

# „Leseprobe“

aus

*Scherer / Fruth (Hrsg.),*

## **Integriertes Ziele-, Organisations-, sowie Steuerungs- und Überwachungs-Managementsystem**

„Business Case 4.0“,

2017

Herausgeber:

Prof. Dr. jur. Josef Scherer  
Richter am Landgericht a.D.  
Rechtsanwalt

Professor für Unternehmensrecht (Compliance), Risiko- und Krisenmanagement,  
Sanierungs- und Insolvenzrecht  
Leiter des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risk & Compliance der  
Technischen Hochschule Deggendorf

Mitglied des DIN-Normenausschusses Dienstleistungen (NADL) NA 159/ Arbeitsausschuss Personal-  
Management (NA 159-01-19AA) zur Erarbeitung von ISO/DIN-Standards im Personalmanagement

Klaus Fruth  
Richter am Amtsgericht  
Lehrbeauftragter an der Technischen Hochschule Deggendorf

## Inhaltsverzeichnis

E.1	Veränderte Umfeldbedingungen und Verunsicherung bei Management und Mitarbeitern	4
E.2	Haftungsverschärfung	12
E.3	Marktzugangshürden und Berufsausübungshemmnisse	13
E.4	„Compliance beherrscht BWL“	13
E.13	Input / „line of action“ / output : Das gleiche Schema in jedem Prozessthemenbereich (z.B. QM/ Risk/ Einkauf/ etc.)	14
<b>2</b>	<b>Die Ziele des unternehmerischen Handelns</b>	<b>22</b>
2.1	Primärziel: Existenzsicherung	22
2.2	Weitere Ziele	25
2.3	Ort des „unternehmerischen Handelns“	25
<b>3</b>	<b>Ziele von Managern und Unternehmen</b>	<b>26</b>
3.1	Die Plan/Do/Check/Act-Methode: Planung und Ziele, Steuerung und Überwachung	26
3.2	Die „Maslow-Pyramide“ mit Zielen für Manager und Unternehmen	28
3.3	Unternehmensziele: Zwingende und fakultative Ziele	30
3.4	Zwingende Vorgaben („Aktueller Stand von Gesetzgebung und Rechtsprechung“)	33
3.4.1	Dezidierte Vorgaben	33
3.4.2	Unbestimmte Rechtsbegriffe (z.B. Organisationspflicht)	33
3.4.3	Gewissenhafte Unternehmensführung	34
3.4.4	Unterfall der gewissenhaften Geschäftsleitung: Handeln nach „Anerkanntem Stand von Wissenschaft und Praxis“	35
3.5	Um welche Themengebiete hat sich der Manager (Vorstand/ Geschäftsführer/ Aufsichtsrat etc.) zu kümmern?	36
<b>4</b>	<b>Die wichtige Funktion des (Compliance-) Risikomanagements bei Planung und Zielsetzung sowie Steuerung und Überwachung</b>	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>Unternehmensvision, Mission, Leitbild, Ziele, Strategie, Planung</b>	<b>39</b>
5.1	Analysen (Unternehmen, Umfeld, interested parties) und Bewertung	39
5.1.1	Unternehmensanalyse (organizations internal context)	42
5.1.2	Umfeldanalyse (organizations external context)	43

5.1.3	Darstellung und Bewertung der Anforderungen der „interessierten Gruppen“ (Organe und „sonstige Stakeholder“)	44
5.1.4	Bewertung (z. B. durch SWOT-Analyse)	46
5.2	Unternehmensrahmen mit Zielen und Strategie	47
5.3	Prozessziele	48
5.4	Zielvereinbarungen	50
<b>6</b>	<b>Organisation (6 ORGA)</b>	<b>51</b>
6.1	Implementierung (DO 1) – Prozessorientierte Organisation	51
6.1.1	Output der Prozesse: Prozessziele	51
6.1.2	Gesamtüberblick: Dynamische, prozessorientierte Organisation	52
6.1.3	Beispiel: Optimierung des Vertriebsprozesses – Schaffung von (finanziellen) Wertbeiträgen und Rechtssicherheit	54
6.1.4	Beispiel: Prozessbeschreibungen/ Prozess-Sheets	56
6.1.5	Prozessanreicherung und -anpassung bei sich ändernden Rahmenbedingungen und Anforderungen	59
6.2	Herbeiführung der Wirksamkeit/ Umsetzung („Do (2)“)	67
6.3	Steuerung und Überwachung („3.Check“)	67
6.3.1	Das „Das Lines of defense“-Modell	72
6.3.2	Was wollen alle „four lines“ respektive alle Überwacher wissen?	74
6.3.3	Die vielen „Welten der Überwacher“	76
6.3.4	Alle „Überwacher“ orientieren sich an sehr ähnlichen Referenz- oder Sollgrößen	78

## E.1 Veränderte Umfeldbedingungen und Verunsicherung bei Management und Mitarbeitern

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

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

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

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

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

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

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

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

**These:**

Das **Umfeld und die Anforderungen an unternehmerische Betätigung** haben sich in den letzten Jahren *grundlegend* verändert.<sup>1</sup> Dies **erfordert** eine *grundlegende Anpassung von Strukturen* im Bereich der Unternehmensführung und -überwachung **sowie bei den Kompetenzen und Entscheidungen** (Business Judgement Rule!) von Management und Mitarbeitern.

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

An den **Beispielen**

der neuen *ISO 9001:2015 (Qualitäts-Managementsystem)*<sup>2</sup>,

der *COSO II:2017 (?) (Aligning Risk with Strategy and Performance/ Risikomanagementsystem)*,

<sup>1</sup> Vgl. die aktuellen „Megatrends“, die regelmäßig von „Zukunftsforschern“ bewertet werden; vgl. auch *Bayern LB Research*, o.V., „Megatrends“, 4/2016, S.14: **Politische Rahmenbedingungen und Regulatorik** seien kein neuer *Trend*, da sie seit Beginn der Zivilisation an gebraucht wurden, um das Zusammenleben von Menschen zu regeln. Dennoch wurden diese Themen als **relevanter Megatrend** bewertet, da sie „in einer zunehmend globalisierten und komplexen Wirtschaftswelt stark an Bedeutung gewonnen, auch weil sich das Tempo ihrer Veränderung stetig erhöht“ haben. Zu diesen Themen zählen internationale Handelsabkommen, Geld- und fiskalpolitische Weichenstellungen, politischer Zusammenhalt von supranationalen Organisationen (EU, NATO, etc.), Regulierung. Bzgl. politischer Rahmenbedingungen geht es um Systeme (Markt- oder Planwirtschaft, Demokratien oder autoritäre Staatsformen), Rechtsordnungen u.v.m. Dies alles hat wieder Einfluss auf Themen wie Korruption und (Wirtschafts-)Kriminalität, die wiederum unternehmerische Aktivitäten erheblich beeinflussen. Erheblich sei auch die Planungssicherheit bzgl. der Einhaltung von Verträgen und Absprachen und Rechtsdurchsetzungsmöglichkeiten.

Als Beispiel für den Trend „Industrie 4.0“ und Digitalisierung vgl. das am 13.07.2016 vom Bundeskabinett beschlossene „E-Rechnungs-Gesetz“ als Teil der E-Government-Strategie der Bundesregierung: Die 2018/ 2019 in Kraft tretenden Regelungen ermöglichen die elektronische Rechnungsstellung durch Unternehmen an staatliche Behörden (beck-aktuell vom 14.07.2016).

