

Risikoidentifikation:

Die erste Stufe der Risikoidentifikation beginnt mit der Erfassung aller auf die Unternehmensziele wirkenden Risiken (Risiko-Brainstorming). Obige Abbildung zeigt ein Beispiel für ein Risikoschema. Wichtig ist jedoch, dass im Prozessschritt der Risikoidentifikation ein betriebspezifisches Risikoschema entwickelt wird. Die folgenden Fragen basierend im wesentlichen auf dem IDW Prüfungsstandard IDW EPS 720. **Alle Fragen sind beispielhaft zu verstehen und auf die spezifischen Belange des jeweiligen Unternehmens anzupassen und zu ergänzen.**

Geschäftsleitung, Überwachungsorgane, Organisation und wirtschaftliche Verhältnisse

Sind die Verteilung der Aufgaben im Geschäftsverteilungsplan und die Einbindung des Überwachungsorgans oder der Ausschüsse in die Entscheidungsprozesse der Geschäftsführung sachgerecht?

Wie viele Sitzungen der Organe und ihrer Ausschüsse haben stattgefunden und wurden Niederschriften hierüber erstellt?

Hat der Abschlussprüfer an der Bilanzsitzung des Überwachungsorgans teilgenommen?

In welchen weiteren Aufsichtsräten und anderen Kontrollgremien im Sinne des Aktiengesetzes sind die einzelnen Mitglieder der Geschäftsleitung tätig?

Gibt es Geschäftsordnungen für die Organe und einen Geschäftsverteilungsplan für die Geschäftsleitung sowie ggf. für die Konzernleitung? Entsprechen diese Regelungen den Bedürfnissen des Unternehmens?

Grenzt der Geschäftsverteilungsplan bei mehreren Geschäftsführern die Aufgabenbereiche klar ab?

Sind die Regelungen zur Konzernleitung (Konzernplanung, Konzernsteuerung, Konzernkontrolle) sachgerecht?

Sind in Tochterunternehmen des geprüften Unternehmens Vorgänge, die bei Durchführung im Mutterunternehmen der Zustimmung des Überwachungsorgans unterliegen würden, an die Zustimmung der Überwachungsorgane des Mutterunternehmens gebunden?

Zustimmungsbedürftige Rechtsgeschäfte und Maßnahmen

Ist die vorherige Zustimmung des Überwachungsorgans zu zustimmungspflichtigen Rechtsgeschäften und Maßnahmen jeweils eingeholt worden?

Ist anderweitigen Regelungen und Vorgaben entsprochen worden?

Sind anstelle zustimmungsbedürftiger Maßnahmen ähnliche, aber nicht als zustimmungsbedürftig behandelte Maßnahmen vorgenommen worden (z.B. Zerlegung in Teilmaßnahmen)?

Waren die Unterlagen, die die Geschäfts-/Konzerngeschäftsführung dem Überwachungsorgan zur Verfügung gestellt hat, geeignet, um diesem eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Entscheidung zu ermöglichen (z.B. Alternativendarstellung unter Risikoaspekten)?

Stimmen die Geschäfte und Maßnahmen mit Gesetz, Satzung, Geschäftsordnung und bindenden Beschlüssen des Überwachungsorgans überein?

Hat das Unternehmen seine gesetzlichen Pflichten (zur Offenlegung des Jahres-/Konzernabschlusses des Vorjahres (z.B. gemäß § 325 HGB) erfüllt?

Berichterstattung an das Überwachungsorgan

Wird dem Überwachungsorgan regelmäßig Bericht erstattet?

Vermitteln die Berichte einen zutreffenden Einblick in die wirtschaftliche Lage des Unternehmens/Konzerns und in die wichtigsten Unternehmens-/Konzernbereiche? Werden Strukturveränderungen in Form von Überleitungsrechnungen berücksichtigt?

Wurde das Überwachungsorgan über wesentliche Vorgänge zeitnah unterrichtet? Liegen insbesondere ungewöhnliche, risikoreiche oder nicht ordnungsgemäß abgewickelte Geschäftsvorfälle sowie erkennbare Fehldispositionen und wesentliche Unterlassungen vor und wurde hierüber berichtet?

Zu welchen Themen hat die Geschäfts-/Konzerngeschäftsführung dem Überwachungsorgan auf dessen besonderen Wunsch berichtet (§ 90 Abs. 3 AktG)?

Gibt es Anhaltspunkte dafür, dass die Berichterstattung (z.B. nach § 90 AktG oder unternehmensinternen Vorschriften) nicht in allen Fällen ausreichend war?

Corporate Governance

Gibt es eine angemessene Aufbauorganisation im Unternehmen?

Wurden Aufgaben und Kompetenzen klar definiert und abgegrenzt?

Liegen evtl. gravierende fehlende Fachkompetenzen der Mitarbeiter vor?

Sind Motivationsdefizite evtl. auf ein ungewöhnlich schlechtes Betriebsklima zurückzuführen?

Ist der Führungsstil adäquat?

Wird im Unternehmen eine Risikokultur gelebt (als Teil der Unternehmenskultur)? Wird über Risiken offen kommuniziert?

Kann ein Anreiz- und Entlohnungssystem dazu führen, dass Mitarbeiter sich an den eigenen Interessen orientieren und nicht die Interessen des Unternehmens fokussieren?

Unternehmensstruktur / Aufbauorganisation

Gibt es einen den Bedürfnissen des Unternehmens entsprechenden Organisationsplan, aus dem Organisationsaufbau, Arbeitsbereiche und Zuständigkeiten/Weisungsbefugnisse ersichtlich sind, wird danach verfahren und erfolgt dessen regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung?

Ist der Organisationsplan/das Organigramm allen Mitarbeitern im erforderlichen Umfang bekannt?

Sind für alle Mitarbeiter im Organisationsplan/Organigramm die Verantwortungsbereiche klar geregelt und abgegrenzt?

Sind Handlungs- und Unterschriftsvollmachten den Mitarbeitern im erforderlichen Umfang bekannt und schriftlich dokumentiert?

Sind Linien- und Stabsfunktionen getrennt?

Sind die Kontrollspannen angemessen?

Gibt es Mehrfachüber- bzw. -unterstellungen?

Sind Stellvertretungen ausreichend geregelt?

Ist sichergestellt, dass wesentliche miteinander unvereinbare Funktionen (z.B. Trennung von Anweisungen und Vollzug) organisatorisch getrennt sind?

Gibt es zur Sachbearbeitung Richtlinien, Arbeitsanweisungen und Arbeitshilfen und wird danach verfahren (z.B. Erlass und Stundung, Ausbuchung von Differenzen)?

Sind diese schriftlich festgehalten und auf dem neuesten Stand? Sind die schriftlichen Regelungen und Anweisungen so umfangreich, dass ein Organisationshandbuch zweckmäßig wäre?

Gibt es geeignete Richtlinien für wesentliche Entscheidungsprozesse (insbesondere Auftragsvergabe und Auftragsabwicklung, Personalwesen, Kreditaufnahme und -gewährung) und werden diese eingehalten?

Besteht eine ordnungsgemäße Dokumentation von Verträgen (z.B. Grundstücksverwaltung, EDV)?

Liegen schriftliche Dienstverträge mit den Mitgliedern des Vorstandes/der Geschäfts-/Konzerngeschäftsführung/Werkleitung/Betriebsleitung vor?

