicklungen und Ereignissen, die zu negativen oder positiven Abweichungen von den festgelegten Zielen des Risiko-Managementsystems führen können“

Synopse zu ISO 9004:2009:

8. Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung / 8.1 Allgemeines

Nach ISO 9004 ist die Organisation und das Umfeld einer Organisation die Kombination von internen und externen Faktoren und Bedingungen, die Einfluss auf das Erreichen der Ziele einer Organisation und ihr Verhalten gegenüber den interessierten Parteien haben kann.

Synopse zu 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

Der Standard IDW S6 für die Erstellung von Sanierungskonzepten geht ausführlich auf die Vorgehensweise im Rahmen der Anfertigung der Unternehmens- und Umfeldanalyse ein und enthält wohl eine der umfassendsten Darstellungen, wie Unternehmens- und Umfeldanalyse auszusehen haben.

Interessant ist hier, dass Sanierungskonzepte nach IDW S6, die diesen dezidierten Anforderungen, unter anderem auch in Hinblick auf Unternehmens- und Umfeldanalyse, nicht genügen, für Sanierungsberater im Falle einer gescheiterten Sanierung Schadensersatzpflicht auslösend wirken können. Diesbezüglich sei auch noch auf das Urteil „Standardwidrige Unternehmensberatung“ des OLG Celle vom 23.10.2003 – 15 U 199/02 (abgedruckt in *Scherer/Fruth* (Hrsg.), *Governance-Management* Band I, 2014, als Anlage) hingewiesen.

Checkfragen:

Beispiel: Umfeldanalyse

Verantwortlich:

Aus Geschäftsleitung: N.N. (bitte benennen)

Aus Bereichsleitung: N.N. (bitte benennen)

Vorgaben (aus Standards, etc.)

1	Wurde in den vergangenen Jahren regelmäßig eine Unternehmens- und Umfeldanalyse (interne Unternehmensanalyse / Exposé / Business Plan oder ähnliches und Umfeldanalyse extern) durchgeführt? Falls ja, bitte als Anlage beilegen	
2	Wer ist in der Organisation (im Unternehmen / im Konzern) für die Unternehmens- und Umfeldanalyse zuständig?	
3	Wurden eine Analyse mit Feststellung der Auswirkungen auf die Organisation (das Unternehmen / den Konzern) und abgeleitete Handlungsempfehlungen hinsichtlich der gesamtpolitischen Situation / Entwicklung durchgeführt?	
4	Wurden eine Analyse mit Feststellung der Auswirkungen auf den Konzern und abgeleitete Handlungsempfehlungen hinsichtlich der wirtschaftlichen Situation und Entwicklung (Markt- / Branchen- / Wettbewerbs-Situation und -Entwicklung) durchgeführt?	
5	Wurden eine Analyse mit Feststellung der Auswirkungen auf den Konzern und abgeleitete Handlungsempfehlungen hinsichtlich der sozial-ökonomischen Situation/Entwicklung durchgeführt?	
6	Wurden eine Analyse mit Feststellung der Auswirkungen auf den Konzern und abgeleitete Handlungsempfehlungen hinsichtlich der technologischen Situation/Entwicklung durchgeführt?	
7	Wurden eine Analyse mit Feststellung der Auswirkungen auf den Konzern und abgeleitete Handlungsempfehlungen hinsichtlich der	

	regulatorischen / rechtlichen Situation/Entwicklung durchgeführt?	
8	Wurden eine Analyse mit Feststellung der Auswirkungen auf den Konzern und abgeleitete Handlungsempfehlungen hinsichtlich der ökologischen Situation/Entwicklung durchgeführt?	
9	Ist im Rahmen der externen und internen Umfeldanalyse ein Risks-of-changes-Management (Analyse von Zukunftsentwicklungen und deren Auswirkungen auf den Konzern sowie daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen) installiert?	

Welche wesentlichen Maßnahmen wurden diesbezüglich seit 2016 durchgeführt?

...

Welche wesentlichen Maßnahmen sind in den kommenden drei Jahren geplant?

...