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

der *G20/OECD Principles of Corporate Governance (11/2015)* und

des neuen *Versicherungsaufsichtsgesetzes (VAG)*, das zum 01.01.2016 in Kraft trat<sup>3</sup>,

sowie der Prüfungsstandards für

Risikomanagement (IDW PS 981),

Internes Kontrollsystem (IDW PS 982) und

Revision (IDW PS 983),

werden die aktuellen **Anforderungen an einen integrierten GRC-Ansatz** und **praxisorientierte Lösungen für eine moderne, prozessorientierte Unternehmensorganisation** und ein

**Integriertes „Kombi-Managementsystem on demand“** vorgestellt.

**These:**

In den letzten Jahren stieg auch der häufig noch zu wenig beachtete **Einfluss der sogenannten „interested parties“** (Organe und sonstige Stakeholder) auf **Reputation und Existenz** von Unternehmen und Entscheider enorm.

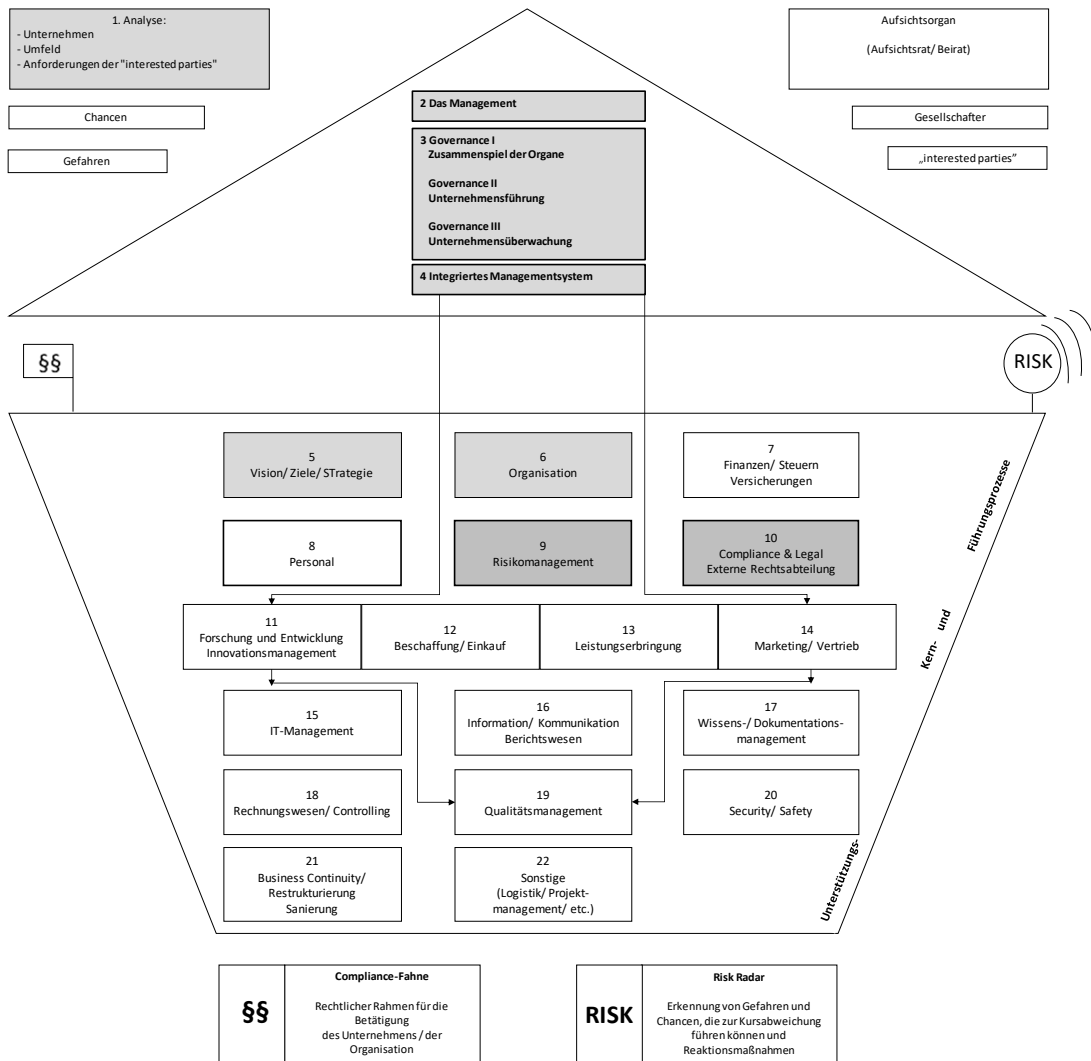
**These:**

Es zeigt sich, dass das (globale) **Wirtschaftsleben in weiten Teilen von Legislative und Judikative infiltriert** ist. Dieser (globale) rechtliche Rahmen („global Compliance“) stellt die Grenzen bzw. Leitplanken für Digitalisierung, Industrie 4.0, vernetzte und integrierte Management- und IT-Systeme sowie „Technik-Governance“ und „Telematik“ (Verflechtung von Informations- und Telekommunikationsmanagement) dar.

---

<sup>3</sup> Das neue VAG führte zum Entfallen der MaRisk VA, dafür aber zur geplanten Einführung der **Mindestanforderungen an die Geschäftsorganisation (MaGO)**

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



**Abbildung 1: Das Unternehmensschiff.**

**Hinweis:**

Die unterlegten Felder werden in diesem Band besonders beleuchtet.

**Idealerweise deckt sich pflichtgemäßes Verhalten mit „vernünftigem Verhalten“,**

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

Oder ein Autofahrer sich angurtet.

Oder ein Vereinsvorstand den ehrenamtlichen Mitgliedern nicht unberechtigte Spendenquittungen ausstellt.

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

Das war – zum Teil – früher anders!

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

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

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

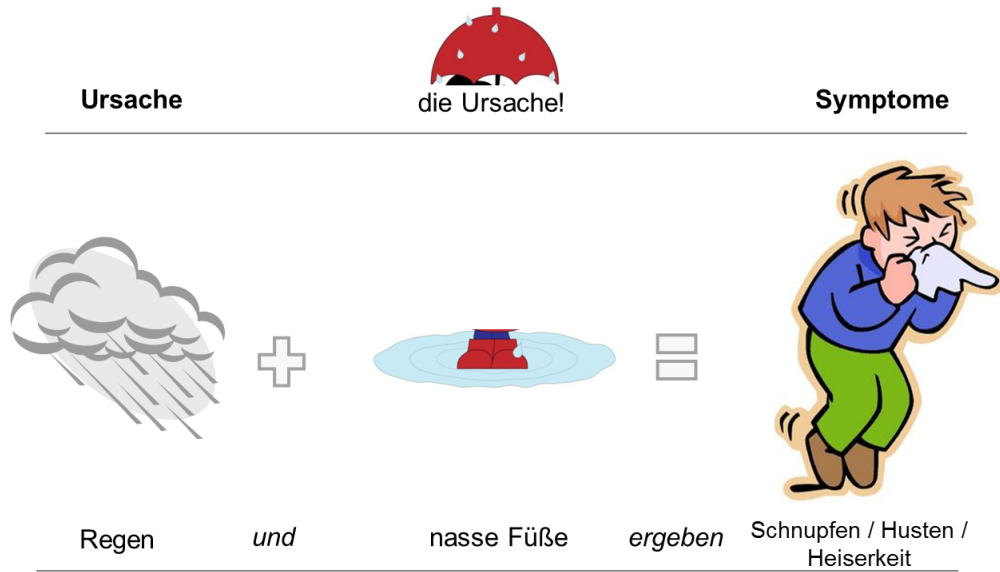
Ein **funktionierendes „Brandschutzsystem“** (der Nachweis, dass gesetzliche, behördliche und interested-parties (z. B. Kunden, Aufsichtsfunktionen, etc.) -Anforderungen erfüllt werden) ist schließlich **Voraussetzung für die Erlaubnis, das Unternehmen zu betreiben!**