Interne Revision

Besteht eine interne Revision/Konzernrevision als eigenständige Stelle oder wird diese Funktion durch eine andere Stelle wahrgenommen?

Wie ist die Anbindung der internen Revisionen/Konzernrevision im Unternehmen/Konzern?

Besteht bei ihrer Tätigkeit die Gefahr von Interessenkonflikten?

Bestehen Anhaltspunkte dafür, dass die interne Revision/Konzernrevision nicht anforderungsgerecht besetzt ist?

Welches waren die wesentlichen Tätigkeitsschwerpunkte der internen Revision/Konzernrevision? Liegen hierüber schriftliche Revisionsberichte vor?

Hat die interne Revision/Konzernrevision bemerkenswerte Mängel aufgedeckt und um welche handelt es sich?

Welche Konsequenzen werden aus den Feststellungen und Empfehlungen der internen Revision/Konzernrevision gezogen und wie kontrolliert die interne Revision/Konzernrevision die Umsetzung ihrer Empfehlungen?

Hat die interne Revision ihre Schwerpunkte mit dem Abschlussprüfer abgestimmt?

Betriebsorganisation und Geschäftsprozesse

Geschäftsprozess: Fertigung und Betrieb

Ist die Verantwortung für den Fertigungsbereich klar geregelt?

Wie und durch wen werden die Fertigungsaufträge erteilt?

Wie wird die Einsatzmenge an Rohstoffen, Halbfabrikaten, Fertigfabrikaten aus eigener und fremder Herstellung ermittelt?

Wie wird die zeitgerechte Verfügbarkeit der benötigten Rohstoffe, Halbfabrikate, Fertigfabrikate aus eigener und fremder Herstellung geplant und sichergestellt?

Wie wird die produzierte Menge ermittelt?

Wie und durch wen wird die Auslastung der Fertigungskapazitäten ermittelt?

Ist eine flexible Anpassung der Fertigungskapazitäten bei Änderungen des Auftragseinganges möglich? Wie ist dies sichergestellt? Was resultiert aus einem Vergleich mit den wichtigsten Mitbewerbern?

Wie und durch wen erfolgt die Kostenkalkulation und die Kostenkontrolle?

Werden bei der Kostenkalkulation zu erwartende Preiserhöhungen durch Lohnerhöhungen und durch höhere Beschaffungskosten in ausreichendem Umfang berücksichtigt?

Wie ist die Störanfälligkeit der Fertigungseinrichtungen zu beurteilen?

Werden Stillstandszeiten protokolliert? Werden die Gründe für Stillstandszeiten ermittelt, protokolliert und ausgewertet?

Gibt es ein Konzept, unnötige Stillstandszeiten zu vermeiden?

Welche Qualitätskontrollen werden in welcher Fertigungsphase durchgeführt? Werden die Qualitätskontrollen ausreichend dokumentiert?

Werden die Qualitätskontrollen ausgewertet? Erfolgen eine Rückkoppelung und ein Datenaustausch mit der Entwicklungsabteilung, mit der Logistikabteilung, mit der Fertigungsplanung?

Gibt es ein Konzept zur kontinuierlichen Verbesserung der Fertigungsqualität?

Ist sichergestellt, dass im Ersatzteillager Schwund und Diebstahl erfasst, verfolgt und verhindert werden?

Ist sichergestellt, dass keine unentgeltlichen Arbeiten für den privaten Bedarf von Mitarbeitern oder Dritten erfolgen?

Ist beim Einkauf von Reparaturmaterial ein Abzweigen für den privaten Bedarf ausgeschlossen?

Welche Überwachungsmechanismen gibt es für Ausschuss, Abfall, Produktivitätsquoten, Energieverbrauch?

Wie kann die Produktivität im Vergleich zu den wichtigsten Mitbewerbern beurteilt werden? Erfolgt ein regelmäßiges Benchmarking?

Läuft die Produktion im Schichtbetrieb?

Ist das Qualifikations- und Ausbildungsniveau der Mitarbeiter angemessen?

Gibt es ein Weiterbildungskonzept, das die Schulung und Fortbildung der Mitarbeiter sicherstellt?

Ist sichergestellt, dass nur Leiharbeiter eingesetzt werden, die ausreichend geschult sind?

Erfolgt die Steuerung der Maschinen manuell oder automatisch?

Erfolgt die automatische Steuerung durch maschinennahe Steuerungsanlagen oder durch ein zentrales Steuerungssystem?

Kann bei Ausfall der automatischen Steuerung auf manuellen Betrieb umgestellt werden? Sind die dazu erforderlichen Mittel und Maßnahmen bekannt und schnell verfügbar?

Erfolgt die Beschickung der Maschinen manuell oder automatisch?

Welche Beschickungsprobleme kann es durch mangelhafte Rohmaterialien geben? Erfolgt eine ausreichende Qualitätskontrolle?

An welchen Stellen des Produktionsprozesses erfolgen Qualitätskontrollen? Durch wen?

Welche Auswirkungen haben Fehler bei der Produktion von Zwischen- oder Endprodukten?

Gibt es in den Produktionsbereichen schutzbedürftig Informationen und Unterlagen (etwa Rezepturen, Pläne, Maschinenspezifikationen)? Wie werden die Informationen geschützt?

Geschäftsprozess: Wartung und Reparatur

Gibt es eine vorbeugende Instandhaltung?

Gibt es feste Wartungszyklen? Wird die Einhaltung überwacht?

Werden alle Wartungsvorgänge ausreichend dokumentiert?

Werden alle Störfälle und außerplanmäßigen Ausfälle dokumentiert? Werden diese Fälle ausgewertet und entsprechende Maßnahmen ergriffen?

Ist eigenes geschultes Wartungs- und Reparaturpersonal vorhanden?

Gibt es ein Weiterbildungskonzept, das die Schulung und Fortbildung des Wartungs- und Reparaturpersonals sicherstellt?

Gibt es mit Drittfirmen Verträge, die eine dauerhafte Nutzung und Wartung der Maschinen und Anlagen sicherstellt?

Wie ist die Ersatzteilbevorratung sichergestellt?

Ist sichergestellt, dass wichtige Ersatzteile nicht gleichzeitig mit der Maschinen zerstört oder beschädigt werden können, etwa bei einem Brand-schaden?

Frühwarn- und Früherkennungssystem

Hat die Geschäfts-/Konzerngeschäftsführung Maßnahmen ergriffen und nach Art und Umfang Frühwarnsignale definiert, mit deren Hilfe bestands-gefährdende Risiken rechtzeitig erkannt werden können? Siehe KonTraG!

Reichen diese Maßnahmen aus und sind sie geeignet, ihren Zweck zu erfüllen?

Sind diese Maßnahmen ausreichend dokumentiert? Wird deren Beachtung und Durchführung in der Unternehmenspraxis sichergestellt?

Werden diese Frühwarnsignale und Maßnahmen kontinuierlich und systematisch mit den aktuellen Geschäftsprozessen und Funktionen abgestimmt und angepasst?

Betriebliche Infrastruktur

Infrastruktur: Grundstücke und Gebäude

Wer ist Eigentümer der betrieblich genutzten Gebäude?

Wer ist Eigentümer der betrieblich genutzten Grundstücke?

Ist bei Betriebsaufspaltungen sichergestellt, dass keine steuerrechtlichen Probleme auftreten?