(Maßnahme / Kurzbeschreibung in Stichwörter / Dauer, Frist)

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

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

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

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

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

Synopse²⁰

²⁰ Synopse:

- ISO 19600:2014:** 4 Context of the organization / 4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties
- COSO I:2013:** Komponente (2): Risikobeurteilung (Risk Assessment) / Prinzip 9 / Fokuspunkt 35 / Komponente (4): Information und Kommunikation (Information and Communication) / Prinzip 15 / Fokuspunkte 63-67

„Der Manager kann die von ihm zu verfolgenden Ziele, auch bzgl. des **Governance-Managementsystems**, die ihm nicht schon zwingend umfassend vorgegeben sind, nicht einfach willkürlich bestimmen, sondern muss zunächst eine Unternehmens- und Umfeldanalyse inkl. vorhandener und möglicher Potenziale und Ressourcen durchführen²¹ und die **Ziele und Interessen der maßgeblichen Entscheider ableiten.**“²²

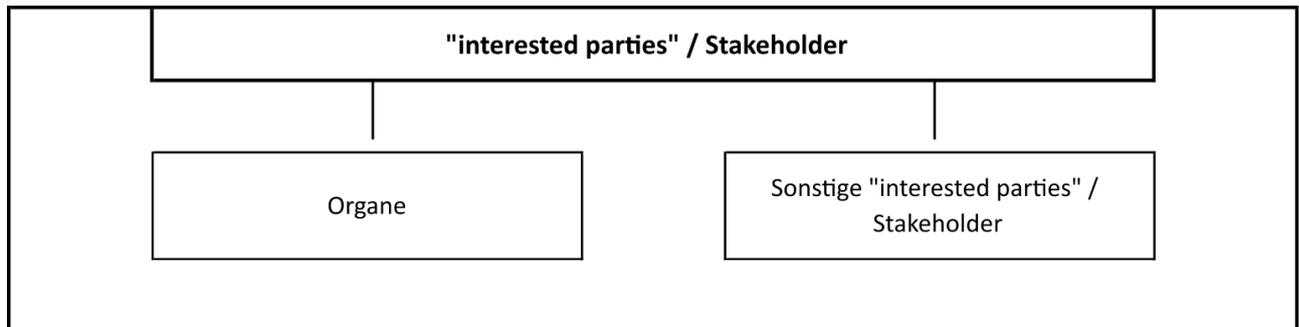


Abbildung: „interested parties“ / Stakeholder.

Hinweis: „Begrifflichkeitswirrwarr!“

Der Begriff „interested parties“ wird z.T. synonym für „stakeholder“ benutzt. In dieser Abhandlung ebenfalls, nur wird **aufgrund der erheblichen rechtlichen Rollenunterschiede** die Gruppe „interested parties“ / Stakeholder **differenziert in „Organe“ und „sonstige Stakeholder“:**

Organe: Vorstand / Geschäftsführer, Gesellschafter (-versammlung), Aufsichtsgremium und
„Sonstige Stakeholder“: z.B. Kunden, Lieferanten, Gläubiger, Mitarbeiter, etc..

- IDW PS 980:2011:** 5.4.1. Prüfungshandlungen zur Risikobeurteilung
- ISO 37001:2016:** 4 Kontext der Organisation / 4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien
- ISO 9001:2015:** 4 Kontext der Organisation / 4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien / A.3 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien

²¹ Durch SWOT-Analyse mit priorisierten (bewerteten) Handlungsempfehlungen.