**These:**

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

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

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



**Abbildung 2: Ursachen und Symptome.**



**Probleme bei den Basics:**

Falls nachfolgende Themen den Unternehmensalltag erheblich beeinflussen, liegt ein „systemisches“ Problem vor:

**Was in der Praxis alles nicht klappt: Bitte ankreuzen, falls eine Aussage auch auf Ihr Unternehmen, Ihre Abteilung zutrifft.**

1	Nicht passende Tools / Methoden: Tool / Methode passt nicht zum Problem oder ist generell untauglich	<input type="checkbox"/>
2	Fehlendes Generalgrundwissen mit einschlägigen Spezialwissen und mehrdimensionales Denken in diversen Fachdisziplinen (Recht / Technik / BWL / Psychologie / etc.)	<input type="checkbox"/>
3	Zu wenig Blick in die Zukunft und über Tellerand / Planung (Business Plan / fehlende oder unzureichende Planungen in den relevanten Bereichen / etc.)	<input type="checkbox"/>
4	Fehlende Softskills	<input type="checkbox"/>
5	Zu wenig „Unternehmer im Unternehmen“ (Risiko- und chancenorientiertes unternehmerisches Denken / Entscheiden / Handeln)	<input type="checkbox"/>
6	Fehlende Vorbildfunktion oder Fähigkeiten beim Management: "Der Fisch riecht vom Kopf weg" ("Tone from the Top")	<input type="checkbox"/>
7	Inkonsequentes Führungsverhalten	<input type="checkbox"/>
8	Bauchentscheidung statt schnelles <i>und</i> langsames Denken	<input type="checkbox"/>
9	Abteilungsegoismus statt funktionierende Schnittstellen	<input type="checkbox"/>
10	Falsche Leute auf falschen Posten (die Organisation richtet sich nach vorhandenen Personen, statt primär Schaffung optimaler Strukturen und danach Besetzung der Stellen mit den passenden Leuten)	<input type="checkbox"/>

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

11	Schlechtes Zeitmanagement (Priorisierung der weniger wichtigen Dinge)	<input type="checkbox"/>
12	Mangelhafte Kommunikation und fehlendes Verständnis für Begrifflichkeiten / Methoden / etc.	<input type="checkbox"/>
13	Fehlendes Anreiz- und Sanktionssystem und geringe Motivation bzw. Loyalität	<input type="checkbox"/>
14	Eigenmächtige Abweichung von vorgegebenen optimierten Prozessen aus unterschiedlichen Gründen (z.B. fehlendes Wissen, fehlende Akzeptanz) oder gar einfach fehlende oder schlechte Prozesse	<input type="checkbox"/>
15	Unzureichende Kontrollmaßnahmen (If you can't measure it, you can't manage it)	<input type="checkbox"/>
16	Mangelhafte Transparenz	<input type="checkbox"/>
17	Unklare Zuständigkeiten	<input type="checkbox"/>
18	Überwiegendes Lösen unnötiger Probleme (80%) statt Entwicklung von Innovationen, kreativen Strategien (20%) ("Pareto verkehrt")	<input type="checkbox"/>
19	"Versumpfen" in Besprechungen / Erstellung von Konzepten und Fehlen einer stringenten Umsetzung (Steuerung): "Man müsste mal..."	<input type="checkbox"/>
20	Etc.	<input type="checkbox"/>

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

**Sollten Sie mehr als 5 Kreuze gesetzt haben, besteht Bedarf für ein gelebtes, integriertes Managementsystem!**

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

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

Was ist „gute Unternehmensführung“ nach anerkanntem Stand von Wissenschaft und Praxis?

Was ist dabei konkret *wie* zu erfüllen („das Richtige richtig tun“)?

Wie kann das – mit überschaubarem Aufwand – umgesetzt werden?

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

## E.2 Haftungsverschärfung

### These:

Die „gefühlte“ **Verschärfung von Haftungs- und Sanktionsgefahren für Vorstände, Geschäftsführer, Aufsichtsräte und sogar Gesellschafter** mit dem Vorwurf, pflichtwidrig gehandelt zu haben, ist objektiv messbar:

**Im 10-Jahreszeitraum 1986-1995 gab es genauso viele Urteile zur Managerhaftung wie in den letzten 100 Jahren zuvor.** Für die nachfolgenden 10-Jahreszeiträume 1996-2005 und 2006-2015 wurde eine nochmalige Verdoppelung gemessen bzw. geschätzt (2006 - 2015)!<sup>4</sup> Da sich der „Wind gedreht“ hat und „Compliance-Verstöße unter Einbeziehung des D&O-Versicherers heute verstärkt geahndet werden“<sup>5</sup>, war die Organhaftung Thema der wirtschaftsrechtlichen Abteilung des 70. Deutschen Juristentages 2014.

Bayer<sup>6</sup> statuiert, der GmbH-Geschäftsführer sehe sich tatsächlich immens existenzbedrohender persönlicher Risiken ausgesetzt und hafte – faktisch – sogar viel schärfer als ein Vorstand, weil Geschäftsführer in Mittelstandsunternehmen nicht über „vergleichbare Qualität an sachverständiger Beratung und Hilfestellung verfügen, die heute zur Abwehr rechtlich relevanter Sorgfaltsverstöße nach Maßgabe der höchstrichterlichen Rechtsprechung notwendig ist. Den Anforderungen, die heute an einen Geschäftsführer gestellt werden, lässt sich in der Praxis kaum gerecht werden“. Sogar der im Großen und Ganzen pflichtbewusst Agierende sehe sich nicht nur mit zivilrechtlichen Risiken, sondern auch der Gefahr der Strafbarkeit immer häufiger bedroht.<sup>7</sup>

### These:

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

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

### Beispiel: „Scheinselbstständigkeits-Fall“:

Verurteilung eines 79-jährigen Senior-Chefs und Firmengründers wegen Beschäftigung von Scheinselbstständigen zu Freiheitsstrafe („auf Bewährung“) durch *Landgericht Augsburg* am 14.10.2015 als trauriger Abschluss eines arbeits- und erfolgreichen Berufslebens?<sup>8</sup>

<sup>4</sup> Vgl. *Bachmann*, Gutachten E zum 70. Deutschen Juristentag 2014, S. 13 unter Verweis auf *Ihlas*, D&O 2009, S.120.

<sup>5</sup> Vgl. *Bayer*, Vorstandshaftung in der AG de lege lata und de lege ferenda, NJW 2014, S. 2546.

<sup>6</sup> Vgl. *Bayer*, Die Innenhaftung des GmbH-Geschäftsführers, GmbHR 2014, S. 897 ff.

<sup>7</sup> Vgl. auch *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Governance-Management, Band 1, 2014, Kap. 1.3.