Ist bei Betriebsaufspaltungen sichergestellt, dass keine versicherungs- und haftungsrechtlichen Probleme auftreten? Sind gegenseitige Regresse ausgeschlossen oder ausreichend versichert?

Wer ist für den Zustand und die Sicherheit der Betriebsgebäude verantwortlich?

Wer ist für den Zustand und die Sicherheit der Grundstücke verantwortlich?

Ist sichergestellt, dass die verantwortlichen Personen/Parteien ihre Verpflichtungen erfüllen?

Gibt es Altlasten auf den genutzten Grundstücken? Sind die daraus resultierenden Risiken bekannt?

Sind in den Betriebsgebäuden oder in der unmittelbaren Umgebung weitere Firmen, die zu einem erhöhten Gefahrenpotenzial führen? Sind ggf. entsprechende Maßnahmen zur Risikobegrenzung eingeführt?

Sind alle Gefahrenpotenziale für die Nachbarschaft und aus der Nachbarschaft bekannt?

Sind alle erforderlichen Sicherheitsmaßnahmen ergriffen?

Ist das Betriebsgelände ausreichend gegen unbefugten Zutritt gesichert (z. B. Zugangskontrollen, Beleuchtung, Einbruchmeldeanlagen, Sicherheitsdienst, Außenhautüberwachung)?

Ist sichergestellt, dass bei Außenlagerungen keine zusätzlichen Gefahrenpotentiale geschaffen werden, etwa durch brennbare Sachen, die zu nah am Gebäude gelagert werden?

Infrastruktur: Maschinen und Anlagen

Welche abgegrenzten Produktionsbereiche gibt es?

Welche Produktionsverfahren werden angewandt? Sind die verfahrensspezifischen Risiken bekannt und allen relevanten Stellen kommuniziert?

Sind die vorhandenen Maschinen und Anlagen veraltet? Führt dies zu erhöhten Fertigungskosten oder zu Wettbewerbsnachteilen?

Gibt es Pläne und Verhaltensregeln für den Ausfall von Maschinen und Anlagen?

Sind Spezialausführungen oder selbst gefertigte Maschinen und Anlagen vorhanden? Sind Wiederbeschaffungswege, Wiederbeschaffungszeiten und Wiederbeschaffungskosten bekannt?

Ist die Wiederbeschaffung sichergestellt? Wenn nicht, sind Ausweichmöglichkeiten und/oder alternative Fertigungsverfahren bekannt?

Sind Engpassmaschinen und Anlagen vorhanden? Sind diese unbedingt erforderlich?

Welche Folgen entstehen beim Ausfall von Engpassmaschinen, z.B. Produktionsausfälle oder Kapazitätsverluste?

Gibt es eine Planung für die Erneuerung von Engpassmaschinen?

Welche Ausweichmöglichkeiten oder andere Maßnahmen gibt es, den Ausfall von Engpassmaschinen zu überbrücken?

Forschung, Entwicklung, Innovation

Wurden die Marktchancen des Entwicklungsproduktes vom Vertrieb untersucht und bestätigt?

Wurde ein Zeitfenster festgelegt, in dem das Entwicklungsprodukt serienreif sein muss?

Wurde eine Kosten- und Erlösplanung für den gesamten Produktlebenszyklus erstellt, die die Entwicklungs-, Vertriebs-, Fertigungskosten usw. enthält?

Sind die Entwicklungsressourcen im erforderlichen Umfang sichergestellt?

Sind die Vertriebs- und Fertigungsressourcen in der mittel- und langfristigen Planung im erforderlichen Umfang sichergestellt?

Gibt es Informationen über Wettbewerbsprodukte, die die Markteinführung beeinträchtigen können?

Gibt es Informationen über Komplementärprodukte, die die Markteinführung beeinträchtigen können?

Gibt es Informationen über Veränderungen des Verbraucherverhaltens, die die Markteinführung beeinträchtigen können?

Wurde die Marktfähigkeit des Entwicklungsproduktes in technischer Hinsicht im Vergleich zu Wettbewerbsprodukten ausreichend untersucht? Wurden dabei bis zur Markteinführung zu erwartende Veränderungen berücksichtigt?

Wurde die Wettbewerbsfähigkeit des Entwicklungsproduktes hinsichtlich der Kosten im Vergleich zu Wettbewerbsprodukten ausreichend untersucht? Wurden dabei bis zur Markteinführung zu erwartende Veränderungen berücksichtigt?

Wurde untersucht, ob die Markteinführung des Entwicklungsproduktes durch gesetzliche Regelungen, Haftungsnormen, Sicherheitsnormen, Umweltnormen, Rechtsprechung usw. beeinträchtigt oder begünstigt wird? Wurden dabei bis zur Markteinführung zu erwartende Veränderungen berücksichtigt?

Wurde untersucht, ob durch das Entwicklungsprodukt die Absatzchancen eigener Produkte beeinträchtigt werden?

Wurde untersucht, ob das Entwicklungsprodukt in die mittel- und langfristigen Unternehmensziele und Marktpositionierung integrierbar ist?

Können Patente und Schutzrechte Dritter (Markenrechte etc.) verletzt werden?

Ist es erforderlich, Lizenzen für Patente und Schutzrechte zu erwerben? Wurden dafür erforderliche Kosten und Zeiten berücksichtigt?

Entstehen neue Patente und Schutzrechte, die rechtzeitig gesichert werden müssen?

Können die Produktentwicklung und die Marktchancen durch den Verlust von Entwicklungsgeheimnissen gefährdet werden?

Ist die Einhaltung der Entwicklungsgeheimnisse im Unternehmen und bei Dritten (Zulieferer, Subunternehmer, Berater usw.) sichergestellt?

Entstehen durch das Entwicklungsprodukt möglicherweise neue Risiken hinsichtlich der Produkthaftung? Wurde eine Folgenabschätzung vorgenommen?

Entstehen durch das Entwicklungsprodukt möglicherweise neue Risiken im Fertigungsprozess?

Entstehen durch das Entwicklungsprodukt möglicherweise neue Risiken im Beschaffungsprozess?

Müssen Vertrieb und Vertriebspartner auf das neue Produkt vorbereitet und geschult werden?

Beschaffung

Organisation der Beschaffung

Gibt es Organisationsanweisungen für Beschaffungs- und Einkaufsvorgänge?

Sind Bedarfsanforderungen geregelt?

Gibt es eine Einkaufsabteilung?

Prüft die Einkaufsabteilung die Autorisierung der Bedarfsanforderungen?

Prüft die Einkaufsabteilung, ob die Bedarfsanforderung sachgerecht ist?

Werden Beschaffungsvorgänge ausschließlich durch die Einkaufsabteilung durchgeführt oder überwacht?

Gibt es Bereiche, die die Einkaufsabteilung umgehen? Gibt es dafür sachliche Gründe, sind diese zwingend?

Angebotsprozess

Gibt es Vorschriften für die Einholung mehrerer Angebote?

Werden diese Vorschriften eingehalten?

Wer ist für die Einhaltung und Überprüfung der Vorschriften zur Angebotseinholung zuständig?

Kann es hier zu Interessenkonflikten kommen?

Werden auch neue Lieferanten bei Angeboten und Anfragen einbezogen?

Wie erfolgt die Auswahl der Lieferanten, die zur Angebotsabgabe aufgefordert werden?

Sind die Entscheidungsgrundlagen für die Zuschlagserteilung nachvollziehbar und dokumentiert?