²² Scherer / Fruth (Hrsg.), Governance-Management Band II, 2016, Pkt. 2.1.3

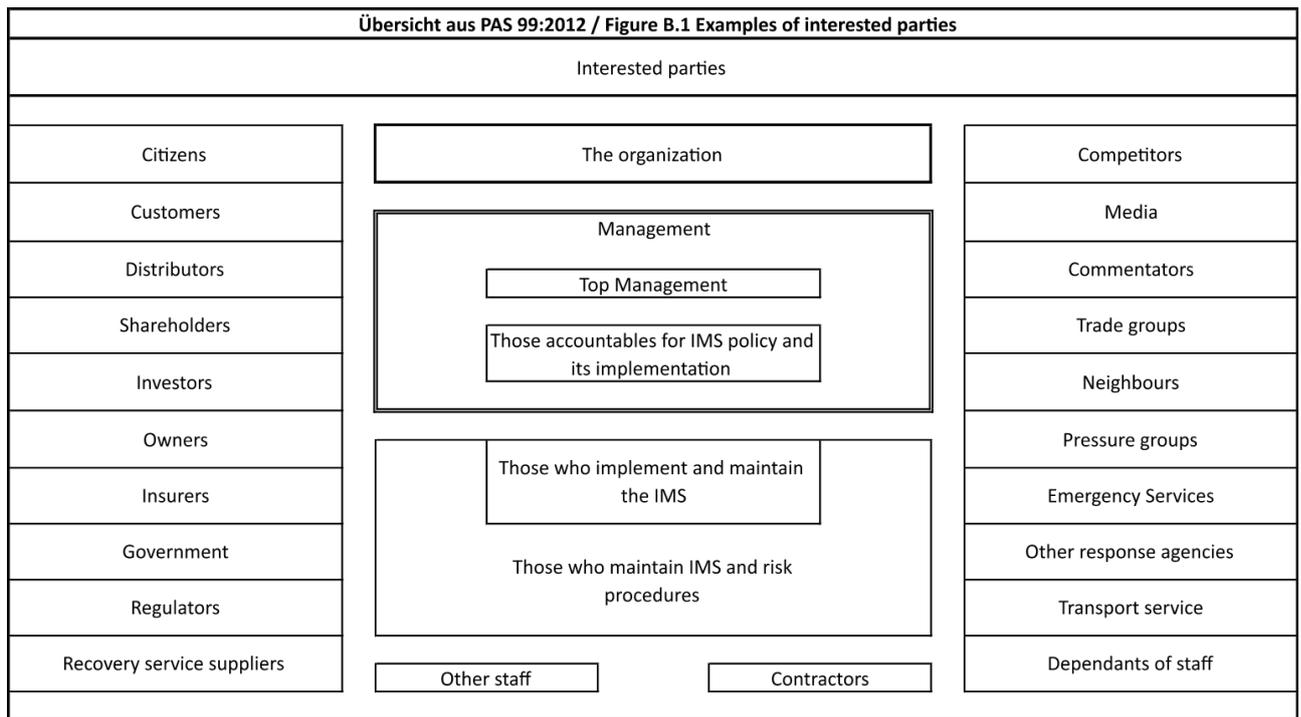


Abbildung 2: „interested parties“: Aus PAS 99:2012, S. 16.

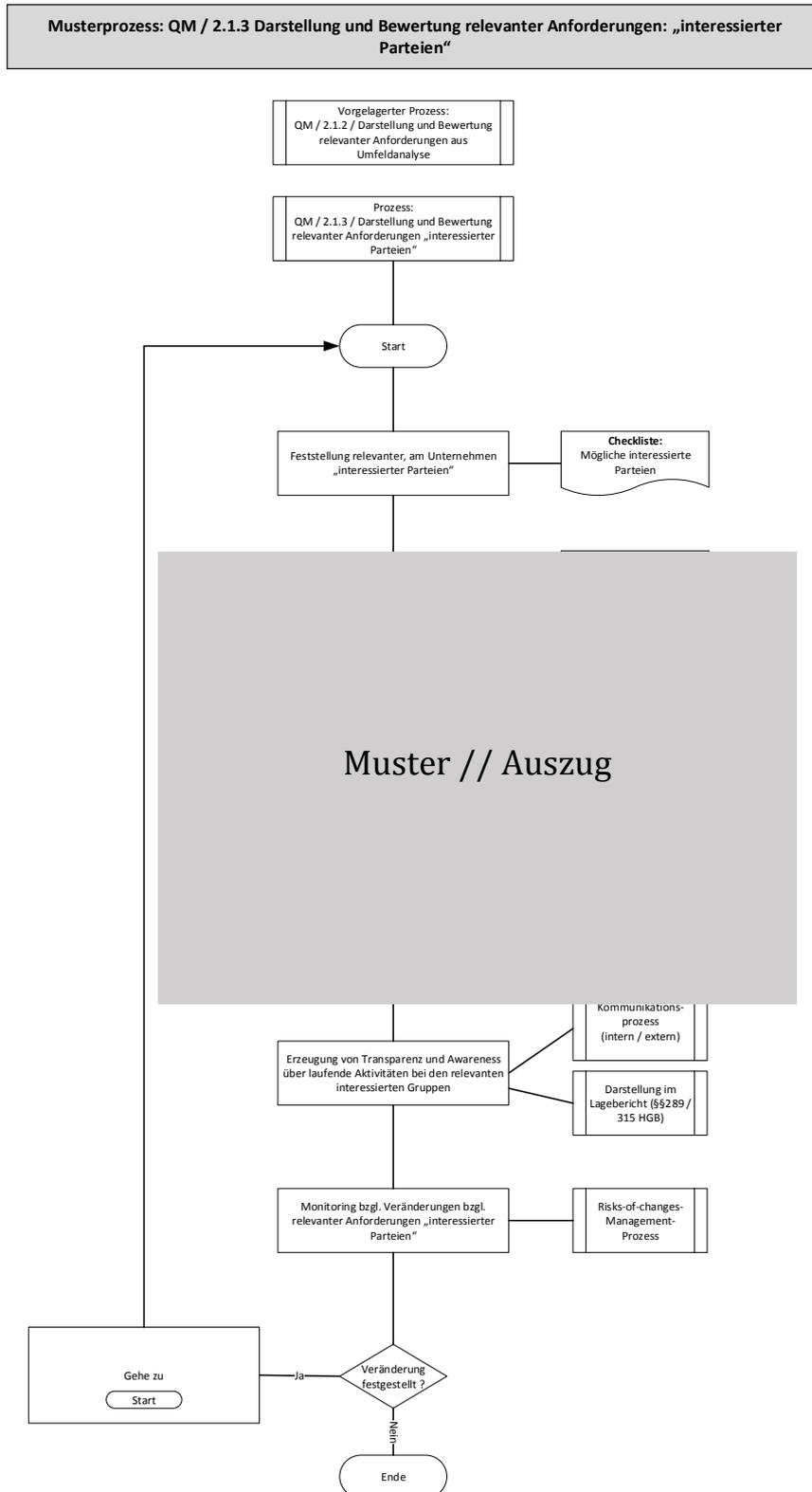


Abbildung 3: Prozessvisualisierung: Bestimmung der Anforderungen der „interested parties“.