<sup>8</sup> Vgl. *SWP – Südwest Presse*, Pressemitteilung vom 14.10.2015,

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

### E.3 Marktzugangshürden und Berufsausübungshemmnisse

**These:**

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

**Vielmehr sorgt (global) Compliance für die Beachtung der Anforderungen**

**von Kunden**

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

**oder Behörden**

(**Beispiel:** Produktionsuntersagung, z.B. „Müller-Brot“<sup>9</sup>, „Bayern-Ei-Affäre“<sup>10</sup> oder „Listerien-Fleisch“<sup>11</sup>)

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

### E.4 „Compliance beherrscht BWL“

Nach *Zöllner/ Noack* werden in den letzten Jahren sogar von Juristen der Trend, das pflichtgemäße Verhalten eines Geschäftsleiters in Standards, wie die **Grundsätze der Corporate Governance, standardisierte Mindestanforderungen einer ordnungsgemäßen Compliance-Organisation** (vgl. MaComp oder das „Neubürger“-Urteil des LG München mit der Feststellung einer *Pflicht* zur Einrichtung eines *angemessenen* Compliance-Managementsystems), etc., zu fassen, bei der Bewertung „pflichtgemäßen Verhaltens“ eines „gewissenhaften Unternehmers“ verstärkt berücksichtigt (§§).<sup>12</sup>

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

**These:**

Es gibt nahe zu keinen Bereich unternehmerischer Betätigung mehr, der nicht bereits „juristisch infiltriert“ ist.<sup>13</sup>

**These:**

Sofern und soweit „betriebswirtschaftliche Sollenssätze“ (z.B. Verhaltensregeln / Methoden / Verfahrensanweisungen / Instrumente) bereits durch rechtliche Vorgaben von Gesetzgebung oder

<sup>9</sup> Vgl. *BR*, „Müller-Brot-Skandal - Der Niedergang einer Großbäckerei“, Pressemitteilung vom 02.11.2015, <http://www.br.de/nachrichten/muellerbrot-skandal-chronologie-100.html> [Abfrage am 10.06.2016].

<sup>10</sup> Vgl. *BR*, „Behörden greifen durch – Verkaufsverbot für Bayern-Ei“, Pressemitteilung vom 08.08.2015, <http://www.br.de/nachrichten/bayern-ei-salmonellen-112.html> [Abfrage am 10.06.2016].

<sup>11</sup> Vgl. *Focus online*, Pressemitteilung vom 30.05.2016,

[http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/gefuehrliche-bakterien-entdeckt-verkaufsverbot-bayerische-grossmetzgerei-muss-ausgeliefertes-fleisch-zurueckrufen\\_id\\_5577349.html](http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/gefuehrliche-bakterien-entdeckt-verkaufsverbot-bayerische-grossmetzgerei-muss-ausgeliefertes-fleisch-zurueckrufen_id_5577349.html) [Abfrage am 10.06.2016]. Vgl. jüngst auch den Rückruf wegen Listerien bei einer Metzgerei in einem großen Supermarkt in *Plattling/Niederbayern*.

<sup>12</sup> Vgl. *Zöllner/Noack* in: *Baumbach/Hueck: GmbHG-Kommentar*, 19. Aufl. 2010, § 43 GmbHG, Rn. 17, 22, 22b und 23.

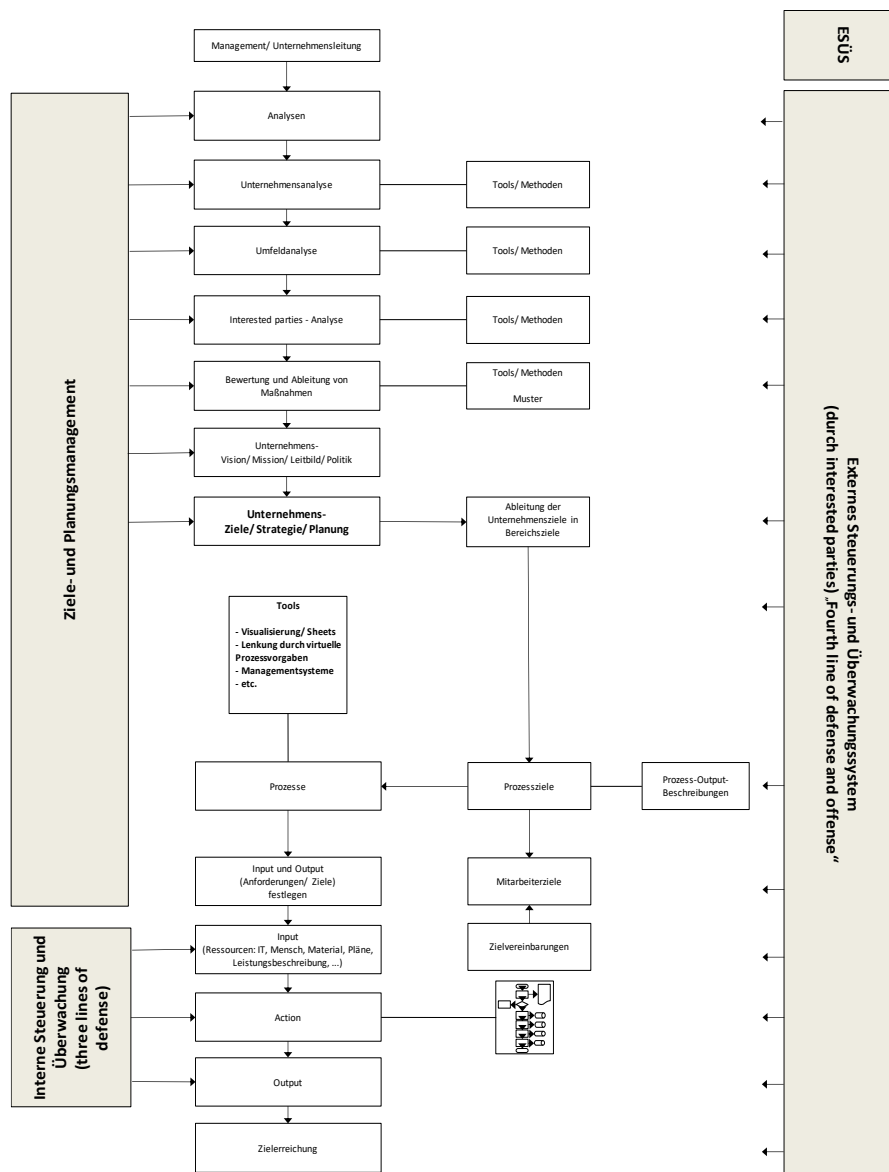
<sup>13</sup> Vgl. *Bayer, a.a.O.*, S. 2547 unter Verweis auf Lutter in: *Handbuch Managerhaftung von Krieger / Schneider*, 2. Auflage, 2010, § 1 Rn. 1.

Rechtsprechung geregelt werden (vgl. dazu unten), sind diese zwingend unmodifiziert zu berücksichtigen (§§: „Compliance beherrscht BWL“).

**These:**

Leider sind in der betriebswirtschaftlichen Literatur zu zahlreichen unternehmensrelevanten Themen die längst existierenden rechtlichen Vorgaben meist kaum berücksichtigt (§§).

