



Arbeitskreis „Risikomanagement“

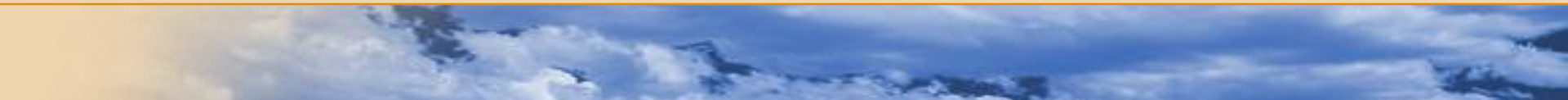
PEER GmbH
Partner for European Equities Research

Schnittstellenproblematik

Risikomanagement & Controlling zu „Compliance“

Andreas Fornefett

Unternehmensberater PRCSM, Syndikus und
CRO, EPOTECH AG, Frankfurt am Main und Zug

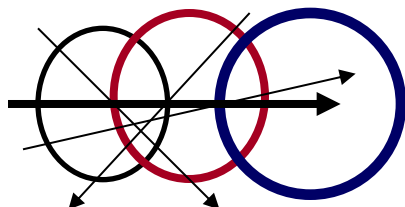
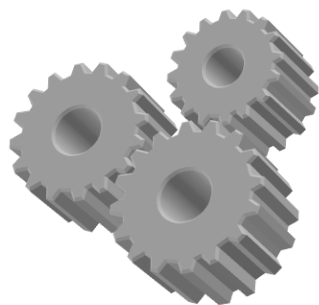




Schnittstellen oder ‚nur‘ Berührungspunkte?

PEER GmbH
Partner for European Equities Research

Riskmanagement & Controlling



?

Compliance (hier EADS als Beispiel)

Der CCO berichtet an den CEO und hat direkten Zugang zum Board of Directors sowie zum Audit Committee.

Aufgabe der neuen Organisation ist es, sicherzustellen, dass EADS die fürs Unternehmen geltenden gesetzlichen Bestimmungen und Regelungen einhält und die dafür optimalen Vorgehensweisen ("Best Practices") im gesamten Konzern anwendet.

Zudem spiegelt die Einführung der neuen Compliance-Abteilung die wachsende Bedeutung von ethischer und gesellschaftlicher Verantwortung für EADS wider (CSR).



Zusammenwirken durch Regelung der Entscheidungskompetenz?

PEER GmbH
Partner for European Equities Research

Compliance

- Zulassung (TÜV)
- Eignungsprüfung
- Präventionsregeln
- Verfolgung von Regelverstößen
- ‚Fahr‘-verbot
- Rahmen beobachten
- Schulung
- Kontrolle

Chancen und Risiken

- Vertrauensprinzip
Ampel: *positives
aufmerksames
geregelteres Verhalten*
(Fluss mit steuern)
- Vorsichtsprinzip
Lernen: *Prävention,
Sicherheitsmaßnahmen,
Einfließen von
Schadenerfahrungen*



... oder Aufgabenabgrenzung (keine S-Stellen)?



Compliance - *Recht aus Gerechtigkeit aus Recht ... (Moral und Ethik)*

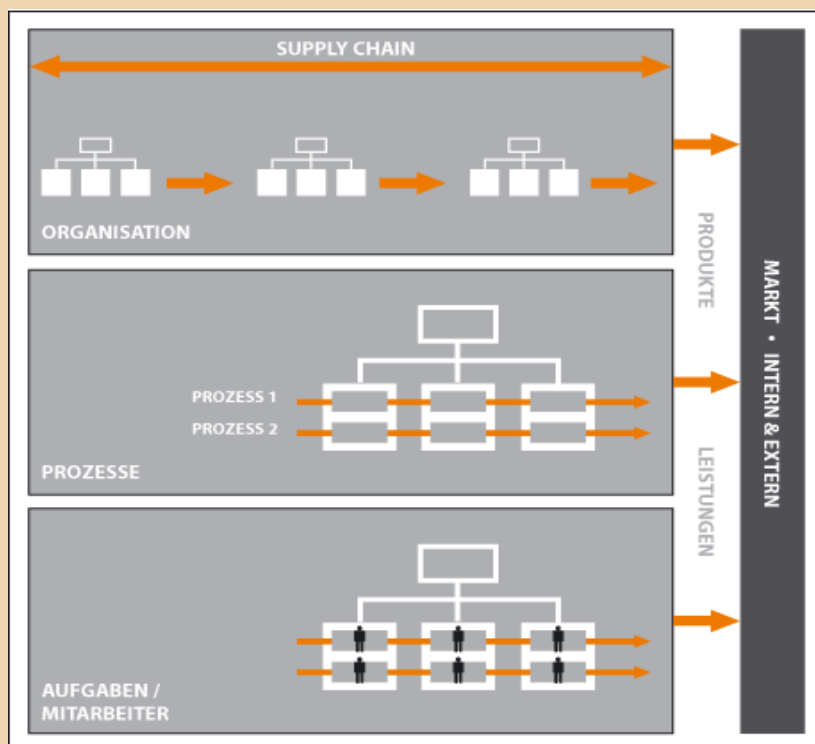
Risikomanagement - *Muster aus Chaos (Gewohnheit und Vorsicht)*

Controlling - *Weg aus Zielspanne (Planung und Vorstellung - Vertrauen)*





...oder dynamisch und komplex?