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

Abbildung: Matrix: Auflistung relevanter „interested parties“ und deren Anforderungen.

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

„4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien

Aufgrund ihres Einflusses bzw. ihres potentiellen Einflusses auf die Fähigkeit der Organisation zur fortlaufenden Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen, die die Anforderungen der Kunden und die zutreffenden gesetzlichen und behördlichen Anforderungen erfüllen, muss die Organisation:

- a) die interessierten Parteien, die für ihr Qualitätsmanagementsystem relevant sind,**
- b) die Anforderungen dieser interessierten Parteien, die für ihr Qualitätsmanagementsystem relevant sind, bestimmen.“**

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

Pflicht oder freiwillig?

Diese in der ISO 9001:2015 erstmalig genannte Forderung stellt eine *Pflichtanforderung* dar: Da die „interessierten Gruppen“, wie Behörden, Regulierer, Kunden, etc., erheblichen Einfluss auf die Existenz des Unternehmens/ der Organisation ausüben können (z. B. Auftragsentzug, Produktionsstopp, Sanktionen, ...), gehört es zu den *Pflichten* eines gewissenhaften Unternehmers (§§ 43 GmbHG, 93 AktG, 107 AktG, 347 HGB, etc.), die relevanten Gruppen und deren Anforderungen zu bestimmen und gegebenenfalls entsprechende erforderliche Maßnahmen durchzuführen.

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

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

Gegenüberstellung (Synopsis) mit anderen Standard-Texten, die das Gleiche (nicht das Selbe) fordern:

ISO 19600: 2014 (Compliancemanagement):

„4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties

The organisation should determine: - the interested parties that are relevant to the compliance management system; and the requirements of these interested parties“. (Anmerkung: Auch hier nur die Empfehlung, die interessierten Gruppen und deren Anforderungen zu bestimmen, nicht jedoch, sie angemessen zu bewerten und erforderliche Maßnahmen umzusetzen!

IDW PS 980: 2011 (Compliance-Managementsystem):

„5.4.1. Prüfungshandlungen zur Risikobeurteilung (40) 5.4.1.1. Kenntnisse über das rechtliche und wirtschaftliche Umfeld des Unternehmens

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

Ähnlich IDW PS 981: 2017 (Risiko-Managementsystem):

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

ONR 192050: 2013 (Compliance-Management-Systeme):

Hier ist keine entsprechende Anforderung ersichtlich.

COSO I: 2013 (Internal Control):

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

*„Beurteilt **Veränderungen in externer Umwelt. Prinzip 15: Die Organisation tauscht sich mit Externen über die Funktionsfähigkeit des IKS aus Fokuspunkt 63 Kommuniziert mit externen Ansprechpartnern.***

64 Ermöglicht Kommunikation nach außen.

65 Kommuniziert externe Beurteilungen dem Aufsichtsorgan.

PAS (Public Available Standard / British Standards Institution)

99: 2012 (Integriertes Management System)

„4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties

The organization shall determine:

- a) the interested parties that are relevant to the integrated management system;*
- b) the requirements of these interested parties.*

The organization should determine what interested parties are impacted on by the activities and what reasonable requirements need to be controlled to meet those expectations. These requirements should be accommodated within the integrated approach and the scope of the IMS requirements. The emphasis should be on the customer satisfaction and customer from for quality, the worker for occupational health and safety, society for environment, etc.

The organization should establish, implement and maintain a process to determine any legal requirements relating to its activities, products and services that are relevant to the scope of the management systems. These requirements should be taken into account (and any compliance necessary) when establishing, implementing and maintaining its MSS. The organization should communicate relevant information on legal and other requirements to persons working under the control of the organization and other relevant interested parties (see Figure B. 1).“

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

„Interessierte Parteien, Erfordernisse und Erwartungen

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

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

Auch ISO 37001 (Anti-Korruption), DRS 20 (Lageberichterstattung), OECD Richtlinien für Corporate Governance u.v.m enthalten ähnliche Forderungen.

Bewertung (z. B. durch SWOT-Analyse)

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

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