**E.13 Input / „line of action“ / output : Das gleiche Schema in jedem Prozessthemenbereich (z.B. QM/ Risk/ Einkauf/ etc.)**



**Abbildung 5: Input/ „Line of action“/ Output**

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

**Das Schema (der Ablauf) sollte stets gleich sein:**

Ziele und deren Anforderungen bestimmen (**Ziele- und Planungsmanagement**) und die erforderlichen Ressourcen (**Input**) bereitstellen:

**Dann können Mitarbeiter, Roboter und IT im Rahmen der von den Prozessabläufen vorgegebenen Leitplanken agieren („line of action“) und mithilfe interner („ISÜS“: Internes Steuerungs- und Überwachungsmanagement) und externer („ESÜS“: Externes Steuerungs- und Überwachungsmanagement – fourth line of defense: interested parties) Steuerung und Überwachung die Ziele (Output) erreichen:**

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

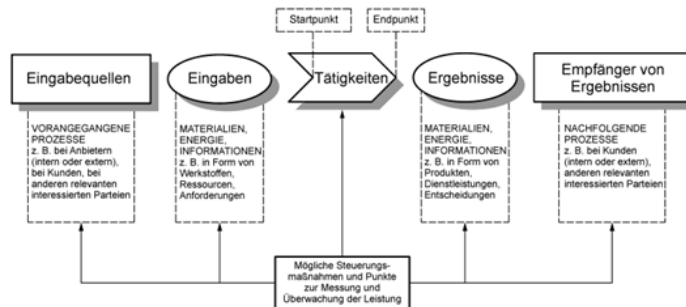


Bild 1 — Schematische Darstellung der Elemente eines Einzelprozesses

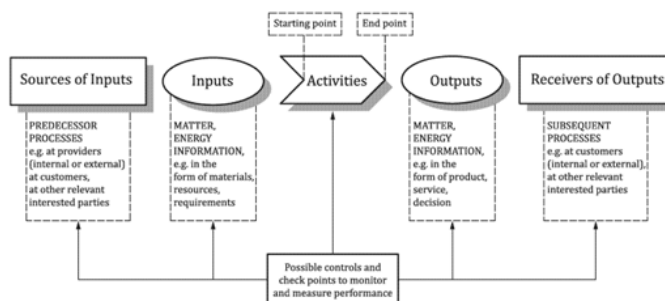


Figure 1 — Schematic representation of the elements of a single process

**Abbildung 6: Prozessmanagement-Grafik entnommen aus ISO 9001:2015, S. 12.**

Das „**Unternehmensschiff**“ fährt mithilfe von **Governance (Ziele setzen, planen, steuern, überwachen)** durch die raue See des Wirtschaftslebens.

Der „**Compliancerahmen**“ zeigt Kapitän und Mannschaft die **rechtlichen Grenzen / Rahmenbedingungen** auf: In bestimmten Fahrwassern darf das Schiff sich nicht bewegen!

Der „**Risikomanagement-Radar**“ zeigt **Chancen** (günstige Strömungen und Winde [Trends]) **und Gefahren** (Eisberge und nahende Stürme oder Flaute) auf und hilft, entsprechend zu **steuern**.

Die „22 Themenfelder“ eines Unternehmens(„-schiffes“): Übersicht und Schnittstellen

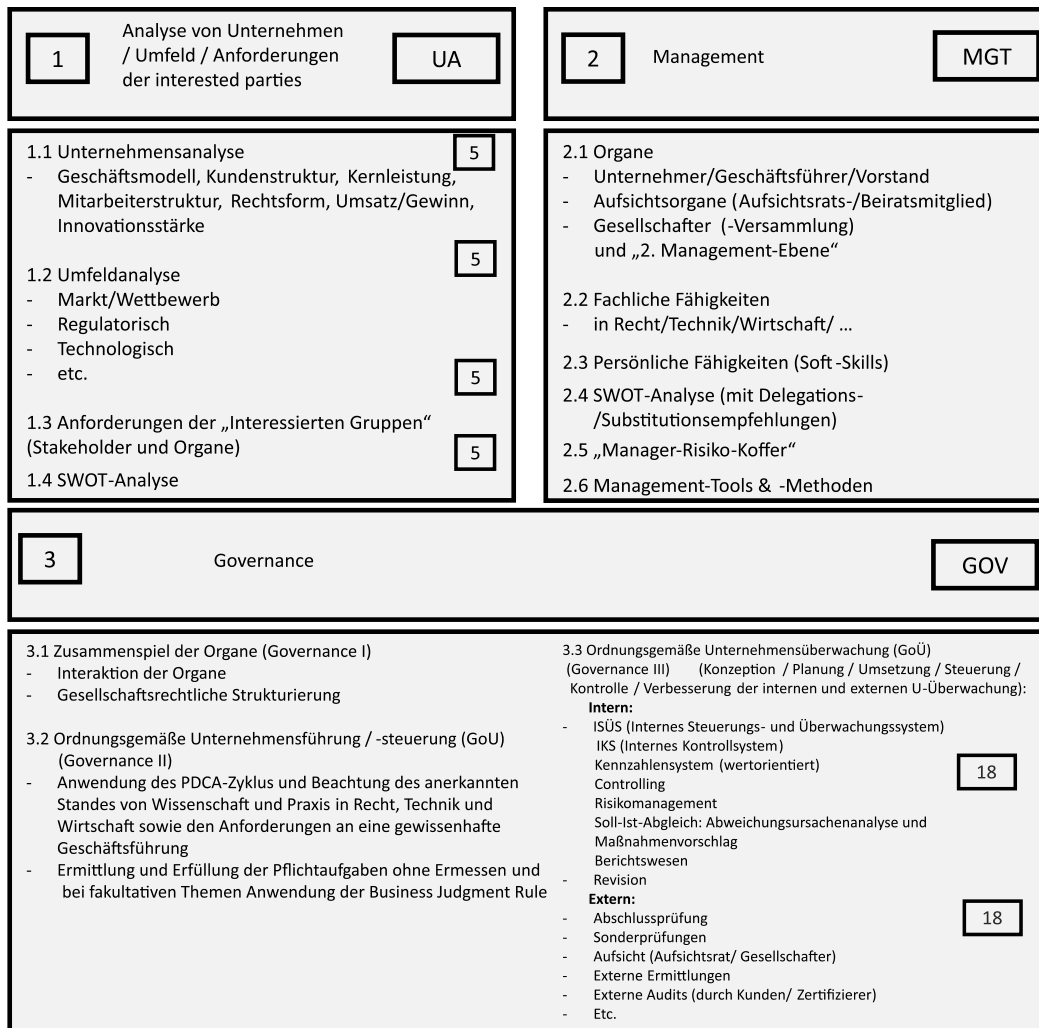


Abbildung 7: Die „22 Themenfelder“. Hier 1-3.



