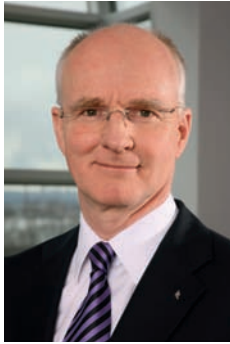




**BUSINESS
CONTROL SYSTEM**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
1. Business Control System	4
1.1. General Business Principles	6
1.2. Policy on Business Control (Geschäftspolitik)	7
1.3. Statement on Business Control (Erklärung zur Geschäftssteuerung)	8
2. Chancen und Risiken	9
3. Risk Management (RM) System	12
3.1. Risk Management	12
3.1.1. Risikobewertung	12
3.1.2. Risiko-Karte (Risk Map)	14
3.2. Business Continuity Management	14
3.3. Internal Control System	15
4. Compliance Management (CM) System	16
4.1. Compliance Risk Management	17
4.1.1. Risikobewertung	17
4.1.2. Risiko-Karte (Risk Map)	19
4.2. Code of Conduct	19
4.3. Corporate Governance Kodex	20
4.4. Corporate Social Responsibility	20
5. Verantwortlichkeiten	21
6. Prozess und Kommunikation	25
6.1. R2C Reporting Tool	25
6.2. Meldepflichten und Meldefristen für Risiken	25
6.3. Fristen für Gegensteuerungsmaßnahmen	26
6.4. Audit Committee Meetings	27
7. Abkürzungsverzeichnis	28
8. Glossar	30
9. Anlage: Risikomeldung	32



Vorwort

Immer wieder geraten Unternehmen in Schwierigkeiten, weil sie Risiken unterschätzen und nicht über ein geeignetes Frühwarnsystem verfügen. So haben letztendlich auch fehlende Kontrollmechanismen und ein mangelhaftes Risiko-Management 2008/2009 zu einer Wirtschafts- und Finanzkrise ungeahnten Ausmaßes geführt.

Um Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten, hat Lekkerland bereits im Jahr 2004 das **Business Control System** eingeführt. Dieses verpflichtet alle Managementebenen zur Erfassung, Kontrolle und Steuerung von Risiken. Hierfür stellen wir ein verlässliches Instrumentarium sowie geeignete Maßnahmen zur Gegensteuerung zur Verfügung. Verantwortlich für das Business Control System bei Lekkerland ist der Chief Risk Officer.

Interne Richtlinien, Verantwortlichkeiten und Verhaltensvorschriften, wie zum Beispiel der Code of Conduct, gelten für alle Gesellschaften der Lekkerland Gruppe gleichermaßen und sind für alle Mitarbeiter¹

bindend. Die Einhaltung aller Richtlinien wird daher kontinuierlich überwacht. Mit dem Business Control System schärfen wir das Bewusstsein aller Mitarbeiter für den Umgang mit Risiken. Egal ob Führungskraft oder Lagerarbeiter: Ein funktionierendes Business Control System setzt voraus, dass alle Mitarbeiter Risiken und Fehlentwicklungen rechtzeitig erkennen und diese an die Verantwortlichen melden.

Die vorliegende Broschüre richtet sich daher an alle Mitarbeiter der Lekkerland Gruppe sowie an unsere Anteilseigner. Gleichzeitig möchten wir aber auch unseren Kunden und Lieferanten aufzeigen, welche Vorkehrungen Lekkerland² getroffen hat, um Risiken zu erkennen, zu steuern und zu minimieren.

Der Vorstand bekennt sich ausdrücklich zum Business Control System. Es hat dazu beigetragen, dass Risiken innerhalb der Lekkerland Gruppe deutlich verringert werden konnten. Das Business Control System bei Lekkerland leistet somit einen wesentlichen Beitrag zu einer erfolgreichen Zukunft des Unternehmens.

Christian Berner
Chief Executive Officer (CEO)

Michael Gerlif
Chief Financial Officer (CFO)

Kay Schiebur
Chief Operating Officer (COO)

Dr. Roland Pardey
Chief Risk Officer (CRO)

¹⁾ Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit sind im Folgenden mit »Mitarbeiter« immer beide Geschlechter gemeint.

²⁾ Soweit von Lekkerland gesprochen wird, sind hiermit alle Unternehmen der Lekkerland Gruppe gemeint, unabhängig davon, ob die Landesgesellschaft unter Lekkerland oder Conway firmiert.

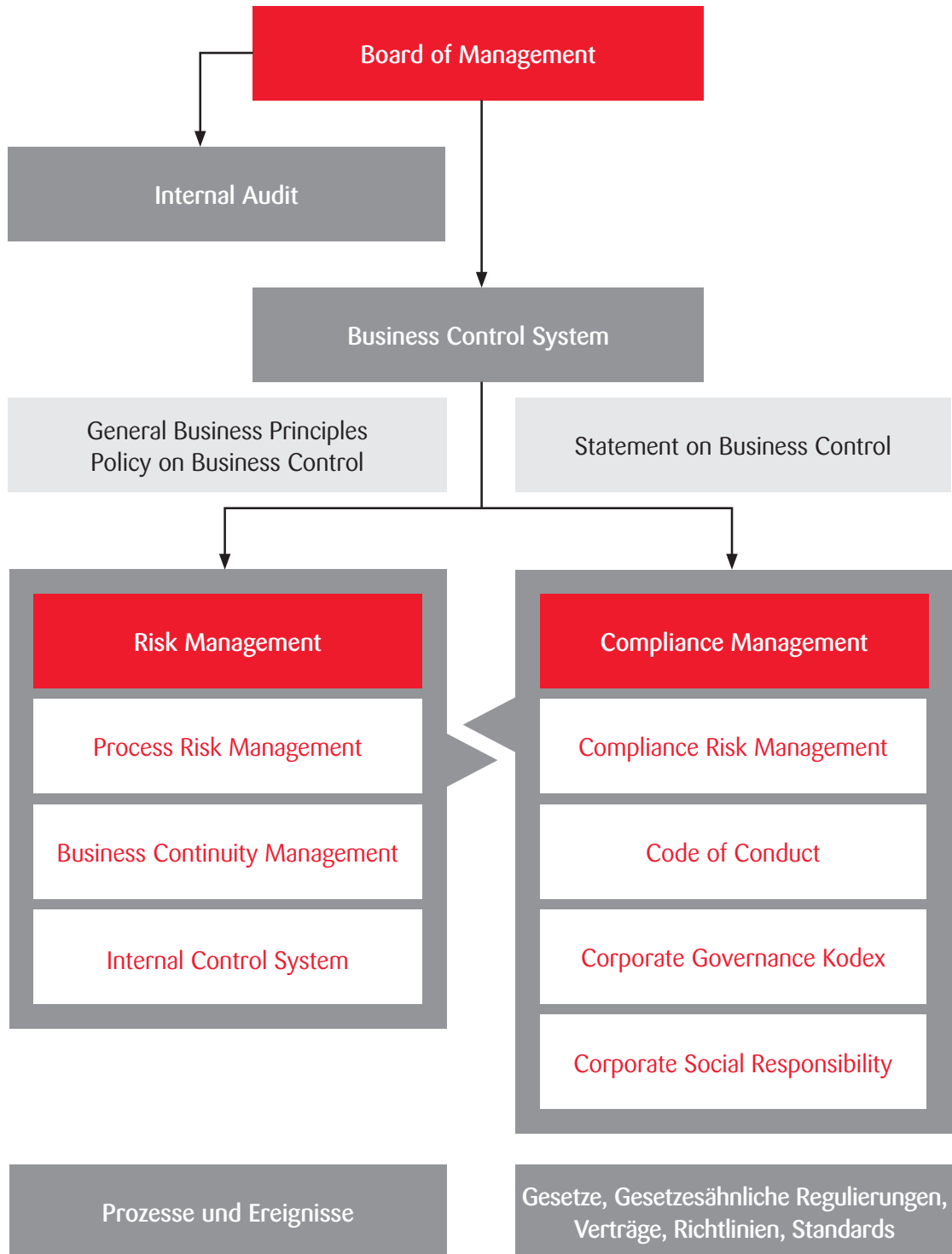


1. Business Control System

Gegenstand des **Business Control Systems** ist es, Risiken systematisch zu erfassen, zu kontrollieren und zu steuern. Das Business Control System der Lekkerland Gruppe besteht aus folgenden Komponenten:

- Das Business Control System basiert auf den **General Business Principles**. Bei Lekkerland sind dies Geschäftsgrundsätze wie das Leitbild, ethische und soziale Grundsätze, Kompetenz- und Governance-Regeln sowie Kontrollfunktionen.
- Die **Policy on Business Control** legt die Geschäftspolitik fest, auf deren Grundlage alle Unternehmen gesteuert werden.
- Das **Statement on Business Control** unterzeichnen die Vertreter des Managements für ihre jeweiligen Verantwortungsbereiche. Mit der Unterzeichnung bekennen und verpflichten sie sich persönlich sowie ihre jeweiligen Verantwortungsbereiche zur Einhaltung der Vorgaben (General Business Principles) des Business Control Systems.

Struktur des Business Control Systems



1.1. General Business Principles

Die Außenwirkung eines Unternehmens ist eng mit der Unternehmenskultur und den internen Verhaltensregeln verknüpft. So umfassen die General Business Principles bei Lekkerland verschiedene Bausteine wie das Leitbild, ethische und soziale Grundsätze, Kompetenz- und Governance-Regeln sowie Kontrollfunktionen.

Unternehmertum, Offenheit, Führungsorientierung und Loyalität. Darüber hinaus verfügt Lekkerland über eine klar definierte Mission und Vision.

In der Broschüre „Unser Leitbild“ sind die Lekkerland Leitlinien anschaulich dargestellt. Sie wird jedem Mitarbeiter bei der Einstellung ausgehändigt.

Leitbild

Das Fundament des Leitbildes bilden die Werte unseres Unternehmens, die unser Handeln bestimmen: Dynamisch, Verlässlich, Flexibel. Auf diesen Werten bauen die Leitlinien auf, die sich durch eine hohe operative Relevanz auszeichnen. In den Leitlinien bekennt sich das Lekkerland Management zu Kundenorientierung, hohen Qualitätsansprüchen,

Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

Kompetenzen und Verantwortlichkeiten bei Lekkerland sind in Kompetenzkatalogen und Richtlinien festgelegt, die für alle Mitarbeiter des Unternehmens gelten. Organisationsanweisungen hingegen gelten für einzelne Teilbereiche des Unternehmens.



Das Lekkerland Leitbild

1.2. Policy on Business Control (Geschäftspolitik)

Eine aktive Unternehmenssteuerung ist für den Fortbestand eines Unternehmens von grundlegender Bedeutung. Das Business Control System stellt daher Steuerungsinstrumente zur Verfügung, die es dem Vorstand ermöglichen, das Unternehmen zielgerichtet und objektbezogen zu lenken. Der Vorstand hat in der **Policy on Business Control** die folgenden Grundsätze der Unternehmenssteuerung festgelegt. Sie bilden das Fundament des Business Control Systems.

1. Prinzipien der Unternehmenskultur

- Leitbild
- Code of Conduct
- Corporate Governance Kodex
- Corporate Social Responsibility

2. Wir haben klare Unternehmensdirektiven, die wir befolgen.

- Eindeutige Richtlinien und Kompetenzkataloge
- Eindeutige Prozessabläufe
- Eindeutige Verantwortlichkeiten

3. Wir haben durchgängige Kontroll- und Prüfsysteme.

- Internal Audit
- Qualitätsmanagement
- Internal Control System

4. Risk Management ist Aufgabe aller Managementebenen.

- Geeignete Mechanismen für die Identifikation und Bewertung der vorhandenen Risiken (Self-Assessment)

- Frühwarnsystem mit definierten Eskalationsstufen
- Schnelle und effiziente Gegensteuerungsmaßnahmen
- Pläne zur Aufrechterhaltung der Geschäftsprozesse (Business Continuity Management)
- Laufendes Monitoring der Risiken durch Risk Management Software und Audit Committee Meetings

5. Compliance Management ist Aufgabe aller Managementebenen.

- Geeignete Mechanismen für die Einschätzung von Compliance Risiken
- Frühwarnsystem mit definierten Eskalationsstufen
- Schnelle und effiziente Gegensteuerungsmaßnahmen
- Laufendes Monitoring von Compliance Risiken durch Compliance Risk Reporting und Audit Committee Meetings

6. Weiterentwicklung des Business Control Systems ist Aufgabe aller Managementebenen.

7. Das Management bekennt sich öffentlich zum Business Control System.

- Vollständigkeitserklärung (Letter of Representation)
- Erklärung des Managements zur Geschäftssteuerung (Statement on Business Control)



1.3. Statement on Business Control (Erklärung zur Geschäftssteuerung)

Im Statement on Business Control bekennt sich der Vorstand zur Einhaltung der Vorgaben des Business Control Systems. Der Vorstand, die Country Manager sowie die Executive Vice Presidents, Senior Vice Presidents und die Führungskräfte der Holding unterzeichnen das Statement on Business Control für ihre jeweiligen Verantwortungsbe-
reiche.

Das Statement on Business Control umfasst folgende Punkte:

- Der Unterzeichner übernimmt die volle Verantwortung für die Implementierung und Aufrechterhaltung einer effizienten Geschäftssteuerung.
- Der Unterzeichner bestätigt, dass keine ernsthaften Schwachstellen im Risk Management bestehen. Ausnahmen hiervon führt er gesondert an und kommentiert diese.
- Der Unterzeichner untermauert das Statement durch seine persönliche Einschätzung.
- Der Unterzeichner erstellt passende Maßnahmenpläne, um ernsthafte Schwächen der Geschäftssteuerung beseitigen zu können.
- Dem Unterzeichner sind keine Unregelmäßigkeiten seitens des Managements und der Belegschaft bekannt.
- Dem Unterzeichner sind keine wesentlichen Verletzungen von Gesetzen und internen Vorschriften bekannt (Compliance Management).
- Der Unterzeichner handelt in Übereinstimmung mit dem Code of Conduct.

Der Chief Risk Officer (CRO) überprüft die Richtigkeit der getroffenen Aussagen und berichtet hierüber an den Vorstand und an den Aufsichtsrat.

2. Chancen und Risiken

Unternehmerisch zu handeln bedeutet auch, bewusst Risiken einzugehen. Jedes Unternehmen hat daher die Pflicht, Vorsorge gegen mögliche unternehmerische Risiken zu treffen.

Risiko

Ein Risiko ist die Gefahr, dass Negatives eintreten oder Positives nicht realisiert werden kann. Risiken bedeuten für die Unternehmenssteuerung, dass bestimmte Ereignisse und/oder Handlungen verhindern, dass Unternehmensziele erreicht oder Strategien erfolgreich umgesetzt werden können.

Chancen nutzen, Risiken managen

Die mit dem unternehmerischen Handeln einhergehenden Risiken müssen daher systematisch erfasst, gesteuert und kontrolliert werden. Lekkerland hat zu diesem Zweck ein Risk Management (RM) und ein Compliance Management (CM) eingerichtet. Ziel des Risk Managements und des Compliance Managements ist es, Gefahren und Risiken frühzeitig zu erkennen und aufzuzeigen.

Dabei gilt es insbesondere, die gesetzlichen Anforderungen konzernbezogen umzusetzen.

Das heißt

- über ein geeignetes Frühwarnsystem zu verfügen, das operative und strategische Risiken identifiziert,
- erkannte Risiken zu bewerten sowie
- geeignete Maßnahmen festzulegen und deren termingerechte Umsetzung nachzuhalten.

Des Weiteren gilt es,

- für die betreffenden Geschäftsbereiche und Prozesse klare Verantwortungen zu definieren,
- die Verantwortlichen für die Notwendigkeit des Risk Managements und des Compliance Managements zu sensibilisieren,
- den Mitarbeitern ein angemessenes Risikobewusstsein zu vermitteln sowie
- ein bewertendes und aktuelles Risiko-Berichtswesen zu haben und weiterzuentwickeln.

Lekkerland hat frühzeitig agiert, indem es Richtlinien, Kompetenzkataloge und Verantwortlichkeiten „top-down“ verbindlich vorgegeben hat – das heißt ausgehend vom Vorstand über das mittlere Management bis zu den einzelnen Mitarbeitern der Lekkerland Gruppe.

Auch in Zukunft wird Lekkerland die sich bietenden Chancen nutzen, um seine Position im Convenience-Sektor durch gezieltes qualitatives und quantitatives Wachstum weiter zu festigen und auszubauen. Chancen zu ergreifen und im operativen Geschäft umzusetzen bedeutet aber auch, Risiken einzugehen. Ob und wie diese Risiken bewältigt werden, ist entscheidend für den Unternehmenserfolg.



Risiko-Kategorien

Risiken können nach der Art des jeweiligen Risikos in Ereignisrisiken, Geschäftsrisiken, Prozessrisiken und Compliance Risiken unterschieden werden.

Ereignisrisiken

Ereignisrisiken sind Naturkatastrophen oder Unwetter und andere Ereignisse höherer Gewalt, die in der Regel sehr selten eintreten und im Grunde unvermeidbar sind.

Geschäftsrisiken

Geschäftsrisiken sind grundsätzliche Risiken des Geschäftsmodells, die im Marktumfeld (also von außen) oder in der eigenen Organisation begründet sein können.

Zu den Geschäftsrisiken gehören typischerweise die Risiko-Kategorien „Marktumfeld“ sowie „Management/Organisation“. Sie werden in den einzelnen Unternehmensbereichen kontinuierlich beobachtet, analysiert und gesteuert. Geschäftsrisiken sind beispielsweise Produkthaftung oder Produktrückrufe.

Prozessrisiken

Das Risikoumfeld jedes Unternehmens wird erheblich durch Prozesse bestimmt. Bei Lekkerland gibt es als wesentliche Kernprozesse

- den Beschaffungsprozess,
- den Vertriebsprozess sowie
- die Support- und Managementprozesse.

Die jeweiligen Prozessverantwortlichen erstellen regelmäßig Risikoanalysen für alle geschäftsrelevanten Prozesse. Gleiches geschieht systematisch bei Prozessänderungen und Veränderungen der Schnittstellen zu anderen Prozessen. Der Prozessverantwortliche ist dafür zuständig, dass Risiken richtig erfasst, bewertet sowie gegebenenfalls geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen ergriffen, kommu-

niziert und dokumentiert werden. Er achtet auf die Einhaltung aller gesetzlichen und internen Vorschriften, die für den betreffenden Prozess relevant sind.

Die Prozessrisiken sind im Regelfall mindestens jährlich sowie im Rahmen der Budgeterstellung auf Vollständigkeit, Aktualität und Bedeutung hin zu überprüfen. Den Bedarf und die zeitlichen Abstände dieser so genannten Self-Assessments legt jeder Prozessverantwortliche selbst fest, führt sie jedoch mindestens einmal jährlich durch. Gleiches gilt für die Mitteilung wesentlicher Veränderungen an die betroffenen Mitarbeiter.

Compliance Risiken

Compliance bedeutet die Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen, Erlassen und behördlichen Auflagen. Von Lekkerland geschlossene Verträge sowie geschäftsnotwendige Normen und interne Richtlinien sind hier ebenfalls eingeschlossen.

Compliance ist aber nicht nur ein Konzept, das in einem Unternehmen die Einhaltung definierter Regeln durch Aufsichtsrat, Management und alle Mitarbeiter sicherstellt. Es ist vor allem ein Teil der Unternehmenskultur, die von allen Mitarbeitern gelebt wird.

Die Compliance Risiken sind in diesem Zusammenhang diejenigen Risiken, die drohen, wenn vertragliche oder gesetzliche Verpflichtungen nicht eingehalten werden.

Risikoatlas

Der Risikoatlas (vergleiche Tabelle) gibt einen Überblick über mögliche Risiken der einzelnen Risiko-Kategorien (Ereignis-, Geschäfts- und Prozessrisiken). In allen Kategorien des Risikoatlas' können auch Compliance Risiken auftreten.

Ereignisrisiken	Geschäftsrisiken		Prozessrisiken		
Ereignisse	Marktumfeld	Management/ Organisation	Beschaffungsprozesse	Vertriebsprozesse	Support- und Managementprozesse
<ul style="list-style-type: none"> • Externe Störungen • Naturkatastrophen • Straftaten • Technisches Versagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungsmarkt • Konsumentenverhalten • Kunden • Wettbewerb • Gesetze und Normen • Gesamtwirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsmodell • Kapazitäten • Management/Führung • Organisationsstruktur • Personal • Projekte • Recht 	<ul style="list-style-type: none"> • Abholung/Lieferung • Disposition/Bestellungen • Rechnungskontrolle • Verrechnung • Lieferung • Warenverein-nahmung • Sortimentssteuerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Auftragseinholung • Auslieferung • Fakturierung • Kommissionierung • Tourenplanung • Warenausgangs-kontrolle • Kunden-management • Preissteuerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Finance • Forderungs-management • IT • Personal-management • Qualitäts-management • Reklamations-management • Stammdatenpflege

Risikoatlas

3. Risk Management (RM) System

Das Risk Management System befasst sich mit Ereignis-, Geschäfts- und Prozessrisiken. Es setzt sich aus dem Process Risk Management, dem Business Continuity Management und dem Internal Control System zusammen.

3.1. Risk Management

Um Risiken systematisch erfassen, analysieren, überwachen und bewältigen zu können, sind geeignete Hilfsmittel erforderlich.

Das Risk Management von Lekkerland definiert die Regeln und das Instrumentarium für die Erfassung, Steuerung und Kontrolle von Risiken. Es stellt einen integralen Bestandteil der Unternehmensführung dar und trägt entscheidend zum Unternehmenserfolg bei.

Die Steuerung und Kontrolle der Risiken sowie die Ableitung von Maßnahmen zur Gegensteuerung erfolgen mit Hilfe einer Risk Management Software.

3.1.1. Risikobewertung

Eine mögliche negative Abweichung vom geplanten Ergebnis ist im Risk Management als Risiko zu führen. Dies gilt so lange, wie die Abweichung noch nicht eingetreten ist oder vom Controlling noch nicht im Budget oder Forecast berücksichtigt wurde.

Risiken, die der normalen Lebenserfahrung entsprechen, werden nur dann erfasst, wenn das Risiko aufgrund veränderter Rahmenbedingungen das Normalmaß übersteigt, also von einem abstrakten Risiko zu einem konkreten Risiko wird. Zu den abstrakten Risiken zählen beispielsweise ein verregneter Sommer, ein Brand oder Flugzeugabsturz.

Aus dem Schadenspotenzial und der Eintrittswahrscheinlichkeit der einzelnen Risiken ergibt sich eine Risikobewertung. Diese lässt sich grafisch in einer so genannten Risiko-Karte (Risk Map) darstellen. Je nach Risikobewertung wurden bestimmte Meldepflichten festgelegt (vergleiche 6.2.).

Schadenspotenzial

Maßgeblich für das Schadenspotenzial eines Risikos ist die Auswirkung auf das budgetierte Ergebnis (EBIT) der jeweiligen Landesgesellschaft. Um das Schadenspotenzial besser abschätzen zu können und gruppenweit vergleichbar zu machen, werden alle Risiken hinsichtlich ihrer Auswirkung auf das EBIT des jeweiligen Landes und für die jeweils folgenden zwölf Monate bewertet. Die Klassifizierung

des Schadens erfolgt – anders als beim Compliance Risk Management – auf Basis der Schadenshöhe. Entsprechend der möglichen Schadenspotenziale wurden die Länder in Gruppen zusammengefasst. Kann keine exakte Quantifizierung vorgenommen werden, besteht in Ausnahmefällen die Möglichkeit, das Risiko in eine Auswirkungsklasse einzugruppiert.

Auswirkung auf EBIT in Tausend Euro (für die folgenden zwölf Kalendermonate)				
Land	Niedrig	Moderat	Wesentlich	Gravierend
Deutschland	< 300	300 bis 1.000	1.000 bis 3.000	> 3.000
Niederlande, Belgien	< 75	75 bis 250	250 bis 750	> 750
Polen, Spanien	< 40	40 bis 120	120 bis 400	> 400
Österreich, Schweiz, Tschechien	< 25	25 bis 75	75 bis 250	> 250
Rumänien	< 15	15 bis 50	50 bis 150	> 150

Ist eine grobe Abschätzung der Auswirkung auf das EBIT nicht möglich, kann die Auswirkungsklasse anhand einer verbalen Beschreibung, wie die jeweils betroffenen Prozesse beeinträchtigt werden, festgelegt werden.

Qualität	Das Risiko stellt eine Beeinträchtigung der Funktionsfähigkeit/Qualität des Teil-Prozesses dar, die jedoch tragbar ist.	Das Risiko kann die Funktionsfähigkeit/Qualität des Prozesses beeinträchtigen.	Das Risiko kann die Funktionsfähigkeit/Qualität des Kern-Prozesses maßgeblich und nachhaltig beeinträchtigen.	Das Risiko ist geeignet, die Funktionsfähigkeit/Qualität des Kern-Prozesses unmittelbar und substantiell zu gefährden.
----------	---	--	---	--

Schadenspotenzial

Eintrittswahrscheinlichkeit

Zweites Kriterium zur Bewertung eines Risikos ist dessen Eintrittswahrscheinlichkeit. Zur Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeit können Erfahrungswerte herangezogen und mit Vergleichswerten aus der Branche abgeglichen werden. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird in Prozentpunkten angegeben. Ihre Erfassung ist erforderlich, um die Dringlichkeit von Gegenmaßnahmen beurteilen zu können. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird bezogen auf einen Zeitraum von zwölf Monaten angegeben. Sollte eine Quantifizierung der Eintrittswahrscheinlichkeit nicht möglich sein, ist eine Schätzung über Klassen möglich.

Bezeichnung der Klassen	Eintrittswahrscheinlichkeit	
	von	bis
Sehr gering	0%	5%
Gering	über 5%	20%
Mittel	über 20%	50%
Hoch	über 50%	100%

3.1.2. Risiko-Karte (Risk Map)

Die Klassifizierung der Risiken in der Risk Map erfolgt durch eine Systematik mit den Risikostufen grün, gelb, orange und rot. Auf diese Weise visualisiert Lekkerland seine Risiken im internen Reporting für alle Unternehmen der Gruppe. Für das Risk Management sieht die Risk Map wie folgt aus:

▲ Schadenspotenzial in €

Gravierend	Mittel	Hoch	Sehr hoch	Sehr hoch	
Wesentlich	Mittel	Mittel	Hoch	Sehr hoch	
Moderat	Gering	Mittel	Mittel	Hoch	
Niedrig	Gering	Gering	Mittel	Mittel	
	Sehr gering	Gering	Mittel	Hoch	
	0	5	20	50	100

▶ Eintrittswahrscheinlichkeit in %

3.2. Business Continuity Management

Brände, Naturkatastrophen oder technische Störungen können Unternehmensprozesse massiv behindern und sogar die Existenz eines Unternehmens gefährden. Mit dem Business Continuity Management versucht Lekkerland einerseits, die Eintrittswahrscheinlichkeit von Großschäden zu verringern und andererseits die Auswirkung solcher Schadensfälle zu begrenzen. Denn auch beim Eintreten derartiger Ereignisse muss der Geschäftsbetrieb aufrechterhalten werden. Das Business Continuity Management umfasst das Vorsorge- und das Versicherungsmanagement sowie die Notfall- und Betriebsfortführungsplanung. Die Vorgaben zum Business Continuity Management von Lekkerland sind in der Richtlinie „Business Continuity Management“ dokumentiert.

Das Vorsorgemanagement verringert die Eintrittswahrscheinlichkeit von Bränden und technischen Störungen. Allen Standorten werden neben der Einhaltung gesetzlicher, behördlicher, norm- und versicherungstechnischer Vorschriften weitere für sinnvoll erachtete Maßnahmen zur Risikovorsorge vorgeschrieben.

Sollte trotz Beachtung und regelmäßiger Revision der Sicherheitsstandards ein Schadensfall (zum Beispiel durch einen Brand) eintreten, ist Lekkerland gegen finanzielle Folgeschäden (unmittelbare Kosten und Mehrkosten) angemessen abgesichert.

Sollte ein Standort ganz ausfallen, so müssen die Auswirkungen auf den laufenden Geschäftsbetrieb so gering wie möglich gehalten werden. Daher verfügt Lekkerland über Notfallpläne zur Betriebsfortführung.

Diese geben vor, was bei Eintritt bestimmter Ereignisse zu unternehmen ist (Erstaktivitäten). Die Notfallpläne sind laufend zu aktualisieren. Die Abteilung Internal Audit



überprüft dies stichprobenartig in angemessenen Zeitabständen. Auf Konzernebene und in allen Lekkerland Landesgesellschaften gibt es Krisenstäbe, die im Krisenfall vom CRO beziehungsweise vom Risk Officer einberufen werden. Die Krisenpläne für die Kommunikation in Krisenfällen sind in einem Handbuch zusammengefasst, das von der Abteilung Corporate Communications betreut wird.

3.3. Internal Control System

Das Internal Control System umfasst unter anderem alle Maßnahmen und Kontrollmechanismen, die darauf ausgerichtet sind, die Ordnungsmäßigkeit des Jahres- beziehungsweise des Konzernabschlusses sicherzustellen. Das Internal Control System dient somit dazu, Fehler in der internen und externen Rechnungslegung zu verhindern beziehungsweise aufzudecken.

Derzeit wird das bereits existierende Internal Control System konzernübergreifend erfasst und mittels einer speziellen Software (ARIS) dokumentiert. Um eine weitergehende Reduktion der Fehlerrisiken zu erreichen, soll in einem zweiten Schritt eine Analyse der Kontrollmechanismen hinsichtlich Wirksamkeit, Aufbau und Funktionsweise vorgenommen werden. Gleichzeitig werden die vorhandenen Kontrollmechanismen in regelmäßigen Abständen Tests unterzogen, um deren einwandfreie Funktionsweise im Zeitablauf zu gewährleisten. Hintergrund für diese Maßnahmen ist das Ergebnis verschärfter gesetzlicher Anforderungen, etwa durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG).



4. Compliance Management (CM) System

Lekkerland hat das Compliance Management System eingeführt, um die Einhaltung von vertraglichen und gesetzlichen Verpflichtungen sicherzustellen. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die Erfüllung der relevanten Vorschriften und Richtlinien für den Lebensmittelhandel. Das Compliance Management System ist notwendig, um die steigenden Anforderungen von Kunden und Lieferanten entlang der Supply Chain zu erfüllen. Zudem haben die vertraglichen Verpflichtungen zur Einhaltung von gesetzlichen wie auch nicht-gesetzlichen Anforderungen (beispielsweise HACCP, HSSE) zugenommen.

Die Transparenz bezüglich der Compliance Anforderungen hilft, Compliance Risiken zu verringern und Compliance Themen in die täglichen Geschäftsabläufe zu integrieren. Eine proaktive Selbstverpflichtung zu Compliance erhöht darüber hinaus das Vertrauen von Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern in das Unternehmen.

Lekkerland bekennt sich zur Einhaltung der folgenden Compliance Grundsätze:

- Lekkerland bekennt sich zu einer vollständigen Erfüllung aller relevanten gesetzlichen Vorschriften sowie unternehmensinternen Regelungen und Vorgaben („Zero-Tolerance“).
- Lekkerland bekennt sich zur vollständigen Erfüllung der mit den Geschäftspartnern vereinbarten Leistungen und Verpflichtungen.
- Lekkerland verpflichtet sich selbst und seine Mitarbeiter durch das Compliance Management System zur Einhaltung aller relevanten Gesetze, Verordnungen und Richtlinien sowie vertraglichen Vereinbarungen und freiwilligen Regeln.
- Lekkerland schafft mit seinem Compliance Management System Transparenz und eine unabdingbare Voraussetzung zur Erfüllung seiner hohen Qualitätsstandards.



- Lekkerland möchte die Führungskräfte mit dem Compliance Management System bei der Wahrnehmung ihrer ursprünglichen Führungsverantwortung unterstützen.

Das Compliance Management System umfasst das Compliance Risk Management, den Code of Conduct, den Corporate Governance Kodex und die Corporate Social Responsibility.

4.1. Compliance Risk Management

Mit dem Compliance Risk Management stellt Lekkerland sicher, dass Gesetze, Verordnungen, Richtlinien, vertragliche sowie selbst auferlegte Verpflichtungen von seinen Mitarbeitern eingehalten werden.

Die General Business Principles sind für alle Mitarbeiter ausnahmslos und auf allen Ebenen verpflichtend. Die jeweiligen Vorgesetzten sind zur regelmäßigen Kontrolle verpflichtet. Das Management wird durch

eine Reihe von Prüfungsprozessen, die unter anderem durch Internal Audit initiiert werden, bei der Wahrnehmung seiner Compliance Aufgabe unterstützt.

Die Steuerung und Kontrolle der Risiken sowie die Ableitung von Maßnahmen zur Gegensteuerung erfolgen mit Hilfe einer Compliance Management Software.

4.1.1. Risikobewertung

Aus dem Schadenspotenzial und der Eintrittswahrscheinlichkeit der jeweiligen Risiken ergibt sich eine Risikobewertung. Diese lässt sich grafisch in einer sogenannten Risiko-Karte (Risk Map) darstellen. Je nach Ausprägung des Risikos wurden bestimmte Meldepflichten festgelegt (vergleiche 6.2.).

Schadenspotenzial

Das Schadenspotenzial für Compliance Abweichungen lässt sich nur schwer in Geldwerten ausdrücken. Deshalb arbeitet Lekkerland mit einer Skala von einem bis 100 Punkte in vier Schadensklassen. Die folgende Tabelle soll eine Hilfestellung geben, um mögliche Compliance Schäden auf der Skala einzuordnen.

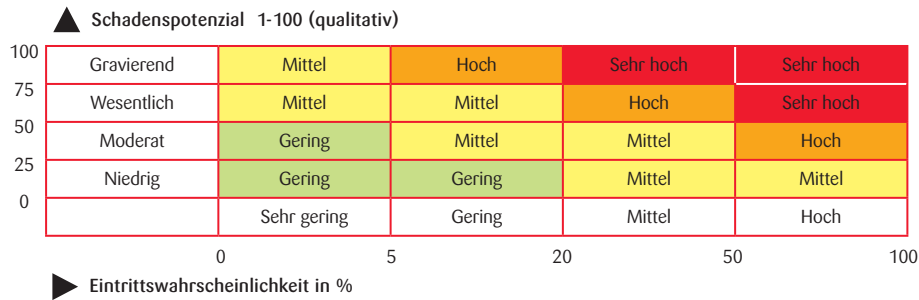
	Niedrig 1-25 Punkte	Moderat 26-50 Punkte	Wesentlich 51-75 Punkte	Gravierend 76-100 Punkte
Auswirkung aus Öffentlichkeitswirksamkeit	Imageschaden durch eingeschränkte Berichterstattung der lokalen Medien	Imageschaden durch intensive Berichterstattung der lokalen Medien und eingeschränkte nationale Berichterstattung	Imageschaden durch intensive nationale und eingeschränkte internationale Berichterstattung	Imageschaden durch intensive nationale und internationale Berichterstattung
Auswirkung aus Verstößen gegen Gesetze bzw. Verordnungen	Bußgelder (verhängt durch Behörden bei Ordnungswidrigkeit)	Ordnungsgelder (verhängt im Rahmen von zivilen Gerichtsverfahren für Nichteinhaltung von gesetzlichen Pflichten durch Untätigkeit)	Geldstrafen (verhängt durch Gerichte bei Begehung von Straftaten)	Haftstrafen (verhängt durch Gerichte bei Begehung von Straftaten)
Auswirkung aus Verstößen gegen Verträge	Gewährleistungsansprüche aus Vertragsverletzung	Vertragskündigung aufgrund von Vertragsverletzung	Schadensersatzforderung aus Vertragsverletzung/ Geltendmachung von Sekundäransprüchen	Vertragsstrafen

Eintrittswahrscheinlichkeit

Zweites Kriterium zur Bewertung eines Risikos ist dessen Eintrittswahrscheinlichkeit. Für die Klassifizierung der Eintrittswahrscheinlichkeit gelten die Ausführungen zum Risk Management analog (vergleiche 3.1.1.).

4.1.2. Risiko-Karte (Risk Map)

Die Risikodarstellung im Compliance Management entspricht im Wesentlichen der im Risk Management. Einziger Unterschied: Das Schadenspotenzial wird in Punkten dargestellt und nicht in Euro. Für das Compliance Management sieht die Risk Map wie folgt aus:



4.2. Code of Conduct

Der Code of Conduct ist Bestandteil des Compliance Management Systems.

Lekkerland bekennt sich mit dem Code of Conduct zu allgemein gültigen ethischen Leitlinien. Diese dienen als Maßstab für das richtige Verhalten im Geschäftsalltag und in kritischen Geschäftssituationen. Alle Führungskräfte und Mitarbeiter richten ihr Verhalten und ihre Entscheidungen an den Leitlinien des Code of Conduct aus.

Der Chief Compliance Officer (CCO) achtet auf die gruppenweite Einhaltung des Code of Conduct. Zu seiner Unterstützung in den Ländern benennt der CCO in Abstimmung mit der Landesgesellschaft jeweils mindestens einen Compliance Officer (CO). Der Compliance Officer steht den Führungskräften und Mitarbeitern der jeweiligen Landesgesellschaft als Ansprechpartner für den Code of Conduct zur Verfügung.

Grundsätzlich kann jeder Mitarbeiter bei Lekkerland gegenüber seinem Vorgesetzten oder dem Compliance Officer eine persönliche Beschwerde vorbringen oder auf Umstände hinweisen, die auf eine Verletzung des Code of Conduct beziehungsweise der General Business Principles schließen lassen. Jeder Hinweis wird gewissenhaft geprüft und – falls er berechtigt ist – werden geeignete Maßnahmen ergriffen.

Weiterführende Informationen zum Code of Conduct von Lekkerland sind der Broschüre „Code of Conduct“ zu entnehmen, die in allen Landessprachen der Lekkerland Länder erschienen ist.

4.3. Corporate Governance Kodex

Lekkerland hat im Jahr 2006 erstmals einen eigenen Corporate Governance Kodex (CGK) verabschiedet und auf der Internetseite der Lekkerland Gruppe unter www.lekkerland.com publiziert. Lekkerland hat sich dazu verpflichtet, seinen unternehmensindividuellen mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex abzugleichen und Abweichungen davon im jeweiligen Lekkerland Geschäftsbericht darzustellen.

Der Corporate Governance Kodex definiert die Verhaltensstandards und Offenlegungspflichten des Unternehmens und regelt unter anderem die Rechte und Pflichten von Aufsichtsrat und Vorstand. Darüber hinaus umfasst dieser Kodex Grundleitlinien des Unternehmens zur Rechnungslegung und Abschlussprüfung.

4.4. Corporate Social Responsibility

Die von Lekkerland im Jahr 2008 entwickelte Corporate Social Responsibility (CSR) Strategie bildet das Fundament für das Engagement des Unternehmens im Nachhaltigkeitsbereich. Die CSR-Strategie umfasst die Kernbereiche Umwelt, Mitarbeiter und Gesellschaft. Ziel ist es, größtmöglichen Nutzen für unsere Kunden, für unser Unternehmen und unser gesellschaftliches Umfeld bei möglichst geringem ökonomischen, ökologischem und sozialem Ressourcenaufwand zu generieren.

Verantwortung für die Umwelt

Vor dem Hintergrund der Klimaerwärmung und der zunehmenden Rohstoffknappheit hat auch Lekkerland das Ziel, den Energieverbrauch und die Emissionen weiter zu reduzieren. So optimieren wir kontinuierlich unseren Fuhrpark und organisieren die Belieferungsprozesse so effizient wie möglich. Dazu setzen wir moderne Tools wie beispielsweise PTV Intertour oder Telematik ein.

Verantwortung für die Mitarbeiter

Der demografische Wandel innerhalb der Gesellschaft wird sich in den nächsten Jahren auf alle Unternehmen auswirken – mit der Folge eines höheren Durchschnittsalters der Mitarbeiter. Lekkerland setzt daher auf Maßnahmen, die die Sicherheit und das Wohlergehen der Belegschaft fördern. Dazu zählen beispielsweise Maßnahmen rund um das Thema Arbeitssicherheit ebenso wie die Aufklärung über präventive Maßnahmen zur Gesundheitsförderung.

Das Umfeld von Lekkerland ist sehr dynamisch und von einem starken Wettbewerb geprägt. Die Qualifikation der Mitarbeiter ist eine wichtige Grundlage für unseren Erfolg. Daher legen wir großen Wert auf die fortlaufende Weiterbildung unserer Mitarbeiter.

Verantwortung für die Gesellschaft

Wir nehmen unsere Verantwortung für die Gesellschaft wahr, indem wir unser direktes Umfeld gestalten und in einem kontinuierlichen Dialog mit allen wichtigen Bezugsgruppen des Unternehmens stehen.

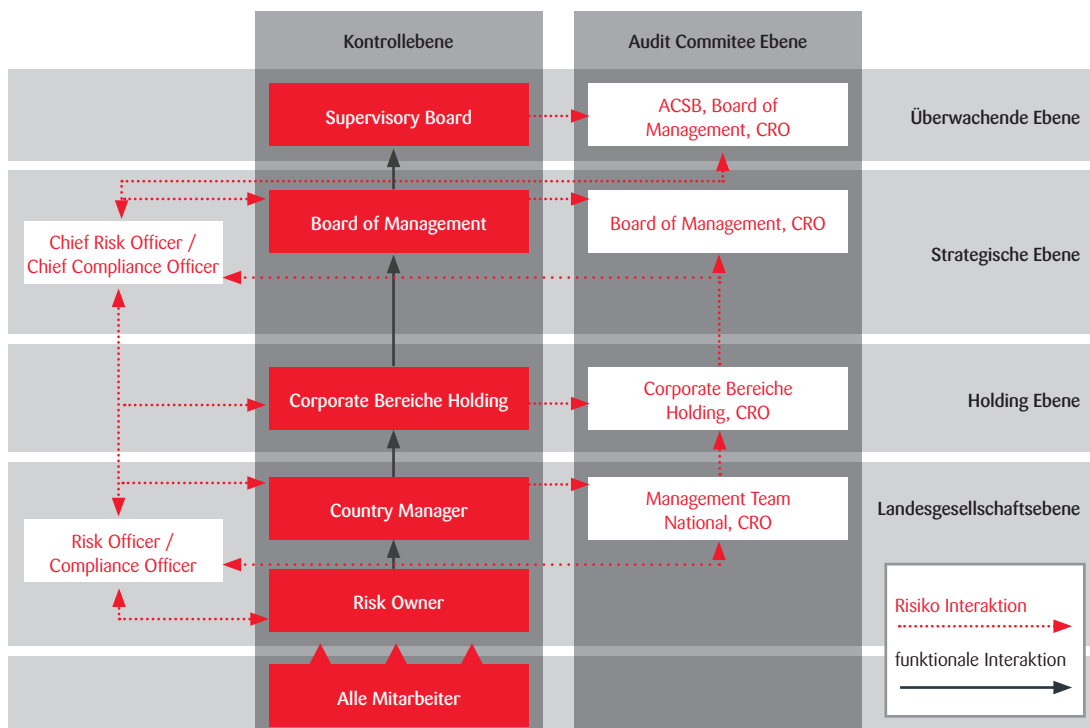
Eine zentrale Rolle im Bereich des gesellschaftlichen Engagements nimmt der Lekkerland Stiftungslehrstuhl für Convenience & Marketing an der EBS Business School ein. Unser Ziel ist es, das Thema Convenience wissenschaftlich noch besser zu erforschen und daraus Handlungsoptionen für unser Unternehmen sowie Empfehlungen für unsere Kunden abzuleiten. Zudem führen wir so akademischen Nachwuchs an die Thematik heran und kommen mit engagierten Studenten – unseren potentiellen Mitarbeitern – in Kontakt.

5. Verantwortlichkeiten

Um das Risk Management System und das Compliance Management System effektiv nutzen zu können, bedarf es klar definierter Verantwortlichkeiten auf verschiedenen Ebenen der Landesgesellschaften und der Holding.

Eine detaillierte Erläuterung der Gremien findet sich im Kapitel Audit Committee Meetings (vergleiche hierzu 6.4).

Die Verantwortlichkeiten innerhalb der Lekkerland Gruppe vom Vorstand über das mittlere Management bis hin zu den einzelnen Mitarbeitern sehen wie folgt aus.



Verantwortlichkeiten auf strategischer Ebene

Die Mitglieder des Vorstands sind auf strategischer Ebene für die Einrichtung angemessener Risikokontrollsysteme verantwortlich. Sie stellen zudem die Wirksamkeit dieser Systeme sicher.

Verantwortlichkeiten auf Holding Ebene

Auf Holding Ebene verantworten die Corporate Bereiche – insbesondere die Executive Vice Presidents (EVP) und Senior Vice Presidents (SVP) – das Risk Management in ihren jeweiligen Funktionsbereichen. Beispielsweise kann bei gleichartigen Risiken in verschiedenen Ländern der hierfür zuständige SVP verantwortlich sein.

Verantwortlichkeiten Chief Risk Officer (CRO)

Auf strategischer Ebene ist der Chief Risk Officer (CRO) für das Risk Management verantwortlich. Zu seinen Aufgaben gehören die Organisation und Weiterentwicklung des Risk Managements, die Koordination innerhalb des Risk Managements sowie die Überwachung der sachgerechten und effizienten Durchführung des Risk Managements im Unternehmen. Er ist Motivator und Inputgeber für die Risk Officer (RO) der Landesgesellschaften.

Der CRO bereitet die Sitzungen der Audit Committees auf der überwachenden, auf strategischer und auf Holding Ebene vor und dokumentiert deren Ergebnisse in Protokollen. Er nimmt persönlich an allen Audit Committee Meetings auf allen Ebenen, also auch auf Landesgesellschaftsebene, teil. Einmal im Jahr präsentiert der CRO den Jahres-Risikobericht vor dem Gesamtaufsichtsrat.

Verantwortlichkeiten Chief Compliance Officer (CCO)

Für das Compliance Management bei Lekkerland zeichnet der Chief Compliance Officer (CCO) verantwortlich. Der CCO koordiniert die Lekkerland CM-Prozesse und ist für die Überwachung und Weiterentwicklung des Compliance Managements innerhalb der Lekkerland Gruppe zuständig. Der CCO berichtet regelmäßig die Compliance Risiken an den CRO.

Der CCO ist für die Koordination der Compliance Officers (CO) auf Landesgesellschaftsebene zuständig und ist wie der CRO Motivator und Inputgeber.

Verantwortlichkeiten auf Landesgesellschaftsebene

Auf Landesgesellschaftsebene ist der jeweilige Country Manager für seine Landesorganisation verantwortlich. Der Country Manager wird von mindestens einem Risk Officer im Risk Management sowie einem Compliance Officer im Compliance Management unterstützt.

Der Risk Officer arbeitet mit dem CRO hinsichtlich der RM-Aktivitäten zusammen und koordiniert den RM-Prozess auf Ebene seiner Landesgesellschaft. Der CRO wiederum unterstützt den Risk Officer bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben in der Landesgesellschaft.

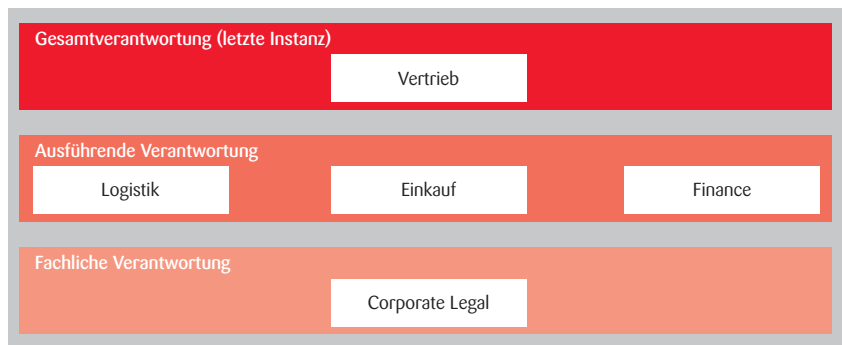
Der Compliance Officer ist im Compliance Management der betreffenden Landesgesellschaft für den CCO tätig. Der CCO wiederum unterstützt den Compliance Officer bei der Wahrnehmung seiner Aufgaben in der Landesorganisation.

Risikoverantwortung der Risk Owner

Die operativen Einheiten kennen die Risiken in ihrem Verantwortungsbereich am Besten. Deshalb werden die Verantwortlichen auch Risk Owner genannt. Durch ihre operative Nähe kommt ihnen eine entscheidende Bedeutung für das frühzeitige Erkennen, Beurteilen und Managen der Risiken am Ort ihres Entstehens zu (fachliche und operative Verantwortung). Durch die Meldung des Risikos „bottom-up“ wird das Management über das Risiko informiert.

Dabei kann die Verantwortung beispielsweise für ein Compliance Risiko auf mehrere operative Bereiche

aufgeteilt sein. Ein Beispiel aus dem Vertriebsprozess soll dies verdeutlichen: Der Vertrieb hat in einem Liefervertrag dem Kunden die Erfüllung bestimmter Leistungen zugesagt. Daher bleibt er gesamtverantwortlich gegenüber dem Kunden – obwohl an der Abwicklung des Geschäfts auch die Logistik, der Einkauf und Finance beteiligt sind. Außerdem können weitere Unternehmensbereiche fachlich eingebunden sein, wie zum Beispiel Corporate Legal.



Risikoverantwortung der Mitarbeiter

Jeder einzelne Mitarbeiter der Lekkerland Gruppe ist verpflichtet, Risiken, die er in seinem Arbeitsumfeld erkannt hat, an seinen Vorgesetzten beziehungsweise an den Risk Officer oder an den Compliance Officer zu melden. Für diese Risikomeldung gibt es ein Formular (vergleiche hierzu die Anlage im Anhang).

Risikovorprüfung

Als fachneutrale, länder- und ressortübergreifende Instanz wird der CRO beziehungsweise CCO bei wesentlichen Änderungen im Konzern eine Risikobewertung (Change Audit) vornehmen. Die Stellungnahme des CROs beziehungsweise CCOs hat dabei den Charakter einer so genannten „second opinion“ und soll die Entscheidungsträger frühzeitig auf besondere Risiken aus Sicht des CROs beziehungsweise des CCOs aufmerksam machen.

Dieses Verfahren wird insbesondere bei wichtigen Angebotsabgaben und Vertragsabschlüssen, grundsätzlichen Struktur- und ablauforganisatorischen Veränderungen sowie bei wesentlichen Eingriffen in die Belange des Business Control Systems angewendet. Die Risk Owner haben die Verpflichtung, den CRO beziehungsweise den CCO über solche Veränderungen unverzüglich, das heißt unmittelbar bei Bekanntwerden, in Kenntnis zu setzen.



6. Prozess und Kommunikation

Der Prozess für Risikomeldungen und die Kommunikation der Risiken spielen eine entscheidende Rolle bei der Risikosteuerung. So müssen einerseits Meldepflichten und Meldefristen nach Bekanntwerden des Risikos sowie Fristen für Gegensteuerungsmaßnahmen beachtet werden. Andererseits müssen auf bestimmten Managementebenen die Risiken des Unternehmens kommuniziert und mögliche Lösungsansätze diskutiert werden.

6.1. R2C Reporting Tool

Der kommunikative Prozess wird bei Lekkerland durch eine Risikosteuerungssoftware – das R2C Reporting Tool (Risk-To-Chance) – unterstützt. In zwei Systemen steuert und koordiniert das R2C Reporting Tool Risiken und überwacht die Maßnahmen zur Risikosteuerung.

- Das Risk Management System erfasst Ereignis-, Geschäfts- und Prozessrisiken.
- Das Compliance Risk Management System erfasst Compliance Risiken.

Mit Hilfe des R2C werden die erfassten Risiken in der Risk Map und in Risikoübersichten verdichtet sowie Gegensteuerungsmaßnahmen dokumentiert. Das Management kann sich so jederzeit über die Risiken der einzelnen Landesgesellschaften informieren. Um dem Vorstand eine optimale Unternehmenssteuerung zu ermöglichen, sind die Einträge im R2C Tool von zentraler Bedeutung.

6.2. Meldepflichten und Meldefristen für Risiken

Der Berichtsweg und die Meldepflichten im Risk Reporting sind von der Klassifizierung des Risikos anhand seines Schadenspotenzials abhängig.

In Abhängigkeit vom Schadenspotenzial gelten sowohl für das Risk Management beziehungsweise für das Compliance Management bei Lekkerland folgende Meldepflichten:

Im Risk Management bedürfen Risiken mit geringem Schadenspotenzial (Kategorie „Gering“) lediglich einer Klärung zwischen den Verantwortlichen der be-

Schadenspotenzial	Meldepflicht Risikomanagement	Meldepflicht Compliance Management
Sehr hoch	Unverzügliche Meldung an den Vorgesetzten und in R2C	
Hoch	Meldung an den Vorgesetzten und in R2C innerhalb von einem Tag	
Mittel	Meldung an den Vorgesetzten und in R2C innerhalb von drei Tagen	
Gering	> 50% oberes Limit der Schadensklasse: Meldung an den Vorgesetzten und in R2C innerhalb von einer Woche	Meldung an den Vorgesetzten und in R2C innerhalb von einer Woche
	< 50% oberes Limit der Schadensklasse: Keine Meldepflicht	

Meldepflichten und Meldefristen für Risiken immer in Verbindung mit der Benennung einer Gegensteuerungsmaßnahme

troffenen Unternehmensbereiche (Risk Owner). Eine Meldepflicht bei derartigen Risiken ist nur dann gegeben, wenn das Ereignis-, Geschäfts- oder Prozessrisiko mehr als 50 Prozent des oberen Limits der Schadensklasse beträgt.

Beispiel: Liegt ein Risiko in der Schadensklasse bis 15.000 Euro, so müssen nur diejenigen Risiken gemeldet werden, deren Auswirkungen Kosten von mehr als 7.500 Euro verursachen.

Hingegen muss bei Verstößen gegen Gesetze, Verträge und interne Richtlinien (Compliance) in jedem Fall eine Meldung erfolgen. Auch dann, wenn das Risiko nur ein geringes Schadenspotenzial aufweist.

Generell gilt: Je höher das Schadenspotenzial, desto schneller müssen die Meldungen an den Vorgesetzten beziehungsweise an den Risk Owner erfolgen und in R2C dokumentiert werden.

6.3. Fristen für Gegensteuerungsmaßnahmen

Auch der Zeitraum, in dem Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden müssen, ist vom Schadenspotenzial eines Risikos abhängig. Die Höhe der Eintrittswahrscheinlichkeit ist dabei unerheblich. Sobald das Risiko erkannt wurde, gelten die folgenden Fristen für die Einleitung von Maßnahmen für das Risk Management beziehungsweise das Compliance Management. Die Meldung muss per E-Mail oder telefonisch erfolgen.

Sind Gegensteuerungsmaßnahmen geplant, so ist deren Wirksamkeit bezüglich der Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenspotenziale zu dokumentieren. Wurden Gegensteuerungsmaßnahmen bereits umgesetzt, muss das betreffende Risiko erneut hinsichtlich des Schadenspotenzials und der Eintrittswahrscheinlichkeit überprüft und die Klassifizierung möglicherweise angepasst werden.

Schadenspotenzial	Maßnahmeneinteilung Risiko Management	Maßnahmeneinteilung Compliance Management
Sehr hoch	Innerhalb von drei Tagen	
Hoch	Innerhalb von einer Woche	
Mittel	Innerhalb von zwei Wochen	
Gering	Keine vom RM kontrollierten Aktivitäten	Innerhalb von vier Wochen*

Fristen für Gegensteuerungsmaßnahmen

*Aufgrund des „Zero-Tolerance“-Prinzips im Compliance Management System ist generell eine Maßnahmeninitiierung für **alle** Risikoklassen erforderlich. Dies ist im Risk Management nicht der Fall.

6.4. Audit Committee Meetings

Audit Committees sind Gremien, die in regelmäßigen Sitzungen über die von den Prozessverantwortlichen vorgelegten Risikoanalysen beraten. Die gemeinsame Analyse von bereichsübergreifenden Risiken und die Entscheidung über Gegenmaßnahmen ist wesentlicher Bestandteil des Risk und des Compliance Managements.

Audit Committee Meetings werden auf allen vier Ebenen durchgeführt und sind durch die Berichterstattung der Mitglieder an die jeweils höhere Ebene sowie durch die Teilnahme des CROs an allen Sitzungen eng miteinander verknüpft (vergleiche hierzu die Grafik unter 5. Verantwortlichkeiten, Seite 21). Gegenstand der Beratungen sind grundsätzlich diejenigen Risiken, die mindestens ein mittleres Risiko für die jeweilige Ebene darstellen.

Die Audit Committees setzen sich wie folgt zusammen:

Hierarchieebene	Ständige Mitglieder	Vorsitz	Anzahl Sitzungen im Jahr	Vorbereitung der Sitzungen/ Protokollführung
Überwachende Ebene (Aufsichtsrat)	Audit Committee Supervisory Board (ACSB), Vorstand, CRO	Vorsitzender des ACSB	2	CRO
Strategische Ebene (Vorstand)	Vorstand, CRO	CEO	3	CRO
Holding Ebene (Corporate Bereiche Holding)	Corporate Bereiche, CRO	CRO	3	CRO
Landesgesellschaftsebene (Management Team)	Management Team, CRO	Country Manager	3	CRO

Oberstes Audit Committee ist das Audit Committee Supervisory Board (Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats), vor dem der CRO die Risiken vorbringt, die er für Lekkerland insgesamt als rot (sehr hohes Risiko) oder orange (hohes Risiko) einstuft.

Darüber hinaus berichten die Country Manager dem Vorstand in ihren Monatsreports über Veränderungen bei bereits bekannten Risiken oder über potentielle neue Risiken.



7. Abkürzungsverzeichnis

AC	Audit Committee	CRO	Chief Risk Officer
ACSB	Audit Committee Supervisory Board	CSR	Corporate Social Responsibility Gesellschaftliche Verantwortung
BCS	Business Control System	EBIT	Earnings before interests and taxes Gewinn vor Zinsen und Steuern
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz	EVP	Executive Vice President
CCO	Chief Compliance Officer	HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points Gefahrenanalyse und kritische Lenkungsunkte
CEO	Chief Executive Officer Vorsitzender des Vorstands	HSSE	Health, Safety, Security, Environment Gesundheit, Arbeitsschutz, Sicherheit und Umweltschutz
CFO	Chief Financial Officer Vorstand Finanzen	IA	Internal Audit Interne Revision
CM	Compliance Management		
CO	Compliance Officer		
COO	Chief Operating Officer Vorstand Einkauf und Logistik		



- IT Information Technology
Informationstechnologie
- R2C Risk-To-Chance
(Risikosteuerungssoftware)
- RM Risk Management
Risiko Management
- RO Risk Officer
- SVP Senior Vice President

8. Glossar

Audit Committee (AC)	Beratungs- und Kommunikationsgremium für das Risk und Compliance Management
Audit Committee Supervisory Board (ACSB)	Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats
Business Control System (BCS)	Zentrales und oberstes Steuerungssystem, Gesamtheit aller Regelungen und Abläufe zur risikoadäquaten Steuerung des Geschäftes
Board of Management	Vorstand
Business Continuity Management	Sicherstellung der Kontinuität des Geschäftes, Vorbeugung von Prozessunterbrechungen
Change Audit	Risikovorprüfung bei wichtigen Veränderungen im Konzern
Chief Compliance Officer (CCO)	Oberster Verantwortlicher für das Compliance Management, koordiniert alle Compliance Officer im Konzern
Compliance Management (CM)	System zur Unterstützung der Mitarbeiter bei der Einhaltung aller Gesetze, Verordnungen, Richtlinien, vertraglichen sowie selbst auferlegten Verpflichtungen des Unternehmens
Compliance Officer (CO)	Unterstützt Mitarbeiter in den Landesgesellschaften insbesondere bei der Einhaltung des Code of Conduct
Chief Risk Officer (CRO)	Oberster Verantwortlicher für das Risk Management, koordiniert alle Risk Officer im Konzern
Corporate Communications	Konzern-Kommunikationsabteilung
Code of Conduct	Leitlinien zur Unternehmensethik
Corporate Governance	Verantwortungsvolle Unternehmensführung
Corporate Governance Kodex	Verhaltensstandards für Vorstand, Aufsichtsrat und Gesellschafter
Corporate Legal	Konzern-Rechtsabteilung
Corporate Social Responsibility	Gesellschaftliche Verantwortung, Verpflichtung des Unternehmens gegenüber Umwelt, Mitarbeitern und Gesellschaft

Finance	Finanz- und Rechnungswesen, Controlling
Forecast	Ergebnis-Vorschau
General Business Principles	Grundlegende Regelungen und Prinzipien des Unternehmens
Internal Control System	Internes Kontrollsystem
Letter of Representation	Vollständigkeitserklärung
Policy on Business Control	Grundsätze der Unternehmenssteuerung/Leitsätze des Business Control Systems
Risk Management (RM)	System zur Erfassung, Bewertung, Steuerung und Kontrolle von Risiken
Risk Map	Risiko-Karte (grafische Darstellung der Risiken)
Risk Officer (RO)	Verantwortlicher für das Risk Management in der jeweiligen Lekkerland Landesgesellschaft
Risk Owner	Prozessverantwortliche innerhalb der Unternehmensbereiche, die durch ihre operative Nähe maßgeblich für die Identifizierung und Kommunikation möglicher Risiken zuständig sind
Self-Assessment	Eigene Einschätzung des Risikos durch den Verantwortlichen
Statement on Business Control	Erklärung des Managements zur Geschäftssteuerung hinsichtlich der Einrichtung und Wirksamkeit des Business Control Systems
Supervisory Board	Aufsichtsrat
Support- und Managementprozesse	Unterstützende und Management-Prozesse (zum Beispiel Controlling)
User	hier: Benutzer des R2C Reporting Tools

9. Anlage: Risikomeldung

Meldung eines Risikos durch Mitarbeiter der Lekkerland Gruppe, die keinen Zugang zur Risk Management Software haben.

1. Prozess		
Geschäftsbereich beziehungsweise Standort:		
Datum:		
Kurzbezeichnung des Risikos:		
<input type="checkbox"/> Marktumfeld	<input type="checkbox"/> Ereignis	<input type="checkbox"/> Management/Organisation
<input type="checkbox"/> Beschaffungsprozess	<input type="checkbox"/> Vertriebsprozess	<input type="checkbox"/> Support- und Managementprozesse

2. Risikoanalyse
Beschreibung des Risikos:
Auslöser, Ursache, verstärkende Faktoren:
Schadenspotenzial:
Eintrittswahrscheinlichkeit:

3. Maßnahmen zur Gegensteuerung		
Bestehende Maßnahme:	Status*:	Termin Umsetzung:
Mögliche Maßnahme und Status*:	Aufwand Umsetzung:	Termin Umsetzung:

* Stufen des Status: Möglich, Beschlossen, Eingeleitet, Umgesetzt

© 2010,
Lekkerland AG & Co. KG
Europaallee 57, 50226 Frechen
Kontakt: Dr. Roland Pardey
E-Mail: roland.pardey@lekkerland.com