Lieferantenauswahl

Wie erfolgt die Lieferantenauswahl?

Wird das Bonitätsrisiko des Lieferanten geprüft?

Wird das Zuverlässigkeitsrisiko des Lieferanten geprüft?

Wird geprüft, ob der Lieferant und das Beschaffungsprodukt für die Dauer der Produktlebenszeit verfügbar sind?

Falls dies nicht sichergestellt ist, wird geprüft, ob die Beschaffung eines Alltime-Bedarfs erforderlich ist?

Bestellprozess

Wird bei einer Bestellung das 4-Augenprinzip eingehalten?

Ist sichergestellt, dass bei Beschaffungsvorgängen keine Betriebsgeheimnisse nach außen gelangen?

Ist sichergestellt, dass durch die Beschaffung keine Patent-, Lizenz- oder sonstige Schutzrechte verletzt werden?

Lieferanten für Roh- Hilfs- und Betriebsstoffe

Gibt es einzelne Roh-, Hilfs- oder Betriebsstoffe, für die nur ein einzelner Zulieferer vorhanden ist (Monopolzulieferer, single sourcing)?

Gibt es weitere Zulieferer für diese Roh-, Hilfs- oder Betriebsstoffe?

Warum werden diese Roh-, Hilfs- oder Betriebsstoffe eventuell nur von einem einzigen Lieferanten bezogen?

Werden mehrere kritische Roh-, Hilfs- oder Betriebsstoffe von einem Zulieferer bezogen?

Kann es durch den Ausfall eines oder mehrerer Zulieferer zu Lieferengpässen kommen?

Welche Dauer können diese Lieferengpässe haben?

Besteht die Gefahr von Einschränkungen bei nachgelagerten Logistik- oder Fertigungsprozessen durch Lieferengpässe?

Kann auf andere Lieferanten ausgewichen werden, bevor Produktionsengpässe eintreten?

Besteht kurzfristig die Möglichkeit der Substitution durch andere Stoffe oder Produktionsverfahren?

Welche Rohstoffe werden aus Ländern bezogen, bei denen mit folgenden Risiken gerechnet werden muss?

- Transportrisiken?
- Streikrisiken?
- Politische Risiken?

Welche Produktfehler können auftreten durch Qualitätsmängel bei welchen Rohstoffen?

Können durch die Beschaffungsgüter besondere Haftungsrisiken auftreten?

Können durch die Beschaffungsgüter besondere Umweltrisiken auftreten?

- Bei der Lagerung der Beschaffungsgüter?
- Bei der späteren Verwendung nach Integration in das Endprodukt?

Sind Qualitätsstandards mit den Lieferanten vereinbart?

Wie wird die Einhaltung der Qualitätsvereinbarungen überprüft?

Wie ist die Wareneingangskontrolle organisiert und was wird wie durch wen kontrolliert?

Was müsste zusätzlich kontrolliert werden?

Welche Einkaufsbedingungen werden verwendet?

Sind diese Einkaufsbedingungen durchsetzbar oder müssen Zugeständnisse gemacht werden?

Wird geprüft, welche Risiken durch Zugeständnisse auftreten?

Welche Lieferbedingungen verwenden die wichtigsten Lieferanten?

Wird geprüft, ob die Lieferbedingungen besondere Risiken enthalten?

Fremdteile, Halb- und Fertigfabrikate

Gibt es Fremdteile, Halb- und Fertigfabrikate, die von einem einzigen Zulieferer bezogen werden (Monopolzulieferer)?

Gibt es weitere Zulieferer für diese Fremdteile, Halb- und Fertigfabrikate?

Warum werden diese Fremdteile, Halb- und Fertigfabrikate nur von einem einzigen Lieferanten bezogen?

Werden mehrere kritische Fremdteile, Halb- und Fertigfabrikate von einem Zulieferer bezogen?

Kann es durch den Ausfall eines oder mehrerer Zulieferer zu Lieferengpässen kommen?

Welche Dauer können diese Lieferengpässe haben?

Besteht die Gefahr von Einschränkungen bei nachgelagerten Logistik- oder Fertigungsprozessen durch Lieferengpässe?

Kann auf andere Lieferanten ausgewichen werden, bevor Produktionsengpässe eintreten?

Besteht kurzfristig die Möglichkeit der Substitution durch andere Teile oder Produktionsverfahren?

Welche Fremdteile, Halb- und Fertigfabrikate werden aus Ländern bezogen, bei denen mit folgenden Risiken gerechnet werden muss?

- Transportrisiken?
- Streikrisiken?
- Politische Risiken?

Besteht kurzfristig die Möglichkeit

- Fremdteile, Halb- und Fertigfabrikate selbst zu fertigen?
- auf andere Fremdteile, Halb- und Fertigfabrikate auszuweichen?

Welche Lieferanten und Fremdteile, Halb- und Fertigfabrikate können nicht kurzfristig ersetzt werden?

Wie schätzen Sie bei diesen Lieferanten und Teilen folgende Risiken ein?

- Qualitätsrisiko
- Feuerrisiko
- Streikrisiko
- Konkursrisiko

Welche Fehler am Endprodukt können auftreten durch versteckte Mängel bei den Fremdteilen?

Können durch die Beschaffungsgüter besondere Haftungsrisiken auftreten?

- Bei der Lagerung der Beschaffungsgüter?
- Bei der späteren Verwendung nach Integration in das Endprodukt?

Können durch die Beschaffungsgüter besondere Umweltrisiken auftreten?

- Bei der Lagerung der Beschaffungsgüter?
- Bei der späteren Verwendung nach Integration in das Endprodukt?

Sind Qualitätsstandards mit den Lieferanten vereinbart?

Wie wird die Einhaltung der Qualitätsvereinbarungen überprüft?

Wie ist die Wareneingangskontrolle organisiert und was wird wie durch wen kontrolliert?

Was müsste zusätzlich kontrolliert werden?

Welche Einkaufsbedingungen werden verwendet?

Sind diese Einkaufsbedingungen durchsetzbar oder müssen Zugeständnisse gemacht werden?

Wird geprüft, welche Risiken durch Zugeständnisse auftreten?

Welche Lieferbedingungen verwenden die wichtigsten Lieferanten?

Wird geprüft, ob die Lieferbedingungen besondere Risiken enthalten?

Energie, Wasser

Ist der Einsatz von Wasser fertigungstechnisch von Bedeutung?

Kann der übliche Wasserzufluss unterbrochen werden oder durch Verschmutzung unbrauchbar werden?

Welche Ausweichmöglichkeiten gibt es?

Wieviele getrennt verlegte Stromleitungen vom Energie-Versorgungs-Unternehmen (EVU) gibt es?

Kann es zu Engpässen bei der Stromversorgung kommen?

Wie hoch ist der Unterbrechungsschaden bei Ausfall der Stromversorgung?

Gibt es einen Katastrophenplan bei Ausfall der Stromversorgung?

Gibt es eine Notversorgung (USV, Dieselaggregat o.ä.)?

Wie viele getrennt verlegte Gasversorgungsleitungen gibt es?

Wie lange reichen die Ölvorräte?

Hat es durch eine Unterbrechung der Energie- bzw. Wasserversorgung bereits Ausfälle gegeben? Wie hoch war der Betriebsunterbrechungsschaden?

Vertrieb

Ist die Vertriebsstrategie in die mittel- und langfristigen Unternehmensziele integriert?

