Scherer / Fruth / Grötsch (Hrsg.)
Scherer (Autor)

Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ (GRC)

mit Digitalisiertem Integrierten GRC-Managementsystem

mit e-Book!

Resilienz und Zukunftsfähigkeit

Leitfaden für die Verknüpfung von Digitalisierung, Nachhaltigkeit *und* GRC mit Strategie, Zielerreichung und Berichterstattung

Impressum

eBook
Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ (GRC) mit Digitalisiertem Integrierten GRC-Managementsystem

GMRC-Verlag

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

Resilienz und Zukunftsfähigkeit

Analysen, Vision, Mission, Ziele, Strategie, Planung, Organisation, Umsetzung, Steuerung und Überwachung

Leitfaden für die Verknüpfung von Digitalisierung,
Nachhaltigkeit und GRC mit Strategie,
Zielerreichung und Berichterstattung
(Lage-, Prognose-, Risiko- & Chancen- und Nachhaltigkeitsbericht)

1. Auflage 2021

Herausgeber und Autor:

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
[Arbeitsausschuss Governance und Compliancemanagement NA 175 – 00 – 01 AA / Delegation ISO TC 309 Governance of Organizations zur Erarbeitung von ISO / DIN-Standards im Bereich Unternehmensführung (Governance) und Compliancemanagement und Arbeitsausschuss Personalmanagement NA 159-01-19 AA zur Erarbeitung von ISO/DIN-Standards im Personalmanagement]
Mitglied der Arbeitsgruppe 252.07 von Austrian Standards International zur Erarbeitung einer ÖNORM 4900 ff. (Risiko-Managementsystem-Standards).

Klaus Fruth (Hrsg.)
Staatsanwalt als Gruppenleiter
Lehrbeauftragter an der Technischen Hochschule Deggendorf

Prof. Dr. jur. Andreas Grötsch (Hrsg.)
Rechtsanwalt und Steuerberater
Professor für Corporate Social Responsibility (CSR), Tax Compliance und Steuerstrafrecht an der Technischen Hochschule Deggendorf

ISBN: 978-3-947301-26-3

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Zitiervorschlag: *Scherer,* Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ (GRC), 1. Auflage, 2021, S. …

Widmung:

Dieses Buch ist

Herrn Prof. Dr. Roland Zink, Experte für ökologische Nachhaltigkeit an der Technischen Hochschule Deggendorf gewidmet.

Roland, get well soon!

Wann, wenn nicht jetzt?

Disruptive Umfeldentwicklungen wie Corona, neue Arbeitswelten, Digitale Transformation, Technologiewechsel, Nachhaltigkeitstrends, rechtliche und behördliche Anforderungen u. v. m. verlangen vom gewissenhaften Entscheider (Vorstand, Geschäftsführer, Aufsichtsrat), entsprechende Ziele, Strategien und Maßnahmen abzuleiten.

Das Besondere dabei: Wenn Sie es richtig machen, (er)sparen Sie sich bereits bei der Umsetzung – und nicht erst Jahre später – Zeit, Geld und Stress!

Unser Leitfaden ist das Erfolgskonzept, wie sich die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ (GRC) mit Strategie (strategy), Zielerreichung (performance) und (Geschäfts-)Berichtserstattung verknüpfen lassen:

„GRC in S & P!“[1]

[1] Vgl. *Lie-Bjelland,* Das fehlende P in GRC, 9 / 2020, Risknet.de

Gebrauchsanweisung

Diese Gebrauchsanweisung dient dazu, diesen Leitfaden für das GRC-Managementsystem individuell passend zu verwenden:

Impressum
Das Impressum auf Seite II ist anzupassen, falls der Bericht zur Veröffentlichung gelangen soll.
Sollten Sie Teile der Vorlagen des Autors wörtlich übernehmen wollen, so ist das Einverständnis einzuholen und die Quelle zu zitieren.

Inhaltsverzeichnis
Das Inhaltsverzeichnis ist angelehnt an die High Level Structure der ISO, ebenso an ISO 9001 (QM), ISO 37301 (Compliance), ISO 27001 (Informationssicherheit), ISO 14001 (Umwelt), etc. sowie an den GRI-Nachhaltigkeitsstandard (CSR / ESG/ Nachhaltigkeit) und an eine typische Gliederung für einen Geschäftsbericht nach HGB.

„Maske“
Die hellrot unterlegte Maske zeigt unter

- **Geschäftsberichterstattung**, was typischerweise an Inhalten in Geschäftsberichten zu finden ist.

- der Rubrik **Verantwortung** die verantwortlichen Stellen der einzelnen behandelten Themenbereiche; ebenso die Vertretung.

- **Nachhaltigkeitsberichterstattung** eine Auflistung von Fundstellen und Themen, die im GRI-Nachhaltigkeitsberichts-Standard an der jeweiligen Stelle zu finden wären.

- **Synopsen**, Hinweise auf die ISO-Standards für QM, Risk, Compliance, Informationssicherheit, etc.

- **Ablageort**, in welchem System Ihres Unternehmens das jeweilige Dokument abgelegt wird, beispielsweise CRM, SAP, Intranet, etc.

- **Managementsystem-Beschreibung / Management-Review** das Ergebnis des Soll-Ist-Abgleiches für die jeweilige Managementsystem-Insel oder das Integrierte GRC-Managementsystem. Die Managementsystembeschreibung („Management-Review“) und sollte stets aktuell und wahrheitsgemäß sein.

Summary
Das Summary gibt einem kurzen Überblick über das zu behandelnde Kapitel.

Ziel der folgenden Ausführungen
Hier wird der Leser instruiert, worüber er nach der Lektüre der jeweiligen Passagen informiert sein sollte.

Fallbeispiel
Fallbeispiele (Breaking news) sollen den Bericht kurzweilig und anschaulicher gestalten.

Beispiel aus der Praxis aus Geschäftsberichten
Das Beispiel aus der Praxis ist grün unterlegt und zeigt, dass andere Geschäftsberichte ähnliche Themen in dieser Art behandeln.

In der finalen Fassung Ihres Berichtes ist diese Passage zu streichen.

Vorschlag für Ihren Text
Hier hat der Autor mögliche zu verwendende oder umzuformulierende Texte dargestellt.

Literatur
Unter Literatur finden sich Hinweise auf Artikel, die der Vertiefung des jeweiligen Kapitels dienen sowie frei zugängliche e-learning Programme.

In einigen Kapiteln finden sich
Deckblätter für **Handbücher**,
Management Letter
Ziele-Blätter oder **Projektbeschluss-Blätter**.

Sofern gewünscht, kann das jeweilige Thema über ein **Musterhandbuch** für Ihr Unternehmen dargestellt werden.

Die **Ziele-Blätter** enthalten für das jeweilige Thema „smart“ formulierte Ziele und Kennzahlen und die **Projektbeschluss-Blätter** enthalten eine dokumentierte Projektierung mit entsprechendem Beschluss der Geschäftsleitung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Geschäftsführung:

Wann, wenn nicht jetzt?! „Das Richtige richtig tun“

- Verknüpfung von Digitalisierung, Nachhaltigkeit *und* „Unternehmensführung 4.0“ (GRC) mit Strategie, Zielerreichung und Berichterstattung

bei

N. N. (Firma)

Logo N. N.

„Maske“:

Hinweis intern: Diese „Maske“ ist als *interne* Information der Hinweis auf die vielfältigen Funktionen des Berichtes.

Dies ist in Ihrem individuellen Bericht zu löschen.

Geschäftsberichtserstattung:

„Vorwort“

Verantwortung*:*

(Die verantwortlichen Stellen sind bei den einzelnen Themenbereichen genannt.)

Abschließende Zuständigkeit für Erstellung / Finalisierung / Verabschiedung und Kommunikation dieses Berichts: N. N.

Vertretung*: N. N.*

Nachhaltigkeitsberichterstattung nach Standard „*Global Reporting Initiative*“[2] (künftig abgekürzt: GRI):

Grundlagen GRI 101: 2016

6. Vorgehensweise bei der Berichterstattung

GRI 102-45 Im Konzernabschluss enthaltene Entitäten

GRI 102-46 Vorgehen zur Bestimmung des Berichtsinhalts und der Abgrenzung der Themen

GRI 102-47 Liste der wesentlichen Themen

GRI 102-48 Neudarstellung von Informationen

GRI 102-49 Änderungen bei der Berichterstattung

GRI 102-50 Berichtszeitraum

GRI 102-51 Datum des letzten Berichts

GRI 102-52 Berichtszyklus

GRI 102-53 Ansprechpartner bei Fragen zum Bericht

GRI 102-54 Erklärung zur Berichterstattung in Übereinstimmung mit den GRI-Standards

GRI 102-55 GRI-Inhaltsindex

GRI 102-56 Externe Prüfung

Synopsen bzgl. der diversen Standards:

Vorwort

Nahezu alle Standards (QM, Risk, Compliance, Informationssicherheit, etc.) gehen im *Vorwort* auf aktuelle Entwicklungen, Anforderungen und Leitfäden, um diese Anforderungen zu erfüllen, ein.

Ablageort:

Das Manual *„Digitalisiertes Integriertes GRC-Managementsystem der N.N.“* ist in Verlinkung *abgelegt:*

GRC-Managementsystem-*Beschreibung* / „Management-Review“

(Vgl. hierzu das Ergebnis des Soll-Ist-Abgleiches bzgl. des GRC-Managementsystems)

[2] Vgl. Anlage 1: Was ist der Nachhaltigkeitsstandard „GRI“?

Summary

1. Die Megatrends Digitalisierung, (ökonomische, soziale und ökologische) Nachhaltigkeit, veränderte Arbeitswelten, Regulierung mit gestiegenen Haftungsgefahren und instabile Märkte stellen hohe Anforderungen an den „Ordentlichen Kaufmann“ – und somit auch an N.N. (Firma).
2. N.N. (Firma) ist den Shareholdern und Stakeholdern verpflichtet, für nachhaltige Unternehmenssicherung und Unternehmenswertsteigerung zu sorgen.
3. N.N. (Firma) wird durch ein *digitalisiertes Integriertes GRC-Managementsystem* bei Analysen, Zielsetzung, Strategieentwicklung, Organisation, Umsetzung, Steuerung, Bewertung und Berichterstattung effektiv unterstützt.
4. Nachfolgender Bericht erläutert die Verknüpfung von Digitalisierung, Nachhaltigkeit *und* „Unternehmensführung 4.0“ (GRC) mit Strategie, Zielerreichung und Berichterstattung bei N.N. (Firma).

Ziel der folgenden Ausführungen:

Sie sollten darüber informiert sein,

- welche Megatrends hohe Anforderungen an Manager und Mitarbeiter der N.N. (Firma) stellen

und

- wie ein Bericht über Digitalisierung, Nachhaltigkeit *und* Unternehmensführung (GRC) Ihnen helfen kann, diese Anforderungen zu erfüllen.

„Breaking News“ (Fallbeispiel)

„Digitalisiere oder verliere!“

Audi streicht 9.500 Stellen bis 2025

„Die VW-Tochter Audi will 9.500 Stellen in Deutschland abbauen, (…) Im Gegenzug will der Konzern 2.000 neue Jobs in Zukunftsbereichen schaffen – in Bereichen wie Elektromobilität und Digitalisierung.“[3]

[3] Vgl. *Spiegel Online,* https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/audi-streicht-9500-stellen-bis-2025-a-1298327.html

Hinweis:
Die jeweiligen grün unterlegten „Beispiele aus der Praxis“ sollen Ihnen zeigen, wie andere Unternehmen das jeweilige Thema beschreiben. In Ihrem individuellen Bericht ist dies zu löschen.

Aufgabe:
Bitte vergleichen Sie Ihren Geschäfts- / Nachhaltigkeitsbericht mit denen von Wettbewerbern oder innovativer Unternehmen anderer Branchen: Haben Sie die Nase vorn?

Beispiel aus der Praxis:

Quelle: STRABAG-Geschäftsbericht 2018, S. 176 (abrufbar im Internet):

*[…] – bedingt durch **zunehmende** gesellschaftliche **Ansprüche**, durch rasche **technologische Entwicklungen** insbesondere in der Informations- und Kommunikationstechnologie sowie durch **Kundenanforderungen – ändern sich** die **Aufgaben** für das Unternehmen immer schneller. […]*

Beispiel aus der Praxis:

Quelle: STRABAG-Geschäftsbericht 2018, S. 23 ff. (abrufbar im Internet):

*Für die […] bedeutet das, **dass wir kontinuierlich nach neuen Technologien und Methoden Ausschau halten bzw. diese aktiv mitentwickeln**. Denn unsere Rolle als Technologiepartnerin […] ist ein hoher Anspruch, dem wir Tag für Tag gerecht werden müssen. **Um morgen wettbewerbsfähig zu bleiben**, richten wir unseren **Blick auf das Übermorgen**. (...)*

*Auch wenn wir erneut ein Rekordjahr mit erfreulichen Ergebnissen hinter uns haben, müssen wir uns rechtzeitig und aktiv künftigen Veränderungen stellen. Dazu bedarf es aber nicht nur eines umfassenden Wissens über Entwicklungen und Technologien, sondern auch **Aspekten wie aktiver Vernetzung oder einer positiven Fehlerkultur**. (…)*

*All diese Maßnahmen und Schwerpunkte haben natürlich auch einen wirtschaftlichen Hintergrund. Nicht nur die **Technologien verändern sich**. Durch die an sich erfreulich starke Nachfrage nach unseren Dienstleistungen steigt auch **der Kostendruck bei Löhnen und Gehältern, bei Baustoffen und bei Nachunternehmerleistungen**. (...) **Daher sind wir trotz voller Auftragsbücher dazu angehalten, an allen verfügbaren Schrauben der Effizienz zu drehen** (…)*

*Dass uns dies 2018 wieder gelungen ist, lässt sich an den neuerlichen Rekorden bei allen wichtigen **Kennzahlen** ablesen: Die **Leistung** fiel insbesondere wetterbedingt noch höher aus als erwartet und erreichte mit € 16,3 Mrd. einmal mehr ein historisches Hoch. Dies entspricht einem Anstieg um 12 % gegenüber dem Vorjahr.*

*Das **Ergebnis vor Zinsen und Steuern** (EBIT), die für uns wichtigste finanzielle Steuerungskennzahl, kam mit € 558,21 Mio. nicht nur in absoluten Zahlen auf seinem bisherigen Höchststand zu liegen, sondern **auch relativ zum Umsatz**: Mit einer **EBIT-Marge** von 3,7 % haben wir unser im Vorjahr selbst gestecktes Ziel einer operativen Marge von mindestens 3,0 % deutlich übertroffen. (…)*

*Dabei blieb die **Eigenkapitalquote** mit 31,4 % nach 30,7 % im Vorjahr gewohnt fest. Unser **S&PInvestment Grade-Rating** von BBB, Ausblick stabil, wurde bestätigt. Und wir berichten weiterhin eine **Netto-Cash-Position**.*

*So sollte sich die **konjunkturell gute Lage** (…) fortsetzen. Durch die andauernde **starke Nachfrage im Bausektor** steigt aber auch der **Kostendruck**. Aus diesem Grund ist ein weiteres Wachstum der Margen – das wir in den vergangenen Jahren kontinuierlich erzielt haben – nicht ohne Weiteres anzunehmen. (...)*

*Die **Ergebnisverbesserung weiterhin als nachhaltig** zu bestätigen – das ist die ganz wesentliche **Aufgabe**, die **wir als Vorstandsteam** leisten können, damit der Kurs der STRABAG SE-Aktie über lange Zeit den **Wert des Unternehmens** widerspiegelt. Um dieses Ziel auf breiter Basis abzusichern, sind das **Management und Teile der Belegschaft über Prämien** und Tantiemen am **Unternehmenserfolg, gemessen am Ergebnis, langfristig beteiligt**.*

*Unsere Leistungen sind **Teamleistungen**. Daher **danke ich** – auch im Namen meiner Vorstandskollegen – den inzwischen mehr als 75.000 **Menschen im Konzern sowie allen Partnerunternehmen für ihre Verlässlichkeit und ihr Engagement**. 12.000 Bauprojekte setzen wir jedes Jahr gemeinsam um, darunter unzählige Kleinbaustellen, aber auch zahlreiche Groß- und Megaprojekte.*

*Insgesamt ist unser **Geschäftsmodell nachweislich robust,** und **wir beherrschen die dem Baugeschäft inhärenten Risiken** mit einem **konzernweiten Risikomanagement und einer realistischen Planung**. Danke, dass Sie (…) dies mittragen. Danke für Ihr Vertrauen!*

Ihr (…)

Vorstandsvorsitzender der STRABAG SE

Beispiel aus der Praxis:

Quelle: BMW Nachhaltigkeitsbericht 2019 (abrufbar im Internet):

BMW führt künftig Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht zusammen, um zu zeigen, dass Nachhaltigkeit Teil des Geschäftsmodells ist:

BMW Group, Sustainable Value Report 2019: www.bmwgroup.com./de/verantwortung/sustainable-value-report.html.

