

*Scherer/Fruth (Hrsg.)*

**Empirische Erhebung  
zum Verbreitungsgrad von  
Unternehmensführung 4.0 im Mittelstand**

**Thema: Unternehmensführung 4.0: Wertbeitrag, Manager-Enthftung und rechtssichere  
Organisation durch Digitalisierung und Workflowmanagement-Prozesse**

**1. Auflage 2018**

**Herausgeber:**

Prof. Dr. jur. Josef Scherer  
Richter am Landgericht a.D.  
Rechtsanwalt  
Professor für Unternehmensrecht (Compliance), Risiko- und Krisenmanagement,  
Sanierungs- und Insolvenzrecht  
Leiter des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risk & Compliance der  
Technischen Hochschule Deggendorf

Klaus Fruth  
Richter am Amtsgericht  
Lehrbeauftragter an der Technischen Hochschule Deggendorf

## Impressum:

*Scherer/Fruth (Hrsg.)*

### **Empirische Erhebung zum Verbreitungsgrad von Unternehmensführung 4.0 im Mittelstand**

Thema: Unternehmensführung 4.0: Wertbeitrag, Manager-Enthftung und rechtssichere Organisation durch Digitalisierung und Workflowmanagement-Prozesse

1. Auflage 2018

#### **Herausgeber:**

Prof. Dr. Josef Scherer  
Internationales Institut für Governance, Management,  
Risk und Compliance der Technischen Hochschule  
Deggendorf (THD)

Klaus Fruth  
Frischecker Str. 12, 94065 Waldkirchen



**GMRC-Verlag-GbR**  
Verlag für Governance, Management, Risk & Compliance  
Prof. Dr. Josef Scherer und RiAG Klaus Fruth

Frischecker Str. 12, 94065 Waldkirchen

Deggendorf 2018

**ISBN: 978-3-947301-12-6**

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

© 2018 Prof. Dr. Josef Scherer und Klaus Fruth

#### **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.

## Empirische Erhebung

im Rahmen der von Prof. Dr. Josef Scherer betreuten Bachelor-Arbeit 09/2018 zum Thema „Unternehmensführung 4.0: Wertbeitrag, Manager-Enthaftung und rechtssichere Organisation durch Digitalisierung und Workflowmanagement-Prozesse“ von Melanie Graml an der Technischen Hochschule Deggendorf.

Nachfolgend dargestellte Untersuchung soll Aufschluss über die Verbreitung von *Unternehmensführung 4.0* im Mittelstand bezüglich Digitalisierung und Workflowmanagement geben.

September 2018

Prof. Dr. Josef Scherer

Melanie Graml, Bachelor of Arts  
(Betriebswirtschaft)

Rechtsanwalt  
Richter am Landgericht a. D.  
Professor für Unternehmensrecht  
Risiko- und Krisenmanagement;  
Leiter des Internationalen Instituts für  
Governance, Management, Risk- und  
Compliance der  
Technischen Hochschule Deggendorf

[www.gmrc.de](http://www.gmrc.de)

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Fragestellung.....	3
3. Teilnehmer der Studie.....	3
4. Auswertung.....	4
5. Fazit.....	30
6. Literaturverzeichnis.....	32
6.1. Buchquellen.....	32
6.2. Internetquellen.....	32
7. Abbildungsverzeichnis.....	33
8. Autorenprofile.....	34

## 1. Einleitung

Die folgende Studie wurde erstellt, um unter anderem den Stellenwert von *Unternehmensführung 4.0* im Mittelstand zu eruieren. Es wurde eine schriftliche Befragung zum Thema „Unternehmensführung 4.0: Wertbeitrag, Manager-Enthaftung und rechtssichere Organisation durch Digitalisierung und Workflowmanagement-Prozesse“ durchgeführt.

## 2. Fragestellung

Der Fragebogen besteht aus 15 geschlossenen Fragen, bei denen die Beantwortung durch Ankreuzen vorgegebener Antwort-Möglichkeiten erfolgte. Zusätzlich wurde bei einigen Fragen die Möglichkeit gegeben, selbst eine Antwort zu formulieren.

## 3. Teilnehmer der Studie

Im Zuge dieser Studie wurden 110 Geschäftsführer aus mittelständischen, zufällig ausgewählten, ostbayerischen Unternehmen (50-500 Mitarbeiter) befragt. Zielgruppe waren verschiedene Branchen. Von 110 befragten Unternehmen haben 31 Firmen geantwortet (28,2 % der Befragten). Die Rückläufer-Quote ist mit über einem Viertel zufriedenstellend.

Unter den Rückläufern sind folgende Branchen vertreten: Handwerksunternehmen (7), Bauunternehmen (6), Metall-/Holzbauunternehmen (4), Lebensmittel-Handelsunternehmen (4), Maschinenbauunternehmen (4), Automotive (3), Logistik-Unternehmen (2) und Software-Unternehmen (1).

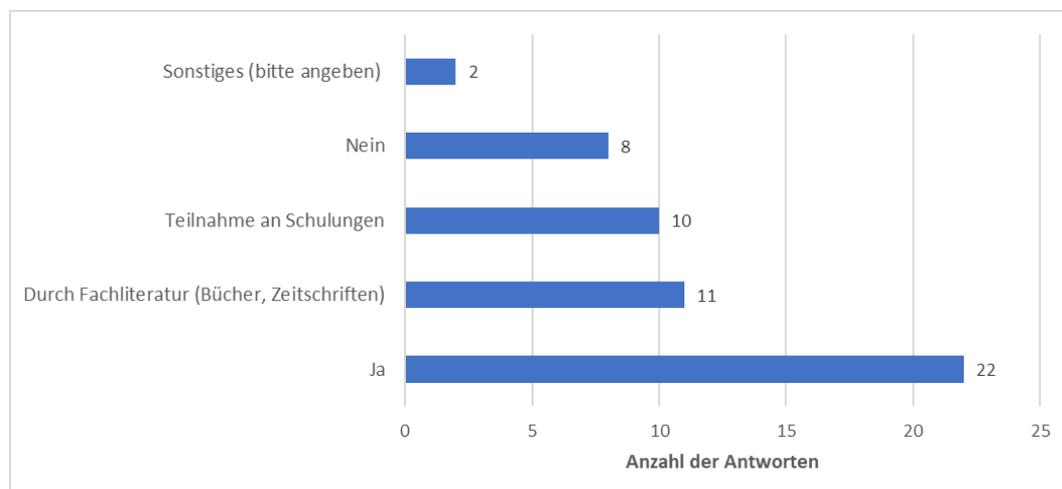
Folgende Unternehmensgrößen sind unter den Rückläufern: 50 bis 70 Mitarbeiter (11), 75 bis 125 Mitarbeiter (15), 150 bis 160 Mitarbeiter (2), 240 bis 230 Mitarbeiter (2), 400 Mitarbeiter (1).

## 4. Auswertung

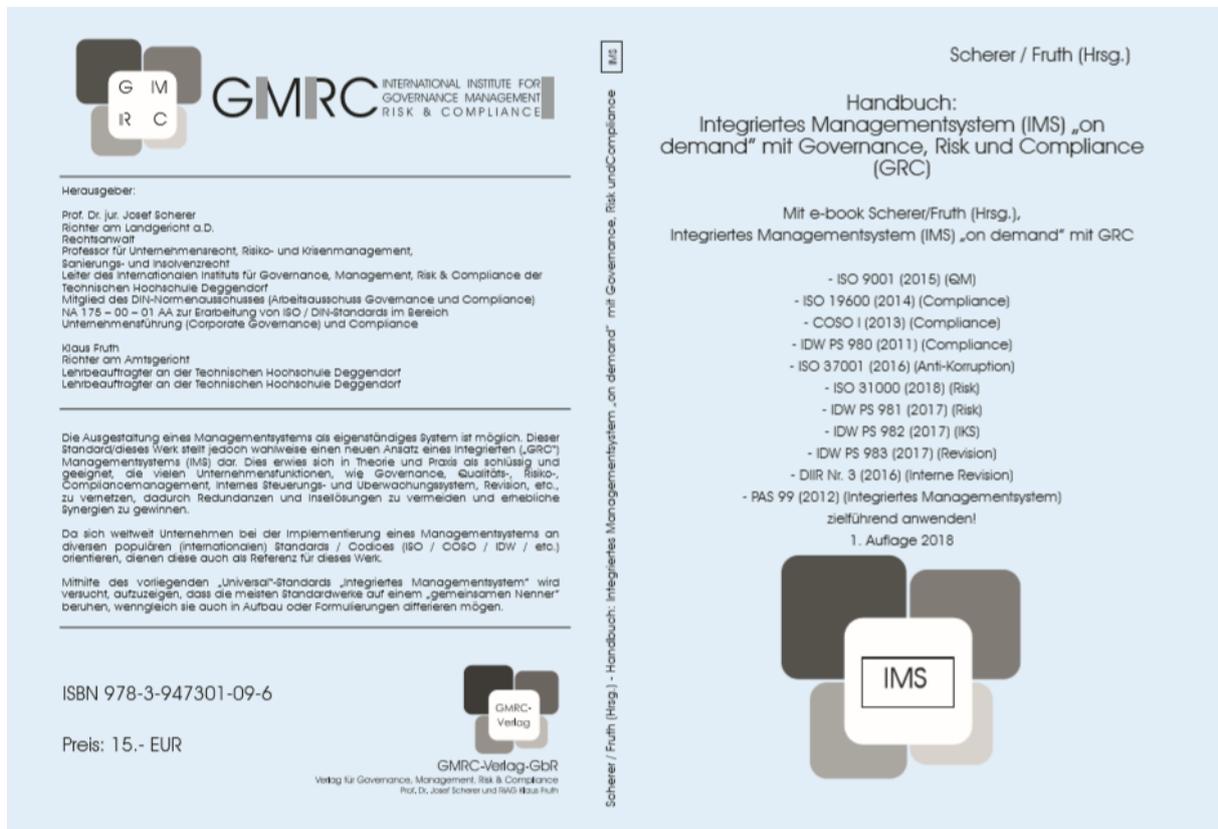
1. Haben Sie sich schon intensiver mit den Themen Governance (Unternehmensführung), Risiko- und Compliance-Management, Internes Kontrollsystem, Digitalisierung von Prozessabläufen, Integriertes Managementsystem und Workflowmanagement befasst?
- Ja
  - Durch Fachliteratur (Bücher, Zeitschriften)
  - Teilnahme an Schulungen
  - Nein
  - Sonstiges (bitte angeben)
- 

