



Prof. Dr. Josef Scherer

Rechtsanwalt, Vorstand des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risk- und Compliancemanagement der Technischen Hochschule Deggendorf. Mitglied diverser ISO/DIN-Normenausschüsse (Governance, Compliance, Personalmanagement) und von Austrian Standards International (Risiko-Managementsystem).

„Management reloaded“ - „GRC & ESG in Strategy & Performance“ (GRC & ESG in S & P)

Verknüpfung von Digitalisierung und Informationssicherheit, Nachhaltigkeit (ESG/CSR)¹ und „Unternehmensführung 4.0“ (GRC)² mit Strategie, Zielerreichung und (Nachhaltigkeits-) Berichterstattung³

Summary

„The times, they are a-changin“ (Bob Dylan)

Wann, wenn nicht jetzt?

Disruptive Umfeldentwicklungen wie Corona, neue Arbeitswelten, Digitale Transformation mit zunehmenden Informationssicherheits-Risiken, Technologiewechsel, Nachhaltigkeitstrends (ESG/CSR), rechtliche und behördliche Anforderungen u. v. m. verlangen vom gewissenhaften Entscheider (Vorstand, Geschäftsführer, Aufsichtsrat), entsprechende Ziele, Strategien und Maßnahmen abzuleiten.

Nicht erst seit Corona reden alle von Resilienz und Zukunftsfähigkeit. Die Praxis hinkt hier sowohl im Reifegrad der Ablauforganisation als auch bei „Tone from the Top“ und den Kompetenzen von Management und Mitarbeitern noch weit hinterher.

Es stellt sich die Frage, welche Unternehmen die (Corona-) Krise überleben werden, welche resilient und zukunftsfähig – und damit interessant für Stakeholder – sind. ⁴

„The answer, my friend, is blowin' in the wind“ (Bob Dylan)

Voraussetzung für das Erfolgskonzept, wie sich die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ (GRC) mit Strategie (strategy), Zielerreichung (performance) und (Geschäfts-)Berichterstattung verknüpfen lassen:

„GRC“ bzw. „ESG (CSR)“ muss dazu endlich richtig verstanden, gewünscht und angewandt werden: Nicht als „lästige Überwachungsfunktion“, sondern als modernes und unverzichtbares Unternehmensführungs-Instrument.

Hinweis: Der Artikel enthält Links zu externen Websites Dritter, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Deshalb können wir für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Die verlinkten Seiten wurden zum Zeitpunkt der Verlinkung auf mögliche Rechtsverstöße überprüft. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar.

Eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Links umgehend entfernen.

¹ ESG: Environmental, Social, Governance. CSR: Corporate Social Responsibility.

² Governance, Risk and Compliance.

³Vgl. ausführlich zum Thema dieser Abhandlung: Scherer in Scherer/Fruth/Grötsch (Hrsg.): Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“, 2021. Leseprobe unter [scherer-grc.net/publikationen](https://www.scherer-grc.net/publikationen)

⁴ Vgl. Scherer, Resilienz & Zukunftsfähigkeit, GRC als „Klammer“ diverser Management-Inseln, 9 / 2020, Risknet.de

Das Besondere dabei: Richtig gemacht, erspart dies bereits bei der Umsetzung – und nicht erst Jahre später – Zeit, Geld und Stress!

Wichtige Voraussetzung dafür ist die Erkenntnis:

Der neue GRC-Ansatz ist nahezu identisch mit dem „Environmental, Social, Governance-Ansatz (ESG/CSR).“

„GRC & ESG in S & P!“⁵

1. Definitionen

„He said Captain, I said what?“ (Captain Sensible)

Was heißt GRC bzw. ESG/CSR und Integriertes GRC/ ESG – (CSR-) -Managementsystem?⁶

Governance, Risk und Compliance „zusammen“, also „GRC“ bzw. ESG/CSR ist u.U. etwas anderes als die Summe der drei Komponenten. Eine Legal-Definition gibt es hier nicht. GRC bzw. ESG/CSR könnte (leider etwas komplex) mit „Integre, nachhaltige, complianceorientierte und risikobasierte Unternehmensführung und -überwachung“ übersetzt werden.⁷

Ein Managementsystem⁸, das mehrere Unternehmensfunktionen bzw. Prozesse (z.B. Risiko-, Qualitäts-, Umwelt-, Arbeitssicherheits- und Compliancemanagement) digitalisiert und zu einem „Unternehmensführungs-System“ integriert, kann „**Digitalisiertes Integriertes GRC/ ESG - (CSR-) -Managementsystem genannt werden.**⁹

Keinen alten Wein in neue Schläuche

⁵ Vgl. Scherer in Scherer/ Fruth / Grötsch (Hrsg.): Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“, 2021, S. III.

⁶ Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Governance-Management Band I, 2014, S. 9 und Band II, 2015, S. 30, sowie Scherer, Good Governance und ganzheitliches strategisches und operatives Management.

Die Anreicherung des „unternehmerischen Bauchgefühls“ mit Risiko-, Chancen- und Compliance Management, Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ), 6/2012, S. 201, zum kostenlosen Download auf Scherer-grc.net/Publicationen.

Corporate Governance heißt in etwa „Angemessene Interaktion zwischen den Organen [Gesellschafter, Leitung (Vorstand / Geschäftsführer) und Aufsichtsgremium (Aufsichtsrat / Beirat)] sowie ordnungsgemäße Unternehmensführung und -überwachung“.

Governance ist mehr als Management. Governance soll auch gesellschaftliche Verantwortung (Corporate Social Responsibility (CSR) mit ökonomischer, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit) und Integrität / Ethik umfassen. vgl. ISO/DIS 37000:2020 Governance of organizations

Nachhaltigkeit (ESG/CSR) könnte mit „bei Fortschritt bewahrend ausgerichtetes Entscheiden und Handeln“ beschrieben werden.

Risikomanagement beschäftigt sich mit Unsicherheiten bei Entscheidungen und Zielerreichung. Es hilft, Gefahren (und Chancen) zu identifizieren, zu bewerten und zu steuern.

Compliance bedeutet pflichtgemäßes Verhalten in Hinblick auf allgemein verbindliche Regeln (Gesetze, Rechtsprechung), aber auch in Hinblick auf für verbindlich erklärte (interne) Vorgaben [z.B. Regelungen aus dem „Code of Conduct“ (unternehmensspezifische Verhaltensregelungen) oder Anstellungsvertrag].

⁷ Die Begründung, weshalb Governance compliance-orientiert sein muss: Compliance bildet generell den rechtlichen, zwingenden Rahmen für unternehmerisches Handeln.

Risikobasiert muss Unternehmensführung sein, weil andernfalls nicht wie ein „gewissenhafter“ Unternehmer, Vorstand, Geschäftsführer agiert werden würde: Gefahren (und Chancen) zu identifizieren, bewerten und steuern, ist Voraussetzung für die Erreichung der Ziele.

⁸ Aufbau- und Ablauforganisation, bestehend aus Komponenten (Zuständigkeiten, Rollen, Aufgaben- und Verantwortungsbereiche, beispielsweise abgebildet in Organigrammen, Stellenbeschreibungen, etc. sowie Prozessabläufe, Delegationen und Interaktionen, etc.), mit dem Zweck, eine Organisation bei Entscheidungen, Zielsetzung und Planung, Umsetzung sowie Steuerung und Überwachung zur Erreichung zwingender und fakultativ gesetzter Ziele zu unterstützen.

⁹ Vgl. Scherer / Fruth / Grötsch (Hrsg.), Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ (GRC), 2021, S. 23.

Da „GRC“ bzw. ESG/CSR in der Praxis als „Spaß- und Impact-befreite Bündelung von Überwachungs- und Kontrollfunktionen“ („lines of defense“) häufig negativ besetzt ist, soll GRC durch neue Begriffe wie „DRM“ (Digital Risk Management) und „IRM“ (Integrated Risk Management) ersetzt werden¹⁰.

Sinnvoller wäre m.E., nicht stets neue, lediglich nur vereinzelt bekannte neue Begrifflichkeiten zu „erfinden“, sondern die neue Bedeutung von „GRC“, das sich allmählich weltweit auch in der Unternehmensorganisation etabliert hat, im Sinne einer Evolution / Weiterentwicklung zu propagieren. Genauso haben sich ja auch die Bedeutungen von „Controlling“, „Internes Kontrollsystem“, Risiko und Compliance-Management in den letzten Jahren geändert.¹¹

2. Weltweite Trends: Governance (GRC), Nachhaltigkeit (ESG/CSR) und Cyber-Risikomanagement

Der Normenausschuss 175-00-01 AA der DIN erarbeitet derzeit die **ISO 37000: 2021 Guidance for the Governance of Organizations**.¹²

Danach wird der **Kernbereich von Governance** folgende Punkte umfassen:

1. Mission, Werte, Kultur
2. Nachhaltige Wertschöpfung
3. Strategie
4. Rechtlicher Rahmen¹³
5. Verantwortungsbewusstsein¹⁴
6. Stakeholder-Relationship
7. Führung und Werte¹⁵
8. Daten und Entscheidungen¹⁶
9. Risikobasierte Unternehmensführung¹⁷
10. Soziale Verantwortung¹⁸
11. Nachhaltigkeit¹⁹

¹⁰ Vgl. *Lie-Bjelland, Das fehlende P in GRC*, 9 / 2020, Risknet.de: „IRM wurde 2017 von Gartner eingeführt, um den immer komplexeren Bedürfnissen im Zusammenhang mit der Digitalisierung, der Cybersicherheit und dem Risikomanagement gerecht zu werden. Gartner bringt ein modifiziertes Konzept auf den Markt, das die inhärenten positiven Aspekte von GRC unter einem neuen Namen bekräftigt und gleichzeitig die negative Assoziation eliminiert.“ Gartner ist ein sehr prominenter und einflussreicher „Anbieter, der Marktforschungsergebnisse und Analysen über die Entwicklungen der IT anbietet.“

¹¹ Z.B wird Risikomanagement lege artis nicht mehr als bloße Risiko-Buchhaltung akzeptiert, vielmehr ist mittlerweile (IDW PS 340 : 2020) durchgängige Quantifizierung und Aggregation Pflicht.

Ebenso beschränkt sich Compliance nicht mehr, wie in den Anfängen (ca. 2005) auf Antikorruption und Kartellrecht.

¹² Der Verfasser ist als „Experte“ Mitglied der einschlägigen Arbeitsgruppe von DIN/ISO WG 309.

¹³ Compliance: Gesetze, Normen, Regeln, Richtlinien.

¹⁴ „Fit & proper“-Kompetenzen, Transparenz und Vertrauen schaffen.

¹⁵ Werte definieren und die Organisation nachhaltig, ethisch und effektiv führen.

¹⁶ Daten als wertvolle Ressource für Entscheidungsvorbereitung und -fällung.

¹⁷ Steuerung der Unsicherheiten bzgl. strategischer Ziele.

¹⁸ Gesellschaftliche Verantwortung (CSR / ESG).

¹⁹ Ökonomische, soziale und ökologische Wertschöpfung.

Wichtig: Diese GRC-Punkte sind die gleichen Punkte, die auch ESG/CSR ansprechen:

What is the famous „ESG“?

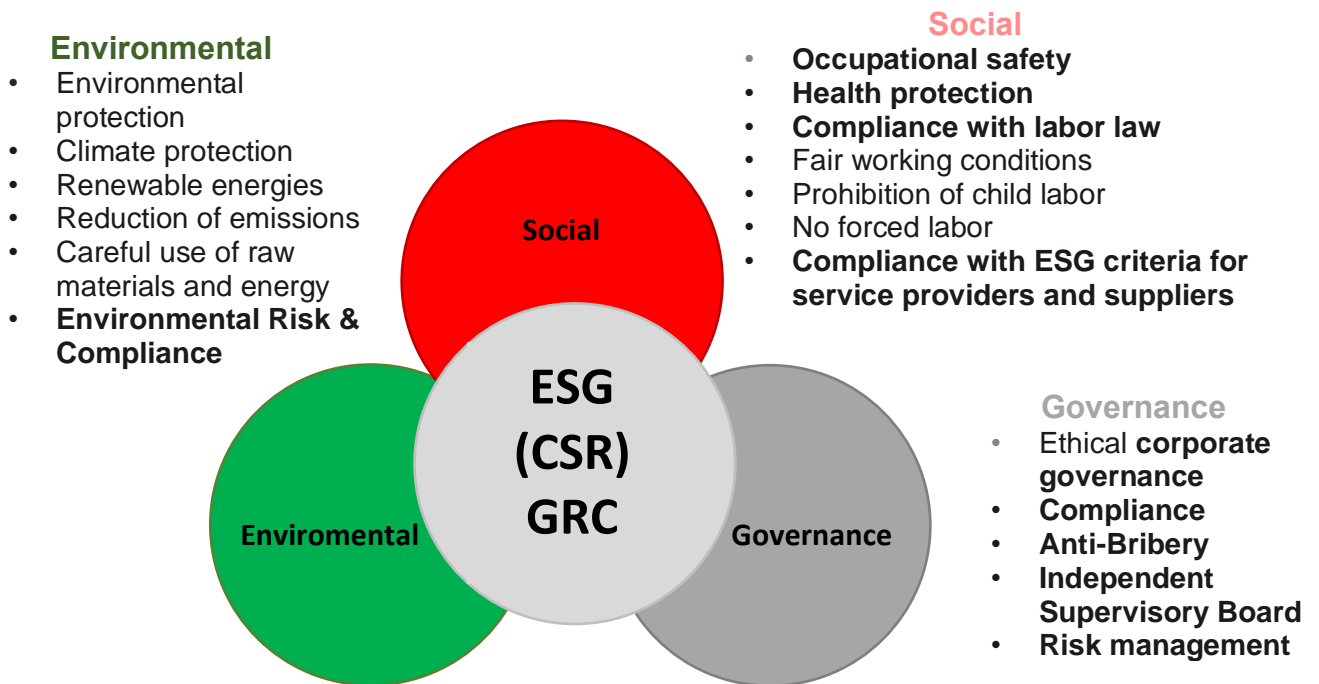


Abb. 02: Enviromental-Social-Governance-ESG²⁰

Nachhaltigkeitsberichterstattung²¹

Auch im Bereich **Nachhaltigkeit bzw. Corporate Social Responsibility (CSR/ESG²²)** gibt es zahlreiche äußerst aktuelle Standards (z.B. Global Reporting Initiative) auf UN-, OECD- und nationaler Ebene.²³ Nachdem die „großen“ Unternehmen nachhaltigkeitsberichtspflichtig wurden und der Bericht auch verpflichtet, die Business Partner auf Nachhaltigkeit zu prüfen, setzt sich auch im Mittelstand der kombinierte Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht durch.²⁴

²⁰Vgl. Euramco, zuletzt abgerufen am 14.01.2021, unter <https://www.euramco-asset.de/glossar/environmental-social-governance-esg/>

²¹ Eine verpflichtende Nachhaltigkeitsberichterstattung – die sogenannte CSR-Berichtspflicht, basierend auf der EU-Richtlinie 2014/95/EU - wurde in Deutschland 2017 für kapitalmarktorientierte Unternehmen mit mehr als 500 Arbeitnehmern, 40 Mio. EUR Umsatz und/oder einer Bilanzsumme von 20 Mio. EUR eingeführt (§ 289 HGB).

Diese nicht-finanzielle Unternehmensberichterstattung beruht auf den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) und muss in den Lagebericht eingebunden werden, vgl. Scherer / Fruth / Grötsch (Hrsg.), Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ (GRC), 2021.

Die Mindestanforderungen, auf die im Nachhaltigkeitsbericht eingegangen werden muss, sind Umwelt, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, die Achtung der Menschenrechte sowie die Bekämpfung von Korruption.

Zahlreiche Einzelgesetze und Rechtsprechung beschäftigen sich mit zwingend zu beachtenden Teilgebieten von CSR und Nachhaltigkeit, zum Beispiel: Umweltrecht, Arbeitsrecht, Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzrecht, Straf- und Ordnungswidrigkeitenrecht, u.v.m.

Damit stellt ein Compliance- und Personal-Managementsystem bereits einen erheblichen und wesentlichen Teil von CSR und Nachhaltigkeit dar. Sofern hier auch noch ein Umwelt- und Energieeffizienz-Managementsystem integriert werden, dürften ein Großteil der Anforderungen des CSR- / Nachhaltigkeits-Managementsystems erfüllt sein.

²² Environmental, Social, Governance

²³ Vgl. Scherer, Kollmann, Birker, Integriertes Nachhaltigkeits-Managementsystem, 2019, zum kostenlosen Download auf scherer-grc.net/Publikationen.

²⁴ BMW ging 2019 mit gutem Beispiel (kombinierter Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht) voran.

Cyber-Risikomanagement und Informationssicherheit

Einhergehend mit exponentieller Digitalisierung sind auch die Themen „Cyber-Risikomanagement“ und „Informationssicherheit“ (ISO 27000 ff.) derzeit zwingende Ziele einer pflichtgemäßen Unternehmensführung.

3. Pain / Problemstellung

Forrester²⁵ statuiert, „dass beispiellose Veränderungen in Wirtschaft und Technologie viel ausgefeiltere, strategischere und proaktivere GRC-Fähigkeiten erfordern“.²⁶

Dessen ungeachtet ist in der Praxis als Reaktion auf das Aufleuchten aller „Lines of defense-Warnleuchten“²⁷ wie bei Penny in der Big Bang Theory „business as usual“ zu beobachten:

Leonards Mutter: *„Die Motorkontrollleuchte ist an“* Penny: *„Ja, ich muss da mal was drüber kleben.“*

„Wer spielt schon gern mit Schmuttelkindern?“ - Gründe für negative Stimmung gegenüber „GRC“ bzw. ESG (CSR):

Ineffektive, aber aufwendige GRC / ESG- (CSR-) -Systeme, IT-Tools und Methoden

Häufig werden in der Praxis noch (IT-) Tools, Systeme und Methoden eingesetzt, die nur zusätzliche Bürokratie, Zeit- und Finanzaufwand bedeuten und keinerlei Wertbeitrag bringen (Beispiel: „Risikobuchhaltung“ mit Excel, Powerpoint und Word...).²⁸

Abhaken von „Regulierungs-Checklisten“ anstelle von guten unternehmerischen Entscheidungen („Governance“)

Ein weiterer Aspekt: Oft werden unkritisch von „Jugend-forscht-Beratern“ empfohlene (IT-) Lösungen implementiert, die zwar geeignet sind, in Checklisten festgehaltene, Mindestanforderungen für Audits, Testate, Zertifizierungen zu erfüllen.

Kultur, Bewusstsein, Kompetenzen, Prozesse werden dadurch jedoch nicht verbessert, („a fool with a tool is still a fool...“).²⁹

Fehlende messbare Wertbeiträge (Impact / Performance) von GRC bzw. ESG (CSR)

²⁵Ebenfalls wie Gartner ein meinungsbildendes Unternehmen, das „Marktforschungsergebnisse und Analysen über die IT anbietet“ (Wikipedia).

²⁶ Vgl. Lie-Bjelland, Das fehlende P in GRC, 9 / 2020, Risknet.de.

²⁷ Begründung bzw. kognitive Verzerrung: „Es ist bisher noch nichts Schlimmes passiert...“.

²⁸ Vgl. Lie-Bjelland, Das fehlende P in GRC, 9 / 2020, Risknet.de:

„Wirkungs- und wertlose GRC-Systeme

Eine Beobachtung ist, dass, obwohl GRC eine der wichtigsten Disziplinen für die Führung eines erfolgreichen Unternehmens ist, nur wenige oder auch schlechte Methoden und Technologien vorhanden sind, um es adäquat zu unterstützen. Excel und sogar Word und Power Point gehörten in der Tat zu den am häufigsten verwendeten Softwaretechnologien, um den Bedarf des Unternehmens an Risikomanagement, Compliance-Management und Governance zu unterstützen. Die Fähigkeiten, die erforderlich sind, um ein nachhaltiges, effizientes und effektives GRC-Programm zu ermöglichen, das auf Strategie und Leistung abgestimmt ist, sind in solchen Tools einfach nicht vorhanden und werden letztendlich zu mangelndem Mehrwert und einer Nicht-Wirksamkeit führen. Dies führt dazu, dass GRC bei der Führungsspitze einen negativen Ruf genießt.“

²⁹ Vgl. Lie-Bjelland, Das fehlende P in GRC, 9 / 2020, Risknet.de:

„Check-Box-Compliance und ein notwendiges Übel

(...) Mängel der Unternehmen in Bezug auf gute Unternehmensführung („Corporate Governance“). Viele Regulierungsbehörden haben in diesem Bereich versagt (...). Es ist erwähnenswert, dass traditionelles GRC oft mit der Einhaltung von Kontrollkästchen in Verbindung gebracht wird und ein notwendiges Übel ist, das ein Unternehmen dazu bringt, sich nur auf die absoluten Mindestanforderungen für die Einhaltung von Vorschriften zu konzentrieren – einfach, um ein mögliches Audit zu bestehen.“

Schließlich sind die meisten Manager, aber auch Berater, nicht in der Lage, überzeugend und motivierend zu erklären, welche nachweisbaren, messbaren Wertbeiträge GRC bzw. ESG (CSR) bringt. Die Argumentation, dass GRC bzw. ESG (CSR) - unternehmerische Tätigkeit überhaupt erst ermöglicht,
- Problemfälle, die eventuell mal eintreten könnten, vermeiden hilft,
- Anforderungen von Regulieren erfüllt,
- Haftungsgefahren reduziert,
- die Erreichung unternehmerischer Ziele fördert,
- etc.,
klingt abgedroschen und beinhaltet nicht den *Beweis*, dass GRC bzw. ESG (CSR) in überschaubarer Zeit finanziell die Performance (P) verbessert.³⁰

Auch *Achleitner*, eine Koryphäe im Bereich „private equity und investment“, ist der Ansicht, dass „Corporate Governance ein wichtiger Werttreiber“ wird/ist:

*„Wenn man sich die Hebel der Wertschöpfung in den vergangenen 30 Jahren anschaut, dann war die Verbesserung der operativen Wertschöpfung der wichtigste. (...) „Die operative Wertschöpfung wird die größte Herausforderung für die Unternehmen (...) in Zukunft sein. (...) In den vergangenen Jahren stand Corporate Governance oft unter dem Überwachungsaspekt. Der wertschöpfende Aspekt fehlte dagegen. **Es geht um bessere unternehmerische Entscheidungen** durch funktionierende und gelebte Governance (...). Eine gute Corporate-Governance-Praxis wird ein entscheidender Wettbewerbsfaktor in der Zukunft (...) aus der Beteiligungspraxis hören sie, **dass es Fälle gibt, in denen die Corporate Governance zwei Drittel der Wertsteigerung der Firmen beisteuert. (...)**“³¹*

Leider fehlt auch hier das konkrete Beispiel mit Angabe von Euros, Dollars oder bit coins, dass nach- bzw. be-weist, worauf die Wertsteigerung konkret beruht.

Regulierungsanforderungen und Haftungsgefahren verdrängt der Mensch und Manager gerne...

Aufgrund einiger prominenter Fälle (nicht erst „Wirecard“) spricht sich mittlerweile sehr schnell herum, dass vieles, was früher noch toleriert oder nicht konsequent verfolgt wurde, nun jedoch empfindlich geahndet wird.³²

Die „gefühlte“ Verschärfung von Haftungs- und Sanktionsgefahren für Vorstände, Geschäftsführer, Aufsichtsräte und sogar Gesellschafter und Mitarbeiter mit dem Vorwurf, pflichtwidrig gehandelt zu haben, ist objektiv messbar: Im 10-Jahreszeitraum 1986-1995 gab es genauso viele Verurteilungen im Bereich der Managerhaftung, wie in den letzten 100 Jahren zuvor.

Für die nachfolgenden 10-Jahreszeiträume 1996-2005 und 2006-2015 wurde eine nochmalige Verdoppelung gemessen bzw. geschätzt!³³

Jüngst³⁴ wies ein großer Versicherer auf enorm steigende Haftungsrisiken für Unternehmen, nicht nur wegen einer Vielzahl von Produktrückrufen, hin.

Aktuell sorgen *Lieferketten-Gesetz und Unternehmenssanktionsrecht* in der gesetzgeberischen Pipeline für weitere Unruhe bei Unternehmenslenkern.

Aufgrund der verhaltensökonomisch angelegten kognitiven Verzerrungen bei Managern führt dieses „Bewusstsein im Hinterkopf“ zwar zu Unbehagen, Angst vor Verantwortungsübernahme und

³⁰ Vgl. *Lie-Bjelland, Das fehlende P in GRC, 9 / 2020, Risknet.de.*

„Eine dritte Beobachtung und mein Kernpunkt ist das fehlende P in GRC. OCEG.org, der Erfinder von GRC, stellt fest, dass „das erfolgreiche Erreichen von Principled Performance koordinierte Fähigkeiten erfordert, die sich mit der Leistung im Hinblick auf die Ziele, mit den Risiken, die sich aus Unsicherheiten ergeben, und mit der Einhaltung sowohl der obligatorischen als auch der freiwilligen Anforderungen befassen – jede mit Rücksicht auf die andere. (...) Aus externer Sicht gibt es keine Lücke zwischen Geschäftsstrategie, strategischer Umsetzung und Betrieb, und dem Markt ist es egal, ob die Erklärung des CEO für das Risikoereignis die Unvorbereitetheit, Unkenntnis oder eher eine Aussage war, die Unwissenheit beweist.“

³¹ Vgl. *Achleitner, Corporate Governance als Werttreiber in Handelsblatt, 6/2015, S.28.*

³² Meine ehemaligen Berufe als Staatsanwalt und Richter und meine jetzigen beruflichen Tätigkeiten als Rechtsanwalt in Wirtschafts- (Straf-)Sachen sowie seit fast 20 Jahren Insolvenzverwalter, Compliance-Ombudsmann, externer Compliance-Officer oder Berater im Bereich Governance, Risk und Compliance (GRC) haben einen gemeinsamen Nenner: Alle Funktionen kümmern sich prophylaktisch um pflichtgemäßes Verhalten von Unternehmern, Manager und Mitarbeiter oder reaktiv um Compliance-Verstöße.

³³ Vgl. *Scherer, Resilienz und Zukunftsfähigkeit - GRC als „Klammer“ diverser Management-Inseln, 9 / 2020, Risknet.de.*

³⁴ Vgl. dpa vom 9.9.2020, Allianz: Haftungsrisiken für Unternehmen steigen.

„Lähmungserscheinungen vor anstehenden Entscheidungen“, nicht jedoch zur Implementierung einer enthaftenden rechtssicheren Organisation, die Management und Mitarbeiter für „unternehmerisches Verhalten den Rücken freihält“.

Obwohl in jüngster Zeit Rechtsprechung³⁵ und Gesetzgeber (vgl. z.B. § 153 Abgabenordnung: „Tax Compliance“), die allgemein anzuerkennende Rechtsfigur bestätigten, dass organisatorische Vorkehrungen zur Vermeidung von Pflichtverstößen u.U. im Einzelfall den Vorwurf vorsätzlichen Handelns entfallen lassen.

Auch der Gesetzesentwurf des Bundesjustizministeriums³⁶ zur Unternehmenssanktion bei Compliance-Verstößen geht in diese Richtung.³⁷

Überforderung von Management und Mitarbeitern bei Digitalisierung, Informationssicherheit und GRC bzw ESG (CSR) wegen geringen Reifegrads des Prozessmanagements

Der in den diversen Organisationen / Unternehmen, aber auch in einzelnen Abteilungen vorzufindende Reifegrad des Prozessmanagements ist höchst unterschiedlich. Ein gutes Prozessmanagement ist jedoch die Basis für Digitalisierung, Informationssicherheit, Nachhaltigkeit im Integrierten GRC-Managementsystem:

„Stand der Technik“ (z.B. im IT-Sicherheitsgesetz, im Datenschutz oder im Arbeitsschutz) sind nicht mehr Excel, E-Mail-Flut, Datenfriedhöfe, sondern (teil-) automatisierte Prozesse und Human Workflow-Management.

Wenn lediglich „nicht gelebte analoge Dokumente“ digitalisiert werden, gibt es am Ende nur „nicht gelebte digitalisierte Dokumente“, aber keine gelebte Vernetzung, Automatisierung und digitale Transformation im Sinne von „4.0“.

Für eine „echte digitale Transformation“ sind Integrierte Human-Workflow-Managementsysteme notwendig.³⁸

4. Lösungsansätze für neue Ziele und key performance indicators

„Was Sie messen, wirkt sich auf das aus, was Sie tun. Wenn Sie nicht das Richtige messen, dann tun Sie auch nicht das Richtige.“³⁹

GRC bzw. ESG (CSR), richtig eingesetzt als Management-Tool auf Führungsebene

GRC ist kein Ausschließlichkeits-Privileg für Stabsstellen oder Beauftragte. Vielmehr muss GRC als Selbstverständlichkeit in das tägliche strategische und operative Wirken von Management / Führungskräften / Mitarbeitern Einzug halten.⁴⁰

Step 1: Fundierte Analysen inkl. „Wesentlichkeitsanalyse“

³⁵ Vgl. die erste Entscheidung des Bundesgerichtshofs zur enthaftenden Wirkung und zum Nutzen eines (zertifizierten) Compliance-Managementsystems, vgl. Bundesgerichtshof vom 09.05.2017 Az. 1 StR 265/16, „*KMW*“ Rn. 110

³⁶ Referentenentwurf: Gesetz zur Förderung der Integrität in der Wirtschaft vom Juni 2020

³⁷ Vgl. *Scherer, Resilienz und Zukunftsfähigkeit - GRC als „Klammer“ diverser Management-Inseln*, 9 / 2020, Risknet.de

³⁸ Vgl. *Scherer, Resilienz und Zukunftsfähigkeit - GRC als „Klammer“ diverser Management- Inseln*, 9 / 2020, Risknet.de.

³⁹ Vgl. *Joseph Stiglitz*, Wirtschafts-Nobelpreisträger, 2018, in Zusammenhang mit der Entwicklung alternativer Messmethoden für den Zustand eines Landes. Anlass war die Kritik, den Wohlstand vor allem über das Bruttoinlandsprodukt zu messen und zu vergleichen.

⁴⁰ Vgl. *Lie-Bjelland, Das fehlende P in GRC*, 9 / 2020, Risknet.de: „*Von der Hinterbank in die Vorstandssitzung - Immer mehr Unternehmen machen sich die Vorteile von (...) zunutze, weil sie erfahren haben, wie integriertes GRC ihre Leistung beeinflussen kann. Sie verlagern das Risiko- und Compliance-Management im Unternehmenskontext von der hinteren Bank auf die Vorstandsebene, um eine ganzheitliche Sicht ihres Risikoprofils zu erreichen und die Kluft zwischen Strategie, strategische Umsetzung und operativen Silos zu überbrücken, und sie nutzen sowohl die regulatorische als auch die freiwillige Compliance aus einer Auswahl leicht verfügbarer, bewährter Best-Practice-Rahmenwerke zur Steigerung der Unternehmensleistung und des Unternehmenswerts.*“

Der Manager (Vorstand, Geschäftsführer, Aufsichtsrat) hat über diverse (Risiko-)Analysen und eine „Wesentlichkeitsanalyse“ (nach GRI) die derzeitigen Megatrends, die wirtschaftliche und finanzielle Lage, die Resilienz und Zukunftsfähigkeit seiner Organisation zu beurteilen und vor allem angemessene Ziele und Strategien abzuleiten.

Die Zielerreichung kann mithilfe eines digitalisierten und integrierten GRC-Managementsystems erfolgen, das überwiegend aus Zielen, Prozessen, Tools und Methoden sowie Kultur und Kompetenzen von Managern und Mitarbeitern besteht.

Dadurch ergibt sich in vielen Unternehmen ein zum Teil geändertes Geschäftsmodell oder eben auch eine verstärkte „geistige Leistung“ (intellectual property / digital assets), die aus Wissen in Form von Prozessen mit zugehörigen Komponenten (Rollen, Ziele, Ressourcen), IT-Systemen und IT-Tools, Algorithmen, Robotern und an verbleibenden Stellen Menschen mit angemessenen Kompetenzen und Einstellungen besteht.⁴¹

Porter / Nohria⁴² weisen darauf hin, dass der, „Job des CEO schwieriger geworden [ist], weil Umfang und Bandbreite der Aufgaben immer weiter zunehmen, die Organisationsstrukturen immer komplexer werden, der technische Fortschritt immer weiter voranschreitet, der Wettbewerbsdruck zunimmt und die Verantwortung von CEOs ständig wächst.“

Deshalb empfehlen sie:

- Der CEO hat in jeder Organisationseinheit und im Unternehmen als Ganzes, für eine klare und gut definierte Strategie zu sorgen.
- Ebenso für eine Anpassung der Organisationsstruktur des Unternehmens an die Strategie als Voraussetzung für angemessene Entscheidungen.
- Effektive Chefs etablieren gut konzipierte Prozesse, die allen helfen, gute Entscheidungen zu treffen. Sie dienen als Informationsgrundlage, Unterstützung, Befähigung und Steigerung des Kompetenzniveaus.⁴³

Die meisten unternehmerischen Aktivitäten laufen in Zukunft als überwiegend oder zum Teil digitalisierte Prozesse ab. Prozesse und ein digitalisiertes sowie integriertes GRC-Managementsystem stellen das **zentrale Nervensystem der Organisation** dar.

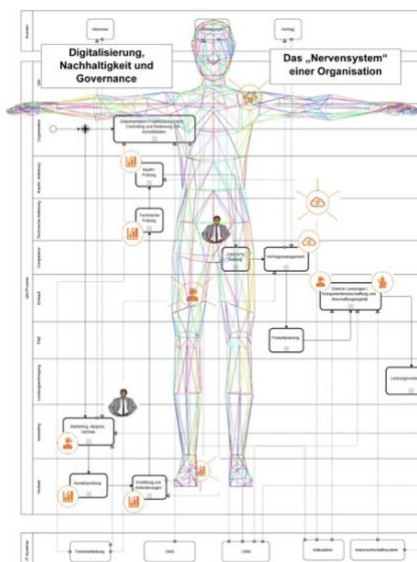


Abb. 01: Digitalisiertes, integriertes GRC-Managementsystem / Prozesse als zentrales Nervensystem einer Organisation

⁴¹ Vgl. Scherer / Fruth / Grötsch (Hrsg.), Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ (GRC), 2021.

⁴² Vgl. Porter / Nohria, How „CEOs“ manage time, zum Download im Internet, 2018

⁴³ Vgl. Scherer, Resilienz und Zukunftsfähigkeit - GRC als „Klammer“ diverser Management-Inseln, 9 / 2020, Risknet.de.

Es ist darauf zu achten, dass Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ im Integrierten GRC-Managementsystem konzeptionell und „ganzheitlich“ („aus einem Guss“) eingeführt werden.

Reiner Aktivismus hat oft gegenläufige, nicht harmonisierende Abläufe und Systembrüche zur Folge.

Auch, um auf der „Prozessebene“ das Richtige richtig zu tun, ist für Management und Mitarbeiter die angemessene Einstellung auf der kognitiven und emotionalen Ebene enorm wichtig: Tone from the top, Kultur, Awareness, Kompetenzen, Motivation u.v.m... („Human-Ebene“) Erst dann kann eine Ablauforganisation „wirksam“ („gelebt“) werden.⁴⁴

Step 2: Ableitung der Top-Ziele, Strategien und Treiber für Resilienz und Zukunftsfähigkeit über „Wesentlichkeitsanalyse“ und „Managementansatz“

Schwerpunkt des unternehmerischen Handelns ist das Erreichen von Zielen.

Dabei ist zu „differenzieren“: Es gibt aufgrund der **Legalitätspflicht** (Teil von Compliance) **zwingende Ziele** ohne Ermessens- / Entscheidungsspielräume. Diesbezüglich ist nur zu planen, wie diese Ziele unter Beachtung von Ressourcen (Zeit, Geld, Fähigkeiten, etc.) angemessen zu erreichen sind. Über die Zielsetzung selbst ist mangels Spielraums nicht zu entscheiden.

Bei **freiwillig zu setzenden Zielen** ist – unter Anwendung von angemessenen Risikobewertungsmethoden im Rahmen der Business Judgment Rule (§ 91 Abs. 1, S. 2 AktG) – zunächst angemessen zu entscheiden, ob das Ziel verbindlich gesetzt wird und, falls ja, die Zielerreichung zu planen.

Es stellt sich die Frage, auf welche Top-Themen sich ein Unternehmenslenker konzentrieren muss / sollte.⁴⁵ Dafür werden jährlich die „wesentlichen Themen“ identifiziert.

Bei der „Wesentlichkeitsanalyse“ liegt der Schwerpunkt auf ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Themen, die sowohl für die Organisation als auch für die Stakeholder von Interesse sind. Für die Sicherstellung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit kommt ein „**Managementansatz**“ zur Anwendung. Dieser zeigt die „Verantwortung und Regelungen“, „Ziele und Kennzahlen“ sowie „Maßnahmen (Projekte und Initiativen) zur Zielerreichung.“

Bei den wesentlichen Themen sind die Mindestanforderungen gem. § 267 a HGB abgedeckt. Ergänzend hierzu wird der Nachhaltigkeitsbericht auf Basis des Standards *Global Reporting Initiative* (GRI) erstellt.⁴⁶

Die über eine „Wesentlichkeitsanalyse“ entwickelten *beispielhaft* genannten Top-Ziele

- „1. Nachhaltige Existenzsicherung und Unternehmenswertsteigerung“,
 - „2. Kunden- und Stakeholder- Zufriedenheit“,
 - „3. Compliance und rechtssichere Organisation“,
 - „4. (Projektbezogenes) Risikomanagement“,
 - „5. Strategische Personalentwicklung“,
 - „6. Ressourcenschonung“,
 - „7. Digitalisierung und Informationssicherheit“,
- etc.

werden anschließend, neben den übrigen Abteilungszielen, auf Prozessziele und Mitarbeiterziele heruntergebrochen.

⁴⁴ Vgl. Scherer, Resilienz und Zukunftsfähigkeit - GRC als „Klammer“ diverser Management-Inseln, 9 / 2020, Risknet.de.

⁴⁵ Vgl. Scherer, Resilienz und Zukunftsfähigkeit - GRC als „Klammer“ diverser Management-Inseln, 9 / 2020, Risknet.de.

⁴⁶ Vgl. Scherer / Fruth / Grötsch (Hrsg.), Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“, 2021, S. 150.

Diese *Top-Ziele* haben i. d. R. Bezug zu vielen Abteilungen / Prozessen und beeinflussen deren Zielsetzung. In Organisationen werden diese Querschnittsthemen daher oft durch Stabsstellen oder über eine Balanced Scorecard gesteuert.

Beispiel aus der Praxis für Strategieentwicklung und Analyse wesentlicher Ziele gemäß Global Reporting Initiative (GRI) (Standard für Nachhaltigkeitsberichterstattung):

Quelle: STRABAG-Geschäftsbericht 2018, S. 35 (abrufbar im Internet):

*„Bei der **Vielzahl der für unsere Organisation relevanten Themen möchten wir uns in der Berichterstattung, aber auch in unserer täglichen Arbeit auf jene Themen konzentrieren, die unter Berücksichtigung u. a. der ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen unserer Organisation sowohl aus der STRABAG-eigenen Sicht als auch aus Sicht unserer Stakeholder wesentlich sind.***

*Um die **wesentlichen Themen zu identifizieren**, führen wir jährlich eine **Wesentlichkeitsanalyse** durch, bei der wir einen mehrstufigen Prozess – ganz oder in Teilen – durchlaufen. Der Prozess schließt die **Einbindung der internen und externen Stakeholder ein, um die Relevanz der Themen aus unterschiedlichen Perspektiven bewerten zu lassen.***

[...] für unsere Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit ausschlaggebenden Themen entwickelten die jeweiligen Verantwortlichen im Konzern einen

Managementansatz.

*Dieser macht jeweils deutlich, wie wir eine **prioritäre Behandlung im Konzern sicherstellen (Zuständigkeiten und Regelungen),***

welche Kennzahlen wir als Steuerungsgrößen entwickeln (Ziele und Kennzahlen)

und welche Maßnahmen wir zur Zielerreichung ableiten (Projekte und Initiativen).

Die Managementansätze stellen wir in diesem Geschäftsbericht dar:

- 1. Kundenzufriedenheit**
- 2. Strategische Personalentwicklung**
- 3. Innovation**
- 4. Digitalisierung**
- 5. Projektbezogenes Risikomanagement**
- 6. Beschäftigungsbedingungen
(Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Menschenrechte, Gleichstellung von Männern und Frauen)**
- 7. Ressourcenmanagement
(Energie & Emissionen, Materialien)**
- 8. Business Compliance**

*Diese nachfolgend aufgelisteten wesentlichen Themen beziehen sich auf die gemäß § 267a UGB [in Deutschland: § 267 a HGB – Handelsgesetzbuch, Anm. des Verfassers] genannten **Mindestbelange hinsichtlich Umwelt, Soziales und Arbeitnehmende, Achtung der Menschenrechte und Bekämpfung von Korruption und Bestechung** und bilden aus Sicht des Vorstands die Themen ab, die zum Verständnis der Auswirkungen der Tätigkeit des Unternehmens erforderlich sind. Dieser Bericht wurde **in Anlehnung an die Global Reporting Initiative (GRI) Standards** erstellt. (...)⁴⁷*

Bereits beim Ermitteln und Beschließen / Entscheiden der Top-Themen liefert GRC mit Risiko- und Compliancemanagement wertvolle Informationen durch Aufzeigen rechtlicher Anforderungen / Grenzen sowie von Gefahren und Chancen.

Für jedes der oben dargestellten strategischen Ziele gibt es eine passende „Managementsystem-Insel“, die für Erreichung der Ziele sorgt. Idealerweise werden diese als Integriertes (GRC-) Managementsystem zusammengeführt.

⁴⁷ Vgl. Scherer / Fruth / Grötsch (Hrsg.), Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“, 2021, S. 151.

Wie wichtig Daten, Risiko- und Compliancemanagement-Methoden für gute unternehmerische Entscheidungen sind, betont auch der neue internationale ISO-Standard **ISO DIS 37 000: 2020** für „Governance of organizations“: **7.8 Information and decisions**⁴⁸

7.8 Daten und Entscheidungen

„Bei allem, was das Leitungsgremium tut, ist es verpflichtet, Entscheidungen zu treffen.

Die weitere Lebensfähigkeit und Existenz der Organisation hängt von den Entscheidungen des leitenden Organs ab. (...)

Die Leitungsgremien stellen in der Regel sicher, dass ihre Entscheidungen auf der Grundlage fundierter Alternativen oder bewährter Fallstudien (Szenarien) getroffen werden. (...)

Da der primäre Verwendungszweck von Daten darin besteht, Informationen für die Entscheidungsfindung bereitzustellen (sei es durch Menschen oder durch Automatisierung), ist ihr Wert für die Organisation vielfältig: (...)

Das Leitungsgremium sollte Daten als wertvolle Ressource für die Entscheidungsfindung betrachten.

Für die meisten Organisationen sind Daten eine strategische Ressource. (...)

Der erhöhte Wert der Daten bringt auch eine potenzielle Erhöhung des Risikos mit sich. (...)

Das Leitungsgremium sollte sicherstellen, dass die Organisation Art und Umfang ihrer Datennutzung identifiziert, verwaltet, überwacht und kommuniziert. (...)

Das Leitungsgremium (sollte Folgendes sicherstellen⁴⁹): (...)

- die Einführung eines Systems, das die Rechte, Pflichten und Einschränkungen von Datensätzen gewährleistet, versteht und verfolgt, z.B. Verpflichtungen zum Schutz der Privatsphäre und der Rechte an geistigem Eigentum
- Implementierung eines risikobasierten Informationssicherheits-Managementsystems (ISMS) (...)

Die Modellierung von Zielen und den damit verbundenen Entscheidungsanforderungen macht die Aufsicht weniger komplex und robuster. Eine solche Modellierung kann unausgereifte Steuerungsprozesse stärken und die Interdependenz von Entscheidungskriterien, kognitiven Verzerrungen, Gruppendenken oder unerwarteten Szenarien hervorheben. (...)

Digitale bzw. teilautomatisierte Entscheidungsunterstützung mit GRC und den Regeln der Business Judgement Rule (91 Abs. 1 Satz 2. AktG) hält gerade in allen Branchen Einzug.⁵⁰

Step 3: Regelung der Verantwortlichkeiten

Ebenso wie im Prozessmanagement empfiehlt sich auch im Rahmen des „Managementansatzes“ für die jeweiligen Top-Ziele „via RACI“ die Festlegung von Ausführungsverantwortung (Responsible), Inhaltliche Verantwortung (Accountable), Zuziehung von Expertenwissen (Consulted) und Reportinglinien (Informed).

Step 4: Identifikation von Anforderungen bzgl. des jeweiligen Top-Zieles

Compliancemanagement kümmert sich um Identifikation, Bewertung und Maßnahmen zur Erfüllung diverser Anforderungen aus Gesetzen, Rechtsprechung, Technik Klauseln, Verträgen, Standards, etc. bzgl. des jeweiligen Top-Zieles.

Step 5: Strategien entwickeln / Planen

Risk: Ziele und die Wege (Strategien) zum Ziel sind mit Unsicherheit belastet: Risiko- und Chancenmanagement hilft mit modernen Methoden wie z.B. Szenarioanalysen und Bandbreitensimulation, den richtigen Weg einzuschlagen.

Step 6: Ableitung von Projekten / Maßnahmen mit Steuerung und Überwachung

⁴⁸ Vgl. ISO/TC 309/WG 1 “Guidance for the governance of organizations”, 2020, S. 34 ff.

(eigene Übersetzung aus dem Englischen).

⁴⁹ Anmerkung des Verfassers

⁵⁰ Vgl. Scherer, [Digital Decision Management, 12/2020](#) zum kostenlosen Download auf [gmrc.de](#) / Publikationen

Die „lines of defense“ sorgen vor allem mit (projektbezogenem) Risikomanagement durch Steuern der Unsicherheiten (Gefahren / Chancen) für eine optimierte Zielerreichung in den beschlossenen Projekten / Initiativen.

Step 7: Stakeholder-Kommunikation über Nachhaltigkeits-Berichterstattung

Die Stakeholder werden u.a. über den Nachhaltigkeitsgeschäftsbericht informiert.

Wenig bekannt ist bei Entscheidern / Autoren der Geschäftsberichte, dass Unwahrheiten u. U. sogar strafrechtlich sanktioniert werden.⁵¹

Dabei verlangt DRS 20 mittlerweile, dass diese Berichte keine nichtssagenden Floskeln, sondern *relevante* Fakten erhalten.

*„(...) He's tellin' me more and more
about some useless information (...)
I can't get no satisfaction (...).“* (Rolling Stones)

5. Impact / Performance / (finanzielle) Wertbeiträge eines Integrierten GRC- / ESG- / CSR- Managementsystems

„Was haben uns die Römer gebracht?“ (Das Leben des Brian)

„Value-Bilanz“: Was sind Werttreiber?

Im Rahmen vielfältiger Berechnungsmethoden zum Thema „Unternehmenswert“ werden „Wertsteigerungshebel⁵²“ oder „Werttreiber⁵³“ den Unternehmenswert beeinflussende Faktoren genannt. So kann eine gute Strategie, ebenso wie gutes Entscheidungs-, Finanz-, Risiko-, Compliance-, Einkaufs-, Vertriebs-, IT-, Qualitäts-Management, etc., pushen und jeder Bereich auch Werte vernichten, u.U. sogar eine Unternehmenskrise auslösen.

Die Messbarkeit der immateriellen Vermögenswerte ist die Voraussetzung für deren Steuerung und Überwachung („if you can't measure it, you can't manage it“).

Abschlussprüfer können sich bei der Bewertung immaterieller Vermögenswerte auf Standards wie den IDW S 5, S FAS 157 oder IFRS 3 stützen.⁵⁴

Nachhaltige und wert(e)-orientierte Investments sind auf dem Finanzmarkt gefragter, denn je. Einige Investoren finanzieren nur noch Unternehmen, die angemessene wirtschaftliche Kennzahlen nachweisen und umfassende Kriterien im sozialen und ökologischen Bereich erfüllen.⁵⁵

- Nach der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 war die Wertentwicklung von Unternehmen, die stark auf Nachhaltigkeit ausgerichtet waren, im Schnitt 15 % besser als bei der jeweiligen Branche insgesamt.
- Anleger vertrauten in diesem Fall (zu Recht) auf bessere Krisenbewältigungsfähigkeiten und nachhaltigen Erfolg.
- Ebenso wird es in und nach den Corona-Zeiten sein.

⁵¹ Strafbestand der unrichtigen Darstellung im Lagebericht, § 331 HGB und Ordnungswidrigkeiten gemäß § 334 HGB.

⁵² Vgl. Rainer in: Coenberg / Salfeld (Hrsg.), Wertorientierte Unternehmensführung: Vom Strategieentwurf zur Implementierung, 2003, S. 77.

⁵³ Vgl. Britzelmaier, Wertorientierte Unternehmensführung: Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft, 2. Auflage, Olfert (Hrsg.), 2009, S. 172.

⁵⁴ Vgl. Scherer, Resilienz und Zukunftsfähigkeit - GRC als „Klammer“ diverser Management-Inseln, 9 / 2020, Risknet.de

⁵⁵ Vgl. Kirchhoff in: Gazdar, Kaevan et al. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Verantwortung, 2006, S. 20 und PWC, The growth of tomorrow, ESG-Studie, 10/2020.

- Auch in Hinblick auf staatliche Förderprogramme für Unternehmen werden nicht nach „Gießkannenprinzip“ alle Unternehmen, sondern spezielle Branchen/Bereiche (Wasserstoffwirtschaft, Quantentechnologie, künstliche Intelligenz, ...) oder nachgewiesenermaßen zukunftsfähige Organisationen gefördert werden, die bei Digitalisierung und Nachhaltigkeit noch „nachbessern“ wollen.
- Zugleich wird durch Digitalisierung, Nachhaltigkeit und GRC Transparenz und Struktur erzeugt. Das sorgt für Effektivität und Effizienz und reduziert unnötigen Stress.
- Durch die digitale Optimierung von Abläufen / Methoden kann zugleich auch noch enorm ressourcenschonend gearbeitet werden: ⁵⁶

„Now give me money, that's what I want“ (Beatles - Money)

Beispiele für Einsparungen bei Automatisierung lediglich eines einzigen Prozesses:

Elektronik-Unternehmen (ca. 11.000 Mitarbeiter):

26.160 h Zeiteinsparung pro Jahr / 784.800 € Kosteneinsparung pro Jahr / ca. 66 % Kosteneinsparungen gegenüber anderen Workflowlösungen

Automotive OEM: ca. 1.400 h Zeiteinsparung pro Jahr;

Automotive OEM: 1 Prozessdurchlauf, um ROI zu erreichen;

Automotive OEM: > 3.000 h Zeiteinsparung pro Jahr;

Personalvermittlungsunternehmen: Nach nur 6 Monaten ROI erreicht⁵⁷

Beispiele für Effizienzsteigerung durch „Digitale Zwillinge“:⁵⁸

Prozesse, die als „digitaler Zwilling“ abgebildet sind, lassen sich simulieren und auswerten, wodurch die optimale Gestaltung im Vorfeld oder bei Prozessänderungen ermöglicht wird:

- Hersteller für industrielle Computerbauteile (Siemens) steigerte die Produktionsleistung auf derselben Fläche auf das 10-fache seit der Eröffnung, (15 Millionen Einheiten pro Jahr) durch Effizienzgewinne mittels des digitalen Zwillings.
- Sportwagenhersteller Maserati produzierte mithilfe des digitalen Zwillings eine Sportlimousine statt nach 30 bereits nach 16 Monaten.

„G R C, I'm dynamite, ...

G R C, I'll win the fight, ...“⁵⁹

⁵⁶ Vgl. Scherer / Fruth / Grötsch (Hrsg.), Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“ Resilienz und Zukunftsfähigkeit, 2021, S. 13.

⁵⁷ Infos von *TIM Solutions* bzgl. konkreter Praxisfälle zu Einsparungen und Digitalisierung (20.04.2020)

⁵⁸ *t3n*, Artikel „Was bedeutet digitale Transformation eigentlich konkret?“ vom 15.04.2019.

Hinweis: Der *Verfasser* betreut derzeit die Dissertation von *Rieger, Franz* an der Uni-Klinik Regensburg zur „Modellierung und Impact-Bewertung eines Digitalen Zwillings eines Prozesses zur Behandlung eines Prostata-Karzinoms.“

⁵⁹ *Sebastian Scherer*, Cover-Version von *AC/DC, TNT*.

6. Bleibt nur noch ein Problem: Wie wird GRC bzw. ESG/CSR „sexy“?

„You sexy thing“ (Hot Chocolate)

Wie schaffen wir es, die neue Bedeutung von GRC bzw. ESG/CSR für Wertbeiträge und Zielerreichung in die Köpfe der Entscheider und sonstigen Mitarbeiter zu bringen?

Bereits auf der *kognitiven* Ebene besteht die Herausforderung, dass Manager und Mitarbeiter es zulassen (Verhaltensökonomie), die neue Bedeutung von GRC bzw. ESG/CSR zu verstehen und anwenden zu können.

Selbst wenn jedoch das Verständnis für die Vorteile von GRC bzw. ESG/CSR in den Köpfen ist, muss auf der emotionalen Ebene eine (idealerweise intrinsische) Motivation erzeugt werden, „GRC bzw. ESG/CSR auch leben zu wollen.“

Wie schaffen wir es, so, wie *Tom Sawyer* beim Streichen von *Tante Polly's Gartenzaun*⁶⁰, dass aufgrund des durch GRC bzw. ESG/CSR zu erwartenden „*Flow's im Beruf*“ sich jeder freut, GRC bzw. ESG/CSR „leben zu dürfen“?

„Sexy, was hast Du bloß mit diesem alten Mann gemacht?“ (Marius Müller-Westernhagen)

Die Zielgruppe für das „GRC bzw. ESG/CSR -Marketing“ beschränkt sich dabei nicht nur auf „alte Manager“. Gerade auch die Top-Führungskräfte von morgen sollten bereits heute an das neue Verständnis von GRC bzw. ESG/CSR und Management herangeführt werden.

7. Fazit

„Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windräder oder neue Ziele und Strategien“ (Abgewandeltes Chinesisches Sprichwort)

Deggendorf, 10.02.2021, Prof. Dr. Josef Scherer

⁶⁰ Vgl. Keilen, BMF.

Zum Autor:



Prof. Dr. jur. Josef Scherer

Rechtsanwalt

Gründer und Leiter des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risk- und Compliancemanagement der Technischen Hochschule Deggendorf THD

Rechtsanwalt Prof. Dr. Josef Scherer ist seit 1996 Professor für Unternehmensrecht (Compliance), Risiko- und Krisenmanagement, Sanierungs- und Insolvenzrecht an der Technischen Hochschule Deggendorf. Zuvor arbeitete er als Staatsanwalt an diversen Landgerichten und Richter am Landgericht in einer Zivilkammer.

Neben seiner Tätigkeit als Seniorpartner der auf Wirtschaftsrecht und Governance, Risiko- und Compliancemanagement (GRC) spezialisierten Kanzlei Prof. Dr. Scherer, Dr. Rieger & Mittag Partnerschaft mbB, erstellt er wissenschaftliche Rechtsgutachten und agiert als Richter in Schiedsverfahren.

Seit 2001 arbeitet er auch als Insolvenzverwalter in verschiedenen Amtsgerichtsbezirken.

Prof. Dr. Scherer fungiert in diversen Unternehmen / Körperschaften als Compliance-Ombudsmann sowie externer Compliance-Beauftragter / Qualitätsmanagement-Beauftragter und ist gesuchter Referent bei Managementschulungen in namhaften Unternehmen sowie im Weiterbildungsprogramm des Senders BR-alpha und der virtuellen Hochschule Bayern (VHB).

In Kooperation mit TÜV konzipierte er als Studiengangsleiter und Referent den seit 10 Jahren renommierten und akkreditierten berufsbegleitenden Masterstudiengang Risikomanagement und Compliancemanagement an der Technischen Hochschule Deggendorf und ist als externer Gutachter bei der (System-)Akkreditierung von Weiterbildungsstudiengängen tätig.

Seit 2012 leitet er als Vorstand des Direktoriums das Internationale Institut für Governance, Management, Risk- und Compliancemanagement der Technischen Hochschule Deggendorf als Kompetenzzentrum.

Außerdem ist er seit 2015 Mitglied des Beirates des Instituts für Risikomanagement und Regulierung (FIRM), Frankfurt (www.firm.fm).

Ebenso seit 2016 Mitglied des DIN-Normenausschusses Dienstleistungen (Arbeitsausschuss Personalmanagement NA 159-01-19 AA) zur Erarbeitung von ISO/DIN-Standards im Personalmanagement und seit 2017 Mitglied der Delegation ISO TC 309 Governance of organizations (Arbeitsausschuss Governance and Compliance NA 175-00-01-AA zur Erarbeitung von ISO/DIN-Standards im Bereich Unternehmensführung und -überwachung (Corporate Governance), Compliance und whistle blowing).

Ebenso seit 2016: Fachlicher Leiter der „User Group Compliance“ der Energieforen Leipzig und seit 2018 Mitglied der Arbeitsgruppe 252.07 von Austrian Standards International zur Erarbeitung einer ÖNORM 4900 ff. (Risiko-Managementsystem-Standards).

Seine Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte liegen auf den Gebieten Managerhaftung, Governance-, Risiko- und Compliancemanagement, Integrierte Human Workflow Managementsysteme und Digitalisierung sowie Vertrags-, Produkthaftungs-, Sanierungs- und Insolvenzrecht, Arbeitsrecht und Personalmanagement.

Prof. Dr. Scherer ist auf dem Gebiet angewandte Forschung und Lösungen / Tools im Bereich GRC, Digitalisierung und integrierte Workflow-Managementsysteme Gesellschafter-Geschäftsführer der Governance-Solutions GmbH und Aufsichtsrat in diversen Unternehmen und Stiftungen.