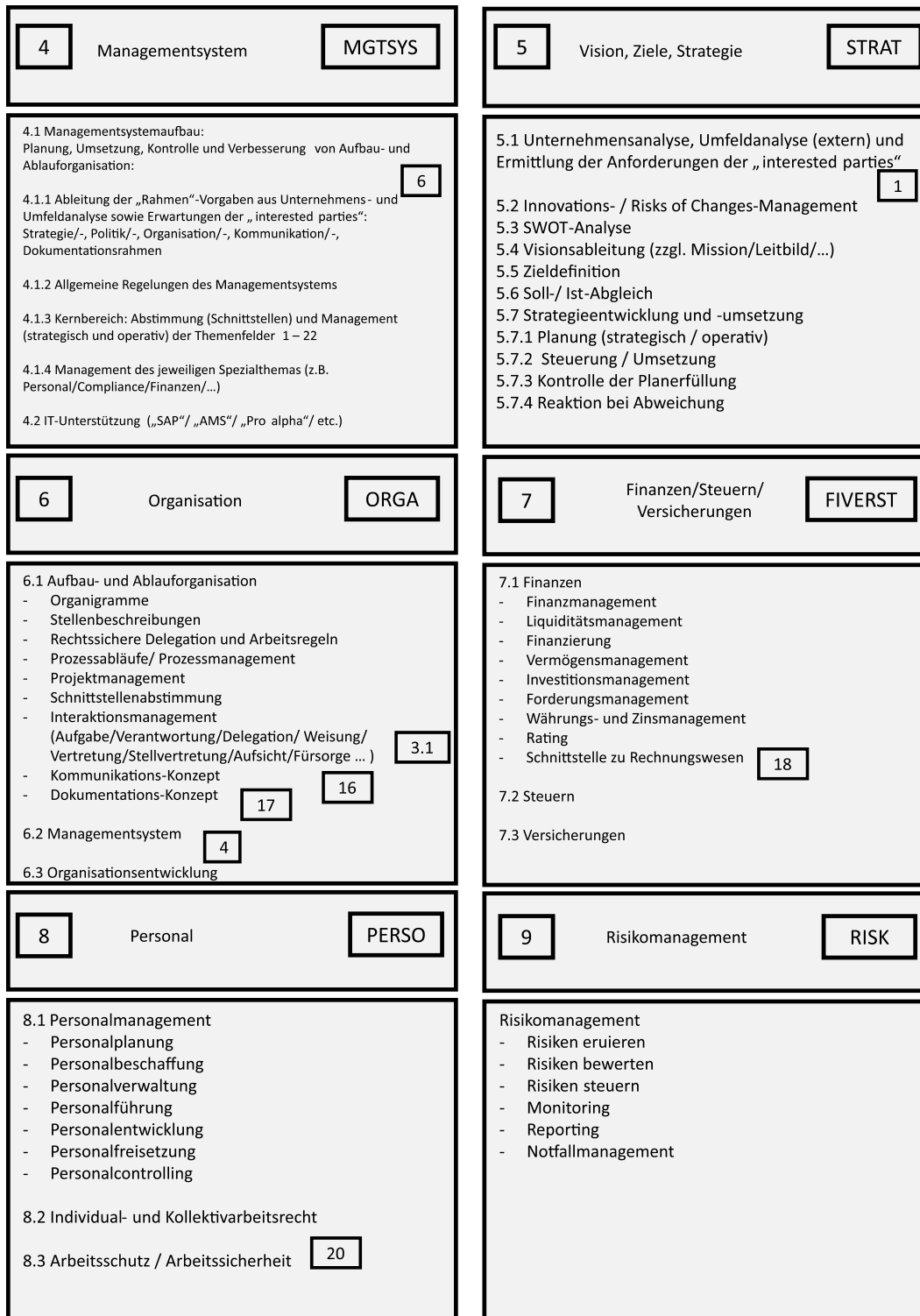


Abbildung 8: Die „22 Themenfelder“. Hier 4 - 9.

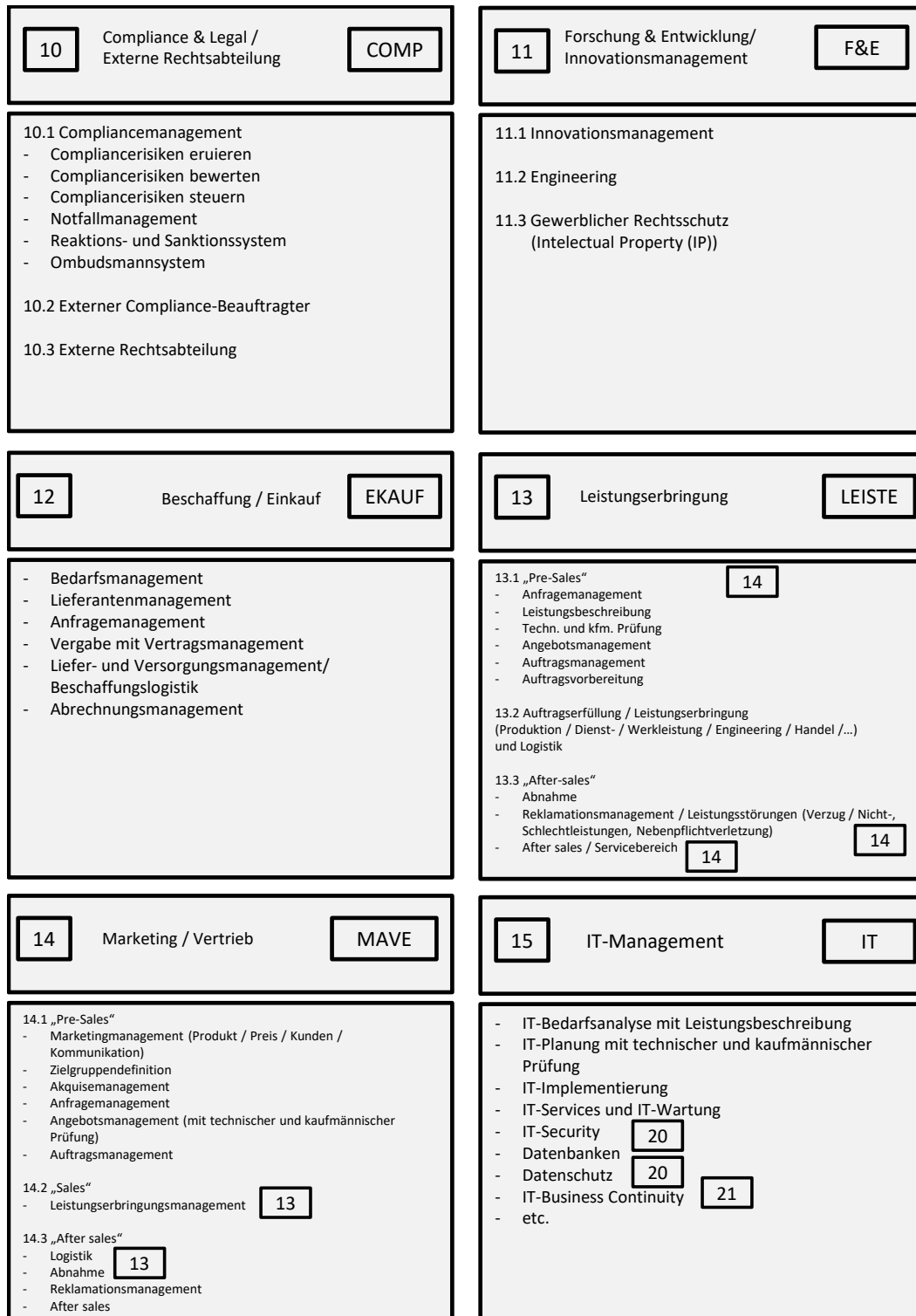


Abbildung 9: Die „22 Themenfelder“. Hier 10-15.