### Ergebnis Frage 1:

22 von 31 Unternehmen gaben an, sich schon intensiver mit den Themen Governance, Risiko- und Compliance-Management, Internes Kontrollsystem, Digitalisierung, Integriertes Managementsystem und Workflowmanagement befasst zu haben. Davon haben sich elf Unternehmen durch Fachliteratur und zehn durch die Teilnahme an Schulungen informiert. Über ein Viertel der Unternehmen gab an, sich noch nicht mit diesen Themen befasst zu haben (8). Von den Rückäufern gaben zwei Unternehmen unter „Sonstiges“ an, sich durch „externe Beratung“ oder „teilweise, z.B. über Arbeitsrecht und Bauvertragsrecht“ informiert zu haben. Positiv aufgefallen ist bei dieser Frage, dass sich bereits die Mehrheit, nämlich 70 % mit dem Thema befasst hat.



Vergleiche dazu weiterführende Literatur: **Scherer/Fruth (Hrsg.), Handbuch: Integriertes Managementsystem (IMS) „on demand“ mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 1. Auflage, 2018 (mit e-Book)**



In diesem Handbuch wird intensiv auf die Themen Governance, Risiko- und Compliancemanagement, Internes Kontrollsystem und vor allem **Digitalisierung, Integriertes Managementsystem und Workflowmanagement** eingegangen.

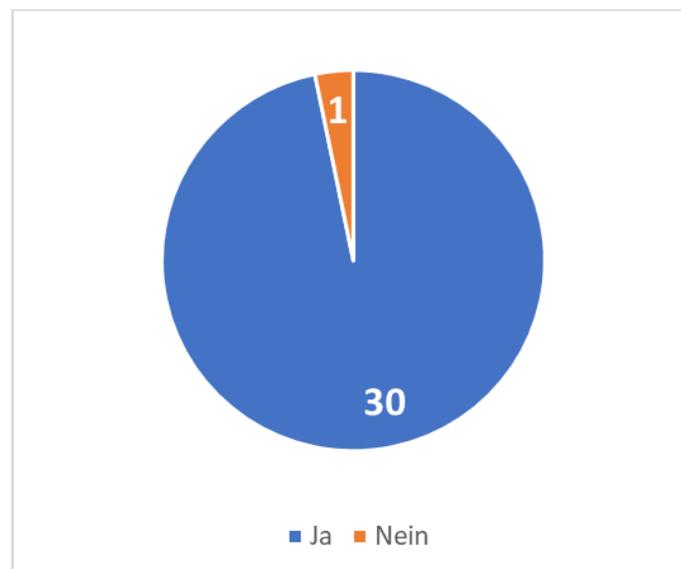
*„(Corporate) Governance heißt, ordnungsgemäße (pflichtgemäße) Unternehmensführung und -überwachung. Compliance bedeutet pflichtgemäßes Verhalten in Hinblick auf allgemein verbindliche Regeln (Gesetze, Rechtsprechung), aber auch in Hinblick auf für verbindlich erklärte (interne) Vorgaben [z.B. Regelungen aus dem „Code of Conduct“ (unternehmensspezifische Verhaltensregelungen) oder Anstellungsvertrag].“<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Scherer/Fruth (Hrsg.), Handbuch: Integriertes Managementsystem (IMS) „on demand“ mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 1. Auflage, 2018, S. 1

2. Gibt es im Bereich „Prozessoptimierung“ und Digitalisierung (Workflow-Management) noch Nachholbedarf?
- Ja
  - Nein

**Ergebnis Frage 2:**

Von 31 Unternehmen gaben 30 an, dass bei ihnen im Bereich Prozessoptimierung und Digitalisierung (Workflow-Management) noch Nachholbedarf herrsche. Ein Unternehmen gab an, nur im Bereich Workflow-Management Nachholbedarf zu haben. Lediglich ein Unternehmen ist der Meinung, es sei, was diese Themen betrifft, auf neuestem Stand. Aus dieser Frage lässt sich schließen, dass sich fast alle mittelständischen ostbayerischen Unternehmen, welche den Fragebogen beantwortet, in den Themen Prozessoptimierung und Workflow-Management noch unsicher sind.





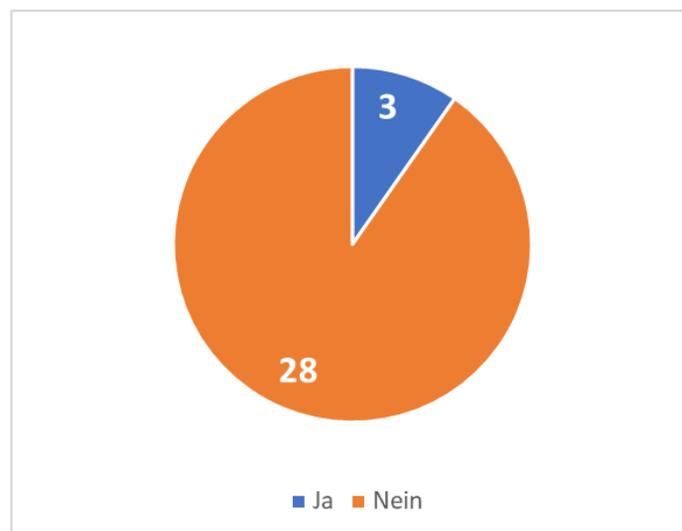
3. Unterstützt Sie bereits ein (integriertes) Managementsystem zur vollen Zufriedenheit?

- Ja
- Nein

*„Ein Integriertes Managementsystem besteht aus formell vorgegebenen (idealerweise vernetzten und interagierenden) überwiegend standardisierten Regelungen und Komponenten, wie Aufbau- und Ablauforganisation mit dem Zweck, eine Organisation bei Zielsetzung und Planung, Umsetzung sowie Steuerung und Überwachung zur Erreichung zwingender und fakultativ gesetzter Ziele in den diversen, relevanten Unternehmens-Bereichen zu unterstützen.“<sup>2</sup>*

**Ergebnis Frage 3:**

Knapp 10 % (3) der Unternehmen werden bereits durch ein (integriertes) Managementsystem unterstützt. Der Großteil von 90 % (28) gab an, nicht zur vollen Zufriedenheit durch ein solches Managementsystem unterstützt zu werden.



---

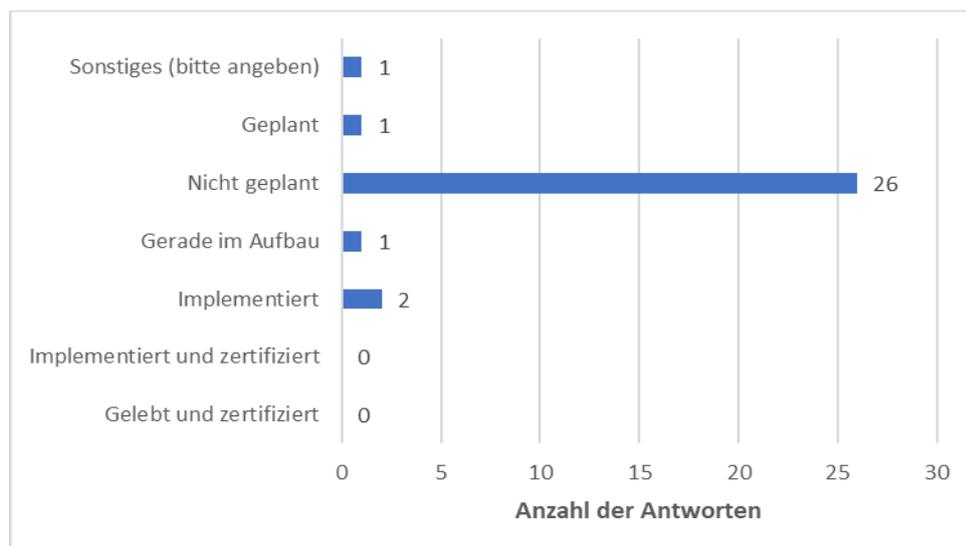
<sup>2</sup> Scherer/Fruth (Hrsg.), Handbuch: Integriertes Managementsystem (IMS) „on demand“ mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 1. Auflage, 2018, S. 55

4. Unterhalten Sie ein Risiko- und Chancen-Managementsystem nach DIN ISO 31000:2018 bzw. IDW PS 981:2017 oder ONR 49000 im Unternehmen?

