

Praxisleitfaden Corporate Governance

Hansen / Melchior / Gerke

2022

ISBN 978-3-406-77566-6

C.H.BECK

schnell und portofrei erhältlich bei
[beck-shop.de](https://www.beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://www.beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Hansen/Melchior/Gerke

Praxisleitfaden Corporate Governance:
Zusammenspiel von Risikoidentifizierung,
Richtlinienmanagement und Internem Kontrollsystem



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Praxisleitfaden Corporate Governance: Zusammenspiel von Risikoidentifizierung, Richtlinienmanagement und Internem Kontrollsystem

Ein Praxisleitfaden am Beispiel eines
multinationalen Konzerns

von
beck-shop.de
von
Jan Hansen
Program Lead: Transformation for Growth, Novartis AG
Susanne Melchior
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Head Risk and Internal Control, Novartis AG

und

Ulrike Gerke

Head Enterprise Policy Management, Novartis AG

2022



Zitiervorschlag:
HMG Praxisleitfaden Corporate Governance § ... Rn. ...


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

www.beck.de

ISBN 978 3 406 77566 6

©2022 Verlag C.H. Beck oHG

Wilhelmstraße 9, 80801 München

Druck und Bindung: Druckerei C.H. Beck Nördlingen
(Adresse wie Verlag)

Satz: 3w+p GmbH, Rimpfing

Umschlaggestaltung: Martina Busch, Grafikdesign, Homburg Saar



chbeck.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort

Über das Zusammenspiel von Risikoidentifizierung, Richtlinienmanagement und Internem Kontrollsystem ist – insbes. aus Sicht der Berater – schon einiges geschrieben worden, meistens unter dem Stichwort „Governance, Risk and Compliance (GRC)“. Schwerer zu finden sind allerdings Veröffentlichungen zur praktischen Implementierung eines solchen Systems. Dies liegt zum einen daran, dass es in vielen Unternehmen an den entsprechenden Organisationsstrukturen für die erfolgreiche Zusammenführung der verschiedenen Elemente eines GRC fehlt. Zu oft noch sind das Management von Risiken, Unternehmensrichtlinien und internen Kontrollen in verschiedenen Einheiten verortet und insbes. nicht mit dem Compliance Programm des Unternehmens verbunden. Zum anderen wird oft auf die Verschiedenheit der Unternehmensstrukturen und Risikoprofile verwiesen, die allgemein gültige Aussagen zu einem effektiven GRC System erschweren. Letzterer Einwand ist nicht einfach von der Hand zu weisen und so soll auch der hier von einem Team leitender Mitarbeit*innen der Novartis Ethics, Risk und Compliance Funktion vorgelegte Praxisleitfaden nicht als „copy-paste“ Aufforderung verstanden werden. Vielmehr geht es darum, unsere bisherigen Erfahrungen bei der Verbindung von Risikoidentifizierung, Richtlinienmanagement und internem Kontrollsystem als ein Beispiel für einen umfassenden Corporate Governance Rahmen zu erläutern und damit einen praxisorientierten Beitrag zur Diskussion, um die „Assurance“ in Unternehmen zu leisten. Gerade in einer Zeit, in der die Gesellschaft und damit auch die Krisenfestigkeit und Resilienz der Unternehmen durch die weltweite Pandemie und den Krieg in der Ukraine auf den Prüfstand gestellt werden, ist diese Diskussion wichtiger denn je.

Basel, im Januar 2022

Dr. Klaus Moosmayer
Mitglied der Geschäftsleitung und
Chief Ethics, Risk and Compliance Officer der Novartis AG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV

§ 1 Einleitung & Allgemeines

A. Einleitung	1
B. Allgemeines	5
I. Governance, Risk & Compliance (GRC)	5
II. GRC als strategischer Erfolgsfaktor bei Novartis	6
III. Historie	6

§ 2 Enterprise Risk Management

A. Enterprise Risk Management – Organisation, Gremien und Aufgaben	9
B. Zeitlicher Ablauf im Geschäftsjahr	11
C. Enterprise Risk Management Prozess	13
I. Rollen im Enterprise Risk Management Prozess	13
II. Ablauf eines Risiko Workshops	15
III. Vorbereitung des Risiko Workshops	17
IV. Durchführung des Risiko Workshops	22
V. Risikoanalyse	26
VI. Risikobewertung	30
VII. Risikobehandlung	32
VIII. Überwachung und Überprüfung	34
D. IT-System im Risikomanagement	39
E. Konsolidierung der Ergebnisse auf Unternehmensebene	43
F. Berichterstattung	45