Das Eintreten von Konflikten, Ausmaß und Auswirkungen sind von der Beherrschung eines zu leistenden erhöhten Koordinationsaufwands an neuralgischen Punkten im Unternehmen abhängig. Den vermeiden wir:

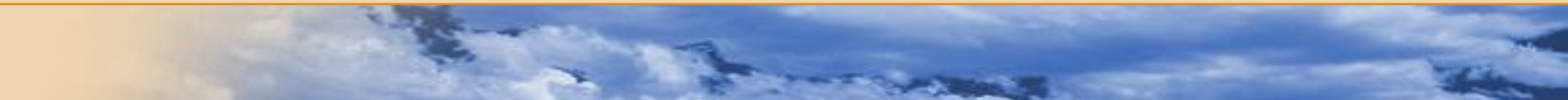
Fertigen wir also eine Liste aller Aufgaben und teilen sie unter den drei Organisations-einheiten fair durch ... drei?



Typen von Komplexität und Intervention



<i>Merkmal</i>	Triviale Systeme	Unorganisierte Systeme	Organisierte Komplexität
<i>Variablen</i>	Wenige gerichtet	Sehr viele gleicher Art (unabhängig)	Mittlere Zahl interdependent
<i>Wissensbereich</i>	Klassische Naturwissenschaften	Wahrscheinlichkeitsberechnungen	Komplexe organisierte Systeme
<i>Prognosen</i>	Sehr genau	Statistische Wahrscheinlichkeit	Muster-Voraussage
<i>Intervention</i>	punktuell	stochastisch	kontextuell

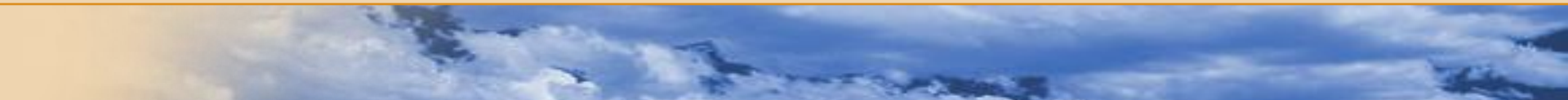




Unser Denken über Organisation wandelt sich

Dynamische komplexe Systeme heute strategisch steuern heißt:

- **Struktur** $\Rightarrow$ Strategie
- Strategie $\Rightarrow$ **Struktur**
- Strategie $\Rightarrow$ Prozesse $\Rightarrow$ **Struktur**
- **Komplexität $\Rightarrow$ Prozessstrategie $\Leftrightarrow$ Muster (Lernen)**