- Gelebt und zertifiziert
- Implementiert und zertifiziert
- Implementiert
- Gerade im Aufbau
- Nicht geplant
- Geplant
- Sonstiges (bitte angeben)

#### Ergebnis Frage 4:

83,9 % (26) der mittelständischen befragten Geschäftsführer planen nicht, ein Risiko- und Chancen-Managementsystem nach DIN ISO 31000:2018 bzw. IDW PS 981:2017 oder ONR 49000 in ihren Unternehmen einzuführen. Zwei Geschäftsführer gaben an, ein Risiko- und Chancen-Managementsystem bereits implementiert zu haben. Bei einem Unternehmen ist ein solches Managementsystem gerade im Aufbau und bei einem die Einführung geplant. Ein Unternehmen gab unter „Sonstiges“ an, einen „IFS-Standard“<sup>3</sup> in seinem Unternehmen zu unterhalten. Niemand der 31 Geschäftsführer gab an, ein Risiko- und Chancen-Managementsystem implementiert und zertifiziert bzw. gelebt und zertifiziert zu haben.



<sup>3</sup> „Der IFS Food Standard ist ein von der GFSI (Global Food Safety Initiative) anerkannter Standard für die Auditierung von Lebensmittelherstellern. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf Lebensmittelsicherheit und der Qualität der Verfahren und Produkte.“ (<https://www.ifs-certification.com/index.php/de/standards/23-ifs-food-de>, Veröffentlichungsdatum unbekannt, Autor unbekannt, aufgerufen am 26.06.2018)

Vergleiche dazu weiterführende Literatur: **Scherer/Fruth (Hrsg.), Handbuch: Integriertes (Compliance-) Risiko-Managementsystem („RMS 4.0“) mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 1. Auflage, 2018**

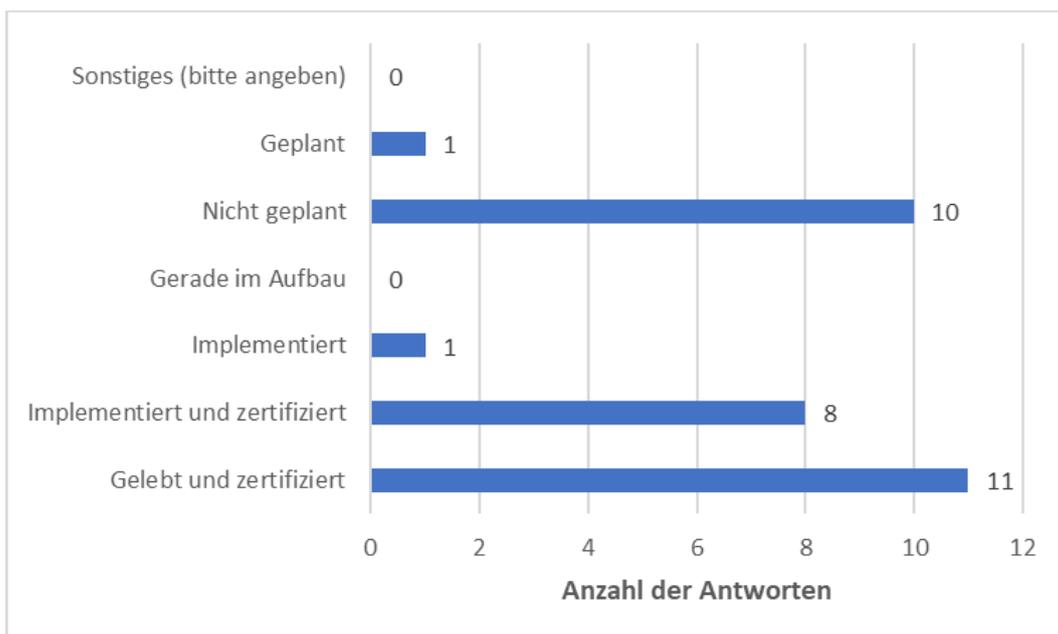


5. Unterhalten Sie ein Qualitäts-Managementsystem nach DIN ISO 9001:2015 in Ihrem Unternehmen?

- Gelebt und zertifiziert
- Implementiert und zertifiziert
- Implementiert
- Gerade im Aufbau
- Nicht geplant
- Geplant
- Sonstiges (bitte angeben)

**Ergebnis Frage 5:**

Auf die Frage, ob im Mittelstand ein Qualitäts-Managementsystem nach DIN ISO 9001:2015 unterhalten wird, antworteten elf Unternehmen, dass ein solches Managementsystem gelebt und zertifiziert wird, acht von 31 haben ein solches bereits implementiert und zertifiziert. 32,3 % (10) der Geschäftsführer planen nicht, ein Qualitäts-Managementsystem einzuführen. Ein Unternehmen hat zumindest ein Qualitäts-Managementsystem nach DIN ISO 9001:2015 implementiert und lediglich ein Unternehmen plant die Einführung. Bei keinem der 31 mittelständischen Unternehmen ist ein Qualitäts-Managementsystem im Aufbau.



Vergleiche dazu weiterführende Literatur: **Scherer/Fruth (Hrsg.), Handbuch: Einführung in ein Integriertes Qualitäts-Managementsystem mit GRC, 1. Auflage, 2018** (mit e-Book: **Scherer/Fruth (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit GRC, 2. Auflage, 2018**)

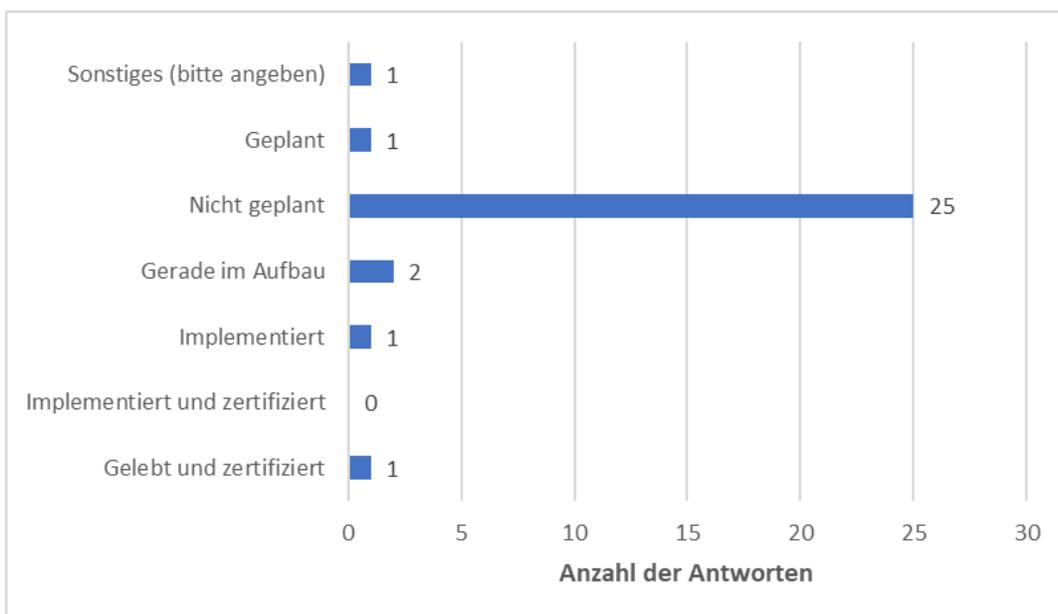


6. Unterhalten Sie ein Compliance-Managementsystem nach ISO 19600:2014 bzw. IDW PS 980:2011 in Ihrem Unternehmen?

- Gelebt und zertifiziert
- Implementiert und zertifiziert
- Implementiert
- Gerade im Aufbau
- Nicht geplant
- Geplant
- Sonstiges (bitte angeben)

### Ergebnis Frage 6:

25 von 31 Unternehmen planen nicht, ein Compliance-Managementsystem nach ISO 19600:2014 bzw. IDW PS 980:2011 in ihrem Unternehmen einzuführen. Jeweils 3,2 % (1) haben angegeben, ein Compliance-Managementsystem zu leben und zertifiziert zu sein, ein solches implementiert zu haben, die Einführung zu planen oder unter „Sonstiges“ durch „Daimler AG zertifiziert“ zu sein. Zwei Geschäftsführer gaben bei der Frage an, ein Compliance-Managementsystem gerade aufzubauen. Keines der 31 von 110 befragten Unternehmen gab an, ein Compliance-Managementsystem implementiert zu haben und zertifiziert zu sein.