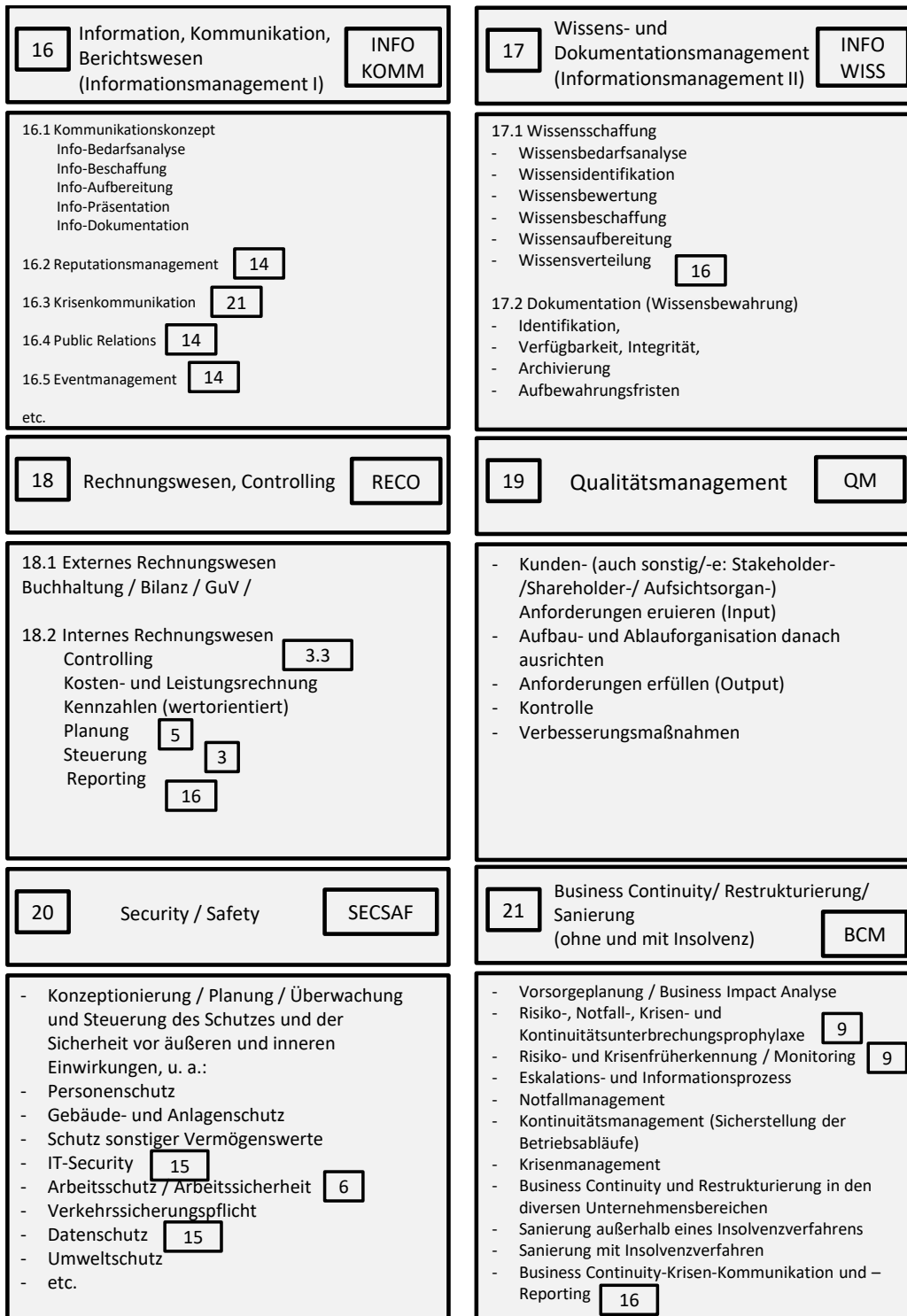
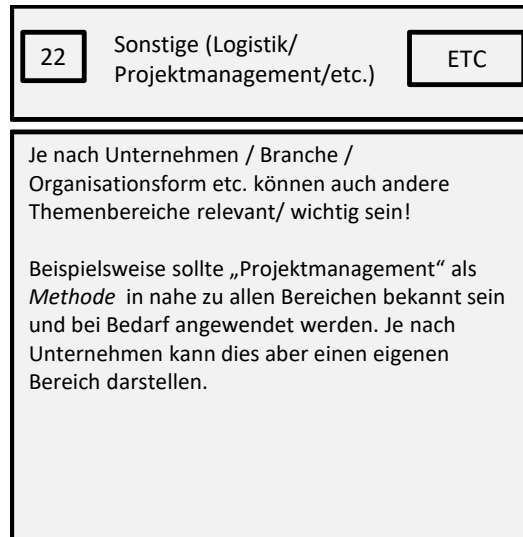


Abbildung 10: Die „22 Themenfelder“. Hier 16 - 21.



**Abbildung 11: Die „22 Themenfelder“. Hier 22.**

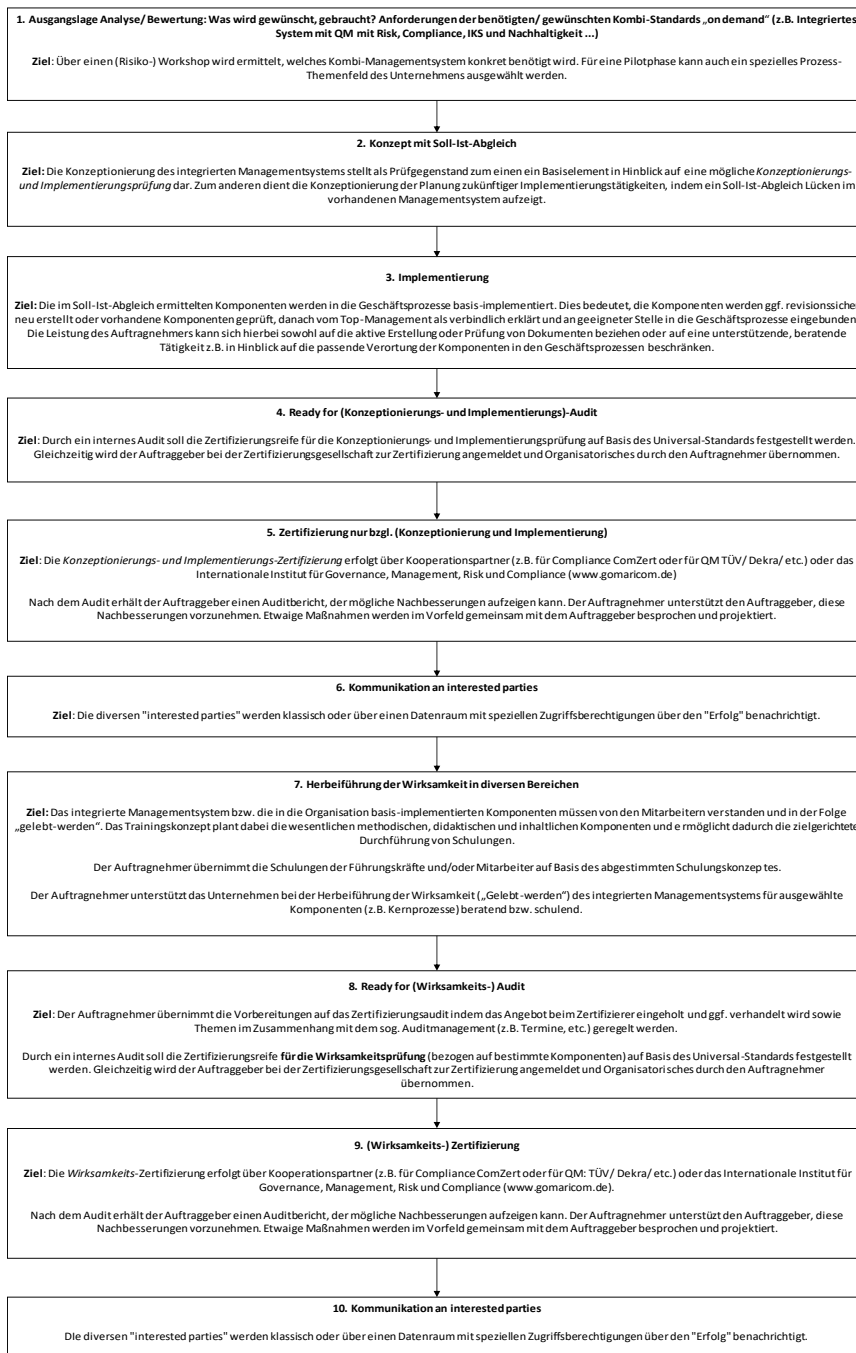
Jedes dieser Themenfelder lässt sich im Rahmen einer „*prozessorientierten Organisation*“ auch als „Hauptprozessthemenfeld“, z. B. „Nr. 14: Marketing und Vertrieb“ mit Teil-/Unterprozessen darstellen, vgl. unten 1.2.4.