Vorschlag („Rohmaterial“) für Ihren Text im Geschäftsbericht

Wann, wenn nicht jetzt?!

„Das Richtige richtig tun“

Verknüpfung von Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ (GRC) mit Strategie, Zielerreichung und Berichterstattung

Megatrends:

Die derzeitigen „Megatrends“ Digitalisierung, Nachhaltigkeit, veränderte Arbeitswelten, wachsende Regulierung und instabile Märkte, etc. lassen – branchenabhängig- „keinen Stein mehr auf dem anderen“: Sie sind **disruptiv!**

Digitale Transformation: „Digitalisiere oder verliere!“ bzw. „Wer zu spät kommt, …“

Es werden ständig **aktuelle Studien zum Thema Digitalisierung** und sonstigen Umfeldveränderungen (nicht zuletzt auch durch die Corona-Pandemie) vorgestellt.

Einig sind sich alle, dass sich in den kommenden Jahren die Unternehmens- und Arbeitswelt drastisch ändern werde.

Diese Entwicklung lässt sich nicht wegdiskutieren: Dies ist kein „schwarzer Schwan“[4].

Vielmehr gilt es, frühzeitig Risikomanagement zu betreiben: Gefahren und Chancen analysieren, bewerten, Gefahren steuern und vor allem: **die Chancen nutzen**:

Auch in einem disruptiv veränderten Umfeld können und müssen Management, Stakeholder, Shareholder, Investoren, Aufsichtsgremien und Mitarbeiter (!) „das Richtige richtig tun“[5].

Trotz erheblich gestiegener Anforderungen an die Qualität und Compliance von Managemententscheidungen **lassen sich** (mit „Human Workflow-Management-Prozessen“, angereichert mit Komponenten aus Governance, Risk und Compliance (GRI)) **in einem digitalisierten Integrierten GRC-Managementsystem noch erhebliche Wertbeiträge erzielen und gleichzeitig** durch wirksame Compliance die **Haftungsgefahren für Management und Mitarbeiter vermindern, sowie die Anforderungen unterschiedlichster Stakeholder erfüllen**.

Diese positiven Effekte lassen sich gut **über die Berichterstattung** (Lage-, Prognose-, Risiko- und Chancen- sowie Nachhaltigkeits-Bericht) an alle „interested parties“ (Kunden/Mitarbeiter/Bank etc.) kommunizieren.

[4] Ein „schwarzer Schwan“ im Risikomanagement bedeutet ein absolut unvorhersehbares Ereignis, z. B. ein *„Selch“.*
PS: Als man checkte, dass in Australien sehr wohl schwarze Schwäne existieren (und mittlerweile auch im Tierpark Straubing) relativierte sich diese Sichtweise.

[5] *Effizient* ist *nicht*, mit einer Nagelschere, sondern mit einem Mähroboter das Ziel: „Gemähter Rasen“ zu erreichen, obwohl beide Methoden *effektiv* (zielführend) sein können. – Ohne passendes Werkzeug zu arbeiten bzw. bloß Symptome „der Rasen ist nicht mehr bespielbar…“ zu *besprechen*, ist weder effektiv noch effizient.

Alle „Interessierten Gruppen“ wollen von N.N. (Firma) das Gleiche:

- Angemessene Ziele, Strategie und Planung
- Effektive Umsetzung
- Effektive Steuerung und Überwachung
- Zielerreichung, Information der Interessierten (Parteien) und ständige Anpassung an neue Anforderungen.

Das Umfeld mit Megatrends und die interested parties stellen aktuell **hohe Anforderungen** an die erfolgreiche Unternehmensführung im Digitalen Zeitalter.

Dies bedingt eine robuste (rechtssichere) und zukunftsorientierte Anpassung unser aller Strategie und Unternehmensführung (Governance).

Die N.N. (Firma) sieht derzeit ihre **aus einer Wesentlichkeitsanalyse abgeleiteten strategischen TOP-Ziele** in

1. dem Primärziel „Nachhaltige Existenzsicherung und Unternehmenswertsteigerung“
   (vgl. Punkt 6.7.1)

2. Begeisterte Kunden und sonstige „interessierte Parteien“
   (vgl. Punkt 6.7.2)

3. Rechtssichere Organisation (Corporate Compliance)
   (vgl. Punkt 6.7.3)

4. (Projektbezogenes/strategisches) Risikomanagement
   (vgl. Punkt 6.7.4)

5. Strategische Personalentwicklung und Beschäftigungsbedingungen (Arbeitssicherheit / Gesundheitsschutz / …)
   (vgl. Punkt 6.7.5)

6. Ressourcenmanagement (Energie, Materialeinsatz, Emissionen, Umwelt)
   (vgl. 6.7.6)

7. Innovation, Digitalisierung, prozessorientierte Organisation, Informationssicherheit und Datenschutz
   (vgl. Punkt 6.7.7)

Damit werden wir uns auch in diesem Bericht beschäftigen.

1 Rechtliche Anforderungen an Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ (GRC)

bei

N. N. (Firma)

Logo N. N.

Geschäftsberichtserstattung:

„Über diesen Nachhaltigkeitsgeschäftsbericht“

Verantwortung*:*

Zuständigkeit für Überwachung der Einhaltung der rechtlichen Anforderungen des Integrierten GRC-Managementsystems (mit QM, Risk, Compliance, Informationssicherheit, …): Abteilung Recht

Vertretung: (*Externer) Compliance-Officer*

Nachhaltigkeitsberichterstattung nach Standard „*Global Reporting Initiative*“[74] (künftig abgekürzt: GRI):

GRI 419: Sozioökonomische Compliance

GRI 419-1: Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften im sozialen und wirtschaften Bereich

Synopsen bzgl. der diversen Standards:

1. Anwendungsbereich

Ablageort:

Die Darstellung bzgl. der Einhaltung der rechtlichen Anforderungen des Integrierten GRC-Managementsystems

ist *abgelegt* in: Verlinkung

GRC-Managementsystem-*Beschreibung* / „Management-Review“

(Vgl. hierzu das Ergebnis des Soll-Ist-Abgleiches bzgl. des GRC-Managementsystems)

[74] Vgl. Anlage 1: Was ist der Nachhaltigkeitsstandard „GRI“?

Summary

1. Digitale Transformation, Nachhaltigkeit, gewissenhafte Unternehmensführung, die Implementierung und der Betrieb eines digitalisierten Integrierten GRC-Managementsystems erfordern die Beachtung diverser rechtlicher Anforderungen.
2. Beispielsweise ist die Einführung eines *wirksamen* Risiko- und Compliance-Managementsystems Pflicht. Ein Qualitäts-Managementsystem ist in gewissen Branchen verpflichtend, in anderen (noch) nicht, kann aber beispielsweise zwingende Kundenanforderung (z.B. in der Automotive-Branche) sein.
3. Ebenso sind für diese Themen angemessene Referenzgrößen, Standards / Leitfäden heranzuziehen, die auch auf N.N. (Firma) anwendbar sind.
4. Ob eine Vorgehensweise korrekt war oder Haftung und sonstige (existenzielle) Probleme auslöst, entscheiden nicht Standards, Wissenschaft, gesetzliche oder behördliche Vorgaben, sondern die „letzte irdische Instanz“: Die Gerichtsbarkeit / Judikative.[75]

Ziel der folgenden Ausführungen:

Sie sollten informiert sein, welchen Anforderungen Managementsysteme zwingend gerecht werden müssen.

„**Breaking News“ (Fallbeispiele)**

Das „letzte Wort“ hat die Rechtsprechung.

Für Unternehmen gilt bei neuen Sicherheitsstandards kein Bestandsschutz, sodass u.U. die Existenz vieler Unternehmen bedroht ist.

Das Gericht entschied: „*Die neuen Sicherheitsanforderungen stünden im Allgemeinen nicht außer Verhältnis zu den Kosten, die ihre Befolgung den Betreibern der Anlagen verursache*.“[76]

„Compliance-Urteil des LG München vom 10.12.2013 (Neubürger)“: Ein Compliance-Managementsystem ist Pflicht.

Pflicht zur rechtssicheren Unternehmensorganisation und Implementierung und Überwachung eines funktionierenden Compliance-Managementsystems (mit zahlreichen Ausführungen zu den rechtlichen Grundlagen eines **Compliance-**Managementsystems).[77]

[75] Vgl. jüngst die bahnbrechende Entscheidung des *BVerfG* vom 5.5.2020, die Entscheidungen auf europäischer Ebene und des *Europäischen Gerichtshofes (EuGH)* zu Maßnahmen der *Europäischen Zentralbank (EZB)* als verfassungswidrig bezeichnete. Der *EuGH* sieht dadurch „die Einheit der Unionsrechtsordnung als gefährdet“ an.

[76] *Niedersächsisches Oberverwaltungsgericht*, „Alte Fahrgeschäfte müssen dem aktuellen Recht entsprechen“, Pressemitteilung vom 05.12.2015, http://www.oberverwaltungsgericht.niedersachsen.de/portal/live.php? navigation_id=22004&article_id=139221&_psmand=134 (letzter Zugriff:10.06.2016) – Vgl. aber auch die Entscheidung des *BGH* zum Trittschallschutz 6/2020, wo lediglich die Einhaltung der Standards zum Zeitpunkt der Erstellung gefordert werden.

[77] Vgl. *Scherer / Fruth* (Hrsg.), Integriertes Compliance-Managementsystem mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 2017, e-book, S.71.

„Nichtige Vorstandsentlastung wegen nicht angemessenen Risiko-Managementsystems“

Das *Landgericht München I*[78] *entschied am 5.4.2007*, die Entlastung des *Vorstands* eines Münchener Unternehmens sei nichtig (unwirksam), weil die *Dokumentation* der *Prozessabläufe* und der *Verantwortlichkeit* des Risiko-Managementsystems unterlassen wurde.

Da Entlastungsbeschlüsse aufgrund von materiellen Mängeln nur bei schwerwiegenden *Gesetzes*- oder Satzungs*verstößen* erfolgreich angefochten werden können, lässt sich folgern, dass das Gericht hier eine entsprechend schwere Verletzung annahm.

Die Entscheidung des Landgerichts enthält auch Ausführungen, die sich dahingehend interpretieren lassen, dass das einzurichtende und zu dokumentierende (!) Risiko-Managementsystem nicht ausschließlich *bestandsgefährdende* Risiken, sondern auch *allgemeine* Risiken zu behandeln habe.[79]

Das Gericht verlangte laut seiner Urteilsbegründung, dass nicht nur die Geschäftsleitung, sondern alle einschlägigen Stellen, wie die betroffenen Bereiche und Hierarchieebenen bis hinunter zum Sachbearbeiter über die existierenden – nicht lediglich bestandsgefährdenden – Risiken im betroffenen Bereich und Aufgabenfeld *informiert* sein müssen, um diese Gefahren in den „Griff zu bekommen“.

[78] *LG München* I, Urt. v. 05.04.2007, Az.: 5 HKO 15964/06; *BFH*, NJW 2008, S. 319; *Theusinger, Liese*, Besteht eine Rechtspflicht zur Dokumentation von Risikoüberwachungssystemen?, NZG 2008, S. 289 ff.; das *LG Berlin* (*LG Berlin*, AG 2002, S. 682) sah bereits 2002 schon ein mangelhaftes Risikomanagement als wichtigen Grund für eine außerordentliche Kündigung eines Vorstandes an.

[79] *Theusinger/Liese*, Besteht eine Rechtspflicht zur Dokumentation von Risikoüberwachungssystemen?, NZG 2008, S. 290.

Vorschlag („Rohmaterial“) für Ihren Text im Geschäftsbericht

1 Rechtliche Anforderungen an Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ (GRC)

Ziel, Anwendungsbereich und Rechtsnatur dieses Berichts

Die Ausgestaltung eines beliebigen Managementsystems (QM, Risk, Compliance, Informationssicherheit, etc.) als eigenständiges System ist möglich.

Ebenso wird **Digitalisierung** häufig nicht ganzheitlich, strukturiert und konzeptionell als Projekt umgesetzt, sondern über oft unkontrollierten Aktivismus in einzelnen Bereichen.

Dieser Bericht stellt jedoch wahlweise einen neuen Ansatz eines digitalisierten Integrierten GRC-Managementsystems dar.

Dies erwies sich in Theorie und Praxis als schlüssig und geeignet, die vielen Unternehmensfunktionen, wie Governance, Qualitäts-, Risiko-, Personal-, Compliancemanagement, Internes Steuerungs- und Überwachungssystem, Revision, etc. mit der **„Digitalen Transformation“** zu vernetzen, dadurch Redundanzen und Insellösungen zu vermeiden und erhebliche Synergien zu gewinnen.

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

In der Praxis ist derzeit zu beobachten, dass Unternehmen von ihren Geschäftspartnern die Zusicherung einfordern, unterschiedlichste Standards oder Codices einzuhalten. Aufsichtsgremien oder Gesellschafter verlangen von der Geschäftsleitung (Vorstand / Geschäftsführer) angemessene Digitalisierungsmaßnahmen. Dies führt aufgrund der wachsenden Vielfalt existierender Möglichkeiten bzw. Intransparenz bei den Betroffenen zu Verunsicherung und Sorge vor erheblichem – bürokratischen – Mehraufwand.

Daher wird mithilfe des vorliegenden

„Integrierten GRC-Managementsystems zur Verknüpfung von Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ mit Strategie, Zielerreichung und (Nachhaltigkeits-) Berichterstattung“

versucht, aufzuzeigen, dass die meisten Standardwerke auf einem „gemeinsamen Nenner“ beruhen, wenngleich sie auch in Aufbau oder Formulierungen differieren mögen und Digitalisierung nur eine Anpassung der Ablauforganisation (Managementsystem) an den „Stand der Technik“ bedeutet.

Eine entsprechende **Synopse**, die jederzeit (z.B. auf Umweltmanagement, Nachhaltigkeit, IT-Sicherheit, Datenschutz, etc.) erweiterbar ist, zeigt, dass die Anforderungen unterschiedlichster gängiger Standards (hier: QM, Risk, Compliance, Informationssicherheit, etc.) Berücksichtigung finden.

1.1 Anwendungsbereich der diesem Bericht zugrundgelegten Standards für ein digitalisiertes Integriertes GRC-Managementsystem:

Die Vorgaben / Anforderungen der diesem digitalisierten Integriertem GRC-Managementsystem zugrunde gelegten Standards sind auf N. N. (Firma) anwendbar.

1.2 Rechtliche Grundlagen für Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ – Vorrang zwingender Anforderungen

Die Digitale Transformation, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ sowie ein Integriertes GRC-Managementsystem müssen in erster Linie den Vorgaben von Gesetz und Rechtsprechung, vieler sonstiger verbindlicher Regelungen, sowie dem „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ entsprechen.

Geschäftsleitung und sonstige Verantwortliche **müssen** die jeweiligen von ihr betreuten (Prozess-) Themenfelder / Bereiche an aktuellen Anforderungen aus Gesetzgebung und Rechtsprechung sowie dem „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ ausrichten. Diesbezüglich kann es nützlich sein, sich an gängigen aktuellen Standards zu orientieren, um den Versuch der Einhaltung des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis“ zu dokumentieren; auch, um auf Audits, Abschlussprüfung oder Zertifizierung gut vorbereitet zu sein.

Die Einführung eines „wirksamen“ Risiko-, Compliance-, internen Kontroll-Managementsystems ist mittlerweile Pflicht für einen gewissenhaften Vorstand, Geschäftsführer, Aufsichtsrat (§§ 91, 93, 116, 107 AktG, 43 GmbHG).

Es gilt stets folgende **Prüfungsreihenfolge** bzgl. der Frage, wonach sich ein digitalisiertes Integriertes GRC-Managementsystem als Soll-(Referenz-) Größe zu orientieren hat:

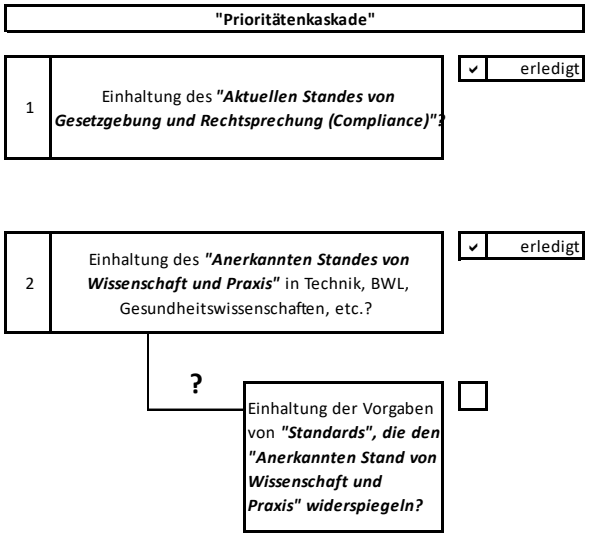


Abbildung 6: Prioritätenkaskade.[80]

[80] Vgl. *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Governance-Management, Band 1, 2014, S. 115.

Anforderungen an Digitale Transformation, Nachhaltigkeit, Entscheidungen, Produkte, Leistungen, Prozesse, Managementsysteme…

Die Digitale Transformation, Nachhaltigkeitsmanagement, ein Produkt, eine (Dienst-)Leistung, ein Prozessablauf, eine Unternehmensabteilung, ein (Integriertes) Managementsystem, das Entscheiden und Handeln von Management und Mitarbeitern, etc. **müssen** die in folgendem Schaubild dargestellten Anforderungen erfüllen, um einen hohen Reifegrad und zugleich einen hohen Pflichterfüllungsgrad aufzuweisen:

Anforderung:	*Folge bei Fehlern:*
✓ *Effektiv (Ziel wird erreicht)*	*Unmöglichkeit (§§)*
✓ *Qualitativ*	*Mängelhaftung (§§)*
✓ *Fristgerecht*	*Verzug (§§)*
✓ *Sicher*	*Nebenpflichtverletzung § 823 BGB, § 280 BGB (§§)*
✓ *Rechtssicher (compliant)*	*Vielfältige Sanktionen (§§)*
✓ *Dem „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ (Standards) entsprechend*	*Mängelhaftung / Sonstige Haftung bei Schäden / Beweislastumkehr (§§)*
✓ *Effizient (wirtschaftlich)*	*Liquiditätsprobleme / Ergebnisprobleme (§§) (Haftung für finanzielle Einbußen, Krisen- und Insolvenzverursachung, etc.)*
✓ *Gewissenhaft*	*Fehlende Gewissenhaftigkeit der Geschäftsführung § 43 GmbHG, § 93 AktG.: Pflichtverstoß und persönliche Haftung (§§)*

Abbildung 7: Anforderungen an Produkte, Leistungen, Prozesse, Managementsysteme, etc.

1.2.1 Anforderungen an ein digitalisiertes Integriertes GRC-Managementsystem aus Gesetz, Rechtsprechung und sonstiger verbindlicher Regelungen

Aufgrund der **„Legalitätspflicht“ der Geschäftsleitung** und der **Anforderungen an einen „gewissenhaften“ Geschäftsführer, Vorstand, Aufsichtsrat, Kaufmann** (§§ 43 GmbHG, 93, 116 AktG, 347 HGB), etc. sowie der **Pflicht** nach §§ 130, 30 OWiG, **Vorsorge gegen Pflichtverstöße** im Unternehmen zu treffen, **muss** eine entsprechende, angemessene Organisation, die rechtssichere Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Unternehmensführung und -überwachung ermöglicht, vorgehalten werden.

Der vorliegende Bericht und das digitalisierte Integrierte GRC-Managementsystem behandeln idealerweise alle relevanten (Prozess-) Themenfelder eines Unternehmens / einer Organisation.

Sollten (zunächst) vom Standard bzw. vom digitalisierten Integrierten GRC-Managementsystem in einem Unternehmen nur bestimmte (Prozess-) Themenfelder (z.B. Einkauf / Vertrieb / Risikomanagement / Qualitätsmanagement / Umweltmanagement / etc.) behandelt werden, **muss** dies deutlich gemacht werden.

Dabei ist zu beachten: Legalitätspflicht sowie gesetzliche, behördliche oder sonstige (auch interne oder aus Verträgen behördlicher Auflagen etc. sich ergebende) zwingende Anforderungen an Unternehmen, Management oder Mitarbeiter **müssen** davon unabhängig generell in allen Bereichen erfüllt werden.

1.2.2 Anforderungen aus dem „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ und sonstigen Technikklauseln

Der „Anerkannte Stand von Wissenschaft und Praxis“ ist in der Rechtsprechung in der Regel das „Mindestmaß“ für pflichtgemäßes Handeln. Oft wird in Gesetzen, Verträgen, etc. bezüglich IT-Sicherheit, Arbeitsschutz, Datenschutz, etc. der höhere „Stand der Technik“ gefordert.

Was ist der „Stand der Technik“?

(Vgl. die Kalkar-Entscheidung des BVerfG)

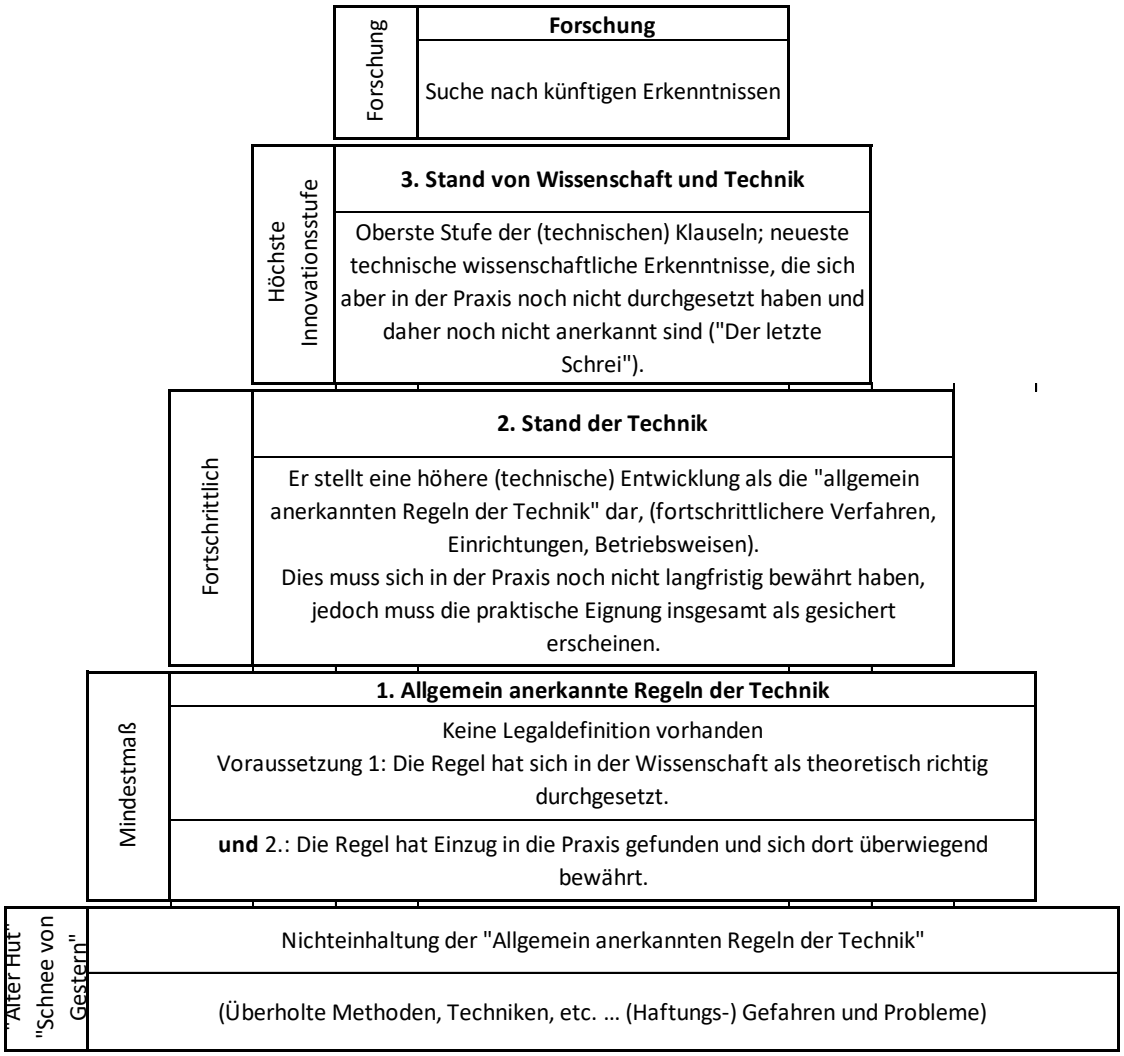


Abbildung 8: „Technikklauseln“ nach BVerfG.

1.2.3 Anforderungen aus Standards und deren Rechtsnatur

Standards sind i.d.R. keine verpflichtenden Vorgaben, sondern **spiegeln** unter Umständen (!) den **„Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“** zum Zeitpunkt des Erlasses **wider**. Sie geben Hilfestellung bei der Frage, **wie** der betreffende Bereich konzeptioniert und umgesetzt werden soll.

Nach Ansicht des Vorsitzenden Richters des **1. Strafsenats des BGH** können Standards unter Umständen „strafbarkeitskonstituierende Wirkung“ haben.

Beispiel aus der Praxis: Aktivitäten eines Konzerns im Bereich Digitalisierung

Quelle: STRABAG-Geschäftsbericht 2018, S. 176 (abrufbar im Internet):

(…) Um diesen Wandel aktiv mitzugestalten und ihn gewinnbringend für sich zu nutzen, gibt sich der STRABAG-Konzern eine technologische Ausrichtung, (…)

Ein besonderer Fokus lag dabei 2018 auf der Digitalisierung (…)

*(…) Daher gilt es, den Umfang und idealerweise die Tragweite der Veränderungen zu erkennen. Denn **in Zukunft wird der unternehmerische Erfolg von der Fähigkeit abhängen, Trends zeitig zu erkennen und auf diese neue Komplexität vorbereitet zu sein.** Unser Handeln mit Bezug auf die Innovationsaktivität ist daher entsprechend strategisch zu steuern.*

*(…) Denn Innovation steht für einen Prozess, der Neues bringt. **Dazu müssen eingeführte Routinen abgeändert, Widerstände überwunden, Teilorganisationen angepasst werden**.*

*Damit Innovationen erfolgreich werden, sind diese entsprechend umsichtig **in das Wirkungsgefüge der Organisation einzuführen**, um den vielschichtigen Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen – u. a. Eigentümer- und Auftraggeberseite sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Rechnung zu tragen.*

***Die Digitalisierung ist aktuell eine der wichtigsten Fragen im Themenkomplex „Innovation“ bei STRABAG.** Sie ist **ein Megatrend**, der auch die traditionellen Bauprozesse verändern wird, indem sie eine schnelle und weltweite Vernetzung von Dingen, Maschinen („Internet der Dinge“) und Menschen gestattet. (…)*

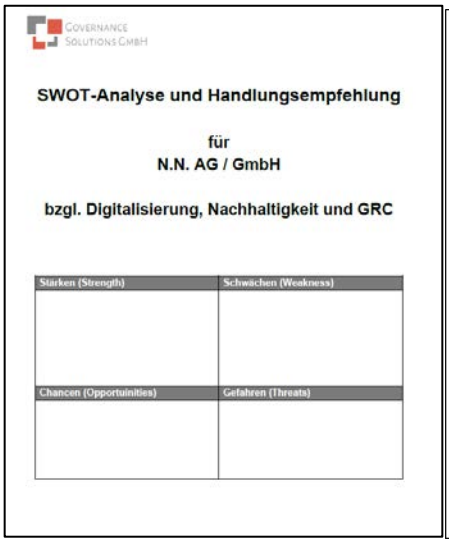
Für STRABAG bedeutet der Trend zur Digitalisierung, dass alle wesentlichen Geschäftsprozesse – Planung, Ausführung, Produktion, Betrieb und Administration – an diese neue Art der Informationsverarbeitung schrittweise angepasst werden müssen.

Zur Bearbeitung und zur kontinuierlichen Verfolgung der Digitalisierungsprozesse ist als Ausschuss des Vorstands das regelmäßig tagende Steering Committee Digitalisierung (SCD) eingerichtet. (…)

*STRABAG treibt die digitale Transformation der Baustellenprozesse aktiv voran und arbeitet an neuen Geschäftsmodellen, die sich daraus ergeben. Sie ist überzeugt, dass dabei die Erwartungen der Auftraggeberseite und die **effizientere Gestaltung bestehender Prozesse** im Fokus stehen müssen. (…)*

*Im Vordergrund der **Prozessoptimierung** steht eine **höhere Durchdringung von digitalen Methoden**, wie (…) Dazu setzen wir auf eine **kontinuierliche Qualifizierung bestehender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie eine Verstärkung unserer Teams mit entsprechenden Spezialistinnen und Spezialisten.***

*Für STRABAG als internationalem Konzern für Baudienstleistungen ist die enge Zusammenarbeit mit Lieferanten und Nachunternehmen von entscheidender Bedeutung. Über das Konzernprojekt SPS (STRABAG Procurement Solution) sollen die **Lieferantenprozesse im Einkauf** über Plattform-Funktionalitäten **rein digital** abgebildet werden*



Bericht des Aufsichtsrates der N. N. (Firma)

Logo N. N.

Beispiel aus der Praxis zu Zusammensetzung, Tätigkeit und Bericht des Aufsichtsrats

Quelle: STRABAG-Geschäftsbericht 2018, S. 61 (abrufbar im Internet):

BERICHT DES AUFSICHTSRATS

Sehr geehrte Damen und Herren,
sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre!

Ein weiteres Rekordjahr liegt hinter uns: Bei einem neuerlichen Spitzenwert im Auftragsbestand zu Jahresende und einer Rekordleistung ist es dem STRABAG-Konzern gelungen, das für 2018 gesetzte Ziel einer EBIT-Marge von zumindest 3 % neuerlich zu übertreffen. Die Zuwächse im Ergebnis sind vor allem auf die hohe Nachfrage in den Kernmärkten, ein allerorts äußerst günstiges Bauwetter und den Entfall von Ergebnisbelastungen aus dem internationalen Geschäft zurückzuführen.

*Neben der positiven Wirtschaftslage **liegt der Erfolg allerdings auch in der konsequenten Verfolgung und Umsetzung des konzerninternen Risikomanagements**, durch das sich die Selektion, Bearbeitung und Kalkulation der Angebote sowie die Projektabwicklung stetig verbessern. Der **Aufsichtsrat ist überzeugt, dass die permanente Förderung des Risikobewusstseins** ein wesentlicher Baustein des Erfolgs ist. Zum Wohl aller Aktionärinnen und Aktionäre **wird der Aufsichtsrat daher das Augenmerk seiner Überwachungspflichten weiterhin auf das Risikomanagement legen** und dafür Sorge tragen, dass dieses vom Vorstand – auch mit Unterstützung des Aufsichtsrats – entsprechend umgesetzt wird. (…)*

AUFSICHTSRAT

Aufsichtsrat setzt sich aus elf Mitgliedern zusammen

Arbeitsweise des Aufsichtsrats: (…)

*Der Aufsichtsrat hat auch im Geschäftsjahr 2018 die ihm **nach Gesetz,***

Satzung,

ÖCGK und

***Geschäftsordnung** obliegenden **Aufgaben und Pflichten gewissenhaft wahrgenommen**.*

*(…) **mindestens eine Sitzung pro Quartal** (Regel C-36 ÖCGK). (…) Weiters fanden drei **Sitzungen des Prüfungsausschusses**, eine Sitzung des Präsidial- und Nominierungsausschusses und eine Sitzung des Präsidiums statt. Laufend erfolgen **neben diesen regelmäßigen Sitzungen** ein offener Meinungsaustausch und Diskurs sowohl unter den einzelnen Mitgliedern des Aufsichtsrats als **auch zwischen den einzelnen Mitgliedern des Aufsichtsrats und des Vorstands.***

6 Vision, Mission, Ziele, Strategie und Planung von Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ (Governance)

bei
N.N. (Firma)

Logo N. N.

