

Scherer

Managerenthaftung, Transparenz, Wertbeiträge, Zielerreichung, digitale Transformation, Nachhaltigkeit: trotz menschlicher Schwächen mancher Manager und Mitarbeiter?

Human Workflow-Management-Prozesse und Integriertes GRC-Managementsystem im Lichte aktueller Rechtsprechung des *Bundesgerichtshofs* als „eierlegende Wollmilchsau“!

2018

Anforderungen an die Führungskräfte von heute und morgen:

Pflichten, Haftungsgefahren, Vermeidungsstrategien und Erfolgspotenziale für Unternehmer, Vorstände, Geschäftsführer, Aufsichtsräte, Beiräte, Gesellschafter und sonstige Leistungsträger im Management.

Herausgeber:

Prof. Dr. jur. Josef Scherer
Richter am Landgericht a.D.
Rechtsanwalt
Professor für Unternehmensrecht (Compliance), Risiko- und Krisenmanagement,
Sanierungs- und Insolvenzrecht
Leiter des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risk & Compliance der
Technischen Hochschule Deggendorf

Klaus Fruth
Richter am Amtsgericht
Lehrbeauftragter an der Technischen Hochschule Deggendorf

Impressum:

Managerenthaftung, Transparenz, Wertbeiträge, Zielerreichung, digitale Transformation, Nachhaltigkeit: trotz menschlicher Schwächen mancher Manager und Mitarbeiter?

Human Workflow-Management-Prozesse und Integriertes GRC-Managementsystem im Lichte aktueller Rechtsprechung des *Bundesgerichtshofs* als „eierlegende Wollmilchsau“!

Prof. Dr. Josef Scherer
c/o Kanzlei Prof. Dr. Scherer Dr. Rieger & Partner

Klaus Fruth
Frischecker Str. 12, 94065 Waldkirchen



GMRC-Verlag-GbR
Verlag für Governance, Management, Risk & Compliance
Prof. Dr. Josef Scherer und RIAG Klaus Fruth

Frischecker Str. 12, 94065 Waldkirchen

ISBN: 978-3-947301-02-7

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

©2018 Prof. Dr. Josef Scherer und Klaus Fruth

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Managerhaftung, Transparenz, Wertbeiträge, Zielerreichung, digitale Transformation, Nachhaltigkeit: trotz menschlicher Schwächen mancher Manager und Mitarbeiter?

Human Workflow-Management-Prozesse und Integriertes GRC-Managementsystem im Lichte aktueller Rechtsprechung des *Bundesgerichtshofs* als „ *Eierlegende Wollmilchsau*“!

1. Was haben Compliance-Berufsbilder gemeinsam?

Meine ehemaligen Berufe als **Staatsanwalt** und **Richter** und meine jetzigen beruflichen Tätigkeiten als **Rechtsanwalt** in Wirtschafts- (Straf-)Sachen, **Compliance-Ombudsmann**, externer **Compliance-Officer** oder **Berater** im Bereich Governance, Risk und Compliance (**GRC**) haben mehrere **gemeinsame Nenner**:

Alle Funktionen kümmern sich *prophylaktisch* um pflichtgemäßes Verhalten von Unternehmen, Manager und Mitarbeiter oder *reaktiv* um Compliance-Verstöße.

Aus gutem Grund: Die „gefühlte“ **Verschärfung von Haftungs- und Sanktionsgefahren** für Vorstände, Geschäftsführer, Aufsichtsräte und sogar Gesellschafter mit dem Vorwurf, pflichtwidrig gehandelt zu haben, ist objektiv messbar:

Im 10-Jahreszeitraum 1986-1995 gab es genauso viele Urteile zur Managerhaftung wie in den letzten 100 Jahren zuvor.

*Bayer*¹ statuiert, der GmbH-Geschäftsführer sehe sich tatsächlich immens existenzbedrohender persönlicher Risiken ausgesetzt und hafte – faktisch – sogar viel schärfer als ein Vorstand, weil Geschäftsführer in Mittelstandsunternehmen nicht über „*vergleichbare Qualität an sachverständiger Beratung und Hilfestellung verfügen, die heute zur Abwehr rechtlich relevanter Sorgfaltsverstöße notwendig ist.*

Den Anforderungen, die heute an einen Geschäftsführer gestellt werden, lässt sich in der Praxis kaum gerecht werden“.