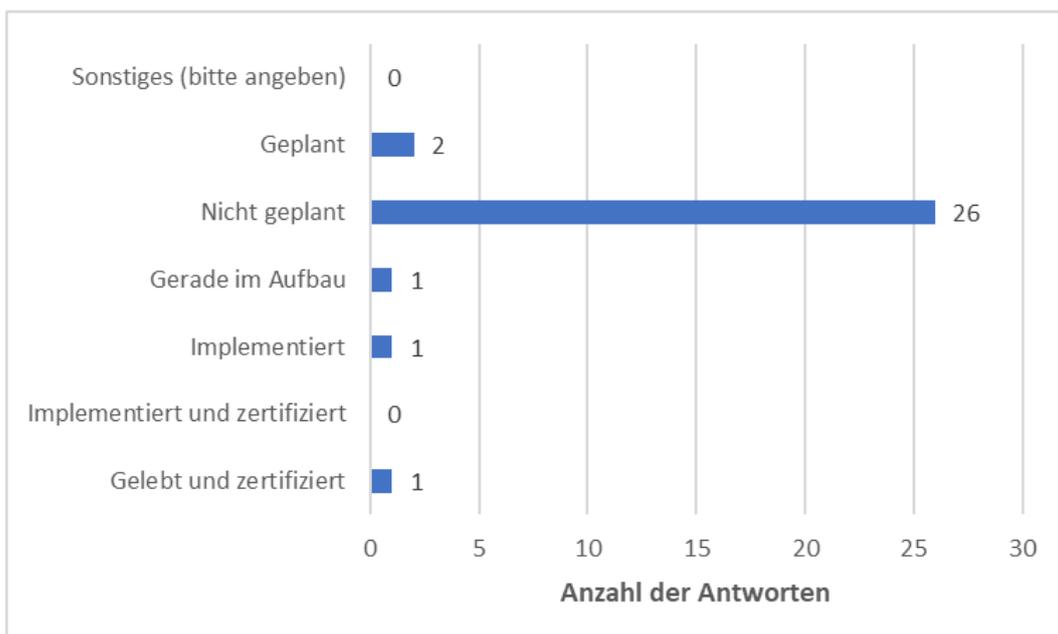


7. Unterhalten Sie ein Internes Kontrollsystem (IKS) nach COSO I:2013 bzw. IDW PS 982:2017 in Ihrem Unternehmen?

- Gelebt und zertifiziert
- Implementiert und zertifiziert
- Implementiert
- Gerade im Aufbau
- Nicht geplant
- Geplant
- Sonstiges (bitte angeben)

### Ergebnis Frage 7:

26 befragte Unternehmen gaben in der Studie an, ein Internes Kontrollsystem (IKS) nach COSO I:2013 bzw. IDW PS 982:2017 in ihren Unternehmen zu unterhalten. Zwei Unternehmen planen, ein IKS einzuführen, eines gab an, ein IKS gerade aufzubauen und in einem Unternehmen ist es bereits implementiert. Von 31 Geschäftsführern lebt nur ein einziger ein Internes Kontrollsystem nach COSO I:2013 bzw. IDW PS 982:2017 in seinem Unternehmen und ist zertifiziert. Die Auswahlmöglichkeit „Implementiert und zertifiziert“ wurde nicht ausgewählt.



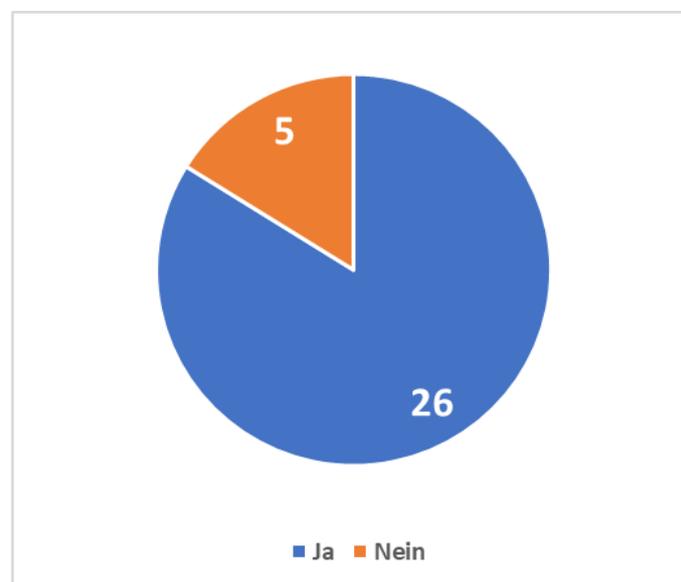
8. Ist das Thema „prozessorientierte Organisation“ für Ihr Unternehmen relevant?

- Ja
- Nein

**Ergebnis Frage 8:**

83,9 % (26) der Unternehmenslenker gaben an, dass das Thema „prozessorientierte Organisation“ für ihr Unternehmen relevant sei. Für 16,1 % (5) ist dieses Thema von keiner Bedeutung.

Vergleiche dazu weiterführende Literatur: **Scherer/Fruth (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit GRC, 2. Auflage, 2018, S. 70 ff. (Organisatorischer Rahmen unternehmensweit) (e-book);** sowie „Evolution“ des Prozessmanagements, in: **Scherer/Fruth (Hrsg.), Handbuch: Integriertes Managementsystem (IMS) „on demand“ mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 1. Auflage, 2018 (mit e-Book), S. 7 ff.**



Der Gesamtüberblick über eine prozessorientierte Organisation beinhaltet folgende Punkte:

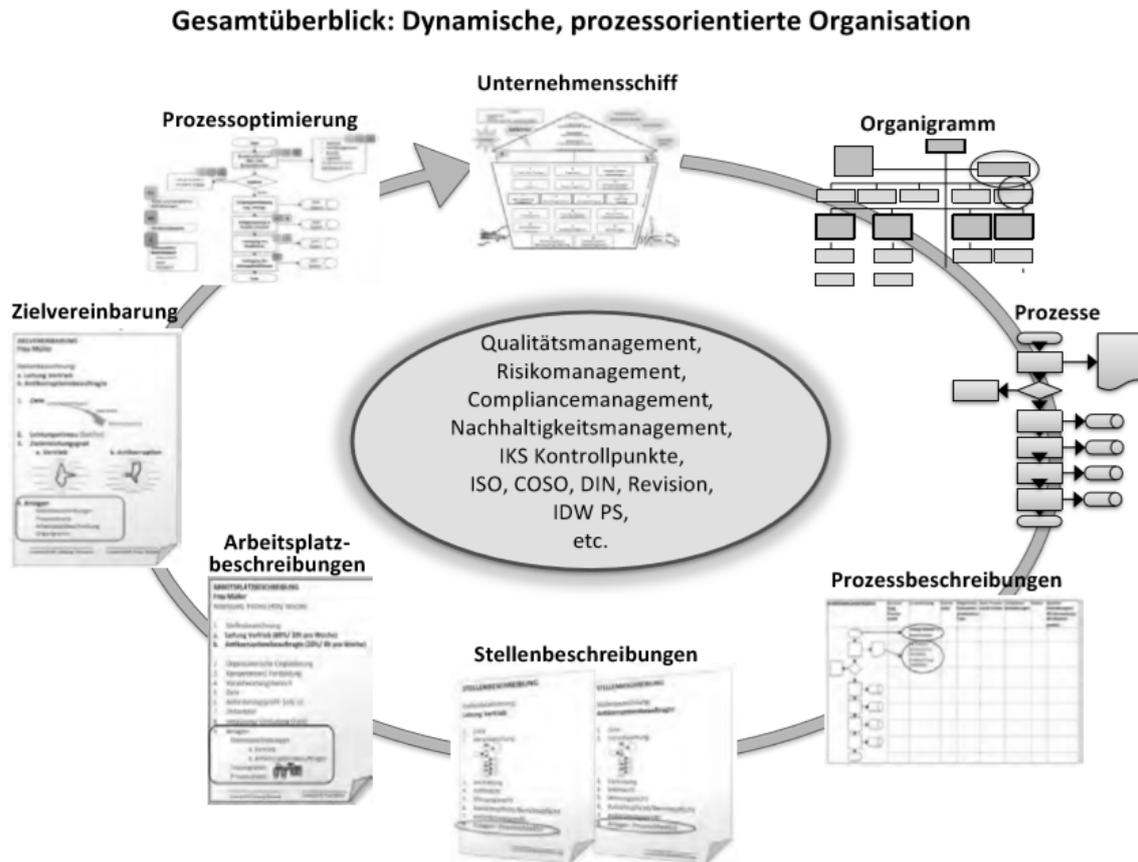


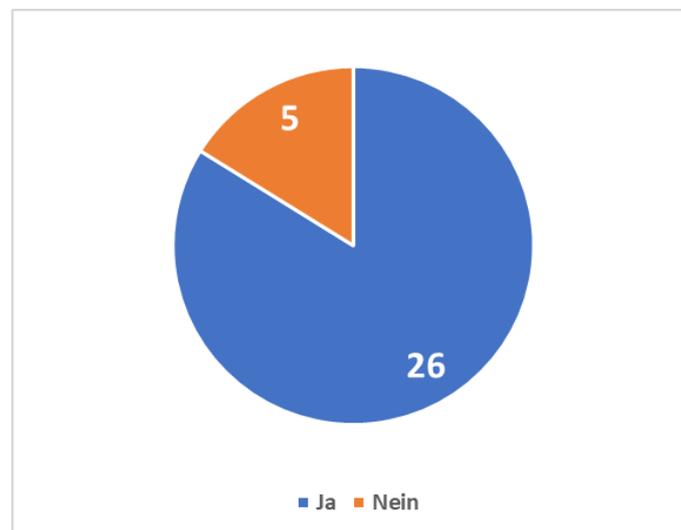
Abbildung 1: Dynamische, prozessorientierte Organisation, aus: Scherer/Fruth (Hrsg.), Integriertes Compliance-Managementssystem mit GRC, 2. Auflage, 2017, S. 170 (e-Book)

9. Ist das Thema „Workflowmanagement/Digitalisierung der Prozesse“ für Ihr Unternehmen relevant?

- Ja
- Nein

**Ergebnis Frage 9:**

Frage neun wurde von den Unternehmen genauso beantwortet wie die Frage acht. Für 26 Geschäftsführer sind die Themen „Workflowmanagement/Digitalisierung der Prozesse“ relevant, für fünf nicht.



Digitalisierung der Prozesse bzw. Workflowmanagement haben das Ziel, alle Tools/Methoden, Dokumente, etc. am jeweiligen Prozessschritt der Prozesse im Unternehmen zu verorten.<sup>4</sup>

Die Verortung des Tools „Elektronische Ausschreibung“ am Einkaufsprozess „Anfragemanagement/Ausschreibung“ könnte folgendermaßen aussehen:

---

<sup>4</sup> Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Handbuch: Integriertes Managementsystem (IMS) „on demand“ mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 1. Auflage, 2018, S. 51

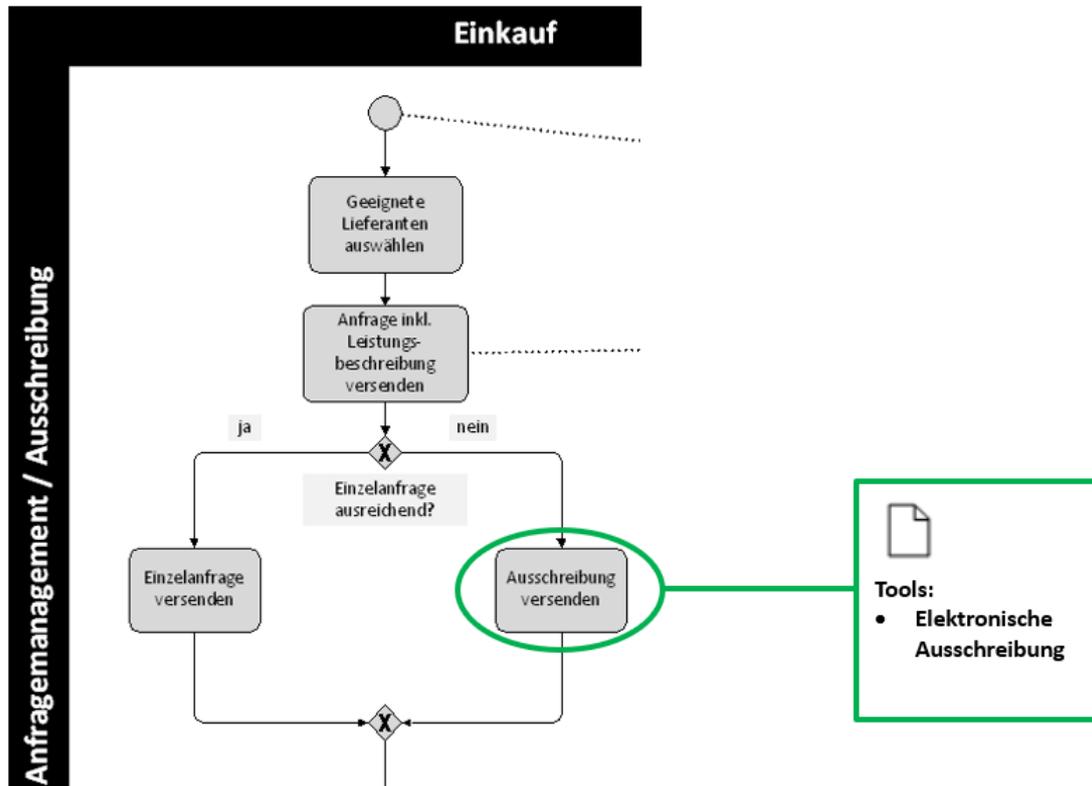


Abbildung 2: Prozessausschnitt EKAUF3: Anfragemanagement/Ausschreibung, in Anlehnung an: Scherer/Fruth (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 2. Auflage, 2018 (e-Book), S. 176

10. Sind Ihre Prozesse modelliert und dokumentiert? Wenn Ja, mit welchem Tool?

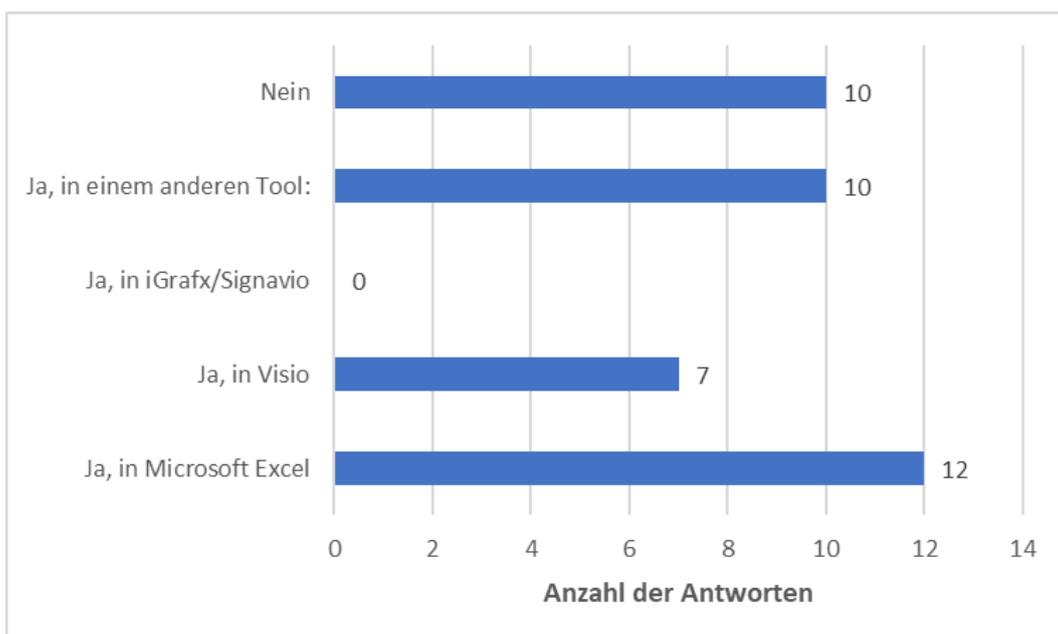
- Ja, in Microsoft Excel
- Ja, in Visio
- Ja, in iGrafx/Signavio
- Ja, in einem anderen Tool:

\_\_\_\_\_

- Nein

### Ergebnis Frage 10:

In Frage zehn wurden die Unternehmenslenker befragt, ob sie ihre Prozesse modelliert und dokumentiert haben und mit welchem Tool. 38,7 % (12) der Geschäftsführer haben ihre Unternehmensprozesse in Microsoft Excel modelliert und dokumentiert. 22,6 % (7) benutzen dafür Visio. 32,3 % (10) gaben an, ihre Prozesse gar nicht modelliert oder dokumentiert zu haben. Auch benutzt keines der 31 Unternehmen, die geantwortet haben, iGrafx oder Signavio. 32,3 % (10) gaben unter „Sonstiges“ andere Tools an. Zu diesen Nennungen gehören „ELO“, „Quisina (eigenes Programm laut Unternehmen)“, „ERP System“, „Microsoft Word“, „Roxtra“, „Aeneis“, „CWA Smart Process“, „Consense“, „Office Tools/ERP“.