Geschäftsberichtserstattung:

„Strategie“

Verantwortung*:*

Abschließende Zuständigkeit für Erstellung / Aktualisierung /Verabschiedung und Umsetzung („Wirksamkeit“ (gelebt werden)) dieses Kapitels:

Geschäftsführung: N.N.
Vertretung: N.N.

Nachhaltigkeitsberichterstattung nach Standard „*Global Reporting Initiative*“ (GRI):
GRI 102-14 Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers
GRI 102-15 Wichtige Auswirkungen, Risiken und Chancen

Synopsen bzgl. der diversen Standards:
6 Planung
6.1 Maßnahmen zur Umsetzung mit Chancen und Risiken
6.2 (…)-Ziele und Planung zu deren Erreichung

Ablageort:
Dieses Kapitel mit den zugehörigen Dokumenten (z.B. Vision, Mission, Leitbild, Unternehmensstrategie, Ziele, etc.)

ist *abgelegt in: Verlinkung*

GRC-Managementsystem-Beschreibung / „Management-Review“
(Vgl. hierzu das Ergebnis des Soll-Ist-Abgleiches bzgl. des GRC-Managementsystems)

Summary

1. Es weht der „wind of change“. Das erfordert eine Anpassung von Zielen und Strategie.
2. Auch N.N. (Firma) setzt angemessene Ziele.
3. Es gibt zwingende und fakultative Unternehmens-Ziele.
4. Bei Entscheidungsspielräumen muss die Business Judgment Rule angewandt werden.
5. Angemessene Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ (GRC) sind wichtigste Themen von N.N. (Firma), um das Primärziel, nachhaltige Existenzsicherung, zu erreichen.

Ziel der folgenden Ausführungen:

Sie sollten darüber informiert sein,

- welche Ziele N.N. (Firma) hat,
- welche Ziele zwingend erreicht werden müssen und wie bei Zielen mit Entscheidungsspielräumen die Business Judgment Rule anzuwenden ist,
- warum Digitalisierung, Nachhaltigkeit und GRC zu den Top-Zielen von N.N. (Firma) gehören und

und

- was Soll-Größen für digitalisierte Prozesse sind.

„Breaking News“ (Fallbeispiel)

Fall: *„Keine Schleckerei*: *Haften Kinder für ihre Eltern?“ – Abschreckendes Beispiel für persönliche und berufliche Zielverfehlung*

Die Insolvenz des *N. N.*-Konzerns wird u.a. auch als Beispiel für fehlende Unternehmensethik / Integrität als schadensauslösender Faktor herangezogen: Die „*Mitarbeiterbespitzelungs-Affäre*“ und weitere Skandale schädigten die Reputation des Unternehmens schwer.[127]

Und - neben der Insolvenz - ein weiterer GAU für einen Unternehmer: Die eigene Familie geriet in die „Mühlen der Justiz“: Sohn und Tochter des Senior-Inhabers wurden vom *BGH* zu Freiheitsstrafen von 2 Jahren und sieben Monaten ohne Bewährung – natürlich nur für eigenes (!) strafbares Handeln im Familienunternehmen - verurteilt! [128]

„[...]-Kinder müssen ins Gefängnis […]. Den beiden Kindern […] werden Untreue, Insolvenzverschleppung, Bankrott […] vorgeworfen […]“[129]

[127] Vgl. https://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/schlecker-prozess-alles-ueber-anton-schlecker-seine-familie-und-seine-pleite-a-1135644.html, 03.03.2017 (letzter Zugriff: 23.05.2019).

[128] Vgl. https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/meike-und-lars-schlecker-von-der-pleite-ins-gefaengnis-a-1264405.html, 25.04.2019 (letzter Zugriff: 23.05.2019).

[129] Vgl. *PNP* vom 26.04.2019, S. 1 und S. 5.

6.7.7 Ziel: Innovation, Digitalisierung und prozessorientierte Organisation, IT-Management, Informationssicherheit und Datenschutz

bei
N.N. (Firma)

Logo N. N.

Geschäftsberichtserstattung:

„Innovation und Digitalisierung“

Verantwortung bzgl. dieses Themenbereichs:

Leitung IT / Digitalisierung

Vertretung: N. N.

Nachhaltigkeitsberichterstattung nach Standard „*Global Reporting Initiative*“ (GRI):

GRI 103: Managementansatz Innovation und Digitalisierung

Ablageort:

Dieses Kapitel mit den zugehörigen Dokumenten

ist *abgelegt in:* Verlinkung

Digitalisierungs-, IT-, Informationssicherheits- und Datenschutz-Managementsystem *Beschreibung* / „Management-Review“:

(Vgl. hierzu das Ergebnis des Soll-Ist-Abgleiches bzgl. des Digitalisierungs-, IT-, Informationssicherheits- und Datenschutz -Managementsystems)

Vorschlag („Rohmaterial“) für Ihren Text im Geschäftsbericht

„Um den sich rasch ändernden Anforderungen der heutigen Zeit zu stellen, betreibt N. N. (Firma) ein funktionierendes und zukunftsorientiertes Innovationsmanagement. Besonders wichtig ist in diesem Kontext auch die zunehmende Vernetzung von verschiedenen Branchen und Unternehmensbereichen. Bzgl. des Mega-Trends Digitalisierung müssen wir neue und digitale technische Lösungen finden und umsetzen. Dadurch soll vor allem Zeit bei administrativen Prozessen gespart und die Mitarbeiter entlastet werden.

Für ein gutes Innovationsmanagement ist es besonders wichtig, auch in der Forschung und Entwicklung aktiv tätig zu sein. In diesem Zusammenhang ist eine enge Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen, wie z.B. Universitäten oder Hochschulen, unabdingbar.

Gleichzeitig ergibt sich aus den neuen Herausforderungen die Notwendigkeit, in der gesamten Betrachtungsweise von Methoden, Projekten, Produkten, o.Ä. umzudenken. Der Wunsch nach nachhaltigen – aber trotzdem wirtschaftlichen – Lösungen steigt zunehmend an. Deshalb müssen wir zum Teil mit alten Routinen brechen und stattdessen mit innovativen, zukunftsorientierten Methoden und Ideen vorangehen. Dabei ist es wichtig, diese so zu gestalten, dass sie stets in das Gesamtgefüge von N. N. (Firma) passen und die verschiedenen Interessen der Stakeholder erfüllen.“[176]

„Data and decisions“[177]

Beispiel aus der Praxis für Aktivitäten eines Konzerns im Bereich Forschung und Entwicklung:

Quelle: STRABAG-Geschäftsbericht 2018, S. 119 ff. (abrufbar im Internet):

Forschung und Entwicklung

(…) ***in einem sich rasch wandelnden Umfeld.***

In diesem Umfeld nutzt sie das ***Unternehmensvermögen****, das sich sowohl aus Material und* ***Finanzmitteln als auch aus Humankapital – dem Wissen und Können der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter–, Struktur- und Organisationskapital sowie Beziehungs- und Marktkapital zusammensetzt.***

Durch *die zunehmende Verschränkung von Branchen – bedingt durch* ***zunehmende gesellschaftliche Ansprüche****, durch* ***rasche technologische Entwicklungen*** *insbesondere in der Informations- und Kommunikationstechnologie* ***sowie durch Kundenanforderungen – ändern sich die Aufgaben für das Unternehmen immer schneller.***

Um diesen *Wandel aktiv mitzugestalten und* ***ihn gewinnbringend für sich zu nutzen, gibt sich der Konzern eine technologische Ausrichtung****, die nicht zuletzt durch ein seit* ___ ***organisatorisch etabliertes systematisches Innovationsmanagement*** *verkörpert wird.*

Dieses unterstützt gezielt den Erfahrungs- und Informationsaustausch hinsichtlich der ***Entwicklungsaktivitäten*** *zwischen den Mitarbeitenden und Entscheidungsträgerinnen bzw. Entscheidungsträgern – schließlich spiegelt sich die Vielseitigkeit des (…) gleichermaßen in der Anzahl der unterschiedlichen Kompetenzen wie in jener der Anforderungen wider.*

Die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Unternehmensbereiche ermöglicht neue Entwicklungen über Geschäftsbereiche hinweg. ***Ein besonderer Fokus lag dabei*** ___ ***auf der Digitalisierung****.*

[176] Vgl. auch Strabag-Geschäftsbericht 2018, S.119ff. (abrufbar im Internet).
[177] Vgl. ISO / DIS 37000:2020 Punkt 7.8 Data and Decisions

Zahllose bislang zeitraubende, fehleranfällige Erfassungen über Papierformulare während der Bauproduktion – im Hinblick auf Arbeitssicherheitsbegehungen, Arbeitsstände, Betonlieferungen und Bewehrungsleistungsstände – bewältigt das Unternehmen ***nun App-basiert****. D. h. die Daten werden nun auf* ***baustellentauglichen mobilen Endgeräten*** *eingegeben:*

Protokolle sowie Soll-Ist-Vergleiche werden automatisch generiert *und den beteiligten Bau- und Backoffice-Büros zur Verfügung gestellt.* ***Der zeitliche Aufwand für administrative Aufgaben*** *der Bauproduktion* ***wird somit erheblich reduziert****.*

Seit Jahren gehören auch die ***Kooperation mit internationalen Hochschulen und Forschungseinrichtungen, die gemeinsame Entwicklungstätigkeit mit weltweiten Partnerunternehmen*** *sowie* ***interne Forschungs- und Entwicklungsprojekte*** *für den Konzern zum Alltag.*

Zentrale Themenfelder der Innovationsaktivitäten sind dabei die Digitalisierung*, das* ***nachhaltige Bauen, erneuerbare Energien und neuerdings auch additive Verfahren (3D-Druck).***

So entwickeln die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etwa Methoden und Werkzeuge zur Optimierung der Bauaktivität von der digitalen Planung bis hin zu den Auswirkungen auf die Umwelt.

Der ***Stab „Entwicklung und Innovation“*** *sorgt dafür, dass Themen und Personen systematisch vernetzt, neue Ideen unterstützt und Innovationen vorangetrieben werden. (...)*

Für Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsaktivitäten wendete (…) im Geschäftsjahr (…) auf.

Manche Fragestellungen erfordern mittelfristige Forschungs- und Entwicklungsprojekte, die häufig mit Partnerorganisationen durchgeführt werden.

Für ein ***technologisch ausgerichtetes Unternehmen*** *ist die Beschäftigung mit Innovation unabdingbar, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.*

Die Entwicklung hin zu integrierten Gesamtlösungen *erfasst (…).*

Der Wunsch der Auftraggeberseite nach Nutzen anstatt nach Dingen und einzelnen Funktionen

hat vielschichtige Veränderungen zur Folge: Die Funktion von Gebäuden und Verkehrswegen wird zunehmend ***über den gesamten Lebenszyklus betrachtet – hinsichtlich der Technik, der Wirtschaftlichkeit und der Ökobilanz.***

Nach wie vor entscheiden die geplanten Herstellkosten *heute noch über die meisten Auftragsvergaben. Diesem* ***Preiswettbewerb*** *ist jedoch nicht nur mit gesteigerter Effizienz* ***zu begegnen, sondern auch mit innovativen Lösungen****.*

So achten ***Kundinnen und Kunden*** *z. B.* ***immer mehr auf die Betriebs- bzw. Lebenszykluskosten****; noch selten, jedoch* ***zunehmend wird auch eine Bewertung von Umweltwirkungen*** *der relevanten baubegleitenden Prozesse gefordert. (…)*

Daher gilt es, den Umfang und idealerweise die Tragweite der Veränderungen zu erkennen. Denn ***in Zukunft wird der unternehmerische Erfolg von der Fähigkeit abhängen, Trends zeitig zu erkennen und auf diese neue Komplexität vorbereitet zu sein****. Unser Handeln mit Bezug auf die Innovationsaktivität ist daher entsprechend strategisch zu steuern.*

Der Wunsch einer Organisation, Innovationen hervorzubringen, steht zunächst im Widerspruch zu dem Bestreben, möglichst langfristig mit bewährten Technologien, Methoden und Produkten erfolgreich im Markt zu agieren. Denn Innovation steht für einen Prozess, der Neues bringt.

Dazu müssen eingeführte Routinen abgeändert, Widerstände überwunden, Teilorganisationen angepasst werden.

Damit Innovationen erfolgreich werden, sind diese entsprechend umsichtig in das Wirkungsgefüge der Organisation einzuführen, um den vielschichtigen Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen – u. a. Eigentümer- und Auftraggeberseite sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Rechnung zu tragen.

*Mit einem **Ansatz des ausgewogenen Freiraums zum Ausprobieren von Ideen** lassen sich Risiken besser abschätzen und steuern – aber nicht nur: Denn solche Freiräume sind häufig entscheidend für neue Lösungen, motivieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und gelten bei Bewerberinnen und Bewerbern als attraktiv.*

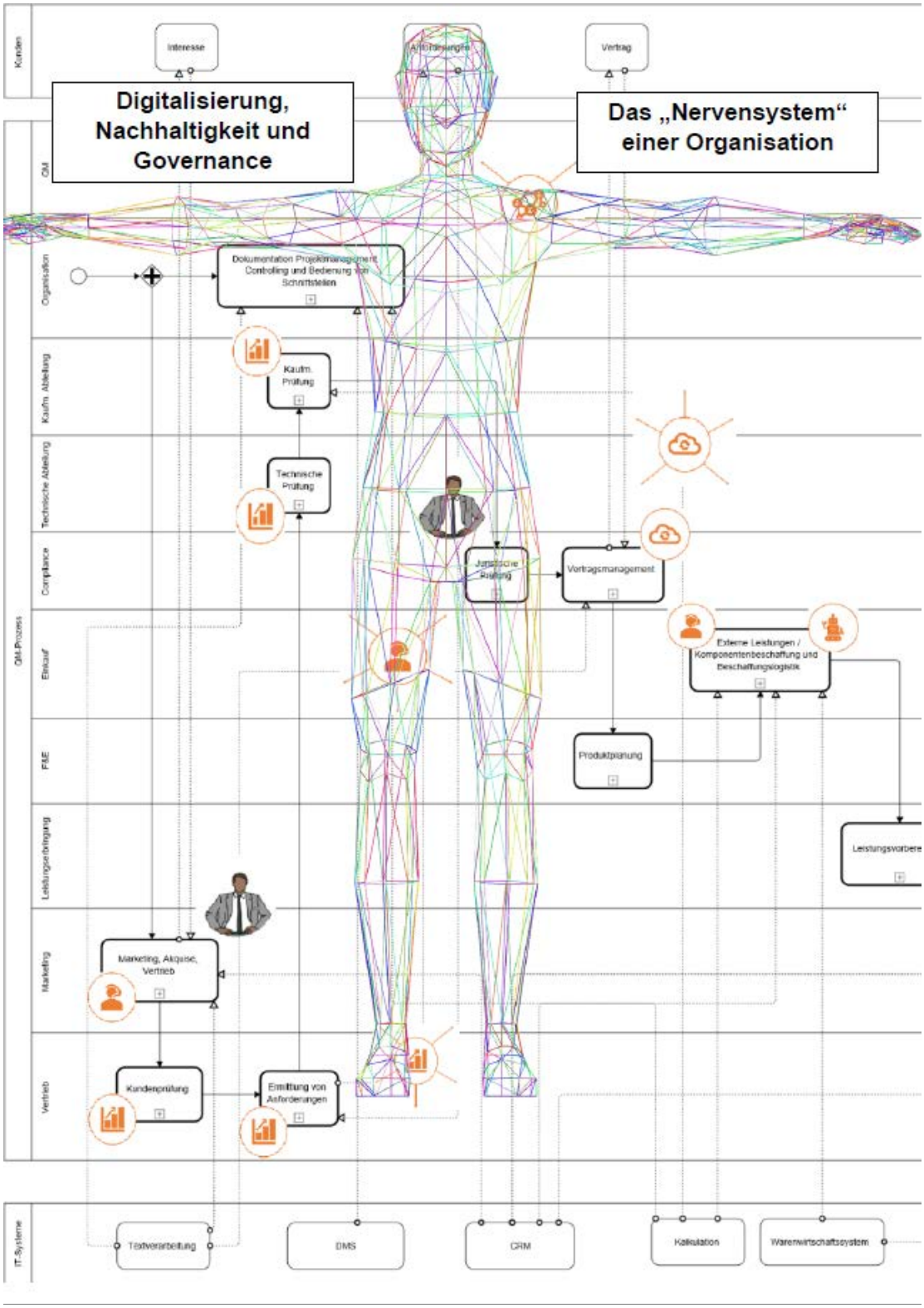
Digitalisierung

„Der Megatrend Digitalisierung spielt eine besonders große Rolle im Innovationsmanagement, denn neue digitale Lösungen können den Arbeits- und Zeitaufwand erheblich verringern sowie die Vernetzung von verschiedenen Personen erhöhen. Davon profitiert letztlich die gesamte Organisation. Besonders wichtig ist die Digitalisierung von Geschäftsprozessen innerhalb des Unternehmens aber auch mit Schnittstellen von Partnerunternehmen, wie z.B. Lieferanten. Innovationen im Bereich der Automatisierung und Robotik sollen allerdings nicht die menschlichen Mitarbeiter obsolet machen, sondern ihnen mehr Zeit für den Einsatz ihrer individuellen Fähigkeiten geben.