Sogar der im Großen und Ganzen pflichtbewusst Agierende sehe sich nicht nur mit zivilrechtlichen Risiken, sondern auch der Gefahr der Strafbarkeit immer häufiger bedroht.²

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

Daraus erwächst auch das gemeinsame **Bedürfnis** der Betroffenen **nach passenden Tools**, die Management und Mitarbeiter zugleich unterstützen, ihre Aufgaben rechtssicher zu erfüllen: **Prozesse, die auch die Wirksamkeit (das „Gelebt werden“) von Compliance sicherstellen.**

2. Unternehmen, Manager und Mitarbeiter stoßen auf neue Herausforderungen bei ihrer täglichen Arbeit

Häufig wird der **Unternehmensalltag** noch durch E-Mails, Excel-Tabellen und mit MS-Office bestritten. Die Prozesse sind oft nicht dokumentiert oder nicht aktuell, beziehungsweise nicht nachverfolgbar.

Bei **Prozessanpassungen** müssen teure IT Spezialisten erst mal die Zeit finden, um die Unternehmen zu unterstützen. E-Mails werden nach Gießkannenprinzip an alle verteilt, so dass jeder in einer E-Mail Flut versinkt. Sofern Prozesse existieren, sind diese nicht ausreichend mit Governance-, Risk-, oder Compliance-Komponenten angereichert.

¹ Vgl. *Bayer*, Die Innenhaftung des GmbH-Geschäftsführers, GmbHR 2014, S. 897 ff.

² Vgl. auch *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Governance-Management, Band 1, 2014, Kap. 1.3.

Außerdem: Es gibt derzeit **nahezu für jedes (Prozess-)Themenfeld eines Unternehmens** (Strategie und Planung, Personal, Risk, Compliance, Einkauf, Leistungserstellung und Vertrieb, IT, Qualitätsmanagement, Internes Kontrollsystem, etc.) **Standards von ISO / DIN / COSO / IDW / DIIR / etc.**

Für Compliance sind derzeit ISO 19600, ISO 37001, IDW PS 980, COSO I und der Universal-Standard „Compliance-Managementsystem“ (www.gmrc.de) geläufig.

Diese sehen überwiegend mit Ausnahme des „Universal-Standards“ Insel-Systeme vor. Von Insel-Systemen „profitieren“ jedoch nicht alle: Insbesondere für Geschäftsleitung und Mitarbeiter bedeuten viele parallele „Insel-Welten“ eine nicht lebbare (wirksame) und teure Bürokratie.

Es stellt sich demnach wieder mal die Frage „cui bono?“ Wer ist der Nutznießer dieser **Normen- und Systeminseln-(Sint-)Flut?**

Ein Unternehmen, das nach und nach das eine oder andere System einführt, produziert damit fast unweigerlich Insellösungen, die nicht gelebt werden und deren Daten (sofern überhaupt eingepflegt) aufgrund fehlender Homogenität u.a. den „*Segnungen*“ der digitalen Datenanalyse (oder auch für „predictive analytics“) nicht zur Verfügung stehen.

Derzeit suchen die Unternehmen nach einer verbindenden Klammer um die zahlreichen Unternehmensinseln.

Insofern ist ein Gesamtkonzept für die **unternehmensweite IT-Infrastruktur** zu schaffen, das diverse Systeme oder Insellösungen vermeidet, sodass durch konsequente „Fütterung“ und Pflege des Systems und einfache Handhabbarkeit für alle Mitarbeiter übersichtliche und nachvollziehbare Prozesse entstehen.³

Ideal wäre es dabei natürlich, wenn die Abteilungen im Unternehmen ganz ohne teure IT-Spezialisten ihre **Prozesse** in *einem* einzigen integrierten Managementsystem jederzeit **selbst aktualisieren** könnten. Die Prozesse würden nicht nur dokumentiert, sondern so ausgestaltet, so dass - ähnlich wie bei einer Bestellung bei Amazon, nur unter wesentlich stärkerer Einbindung von Schnittstellen zu den agierenden Mitarbeitern (*Human (!) workflows*) - die Mitarbeiter - **geführt durch einen Human-Workflow - das Richtige richtig machen** müssten.

E-Mails würden nur an die an die tatsächlich zuständigen Adressaten verteilt und alle Informationen, auch Compliance-Regelungen in Richtlinien, würden bei den jeweiligen Prozessschritten bereitgestellt.

Automatisch würde auch die Dokumentation und Auswertung der Erfüllung von Compliance-Anforderungen oder auch von Prozessdurchlaufzeiten erfolgen.

Gleichzeitig wird das **Erfolgswissen der Mitarbeiter in die Prozesse** gespiegelt und eine „**prozessorientierte Wissensbilanz**“ erstellt.

Mit Workflow-Management würde der Mensch und Mitarbeiter durch den Prozess geführt und damit zur Zeit-, Rechts- und Systemtreue angehalten. Dadurch könnten auch viele Probleme vermieden werden, die durch die **Fehleranfälligkeit menschlichen Denkens, Entscheidens und Handelns** entsteht:

³ Vgl. Scherer / Fruth (Hrsg.), Integriertes Personal-Managementsystem mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 2017.

3. Wirtschaftsnobelpreis für *Richard Thaler* (09.10.2017): Abschied vom *homo oeconomicus*: Der Nachweis der Unvernunft

Richard Thaler bewies, dass der Mensch sowohl im Privat-, wie auch im Berufsleben eher unvernünftig agiert.

Parallel zur Erkenntnis, dass der Mensch einer **Hinführung oder Lenkung zu rationalem und kritischem Denken und Handeln** bedarf, stellt die **Theorie des „Paternalistischen Liberalismus“**⁴ von *Richard Thaler* zu Recht fest, dass der **reine Liberalismus** nicht alle Menschen (privat oder beruflich) dazu bringt, sich richtig und rationaler zu verhalten.

Ebenso wenig aber funktioniert der **Direktionismus**, der alle Aktivitäten strikt vorgibt und für Abweichungen Sanktionen androht. Dies zeigt sich auch daran, dass lediglich der Erlass immer neuer Regelungen nicht mehr (Rechts-) Sicherheit bringt. Regelungen (und sonstige – ausufernde – Bürokratie) gibt es meist schon ausreichend.

Die (wahren) Probleme entstehen, weil Regeln häufig eben nicht befolgt werden.⁵

Begriffe wie „Datenschutz“ oder „(technische) Sicherheit“ sind aus diesem Grunde nur relativ.⁶ Die **Kunst** bestünde daher für die **Geschäftsleitung** in der Fähigkeit, die **Menschen** (sich selbst und das Personal) **ausreichend zu vernünftigem Handeln zu motivieren**. Dafür seien nach oben genannter Theorie aber „nudges“ – kleine Stupse⁷ – nötig, um den inneren Schweinehund⁸ zu überwinden, der uns das vernünftige Handeln stets ausreden will.

Voraussetzung ist aber auch **zunächst** einmal das **Verständnis, wie und warum wir oft so „irrational“ ticken** und wie Manipulationen im Alltag zu erkennen sind und die Einsicht, dass wir zumindest beruflich verpflichtet (Compliance - Anforderung!) sind, nach Möglichkeit rational und unmanipuliert zu denken, zu entscheiden und zu handeln.⁹

Die Pflicht zum rationalen Denken und Handeln: Warum Manager beim Denken und Entscheiden stets an Sekretärinnen und Top Models denken sollten¹⁰

Was haben Sekretärinnen und Top Models mit „unternehmerischem Bauchgefühl“ zu tun?

⁴ Vgl. *Thaler/ Sunstein*, Nudge, Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness, 1. Aufl., 2008; www.janschneellenbach.de/pwp-paternalismus.pdf.

⁵ *Scherer / Fruth* (Hrsg.), Governance-Management Band I, 2015, S. 142 ff.

⁶ Vgl. als Platzhalter für die täglichen menschengemachten Katastrophen die verheerende, von *BP* durch die Explosion der Ölplattform „**Deepwater Horizon**“ ausgelöste Umweltkatastrophe. Den Verantwortlichen wurde hier vom US-Bezirksrichter *Carl Barbier* **grobe Fahrlässigkeit und Rücksichtslosigkeit** vorgeworfen, vgl. dpa v. 06.09.2014, *PNP*, 06.09.2014, S. 2.

⁷ **Beispiel: Sicherheitsgut:** Als die Gurtpflicht eingeführt wurde, half auch die Androhung von Bußgeldern für „Gurtmuffel“ wenig. Trotz Kenntnis, dass der Sicherheitsgurt bei Unfällen Lebensretter ist, fanden die – nicht rational programmierten – Menschen bizarre Rechtfertigungen für die Weigerung, gewohnte Muster zu verlassen: „Wenns brennt und der Gurt hält mich fest?“ (Wahrscheinlichkeitsrechnung!) oder: „Ich fühle mich so eingengt...“. Erst als findige Techniker den penetranten Piepston entwickelten, der erst endet, wenn der Gurt dran ist (ein sehr wirkungsvoller Stups!), gaben die Vernunft-Verweigerer auf. **Wie oft müsste es in den Unternehmen bei unvernünftigem Handeln piepsen? Oder sorgt „Industrie 4.0“ für wirksame Alternativen?**

⁸ Vgl. von *Münchhausen*, So zähmen Sie Ihren inneren Schweinehund, 2006.