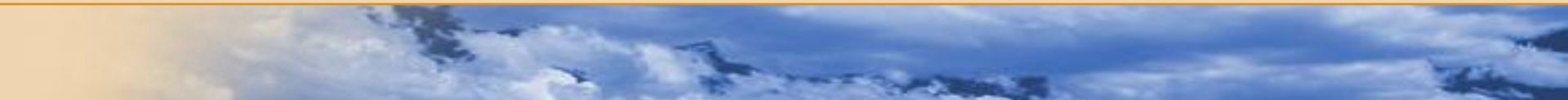
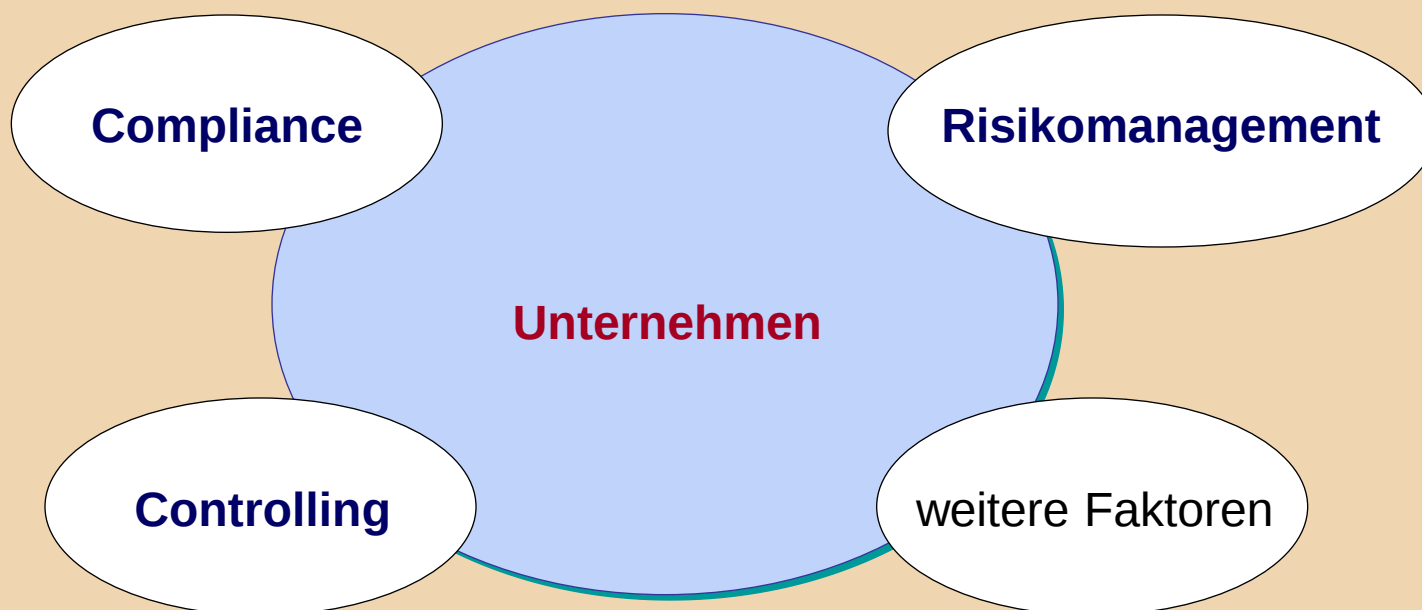




Häufiger Lösungsversuch
in der Praxis bleibt statisch und ‚verwaschen‘ –



Warum?





Vielleicht wegen der Besonderen Schnitt – Mengen – Problematik?

PEER GmbH
Partner for European Equities Research

Compliance

- Compliance ist Teil betrieblichen Risikomanagements (Compliance-Risiko, ...)
- Compliance ist Teil betrieblichen Controllings (BSC, § 43 II GmbHG, ...)

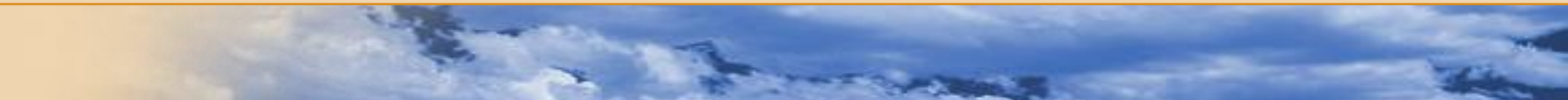
Risikomanagement

- Risikomanagement ist Teil des betrieblichen Controllings (§289 I 4 HGB, ...)
- Risikomanagement ist Teil des betrieblichen Compliance (§ 289 II Ziff.2 HGB, § 91 II AktG, ...)

Controlling

- Controlling ist Teil betrieblichen Compliance (§ 93 I 2 AktG, ...)
- Controlling ist Teil betrieblichen Risikomanagements (§ 93 I 1 AktG, § 43 I GmbHG, ...)

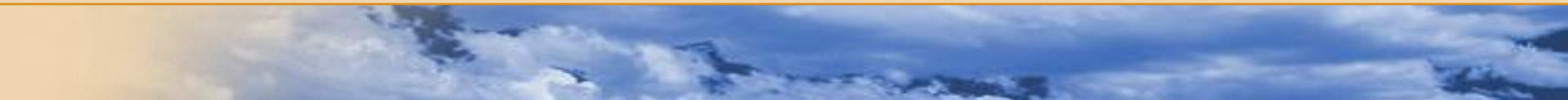
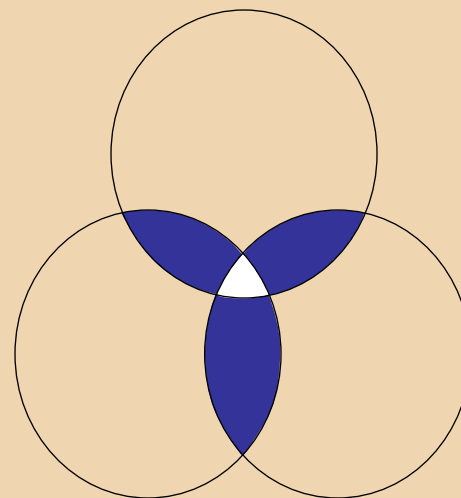
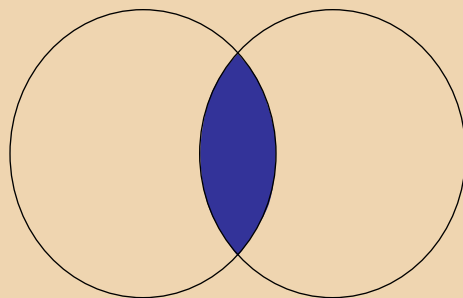
Corporate Governance verlangt: Alles in Einem zu denken und verstehen





Haben wir damit ein Schnittstellen- oder ein Schnittmengenproblem?

Und suchen wir eine Schnittmengenlösung
mit oder ohne komplette Deckung?





Aus der Angst vor einer Lücke folgt rasch die Gefahr überschießender Compliance

PEER GmbH
Partner for European Equities Research

Geregeltes Unternehmen

Operative Wertschöpfung durch
Verbesserungen und Wertezwang

Struktur

Segmentierung durch
Funktionsorientierung

Fremdkontrolle

Machtkampf und einhergehende Unfreiheit
durch verantwortliche Mitarbeiter

Selbstbeschränkung und Moral

Lernfähiges Unternehmen

Strategische Wertschöpfung durch
risikogesteuerte Erneuerung, Innovationen

Muster

Prozess-Systemorganisation
durch reine Aufgabenorientierung

Soziale Selbstkontrolle

Machtteilung und mehr Freiheitsraum
durch eigen-verantwortliche Mitarbeiter

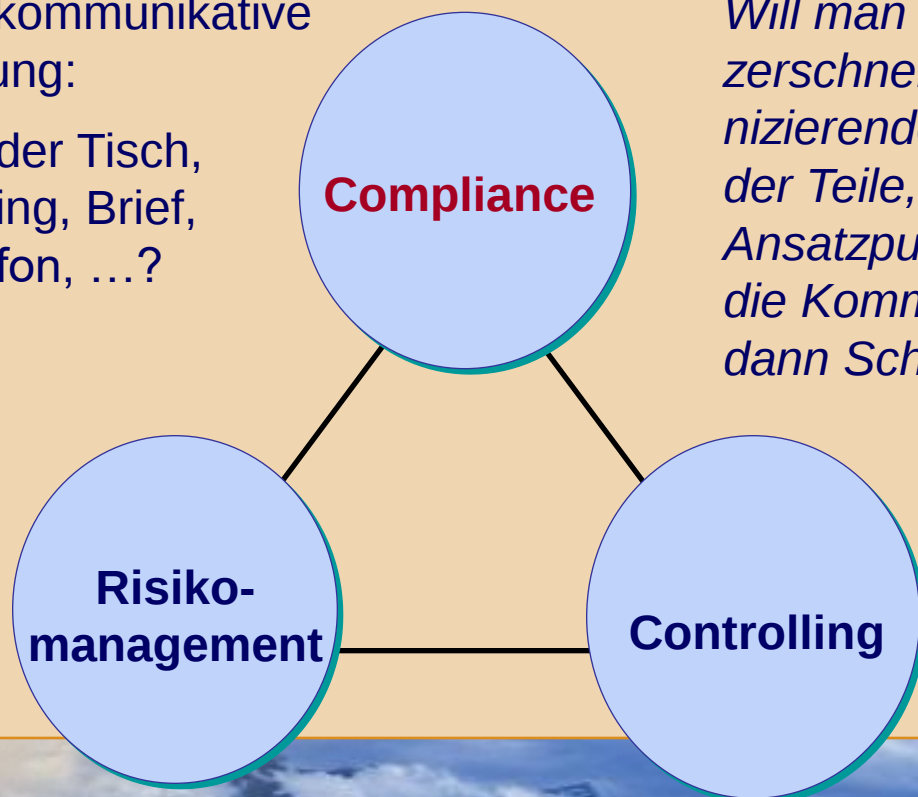
Nachhaltigkeit und Ethik



Sind also Trennung und eine gezielte Verbindung sinnvoll?

Die kommunikative Lösung:

Runder Tisch, Mailing, Brief, Telefon, ...?



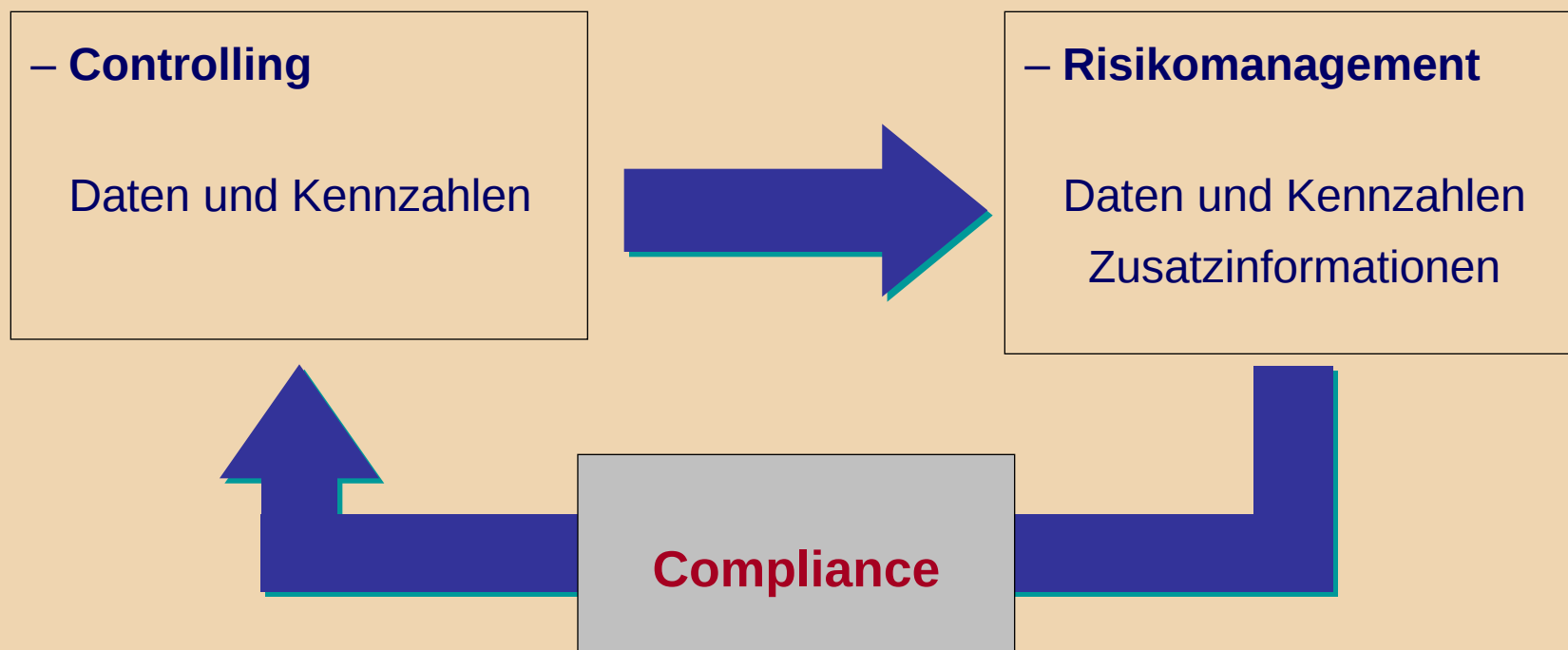
*Will man ein Gesamtsystem gliedern, zerschneidet man dieses in kommunizierende Teilsysteme. Die Stellen der Teile, die als Berührungs- oder Ansatzpunkte fungieren, über welche die Kommunikation stattfindet, stellen dann Schnittstellen dar: **Menschen**.*

*Unter Verwendung dieser Schnittstellen kann man die Teilsysteme wieder zusammensetzen: **Koordination**.*



Oder, ist eine Problemlösung durch „Feed Back“ Schleifen besser?

PEER GmbH
Partner for European Equities Research





Noch einmal zu Compliance selbst

*„Wer anderen gar zu wenig traut,
hat Angst an allen Ecken;
wer gar zuviel auf andere baut,
erwacht mit Schrecken“
(Wilhelm Busch)*

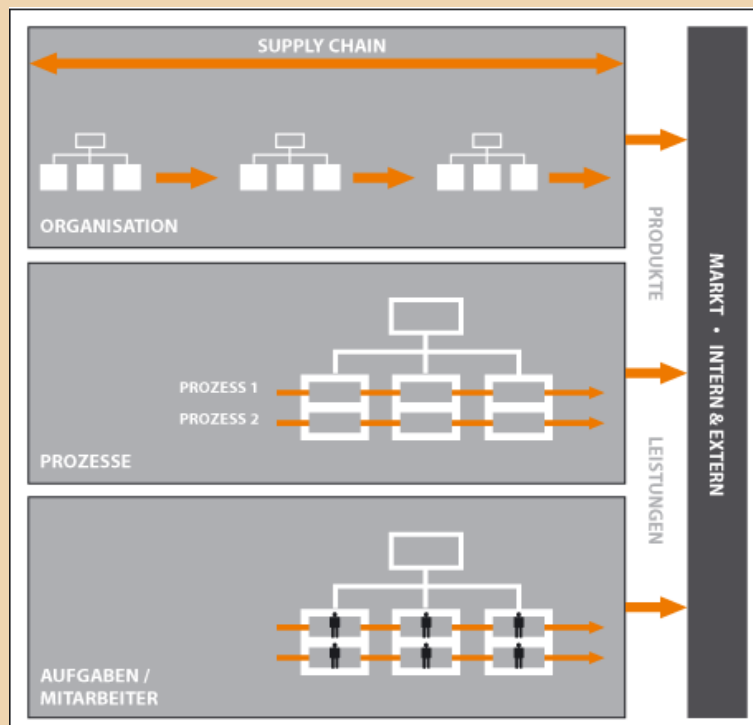
Compliance Aufgaben:

Normbeobachtung von außen nach innen (Gegenteil: Lobbyismus, ...),
Norminterpretation, Normumsetzung,
Normvermittlung, Normdurchsetzung
(auch gegen den CEO), Reporting ...

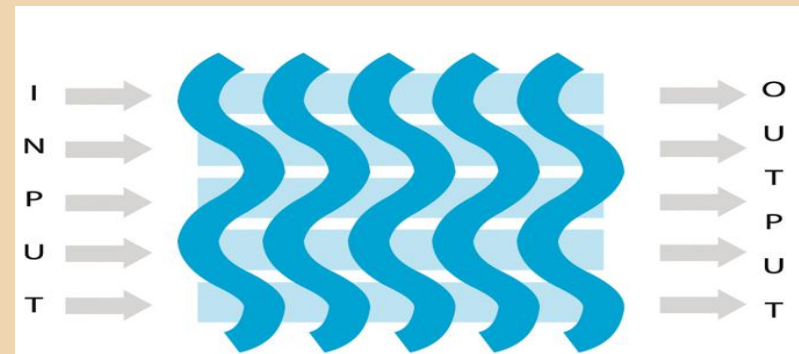




Wie steuere ich Menschen effektiv?



Schnittstellen sind immer mit Koordinationsaufwand verbunden. Sie führen besonders dann zu Zeit- und Informationsverlusten, wenn das Zusammenwirken der Beteiligten nicht richtig koordiniert wird: so **h.M.!**



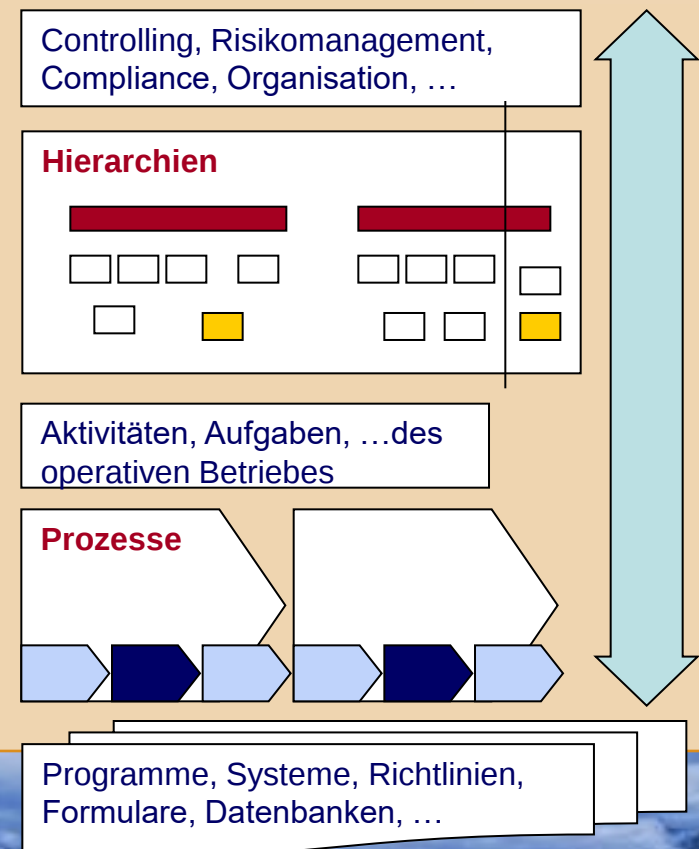


Vorschriften können die Schnittstellenproblematik nicht endgültig lösen

PEER GmbH
Partner for European Equities Research

Seit Anfang der 90er Jahre wird das „Prozesscontrolling“ als ein „neuer“ Managementansatz verfolgt.

Er erfordert als dynamischer Ansatz die Aufweichung von starren Unternehmensstrukturen und die konsequente Orientierung hin zur „lernenden Prozess-Organisation“.





Vorteile des Prozesscontrollings

Funktionsmanagement (Harvard)	Prozesscontrolling
Verstehen von Mitarbeitern	Verstehen von Aufgaben/Prozessen
Messung von Mitarbeitern	Messung von Aufgaben/Prozessen
Veränderung von Mitarbeitern	Veränderung von Aufgaben/Prozessen
Finden von Mitarbeitern	Entwickeln von Aufgaben/Prozessen
Motivation von Mitarbeitern	Beseitigung von Hemmnissen
Optimierung von Geschäftsvorgängen	Optimierung vollständiger Prozessketten

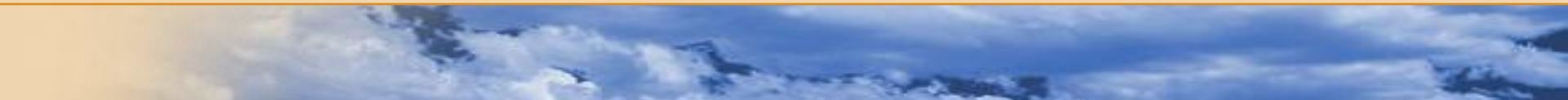


Wozu ein lernendes Unternehmen schaffen?



Je genauer du planst, desto härter trifft dich der Zufall! - Dagegen:

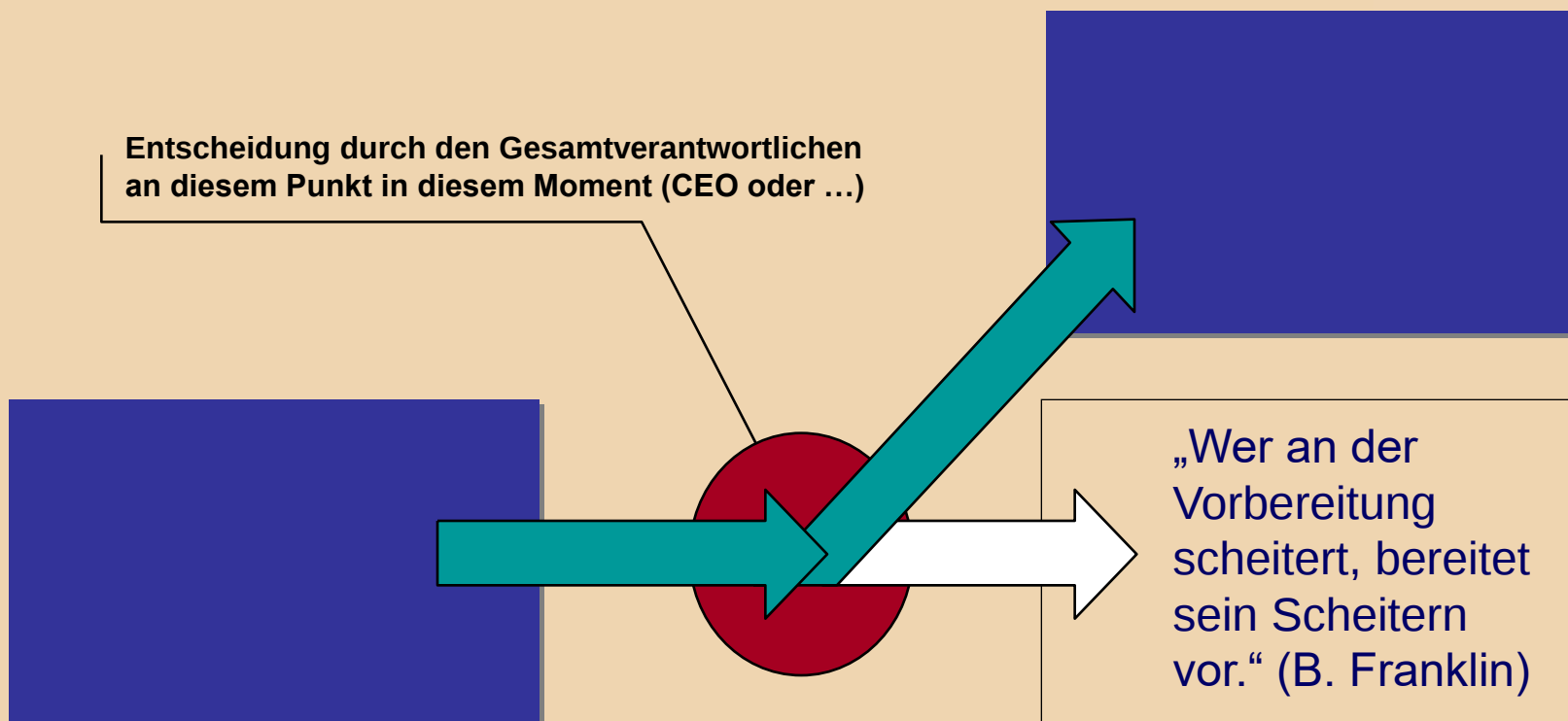
- Über die Dokumentation von Prozessen und deren Transparenz erreichen wir die Arbeit am Prozess, soziale Selbst-Kontrollmöglichkeit und Wiederholbarkeit!
- Über die Möglichkeit zur Reflexion der Vorgänge durch alle Mitarbeiter erreichen wir die Lernfähigkeit eines ‚Unternehmens‘ und damit überhaupt erst Nachhaltigkeit!





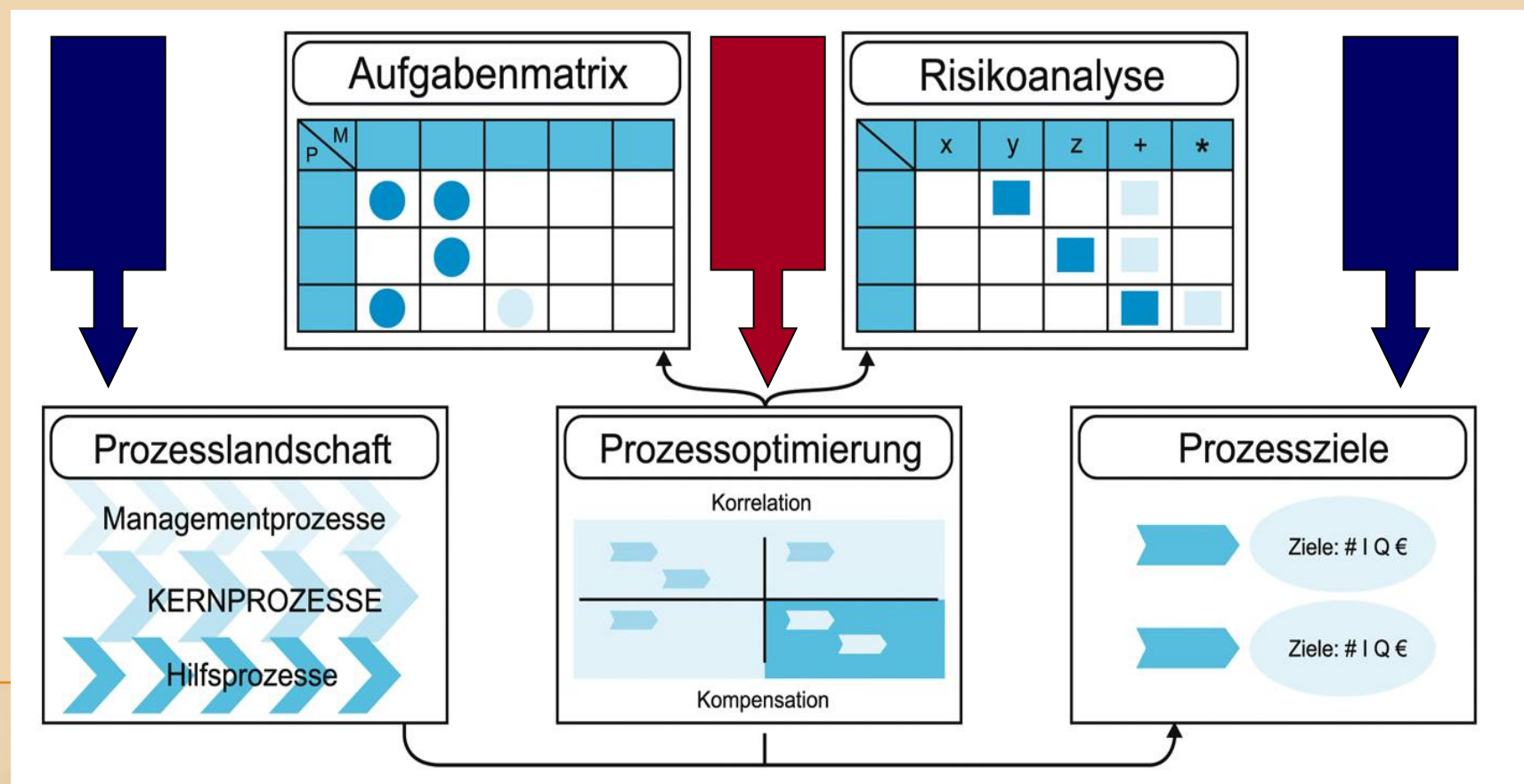
Wer bestimmt über einen Richtungswechsel?

PEER GmbH
Partner for European Equities Research





Compliance- und Risiko- integriertes Business Process Management





Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!

PEER GmbH
Partner for European Equities Research

„Der Intellekt hat ein scharfes Auge
für Methoden und Werkzeuge, aber
er ist blind gegen Ziele und Werte.“
(Albert Einstein)