Prozessorientierte Organisation, IT-Management, Informationssicherheit und Datenschutz

Der Stellenwert von Prozessmanagement, IT-Management, Informationssicherheit und Datenschutz hat durch die Digitalisierung exponentiell zugenommen: Von der unterstützenden Funktion hat sich die digitalisierte IT-Governance zum „Nervensystem“ einer Organisation gewandelt.“[178]

[178] Vgl. auch Strabag-Geschäftsbericht 2018 (abrufbar im Internet).


Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Governance
Das „Nervensystem“ einer Organisation
Kunden
Interesse
Anfragevorgang
Vertrag
QM
Organisation
Dokumentation Projektmanagement, Controlling und Bedienung der Schnittstellen
Kaufm. Abteilung
Kaufm. Prüfung
Technische Abteilung
Technische Prüfung
Compliance
Juristische Prüfung
Vertragsmanagement
QM-Prozess
Einkauf
Externe Leistungen / Komponentenbeschaffung und Beschaffungslogistik
F&E
Produktplanung
Leistungserbringung
Leistungsvorbere
Marketing
Marketing, Akquise, Vertrieb
Vertrieb
Kundenprüfung
Ermittlung von Anforderungen
IT-Systeme
Testverarbeitung
DMS
CRM
Kalkulation
Warenwirtschaftssystem

6.7.7.1. Verantwortlichkeiten und Regelungen bzgl. Innovation, Digitalisierung und prozessorientierte Organisation, IT-Management, Informationssicherheit und Datenschutz

Verantwortlich: Leitung IT / Prozessmanagement / Organisation / QM, sowie jeder Abteilungsleiter für seine Abteilung / Digitalisierungs-Beauftragter

Pflicht: Ja

Vorteil: Transparenz, Struktur, Effektivität, Rechtssicherheit, Effizienz, Wettbewerbsfähigkeit

„Innerhalb des Unternehmens werden Verantwortliche für das Innovationsmanagement sowie für Digitalisierung, IT-Management, Informationssicherheit und Datenschutz benannt. Neben der organisatorischen Einheit Innovationsmanagement ist in der Regel ein Mitglied der Geschäftsleitung für diesen Bereich zuständig und verantwortlich. Darüber hinaus bietet es sich an, entsprechende Komitees und Richtlinien zu entwickeln.“[179]

1. Regelungen:

Die Anforderungen im Bereich Innovation, Digitalisierung und prozessorientierte Organisation, IT-Management, Informationssicherheit und Datenschutz ergeben sich aus Gesetz (z. B. IT-SicherheitsG, BuDatenschutzG, DSGVO, etc.), Rechtsprechung, Anerkanntem Stand von Wissenschaft und Praxis, Standards und internen Richtlinien / Handbüchern.
Vgl. Handbuch Punkt 1

2. Definitionen

Vgl. „Intra-Wiki“ / Digitalisierung

Digitalisierung hat für jedes Unternehmen eine andere Bedeutung. Fragen, ob effiziente Software im Unternehmen benutzt wird, sollten sich alle Unternehmen stellen:

1. Besteht mobiler Zugriff auf die wichtigsten Unternehmensdaten in CRM, ERP und Business-Intelligence?

2. Wird die Interne Kommunikation effizient durch Software-Tools durchgeführt?

3. Wofür wird im Unternehmen Microsoft Excel eingesetzt, wofür bessere Software-Lösungen?

4. Sind On-Premise-Lösungen vorhanden, die in eine Public-Cloud ziehen könnten?

Einige Unternehmen setzen zur Koordinierung von Zusammenarbeit noch auf E-Mails, besser sind hierfür Tools wie „Microsoft Teams“, Zoom u.v.m.. Statt Microsoft Excel können oft Software-Lösungen für Aufgaben im Unternehmen eingesetzt werden, die besser passen.

Beispiel Vertrieb: Kundenbeziehungen können durch ein modernes CRM-System verwaltet werden, auf das auch unterwegs zugegriffen werden kann. Durch eine Business-Intelligence-Lösung können die wichtigsten Kennzahlen auch mobil zur Verfügung gestellt werden.

[179] Vgl. auch Strabag-Geschäftsbericht 2018, S.119, S.121 ff. (abrufbar im Internet).

Vorteile bieten auch Public-Cloud-Lösungen, die On-Premise-Lösungen (klassisch auf dem PC installierte Software) ersetzen. Beispielsweise fallen verkürzte Zeiten bis zum Ausrollen neuer Produkte und geringere Kosten für die Serverinfrastruktur an.

Durch Software-as-a-Service-Lösungen (SaaS) kann bequem unterwegs mit dem Smartphone oder Tablet auf die Daten zugegriffen werden. Insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wäre für die IT-Sicherheit und für eine schlankere IT-Administration der Einsatz der Public-Cloud von Vorteil.

Software-Updates und Wartung beschränken sich bei SaaS-Lösungen auf die Clients, mit denen man auf die Programme zugreifen kann. Um die Aktualität der Software kümmert sich der Software-Anbieter. Sofern personenbezogene Daten in einer Cloud-Lösung gespeichert werden, müssen die Server des Cloud-Anbieters, entsprechend der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO), innerhalb der EU stehen.

Prozesse, die als „**digitale Zwillinge“** abgebildet sind, lassen sich simulieren und auswerten, wodurch die optimale Gestaltung im Vorfeld oder bei Prozessänderungen ermöglicht wird.

Erfolgs-Beispiele:

1. Hersteller für industrielle Computerbauteile (Siemens) steigerte die Produktionsleistung auf derselben Fläche auf das 10-fache seit der Eröffnung, (15 Millionen Einheiten pro Jahr) durch Effizienzgewinne mittels des digitalen Zwillings.

2. Sportwagenhersteller Maserati produzierte mithilfe des digitalen Zwillings eine Sportlimousine statt nach 30 bereits nach 16 Monaten.[180]

   Vgl. oben Kapitel E1 und Handbuch Punkt 3

3. Relevante Standards:

ISO 9001 (QM: Bzgl. Innovation)

ISO 27001 ff. (Informationssicherheit)

Standard des International Institute for Governance, Management, Risk & Compliance (GMRC)

Vgl. Handbuch Punkt 2

4. Die wesentlichen Komponenten des Integrierten Digitalisierungs-, IT-Management-, Informationssicherheits- und Datenschutz-Managementsystems und Anreicherung der Prozesse mit Komponenten zur Erfüllung von IT-Management-, Informationssicherheits- und Datenschutz-Anforderungen:

Aufbau und Komponenten des Integrierten Digitalisierungs-, IT-Management-, Informationssicherheits- und Datenschutz-Managementsystems:

Vgl. hierzu Anlage 4, Wesentliche Komponenten des Integrierten GRC-Managementsystems

Vgl. Handbuch Punkt 4

[180] *t3n*, Artikel „Was bedeutet digitale Transformation eigentlich konkret?“ vom 15.04.2019, https://t3n.de/news/digitale-transformation-bedeutung-839438/

5. „Tone from the Top“

Die Geschäftsleitung und das Aufsichtsgremium verpflichten sich, mit Vorbildfunktion die Wirksamkeit eines Integrierten Digitalisierungs-, IT-Management-, Informationssicherheits- und Datenschutz-Managementsystems zu fördern und die dafür notwendigen Ressourcen bereitzustellen.

Vgl. Handbuch Punkt 5

6.7.7.2. Ziele und Kennzahlen bzgl. Innovation, Digitalisierung, prozessorientierte Organisation, IT-Management, Informationssicherheit und Datenschutz

6. Planung / Konzept / Managementsystem-Beschreibung

„Die Risiken des Innovations-, Digitalisierungs-, Prozess-, IT-, Informationssicherheits- und Datenschutz-Managementsystems werden gesteuert. Ein Soll-Ist-Abgleich ist die Basis für das künftige Managementsystem-Konzept.

Auch im Innovations-, Digitalisierungs-, Prozess-, IT-, Informationssicherheits- und Datenschutz-Management werden Ziele definiert. Damit der jeweilige Fortschritt überprüft werden kann, werden verschiedene Indikatoren festgelegt. Im Bereich der Forschung und Entwicklung wird beispielsweise verglichen, wie viele Fördermittel in den jeweiligen Jahren zur Verfügung gestellt werden. Hierbei sollte das Ziel sein, mindestens so viele Fördermittel bereit zu stellen, wie im vorherigen Jahr.

Es ist ein zentraler Teil der Digitalisierung, Geschäftsprozesse, Methoden und Arbeitsweisen zu optimieren. Dementsprechend würden auch die Mitarbeiter des Unternehmens geschult und weitergebildet werden. Oftmals empfiehlt es sich hierbei auch, Experten hinzuzuziehen.“[181]

Vgl. Handbuch Punkt 6

[181] Vgl. auch STRABAG-Geschäftsbericht 2018, S. 119, 46, 122 ff. (abrufbar im Internet).

Abbildung 27: Beispiel für Zielformulierung in "smart".

7. Implementierung, Ressourcen, Kompetenzen, Kommunikation und Dokumentation

„Die Komponenten zur Erfüllung der Anforderungen des Integrierten Digitalisierungs-, IT-, Informationssicherheits- und Datenschutz-Managementsystems werden in die Geschäftsprozesse implementiert.

Die Ressourcen für Implementierung und Betrieb des Managementsystems werden sichergestellt.

Ein Weiterbildungskonzept und eine Wissens- / Kompetenzbilanz sorgt für Angemessenheit von relevanter Kompetenz und Bewusstsein bei Management und Mitarbeitern.

Das Managementsystem wird kontinuierlich intern und extern kommuniziert. Die Dokumentation erfolgt z. T. im Intranet und im Dokumentenmanagementsystem sowie in den Prozessen.“

Vgl. Handbuch Punkt 7

8. Betrieb / Umsetzung / Wirksamkeit

„Die definierten Maßnahmen zur Erreichung der Ziele des Managementsystems werden über beschlossene Projekte mithilfe angemessener Projektmanagement-Tools abgearbeitet.

Das Integrierte Digitalisierungs-, IT-, Informationssicherheits- und Datenschutz-Managementsystem muss sowohl auf der „Prozessebene“ als auch auf der „Humanebene“ (positive Einstellungen von Management und Mitarbeitern) gelebt werden.“

Vgl. Handbuch Punkt 8

6.7.7.3. Projekte bzgl. Innovation, Digitalisierung und prozessorientierte Organisation, IT-Management, Informationssicherheit und Datenschutz

Projekt-Beschluss

bzgl.

Innovation, Digitalisierung und prozessorientierte Organisation, IT-Management, Informationssicherheit und Datenschutz

1. Gegenstand des Beschlusses

Bezeichnung/Projekt:	Projektname: hier: Innovation, Digitalisierung und prozessorientierte Organisation
Beschreibung:	Projektbeschreibung
Teilnehmer:	Geschäftsleitung
Start:	Datum
Ende:	Datum

2. Organisatorische Rahmenbedingungen

Projektleitung:	Name Projektleitung
Vertretung der Projektleitung:	Name Vertretung
Überwachung/Kontrolle durch:	Name / Geschäftsleitung
Reporting an:	Name / Geschäftsleitung
Team:	Namen Projekt-Team
Budget/Ressourcen:	Bestehende IT-Unterstützung Zeit: Budget:

Abbildung 28: Projekt-Beschluss bzgl. Innovation, Digitalisierung und prozessorientierte Organisation.

„Als Beispiel für die Forschungs- und Entwicklungsarbeit im Bereich der Digitalisierung ist die Untersuchung, wie die vollständige Wertschöpfungskette digital darzustellen ist, zu nennen.“[182]

Die Geschäftsleitung der N. N. (Firma) hat am [Datum] beschlossen, ein Integriertes Innovations-, Digitalisierungs-, IT-, Informationssicherheits-, Datenschutz-Prozess-Managementsystem einzuführen.

Wesentliche Bestandteile hierzu sind

- Innovation,
- Digitalisierung und prozessorientierte Organisation,
- IT-Management,
- Informationssicherheits-Managementsystem (ISO 27001 ff.)
- und Datenschutz (DSGVO / BuDSG).

Ziel ist, in 2021 die Zertifizierungsreife zu erlangen.“

[182] Vgl. auch Strabag-Geschäftsbericht 2018, S.119, S.122 ff. (abrufbar im Internet).

9. Steuerung und Überwachung des Managementsystems

Die kontinuierliche Steuerung und Überwachung des Managementsystems erfolgt durch Controlling, Revision, Aufsichtsgremium, Risk- und Compliance-Funktionen.

Vgl. Handbuch Punkt 9

10. Korrekturen, Anpassung und kontinuierliche Verbesserung

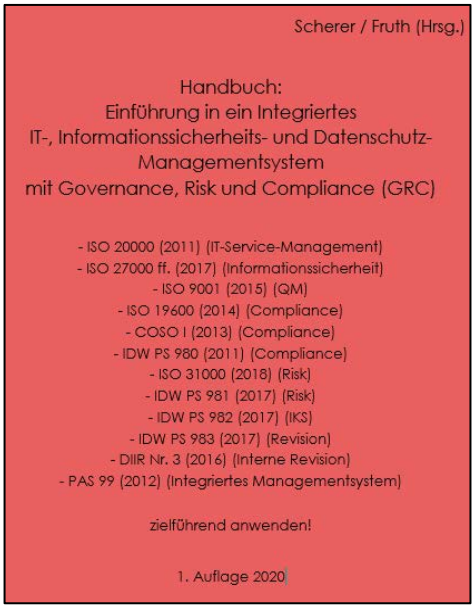
Bei Abweichungen „vom Kurs“, Anpassungs- oder Verbesserungsbedarf wird angemessen gegengesteuert. Bei bewussten Abweichungen wird angemessen sanktioniert. Das Ziel der kontinuierlichen Verbesserung ist eine stetige Reifegraderhöhung.

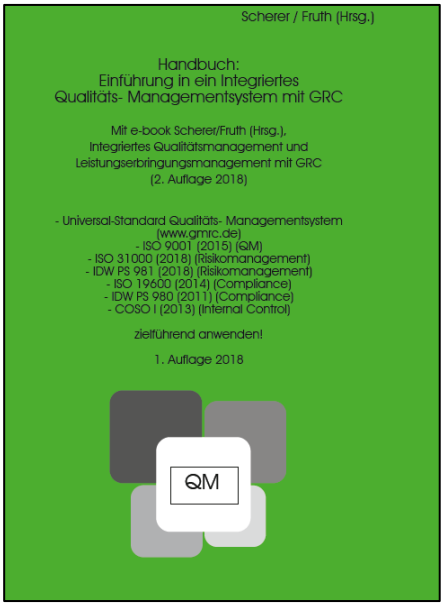
Vgl. Handbuch Punkt 10

Literatur:

Scherer/Fruth/Grötsch (Hrsg.), Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ – Die Verknüpfung von Digitalisierung, Nachhaltigkeit *und* GRC mit Strategie, Zielerreichung und Berichterstattung, 2021.

Scherer/Fruth (Hrsg.), Handbuch: Einführung in ein Integriertes Qualitäts-Managementsystem mit GRC, 2018, Kapitel: Forschung und Entwicklung sowie Kapitel: Prozessorientierte Organisation.





10 Anpassung bei Veränderungen in Organisation und Umfeld sowie kontinuierliche Verbesserung

bei

N.N. (Firma)

Logo N. N.

Geschäftsberichtserstattung:

„Anpassung bei Veränderungen in Organisation und Umfeld sowie kontinuierliche Verbesserung“

Verantwortung für den Themenbereich:
QM-Beauftragter
Vertretung: N.N.