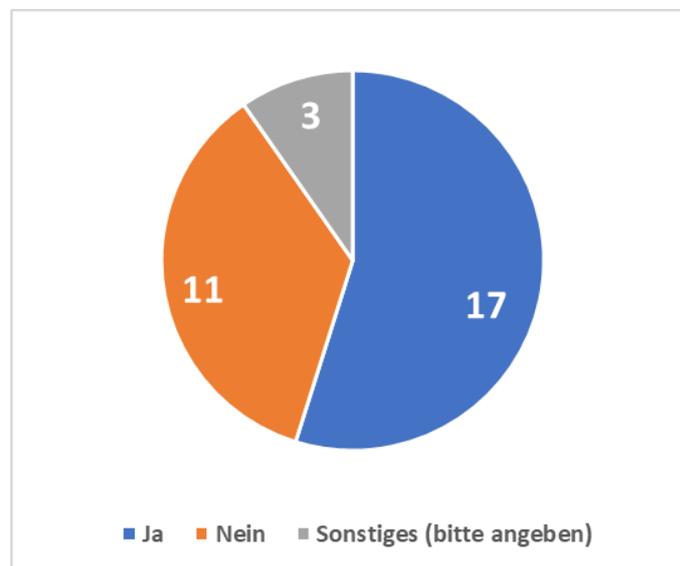


11. Sind Ihre Prozesse aktualisiert und optimiert?

- Ja
  - Nein
  - Sonstiges (bitte angeben)
- 

**Ergebnis Frage 11:**

Neben der Information über die Modellierung und Dokumentation der Prozesse ist auch die Frage nach der Aktualisierung und Optimierung der Unternehmensprozesse in der Studie gefragt. Der Großteil von 54,8 % (17) gab an, dass ihre Prozesse aktualisiert und optimiert seien. Bei rund einem Drittel (11) sind die Prozesse weder aktualisiert noch optimiert. Drei Geschäftsführer nutzten unter „Sonstiges“ die Möglichkeit, eine eigene Meinung darzustellen. Zu den Antworten gehörten, „tlw.“ als Abkürzung für „teilweise“, „noch nicht vollständig optimiert“ und die Aussage, dass „Optimierung ein stetig fortlaufender Prozess“ sei.



In der Praxis haben sich fünf Stufen für die Messung des Reifegrads bewährt. Diese reichen von Stufe eins (sehr gering) bis Stufe fünf (sehr hoch).<sup>5</sup> Folgende Abbildung zeigt beispielhaft die Ausprägung des Reifegrads an:

Stufe	Bezeichnung	Beschreibung
1	Initial	Prozesse verlaufen unkontrolliert und meist sogar informell. Diesen Reifegrad hat jede Organisation automatisch.
2	Definiert	Prozesse verlaufen erfahrungsbasiert, sind dokumentiert und grundsätzlich messbar.
3	Standardisiert	Prozesse sind qualitativ definiert und verlaufen systematisch.
4	Gesteuert	Prozesse sind quantitativ begründet und können mittels Kennzahlen bewertet werden.
5	Optimierend	Prozesse sind ganzheitlich und selbstlernend.

Abbildung 3: Ausprägung von Reifegradmodellen, aus: Krings, U. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Controlling – Der Controller als Inhouse-Consultant, 2. Auflage, 2016, S. 219

Um den Reifegrad der Managementsysteme und Prozesse messen zu können, gibt es diverse **Reifegradmodelle**. Dazu zählen unter anderem das „COBIT-Reifegradmodell für IT-Systeme, Reifegradmessung gemäß Anlage zu ISO 9004, das EDEN-Reifegradmodell, CMMI (Capabilities Maturity Model Integration)“<sup>6</sup> und das „Industrie 4.0-Reifegradmodell“<sup>7</sup>.

Ob der Großteil der Unternehmen, welche ihre Prozesse aktualisiert und optimiert haben, auch tatsächlich dem Reifegrad fünf „Optimierend“ entsprechen, ist fraglich.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 1. Auflage, 2016, S. 152

<sup>6</sup> Scherer/Fruth (Hrsg.), Handbuch: Integriertes Managementsystem (IMS) „on demand“ mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 1. Auflage, 2018, S. 90-91

<sup>7</sup> Scherer/Fruth (Hrsg.), Handbuch: Integriertes Managementsystem (IMS) „on demand“ mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 1. Auflage, 2018, S. 90-91

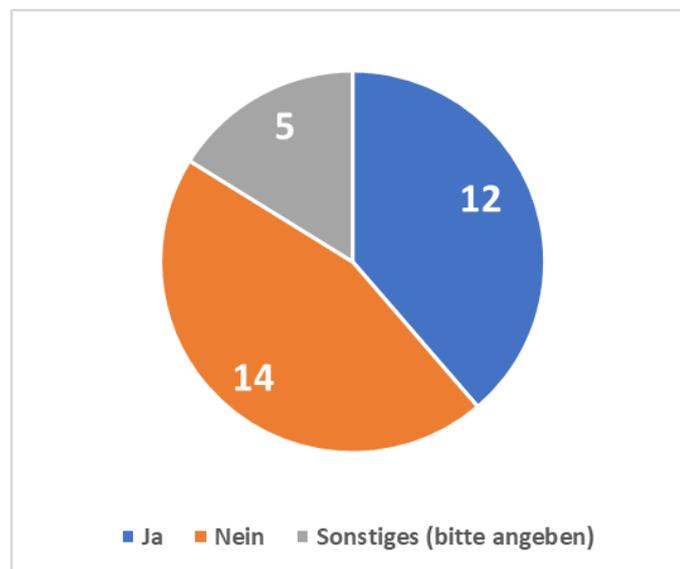
<sup>8</sup> Vgl. Krings, U. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Controlling – Der Controller als Inhouse-Consultant, 2. Auflage, 2016, S. 219

12. Sind Ihre Prozesse mit Prozesszielen (KPI's) versehen?

- Ja
  - Nein
  - Sonstiges (bitte angeben)
- 

### Ergebnis Frage 12:

Die mittelständischen ostbayerischen Unternehmenslenker wurden in Frage 12 befragt, ob ihre Prozesse mit Prozesszielen (Key Performance Indicators – „KPI's“) versehen wurden. Dazu antworteten 12 Geschäftsführer mit „Ja“ und 14 Geschäftsführer mit „Nein“. Fünf gaben unter „Sonstiges“ folgende eigene Formulierungen an: „Nicht alle Prozesse“, „teilweise“, „zum Teil“, „teilweise, im Aufbau“, und „Management- und Vertriebsziele und Vorgabezeiten in der Produktion“. Bei dieser Frage ist ersichtlich, dass Prozessziele noch nicht vollständig in den Prozessen verortet wurden, aber einige Firmen daran arbeiten, dies zu ändern.

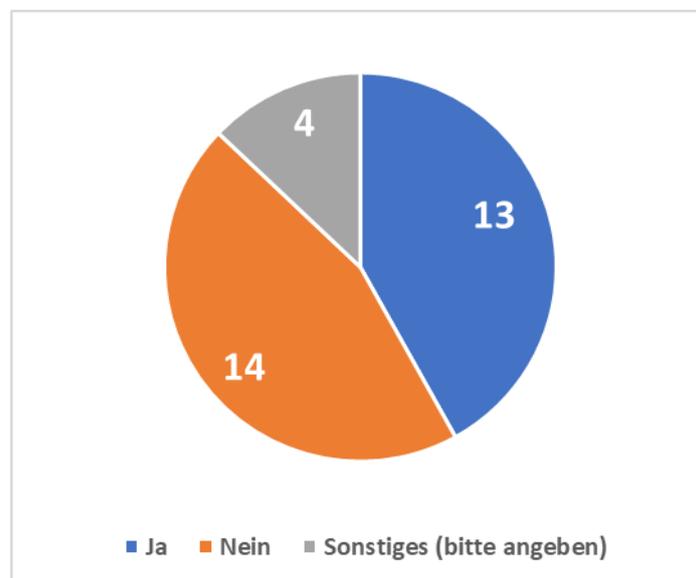


13. Sind Ihre Prozesse angereichert mit Komponenten, um die Anforderungen aus Qualitäts-, Risiko-, IKS- und Compliance-Managementsystemen und Datenschutz zu erfüllen?

- Ja
  - Nein
  - Sonstiges (bitte angeben)
- 

### Ergebnis Frage 13:

Das Ergebnis von Frage 13 ist dem von Frage 12 sehr ähnlich. Auf die Frage, ob die Prozesse der Unternehmen mit Komponenten angereichert sind, um die Anforderungen aus Qualitäts-, Risiko-, IKS- und Compliance-Managementsystem und Datenschutz zu erfüllen, antworteten 13 mit „Ja“ und 14 Geschäftsführer mit „Nein“. Unter der Antwortmöglichkeit „Sonstiges“ gaben vier Unternehmenslenker an, dass „nicht alle Prozesse“, die Prozesse „teilweise“, „in Bearbeitung“, „tlw. (teilweise)“ mit Komponenten angereichert sind, um die Anforderungen aus Qualitäts-, Risiko-, IKS- und Compliance-Managementsystem und Datenschutz zu erfüllen.



