



## Integrierte Governance Effektivität und Effizienz der Corporate Governance

Oktober 2023

# Warum Integrierte Governance?

## Vorteile von Integrated GRC



### Top 5 Vorteile

1. **Frühestmögliches Erkennen** von Top-Risiken und Einführung von Maßnahmen zur Risikosteuerung, **Reduzierung der Cost of Risk** und der **Gesamtschadensumme**
2. **Steigerung der Effizienz** durch Auflösung von Silo-Effekten der einzelnen GRC-Teilsysteme, dadurch Eliminierung redundanter Prozesse ohne zusätzlich notwendige Ressourcen
3. **Präzisere Informationsgrundlagen für Board-Entscheidungen** und **Haftungsreduzierung** durch effektive Berichtswege und Prozessverbindungen
4. **Verbesserte Mitarbeiterakzeptanz** durch Standardisierung und Harmonisierung zentraler Methoden und Prozesse von IRS, CMS, RMS, IKS, QMS/technischer Compliance und der Sustainability Systeme
5. **Kapitalmarkt**: Steigerung des Unternehmenswerts durch höheren Reifegrad des GRC-Systems



Eine einheitliche Datenbasis und eine verbesserte **Datenqualität** führt zu besseren **Geschäftsentscheidungen!**

Die Integration von GRC-Teilsysteme **bedeutet nicht...**

- Schaffung einer **Meta-Abteilung für GRC**
- Abschaffung der **programmatischen** Ansätze für IRS, RMS, IKS und CMS
- Forderung der Verwendung **eines einzigen** Technologiesystems oder einer GRC-Plattform



**...vielmehr**

- effektivere und effizientere **Zusammenarbeit** der bestehenden Bereiche IRS, RMS, IKS, CMS, QMS/technische Compliance und Sustainability
- **Integration** der bestehenden Ansätze der genannten Teilsysteme
- wirksame **Verbindungen** zwischen den bestehenden Teilsystemen



# Zielbild eines integrierten GRC-Systems

## Komponenten des integrierten Governance Modells

- Identifikation und Bewertung aller wesentlichen Unternehmensrisiken
- Feststellung von Interdependenzen
- Aggregation verbundener Risiken

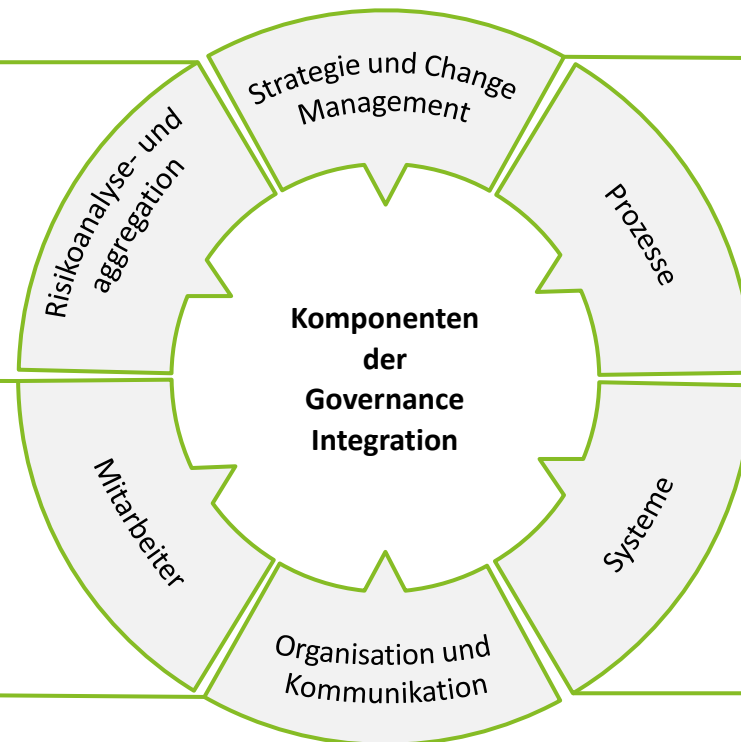
- Übergeordnete Governance-Strategie
- Relevanz- und Risikoanalyse
- Transition- und Change Management

- Adäquate Personalressourcen
- Spezifische Kompetenzen und Qualifikationen
- Diversität

- Reduzierung von Komplexität
- Standardisierung und Harmonisierung
- Eliminierung von Redundanzen

- Klare und überschneidungsfreie Festlegung von Verantwortlichkeiten
- Wirksame GRC-Kommunikation (intern/extern)
- GRC-Committee und/oder GRC-Funktion

- Einsatz geeigneter Technologien und Tools
- Integrierte IT-Plattformen



# GRC-Integrationsstufen

Das Level der Integration („Reifegrad“) ist abhängig von der Strategie und den Zielen

## Informal

- Nicht definierte **Zuständigkeiten**
- Intransparente **Strukturen**
- Unstrukturierte **Prozesse**
- Unstetiger **Austausch** zwischen den GRC-Teilsystemen
- Individuelle **Berichterstattung** an den Vorstand
- **Silo-Mentalität**

## Strukturiert

- **Definierte** Verantwortlichkeiten
- **Klare Strukturen** und Prozesse für die Zusammenarbeit
- Strukturierte **Kommunikation** zwischen den GRC-Teilsystemen (z.B. regelmäßige Treffen)
- **Gemeinsame Berichterstattung** an den Vorstand
- **Dokumentierte** Strukturen

## Synchronisiert

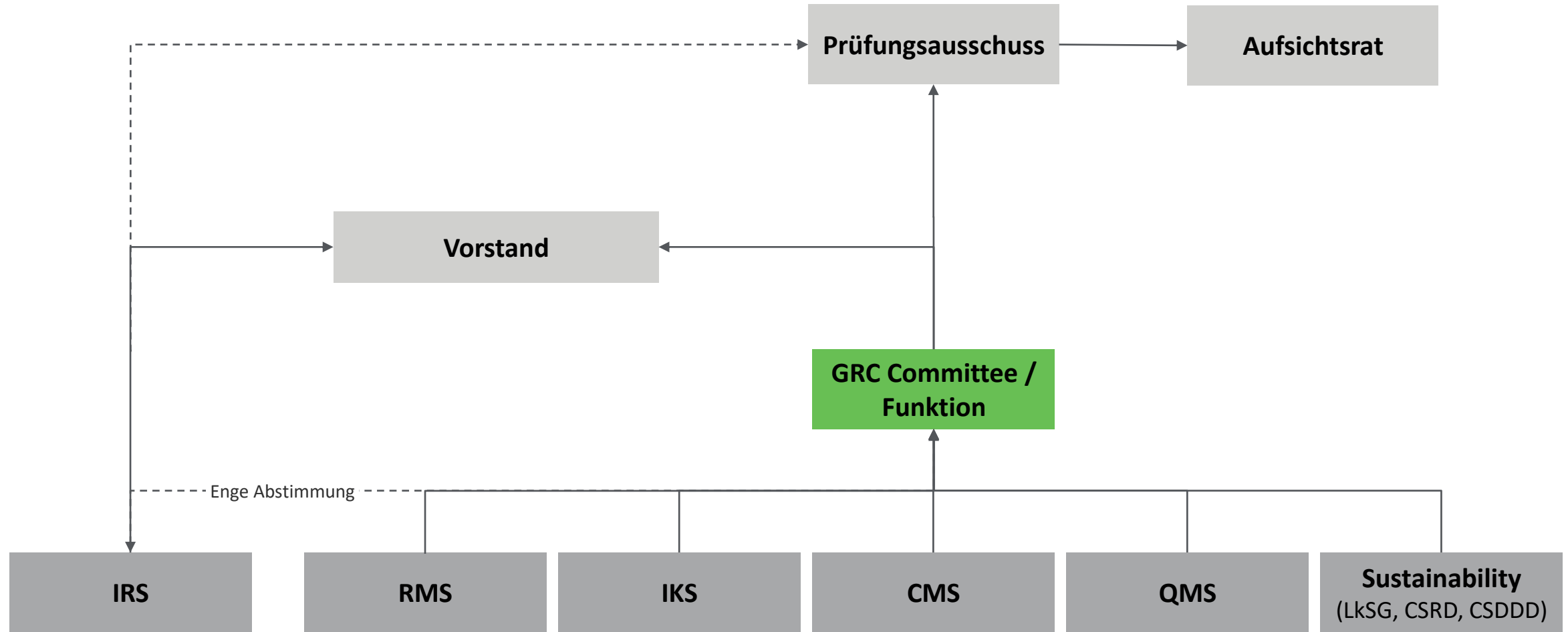
- **Etablierte** Verantwortlichkeiten
- **Wirksam** abgestimmte Prozesse
- **Regelmäßige Zusammenarbeit** und Wissensaustausch zwischen den GRC-Teilsystemen
- **Abgestimmte Berichterstattung** an den Vorstand (z.B. einheitliche Bewertungsmethoden / Skalen)
- **Dokumentierte** Prozesse und Methoden der Zusammenarbeit

## Vollständig integriert

- **Zentral** durch GRC-Funktion oder GRC-Committee gesteuerte Prozesse
- **Kontinuierliche Zusammenarbeit** zwischen den GRC-Teilsystemen
- **Einheitliche Berichterstattung** an den Vorstand zu GRC-Themen

# GRC Kommunikations-Ströme\*

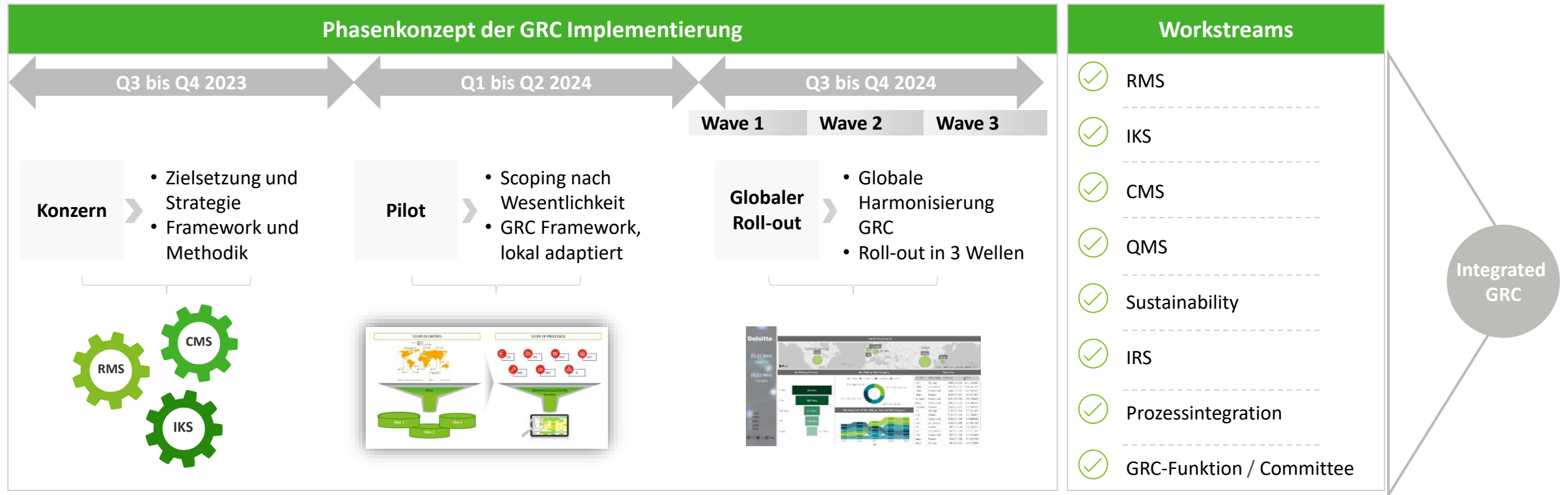
GRC-Teilsysteme berichten jeweils direkt an den Vorstand bzw. (soweit vorgesehen) an den Prüfungsausschuss



\*Pfeile von GRC-Teilsystemen zum GRC Committee / Funktion und von hier zum Vorstand / Prüfungsausschuss beziehen sich ausschließlich auf GRC-relevante Informationen. Das sonstige fachliche Reporting bleibt unberührt.

# Beispielhafter Projektansatz zur Umsetzung eines konzernweiten Integrated GRC-Systems

Eine Implementierung in drei Phasen hat sich bewährt



## 1. Konzernebene GRC

- GRC-Strategie und Change Management
- Definition GRC Framework (Aufbau- und Ablauforganisation)
- Einheitliche Systeme, Monitoring und Kommunikation

## 2. Implementierung Pilotgesellschaften

- Scoping von Pilotgesellschaften nach definierten Wesentlichkeitskriterien
- Einführung des integrierten GRC Framework unter Berücksichtigung lokaler Erfordernisse

## 3. Globaler GRC Roll-out

- Lessons learned aus Pilot-Implementierungen
- Rollout-Plan für die verbleibenden Konzerngesellschaften
- Globale Implementierung in Wellen

# Unsere Publikationen

Profitieren Sie von unserem Anspruch der Thought-Leadership zu Corporate Governance Themen und regelmäßigen Veröffentlichungen



Eine Auswahl unserer Fachveröffentlichungen

# Unsere Publikationen

Wir führen regelmäßige Studien zu Corporate Governance Themen durch, die unseren Mandanten eine gute Orientierung hinsichtlich Benchmarks geben



## „The Future of Compliance“ Studie 2017 – 2022

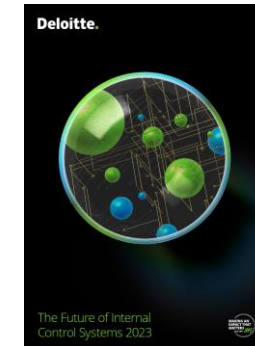
Beleuchtung der kontinuierlichen Anpassung der Compliance-Strukturen aufgrund eines sich stetig ändernden Umfelds.

Die aktuelle, sechste Ausgabe beschäftigt sich mit der Leitfrage: „Findet in der Compliance-Branche ein Wandel von einer Sanktions- zu einer Anreizkultur statt, um Compliance konformes Verhalten zu fördern?“



## Risk Management Benchmark Studie 2017 und 2020

Systematische Bewertung und Analyse von Risikomanagementsystemen in deutschen Unternehmen nach den Vorgaben des IDW PS 981.



## The Future of Internal Control Systems 2023

Die Studie verfolgt das Ziel, aktuelle Herausforderungen und Trends in dem Spannungsfeld zwischen regulatorischen Anforderungen und digitaler Transformation aufzunehmen.

Neugierig geworden? Die Studienreihen finden Sie online unter ["The Future of Compliance"](#) sowie [Benchmark Risikomanagement](#) und [„The Future of ICS“](#)



# Ihre Kontakte



**Rene Scheffler**

Partner  
Certified Internal Auditor  
Risikomanagement  
Tel: +49 221 9732 4817  
rscheffler@deloitte.de



**Dr. Nima Ghassemi-Tabar**

Director  
Rechtsanwalt  
Governance  
Tel: +49 211 8772 5829  
nghassemi-tabar@deloitte.de



**Helene Zacher**

Senior Manager  
Certified Internal Auditor  
Internes Kontrollsystem  
Tel: +49 89 29036 6163  
hzacher@deloitte.de



**Jan Joos**

Senior Manager  
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater  
ESG  
Tel: +49 621 1590 1211  
jjoos@deloitte.de



**Sven Richtering**

Senior Manager  
Certified Internal Auditor  
Internal Audit  
Tel: +49 302 5468 5869  
srichtering@deloitte.de



**Sabrina Wolf**

Manager  
Certified Internal Auditor  
Compliance  
Tel: +49 69 7569 5623 6  
sawolf@deloitte.de





Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 415.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de).

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.