Synopsen bzgl. der diversen Standards:
10 Verbesserung
10.1 Nichtkonformität, Non-Compliance und Korrekturmaßnahmen
10.2 Fortlaufende Verbesserung

Ablageort:
Dieses Kapitel mit den zugehörigen Dokumenten

Ist *abgelegt in:* Verlinkung

GRC-Managementsystem-*Beschreibung* / „Management-Review“:
(Vgl. hierzu das Ergebnis des Soll-Ist-Abgleiches bzgl. des GRC-Managementsystems)

Summary

1. Mithilfe eines Zielabweichungs- (Verstoß-) Erkennungs- und Reaktionsprozesses können Zielabweichungen frühzeitig erkannt werden.

2. Anreiz- und Sanktionssysteme fördern proaktives Verhalten in Richtung Integriertes GRC-Managementsystem.

3. Das Integrierte GRC-Managementsystem muss Maßnahmen zur ständigen Verbesserung und Reifegraderhöhung enthalten.

Ziel der folgenden Ausführungen:

Sie sollten darüber informiert sein,

- wie Zielabweichungen beim Integrierten GRC- Managementsystem erkannt werden können,
- wie auf Zielabweichungen reagiert werden sollte,
- was ein Anreiz- und Sanktionssystem ist,
- wie ein „Case-Management-Prozess“ abläuft

und

- wie das Integrierte GRC-Managementsystem kontinuierlich verbessert werden kann.

Breaking News (Fallbeispiele)

Bundesgerichtshof:

„Haftungsmildernde Wirkung eines Compliance-Managementsystems“[212]

Wenn derselbe Fehler mehrfach gemacht wird, war das Managementsystem offenbar nicht effektiv: Pflichtverstoß!

[212] Vgl. *BGH Urteil vom 09.05.2017 – 1 StR 265/16, Rn. 110*

Vorschlag („Rohmaterial“) für Ihren Text im Geschäftsbericht

10 Anpassung bei Schwächen und Veränderungen in Organisation und Umfeld sowie kontinuierliche Verbesserung

10.1 Zielabweichungs-(Verstoß)-Erkennungs-und Reaktions-Prozess (Case-Managementprozess)

Unter dem Begriff „nonconformity and corrective action“ **muss** ein („Case-Management“-) Prozess installiert und mit Leben gefüllt werden, der nicht drohende, sondern eingetretene Verstöße gegen GRC-Managementsystem-Grundsätze frühzeitig aufdeckt, bewertet und angemessene Reaktionsmaßnahmen einleitet.

Auch hier helfen die diversen „lines of defense“, aber auch Hinweisgebersysteme, Verstöße (frühzeitig) zu erkennen. Nach Sachverhaltsermittlung und -bewertung **müssen** ggf. ad-hoc-Maßnahmen eingeleitet und relevante Stellen informiert werden.

Bei Bestätigung eines Verstoßes **muss** über Sanktion entschieden werden und sonstige Maßnahmen (Ursachenanalyse, -beseitigung, Verbesserungsmaßnahmen) sind durchzuführen.

Zahl und Ausmaß sowie der Eintritt von Wiederholungen ähnlicher Verstöße kann ein signifikanter Hinweis sein, dass das Integrierte GRC-Managementsystem nicht effektiv ist! In diesem Fall **müssen** unverzüglich angemessene Steuerungsmaßnahmen eingeleitet werden.

10.2 Ständige Verbesserung und Reifegraderhöhung

Bei jedem Durchlauf des Risikomanagement-Prozesses aufgrund eines gemeldeten Risikos („Case“) (Punkt 6.2), aus den Ergebnissen aus Überwachung, Bewertung, Audits etc. (Punkt 9), aber auch aus den Ergebnissen aus dem periodischen Durchlauf des Risiko-Managementsystem-Prozesses (vgl. Punkt 6.2.1), müssen Maßnahmen zur ständigen Verbesserung und Reifegraderhöhung (vgl. hierzu Punkt 9.3) abgeleitet werden.

Bei der Einführung eines (Integrierten) GRC-Managementsystems sind entsprechend des Fortschritts entlang der P/D/C/A-Phasen Reifegrad, Pflichterfüllungsgrad und Wertbeitrag zunächst im negativen Bereich und wächst kontinuierlich bis zur Sättigungsgrenze ins Positive!

Für die Messung des Reifegrades eines GRC-Managementsystems gibt es diverse Methoden / Modelle

Vgl. COBIT-Reifegradmodell für IT-Systeme, Reifegradmessung gemäß Anlage zu ISO 9004, EDEN-Reifegradmodell, CMMI (Capabilities Maturity Model Integration), BPMM (Business Process Maturity Model), PEMM (Process Enterprise Maturity Model), ISO 15504 (SPICF), QMMG-Quality Management Maturity Grid, 8 Omega / Orca-Methode, “Industrie 4.0 – Reifegradmodell”, etc.

Literatur:

Scherer, Corrective Action & Improvement im digitalisierten Integrierten GRC-Managementsystem, 2021.

□ **E-Learning:**
Vgl. *Scherer,* OPEN vhb, Unternehmensführung 4.0 im Bereich Risiko- und Compliancemanagement, Kapitel 2, Folge 20: Anpassungen bei Schwächen und Änderungen in Organisation und Umfeld beim Compliance-Managementsystem „Corrective Action“

Fazit:

Wann, wenn nicht jetzt?

Disruptive Umfeldentwicklungen wie Corona, neue Arbeitswelten, Digitale Transformation, Technologiewechsel, Nachhaltigkeitstrends, rechtliche und behördliche Anforderungen u. v. m. verlangen vom gewissenhaften Entscheider (Vorstand, Geschäftsführer, Aufsichtsrat), entsprechende Ziele, Strategien und Maßnahmen abzuleiten.

Das Besondere dabei: Wenn Sie es richtig machen, (er)sparen Sie sich bereits bei der Umsetzung – und nicht erst Jahre später – Zeit, Geld und Stress!

Unser Leitfaden ist das Erfolgskonzept, wie sich die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ (GRC) mit Strategie (strategy), Zielerreichung (performance) und (Geschäfts-)Berichtserstattung verknüpfen lassen:

„GRC in S & P!“[213]

Interview: Prof. Dr. Scherer: „GRC in der Praxis – Von der Resilienz und dem nachhaltigen Handeln“ bitte QR-Code scannen:

[213] Vgl. *Lie-Bjelland,* Das fehlende P in GRC, 9 / 2020, Risknet.de

Anlagen

Anlage 1: Hintergrundinformation zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

Zitat aus: www.globalreporting.org/standards

„GRI 101: Grundlagen (2016)

1. *Prinzipien der Berichterstattung*
2. *Anwendung der GRI-Standards für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten*
3. *Abgabe von Erklärungen zur Anwendung der GRI-Standards*

Über diesen Standard „Global Reporting Initiative

Verantwortlichkeit	*Dieser Standard wird vom Global Sustainability Standards Board (GSSB) herausgegeben. Die einzelnen GRI-Standards stehen unter www.globalreporting.org/standards komplett zum Download bereit. Fragen oder Anmerkungen zu den GRI-Standards richten Sie bitte zur Berücksichtigung durch das GSSB an standards@globalreporting.org*
Scope	*GRI 101: Grundlagen gilt für alle Organisationen, die ihre Berichte zu ökonomischen , ökologischen und/oder sozialen Auswirkungen auf Grundlage der GRI-Standards erstellen möchten.*

A. Hintergrundinformationen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

Im Jahr 1987 setzte sich die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung das ehrgeizige Ziel einer nachhaltigen Entwicklung – nach ihren Worten eine ***„Entwicklung, die dem gegenwärtigen Bedarf Rechnung trägt, ohne künftigen Generationen die Möglichkeit zur Deckung ihres eigenen Bedarfs zu nehmen“.***[214]

Mit den GRI-Standards wird für ***Organisationen und Stakeholder eine gemeinsame Sprache geschaffen,*** *auf deren Grundlage die* ***ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen von Organisationen vermittelt und verstanden werden können****. Die Standards dienen der Verbesserung der globalen Vergleichbarkeit und Qualität von Informationen zu diesen Auswirkungen. Gleichzeitig sorgen sie für eine größere Transparenz und eine stärkere Erfüllung der Rechenschaftspflicht von Organisationen.*

Eine auf den GRI-Standards basierende Nachhaltigkeitsberichterstattung sollte die positiven und negativen Beiträge einer Organisation zum Ziel einer nachhaltigen Entwicklung in einer möglichst ausgewogenen und vernünftigen Art und Weise darstellen.

Die in den Nachhaltigkeitsberichten enthaltenen Informationen ***erlauben es internen und externen Stakeholdern, sich eine Meinung zu bilden und angesichts der Beiträge der betreffenden Organisation zum Ziel einer nachhaltigen Entwicklung fundierte Entscheidung zu treffen.***

Aufbau der Standards

Die GRI-Standards sind in vier Reihen aufgeteilt:

Beschreibung:

Die 100er-Reihe beinhaltet drei universelle Standards:

[214] World Commission on Environment and Development. „Our Common Future“. Oxford: Oxford University Press, 1987, S. 43

GRI 101: Grundlagen *ist das Ausgangsdokument bei der Anwendung der einzelnen GRI-Standards. GRI 101 beinhaltet die Prinzipien der Berichterstattung zur Bestimmung des Inhalts und zur Sicherstellung der Qualität eines Berichts. Dieser Standard beinhaltet die Pflichtanforderungen an die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts in Übereinstimmung mit den GRI-Standards sowie eine Beschreibung der Anwendung und Referenzierung von GRI-Standards. GRI 101 enthält zudem die spezifischen Erklärungen, die für Organisationen bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts in Übereinstimmung mit den Standards erforderlich sind, und die Erklärungen, die für Organisationen erforderlich sind, die bei der Offenlegung spezifischer Informationen ausgewählte GRI-Standards oder Teile davon anwenden.*

GRI 102: Allgemeine Angaben *wird zur Offenlegung von kontextbezogenen Informationen über eine Organisation und ihre Vorgehensweisen bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung angewandt. Dies können* ***Informationen über das Profil, die Strategie, die Ethik und Integrität, die Unternehmensführung, die Einbindung von Stakeholdern und den Berichterstattungsprozess einer Organisation sein.***

GRI 103: Managementansatz *wird bei der Offenlegung von Informationen über die Handhabung eines wesentlichen Themas durch eine Organisation angewandt. Dieser Standard wurde für die Anwendung für jedes einzelne der in einem Nachhaltigkeitsbericht enthaltenen wesentlichen Themen entwickelt. Dazu zählen auch jene Themen, die von den GRI-Standards für spezifische Themen (Reihe 200, 300 und 400) abgedeckt werden, sowie sonstige wesentliche Themen.*

Mit der Anwendung des Standards GRI 103 auf jedes einzelne wesentliche Thema kann die Organisation erläutern, warum das betreffende Thema wesentlich ist, was die Auswirkungen sind (Abgrenzung des Themas), und wie die Organisation mit den Auswirkungen umgeht.

Die 200er-, 300er- und 400er-Reihen *umfassen zahlreiche themenspezifische Standards. Diese Reihen dienen der Offenlegung von Informationen zu den Auswirkungen einer Organisation bezüglich ökonomischer, ökologischer und sozialer Themen (z. B. indirekte ökonomische Auswirkungen, Wasser oder Beschäftigung).*

Bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts in Übereinstimmung mit den GRI-Standards wenden Organisationen die Prinzipien der Berichterstattung zur Bestimmung der Inhalte des Berichts (aus GRI 101: Grundlagen) an, um ihre wesentlichen ökonomischen, ökologischen und sozialen Themen zu identifizieren. Diese wesentlichen Themen bestimmen, welche themenspezifischen Standards die Organisation verwendet, um ihren Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen.

Ausgewählte themenspezifische Standards oder Teile davon können auch dazu verwendet werden, über spezifische Informationen zu berichten, ohne dass ein Nachhaltigkeitsbericht erstellt wird. Weitere Einzelheiten finden Sie in Abschnitt 3."

Anlage 2: Global Reporting Initiative (GRI)-Inhaltsindex

Beispiel aus der Praxis (nur als Auszug):

Quelle: STRABAG-Geschäftsbericht 2018 (abrufbar im Internet):

GRI 102: Allgemeine Angaben 2016

GRI-Standard Kennnummer und Titel der Angabe		***Seitenangabe im Geschäftsbericht 2018***	***Weitere Informationen auf der Konzernwebsite***
GRI 101: GRUNDLAGEN 2016			
GRI 102: ALLGEMEINE ANGABEN 2016			
	Organisationsprofil		
102-1	*Name der Organisation*	*Impressum 267*	
102-2	*Aktivitäten, Marken, Produkte, Dienstleistungen*	*32-33; 162*	*www.strabag.com > Leistungen www.strabag.com > STRABAG SE > Marken*
102-3	*Hauptsitz der Organisation*	*Impressum 267*	
102-4	*Betriebsstatten*	*33*	*www.strabag.com > Standorte*
102-5	*Eigentumsverhältnisse und Rechtsform*	*51; 177-178; Impressum 267*	*www.strabag.com > Investor Relations > Aktie*
102-6	*Belieferte Märkte*	*33; 138*	
102-7	*Größe der Organisation*	*Umschlag; 32*	
102-8	*Informationen zu Angestellten und sonstigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern*	*85*	
102-9	*Lieferkette*		*www.strabag.com > Strategie > Lieferkette*
102-10	*Signifikante Änderungen in der Organisation und ihrer Lieferkette*	*28–31; 130–137; 155–156*	
	Strategie		
102-14	*Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers*	*28–31; 34–36*	
	Ethik und Integrität		
102-16	*Werte, Grundsatze, Standards und Verhaltensnormen*	*32; 56–57; 98–100*	*www.strabag.com > STRABAG SE > Vision und Werte*
	Unternehmensführung		
102-18	*Führungsstruktur*	*57–61; 112–113*	*www.strabag.com > Strategie > Strategischer Ansatz > Corporate Responsibility Management*
	Einbindung von Stakeholdern		
102-40	*Liste der Stakeholder-Gruppen*	*37*	*www.strabag.com > Strategie > Stakeholder-Einbindung*
102-42	*Ermittlung und Auswahl der Stakeholder*	*37*	*www.strabag.com > Strategie > Stakeholder-Einbindung*
102-43	*Ansatz für die Einbindung von Stakeholdern*	*37*	*www.strabag.com > Strategie > Stakeholder-Einbindung*

Anlage 3: Welche Rolle spielen (Governance-) und ESG- (CSR-) Standards?

Standards für ein digitales Integriertes GRC-Managementsystem

Die Beantwortung der Frage, welcher Standard für welches Unternehmen / welche Organisation der passende ist, sollte nicht dem Bauchgefühl überlassen werden, sondern stellt eine unternehmerische Entscheidung (Business Judgment Rule) (§ 93 Abs. 1 AktG) im Zusammenhang mit der Einrichtung, Ausgestaltung und Bewertung des jeweiligen Systems dar.

Unternehmen stehen vor einer großen Auswahl möglicher Standards.

Beispielsweise bei Risiko-Managementsystemen:
ISO 31000:2018, COSO II:2017, IDW PS 981:2017, DIIR Nr. 2, Ma Risk, ÖNORM 4900 ff., etc. etc.

Ebenso groß ist die Auswahl an Standards für Compliance-, IKS- und sonstigen Managementsystemen.

Entscheidende Frage ist somit auch, welches Managementsystem für die jeweilige Organisation verpflichtend einzuführen ist oder aufgrund von z.B. Stakeholder-Wünschen eingeführt werden soll und ob der angestrebte Standard überhaupt für das jeweilige Unternehmen / die jeweilige Organisation anwendbar und geeignet ist.

So sind z. B. die MA Risk und MA Comp branchenbezogen vor allem auf Kreditinstitute anwendbar.

IDW PS 981:2017 beispielsweise regelt nur, wie Wirtschaftsprüfer in Deutschland ein Risiko-Managementsystem zu prüfen haben. Er sieht außerdem vor, dass das zu prüfende Unternehmen einen anderen Standard als Referenzgröße heranzieht.

Außerdem ist der deutsche IDW PS 981 u. U. im Ausland nicht anerkannt, was international agierende Unternehmen eher auf die international in etwa zu jeweils 50% verbreiteten Standards ISO 31000 oder COSO II verweist.

Ähnliches gilt für DIIR Nr. 2: Er regelt, wie und was die Revision in Bezug auf das Risiko-Managementsystem zu prüfen hat.

