

---

# Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Interviewverzeichnis	XIX
Literaturverzeichnis	XXI
Verzeichnis verwendeter Internetquellen	XXIII
<b>Management Summary</b>	<b>1</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>11</b>
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	11
1.2 Forschungsfragen	13
1.3 Hypothese, Vorgehen und Zielsetzung	13
<b>2. Grundlagen</b>	<b>15</b>
2.1 Einführung und Überblick	15
2.2 Governance	15
2.3 Compliance	25
2.4 Risikomanagement	28
2.5 Überwachungs- und Kontrollfunktionen	31
2.6 GRC-Management	41
<b>3. Managementsysteme und Modelle für GRC-Funktionen</b>	<b>43</b>
3.1 Einleitung und Definition	43
3.2 Governance, Risikomanagement und Compliance als «kontrollierte Systeme»	44
<b>4. Herleitung eines GRC-Management-Modells</b>	<b>53</b>
4.1 Einleitung	53
4.2 GRC-Management-Modell	53

<b>5. Integriertes GRC-Management</b>	<b>61</b>
5.1 Einleitung	61
5.2 Integration der GRC-Funktionen: Stand und Entwicklung	61
5.3 Integriertes GRC-Management	65
<b>6. Voraussetzungen, Umsetzung und Nutzen eines integrierten GRC-Managements</b>	<b>77</b>
6.1 Einleitung	77
6.2 Voraussetzungen für ein integriertes GRC-Management	77
6.3 Umsetzung eines integrierten GRC-Managements	80
6.4 Nutzen eines integrierten GRC-Managements	82
<b>7. GRC-Management bei ausgewählten Schweizerischen Unternehmungen</b>	<b>91</b>
7.1 Interviews mit GRC-Repräsentanten	91
7.2 Fazit	94
<b>8. Schluss</b>	<b>95</b>
8.1 Beantwortung Forschungsfragen und Beurteilung Hypothese	95
8.2 Erkenntnisse und Empfehlungen	96
<b>9. Anhänge</b>	<b>99</b>
9.1 Comprehensive St. Gallen Approach to Compliance	99
9.2 Relevante Managementsysteme im Kontext der GRC-Funktionen	100
9.3 Relevante Management-Modelle im Kontext der GRC-Funktionen	108
<b>10. Muster und Checklisten</b>	<b>115</b>
10.1 Checklisten zur Überprüfung und Verbesserung des GRC-Systems	115
10.2 Stellenbeschreibung GRC Officer	122
10.3 GRC Merkblatt	127
10.4 Ziele und Projektplan zum Aufbau eines integrierten GRC-Managements	133
10.5 GRC-Reporting	142

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Abkürzungsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Interviewverzeichnis	XIX
Literaturverzeichnis	XXI
Verzeichnis verwendeter Internetquellen	XXIII
<b>Management Summary</b>	<b>1</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>11</b>
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	11
1.2 Forschungsfragen	13
1.3 Hypothese, Vorgehen und Zielsetzung	13
<b>2. Grundlagen</b>	<b>15</b>
2.1 Einführung und Überblick	15
2.2 Governance	15
2.2.1 Definition	15
2.2.2 Herkunft und Ziel	16
2.2.2.1 Herkunft: Principal-Agent und Stewardship-Theorie	16
2.2.2.2 Ziel der Corporate Governance	18
2.2.3 Governance im Innen- und im Aussenverhältnis	19
2.2.4. Governance-Ethik	20
2.2.5 Rechtliche Anforderungen	20
2.2.6 Best Practice	22
2.2.7 Abschliessende Überlegungen zur Corporate Governance	24
2.3 Compliance	25
2.3.1 Definition	25
2.3.2 Rechtliche Anforderungen	26
2.3.3 Best Practice	27

2.4	Risikomanagement	28
2.4.1	Definition	28
2.4.2	Rechtliche Anforderungen	29
2.4.3	Best Practice	30
2.5	Überwachungs- und Kontrollfunktionen	31
2.5.1	Überblick	31
2.5.2	Internes Kontrollsystem (IKS)	31
2.5.2.1	Rechtliche Anforderungen	31
2.5.2.2	Best Practice	32
2.5.3	Kontrollfunktionen	33
2.5.4	Three Lines Modell	34
2.5.5	Assurance	36
2.5.6	Beziehung zwischen IKS, Risikomanagement und Compliance	40
2.6	GRC-Management	41
2.6.1	«GRC» als über die Summe der einzelnen Funktionen hinausgehender Beitrag	41
2.6.2	Definition	41
<b>3.</b>	<b>Managementsysteme und Modelle für GRC-Funktionen</b>	<b>43</b>
3.1	Einleitung und Definition	43
3.2	Governance, Risikomanagement und Compliance als «kontrollierte Systeme»	44
3.2.1	Ziel, Merkmale und Definition eines «kontrollierten» Systems	44
3.2.1.1	Ziel: Schutz vor Haftung	44
3.2.1.2	Merkmale	45
3.2.1.3	Definition von «kontrollierten» Systemen	46
3.2.1.4	Weitere «kontrollierte» Systeme	48
3.2.2	Relevante Managementsysteme und Modelle im Kontext der GRC-Funktionen	48
3.2.2.1	Managementsysteme für GRC-Funktionen	49
3.2.2.2	GRC-Modelle	50
3.2.3	Zwischenfazit zu GRC-Managementsystemen und GRC-Modellen	51

---

<b>4. Herleitung eines GRC-Management-Modells</b>	<b>53</b>
4.1 Einleitung	53
4.2 GRC-Management-Modell	53
4.2.1 Strukturebene: GRC-Funktionen	54
4.2.2 Kulturebene: Werte, Verhaltensregeln, Checks und Balances	57
4.2.3 Beziehung des GRC-Management-Modells zur Umwelt	60
<b>5. Integriertes GRC-Management</b>	<b>61</b>
5.1 Einleitung	61
5.2 Integration der GRC-Funktionen: Stand und Entwicklung	61
5.3 Integriertes GRC-Management	65
5.3.1 Einflussfaktoren und Ziele	65
5.3.1.1 Einflussfaktoren	65
5.3.1.2 Ziele	67
5.3.1.3 Bestimmung «Integrationsvektor» anhand von Einflussfaktoren und Zielen	68
5.3.2 Konkrete Integrationspotenziale zwischen den GRC-Funktionen	70
5.3.3 Weiterführende Überlegungen	74
<b>6. Voraussetzungen, Umsetzung und Nutzen eines integrierten GRC-Managements</b>	<b>77</b>
6.1 Einleitung	77
6.2 Voraussetzungen für ein integriertes GRC-Management	77
6.3 Umsetzung eines integrierten GRC-Managements	80
6.4 Nutzen eines integrierten GRC-Managements	82
6.4.1 Nutzenpotenzial Effektivität	82
6.4.2 Nutzenpotenzial Effizienz	84
6.4.3 Nutzenpotenzial Qualität	86
6.4.4 Nutzenpotenzial Beitrag zum Unternehmenserfolg	87
<b>7. GRC-Management bei ausgewählten Schweizerischen Unternehmungen</b>	<b>91</b>
7.1 Interviews mit GRC-Repräsentanten	91
7.2 Fazit	94

<b>8. Schluss</b>	<b>95</b>
8.1 Beantwortung Forschungsfragen und Beurteilung Hypothese	95
8.2 Erkenntnisse und Empfehlungen	96
<b>9. Anhänge</b>	<b>99</b>
9.1 Comprehensive St. Gallen Approach to Compliance	99
9.2 Relevante Managementsysteme im Kontext der GRC-Funktionen	100
9.2.1 Compliance: ISO 19600	100
9.2.2 Compliance: COSO Internal Control Integrated Framework, Teil Compliance	102
9.2.4 Risikomanagement: COSO Enterprise Risk Management (ERM) Framework	105
9.2.5 Compliance: United States Federal Sentencing Guidelines Manual	106
9.2.6 GRC-Funktionen: Open Compliance and Ethics Group (OCEG)	107
9.3 Relevante Management-Modelle im Kontext der GRC-Funktionen	108
9.3.1 PWC iGRC-Methodik	108
9.3.2 KPMG GRC Holistic Model	110
9.3.3 GRC-Rahmenwerk von Otremba	110
9.3.4 GRC-Referenzrahmen von Racz et al.	111
9.3.5 Bezugsrahmen des strategischen GRC-Managements von Marekfa und Nissen	113
<b>10. Muster und Checklisten</b>	<b>115</b>
10.1 Checklisten zur Überprüfung und Verbesserung des GRC-Systems	115
10.2 Stellenbeschrieb GRC Officer	122
10.3 GRC Merkblatt	127
10.4 Ziele und Projektplan zum Aufbau eines integrierten GRC-Managements	133
10.5 GRC-Reporting	142