Entspricht die Vertriebsstruktur der Vertriebsstrategie (z. B. eigene Mitarbeiter, eigene Vertriebsgesellschaften, Fremdvertrieb durch Handelspartner, Strukturvertrieb)?

Entspricht die Vertriebsstrategie dem Unternehmensimage?

Werden bei der Vertriebsstrategie Veränderungen durch die Markteinführung neuer Produkte und Dienstleistungen berücksichtigt?

Sind alle Maßnahmen zur Markteinführung neuer Produkte und Dienstleistungen sichergestellt?

Sind alle Vertriebsmitarbeiter und Vertriebspartner ausreichend geschult?

Entspricht der Ausbildungs- und Informationsstand des eigenen Vertriebs den technischen Anforderungen, die sich aus der Produktpalette ergeben?

Entspricht der Ausbildungs- und Informationsstand des eigenen Vertriebs den kaufmännischen Anforderungen (juristisches, betriebswirtschaftliches Know-how), die aus der Produktpalette resultieren?

Werden Veränderungen des Anforderungsprofils durch die Markteinführung neuer eigener Produkte und Dienstleistungen berücksichtigt? Werden Veränderungen des Anforderungsprofils durch die Markteinführung neuer fremder Produkte und Dienstleistungen berücksichtigt?

Werden besondere Anforderungen der regionalen Absatzmärkte berücksichtigt?

Ist sichergestellt, dass keine falschen oder überhöhten Zusicherungen von Produkteigenschaften erfolgen, die zu Haftungsansprüchen führen können?

Gibt es Vorschriften für vertragliche Haftungsregelungen, die der Vertrieb zu beachten hat? Ist der Vertrieb darüber ausreichend informiert?

Entsprechen die vertraglichen Haftungsregelungen der betrieblichen Risikopolitik?

Gibt es Verhaltensregeln für den Vertrieb bei abweichenden Haftungsbestimmungen?

Werden die Auswirkungen außergewöhnlicher Zusicherungen und Vereinbarungen vorher ausreichend analysiert? Werden außergewöhnliche Zusicherungen und Vereinbarungen immer schriftlich dokumentiert?

Achtet der Vertrieb auf Veränderungen im Nachfrageverhalten? Werden Veränderungen im Nachfrageverhalten unverzüglich kommuniziert?

Achtet der Vertrieb auf neue Wettbewerbsprodukte? Werden derartige Informationen unverzüglich kommuniziert? Werden die Auswirkungen kurzfristig analysiert?

Achtet der Vertrieb auf Strategieänderungen von Konkurrenten und Geschäftspartnern? Werden derartige Informationen unverzüglich kommuniziert? Werden die Auswirkungen kurzfristig analysiert?

Reklamationen und Gewährleistung

Gibt es Regelungen zum Umgang mit Reklamationen und Gewährleistungsansprüchen (Reklamationsmanagement)?

Sind die Aufwendungen für Garantien und Gewährleistungen bekannt? Werden diese erfasst und ausgewertet? Ist der Erfassungs- und Auswertungszeitraum ausreichend?

Sind die Aufwendungen für Garantien und Gewährleistungen der wichtigsten Konkurrenten und Marktteilnehmer bekannt?

Liegen die eigenen Aufwendungen in einem wettbewerbsfähigen Korridor oder müssen Maßnahmen zur Aufwandsreduzierung ergriffen werden?

Sind die Reklamationsursachen bekannt? Werden diese erfasst und ausgewertet? Ist der Erfassungs- und Auswertungszeitraum ausreichend?

Handelt es sich um Einzelfälle oder um Serienschäden?

Sind aus den Reklamationen Frühwarnhinweise abzuleiten, die das Potenzial für Produkthaftungsschäden erkennen lassen?

Werden die Erkenntnisse mit allen relevanten Stellen im Unternehmen und mit Geschäftspartnern kommuniziert (z. B. Einkauf, Qualitätssicherung, Fertigung, Forschung und Entwicklung, Konstruktion, Versicherungsabteilung)?

Werden die Erkenntnisse bei allen relevanten Geschäftsprozessen berücksichtigt?

Beeinträchtigen die Reklamationen und Gewährleistungsaufwendungen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aus betriebswirtschaftlicher Sicht?

Beeinträchtigen die Reklamationen und Gewährleistungsaufwendungen das Unternehmensimage?

Abhängigkeiten von Kunden und Märkten

Wie viele Abnehmer gibt es für die verschiedenen Produkte und Dienstleistungen?

Gibt es Großabnehmer, deren Ausfall zu einer wirtschaftlichen Bedrohung führen kann?

Bei bestimmten Ereignissen kann der Abnehmer in den eigenen Versicherungsschutz integriert werden (z. B. Brandschaden beim Abnehmer führt zu Nachfrageeinbrüchen). Besteht dafür Bedarf? Ist dies berücksichtigt?

Schadensereignissen im eigenen Unternehmen oder bei wichtigen Zulieferern können aufgrund von Produktionsbeeinträchtigungen (Betriebsunterbrechung) zu Lieferengpässen führen, so dass Lieferverpflichtungen nicht eingehalten werden können. Ist dies berücksichtigt?

Nach welcher Betriebsunterbrechungsdauer kann der Markt nicht mehr beliefert werden?

Kann durch Drittbezug von Handelsware die Kundenbelieferung aufrechterhalten werden?

Bestehen Notfallpläne für Betriebsunterbrechungen im eigenen Unternehmen oder bei wichtigen Zulieferern?

Kann auf andere Zulieferer ausgewichen werden? Bestehen vertragliche Vereinbarungen, die den Zulieferer zu einer kurzfristigen Ersatzlieferung verpflichten?

Bestehen Haftungsvereinbarungen mit Zulieferern, die diesen zum Schadensersatz verpflichten?

Ist sichergestellt, dass Haftungsvereinbarungen mit Abnehmern auch auf Zulieferer und Subunternehmer übertragen wurden?

Besteht Versicherungsschutz für Ertragsausfälle durch Betriebsunterbrechungen im eigenen Unternehmen oder bei wichtigen Zulieferern?

Gesetze, Vorschriften, Normen

Sind alle Gesetze, Vorschriften und Normen bekannt, die den Vertrieb und Einsatz von Produkten und Dienstleistungen betreffen können (z. B. Gesetze, Haftungsnormen, Sicherheitsnormen, Qualitätsnormen, Umweltnormen, Verbandsnormen, Anforderungen des Kunden)?

Werden Entwicklungen beobachtet, die zu einer Verschärfung bestehender Gesetze, Vorschriften und Normen führen können?

Wird versucht, diese Entwicklung durch Mitwirkung in Verbänden und Gremien zu beeinflussen?

Werden die Auswirkungen bevorstehender Änderungen auf die im Markt befindlichen Produkte und Dienstleistungen analysiert und die erforderlichen Maßnahmen eingeleitet?

Werden die Auswirkungen bevorstehender Änderungen auf die Produkte analysiert, die sich noch in der Phase vor Markteinführung befinden und die erforderlichen Maßnahmen eingeleitet?

Wird berücksichtigt, dass Veränderungen zu erhöhten Herstellungskosten führen können?

Wird berücksichtigt, dass Veränderungen zu erhöhten Informationspflichten führen können?

Wird berücksichtigt, dass Veränderungen zu erhöhten Haftungsforderungen führen können?

Wird berücksichtigt, dass Veränderungen im Nachfrageverhalten auftreten können?

