

ISO Insolv

Zu ISO 9001 ergänzende Anforderungen an Insolvenzverwaltungskanzleien

Stand: 01.10.2023

Anforderungen aus UK¹ und BG²

Bezug ³	Stichwort	Anforderung	Nachweismöglichkeiten ⁴	Quelle
4.2.3 und 4.2.4	Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen	<p>Die Kommission empfiehlt die Standardisierung und Strukturierung der Verzeichnisse, Tabellen, Berichte und Schlussrechnungen sowie der Insolvenzgutachten. Sie unterstützt – unter Einräumung von Übergangsfristen für die Verwalter – die entsprechenden Vorschläge der GAVI-Kommission zur Änderung bzw. Ergänzung der §§ 66, 153 InsO, allerdings mit folgender Einschränkung:</p> <ul style="list-style-type: none"> die Schlussrechnung hat eine fortgeschriebene Vermögensübersicht zu enthalten <p>der Schlussbericht soll aus zwei Teilen bestehen: der erste Teil soll einen Bericht über den Verlauf des Insolvenzverfahrens enthalten, der sich an § 289 Abs. 1 HGB orientiert; im zweiten Teil sollen ausgehend von der Vermögensübersicht nach § 153 InsO die Geschäftsvorfälle erläutert werden.</p>	<p>Verankerung im Leistungsprozess</p> <p>Mustervorlagen</p> <p>Schlussberichte</p>	UK D III.
4.2.3 und 4.2.4	Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen	Die in § 58 Abs. 2 InsO (GAVI-E) vorgesehene Frist von 6 Monaten für die regelmäßigen Berichterstattung wird befürwortet.	<p>Verankerung im Leistungsprozess</p> <p>Aufzeichnungen über differierende Anforderungen einzelner Gerichte</p> <p>Fristeinhaltung (Stichprobe im Audit)</p>	UK D IV.
4.2.3 und 4.2.4	Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen	Die Berichte über den Sachstand und die Geschäftsführung nach § 58 InsO haben mindestens eine fortgeschriebene Vermögensübersicht entsprechend § 153 InsO und eine aktualisierte insolvenzrechtliche Rechnungslegung zu enthalten. Einzelne Positionen sind, soweit erforderlich, zu erläutern und auf Anforderung des Gerichts zu belegen. Kontenbestände sind in geeigneter Form nachzuweisen.	<p>Verankerung im Leistungsprozess</p> <p>Mustervorlagen</p> <p>Berichte</p>	UK D V.
5.1	Unabhängigkeit	Voraussetzungen für die Insolvenzverwaltertätigkeit sind Zuverlässigkeit und geordnete wirtschaftliche Verhältnisse	<p>Einsicht der Aufzeichnungen der Nachweise an Gerichte</p> <p>Selbstverpflichtung</p>	BG §3 (1) UK B II. 4.

¹Redaktionell redigierte Zusammenfassung der Empfehlungen der Kommission zur Vorauswahl und Bestellung von Insolvenzverwalterinnen sowie Transparenz, Aufsicht und Kontrolle im Insolvenzverfahren („Uhlenbruck-Kommission“), Internetseite des VID

²Berufsgrundsätze der Insolvenzverwalter, VID, Stand 03.05.2013

³Normabschnitt aus ISO 9001

⁴Die Umsetzung muss über das QMS der Kanzlei gesichert sein. Dies kann auf verschiedene Weise geschehen. Nachweise werden grundsätzlich im Audit eingesehen. Vielfach reicht es aus, die Umsetzung lediglich zu zeigen oder zu erläutern. **Fettgedruckte Nachweise/Nachweismethoden** sind zwingend.

Bezug ³	Stichwort	Anforderung	Nachweismöglichkeiten ⁴	Quelle
5.1	Unabhängigkeit	Der Insolvenzverwalter ist eine von den Gläubigern und dem Schuldner unabhängige Person. Er hat daher alles zu vermeiden, was berechtigte Zweifel an seiner Unabhängigkeit hervorrufen könnte.	Schriftliche Nachweise Konzept Kollisionsprüfung	BG §4 (1) UK C II. (1)
5.1 und 7.5.1	Unabhängigkeit	(1) Der Insolvenzverwalter hat privates Vermögen von fremdem Vermögen getrennt zu halten. (2) Der Insolvenzverwalter ist verpflichtet, die Insolvenzmasse eines Insolvenzverfahrens von den Insolvenzmassen anderer Verfahren getrennt zu verwahren. Er ist insbesondere verpflichtet, für jedes Insolvenzverfahren ein gesondertes Konto einzurichten.	Anweisung zum Einrichten von Treuhandkonten Stichprobe im Audit	BG §9
5.1 und 7.5.1	Unabhängigkeit Kollisionsprüfung	Der Insolvenzverwalter, ihm nahestehende Personen im Sinne von § 138 InsO oder mit ihm zur gemeinsamen Berufsausübung verbundene Personen dürfen <ul style="list-style-type: none"> 1. während der Dauer des Insolvenzverfahrens für den Schuldner oder eine diese nahestehende Person im Sinne von § 138 InsO keine Beratung oder Vertretung übernehmen. Das Gleiche gilt für die Beratung von verfahrensbeteiligten Gläubigern im Rahmen des Insolvenzverfahrens. 2. mit Unternehmen, an denen sie persönlich unmittelbar oder mittelbar – etwa über Familienangehörige oder andere Gesellschaften – beteiligt sind, nur kontrahieren, wenn diese Beteiligung dem Insolvenzgericht angezeigt wird und das Vertragsverhältnis einem Drittvergleich standhält. 3. für Leistungen, die im Rahmen des Insolvenzverfahrens erbracht werden, keine Vergütung annehmen, die ihnen, nicht aber der Insolvenzmasse zugutekommt. Hierzu zählen insbesondere von dritter Seite angebotene Provisionen für die Vermittlung von Grundstücken, Gewerbebetrieben, gewerblichen Schutzrechten u. ä. 4. keine zur Insolvenzmasse gehörenden Vermögensgegenstände oder Rechte selbst oder durch Dritte erwerben. Dies gilt auch für den Fall einer öffentlichen Versteigerung. 5. in Verfahren, in denen einer von ihnen als Insolvenzverwalter tätig ist, keine Funktion im Rahmen einer Poolverwaltung übernehmen. 	Konzept Kollisionsprüfung mit der tatsächlichen Möglichkeit der Prüfung eines angemessenen Umfangs der Kollision aller Berufsträger. Konzept und tatsächlich umsetzbare Regelungen, um den Erwerb von Vermögensgegenständen aus der Masse auch bei Einschaltung von Dienstleistern ausschließlich zu können.	BG §8
5.5	Verantwortung	Alle maßgeblichen Verfahrensentscheidungen trifft der Insolvenzverwalter grundsätzlich persönlich. Über andere Maßnahmen hat er sich laufend zu unterrichten. Er überwacht und koordiniert die von ihm eingesetzten Mitarbeiter. Er gewährleistet insbesondere, dass er in allen wichtigen Angelegenheiten dem Insolvenzgericht und den gesetzlichen Gläubigergremien persönlich für Auskünfte und Besprechungen zur Verfügung steht. Er stellt sicher, dass im Fall seiner Verhinderung ein geeigneter Berufsträger die Vertretung übernimmt.	Verantwortungs- und Vertretungsregelungen	BG §5 (1)

Bezug ³	Stichwort	Anforderung	Nachweismöglichkeiten ⁴	Quelle
6.2.2	Kompetenz der Mitarbeiter	Der Insolvenzverwalter gewährleistet, dass seine mit der Verfahrensabwicklung befassten Mitarbeiter entsprechend qualifiziert sind. Voraussetzungen für die Insolvenzverwaltertätigkeit ist die Vorhaltung eines angemessenen Stabes von qualifizierten eigenen Mitarbeitern, die regelmäßig aus- und fortgebildet werden und ihre für die jeweilige Sachbearbeitung erforderlichen Kenntnisse durch die Teilnahme an regelmäßigen Fortbildungsmaßnahmen erweitern.	Verfahrensanweisungen Vertretungsregelungen Stellen- und Funktionsbeschreibungen Kompetenzanforderungen und Qualifikationsmatrix	BG §3 (1) BG §6 (2) UK B II. 7.
6.2.2	Kompetenz der Verwalter (Ausbildung)	Voraussetzung für die Insolvenzverwaltertätigkeit ist ⁵ der Abschluss eines rechtswissenschaftlichen, wirtschaftswissenschaftlichen oder anderen Universitätsstudiums mit wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung. ⁶	Kopien der Abschlusszeugnisse der IV	UK B II. 1. und 3. BG §3 (1), (3)
6.2.2	Kompetenz der Verwalter (Berufserfahrungen)	Voraussetzung für die Insolvenzverwaltertätigkeit ist ⁷ der Nachweis einer mindestens dreijährigen praktischen umfassenden insolvenzspezifischen Tätigkeit in einem Insolvenzverwalterbüro. ⁸ Für Unternehmensinsolvenzen sollte der Bewerber darlegen, dass er über Erfahrungen in der Unternehmensfortführung (unternehmerische Fähigkeiten) verfügt. In besonders gelagerten Fällen können Zusatzqualifikationen erforderlich sein, insbesondere Erfahrung mit Betriebsfortführungen, vertiefte Kenntnisse und praktische Erfahrung in einzelnen Branchen oder Rechtsgebieten sowie im Zusammenhang mit grenzüberschreitenden Insolvenzverfahren.	Verwalterprofile	UK B II. 1., 3. und 5. BG §3 (1), (2) und (3)
6.2.2	Kompetenz der Verwalter (Fachkenntnisse)	Spezielle Branchenkenntnisse können im Einzelfall erforderlich sein. Der bestellende Insolvenzrichter soll dieses Merkmal berücksichtigen.	Verwalterprofile Konzept Machbarkeitsprüfung Verankerung im QMS	UK C IV.

⁵Die Kriterien finden auf Personen, die bereits seit fünf Jahren als Insolvenzverwalter bestellt worden sind, keine Anwendung.

⁶Haben sich bereits Bewerber bei dem Insolvenzgericht, welches die Liste aufstellt, im Rahmen früherer Tätigkeiten als Insolvenzverwalter bewährt, kann dieses Gericht von vorstehenden Anforderungen im Einzelfall absehen

⁷Die Kriterien finden auf Personen, die bereits seit fünf Jahren als Insolvenzverwalter bestellt worden sind, keine Anwendung

⁸Die Berechtigung zur Bezeichnung „Fachanwalt für Insolvenzrecht“ entbindet nicht von der Nachweispflicht

Bezug ³	Stichwort	Anforderung	Nachweismöglichkeiten ⁴	Quelle
6.2.2	Kompetenz der Verwalter (Fachkenntnisse)	Bei grenzüberschreitenden oder internationalen Insolvenzverfahren soll der Insolvenzverwalter über die im Einzelfall erforderlichen Fremdsprachenkenntnisse verfügen und sind Erfahrungen im internationalen Insolvenzrecht erforderlich.	Konzept Machbarkeitsprüfung	UK C X. UK C XI.
6.2.2	Kompetenz der Verwalter (Fachkenntnisse)	Der Insolvenzverwalter soll Kenntnisse und Erfahrungen im Rahmen von Unternehmenssanierungen insbesondere mittels Insolvenzplänen haben.	Verwalterprofile	UK C VI.
6.2.2	Kompetenz der Verwalter (Fachkenntnisse)	<p>Voraussetzung für die Insolvenzverwaltertätigkeit ist⁹ der Nachweis besonderer insolvenzrechtlicher und betriebswirtschaftlicher Kenntnisse, zumindest in den in § 14 FAO genannten Bereichen.</p> <p>Der Bewerber muss besondere insolvenzrechtliche und betriebswirtschaftliche Kenntnisse, zumindest in folgenden Bereichen nachweisen:¹⁰</p> <p><u>A. Materielles Insolvenzrecht</u></p> <p>a) Insolvenzgründe und Wirkungen des Insolvenzantrages, b) Wirkungen der Verfahrenseröffnung, c) Das Amt des vorläufigen Insolvenzverwalters und des Insolvenzverwalters, d) Sicherung und Verwaltung der Masse, e) Aussonderung, Absonderung und Aufrechnung im Insolvenzverfahren, f) Abwicklung der Vertragsverhältnisse, g) Insolvenzgläubiger, h) Insolvenzanfechtung, i) Arbeit- und Sozialrecht, j) Steuerrecht, k) Gesellschaftsrecht, l) Insolvenzstrafrecht, m) Grundzüge des internationalen Insolvenzrechts</p> <p><u>B Insolvenzverfahrensrecht</u></p> <p>a) Insolvenzeröffnungsverfahren, b) Regelverfahren, c) Planverfahren, d) Verbraucherinsolvenz, e) Restschuldbefreiungsverfahren, f) Sonderinsolvenzen</p> <p><u>C Betriebswirtschaftliche Grundlagen</u></p> <p>a) Buchführung, Bilanzierung und Bilanzanalyse, b) Rechnungslegung in der Insolvenz, c) Betriebswirtschaftliche Fragen des Insolvenzplans (Sanierung), der übertragenden Sanierung, der Liquidation</p>	<p>Nachweis der Fachanwaltsausbildung mit diesen Inhalten</p> <p>oder mindestens vergleichbaren Qualifikationsnachweis</p>	<p>UK B II. 1., 3. und 5.</p> <p>BG §3 (1), (3)</p>
6.2.2	Kompetenz der Verwalter (Fortbildung)	Die Übernahme von Insolvenzverfahren setzt fundierte juristische und wirtschaftliche Kenntnisse voraus, die dem neuesten Stand auf diesen Gebieten entsprechen. Der Insolvenzverwalter ist daher verpflichtet, aktuelle Entwicklungen zu verfolgen und sich regelmäßig - über § 15 FAO hinaus - fortzubilden.	Fortbildungsnachweise der letzten beiden Jahre	BG §6 (1)

⁹Die Kriterien finden auf Personen, die bereits seit fünf Jahren als Insolvenzverwalter bestellt worden sind, keine Anwendung.

¹⁰Die Berechtigung zur Bezeichnung „Fachanwalt für Insolvenzrecht“ entbindet nicht von der Nachweispflicht

Bezug ³	Stichwort	Anforderung	Nachweismöglichkeiten ⁴	Quelle
6.3	Büroorganisation	Erforderlich ist eine dem Stand der Technik und den konkreten Verfahren angemessene Büroausstattung. Der Insolvenzverwalter wird daher eine leistungsfähige und gerichtskompatible elektronische Datenverarbeitung unterhalten. Die Büroorganisation wird an den Erfordernissen eines modernen Qualitätsmanagements ausgerichtet.	Beobachtung der Auditoren	UK B II. 6. UK C IX. BG §3 (1) BG §5 (2)
7.2.2	Kollisionsprüfung	<p>Die erforderliche Unabhängigkeit ist nicht gegeben, wenn</p> <p>a. es sich bei dem Insolvenzverwalter um eine dem Schuldner nahestehende Person im Sinne von § 138 InsO handelt;</p> <p>b. der Insolvenzverwalter, eine ihm nahestehende Person im Sinne von §138 InsO oder eine mit ihm zur gemeinsamen Berufsausübung verbundene Person persönlich Gläubiger oder Drittschuldner des Schuldners ist;</p> <p>c. der Insolvenzverwalter oder eine mit ihm zur gemeinsamen Berufsausübung verbundene Person innerhalb von vier Jahren vor dem Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens den Schuldner oder eine diese nahestehendem Person (§ 138 InsO) mittelbar oder unmittelbar vertreten oder beraten hat;</p> <p>d. ein verfahrensbeteiligter Großgläubiger, Kreditversicherer oder anderer institutioneller Gläubiger von dem Insolvenzverwalter oder einer mit ihm zur gemeinsamen Berufsausübung verbundenen Person ständig in Insolvenzrechtsangelegenheiten, z. B. auch durch die Übernahme von Poolverwaltungen, betreut wird.</p> <p>Der Insolvenzverwalter ist verpflichtet, seine Büroorganisation so einzurichten, dass Kollisionsfälle in vorgenanntem Sinne umgehend erkannt werden.</p>	<p>Konzept Kollisionsprüfung mit der tatsächlichen Möglichkeit der Prüfung eines jeweils angemessenen Umfangs der Kollision</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. vor der Verfahrensannahme 2. nach Kenntnis der wesentlichen Verfahrensbeteiligten, <p>durch den IV bzw. in Teilen durch kompetente und dafür autorisierte Personen.</p>	BG §4 (2) UK C II. (2)
7.2.2	Kollisionsprüfung	Der Insolvenzverwalter ist verpflichtet, Umstände, die Zweifel an seiner Eignung (§ 3), seiner Unabhängigkeit (§ 4) oder seiner Leistungsfähigkeit (§ 5) begründen, dem Insolvenzgericht unter Berücksichtigung berufsrechtlicher Schweigepflichten unverzüglich schriftlich anzuzeigen. Dies gilt auch für solche Umstände, von denen der Insolvenzverwalter erst nach Annahme des Verwalteramtes Kenntnis erlangt.	Konzept Kollisionsprüfung	BG §7
7.2.2	Kollisionsprüfung	<p>Die folgenden Umstände begründen für sich allein noch keine Zweifel an der Unabhängigkeit des Insolvenzverwalters, sind dem Insolvenzgericht aber außer im Falle des lit. a) nach Maßgabe des §7 schriftlich anzuzeigen:</p> <p>a. Der Insolvenzverwalter wurde vom Schuldner oder einem Gläubiger vorgeschlagen.</p> <p>b. Der Insolvenzverwalter, eine ihm nahestehende Person im Sinne von § 138 InsO oder eine mit ihm zur gemeinsamen Berufsausübung verbundene Person war oder ist, soweit nicht ein</p>	-	BG §4 (3)

Bezug ³	Stichwort	Anforderung	Nachweismöglichkeiten ⁴	Quelle
		<p>Fall von § 4 (2) d) vorliegt, für Gläubiger des Schuldners oder andere Verfahrensbeteiligte als Rechtsanwalt, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Poolverwalter in anderen Angelegenheiten tätig.</p> <p>c. Der Insolvenzverwalter, eine ihm nahestehende Person im Sinne von § 138 InsO oder eine mit ihm zur gemeinsamen Berufsausübung verbundene Person ist bereits Insolvenzverwalter bzw. Gutachter oder vorläufiger Insolvenzverwalter in einem Insolvenz-(eröffnungs-)verfahren über das Vermögen oder einer mit der Insolvenzschuldnerin verbundenen Gesellschaft „Konzerninsolvenz“).</p>		
7.2.2	Machbarkeitsprüfung	Die Abwicklung von Insolvenzverfahren erfordert – insbesondere in der Anlaufphase – einen hohen persönlichen Zeiteinsatz. Der Insolvenzverwalter lehnt deshalb die Übernahme neuer Verfahren ab, wenn er selbst oder seine Büroorganisation durchlaufende Verfahren oder in anderer Weise so stark belastet sind, dass die ordnungsgemäße Abwicklung neuer Verfahren nicht mehr in dem erforderlichen Umfang gesichert ist.	Konzept Machbarkeitsprüfung und Verankerung der Prüfung im QMS	BG §5 (3) UK C VII.
7.2.2	Ortsnähe	Grundsätzlich ist Ortsnähe zu verlangen, d. h. die jederzeitige Erreichbarkeit für alle Verfahrensbeteiligten und Präsenz des Insolvenzverwalters im jeweiligen Gerichtsbezirk. Von diesem Erfordernis kann in Ausnahmefällen überregionalen und internationalen Bezugs abgewichen werden. Auch in den Fällen des Abweichens von dem Erfordernis der Ortsnähe muss gewährleistet sein, dass der Insolvenzverwalter sowie die für einzelne Verfahrensbereiche zuständigen Mitarbeiter erreichbar sind.	Darlegung von Tätigkeiten, bestellen den Gerichten und Standorten im Audit.	UK B II. 8
7.5.4 und 7.5.5	Besondere Haftungsrisiken	<p>Der Insolvenzverwalter ist gehalten, für den Fall besonderer Haftungsrisiken eine über § 3 (1) hinausgehende angemessene zusätzliche Versicherung zu Lasten der Masse abzuschließen. Das Bestehen dieser Versicherung hat der Insolvenzverwalter dem Gericht unverzüglich nach der erstmaligen Bestellung und danach einmal jährlich nachzuweisen.</p> <p>Für Großverfahren muss jeweils mit Zustimmung des Gerichts und eines etwaigen Gläubigerausschusses eine besondere Haftpflichtversicherung zu Lasten der Masse abgeschlossen werden.</p>	<p>Definition „besondere Haftungsrisiken“ und „Großverfahren“</p> <p>Verankerung der Prüfung und der Entscheidung in den Prozessen</p>	<p>BG §10 UK C II. UK B II. 10.</p>

Zusatzanforderungen zum Kanzleicontrolling, Risikomanagement und Verfahrenscontrolling

Bezug	Stichwort	Anforderung	Nachweismöglichkeiten	Quelle
	Verfahren Kanzleicontrolling	Die Kanzlei muss ein schlüssiges Verfahren über ein regelmäßiges Controlling dokumentiert haben und nachweisen, dass das dargelegte Controlling regelmäßig ausgeführt wird.	Verfahren Kanzleicontrolling	
	Kostenerfassung	Die Kanzlei muss auf der Basis der BWA alle Kosten in einer angemessenen Struktur erfassen.	Einsicht in letzte relevante BWA, um die Daten der Liquiditätsplanung einschätzen zu können. Liquiditätsplanung, die rollierend auf der Basis der Kanzleikontenstände sowie der erwarteten Einnahmen und Ausgaben zeigt, dass die Liquidität der Kanzlei mindestens für die kommenden 12 Monate gesichert ist.	
	Budgetplanung	Die Kanzlei muss die zu erwartenden Kosten planen und ein System haben, um zu erkennen, falls es zu Kostenüberschreitungen kommt.	Liquiditätsplanung	
	Einnahmenplanung	Die Kanzlei muss auf der Basis einer Bewertung aller offenen Verfahren die zu erwartenden Einnahmen planen.	Liquiditätsplanung	
	Liquiditätsplanung	Die Kanzlei muss nachweisen, dass die Liquidität für einen Zeitraum von mindestens 1 Jahr sichergestellt ist.	Liquiditätsplanung unter Bezug auf die Kosten, die Einnahmen und der Bewertung des Verfahrensbestandes für mindestens einem Jahr im Voraus	
	Risikomanagement	Die Kanzlei muss über ein Verfahren sicherstellen, dass Risiken innerhalb der Kanzlei und in den Verfahren identifiziert und gelenkt werden, Maßnahmen zur Minimierung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder der Auswirkungen von Risiken festgelegt werden, Haftungsfälle vermieden werden. Maßnahmen zur Minimierung der Eintrittswahrscheinlichkeit oder der Auswirkungen von Risiken festgelegt werden, Haftungsfälle vermieden werden.	Verfahren Vorbeugungsmaßnahmen bzw. Risikomanagement Risikoliste mit den wesentlichen Risiken, einer Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes, der zu Risikominimierung geplanten oder durchgeführten Maßnahmen und einer Neubewertung des Risikos	

Bezug	Stichwort	Anforderung	Nachweismöglichkeiten	Quelle
	Verfahrenscontrolling	<p>Die Kanzlei muss ein schlüssiges Konzept über ein regelmäßiges Verfahrenscontrolling dokumentiert haben und nachweisen, dass das dargelegte Controlling regelmäßig ausgeführt wird.</p> <p>Das Verfahren muss zwischen unterschiedliche Verfahrenstypen (IK, IN natürliche Personen, IN Kapitalgesellschaften und IE und Branchen) differenzieren.</p> <p>Es soll erreichen und zeigen, dass die Verfahrensbearbeitung entsprechend der zu Verfahrensbeginn getroffener Grundsatzentscheidungen und Prognosen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zielgerichtet und zügig ist, • hohe Ergebnisse in der Sanierung, Fortführung bzw. Arbeitsplatzsicherung erreicht, <p>und sich alle Verfahrensbeteiligten (einschließlich von Dienstleistern) auf die jeweiligen Verfahrensziele fokussieren können.</p>	<p>Verfahren/Konzept Verfahrenscontrolling</p> <p>Verfahren</p> <p>Listen</p> <p>Beispiele</p>	
	Kennzahlen	<p><u>Dort, wo von den Gerichten gefordert</u>, muss das Verfahrenscontrolling auf der Basis der von den Gerichten geforderten Kennzahlen durchgeführt werden.</p> <p>Daten, die zur Durchführung von Controlling-Berechnungen benötigt werden, müssen vollständig erfasst und ausgewertet werden.</p>	<p>Kennzahlensystem</p> <p>Checkliste über den Umfang und die Methode der Datenerfassung</p>	