Die Komponenten im Integrierten Managementsystem beinhalten z.B. eine Art „Toolbox mit Templates, Mustern, (Sub-) Prozessabläufen, etc.“<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Handbuch: Integriertes Managementsystem (IMS) „on demand“ mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 1. Auflage, 2018, S. 43

Diese können in einem Integrierten Managementsystem als Deckblatt folgendermaßen dargestellt werden:



**Komponenten des  
Integrierten Managementsystems**

**Integration von „Insel“-  
Managementsystemen in ein IMS auf  
Basis von (Universal-) Standards  
(ISO, COSO, IDW, DIIR, etc.)**

PUNKT 1.1 UND 1.2.4<sup>1</sup>

KOMPONENTE K 1

*hier: Übersicht über die vorzuhaltenden Dokumente / Tools<sup>2</sup>*

Mandant: \_\_\_\_\_

Aktenzeichen: \_\_\_\_\_

**Hinweis:** Diese Komponente des Integrierten Managementsystems ist *redundant* auch für Risk-, Compliance-, IKS-, Revisions-, Qualitäts-, N. N.- Managementsysteme zu verwenden (nur ein einziges Mal auszuführen).

<sup>1</sup> Vgl. Punkt 1.1 und 1.2.4 im Universal-Standard IMS, CMS, RMS, IKS, RevisionsMS, QMS, N.N.-MS ([www.gimrc.de](http://www.gimrc.de))

<sup>2</sup> Copyright: Prof. Dr. Josef Scherer

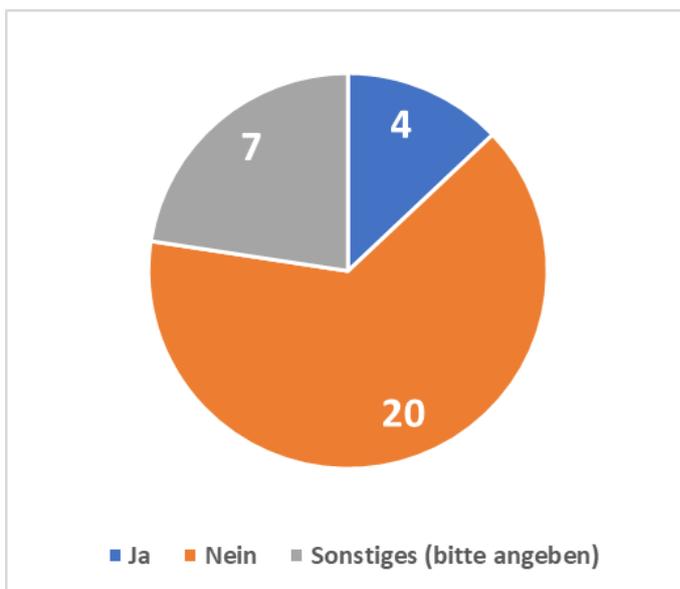
Abbildung 4: Komponente K1 aus: Scherer/Fruth (Hrsg.), Handbuch: Integriertes Managementsystem (IMS) „on demand“ mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 1. Auflage, 2018, S. 42

14. Sind Ihre Prozesse den Herausforderungen der digitalen Transformation gewachsen und workflowfähig (BPMN 2.0 statt EPK)?

- Ja
  - Nein
  - Sonstiges (bitte angeben)
- 

#### Ergebnis Frage 14:

Laut der Studie ist der Großteil der befragten Unternehmer, die den Fragebogen beantwortet und zurückgeschickt haben, nach eigener Einschätzung nicht den Herausforderungen der digitalen Transformation gewachsen und laut eigenen Angaben nicht workflowfähig (BPMN 2.0 statt EPK). So lautete zumindest die Antwort von knapp zwei Dritteln der befragten Geschäftsführer (20). Nur ein Bruchteil von vier Unternehmenskern sieht die eigenen Prozesse der digitalen Transformation gewachsen und workflowfähig. Gut ein Fünftel (7) der Befragten beantwortete die Frage im Feld „Sonstiges“ mit den Aussagen: „weiß nicht“, „zum Teil“, „teils in Bearbeitung – es werden mehr Prozesse digital umgesetzt“, „im Aufbau“, „teilweise“. Ein Unternehmenslenker schrieb dazu, dass „die Prozesse einmal jährlich überprüft werden“ und die „Zukunft zeigen wird, ob diese den Anforderungen gewachsen“ seien.



Vergleiche dazu weiterführende Literatur: **Scherer/Fruth (Hrsg.), Die digitale Transformation von Normen, Richtlinien und Standards, 1. Auflage, 2018**



**Hinweis:**

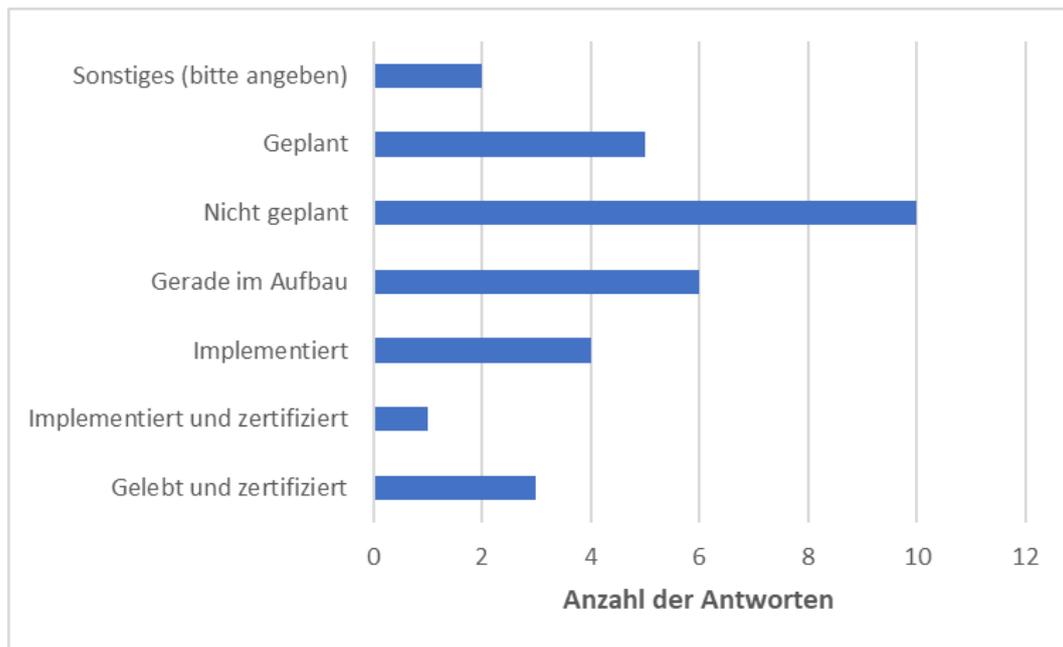
Diesem Aufsatz „**Die digitale Transformation von Normen, Richtlinien und Standards**“ liegt das vertiefende Werk **Scherer/Fruth (Hrsg.), „Unternehmensführung 4.0“: Integriertes Managementsystem (IMS) „on demand“ mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 1. Auflage, 2018 (Erscheinungstermin ca. 10/2018)** als e-Book zugrunde.

15. Unterhalten Sie ein „Integriertes Managementsystem statt Insellösungen“ in Ihrem Unternehmen?

- Gelebt und zertifiziert
  - Implementiert und zertifiziert
  - Implementiert
  - Gerade im Aufbau
  - Nicht geplant
  - Geplant
  - Sonstiges (bitte angeben)
- 

**Ergebnis Frage 15:**

Die letzte und abschließende Frage der Studie über Digitalisierung und Workflowmanagement-Prozesse ist, ob die befragten Geschäftsführer ein „Integriertes Managementsystem statt Insellösungen“ in den Unternehmen unterhalten. Hier waren alle 31 zurück erhaltenen Antworten auf alle Antwortmöglichkeiten verteilt. Drei Unternehmen gaben an, ein „Integriertes Managementsystem statt Insellösungen“ zu leben und zertifiziert zu sein. Ein Unternehmen gab an, ein Integriertes Managementsystem implementiert zu haben und zertifiziert zu sein. Vier Unternehmen haben es implementiert und sechs sind nach eigenen Angaben gerade mit dem Aufbau eines Integrierten Managementsystems beschäftigt. Zehn und damit der größte Anteil plant keine Einführung, fünf dagegen gaben an, dass die Einführung geplant sei. Zwei Unternehmen machten im Punkt „Sonstiges“ die Angabe, dass es „ein entsprechendes System nicht gebe“ und sie ein Integriertes Managementsystem „nur als Bestandteil der DIN ISO 9001“ unterhalten.