Die Vorgaben / Anforderungen der Standards ISO 9001, ISO 31000 oder ISO 19600 dagegen beziehen sich auf die Ausgestaltung des Managementsystems und sind auf alle Arten von Unternehmen oder Organisationen (öffentlich-rechtlich, privatrechtlich, profit- / non-profit-Organisationen) unabhängig von der Größe, Struktur, Natur und Komplexität anwendbar.

Vergleicht man nun die diversen, vielzähligen Standards, so lässt sich ein **ähnlicher Aufbau mit sehr ähnlichen inhaltlichen Modulen erkennen**. Es existiert also bereits eine Art „mainstream“ bzw. **„Anerkannter Stand“.** Dies ist als Beitrag zur **internationalen Harmonisierung** und für das Ziel einer einheitlichen Architektur, die die Kommunikation und **Vernetzung diverser Systeme** („Industrie 4.0“) ermöglicht, sehr zu begrüßen.

Für Digitalisierung und GRC gibt es mit Ausnahme dieses Leitfadens noch keine Standards.

Zum Visualisieren von Prozessen gibt es die internationale Norm (Symbolsprache) BPMN 2.0.

Auch die neue Version der **DIN ISO 9001:2015 (Qualitäts-Managementsystem)** bestätigt den **Trend zur Harmonisierung („high-level-structure“[216] und harmonisierte Definitionen)** und enthält an zahlreichen Stellen die **Forderung nach Compliance** („Erfüllung gesetzlicher oder behördlicher Anforderungen“) **und Risikomanagement** („risikobasierter Ansatz“).

Da Compliance-Risiken einen erheblichen Teil der Unternehmensrisiken darstellen, **muss** ein „risikobasierter Ansatz“ konsequenterweise ebenfalls auch Compliancethemen behandeln.

Die **Harmonisierung und Integration diverser „Managementsysteme**“ versuchte bereits auch der britische **Standard PAS 99:2012** als Vorgabe für ein Integriertes Managementsystem.

Relevante Standards im Bereich Governance und Corporate Social Responsibility:

Der Normenausschuss 175-00-01 AA der DIN erarbeitet derzeit die **ISO 37000: Guidance for the Governance of Organizations.**[217]

Danach könnte der **Kernbereich von Governance** folgende Punkte umfassen:

1. Mission, Werte, Kultur[218]
2. Nachhaltige Wertschöpfung[219]
3. Strategie[220]
4. Rechtlicher Rahmen[221]
5. Verantwortungsbewusstsein[222]
6. Verantwortung gegenüber Stakeholdern[223]
7. Führung und Werte[224]
8. Daten und Informationen[225]
9. Risikobasierte Unternehmensführung[226]
10. Soziale Verantwortung[227]
11. Nachhaltigkeit[228]

[216] Vgl. E DIN EN ISO 9001:2014-11: Einleitung 0.6 Verträglichkeit mit anderen Normen zu Managementsystem:
„[...] Es ist allerdings wichtig zu betonen, dass Organisationen nicht verpflichtet sind, die gleiche Abschnittsreihenfolge bei Festlegung ihres Qualitätsmanagementsystems einzuhalten, aber dazu ermutigt werden, den in 0.3 bis 0.5 der vorliegenden Internationalen Norm beschriebenen prozessorientierten Ansatz anzuwenden. [...]“.
Hinweis: Die neue ISO 31000:2018 (Risiko-Managementsystem) enthält keine high level structure: (?).

[217] Der Verfasser ist als „Experte“ Mitglied der Arbeitsgruppe „WG 1“ im NA 175.

[218] Mission (Purpose), Vision, Werte und Kultur.

[219] Wertbeiträge schaffen

[220] Wertbeiträge durch Strategie.

[221] Compliance: Gesetze, Normen, Regeln, Richtlinien.

[222] „Fit & proper“: Kompetenzen und Compliance, Transparenz, Vertrauen schaffen.

[223] Beteiligung und Berücksichtigung von Stakeholdern.

[224] Werte definieren, um nachhaltige Werte zu schaffen und die Organisation ethisch und effektiv führen.

[225] Daten als wertvolle Ressource für Entscheidungsvorbereitung und -fällung.

[226] Steuerung der Unsicherheiten bzgl. strategischer Ziele.

[227] Gesellschaftliche Verantwortung und Stakeholder-Orientierung.

[228] Nachhaltige (ökonomische, soziale und ökologische) Wertschöpfung.

Auch im Bereich **Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility** gilt es zahlreiche äußerst aktuelle Standards auf UN-, OECD- und nationaler Ebene.[229]

Eine verpflichtende **Nachhaltigkeitsberichterstattung** – die sogenannte CSR-Berichtspflicht - wurde in Deutschland 2017 für kapitalmarktorientierte Unternehmen mit mehr als 500 Arbeitnehmern, 40 Mio. EUR Umsatz und/oder einer Bilanzsumme von 20 Mio. EUR eingeführt (§ 289 HGB)[230]. Die CSR-Berichtspflicht basiert dabei auf der EU-Richtlinie 2014/95/EU. Der Nachhaltigkeitsbericht ist eine nicht-finanzielle Unternehmensberichterstattung und beruht auf den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI)[231]. Zudem muss dieser in den Lagebericht eingebunden werden.

Die **Mindestanforderungen**, auf die im Nachhaltigkeitsbericht eingegangen werden muss, sind Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, die Achtung der Menschenrechte sowie die Bekämpfung von Korruption und Bestechung.[232]

Zahlreiche Einzelgesetze und Rechtsprechung beschäftigen sich mit zwingend zu beachtenden Teilgebieten von CSR und Nachhaltigkeit, zum Beispiel: Umweltrecht, Arbeitsrecht, Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzrecht, Straf- und Ordnungswidrigkeitenrecht, u.v.m.

Damit stellt ein **Compliance- und Personal-Managementsystem bereits einen erheblichen und wesentlichen Teil von CSR und Nachhaltigkeit** dar.

Sofern hier auch noch ein Umwelt- und Energieeffizienz-Managementsystem[233] integriert wird, dürften ein Großteil der Anforderungen des CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems erfüllt sein.

[229] Vgl. Scherer/Kollmann/Birker, Integriertes Corporate Social Responsibility- und Nachhaltigkeits-Managementsystem mit GRC, zum kostenlosen Download auf www.scherer-grc.net/publikationen.

[230] Vgl. z.B. den Geschäftsbericht der *Strabag SE* mit integrierter Nachhaltigkeitsberichterstattung, 2018, abrufbar im Internet.

[231] Die GRI-Standards werden vom Global Sustainability Board (GSSB) herausgegeben und finden sich zum kostenlosen Download unter www.globalreporting.org/standards. Sie fußen auf dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung, das 1987 die World Commission on Environment and Development aufstellte.

[232] Vgl. Frese/Colsman, Nachhaltigkeitsreporting für Finanzdienstleister, 1. Auflage, 2018, S. 89 f.

[233] Vgl. z.B. ISO 14001 und 50000 ff.

Anlage 4: Wesentliche Komponenten des Integrierten GRC-Managementsystem:

HLS-Punkt		Informationssicherheits-Managementsystem ISO 27001 / Digitalisierungs-Managementsystem	QM ISO 9001	Risk ISO 31000	Compliance ISO 37301	Personal ISO 30414	Arbeitssicherheit ISO 45000	IKS / Revision IDW PS 983 / IDW PS 982	Umwelt ISO 14001	Energieeffizienz ISO 50000	Datenschutz DSGVO
Gliederung	Überschrift										
	Vorwort										
	Einführung										
1.	Anwendungsbereich										
2.	Normative Verweisung										
3.	Begriffe										
4.	Kontext der Organisation										
4.1	Verstehen der Organisation und ihres Kontextes										
4.2	Bedürfnisse und Erwartungen der interessierten Parteien										
4.3	Festlegung der Anwendungsbereiche des N.N.-Managementsystems										
4.4	N.N.-Managementsystem und N.N.-Prozess										
4.4.1	Integrative Elemente aller Managementsysteme										

Hinweis:
Die einfarbigen Felder (ca. 70%) sind redundant oder analog!

HLS-Punkt		Informationssicherheits-Managementsystem ISO 27001 / Digitalisierungs-Managementsystem	QM ISO 9001	Risk ISO 31000	Compliance ISO 37301	Personal ISO 30414	Arbeitssicherheit ISO 45000	Revision IDW PS 983	Umwelt ISO 14001	Energieeffizienz ISO 50000	Datenschutz DSGVO
Gliederung	Überschrift										
4.4.2	Die Komponenten des Integrierten Managementsystems	Die Komponenten des Integrierten Digitalisierungs-Informationssicherheits-Managementsystems	Die Komponenten des Integrierten Qualitäts-Managementsystems	Die Komponenten des Integrierten Risiko-Managementsystems	Die Komponenten des Integrierten Compliance-Managementsystems	Die Komponenten des Integrierten Personal-Managementsystems	Die Komponenten des Integrierten Arbeitssicherheits-Managementsystems	Die Komponenten des Integrierten Revisions-Managementsystems	Die Komponenten des Integrierten Umwelt-Managementsystems	Die Komponenten des Integrierten Energieeffizienz-Managementsystems	Die Komponenten des Integrierten Datenschutz-Managementsystems
4.4.2.1		Informationssicherheitsrichtlinien (A5) - Vorgaben der Leitung für Informationssicherheit (A5.1)	Marketing	Risikoidentifikation	Abgrenzung Compliance-Funktion und Legal / Rechtsabteilung	Personalplanung	Festlegen der Kriterien für Prozesse		Berücksichtigung von Umweltzuständen, die von der Organisation beeinflusst werden / die diese beeinflussen	Festlegung von Kriterien für Prozesse, wo das Fehlen von Kriterien zu einer signifikaten Abweichung von der vorgesehenen	Prinzip der Rechtmäßigkeit Verarbeitung nach Treu und Glauben, Transparenz
4.4.2.2		Organisation der Informationssicherheit (A6) - Interne Organisation (A6.1) - Mobilgeräte und Telearbeit (A6.2)	Forschung & Entwicklung	Risikoanalyse	Rechtskataster	Personalbeschaffung	Steuerung der Prozesse in Übereinstimmung mit den Kriterien	Prüfungsplanung	Dokumentation von Umweltaspekten und damit verbundenen Umweltauswirkungen	Vermittlung der Kriterien an relevante Personen	Prinzip der Zweckbindung
4.4.2.3		Personalsicherheit (A7) - Vor der Beschäftigung (A7.1) - Während der Beschäftigung (A7.2) - Beendigung und Änderung der Beschäftigung (A7.3)	Kundenanforderungen	Risikobewertung	Richtlinien-Management (Policy-Management)	Personalverwaltung	Aufrechterhaltung und Aufbewahrung dokumentierter Information	Referenzgrößen bestimmen	Dokumentation der Kriterien zur Bestimmung der bedeutenden Umweltaspekte Dokumentation der bedeutenden Umweltaspekte	Steuerung der Prozesse in Übereinstimmung mit den Kriterien	Prinzip der Datenminimierung
4.4.2.4		Verwaltung der Werte (A8) - Verantwortlichkeit für Werte (A8.1) - Informationsklassifizierung (A8.2) - Handhabung von Datenträgern (A8.3)	Beschaffung	Risikosteuerung	Casemanagement	Personalführung	Anpassung der Arbeit an Beschäftigte	Soll-Ist-Abgleich	Ableitung der Umweltziele für relevante Funktionsbereiche und Ebenen	Überwachung von Änderungen	Prinzip der Richtigkeit
4.4.2.5		Zugangssteuerung (A9) - Geschäftsanfroderungen an die Zugangssteuerung (A9.1) - Benutzerzugangsverwaltung (A9.2) - Benutzerverantwortlichkeiten (A9.3) - Zugangssteuerung für Systeme und Anwendungen (A9.4)	Vertragswesen		Hinweisgeber- und Ombudsmann-System / Whistleblowing	Personalentwicklung	Festlegung und Umsetzung von Prozessen zur Beseitigung von Gefahren und Verringerung von SGA-Risiken	Prüfbericht	Planung von Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen im Bereich Umweltmanagement	Berücksichtigung von Möglichkeiten der Auslegung zur Verbesserung der energiebezogenen Leistung	Prinzip der Speicherbegrenzung
4.4.2.6		Kryptographie (A10) - Kryptographische Maßnahmen (A10.1)	Arbeitsvorbereitung		Business Partner Screening	Personalfreisetzung	Maßnahmenhierarchie: - Beseitigen der Gefahr - Substitution durch weniger gefährliche Arbeitsprozesse etc. - Anwendung technischer Maßnahmen - Anwendung administrativer		Aufbau angemessener Steuerungsmaßnahmen, um Betrachtung der Umweltanforderungen beim Produktentwicklungsprozess betrachtet werden	Festlegung von Kriterien für die Bewertung der energiebezogenen Leistung über geplante oder erwartete Nutzungsdauer	Prinzip der Integrität und Vertraulichkeit
4.4.2.7		Physische und umgebungsbezogene Sicherheit (A11) - Sicherheitsbereiche (A11.1) - Geräte und Betriebsmittel (A11.2)	Leistungserstellung			Personalcontrolling	Festlegung von Prozessen für Änderungen (bspw. hinsichtlich Ort des Arbeitsplatzes / Arbeitszeitzeiten /		Bestimmung der Umweltanforderungen für Beschaffung		Prinzip der Rechenschaftspflicht
4.4.2.8		Betriebssicherheit (A12) - Betriebsabläuf und -verantwortlichkeiten (A12.1) - Schutz vor Schadsoftware (A12.2) - Datensicherung (A12.3) - Protokollierung und Überwachung (A12.4) - Steuerung von Software im Betrieb (A12.5) - Handhabung technischer Schwachstellen (A12.6) - Audit von Informationssystemen (A12.7)	Vertrieb				Prozesse zur Beschaffung		Kommunikation der wesentlichen Umweltanforderungen an externe Anbieter		

Anlage 5: Synopse zu diversen Managmentsystemstandards

Leitfaden „DNG“ (=dieses Buch)	**Vorwort / Einführung**	**1. Rechtliche Anforderungen an Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmens-führung 4.0“ (GRC)**	**2. Welche(s) und wie viele Managementsystem(e), Standards, Werkzeuge und Methoden für Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmens-führung 4.0“ brauchen Manager und Mitarbeiter?**	**3. „Was heißt das denn?“ – Verständliche Begriffe als Basis für Kommunikation und Effektivität**
ISO High Level Structure (HLS) 2021	Introduction	1. Scope	2. Normative References	3. Terms and definitions
ISO 9001:2015 (Qualitäts-MS)	Einleitung	1. Anwendungsbereich	2. Normative Verweisungen	3. Begriffe
ISO 31000:2018 (Risiko-MS)	Einleitung	1. Anwendungsbereich	2. Normative Verweisungen	3. Begriffe
ISO 37301:2021 (Compliance-MS)	Einleitung	1. Anwendungsbereich	2. Normative Verweisungen	3. Begriffe
ISO 27001:2017 (Informations-sicherheit)	Einleitung	1. Anwendungsbereich	2. Normative Weisungen	3. Begriffe
ISO 14001:2015 (Umwelt-MS)	Einleitung	1. Anwendungsbereich	2. Normative Weisungen	3. Begriffe
IDW PS 982:2017 (Internes Kontrollsystem)	1. Vorbemerkungen	3. Gegenstand, Ziel und Umfang der IKS-Prüfung	Anwendungshinweise und sonstige Erläuterungen	2. Definitionen
DIIR Nr.3:2016 (Revision)	1. Vorbemerkungen	3. Gegenstand, Ziel und Umfang der Prüfung	Anwendungshinweise und sonstige Erläuterungen	2. Definitionen
ISO 45001:2018 (Arbeits-sicherheit)	Einleitung	1. Anwendungsbereich	2. Normative Weisungen	3. Begriffe
Weitere (ISO-) Standards				