Jedes der ca. 22 Themenfelder hat einen individuellen Kernbereich, der strategisch und operativ „betreut“ wird, sowie Schnittstellen zu (Überschneidungen mit) den übrigen Themenfeldern.

**Vgl. hierzu unten Pkt. 2.2.3:**

**Exkurs: Die dynamische prozessorientierte Organisation**

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



## 1 Die Ziele des unternehmerischen Handelns

### 1.1 Primärziel: Existenzsicherung

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

Auch Traditionsunternehmen sind vor den existenzbedrohenden Veränderungen in der eigenen Organisation und im Umfeld nicht gefeit.<sup>14</sup> Enorme Vorteile haben dagegen Unternehmen, die Veränderungen frühzeitig erkennen und als *Chancen* nutzen.

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

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

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

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

---

<sup>14</sup> Vgl. IDW S 11: 2015: Prüfungsstandard zur Feststellung/ Prüfung von Insolvenzgründen und Fortführungsprozessen.

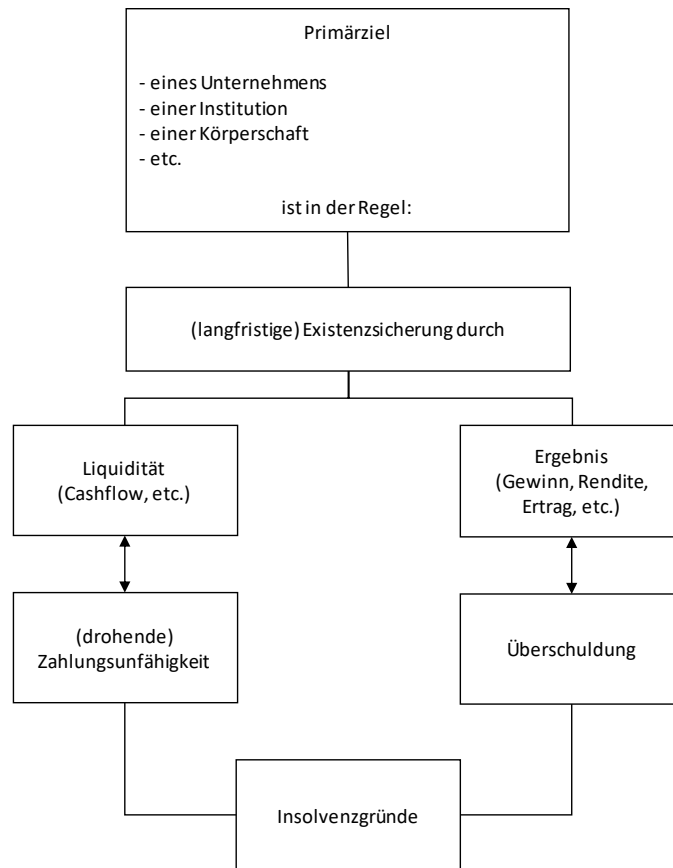


Abbildung 12: Primärziel unternehmerischen Handelns.

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

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

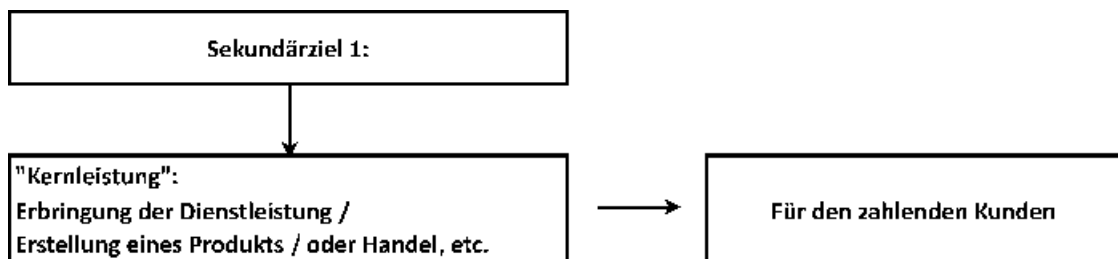
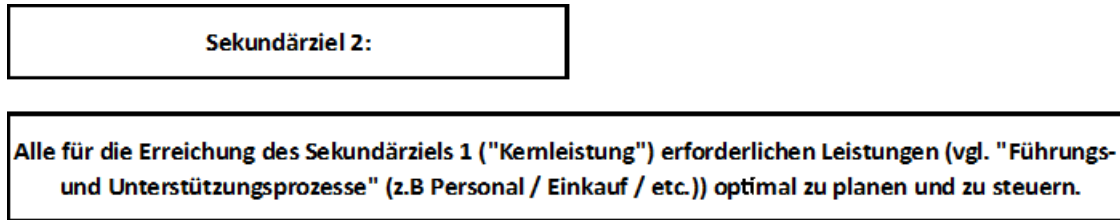


Abbildung 13: Sekundärziel 1 des unternehmerischen Handelns.

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

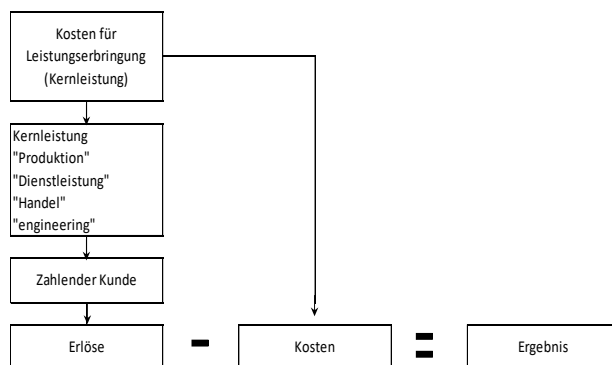
**Die Kosten<sup>15</sup> sollten geringer sein, als der Erlös/ Umsatz!**



**Abbildung 14: Sekundärziel 2 des unternehmerischen Handelns.**

Dass Erlöse/ Umsatz nicht mit Liquidität oder Ergebnis/ Ertrag/ Gewinn<sup>16</sup> gleichzusetzen ist, stellt eine „Binsenweisheit“ dar, wird aber dennoch in der Praxis (oft aus psychologischen Gründen) häufig nicht genug beachtet.

Ebenso, dass **eine optimierte Governance-Struktur inkl. Aufbau- und Ablauforganisation zu enormen Einsparungen auf der Kostenseite** führt und damit das Ergebnis (Ertrag/ Gewinn) positiv beeinflusst.



**Abbildung 15: Erlöse minus Kosten ergibt Ergebnis**

<sup>15</sup> Kosten, aufgrund von Aktivitäten, die für die Leistungserbringung erforderlich sind.

<sup>16</sup> Die Internationalen Rechnungslegungsstandards IAS verwenden die Begriffe Erlös und Ergebnis.



## 1.2 Weitere Ziele

### a) Soziale Ziele

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

### b) Ökologische Ziele

Beispiel: Ressourcenschonung; Einsatz ökologischer Techniken;...

### c) Sonstige Ziele:

Beispiel: Reputation, Nachhaltigkeit, Markenbildung

Vgl. hierzu auch das aufgrund der diesbezüglichen Lageberichtserstattungspflicht ab 2017 in der Bedeutung stark gestiegene Thema „**Corporate Social Responsibility (CSR)**“ und **Nachhaltigkeits-Kodex**.

## 1.3 Ort des „unternehmerischen Handelns“

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

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

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

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