*„Jedes Managementsystem z.B. ein Umwelt-, Arbeitssicherheits-, Risiko-, Qualitäts-, etc.-Managementsystem kann grundsätzlich aufgrund der entsprechenden Erwähnung in Standards als isoliertes Inselsystem implementiert werden. Es kann aber auch ein führendes Integriertes Managementsystem (IMS) verschiedene Bereiche wie Compliancemanagement, Qualitätsmanagement, Risikomanagement, Personalmanagement etc. verbinden.“<sup>10</sup>*

---

<sup>10</sup> Scherer/Fruth (Hrsg.), Handbuch: Integriertes Managementsystem (IMS) „on demand“ mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 1. Auflage, 2018, S. 43

## 5. Fazit

Die Studie zeigt sehr deutlich, dass der Großteil der befragten Unternehmen sich bereits mit Governance, Risiko- und Compliance-Management, Internes Kontrollsystem, Digitalisierung, Integriertes Managementsystem und Workflowmanagement befasst hat. Nicht nur theoretisch durch Fachliteratur, sondern auch bereits anhand praktischer Schulungen. Trotzdem gaben fast alle 31 Rückläufer an, noch große Lücken aufzuweisen, was Digitalisierung und Prozessoptimierung betrifft.

Über 80 % unterhalten kein Risiko- und Chancen-Managementsystem und planen auch keines einzuführen. Diese Zahlen sind meines Erachtens erschreckend hoch. Allerdings lässt sich hier nur auf die 31 Unternehmen beziehen und nicht auf das Ergebnis von 110 Unternehmen, oder wie das Bewusstsein und der Verbreitungsgrad im Mittelstand in Bayern allgemein ist.

Erfreulicher dagegen ist, dass knapp zwei Drittel ein Qualitäts-Managementsystem nach DIN ISO 9001:2015 in ihren Unternehmen leben, implementiert haben und zertifiziert sind.

Die Unterhaltung eines Compliance-Managementsystems nach ISO 19600:2014 bzw. IDW PS 980:2011 und eines internen Kontrollsystems (IKS) nach COSO I:2013 bzw. IDW PS 982:2017 ist dagegen kaum bei den 31 Unternehmen vorhanden. Über 80 % planen nicht, weder ein Compliance-Managementsystem noch ein Internes Kontrollsystem einzuführen.

Die meisten Geschäftsführer (rund 80 %) gaben an, dass prozessorientierte Organisation, Workflowmanagement und Digitalisierung der Prozesse relevant sei, trotzdem hat aber fast ein Drittel die Prozesse nicht einmal modelliert und dokumentiert. Auch sind nur bei knapp über der Hälfte die Prozesse aktualisiert und optimiert und bei weniger als der Hälfte mit Prozesszielen versehen. Die Anreicherung der Prozesse mit Komponenten zur Erfüllung der Anforderungen aus Qualitäts-, Risiko-, IKS-, Compliance-Managementsystem und Datenschutz hält sich bei den 31 Unternehmen ungefähr die Waage. Trotzdem sehen sich nur ein Zehntel den Herausforderungen der digitalen Transformation gewachsen, was die Unternehmensprozesse betrifft. Viele sind sich unsicher und zwei Drittel geben zu, dem (noch) nicht gewachsen zu sein.

Abschließend lässt sich feststellen, dass diese Studie nur die Einschätzung von 31 vom 110 befragten ostbayerischen Mittelstandsunternehmen wiedergibt. Wie allgemein in Bayern die

Verbreitung/Awareness von Industrie 4.0 ist, kann daraus nicht geschlossen, sondern nur vermutet werden. Sicher ist jedoch, dass immer mehr Kunden und Auditoren rechtssichere Organisation durch aktualisierte, optimierte und gelebte Workflowmanagement-Prozesse fordern werden und jedes Unternehmen die Einführung eines Integriertes Managementsystem statt Insellösungen in Betracht ziehen sollte, um rechtsicher zu handeln.

## 6. Literaturverzeichnis

### 6.1. Buchquellen

Krings, U. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Controlling – Der Controller als Inhouse-Consultant, 2. Auflage, 2016

Scherer/Fruth (Hrsg.), Handbuch: Integriertes Managementsystem (IMS) „on demand“ mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 1. Auflage, 2018

Scherer/Fruth (Hrsg.), Integriertes Compliance-Managementsystem mit GRC, 2. Auflage, 2017

Scherer/Fruth (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 1. Auflage, 2016

Scherer/Fruth (Hrsg.), Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 2. Auflage, 2018 (e-Book)

### 6.2. Internetquellen

Definition IFS-Standard:

<https://www.ifs-certification.com/index.php/de/standards/23-ifs-food-de>,

(Veröffentlichungsdatum unbekannt, Autor unbekannt, aufgerufen am 26.06.2018)

## 7. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dynamische, prozessorientierte Organisation, aus: *Scherer/Fruth (Hrsg.)*, Integriertes Compliance-Managementsystem mit GRC, 2. Auflage, 2017, S. 170 (e-Book)

Abbildung 2: Prozessausschnitt EKAUF3: Anfragemanagement/Ausschreibung, in Anlehnung an: *Scherer/Fruth (Hrsg.)*, Integriertes Qualitätsmanagement und Leistungserbringungsmanagement mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 2. Auflage, 2018 (e-Book), S. 176

Abbildung 3: Ausprägung von Reifegradmodellen, aus: *Krings, U. (Hrsg.)*, Erfolgsfaktor Controlling – Der Controller als Inhouse-Consultant, 2. Auflage, 2016, S. 219

Abbildung 4: Komponente K1 aus: *Scherer/Fruth (Hrsg.)*, Handbuch: Integriertes Managementsystem (IMS) „on demand“ mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 1. Auflage, 2018, S. 42

## 8. Autorenprofile



***Prof. Dr. Josef Scherer***

**Rechtsanwalt**

**Gründer und Leiter**

**des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risiko  
und Compliance**

**der Technischen Hochschule Deggendorf (THD)**

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

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

Von 2001 - 2015 arbeitete er auch als Insolvenzverwalter in verschiedenen Amtsgerichtsbezirken.

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

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

Seit 2012 leitet er als Vorstand des Direktoriums das Internationale Institut für Governance, Management, Risiko und Compliance 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](http://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)). Seit 2016 fungiert er als fachlicher Leiter der „User Group Compliance“ der Energieforen Leipzig.

Seine Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte liegen auf den Gebieten *Managerenthaftung*, Governance-, Compliance- und Risikomanagement sowie Vertrags-, Produkthaftungs-, Sanierungs- und Insolvenzrecht, Digitale Transformation und Integrierte Managementsysteme mit Human-Workflow-Prozessmanagement.

Zahlreiche Publikationen auf den Gebieten: Managerrisiko, Governance-, Risiko-, Chancen- und Compliancemanagement, Vertragsmanagement, Arbeitsrecht und Personalmanagement, Insolvenzrecht und Sanierung, Gläubigermanagement, Produkthaftungsrecht, Digitale Transformation und Integrierte Managementsysteme mit Human-Workflow-Prozessmanagement.

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

**Kontakt:**

[josef.scherer@th-deg.de](mailto:josef.scherer@th-deg.de)

[www.gmrc.de](http://www.gmrc.de)



**Melanie Graml**

**Bachelor of Arts der Betriebswirtschaftslehre der Technischen Hochschule Deggendorf (THD) mit Schwerpunkt Einkauf und Logistik**

**Bürokauffrau/Handwerkskammer**

Melanie Graml absolvierte nach ihrem Fachabitur an der Staatlichen Fachoberschule Pfarrkirchen eine Ausbildung zur Bürokauffrau in einem führenden niederbayerischen Autohaus. Nach ihrer erfolgreich abgeschlossenen Ausbildung begann sie an der Technischen Hochschule Deggendorf (THD) den Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaft zu studieren und entschied sich im sechsten Semester für den Schwerpunkt „Einkauf und Logistik“. Sie arbeitete seit ihrem Fachabitur sechs Jahre regelmäßig in einem italienischen Restaurant als Servicekraft.

Während des Studiums war sie Praktikantin und Werkstudentin im Strategischen Einkauf der Knorr-Bremse Systeme für Nutzfahrzeuge GmbH in Aldersbach. Während der Anfertigung ihrer Bachelor-Arbeit unterstützte sie die Unternehmensberatung Governance Solutions GmbH von Prof. Dr. Josef Scherer in Deggendorf als Assistentin unter anderem bei der Veröffentlichung diverser Handbücher. Zusätzlich betreute sie die Studierenden des Schwerpunkts „Einkauf und Logistik“ als Tutorin.

Melanie Graml schreibt ihre Bachelor-Arbeit über „Unternehmensführung 4.0 am Beispiel Einkaufs-Managementsystem – Wertbeitrag, Managerenthaftung und rechtssichere Organisation durch Digitalisierung und Workflowmanagement-Prozesse“ unter der Betreuung von Prof. Dr. Josef Scherer. Zudem war ihre Aufgabe die wissenschaftliche Darlegung dieses Themas durch ein empirisches Erhebungsverfahren, durch das unter anderem der Stellenwert von *Unternehmensführung 4.0* im Mittelstand eruiert werden soll.

In ihrer Freizeit ist sie als ehrenamtliche Lauf10!-Trainerin in einem örtlichen Sportverein tätig.

Melanie Graml begann ihren beruflichen Weg ab August 2018 als Einkäuferin für indirektes Material bei Knorr-Bremse.