Wird berücksichtigt, dass Veränderungen zu Restriktionen beim Einsatz der Produkte führen können?

Politische Risiken / Besondere Risiken im Ausland

Werden regionale und länderspezifische Besonderheiten in den Absatz- und Einsatzmärkten berücksichtigt?

Musste der Vertrieb von Produkten oder sonstige betriebliche Aktivitäten im Ausland aufgrund von behördlichen Verordnungen eingestellt oder grundlegend verändert werden?

Sind Verluste durch Streik oder Aussperrung entstanden oder zu befürchten?

Sind Verluste aufgrund von politischen Veränderungen entstanden oder zu befürchten?

Sind Sachschäden durch politische Risiken entstanden oder zu befürchten (z. B. Beschädigung, Verlust, Enteignung)?

Sind Verluste durch Währungsrisiken entstanden oder zu befürchten?

Sind Verluste durch Forderungsausfall entstanden oder zu befürchten?

Sind Verluste durch besonders strenge Produkthaftungsvorschriften entstanden oder zu befürchten (etwa im Rechtsraum USA)?

Sind Verluste durch Enteignung von Vermögenswerten entstanden oder zu befürchten?

Sind Verluste durch Naturkatastrophen entstanden oder zu befürchten (etwa in Erdbebenregionen oder durch Sturm bzw. Überschwemmung)?

Sind besondere wirtschaftspolitische Risiken vorhanden oder zu befürchten?

Sind besondere sozialpolitische Verpflichtungen zu erfüllen, die die Vertriebs- und Preispolitik beeinflussen?

Entspricht die Vertriebs- und Informationsstrategie den politischen Rahmenbedingungen?

Produkthaftung

Sind in der Vergangenheit Haftpflichtschäden durch fehlerhafte Produkte aufgetreten?

Sind Personenschäden aufgetreten?

Sind Sachschäden aufgetreten?

Sind Vermögensschäden infolge von Personen- und/oder Sachschäden aufgetreten?

Sind Vermögensschäden durch mangelhafte Planung oder Beratung aufgetreten?

Wurden Schadensersatzansprüche gestellt? Mussten diese befriedigt werden?

Handelt es sich um Fehler eigener Produkte? Sind die Ursachen der Haftpflichtschäden bekannt (Konstruktions-, Fabrikations-, Informationsfehler)?

Handelt es sich um Fehler von Drittprodukten, die zugekauft werden? Sind die Ursachen der Haftpflichtschäden bekannt?

Handelt es sich um Konstruktions-, Fabrikations-, Informationsfehler des Lieferanten?

Handelt es sich um eigene Fehler bei der Auswahl oder Kontrolle des Lieferanten?

Handelt es sich um eigene Fehler über die Einsatzmöglichkeiten des Drittproduktes?

Wurde der Fehler durch die falsche Anwendung des eigenen oder fremden Produktes verursacht?

Wer hat die falsche Anwendung zu vertreten? Wurde durch den eigenen Vertrieb oder Vertriebspartner falsch beraten?

Welche Produkte sind beratungsbedürftig?

Welche Gefahren bestehen bei unsachgemäßer Behandlung oder beim unsachgemäßen Einsatz der Produkte?

Wie wird der Kunde auf die sachgemäße Bedienung und Wartung der Produkte hingewiesen?

Wie und durch wen wird die Anwendungsberatung durchgeführt (mündlich, schriftlich, Abnahmeprotokoll)?

Welche Eigenschaften werden zugesichert?

Werden Garantiezusagen selbst abgegeben?

Werden Gewährleistungsfristen eingeräumt, die über die gesetzlichen Fristen hinausgehen?

Ist die Verlängerung der Gewährleistungsfristen auch im Rahmen der Produkthaftpflicht-Versicherung versichert?

Welche Gebrauchswarnungen werden gegeben? Wie werden diese erteilt?

Erfolgt eine Produktbeobachtung für alle Produkte, die sich im Markt befinden?

Werden aktuelle Entwicklungen der gesetzlichen Haftungsbestimmungen oder der Rechtsprechung zur Produkthaftung beobachtet?

Werden diese Entwicklungen bei der Produktbeobachtung stets zeitnah berücksichtigt?

Werden dabei regionale Besonderheiten in den Absatz- und Einsatzmärkten berücksichtigt?

Ist bekannt, welche Produkte und Produktfehler zu Personenschäden führen können?

Gibt es eine Notfallplanung? Sind hierbei auch Möglichkeiten und die Voraussetzungen für Rückrufaktionen berücksichtigt?

Sind die erforderlichen Maßnahmen und die Kosten von Rückrufaktionen bekannt?

Können diese Kosten getragen werden? Besteht eine Produktrückrufkosten-Versicherung?

Brandschutz

Gibt es ein betriebliches Brandschutzkonzept?

Gibt es eine Einstufung der Gebäude und Produktionsgebäude nach ihrer betrieblichen Bedeutung?

Sind Gebäude und Produktionsbereiche - ihrer betrieblichen Bedeutung gemäß - angemessen durch Brandverhütungsmaßnahmen und Brandverhütungseinrichtungen geschützt?

Gibt es einen Brandschutzbeauftragten? Verfügt dieser über eine ausreichende Qualifikation?

Besteht eine Brandschutzordnung mit den wesentlichen Elementen zu den Maßnahmen der Brandverhütung, Verhalten im und nach dem Brandfall, Verantwortlichkeiten?

Gibt es einen Alarmplan? Ist dieser in allen Betriebsbereichen bekannt? Ist dieser immer aktuell?

Sind Feuerwehreinsatzpläne vorhanden? Werden diese regelmäßig aktualisiert?

Ist der Feuerwehr der Betrieb und die vorhandenen Stoffe bekannt, so dass der Löscheinsatz schnell und adäquat erfolgen kann? Steht ggf. ein betriebs- und fachkundiger Einweiser für die anrückenden Feuerwehrkräfte zur Verfügung?

Werden regelmäßige Feuerwehrübungen ausgeführt?

Ist die Nutzung der Zufahrten, Aufstell- und Bewegungsflächen jederzeit gesichert?

Ist die Löschwasserversorgung bekannt und sichergestellt?

Gibt es besonders feuer- und/oder explosionsgefährdete Produktions- oder Lagerbereiche?

Sind diese besonders gekennzeichnet und allen relevanten Personen bekannt?

Sind alle erforderlichen und vorgeschriebenen Sicherheitsmaßnahmen ergriffen? Werden diese regelmäßig geprüft?

Wie viele Mitarbeiter verfügen über eine Brandschutzausbildung? Wann war die letzte Schulung?

Entsprechen die Feuerlöscher hinsichtlich Anzahl und Eignung den betrieblichen Erfordernissen? Sind die Standorte gekennzeichnet und frei? Erfolgen regelmäßige Einweisungen?

Gibt es Brandschutzanlagen, z. B. Sprinkleranlagen, Brandmeldeanlagen, Brandfrüherkennungseinrichtungen, Objektlöschanlagen, Rauchwärmeabzugsanlagen?

Werden diese Anlagen den Vorschriften gemäß regelmäßig gewartet? Werden eventuelle Mängel schnellstmöglich abgestellt? Wann war die letzte Revision?

Werden regelmäßige Revisionen der elektrischen Licht- und Kraftanlagen durch geeignete Personen durchgeführt? Werden eventuelle Mängel schnellstmöglich abgestellt?