§ 3 Enterprise Policy Management

A. Enterprise Policy Management – Organisation	47
B. Enterprise Policy Management – Governance und Gremien	48
I. Aufsicht und Genehmigung durch die Geschäftsleitung	48
II. Policy Board	48
C. Inhalt und Erstellung	49
I. Richtlinienverantwortliche	49
II. Stakeholder	49
III. Definitionen und Dokumententypen	50
D. Enterprise Policy Management Prozess	51
I. Generelle Prozessbeschreibung	51
II. Erstellen eines Neuen Dokumentes	52
III. Feedback von Stakeholdern und Experten	53
IV. Interne Freigabe	54
V. Vorbereitung zur Genehmigung	54

VI. Genehmigung	55
VII. Genehmigungsprozess und Freigabestufen bei Novartis	55
VIII. Implementierung, Kommunikation und Training	56
1. Datum des Inkrafttretens des Dokuments	57
2. Erstellung der zugehörigen Dokumente	57
a) Übersetzungen	57
b) Anpassungen	57
3. Beziehungen zwischen Dokumenten	58
4. Veröffentlichung der relevanten Kontrollen im Kontrollregister	58
IX. Ablage im Dokumentenmanagement System	58
X. Archivierung	58
XI. Öffentliche Publikationen	58
XII. Kommunikation	59
XIII. Training	59
XIV. Überprüfung	60
XV. Außer Dienst stellen von Policies und Richtlinien	60
E. Rollen und Verantwortlichkeiten	61
I. Richtlinienverantwortlicher/Dokumenteneigentümer	61
II. Fachexperten, Stakeholder	62
III. Policy Experte	62
IV. EPM Team	62
VI. Policy Board	63
VII. Geschäftsleitung/Vorstand	63
F. EPM Richtlinien und Handbücher	63
I. EPM Richtlinie	64
II. EPM Handbuch	64
III. EPM-Dokumentvorlagen/Templates	65
IV. Richtlinien, Handbücher, Templates bei Novartis	66
V. Systemunterstützung	67
G. Praktisches Beispiel – Das Novartis Policy Management Framework	70
H. Das Enterprise Policy Management Projekt	71
I. Praxistipp: Einbeziehung von Stakeholdern in das EPM Projekt	72
J. EPM im täglichen Geschäftsablauf	73
I. Governance und Strategie	73
1. Compliance und Monitoring	73
2. Kommunikation und Change-Management	73
II. Operationeller Betrieb	74
1. Erstellung	74
2. Genehmigung	74
3. Implementierung	74
K. Fazit	75
§ 4 Internes Kontrollsystem	
A. Historie und Generelles	77
I. Projekt „In Control“	77
II. Risikomanagement und interne Kontrollen	78
III. Policymanagement und interne Kontrollen	81
IV. Projektanstoß für einen ganzheitlichen Ansatz für interne Kontrollen	81

B. ONCE (One Novartis Control Environment)	81
I. Das ONCE Governance Modell	84
II. Das ONCE Meta Prozess Modell	91
III. Rollen im ONCE Prozess	93
C. Der operative ONCE Prozess	95
I. Scoping and Assignment	96
II. Das Self-Assessment	97
III. Kontrolltesting	100
1. Voraussetzungen für die Durchführung von Kontrolltests	100
2. Typische Schritte zur Durchführung von Kontrolltests	101
3. Größe der Teststichprobe	101
4. Qualität der Stichprobe	102
5. Testmethoden	102
6. Dienstleistungen von Drittanbietern für Prozesse im Anwendungsbereich von ONCE	102
IV. Das Acknowledgement	103
D. Fortlaufende Steuerung und Überwachung	104
E. Behebung von Mängeln und Schwachstellen	104
F. Beziehungen Globale Funktion und Control Entities	104
G. Limitationen bei der Bestimmung des Control Ratings	104
H. Kategorien von Kontrollen	106
I. Global Governance Controls (GGC)	106
II. Segregation of Duties (SOD) Controls	109
III. Access Controls/ Zugriffs- und Zutrittskontrollen	109
IV. Management Review Controls (MRC)	109
V. Fraud Controls/Kontrollen zur Vermeidung oder Entdeckung von Betrug	109
I. Das Control Register	110
J. Das Entity Universe	113
K. Berichterstattung	113
L. Die ONCE Software Lösung	114
M. Generelle Limitationen eines Internen Kontrollsystems	118

§ 5 Abschließende Bemerkungen

Sachverzeichnis	121
-----------------------	-----

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG