



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

Stand: 29.10.2021

Scherer

Resilience + Antifragility = Resility¹

Integriertes GRC-/ESG-/Resilience-Managementssystem als wesentlicher Pfeiler für Business Continuity, Risikotragfähigkeit, Nachhaltigkeit (ESG/CSR), Resilienz und Antifragilität

Summary

Die *wesentlichen verpflichtenden Pfeiler* eines Business Continuity-, GRC-, Nachhaltigkeits- (ESG-/CSR), Resilienz- oder Antifragilitäts-Managementsystems sind Compliance- und Risk-Management.

Mit *Compliance* werden die *zwingenden Pflichten* in Bezug auf Governance (Unternehmensführung), Technik, Nachhaltigkeit, Umfeld, Stakeholder, Arbeitsbedingungen, Lieferketten, Daten und Informationen² etc. identifiziert und gesteuert.

Risikomanagement identifiziert, bewertet und steuert Gefahren und Chancen, die bei gebundenen und fakultativen Entscheidungen, sowie Strategieentwicklung und -umsetzung die Erreichung der Ziele in den genannten Bereichen beeinflussen.

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 Resility: Kombination aus Resilience und Antifragility

² „Corporate Digital Responsibility – nachhaltiger Umgang mit Digitalisierung“

Einführung

Trends bezüglich Business Continuity, Governance, Risk, Compliance (GRC), Nachhaltigkeit (ESG / CSR) und Resilienz³

ESG- bzw. CSR-bezogene Regularien und Offenlegungspflichten haben in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Bereits im Jahr 2014 wurde die EU-Richtlinie 2014/95/EU⁴ verabschiedet, welche die Angabe nichtfinanzieller und Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Unternehmensgruppen vorschreibt. Die Umsetzung in nationales Recht erfolgte in Deutschland bereits im Jahr 2017 durch das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten. So müssen Unternehmen in ihrer Berichterstattung Aspekte wie Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, Menschenrechte und Korruption berücksichtigen.⁵

Als weiteren wichtigen Aspekt von „Governance“ wird die finanzielle Nachhaltigkeit und Stabilität des Unternehmens angesehen, also der „Grad der Bestandsgefährdung“⁶, den man als Spitzenkennzahl des Risikofrüherkennungssystems nach KonTraG auffassen kann. Die zentrale Anforderung des KonTraG besteht gerade darin, mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“ früh zu erkennen. Die Messung der finanziellen Nachhaltigkeit basiert daher auf einem, oder vielleicht besser mehreren finanziellen Indikatoren, wie im einfachsten Fall einer Insolvenzwahrscheinlichkeit (Ratingnote), die abhängig ist vom Risikodeckungspotenzial und dem aggregierten Gesamtrisikoumfang.

Nachfolgend sind einige wesentliche Regularien im Kontext ESG und CSR – nicht abschließend – zusammengefasst:

1. 2015: „17 Sustainable Development Goals (=SDG)“ der UN (Vereinten Nationen)⁷
2. 2021: ISO 37000 „Governance of organizations“⁸
3. 2021: Zertifizierbare Standards ISO 37301 (Compliance-Managementsystem) und Ö-Norm 4900 ff. (Risiko-Managementsystem)⁹
4. 2021: Klimaschutzgesetz 2021¹⁰
5. 2021: Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)¹¹

³ Vgl. Scherer, Resilienz & Zukunftsfähigkeit Aktuelle Anforderungen an Unternehmensführung (GRC), Digitalisierung und Nachhaltigkeit, JMG 3/2020, S. 165 ff., zum kostenlosen download auf scherer-grc.net/publikationen.

⁴ Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen.

⁵ Vgl. hierzu vertiefend Gleißner/Romeike, ESG-Risiken und ihre Quantifizierung, in: Everling (Hrsg.): Social Credit Rating - Reputation und Vertrauen beurteilen, Springer Verlag, Wiesbaden 2020, S. 391-433.

⁶ Vgl. Romeike, Risikomanagement, Springer Verlag, Wiesbaden 2018 sowie Romeike/Hager, Erfolgsfaktor Risiko-Management 4.0, Springer Verlag, Wiesbaden 2020.

⁷ Vgl. Wikipedia, [Ziele für nachhaltige Entwicklung](#), zuletzt aufgerufen am 06.06.2021

Die deutschen Bezeichnungen lauten: *Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, Globale Nachhaltigkeitsagenda, Post 2015-Entwicklungsagenda, Globale Ziele der UN, Weltzukunftsvertrag*.

⁸ Vgl. Scherer, Romeike, Grötsch, Unternehmensführung 4.0: CSR/ESG, GRC & Digitalisierung integrieren, 2021, zum kostenlosen Download unter scherer-grc.net/publikationen

⁹ Vgl. Scherer, Romeike, Grötsch, Unternehmensführung 4.0: CSR/ESG, GRC & Digitalisierung integrieren, 2021, zum kostenlosen Download unter scherer-grc.net/publikationen

¹⁰ Vgl. Wikipedia, [„Übereinkommen von Paris“](#), zuletzt aufgerufen am 06.06.2021.

¹¹ Die CSRD löst die *Non-financial Reporting Directive* ab. Auf nationaler Ebene sind die Regeln und Umsetzung durch die jeweiligen Staaten, z.B. Änderung des HGB, für Unternehmen, Banken, Versicherungen ab 01.01.2024 für das Geschäftsjahr 2023 zu befolgen. Vgl. *csr-berichtspflicht, Die EU liefert Vorgaben für das Nachhaltigkeitsreporting von morgen*, zuletzt aufgerufen am 03.06.2021 und *BMJ, Richtlinienvorschlag zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Unternehmen (Corporate Sustainability Reporting Directive CSRD)*, zuletzt aufgerufen am 06.06.2021.

6. 2021: *Lieferkettengesetz („Gesetz über unternehmerische Sorgfaltspflichten in Lieferketten“)*¹²
7. 2021: *StaRUG*¹³: Pflicht von Unternehmen zur regelmäßigen Risikoanalyse¹⁴
8. 2021: *Finanzmarktintegritätsstärkungs-Gesetz (FISG)*¹⁵
9. 2021: *Bezirksgericht Den Haag*¹⁶ verurteilte *Shell*, CO₂-Ausstoß erheblich zu senken.
10. 2021: Klimaurteil mit historischer Bedeutung:¹⁷
Entsprechende Forderungen von Greenpeace und anderen Verbänden gegenüber Industrie
11. 2021: IT-Sicherheitsgesetz 2.0 in Kraft.
12. 2020: Bzgl. *Compliance* entschied der *BGH*: „*Nichtwissen schützt vor Strafe nicht.*“¹⁸
13. *Etc., etc.*

¹² Vgl. Specht, Handelsblatt, Koalition legt Streit über Lieferkettengesetz bei – und beschließt einige Änderungen, 2021, zuletzt aufgerufen am 06.06.2021.

¹³ Vgl. *Wikipedia*, Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz, zuletzt aufgerufen am 06.06.2021.

¹⁴ Wichtig ist insbesondere § 1 StaRUG: § 1 Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement bei haftungsbeschränkten Unternehmensträgern (1) *Die Mitglieder des zur Geschäftsführung berufenen Organs einer juristischen Person (Geschäftsleiter) wachen fortlaufend über Entwicklungen, welche den Fortbestand der juristischen Person gefährden können. Erkennen sie solche Entwicklungen, ergreifen sie geeignete Gegenmaßnahmen und erstatten den zur Überwachung der Geschäftsleitung berufenen Organen (Überwachungsorganen) unverzüglich Bericht. ...“*

¹⁵ Vgl. Ludwig, bakertilly, Bundestag beschließt Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz - FISG), 05/2021, zuletzt aufgerufen am 06.06.2021

¹⁶ Vgl. *Birschel*, Beck-aktuell, Historisches Klima-Urteil: Shell muss CO₂-Emissionen reduzieren, 2021, zuletzt aufgerufen am 10.06.2021.

¹⁷ Vgl. *Janisch*, Süddeutsche Zeitung, Die Ära der Klimaschutz-Urteile Klimawandel: Sind Klimaklagen gegen deutsche Unternehmen möglich?, 2021, zuletzt aufgerufen am 06.06.2021.

¹⁸ Vgl. *Beck-aktuell*, Kein Verbotsirrtum nach Schmiergeldzahlungen für Schulbücher, 2021, zuletzt aufgerufen am 06.06.2021

Diese Aufzählung von neuen¹⁹ regulatorischen *verpflichtenden* Compliance-Anforderungen in Bezug auf Governance, Nachhaltigkeit und Resilienz auf globaler, europäischer und deutscher Ebene ließe sich noch beliebig fortsetzen.

Für Business Continuity, Risikotragfähigkeit, Nachhaltigkeit (ESG/CSR), Resilienz, Zukunftsfähigkeit und Antifragilität ist ein *GRC- / ESG- / "Resilient"-Managementsystem* die Grundvoraussetzung, um die vielen Anforderungen zu identifizieren und zu erfüllen.

Erste Definitionen²⁰

Antifragilität ist mehr als Resilienz:

Resilienz bedeutet in vorliegendem Kontext, dass Organisationen / Unternehmen bei Problemsituationen (Konjunkturabschwung, geänderte Anforderungen und Rahmenbedingungen (z. B. aufgrund der Megatrends)) widerstandsfähig sein sollten, also ohne große Einbußen weiter existieren können.

Antifragilität²¹ dagegen heißt, durch „Anstrengungen beim Meistern großer Herausforderungen“ sogar noch stärker als bisher zu werden.

Taleb bringt hierzu eine einprägsame Metapher:

Wenn ein Organismus seine Muskeln und vernetzten Synapsen im Gehirn vor Herausforderungen und Anstrengungen schützen will, indem er solche von ihnen fernhält und dafür längere Zeit bequem auf der Couch liegend in „geistigen Ruhemodus“ schaltet, wird er körperlich und geistig verkümmern. Sogar die Resilienz leidet darunter.

Dagegen werden regelmäßiges Training und das „Meistern von Herausforderungen“ zu kräftigeren Muskeln und einem leistungsfähigeren Gehirn führen.

Dies leuchtet eigentlich ein, sowohl im privaten, wie auch im beruflichen Bereich. Dennoch ist es oft sehr schwer, seine „Komfortzone“ und eingefahrene Muster („das haben wir bisher immer so gemacht und es ist immer alles gut gegangen...“) zu verlassen.

Das mag wohl an der - von *Richard Thaler* nachgewiesenen - in uns allen angelegten Unvernunft liegen, der wohl nur mit ständigen Stupsen / Motivatoren („nudges“) beizukommen ist.²²

¹⁹ überwiegend im 1. Halbjahr 2021 beschlossenen

²⁰Vgl. *Scherer, Romeike, Grötsch*, Unternehmensführung 4.0: CSR/ESG, GRC & Digitalisierung integrieren, 2021, zum kostenlosen Download unter scherer-grc.net/publikationen

²¹ *Taleb*, Antifragilität, 2012; vgl. auch *Taleb*, Skin in the Game, 2018 mit weiteren Denkanstößen: Er ist der Meinung, dass es durchaus sinnvoll wäre, wenn Entscheider, die über große Macht und Verantwortung verfügen, auch ein persönliches Risiko (die „eigene Haut“) mit „im Spiel“ haben müssten: Das wiederum erinnert an den Kaufmann von Venedig mit „ein Pfund Fleisch, zunächst am Herzen des Kaufmanns auszuschnneiden“ als Sicherheit für ein Darlehen.

²² *Richard Thaler* bekam für den Beweis dieser These 2018 den Wirtschaftsnobelpreis, vgl. *Thaler*, Nudge, 2010.

Ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit (ESG / CSR) enthält weitgehend identische Anforderungen wie Governance, Risk & Compliance („GRC“) und kann idR nur über ein *Integriertes GRC, ESG-, „Resilient“-Managementsystem* effektiv und effizient gesteuert werden.

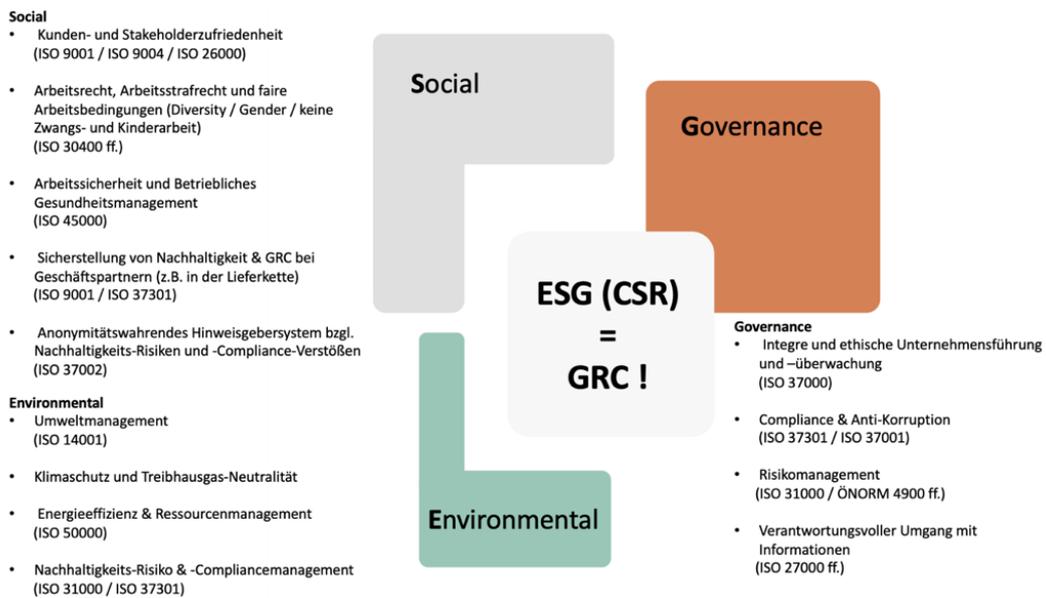
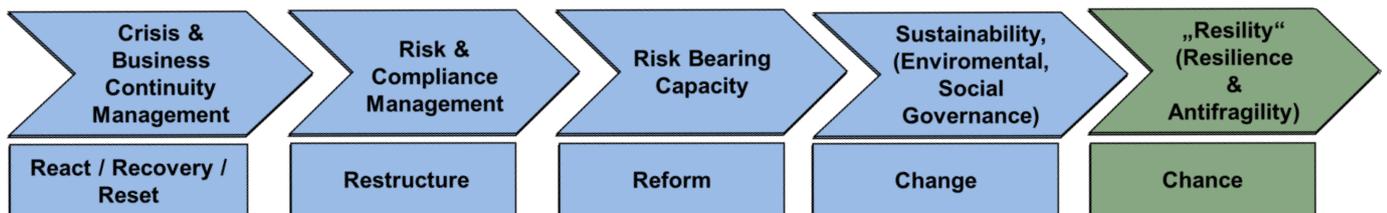


Abbildung 1: ESG (CSR) = GRC!²³

New World – Konzeptionierung: Plan / Do / Check / Act

Von Krisen- (Corona, Halbleiterengpässe, etc.) und Business Continuity-Management über Risikotragfähigkeit (mit Risiko- und Compliance-Management), Nachhaltigkeit / Sustainability (Environmental, Social, Governance) zu „Resilient“ (Resilienz, Antifragilität, Chances Management):



²³ Vgl. Scherer, Romeike, Grötsch, Unternehmensführung 4.0: CSR/ESG, GRC & Digitalisierung integrieren, 2021, zum kostenlosen Download unter scherer-grc.net/publikationen

„No time to die“!²⁴

Business Continuity Management, Risikotragfähigkeit, Business Impact Analyse und Stresstest:

- Sind die Geschäftsmodelle und Prozesse zukunftsfähig?
- Besteht Zugriff auf die notwendigen Daten?
- Ist „das Business“ stressgetestet?

1. **Rechtliche Rahmenbedingungen²⁵ (HLS 1)²⁶**

Sollgrößen (Referenzgrößen): Zwingende und freiwillig gesetzte Ziele für Digitalisierung, technologische Transformation, Business Continuity, GRC, Nachhaltigkeit (ESG/CSR) und Resilienz - auch als Messlatte für entscheidende Gerichte:

Das Richtige richtig tun²⁷

Das „Was und Wie“ des Business Continuity- / GRC- / Nachhaltigkeits- (ESG- /CSR-) / Resilienz-Managements ist nicht eine von der Betriebswirtschaftlichen Lehre, der Technik-, Politik-, Sozial- oder Umweltwissenschaft beurteilte Ermessenssache, sondern in erster Linie **rechtlich vorgegeben**.

Zu den Anforderungen und Zielen des Nachhaltigkeits / Resilienz-Managements gehören **primär die Erfüllung der Pflichten ohne jeglichen Spielraum (Compliance)** und das Agieren im vorgegebenen, zwingenden Rahmen (z.B. im Rahmen gesetzlicher oder sonstiger verpflichtender Vorgaben)

und

erst anschließend Ziele, deren Erreichung nicht zwingend vorgegeben, aber von entscheidungsbefugten Interessensgruppen gewünscht ist.²⁸

²⁴ James Bond, „No time to die“

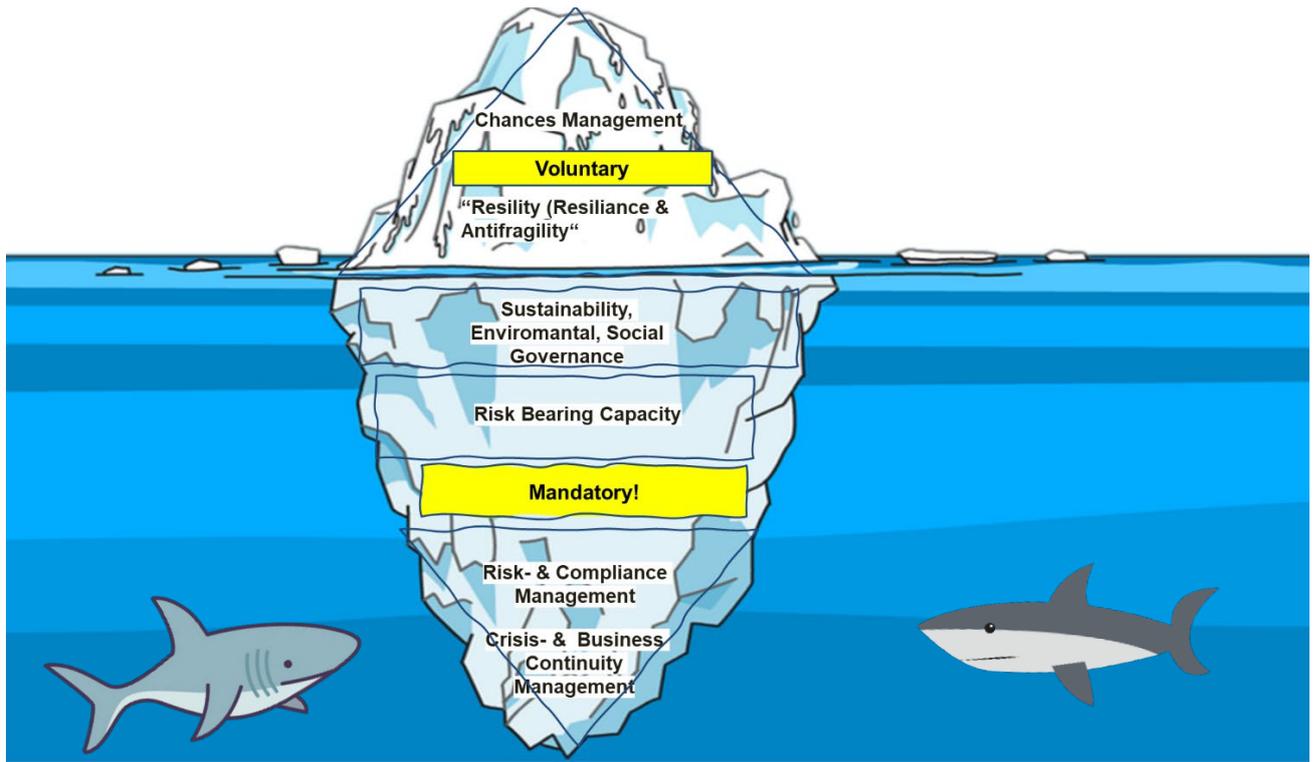
²⁵ Legal / Mandatoy Requirements

²⁶ Die Struktur der nachfolgenden Abhandlung richtet sich nach der ISO-High Level Strucutre (HLS) die dem P/D/C/A-Zyklus folgt.

²⁷ Vgl. Scherer, Fruth (Hrsg.), Governance-Management Band 1, 2015, S. 63 ff.

²⁸ Vgl. Scherer, Good Governance und ganzheitliches, strategisches und operatives Management: Die Anreicherung des „unternehmerischen Bauchgefühls“ mit Risiko-, Chancen- und Compliancemanagement, in: Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ), 6/2012, S. 202 ff. mit Ausführungen zum „Risks of Changes-Management“, zum kostenlosen download auf scherer-grc.net/publikationen.

„Oh must I, Miss Sophie?“²⁹ – „Or is it only nice to have?“



Fazit: Business Continuity, GRC und Nachhaltigkeit sind Pflicht!

1.1. *Zwingende BCM-, GRC- / Nachhaltigkeits- (ESG- / CSR-) Ziele: Erfüllung von Pflichten ohne Spielraum*

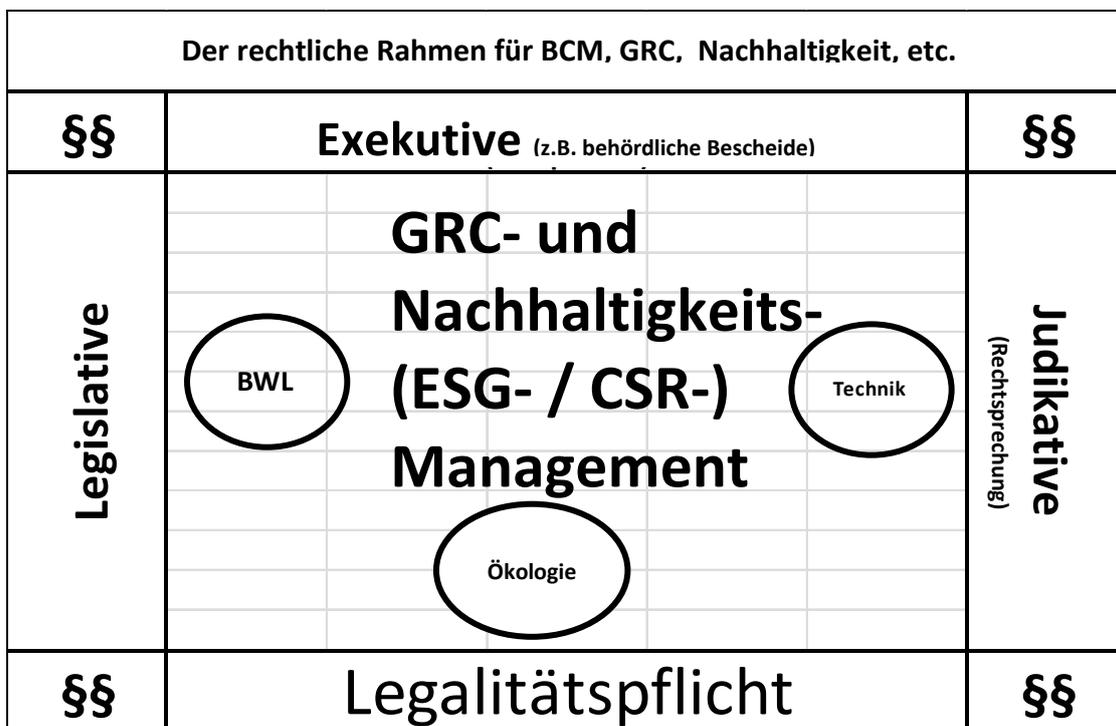


Abbildung 2: Der rechtliche Rahmen für BCM- / GRC- / Nachhaltigkeits- / Resilienz-Management

²⁹ James in „Dinner for One“

Bzgl. der rechtlich zwingenden Anforderungen bzgl. BCM, GRC, Nachhaltigkeit und Resilienz gibt es eine Vielzahl von *zu priorisierenden Quellen*.

Aufgabe des Compliance-Managements ist u. a., für eine entsprechende Organisation im Zusammenwirken mit anderen (Fach-) Abteilungen zu sorgen, die es ermöglicht, einen Überblick über aktuelle Rechtslage und Änderungen zu behalten und die Aufgaben zu erfüllen.



Abbildung 3: Prioritätskaskade für BCM- / GRC- / Nachhaltigkeits- und Resilienz-Anforderungen.³⁰

Dabei sind „(technische) Entwicklungsstände“ nicht nur in den Naturwissenschaften, sondern auch bei BCM, Governance, Risiko- und Compliance-Management, Nachhaltigkeit und Resilienz ebenfalls Messlatte für Gerichte, die entscheiden, ob Pflichtverletzungen seitens der Organisation oder deren Organe vorliegen.

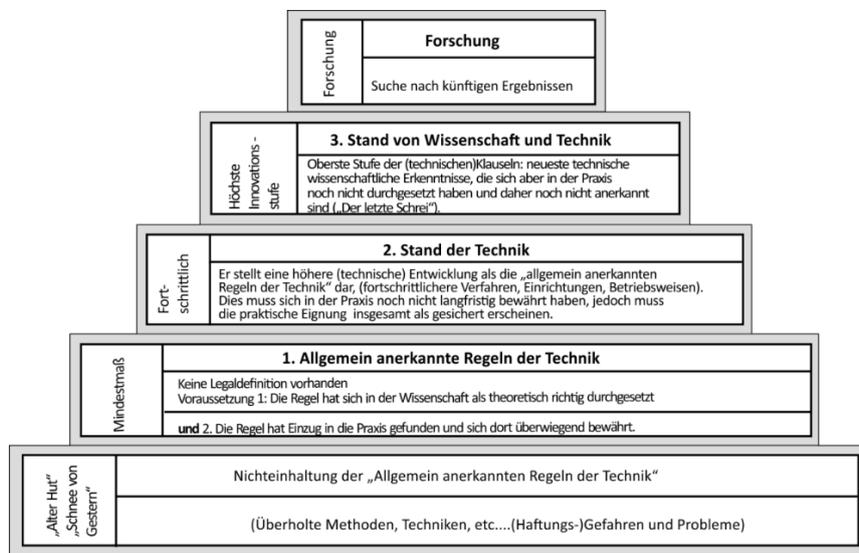


Abbildung 4: „Die 3 Stufen-Theorie“ des Bundesverfassungsgerichtes („Kalkar-Entscheidung“ 1978).³¹

Zahlreiche Einzelgesetze und Rechtsprechung beschäftigen sich mit zwingend zu beachtenden Teilgebieten von GRC und Nachhaltigkeit (ESG / CSR), wie zum Beispiel das gesamte öffentlich- und privatrechtliche Umweltrecht, Arbeitsrecht, Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzrecht, Straf- und Ordnungswidrigkeitenrecht, u.v.m.

³⁰ Vgl. die Rechtsprechung des BGH zur Legalitätspflicht im Fall „RWE-Tochter.“

³¹ Scherer, Fruth (Hrsg.), Governance-Management Band 1, 2015, S. 63 ff.

Aufgrund der „*Legalitätspflicht*“ der Geschäftsleitung und der Anforderungen an einen „gewissenhaften“ Geschäftsführer, Vorstand, Aufsichtsrat, Kaufmann (§§ 43 GmbHG, 93, 116 AktG, 347 HGB, etc.) sowie der Pflicht, nach §§ 130, 30 OWiG, Vorsorge gegen Pflichtverstöße im Unternehmen zu treffen, muss eine entsprechende, angemessene Organisation, die rechtssichere, nachhaltige Unternehmensführung und -überwachung inklusive der gesamten relevanten *Nachhaltigkeits-Compliance*, ermöglicht, vorgehalten werden.³²

1.2. Aufgaben des BCM-, GRC-, Nachhaltigkeits- (ESG- /CSR-) und Resilienz-Managements mit Ermessensspielraum

Bei den BCM-, GRC-, Nachhaltigkeits-Aufgaben der Geschäftsleitung mit Ermessensspielraum ist stets an die sogenannte Business Judgment Rule³³ zu denken:

Der Manager muss sich die nötigen **Informationen besorgen** und das erforderliche **know how besitzen, um die Informationen bewerten zu können**³⁴ und dann im Rahmen eines pflichtgemäßen Ermessens entscheiden, *ob* und gegebenenfalls *wie* er die Aufgabe ausführt.

Im Rahmen der Informationsbeschaffung und -Auswertung und der Entscheidung, ob und wie eine Nachhaltigkeits-Maßnahme ausgeführt wird, ist stets **der „Anerkannte Stand von Wissenschaft und Praxis“ zu berücksichtigen**. Das gehört zu den Pflichten eines gewissenhaften Geschäftsleiters. **Weicht der Manager negativ von diesem anerkannten Stand ab**, so könnte das eine **Pflichtverletzung** darstellen, **zumindest zur Beweislastumkehr** zu Lasten des Managers führen.

2. Standards, Tools & Methoden (HLS 2)

Für BCM (ISO 22301, ÖNORM 4900 ff.), GRC (ISO 37000, 31000, 37301), Nachhaltigkeit (ESG/CSR) (Global Compact / Global Reporting Initiative) gibt es diverse internationale Standards und Methoden nach Stand der Technik (z.B. Business Impact Analyse, Risikobewertung (ISO 31010), Bewertung der Risikotragfähigkeit, Stresstestverfahren, etc.

3. Definitionen (HLS 3)

In der Praxis zeigt sich, dass bezüglich der hier im Artikel relevanten Begrifflichkeiten unterschiedliche Definitionen benutzt werden.

Dies hemmt eine angemessene Kommunikation und Effektivität der Themen.

³² Scherer, Romeike, Grötsch, Unternehmensführung 4.0: CSR/ESG, GRC & Digitalisierung integrieren, 2021, zum kostenlosen Download unter risknet.de/elibrary

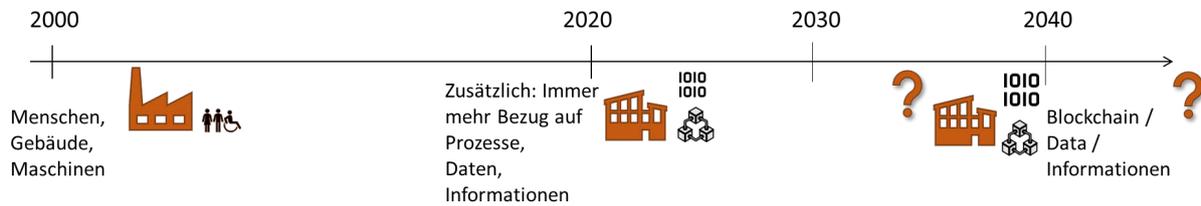
³³ Vgl. Scherer, „Das interessiert Kapitalgeber“ – Antifragilität und der „Achilleskörper“ des Ordentlichen Kaufmanns, 2019, zum kostenlosen download auf scherer-grc.net und Sieg/Zeidler, Business Judgment Rule, in: Hauschka, Corporate Compliance, 2. Auflage 2010, S. 52 fff.

³⁴ Der Beurteilungsspielraum ist durch *objektive Nachvollziehbarkeit* begrenzt, vgl. Zöllner/Noack in: Baumbach/Hueck, GmbHG-Kommentar, 19. Auflage 2010, § 43 GmbHG, Rn. 22, d. h., der Geschäftsführer *muss auch hinsichtlich seiner Informationen* vernünftigerweise annehmen dürfen, dass seine darauf beruhende Entscheidung dem Wohl der Gesellschaft dient. Dies ist nur bei entsprechendem Know-how gewährleistet. Vgl. vertiefend Scherer, Good Governance und ganzheitliches, strategisches und operatives Management: Die Anreicherung des „unternehmerischen Bauchgefühls“ mit Risiko-, Chancen- und Compliancemanagement, in: Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ), 6/2012, S. 203 ff., zum kostenlosen download auf scherer-grc.net und Scherer, „Das interessiert Kapitalgeber“ – Antifragilität und der „Achilleskörper“ des Ordentlichen Kaufmanns, 2019, zum kostenlosen download auf scherer-grc.net

4. Analysen von Organisation und Umfeld (HLS 4)

„Tempus mutantur – Nos et debemus mutare in illis“

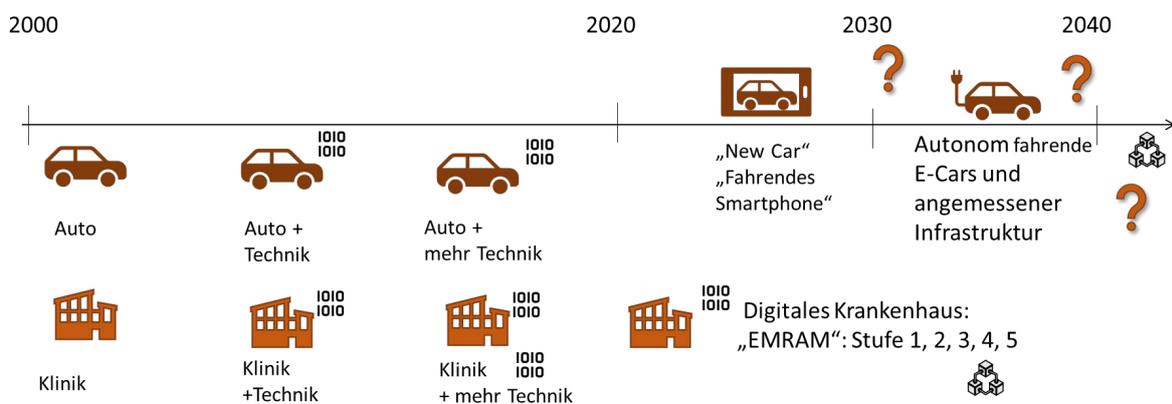
4.1. Die Organisation im Wandel der Zeit



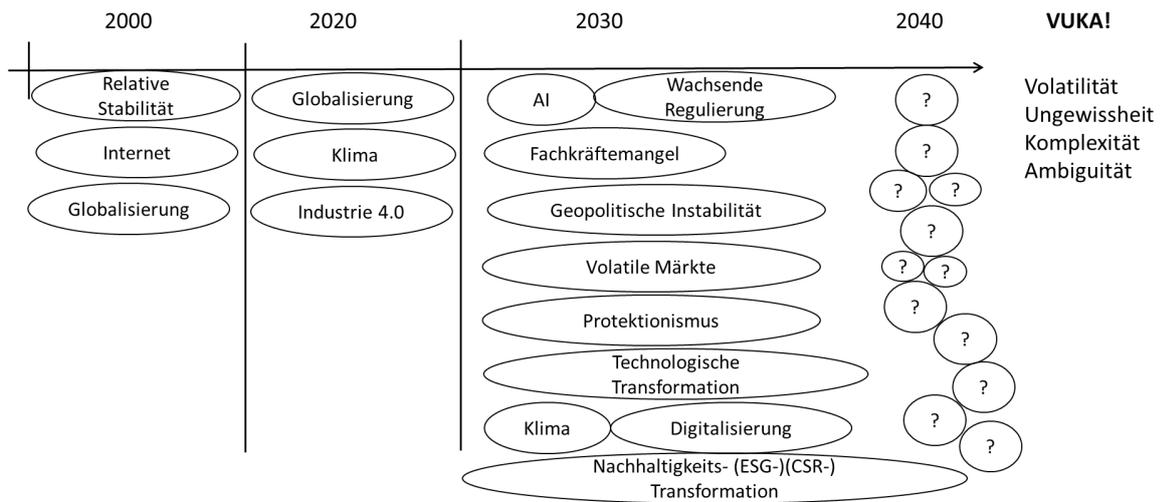
These: Die Organisation war lange Zeit relativ statisch. In letzter Zeit: Wandel zu immer mehr (digitalen) Assets in der Organisation.

4.2. Das Geschäftsmodell und die Leistungen / Produkte im Wandel der Zeit, am Beispiel Automotive und Healthcare

These: Lange Zeit gab es statische Business-Modelle und statische Produkte. Jetzt: Neue Business-Modelle und neue Produkte.

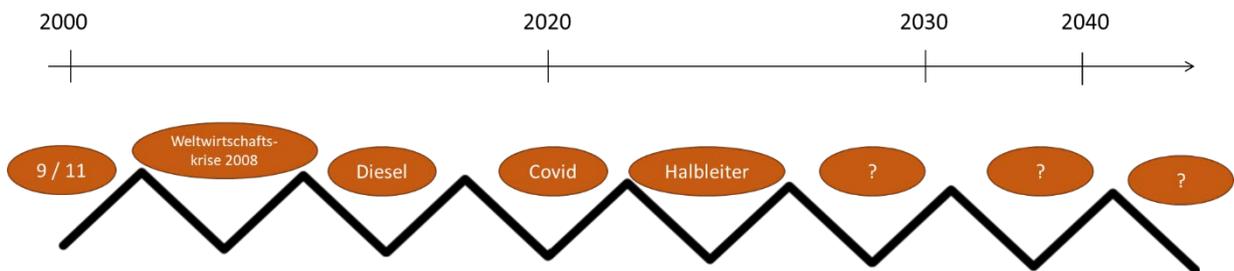


4.3. Das Umfeld im Wandel der Zeit (Mega trends)



These: Das Umfeld wird immer komplexer.

4.4. Krisen im Wandel der Zeit

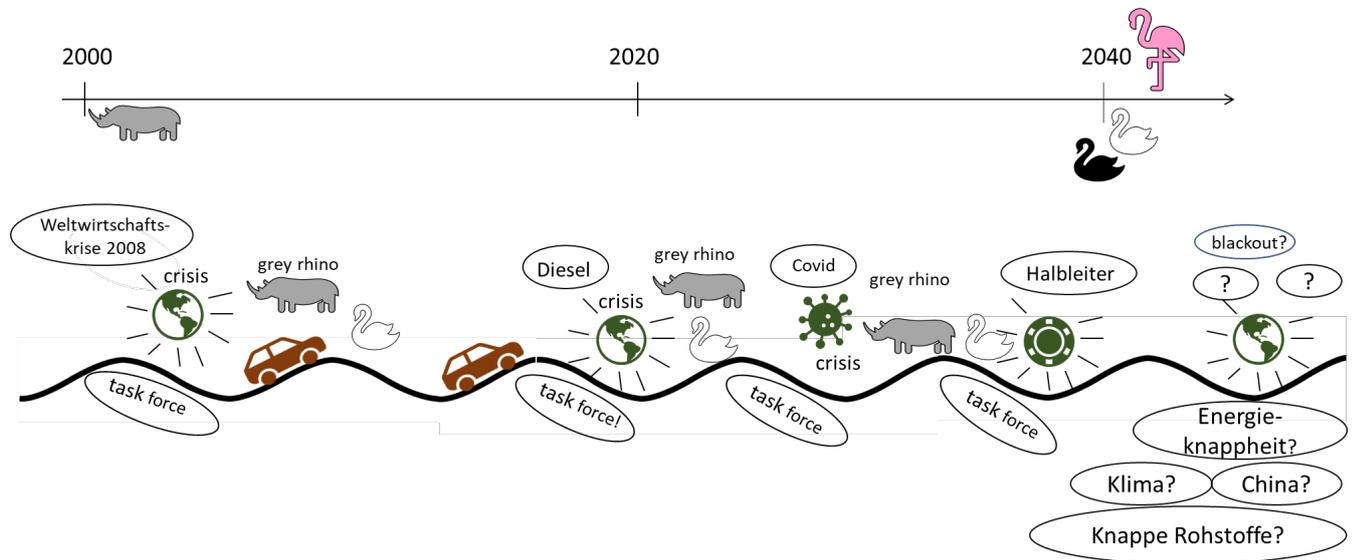


These: Krisen kamen und werden immer wieder kommen. Welche in Zukunft kommen, ist nicht immer klar.

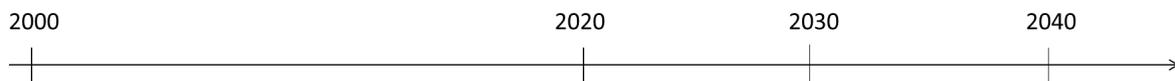
4.5. „Die Krisen-Tiere“ im Wandel der Zeit³⁵

These: Die früheren Krisen waren meist keine „schwarzen Schwäne“ (nicht erkennbare Krisen), sondern „schmutzige weiße Schwäne“ oder „graue Nashörner“ (Krisen, die gut erkennbar waren, aber mangels Risikokompetenz oder aus Kalkül heraus nicht gesteuert wurden).

Auch die künftigen Krisen sind „Nashörner“ und „Schwäne“. Aber auch „Pink Flamingos“ (Chancen).



4.6. Die Reaktion auf Krisen im Wandel der Zeit



These: In der Vergangenheit wurde auf Krisen mit „Task Force“-Modus, Business Continuity und Crisis-Management reagiert („Wir haben die Lage falsch eingeschätzt“).

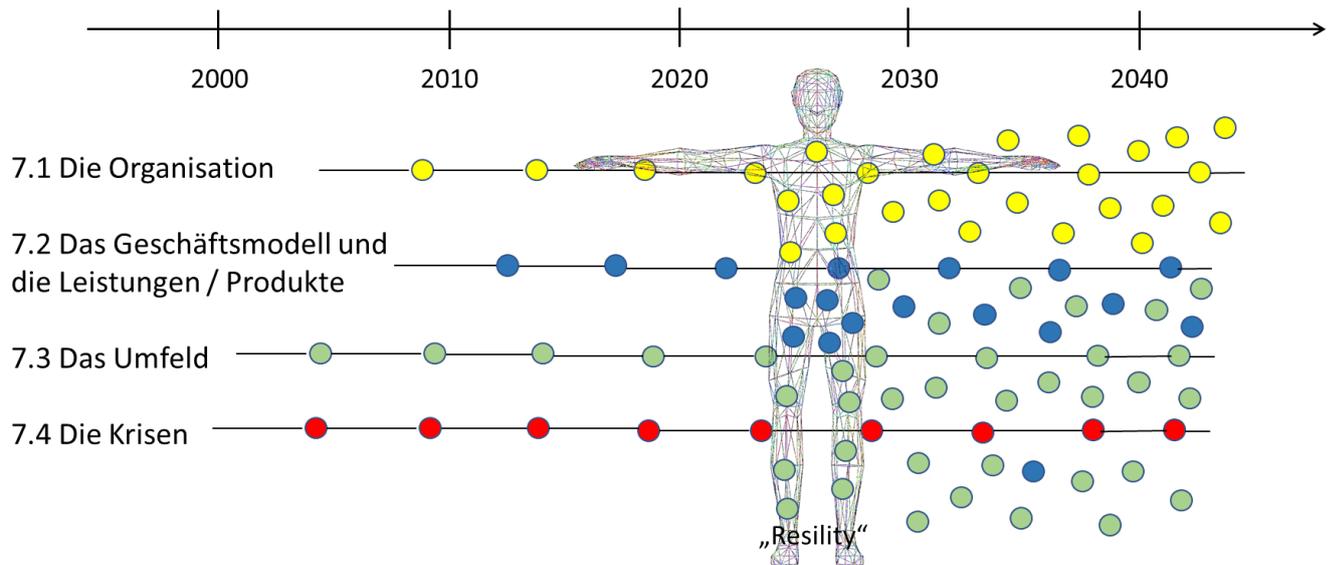
Dann: Recovery, Reset und Restart...

Bei vorhandenem Risk- & Compliance-Management und angemessener Risikotragfähigkeit überlebte das Unternehmen. Falls nicht: Game over!

Es wurden aber z. B. ESG-Ziele z. T. noch nicht gesetzt oder erreicht. Resilienz und Antifragilität sind noch weitestgehend unbekannt.

³⁵ Scherer/ Romeike/ Gursky, Mehr Risikokompetenz für eine Neue Welt, in: Journal für Medizin- und Gesundheitsrecht Ausgabe, 3-2021.

4.7. Das Klumpen-Risiko in Zukunft und die Lösung: „Resilienty“



These: Ab 2020 wurde alles immer komplexer: Nichts ist nur noch „in der Linie...“.

Nur ein resilienter, antifragiler Organismus kann gestärkt überleben...

4.8. Handlungsbedarf vor künftigen Krisen

These: In Zukunft sollten angemessene Nachhaltigkeits- (ESG-) Ziele gesetzt sein und erreicht werden. Zugleich sollten neue Umfeld-, Stakeholder-, Regulierungs-, Technologie-Anforderungen **erfüllt und als Chancen genutzt werden**.

Auf Krisen sollte nicht mehr im „Task Force“-Modus / Krisen-Management reagiert werden müssen. Vielmehr sollten „schmutzige weiße Schwäne“ und „graue Nashörner“ frühzeitig erkannt und „Pink Flamingos“ (Chancen) genutzt werden.

Auf „echte schwarze Schwäne“ sollte eine resiliente, antifragile Organisation nicht mit Abwehr reagieren müssen:

Das ist nämlich sehr schwierig, wenn die Gegner bzw. „die Angriffstaktik“ nicht bekannt sind.

Vielmehr sollte die Organisation so flexibel und resilient sein, dass sie die neuen Krisen und Anforderungen in ihre agile, vernetzte Struktur integriert und unbeschadet und sogar gestärkt überlebt.

4.9. Wie kommen wir dahin?

Mit Artificial Intelligence, lernender Organisation, Diversity beim angepassten Geschäftsmodell, Diversity bei Leistungen, Szenarioanalysen, echter Risiko-Kompetenz, -Awareness, -Kultur, Stresstests, etc. und der Ableitung von strategischen Top-Zielen über den „Risikobasierten Ansatz“ („Risk Based Approach“) mit Risks & Chances Assessments & Simulation Technologies

4.10. Neue, strategische Top-Ziele:

4.10.1. Resiliente Finanzierung, Neue Business Modelle und Neue Produkte

(Electrification / AI / Environmental Technology...)

4.10.2. Stakeholder/ Kundenzufriedenheit

„New Customer Requirements – New Solutions“

4.10.3. Erfüllung der Anforderungen aus Regulierung: Compliance

(Governance / Compliance / Integrity)

4.10.4. Risk & Chances Based Decisions

(Digital Decision Management)

4.10.5. Human Resources

(New Work, New Talents, New Employer Brand, Teaching, Qualification, Knowledge Management)

4.10.6. Environmental

(New Energy Solutions, Circular Economy / Decarbonization)

4.10.7. Digitization / Artificial Intelligence / New Technologies / Information Security / Data Protection

5. Tone from the Top: „No time to lie!“

Menschliches Versagen in der Risikofrüherkennung³⁶ als größte Gefahr für das Resilience-Managementssystem³⁷

Die frühzeitige Identifikation der (Compliance-) Risiken und das Erkennen der tatsächlich größten Risikofelder des Unternehmens mit objektivem, nicht kognitiv-verzerrtem Blick ist der erste Schritt.³⁸

Oft werden in der Praxis naheliegende Worst-Case Szenarien ignoriert. Dabei handelt es sich fast nie um „schwarze Schwäne“, noch nicht einmal um „schmutzige weiße Schwäne“, sondern um „graue Nashörner“, also offensichtliche Risiken, die aus psychologischen Gründen und / oder aus Kalkül seitens der Verantwortlichen einer kaschierenden („Potemkin’sche Dörfer“) Risiko-Behandlung zum Opfer fallen.³⁹

Um ein *wirksames* Resilience-Managementssystem sicherzustellen, ist demnach größter Wert auf eine frühzeitige und umfängliche, faktenbasierte und von kognitivem Versagen befreite, ehrliche (!), fachmännische Risiko-Identifikation nach Stand der Technik zu legen.

³⁶ Vgl. Scherer/Romeike/Gursky, Mehr Risikokompetenz für eine Neue Welt, in: Journal für Medizin- und Gesundheitsrecht Ausgabe, 3-2021.

³⁷ Vgl. Scherer/Ketelsen, Integriertes Technical Product-Compliance-Managementssystem mit GRC – wesentlicher Baustein für Risikomanagement, Resilienz und Nachhaltigkeit (ESG / CSR), Bavarian Journal of Applied Sciences, 2021

³⁸ Vgl. ISO 37301:2021 (Compliance Management) und vgl. Scherer/Romeike/Gursky, Mehr Risikokompetenz für eine Neue Welt, in: Journal für Medizin- und Gesundheitsrecht Ausgabe, 3-2021

³⁹ Vgl. Romeike, Die Entmystifizierung der Quantifizierung, 8. April, 2021, Online verfügbar unter: <https://www.risknet.de/themen/risknews/die-entmystifizierung-der-quantifizierung/> (zuletzt geprüft: 25.09.2021)

6. Ziele und Risiken⁴⁰ der Unternehmens-Prozesse im Kontext neuer Technologien und der Technical (Compliance-) Risks

Auf Grund der allgemeinen Legalitätspflicht⁴¹ müssen sich Unternehmen, Management und Mitarbeiter gesetzestreu verhalten.⁴² Die Rechtsprechung stellte längst fest, dass Unternehmen ein angemessenes CMS vorhalten müssen.⁴³

Das Top-Ziel sowohl von TPCMS und CMS ist der Nachweis der Einhaltung von zwingenden [Technical (Product-)] Compliance-Anforderungen⁴⁴ und bei Ermessensspielraum die Einhaltung der Business Judgment Rule (§ 93 Abs. 1 Satz 2 AktG).⁴⁵

Um die Zielerreichung abzusichern, ist der „klassische“ Risikomanagement-Prozess anzuwenden. Die [Technical (Product-)]-Compliance-Risiken werden im Rahmen dieses Prozesses identifiziert, bewertet, gesteuert, überwacht und berichtet.⁴⁶

Risiko-Identifikation

Während der Identifikation muss sichergestellt werden, dass sämtliche einzuhaltenden Anforderungen, auch international, soweit relevant⁴⁷, bekannt sind. Diese Vorgaben lassen sich in einem agilen und sich ständig weiterentwickelnden prozessbezogenen Rechtskataster abbilden.⁴⁸

Dabei ist sicherzustellen, dass alle derzeit geltenden und zukünftigen (neue und sich ändernde) Anforderungen erkannt und nachweisbar eingehalten werden, wenngleich dies eine komplexe Aufgabe darstellt.⁴⁹

Grundlegende Methodik hierzu: Zunächst müssen wohl viele der bereits identifizierten und ebenso auf Basis eines entsprechenden Prozesses fortlaufend neu identifizierten Anforderungen aus unterschiedlichsten fachlichen und wissenschaftlichen Disziplinen (Recht, Technik, Ökologie, etc.) in eine (nicht nur für die Juristen und Techniker) verständliche Sprache „übersetzt“ werden.

Dabei kommt es zu einer allgemein, also nicht nur bei der Technical Product Compliance, sondern auch im Gesundheitswesen, Immobilien-, Energiewirtschaft etc. auftretenden Schwierigkeit: „Unbestimmte Rechtsbegriffe“⁵⁰:

Um der Fortentwicklung von Wissenschaft, Technik, Recht, BWL, etc. den erforderlichen Raum zu lassen, arbeiten Gesetzgeber, Policy-Autoren, etc. vernünftigerweise mit abstrakten Begriffen, die in ihrer „Übersetzung“ auf einen konkreten Anwendungsfall (Subsumption) einem Wandel unterliegen. Begriffe wie „sicher“, „gewissenhaft“, „sorgfältig“, „angemessen“, „effektiv“, „wirksam“, etc. sind eben nicht im Detail definiert, sondern werden fall- und umfeldbezogen von der Judikative (und Wissenschaft) geprägt.

⁴⁰ Vgl. Scherer/Ketelsen, Integriertes Technical Product-Compliance-Managementsystem mit GRC – wesentlicher Baustein für Risikomanagement, Resilienz und Nachhaltigkeit (ESG / CSR), Bavarian Journal of Applied Sciences, 2021

⁴¹ Vgl. BGH, Urteil vom 27.08.2010, 2 StR1 11/09 und vgl. Scherer/ Fruth (Hrsg.), Das interessiert Kapitalgeber: Antifragilität und der „Achilleskörper“ des Ordentlichen Kaufmanns, 1. Auflage, 2019, Online verfügbar unter: <https://www.scherer-grc.net/files/fil/kapitalgeber.pdf> (zuletzt geprüft: 25.09.2021).

⁴² Vgl. Scherer/ Fruth (Hrsg.), Einführung in ein integriertes Compliance-Managementsystem mit GRC, 1. Auflage, 2018, S. 6.

⁴³ Vgl. LG München, Urteil vom 10.12.2013, Az. 5 HK O 1387/10.

⁴⁴ Hinweis: Dieses Ziel ist nicht fakultativ. Das Management hat hierbei lediglich für die Zielerreichung zu sorgen.

⁴⁵ Vgl. Scherer/ Fruth (Hrsg.), Integriertes Compliance-Managementsystem mit GRC (4.0), 2. Auflage, 2017, S. 11.

⁴⁶ Vgl. Scherer/ Fruth (Hrsg.), Governance- Management Band II (Standard & Audit), 1. Auflage, 2015, S. 248.

⁴⁷ Vgl. Scherer/ Butt/ Reimertshofer, Risiken der internationalen Produkthaftung aus der Sicht eines Unternehmers in Der Betrieb, Heft 9 vom 5.3.1993 S.469 - 474.

⁴⁸ Vgl. Scherer/ Fruth (Hrsg.), Integriertes Compliance-Managementsystem mit GRC (4.0), 2. Auflage, 2017, S. 71.

⁴⁹ Vgl. Raum, Artikel „Compliance im Zusammenhang straf- und bußgeldrechtlicher Pflichten“, in Hastenrath (Hrsg.), Compliance-Kommunikation, 2017, S.33.

⁵⁰ Vgl. BVerfG, Beschluss vom 08.08.1978 - 2 BvL 8/77 und vgl. Detterbeck, Allgemeines Verwaltungsrecht mit Verwaltungsprozessrecht, 18. Auflage, 2020, S. 105 f.

Ein Gericht wird bei der Entscheidung, ob z.B. Produkt, System, Software (, die ebenfalls in den Anwendungsbereich der Technical Product Compliance fällt), etc. „sicher“ ist oder war, auf der „Erkenntnisebene“ bei fehlendem eigenen (fachlichen) Sachverstand auf Gutachter, evidenzbasierte wissenschaftliche Literatur und Rechtsprechung, etc., aber auch „Standards“ als sogenannte „antizipierte Sachverständigengutachten“ mit der Vermutung, dass die anerkannten Regeln der Technik eingehalten wurden, zurückgreifen.⁵¹

Wenn nun feststeht oder entschieden wurde, welche konkrete Anforderung zu erfüllen ist, müssen noch die Anforderung erfüllenden Prozessschritte und Kompetenzvermittlungsmaßnahmen abgeleitet und in die Prozesse implementiert und zur Wirksamkeit gebracht werden, um sicherzustellen, dass die Anforderung messbar, reversionssicher und dokumentiert erfüllt wird/wurde:

Dies gelingt mit führenden Workflows, Automation, digitalen Prozesswillingen⁵² und Kultur, Awareness und Kompetenz (Wissen, Verstehen, Können und Wollen) sowie einem wirksamen „Lines of defense“-Steuerungs- und Überwachungssystem.

Dabei kann es im Falle eines Rechtsstreits auch zu einer Beweislastumkehr bzw. sekundären Darlegungslast des Unternehmens kommen, nach der nachgewiesen werden muss, unter welchen Bedingungen und von wem Entscheidungen getroffen wurden.⁵³

Um sicherzustellen, dass die benötigten Informationen vorliegen, eignet sich ein *Digital Decision Management*-Tool, das den Entscheidungsprozess mit (semi-) künstlicher Intelligenz unterstützt und zur gleichen Zeit getroffene Interpretationen und Definitionen von „unbestimmten Rechtsbegriffen“ reversionssicher dokumentiert.⁵⁴

Risiko-Bewertung

Eine Nichteinhaltung der verpflichtenden Anforderungen (in den Prozessen) kann je nach Ausmaß – z.B. bei Gefahr für Leib und Leben Dritter oder Umweltgefährdung – für die Organisation und die verantwortlichen Mitarbeiter zu existenzvernichtender Wirkung, Freiheitsstrafen, Geldstrafen und Schadensersatzforderungen inkl. Reputationsverlust führen.⁵⁵

Die Risiko-Bewertung hat auch für Compliance-Risiken (!) angemessen, also nach anerkanntem Stand von Wissenschaft und Praxis zu erfolgen: Quantifizierung und Aggregation von Risiken und die Bewertung der Risikotragfähigkeit ist Standard.⁵⁶

⁵¹ Vgl. Scherer, Technik-Governance - Die untrennbare Verzahnung von Recht, Technik, Wirtschaft und Psychologie - in BCM Sonderdruckheft, 2016.

⁵² Vgl. Scherer/ Rieger, Der Digitale Prozesswilling im Gesundheitswesen - auch als Beitrag zu Nachhaltigkeit (ESG, CSR), systemische Existenzsicherung (Resilienz) und Governance in Journal für Medizin- und Gesundheitsrecht, Ausgabe 2-2021.

⁵³ Vgl. Beck Aktuell - Heute im Recht, Dieseldklagen – Sekundäre Darlegungslast und Prognose über die Gesamtlauflistung, 17. August 2021, <https://rsw.beck.de/aktuell/daily/meldung/detail/bgh-dieseldklagen-sekundaere-darlegungslast-und-prognose-ueber-die-gesamtlauflistung> (zuletzt geprüft: 25.09.2021)-

⁵⁴ Vgl. Scherer, Digital Decision Management - die Verknüpfung von Digitalisierung, Nachhaltigkeit und GRC mit Entscheidungsmanagement, Strategieentwicklung, Zielerreichung und Berichterstattung „Aligning GRC with S (Strategy) & P (Performance)“, 25.11.2020 Online verfügbar unter: <https://www.scherer-grc.net/publikationen/digital-decision-management> (zuletzt geprüft: 25.09.2021) und vgl. Taylor, Digital Decisioning: Using Decision Management to Deliver Business Impact from AI, 2. Auflage, 2019.

⁵⁵ Vgl. BAG, Urteil vom 29.04.2021, Az.: 8 AZR 246/20 und United States District Court for the District of Columbia, Consent Decree Civil Action Nos. 1:20-cv-2564, 1:20-cv-2565, 14. September 2020, S. 41f, Online verfügbar unter: <https://www.epa.gov/enforcement/daimler-ag-and-mercedes-benz-usa-llc-clean-air-act-civil-settlement-consent-decree> (zuletzt geprüft: 25.09.2021)-

⁵⁶ Vgl. Institut Deutscher Wirtschaftsprüfer, Prüfungsstandard 340:2020 und vgl. Scherer/ Romeike/ Gursky, Mehr Risikokompetenz für eine Neue Welt in Journal für Medizin- und Gesundheitsrecht Ausgabe, 3-2021, S. 25

Risiko-Steuerung

Zur Risiko-Steuerung ist es notwendig, die Ausrichtung und Kultur des Unternehmens über regelmäßige Schulungen und den „Tone-from-the-Top“ den Mitarbeitern kontinuierlich ins Bewusstsein zu rücken.⁵⁷

Durch das „Lines-of-Defense“-Modell mit Compliance, Riskomanagement, IKS und Revision⁵⁸, die Einrichtung von (KI-gestützten) Monitoring-Prozessen⁵⁹, neutralen Ombudspersonen⁶⁰ und Zertifizierung eines Integrierten Risiko- und Compliance-Managementsystems, sollte die Überwachung und Reifegradbewertung der Prozesse und der Komponenten des Resilience-Managementsystems gewährleistet werden. Dadurch werden auch Risiken der Abweichungen von Vorgaben identifiziert und Aktivitäten zu Verbesserungen des Prozesses und der Komponenten abgeleitet.

7. Ressourcen (HLS 7)

Weitere Voraussetzungen für „Resilience“ sind angemessene zeitliche, finanzielle, logistische und personelle Ressourcen.

Dabei spielt künftig die IT, die optimierte Nutzung von Daten und Informationen (u. a. auch zur Prozessoptimierung, Simulation und für Stresstests) eine entscheidende Rolle.

Ebenso die Kompetenz des Personals.

8. (Finanzieller) Impact oder pure Bürokratie? – „Risks-to-chances-Hedging!“

„kommt drauf an...“

Ob die Implementierung von Business Continuity, GRC, Nachhaltigkeit (ESG/CSR) oder Resilienz-Management sogar *messbaren (finanziellen) Impact* bringt oder nur zusätzliche Bürokratie und Reibungsverluste bedeutet, hängt maßgeblich von der Qualität

- vorgeschalteter Unternehmens-, Umfeld-, interested parties-, Wesentlichkeits- und (Compliance-) Risiko-Szenario-Analysen,
- abgeleiteter (smarter) Ziele und Strategien,
- „führender“ Prozessabläufe („Human Workflows“)
- der Kompetenzen und Motivation von Organen und Mitarbeitern ab.⁶¹

Nach den Sätzen „...selten was Schlechtes, das auch nicht gute Seiten hat...“, „in jeder Krise steckt eine Chance“, „...eine Medaille hat zwei Seiten...“, usw. gilt es, u.U zu den relevanten Risikogruppen (inkl. „emerging risks“ bzw. „verdreckte weiße Schwäne“ oder „graue Nashörner“) in reziproker Proportionalität korrelierende Chancen zu identifizieren, bewerten und zu steuern.

⁵⁷ Vgl. Scherer/ Fruth (Hrsg.), Governance- Management Band II (Standard & Audit), 1. Auflage, 2015, S. 130.

⁵⁸ Vgl. ebenda, S. 188f.

⁵⁹ Vgl. Noack, Künstliche Intelligenz und die Unternehmensleitung in Festschrift für Christine Windbichler zum 70. Geburtstag am 8. Dezember 2020, S. 956.

⁶⁰ Vgl. Scherer/ Fruth (Hrsg.), Governance- Management Band I, 1. Auflage, 2015, S. 186.

⁶¹ Vgl. Scherer, „Management reloaded“ - „GRC & ESG in Strategy & Performance“ (GRC & ESG in S & P), 2021, zum kostenlosen download unter scherer-grc.net.

Ein „Risk-to-chances-Hedging“, also das Absichern von negativen Szenarien mit den Erträgen aus der Wahrnehmung von korrelierenden Chancen ist im Finanzbereich, im Einkauf, etc, bekannt. Dies als generellen Resilienz- bzw. Risikomanagement-Ansatz zu sehen, u.U. noch nicht. Falls die Wahrnehmung korrelierender Chancen mehr bringt, als der Aufwand der Steuerung der korrelierenden Risiken, könnte dies Antifragilität bedeuten.

Diese Art von Resilienz- bzw. „Resiliency“-Management grenzt sich auch noch vom klassisch praktizierten Risiko- oder Business Continuity-Management ab, die in der Praxis meist kein konzeptionelles Risk-of-changes-Management mit Risk-to-chances-Hedging betreiben.

Antifragilität und nachhaltige Unternehmenswertsteigerung durch wirksame Governance (GRC)-Strukturen, digitalisierte Geschäftsprozesse und kompetentes Personal

Nachhaltige und wert(e)-orientierte Investments (ESG) sind auf dem Finanzmarkt gefragt, denn je. Viele Investoren finanzieren seit langem (!) bereits nur noch Unternehmen, die angemessene wirtschaftliche Kennzahlen nachweisen und umfassende Kriterien im sozialen und ökologischen Bereich erfüllen.⁶²

Bereits 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.⁶³

Auch in Hinblick auf staatliche Förderprogramme für Unternehmen⁶⁴ werden nicht nach „Gießkannenprinzip“ alle Unternehmen, sondern spezielle Branchen/Bereiche oder nachgewiesenermaßen zukunftsfähige Organisationen gefördert werden.

„Business as usual“, nur, weil bisher alles gutgegangen ist, wird auch von der Rechtsprechung nicht (!) toleriert:

„Es entspricht der Lebenserfahrung, dass mit der Entstehung eines Brandes praktisch jederzeit gerechnet werden muss. Der Umstand, dass in vielen Gebäuden jahrzehntelang kein Brand ausbricht, beweist nicht, dass keine Gefahr besteht, sondern stellt für die Betroffenen einen Glücksfall dar, mit dessen Ende jederzeit gerechnet werden muss.“⁶⁵

⁶² Kirchhoff in: Gazdar, Kaevan et al. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Verantwortung, 2006, S. 20.

⁶³ O.V., Handelsblatt: Nachhaltige Investments – Besser durch die Krise, in: Handelsblatt Business Briefing 9/2009, S.2.

⁶⁴ O.V., Koalitionsausschuss beschließt Marshallplan 2.0, 04.06.2020, abrufbar unter: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Wirtschaft/konjunkturpaket.html> (letzter Zugriff: 30.06.2020).

⁶⁵ VG Gelsenkirchen, Urteil v. 14.11.1985 - 5 K 1012/85.

Wertbeiträge durch Digitalisierung, Nachhaltigkeit und GRC: Wirksame Governance-Strukturen als Werttreiber und Antifragilitätsfaktor zugleich.

„Value - Bilanz“⁶⁶

Im Rahmen vielfältiger Berechnungsmethoden zum Thema „Unternehmenswert“ werden „Wertsteigerungshebel“⁶⁷ oder „Werttreiber“⁶⁸ als den Unternehmenswert beeinflussende Faktoren genannt.⁶⁹

So kann eine gute Strategie, ebenso wie gutes Entscheidungs-, *Personal*-, Finanz-, Risiko-, Compliance, Einkaufs-, Vertriebs-, IT-, Qualitäts-Management, etc.-, pushen und jeder Bereich bei Schwachstellen Werte vernichten, u.U. sogar eine Unternehmenskrise auslösen: Vgl. Müller-Brot: Mangelnde Hygiene.⁷⁰

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.

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: 1 Prozessdurchlauf, um ROI zu erreichen;

Automotive OEM: > 3.000 h Zeiteinsparung pro Jahr⁷¹

⁶⁶ Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Governance-Management Band I, 2014, S. 218 ff., Vgl. auch IDW S1 und IDW S10.

⁶⁷ Vgl. Rainer in: Coenberg / Salfeld (Hrsg.), Wertorientierte Unternehmensführung: Vom Strategieentwurf zur Implementierung, 2003, S. 77.

⁶⁸ Vgl. Britzelmaier, Wertorientierte Unternehmensführung: Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft, 2. Auflage, Olfert (Hrsg.), 2009, S. 172.

⁶⁹ Vgl. Rainer in Coenberg / Salfeld (Hrsg.), Wertorientierte Unternehmensführung: Vom Strategieentwurf zur Implementierung, 2003, S. 77.

⁷⁰ Vgl. Scherer/Fruth (Hrsg.), Governance-Management Band I, 2014, Kap. 1.3.2, mit erheblichen Problemfällen mit ebensolchem Haftungs-potenzial.

⁷¹ Infos von TIM Solutions bzgl. konkreter Praxisfälle zu Einsparungen und Digitalisierung (20.04.2020)

Beispiele für Effizienzsteigerung durch „Digitale Zwillinge“:⁷²

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.

9. Resilient für Organisation und Mensch

These: Die Auswirkungen einer resilienten, nachhaltigen und antifragilen Organisation auf Resilienz und Antifragilität („Resilient“) der MitarbeiterInnen und ihrer globalen Umwelt mag für unsere künftigen Generationen noch wichtiger sein, als lediglich finanzieller Impact...

⁷² 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.“, Vgl. *Rieger, Scherer*, [Der Digitale Zwilling im Gesundheitswesen – auch als Beitrag zu Nachhaltigkeit \(ESG / CSR\), systemischer Existenzsicherung \(Resilienz\) und Governance](#), JMG 2/2021, S.83-91. Zum kostenlosen download unter scherer-grc.net/publikationen,

Autor:



Prof. Dr. jur. Josef Scherer

Rechtsanwalt und Consultant

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 und 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 „*Nachhaltige Unternehmensführung und 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 Nachhaltigkeit (ESG/CSR), 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 ESG/GRC, Digitalisierung und integrierte Workflow-Managementsysteme Gesellschafter-Geschäftsführer der Governance-Solutions GmbH und Aufsichtsrat in diversen Unternehmen und Stiftungen.