Wann war die letzte Revision?

Entsprechen alle elektrischen Anlagen den geltenden VDE-Bestimmungen?

Werden die Betriebseinrichtungen und Geräte einer regelmäßigen Inspektion und Wartung unterzogen? Gilt dies auch für private im Betrieb genutzter Kleingeräte wie z. B. Koch-, Heiz- und Rundfunkgeräte oder Kühlschränke?

Ist sichergestellt, dass brennbare Stoffe in Produktions- oder Lagerräumen auf ein notwendiges Minimum beschränkt werden?

Werden nach Betriebsschluss alle elektrischen Verbraucher sowie Licht- und Kraftstromverteiler ausgeschaltet?

Entsprechen die baulichen und organisatorischen Brandschutzmaßnahmen dem Gefährdungsniveau?

Sind feuergefährliche Bereiche abgetrennt und/oder besonders geschützt?

Sind Produktionsbereiche von Lagerbereichen baulich oder räumlich getrennt?

Werden bei Neubauten oder Umorganisationen die Belange des Brand-schutzes ausreichend und vorausschauend berücksichtigt?

Besteht Rauchverbot in kritischen Bereichen? Wird das Rauchverbot überprüft? Sind Raucherzonen eingerichtet?

Ist die Einweisung und Überwachung von Fremdfirmen sichergestellt?

Sind bei feuergefährlichen Arbeiten (offenes Feuer, Schweißen) besondere Vorschriften vorhanden, z. B. Schweißerlaubnisschein?

Umweltschutz

Sind alle umweltgefährdenden Maschinen und Anlagen bekannt?

Wurde geprüft, ob diese betriebsnotwendig sind? Besteht die Möglichkeit kurz- oder mittelfristig auf umweltneutrale Maschinen und Anlagen umzustellen?

Sind alle umweltgefährdenden Materialien und Stoffe bekannt, die im Produktionsprozess eingesetzt werden?

Wurde geprüft, ob diese betriebsnotwendig sind? Besteht die Möglichkeit kurz- oder mittelfristig auf umweltneutrale Fertigungsverfahren umzustellen?

Ist bekannt, ob Grundstücke oder Gebäude mit Altlasten belastet sind?

Ist das Haftungspotenzial von Umweltgefährdungen bekannt? Ist dieses ausreichend versichert?

Personal

Gibt es Risiken in der Person des Unternehmers (etwa durch Ein-Mann-Regiment oder Nepotismus)?

Liegt ein unangemessener, patriarchalischer Führungsstil vor?

Gibt es Koordinationsmängel?

Fehlen Kontrollprozesse?

Wie hoch ist die Fluktuation?

Gibt es eine vorausschauende Personalplanung?

Mangelt es an Härte bei Verhandlungen über Löhne, Gehälter, Sozialleistungen, Sachbezüge etc.?

Wird bei leistungsfähigen Mitarbeitern unsachgemäß gespart?

Finanzen und Vermögen

Finanzierung

Sind längerfristig gebundene Vermögenswerte in ausreichendem Umfang langfristig finanziert?

Sind formal kurzfristige Vermögenswerte nur längerfristig realisierbar?

Ist die Liquidität des Unternehmens/Konzerns ausreichend gesichert, z.B. durch ausreichende Kreditlinien oder einen konzerninternen Finanzausgleich sowie Abstimmung Fremdkapitalaufnahme und Kapitalbedarf?

In welchem Umfang erwirtschaftet das Unternehmen die benötigten Mittel aus eigener Kraft?

Erfolgt eine Kreditüberwachung und ist durch das bestehende Mahnwesen gewährleistet, dass ausstehende Forderungen zeitnah und effektiv eingezogen werden?

Werden für Kapitalaufnahmen und Geldanlagen Vergleichsangebote eingeholt?

Wie ist die Finanzlage des Konzerns zu beurteilen, insbesondere hinsichtlich der Kreditaufnahmen wesentlicher Konzerngesellschaften?

Werden längerfristige Guthaben der laufenden Konten angemessen verzinslich angelegt?

Werden Kreditbeziehungen zwischen Konzerngesellschaften zu angemessenen Konditionen abgewickelt?

Besteht ein zentrales Cash-Management und werden die hierfür geltenden Regelungen eingehalten?

Gibt es Anhaltspunkte dafür, dass Leasing- oder vergleichbare Verträge nach Ausschöpfung der Kreditlinien abgeschlossen wurden?

In welchem Umfang hat das Unternehmen Finanz-/ Fördermittel der öffentlichen Hand erhalten?

Eigenkapitalausstattung

Verfügt das Unternehmen über eine angemessene Eigenkapitalausstattung? Bestehen Finanzierungsprobleme aufgrund der Eigenkapitalausstattung?

Ist der Gewinnverwendungsvorschlag (Ausschüttungspolitik, Rücklagenbildung) mit der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens vereinbar?

Sind Maßnahmen zur Verbesserung der Vermögens- und Finanzlage erforderlich?

Rentabilität / Wirtschaftlichkeit etc.

Wie setzt sich das Betriebsergebnis des Unternehmens/Konzerns nach Segmenten/ Konzernunternehmen zusammen?

Ist das Jahresergebnis entscheidend von einmaligen Vorgängen geprägt?

Werden Leistungsbeziehungen zwischen Konzerngesellschaften (bzw. mit den Gesellschaftern/der Gemeinde) zu angemessenen Konditionen abgewickelt?

Wie hoch sind die Innenumsätze bei den einzelnen Konzernunternehmen und wie hoch sind deren Anteile am jeweiligen Gesamtumsatz? Haben sich gegenüber dem Vorjahr wesentliche Veränderungen ergeben?

Wie setzen sich erhobene Konzernumlagen inhaltlich und zahlenmäßig zusammen?

Bestehen erwähnenswerte Überkapazitäten oder Kapazitätsengpässe?

Wurden in größerem Umfang stille Reserven aufgelöst?

Gab es verlustbringende Geschäfte und was waren die Ursachen? Waren die Verluste beeinflussbar?

Wurden Maßnahmen zeitnah ergriffen, um die Verluste zu begrenzen, und um welche Maßnahmen handelt es sich?

Bestehen besondere Risiken aus schwebenden Geschäften?

Was sind die Ursachen eines evtl. Jahresfehlbetrages?

Sind die Ursachen des Jahresfehlbetrages betriebsbedingt (z.B. Verlustartikel, unwirtschaftliche Produktion/Verwaltung, unzulängliche Organisation) oder ist der Fehlbetrag in erster Linie auf außerbetriebliche Vorgänge (z.B. konjunkturelle Entwicklung, Änderung der Wettbewerbsverhältnisse) zurückzuführen?

Welche Maßnahmen werden eingeleitet bzw. sind beabsichtigt, um die Ertragslage des Unternehmens zu verbessern?

Sind weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Ertragslage erforderlich?

Planungswesen / Investitionsplanung

Entspricht das Planungswesen - auch im Hinblick auf Planungshorizont und Fortschreiten der Daten - den Bedürfnissen des Unternehmens?

Welche Planungsrechnung (z.B. Wirtschaftsplan, Ergebnisplan, Investitions- und Finanzplanung, Personalplanung) wird erstellt? Sind ggf. weitere Planungsrechnungen erforderlich und gesetzlich vorgeschrieben?

Wie ist der Planungsprozess geregelt - auch in Bezug auf den Konzern - und wurden diese Regelungen eingehalten?

Werden Planabweichungen - auch bei Strukturänderungen des Unternehmens bzw. des Konzerns - systematisch untersucht?

Werden in der Investitionsplanung Projekte, die in einem sachlichen Zusammenhang mit anderen Projekten stehen, so aufgeführt, dass dieser Zusammenhang erkennbar wird?

Ist in der kurzfristigen Investitionsplanung ein bei einzelnen Projekten bestehender sachlicher Zusammenhang mit Projekten vorhergehender oder nachfolgender Perioden erkennbar?

Werden Investitionen (in Sachanlagen, Beteiligungen, sonstigen Finanzanlagen, immaterielle Anlagewerte und Vorräte) angemessen geplant und vor Realisierung auf Rentabilität/Wirtschaftlichkeit, Finanzierbarkeit und Risiken geprüft?

Waren die Unterlagen/Erhebungen zur Preisermittlung ausreichend, um ein Urteil über die Angemessenheit des Preises zu ermöglichen (z.B. bei Erwerb bzw. Veräußerung von Grundstücken oder Beteiligungen)?

Werden Durchführung, Budgetierung und Veränderungen von Investitionen laufend überwacht und Abweichungen untersucht?

Haben sich bei abgeschlossenen Investitionen Überschreitungen ergeben? Wenn ja, in welcher Höhe und aus welchen Gründen?

Wurden bei bezuschussten Investitionen Auflagen der Zuschussgeber beachtet?

Rechnungswesen und Controlling

Entspricht die verfahrensübergreifende Organisation der DV im Rechnungswesen den gesetzlichen Vorschriften und anerkannten Regeln (z.B. über die formale Freigabe von Programmen durch den Anwender, die Zugangsberechtigungen, die Befugnis zum Änderungsdienst, die Aktualität der Dokumentation, die Datensicherung und den Datenschutz) und wird entsprechend verfahren?

Sind Berechtigungen für die jeweiligen Personenkreise klar und aktuell geregelt?

Gibt es ein Protokoll, wer wann welche Programme gestartet hat?

Wurde die Ordnungsmäßigkeit im Berichtsjahr implementierter, rechnungslegungsrelevanter Verfahren vor Implementierung durch einen Sachverständigen geprüft?

Ist sichergestellt, dass die gesetzlichen Aufbewahrungspflichten beachtet werden?

Entspricht das Rechnungswesen der Größe und den besonderen Anforderungen des Unternehmens?

Über welche Formen der Kostenrechnung verfügt das Unternehmen, liefert die Kostenrechnung brauchbare Ergebnisse und werden diese weiterverwertet?

Besteht eine laufende Liquiditätskontrolle, z.B. ein Liquiditätsmanagement, und eine Kreditüberwachung?

Ist sichergestellt, dass Entgelte vollständig und zeitnah in Rechnung gestellt und eingezogen werden, Werden ggf. angemessene Abschlagszahlungen eingefordert?

Besteht ein Controlling, umfasst es alle wesentlichen Unternehmens-/Konzernbereiche und wie ist es im Unternehmen organisatorisch angesiedelt?

Ermöglicht das Rechnungs- und Berichtswesen eine Steuerung und/oder Überwachung der Tochterunternehmen und der Unternehmen, an denen eine wesentliche Beteiligung besteht?

Bietet das interne Informationssystem die Voraussetzungen dafür, dass die Führungsebenen die für ihre Tätigkeit notwendigen Informationen von der Geschäfts-/Konzerngeschäftsführung zeitnah erhalten? Ergeben sich Anhaltspunkte dafür, dass diese nicht ausreichend genutzt werden?

Finanzinstrumente, Optionen, Derivate etc.

Hat die Geschäfts-/Konzerngeschäftsführung den Geschäftsumfang zum Einsatz von Finanzinstrumenten sowie von anderen Termingeschäften, Optionen und Derivaten festgelegt?

Dazu gehört:

- Welche Produkte/Instrumente dürfen eingesetzt werden?
- Mit welchen Partnern dürfen die Produkte/Instrumente bis zu welchen Beträgen eingesetzt werden?
- Wie werden die Bewertungseinheiten definiert und dokumentiert und in welchem Umfang dürfen offene Posten entstehen?
- Sind die Hedge-Strategien beschrieben, z.B. ob bestimmte Strategien nicht durchgeführt werden dürfen (z.B. antizipatives Hedging)?
- Werden Zinsderivate zu anderen Zwecken eingesetzt als zur Optimierung von Kreditkonditionen und zur Begrenzung von Zinsänderungsrisiken?

Hat die Geschäfts-/Konzerngeschäftsführung ein dem Geschäftsumfang entsprechendes Instrumentarium zur Verfügung gestellt, insbesondere in Bezug auf

- Erfassung der Geschäfte
- Beurteilung der Geschäfte zum Zweck der Risikoanalyse
- Bewertung der Geschäfte zum Zweck der Rechnungslegung

- Kontrolle der Geschäfte?

Gibt es eine Erfolgskontrolle für nicht der Risikoabsicherung (Hedging) dienende Derivatgeschäfte und werden Konsequenzen aufgrund der Risikoentwicklung gezogen?

Hat die Geschäfts-/Konzerngeschäftsführung angemessene Arbeitsanweisungen erlassen?

Ist die unterjährige Unterrichtung der Geschäfts-/ Konzerngeschäftsführung im Hinblick auf die offenen Positionen und die ggf. zu bildenden Vorsorgen geregelt?

Ungewöhnliche Bilanzpositionen und stille Reserven

Besteht in wesentlichen Umfang offenkundig nicht betriebsnotwendiges vermögen?

Sind Bestände auffallend hoch oder niedrig?

Sind nach Art, Umfang und/oder Konditionen ungewöhnliche Kredite aufgenommen oder gewährt worden?

Sind Haftungsverhältnisse und sonstige finanzielle Verpflichtungen nach Art und/oder Umfang ungewöhnlich und sind sie im Jahresabschluss ausreichend erläutert worden?

In welchen Posten bestehen wesentliche stille Reserven?

Risikofinanzierung und Versicherungen

Ist erkennbar, dass wesentliche, üblicherweise gedeckte Risiken nicht versichert sind?

In welcher Höhe haben sich im ablaufenden Geschäftsjahr Schadenfälle als un- bzw. unterversichert erwiesen?

Wird der Versicherungsschutz regelmäßig aktualisiert? Wann wurde die letzte Aktualisierung vorgenommen?

Werden die Regelungen zur Beschaffung von Dienstleistungen auch im Versicherungsbereich eingeholt?

Werden regelmäßig oder bei wichtigen Änderungen Angebote von mehreren Versicherungsgesellschaften eingeholt?

Werden aufgrund der speziellen fachlichen Anforderungen externe Sachverständige (gerichtlich zugelassene Versicherungsberater) und/oder Versicherungsmakler hinzugezogen?

Werden der Versicherungsschutz und andere Maßnahmen des betrieblichen Risikomanagements systematisch aufeinander abgestimmt (z.B. Brandschutz, Haftungsregelungen, Risikoselbstfinanzierung) um optimale Risikokosten zu erreichen?

Quellenangaben:

IDW Prüfungsstandard IDW EPS 720

Das neue Kontroll- und Transparenzgesetz (Hrsg.: Thomas Forwe), Mering 2002.

www.RiskNET.de (Hrsg.: Frank Romeike)