Leitfaden „DNG“ (=dieses Buch)	**4. Analysen von Organisation, Umfeld und Stakeholder-Anforderungen**	**4.1. Verstehen einer Organisation und ihres Kontextes**	**4.2. Darstellung und Bewertung der Anforderungen der „interessierten Gruppen“**	**4.3. Anwendungsbereich des digitalisierten Integrierten GRC-Management-systems**	**4.4. Komponenten des Integrierten Managementsystems**
ISO High Level Structure (HLS) 2021	4. Context of the organization	4.1 Context of the organization	4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties	4.3 Determining the scope of the integrated management system	4.4 Integrated management system
ISO 9001:2015 (Qualitäts-MS)	4. Kontext der Organisation	4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien	4.3 Festlegen des Anwendungs-bereiches des Qualitätsmanagement-systems	4.4 Qualitäts-management-system und seine Prozesse
ISO 31000:2018 (Risiko-MS)	4. Grundsätze	5.3.1 Understanding the organization and its context	5.3.1 Understanding the organization and its context	6.3.2 Defining the purpose and scope of the process	6.3.2 Defining the purpose and scope of the process
ISO 19600:2014 (Compliance-MS)	4. Kontext der Organisation	4.1. Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	4.2. Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien	4.3. Festlegen des Anwendungs-bereichs des Compliance-Managementsystems	4.4. Compliance-Management-system und Grundsätze der Good Governance
ISO 27001:2017 (Informationssicherheit)	4. Kontext der Organisation	4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien	4.3 Festlegen des Anwendungs-bereiches des Qualitätsmanagement-systems	4.4. Informations-sicherheits-management-system
ISO 14001:2015 (Umwelt-MS)	4. Kontext der Organisation	4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien	4.3 Festlegen des Anwendungs-bereiches des Umweltmanagement-systems	4.4. Umwelt-management-system
IDW PS 982:2017 (Internes Kontrollsystem)	4. Grund-elemente eines internen Kontroll-systems	9. Prüfungs-durchführung	9. Prüfungs-durchführung	Anwendungshinweise und sonstige Erläuterungen	7. Auftrags-annahme
DIIR Nr.3:2016 (Revision)		7. Prüfungs-durchführung	6.4. Risiken wesentlicher Fehler in der IRS-Beschreibung	Anwendungshinweise und sonstige Erläuterungen	5. Auftrags-annahme
ISO 45001:2018 (Arbeitssicherheit)	4. Kontext der Organisation	4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes	4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen von Beschäftigten und anderen interessierten Parteien	4.3 Festlegen des Anwendungsbereiches des SGA-Management-systems	4.4. SGA-Management-system
Weitere (ISO-) Standards					

Anlage 6: Auditcheckliste IMS

„Katalog der Standard-Komponenten“
am Beispiel „Compliance-Managementsystem“

Komponenten (Tools/ Arbeitshilfen) für ein „Compliance-Managementsystem“		
Block 1		**Einführung in CMS**
1.1		**Governance, Risk und Compliance (GRC) als Klammer um die zahlreichen "Managementsystem-Inseln" und "Managementsystem-Standards"**
Tool		*Broschüre: „Integriertes-Management-System"*
Komponente		*K1 Managementsystem, Handbuch und Beschreibung CMS als „Gebrauchsanweisung" und Schulungsunterlage.*
Tool		*Spezialhandbuch für z.B Compliance-Officer*
Tool		*Dok. Aussage: Inselsysteme isoliert / oder Inselsysteme im „Integrierten Managementsystem“ Verortung CMS-Beschreibung.*
1.1.1		Die "gesuchte Klammer" um (Prozess-) Themenfelder und Unternehmensfunktionen
1.1.2		Ziele
1.1.3		Standardorientierung - Anwendungsbereich des Standards
Komponente		*K2 Universalstandard Integriertes CMS.*
1.2		**Allgemeines**
1.2.1		Begriffserklärung „CMS"
Tool		*Diese Begriffserklärung ist verortet im Handbuch*
1.2.2		Definitionen im CMS
Komponente		*K3 Verzeichnis und verständliche Erklärung der relevanten Begriffe eines CMS (Teil des Schulungskonzeptes)*
Tool		*(Konzeptionierung der) Schulung dieser Begriffe; ggf. (prozess-) themenfeldbezogen [letzteres Kann].*
1.2.3		Rechtliche Rahmenbedingungen für ein CMS
Tool		*Rechtskataster für ein CMS und der rechtlichen Anforderungen dazu als Bestandteil des Handbuches.*
Tool		*Verständliche Erklärung der rechtlichen Anforderungen für ein CMS.*
1.2.4		Standards im Bereich CMS
Tool		*Wissensmanagement: Auflistung relevanter Standards (ISO/ COSO/ IDW/etc.)im Bereich CMSmanagement bzw. der einzelnen Inseln: Verortung im Handbuch.*
1.2.5		Tools und Methoden im CMS
Komponente		*K4 Tools und Methoden im CMS*
Tool		*Prozess-Sheets oder Matrix mit den vom CMS umfassten Prozessen/Bereichen (z.B. Personalplanung / Personalakquise / etc.) und Zuordnung relevanter Tools.*
Tool		*(Konzeptionierung der) Schulung der jeweils betroffenen / zuständigen Mitarbeiter (zur sachgerechten Anwendung von Tools und Methoden).*

Abbildung 30: Anforderungen an ein Compliance-Managementsystem (CMS) - Block 1: 1.1 - 1.2.5

Anlage 11: Herausgeberprofile

Prof. Dr. jur. Josef Scherer

Rechtsanwalt

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

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

Neben seiner Tätigkeit als Seniorpartner der auf Wirtschaftsrecht und Governance, Risiko- und Compliancemanagement (GRC) spezialisierten Kanzlei Prof. Dr. Scherer, Dr. Rieger & Mittag Partnerschaft mbB, erstellt er wissenschaftliche Rechtsgutachten und agiert als Richter in Schiedsgerichtsverfahren.

Seit 2001 arbeitet er auch als Insolvenzverwalter in verschiedenen Amtsgerichtsbezirken.

Prof. Dr. Scherer fungiert in diversen Unternehmen / Körperschaften als Compliance-Ombudsmann sowie externer Compliance-Beauftragter / Qualitätsmanagement-Beauftragterund ist gesuchter Referent bei Managementschulungen in namhaften Unternehmen sowie im Weiterbildungsprogramm des Senders BR-alpha und der virtuellen Hochschule Bayern (VHB).

In Kooperation mit TÜV konzipierte er als Studiengangsleiter und Referent den seit 10 Jahren renommierten und akkreditierten berufsbegleitenden Masterstudiengang Risikomanagement und Compliancemanagement an der Technischen Hochschule Deggendorf und ist als externer Gutachter bei der (System-)Akkreditierung von Weiterbildungsstudiengängen tätig.

Seit 2012 leitet er als Vorstand des Direktoriums das Internationale Institut für Governance, Management, Risk- und Compliancemanagement der Technischen Hochschule Deggendorf als Kompetenzzentrum.

Außerdem ist er seit 2015 Mitglied des Beirates des Instituts für Risikomanagement und Regulierung (FIRM), Frankfurt (www.firm.fm).

Ebenso seit 2016 Mitglied des DIN-Normenausschusses Dienstleistungen (Arbeitsausschuss Personalmanagement NA 159-01-19 AA) zur Erarbeitung von ISO/DIN-Standards im Personalmanagement und seit 2017 Mitglied der Delegation ISO TC 309 Governance of organizations (Arbeitsausschuss Governance und Compliance NA 175-00-01-AA zur Erarbeitung von ISO/DIN-Standards im Bereich Unternehmensführung und -überwachung (Corporate Governance), Compliance und whistle blowing).

Ebenso seit 2016: Fachlicher Leiter der „User Group Compliance“ der Energieforen Leipzig und seit 2018 Mitglied der Arbeitsgruppe 252.07 von Austrian Standards International zur Erarbeitung einer ÖNORM 4900 ff. (Risiko-Managementsystem-Standards).

Seine Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte liegen auf den Gebieten Managerenthaftung, Governance-, Risiko- und Compliancemanagement, Integrierte Human Workflow Managementsysteme und Digitalisierung sowie Vertrags-, Produkthaftungs-, Sanierungs- und Insolvenzrecht, Arbeitsrecht und Personalmanagement.

Prof. Dr. Scherer ist auf dem Gebiet angewandte Forschung und Lösungen / Tools im Bereich GRC, Digitalisierung und integrierte Workflow-Managementsysteme Gesellschafter-Geschäftsführer der Governance-Solutions GmbH und Aufsichtsrat in diversen Unternehmen und Stiftungen.

Die Veröffentlichungen (auch zum kostenlosen Download) finden Sie unter dem Link https://www.scherer-grc.net/publikationen

Kontakt:
josef.scherer@th-deg.de

Interview: Prof. Dr. Scherer: „GRC in der Praxis – Von der Resilienz und dem nachhaltigen Handeln“ bitte QR-Code scannen:

Klaus Fruth

Staatsanwalt als Gruppenleiter

Lehrbeauftragter an der Technischen Hochschule Deggendorf

Klaus Fruth studierte Jura an der Universität Passau.

Nach dem Staatsexamen arbeitete er in der Insolvenzverwaltung Professor Dr. Scherer. Anschließend war er mehrere Jahre Staatsanwalt bei den Staatsanwaltschaften in Deggendorf und Passau.

Von 2007 bis 2018 war er beim Amtsgericht Freyung hauptsächlich als Strafrichter eingesetzt und dort als Vorsitzender des Schöffengerichtes in vielfältigen Compliance-Fällen entscheidend.

Seit November 2018 ist er Staatsanwalt als Gruppenleiter bei der Staatsanwaltschaft Passau.

Seine Interessenschwerpunkte liegen im Bereich von Technik und Governance, Compliance, des Managerstrafrechts und des Wirtschaftsstrafrechts.

Er ist seit über 10 Jahren Lehrbeauftragter an der Technischen Hochschule Deggendorf (THD) u.a. für Governance und Compliance, Produkthaftungsrecht, Unternehmensrecht und Geschäftsführer- Compliance.

Zugleich verantwortet er an der THD im Studiengang BWL Bachelor die Durchgängigkeit eines geschlossenen Curriculums für Governance und Compliance.

Außerdem ist er Dozent u.a. für die TÜV-SÜD Akademie, für die VW-Akademie, sowie für die Hans-Lindner- Stiftung und im Rahmen von Inhouse-Schulungen sowie Modulverantwortlicher und Referent im berufsbegleitenden Masterstudiengang Risiko- und Compliancemanagement an der THD.

Ab 2014 übte er darüber hinaus die Funktion eines externen Compliance-Komitee-Mitglieds der THD (Zuständigkeit: Lehre) aus.

Er ist Leiter der Funktion „Praxis“ am Internationalen Institut für Governance, Management, Risk & Compliance.

Zusammen mit Prof. Dr. Scherer und dem Weiterbildungsinstitut der THD konzipierte er den weiterbildenden Zertifikatslehrgang „Unternehmensführung 4.0 – Integriertes GRC-Managementsystem 4.0“.

Veröffentlichungen: siehe unter dem Link:

http://www.gmrc.de/index.php/portfolio-leistungen-angebot/praxis

Kontakt: klaus.fruth@t-online.de

Dipl.-Kfm. Prof. Dr. Andreas Grötsch

Rechtsanwalt, Steuerberater, Fachanwalt für Steuerrecht, Fachberater für internationales Steuerrecht

Rechtsanwalt Prof. Dr. Grötsch hat in München Betriebswirtschaftslehre und Rechtswissenschaften studiert und im Steuerstrafrecht bei Prof. Dr. Joecks promoviert.

Prof. Dr. Grötsch ist seit November 1998 (davon ab 2006 als Partner) bei der Kanzlei Wannemacher & Partner (www.wannemacher-partner.de) als Rechtsanwalt und Steuerberater tätig. Die Kanzlei Wannemacher & Partner zählt im Bereich Steuerstrafrecht und Steuerverfahrensrecht zu den renommiertesten Kanzleien in Deutschland und wird regelmäßig von den Zeitschriften JUVE, FOCUS, Wirtschaftswoche und Handelsblatt als führende Kanzlei ausgezeichnet.

Seine Tätigkeit in der Kanzlei konzentriert sich auf die Beratung von Organen und Mitarbeiten von Unternehmen sowie Privatpersonen im Bereich Steuerstrafrecht, Steuerverfahrensrecht und Tax-Compliance. Er vertritt dabei die ganze Bandbreite von kleinen bzw. einfach strukturierten Unternehmen bzw. deren Organe und Mitarbeiter bis hin zur Begleitung von Mandanten in den derzeit größten Steuerstrafverfahren in Deutschland wie etwa im Cum-Ex - und Goldfinger Verfahren. Seine Beratung umfasst dabei auch den Komplex der präventiven steuerstrafrechtlichen sowie Selbstanzeigeberatung.

Prof. Dr. Grötsch hat begleitend zu seiner Tätigkeit als Rechtsanwalt noch erfolgreich die Prüfungen als Steuerberater, Fachanwalt für Steuerrecht und Berater für internationales Steuerrecht abgelegt.

Seit 2020 leitet Prof. Dr. Grötsch den Lehrstuhl für Tax-Compliance, Steuerstrafrecht und Corporate Social Responsibility an der Technischen Hochschule Deggendorf.

In den Jahren 2005-2019 war er Lehrbeauftragter für Steuerstrafrecht an der Universität Osnabrück.

Seit 2009 ist er zudem Mitglied des Prüfungsausschusses des Staatsministeriums der Finanzen für die mündliche Steuerberaterprüfung.

Er hält seit vielen Jahren diverse Vorträge in den Bereichen Steuern, Steuerstrafrecht und Tax-Compliance.

Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte:
Corporate Social Responsibility
Steuerstrafrecht
Steuerverfahrensrecht
Tax-Compliance

Zahlreiche Publikationen auf den Gebieten:
Steuerstrafrecht
Corporate Social Responsibility

Kontakt: andreas.groetsch@wannenmacher-partner.de

Consulting

GOVERNANCE SOLUTIONS GMBH

DIGITALISIERUNG, NACHHALTIGKEIT & UNTERNEHMENSFÜHRUNG 4.0

FÜR STABILITÄT UND ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

GRC CONSULTING

DIGITAL • NACHHALTIG • INTEGRIERT

Strategische überlebensnotwendige Ziele, die derzeit nahezu alle Unternehmen / Organisationen mehr oder weniger effektiv verfolgen, sind Stabilität und Wachstum bzw. deren „Treiber", die Digitale Transformation, Nachhaltigkeit und "Unternehmensführung 4.0", bestehend aus Governance, Risk & Compliance (GRC).

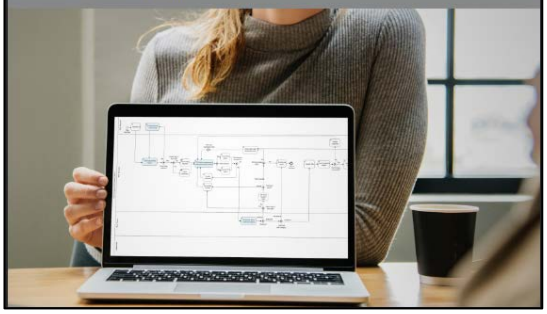
„Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die Einen Mauern und die Anderen Windmühlen"
Chinesisches Sprichwort

HERAUSFORDERUNGEN

- Rasant wachsende Bedeutung von Digitalisierung
- Unternehmensgefährdende Entwicklungen
- Corporate Social Responsibility bestehend aus
  - ökonomischer,
  - ökologischer,
  - sozialer Nachhaltigkeit
- Bestimmung messbarer Ziele und Kennzahlen
- Steigende Anforderungen von Stakeholdern
- Anforderungen an IT-Sicherheit und Datenschutz

IHR VORTEIL

- Nachhaltige Existenzsicherung
- Entwicklung einer zukunftsfähigen Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategie
- Erreichung der Unternehmensziele
- Gestaltung und Digitalisierung rechtssicherer Prozesse in BPMN 2.0
- Rechtssichere Organisation
- Stakeholderzufriedenheit
- Finanzielle Entlastung
- IT-Sicherheit und Datenschutz
- Erlangung von Audit- und Zertifizierungsreife
- Optional: Bewertung und Auswahl eines digitalen Tools / Systems
- Optional: Auditierung und Zertifizierung über Hochschulinstitut oder Kooperationspartner



ZUM AUFSATZ:
RESILIENZ & WACHSTUM: AKTUELLE ANFORDERUNGEN AN UNTERNEHMENSFÜHRUNG (GRC), DIGITALISIERUNG UND NACHHALTIGKEIT

ZUM VORTRAG:
RESILIENZ & WACHSTUM: AKTUELLE ANFORDERUNGEN AN EINE RISIKO-, KONTROLL- UND COMPLIANCE-ORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

GOVERNANCE SOLUTIONS GMBH
LUITPOLDPLATZ 7
94469 DEGGENDORF
TEL: +49 (0)9913447360
E-MAIL: INFO@GOVSOL.DE
WEB: WWW.GOVSOL.DE

Auditierung / Zertifizierung