⁹ Im **Pflichtkurs „Arbeitstechniken“** im Studiengang **BWL - Bachelor** der Fakultät für „Angewandte Wirtschaftswissenschaften“ der **Technischen Hochschule Deggendorf** versuche ich, den Studenten neben den üblichen Inhalten (Lern-, Arbeits-, Kreativitäts- und Präsentationstechniken, etc.) einen Einblick in die Anforderungen und Abläufe beim Denken und Entscheiden („*Kahneman*“ und „*Business Judgment Rule*“) und die in der Wirtschaftspsychologie behandelten Themen zu geben. Sehr wichtig ist für mich, **dass die Studenten lernen**, Thesen **grundsätzlich**, aber auch „vermeintliche“ Fakten, **stets kritisch zu hinterfragen**. Vgl. auch *Dobelli*, Fünfunddreißig – Eine Midlife Story, 2004, S. 62: „[...] Erschreckende Übereinstimmung in allem Denken zwischen Harvard und dem, was Gehrer schon weiß. [...] Eine Management- und Professorenkaste, die daran krankt, dass sie nur eine Richtung denken kann. Eloquenter Starrsinn. [...] Der Schreck, dass, was da gelehrt wird, gleichzeitig in tausend anderen Universitäten Millionen von Weiterbildungsoptionen zugemutet wird. Globale Gleichrichtung, wie sie effizienter mit den besten Drogen nicht zu erreichen wäre. [...]“

¹⁰ Achtung: Kein „Macho - Spruch“, sondern Versuch einer Unterstützung, sich im Geschäftsleben zu erinnern, **nicht** dem Bauchgefühl zum Opfer zu fallen!

Who the ... is Alice?¹¹

Alice

ist Anfang 20, extrovertiert, attraktiv
trägt Kleidergröße 36
hat bereits viele Länder gesehen
interessiert sich stark, aber nicht ausschließlich für Mode
findet ihren Beruf abwechslungsreich, aber oft auch richtig anstrengend
die Bewahrung ihrer Privatsphäre ist ihr sehr wichtig
sie nimmt Männer nicht allzu ernst, hat aber auch schon einige negative Erfahrungen mit ihnen hinter sich

Ist Alice eher

- Top Model? Sekretärin? Top Model und Sekretärin?

Lösung:

Wer sich hier intuitiv / spontan für Alternative 1 oder 3 entscheidet, ist seinem Bauchgefühl zum Opfer gefallen. – Auch wer „gefühlsmäßig“ Alice als Sekretärin einstuft, hatte eventuell nur Glück: Die Beschreibung ist „stereotyp“, d. h., sie passt sowohl auf Models, als auch auf Sekretärinnen. Deshalb darf sie eigentlich für die Einschätzung *keine Rolle (!)* spielen. Vielmehr sollte hier *langsam* gedacht werden: Was gibt es rein statistisch häufiger? Da Top Models glücklicherweise eher rar sind (*Top* Sekretärinnen leider auch!), ist die Wahrscheinlichkeit, dass Alternative 2 richtig ist, vielfach höher, als bei den anderen Alternativen.¹² – Auch bei Steve (vgl. Fußnote 11) ist die Wahrscheinlichkeit entsprechend dem Verhältnis Landwirte zu Bibliothekaren 20:1.¹³

Unter der Annahme, dass Manager Menschen sind, denken und entscheiden auch Manager häufig nicht rational. Darüber hinaus wird das Denken und Entscheiden häufig von außen manipuliert bzw. beeinflusst.

Gibt es den „homo rationalis“?

Seit den 1970er Jahren existierte **ca. bis ins Jahr 2000 in der Wissenschaft die überwiegende Annahme**: Rationales Verhalten und klares Denken sei *im Grundsatz* in uns / unserem Gehirn angelegt. Ausnahmen (irrationales Denken / Verhalten / etc.) seien durch (Ausnahme-) Emotionen wie Furcht¹⁴, Zuneigung, Hass verursacht.¹⁵

¹¹ Dieses Beispiel ist angelehnt an *Kahneman*, Schnelles Denken, langsames Denken, 2012, S. 17 und 522:

„Steve lebt in den USA, ist sehr scheu und verschlossen, immer hilfsbereit, aber kaum an anderen oder an der Wirklichkeit interessiert. Als sanftmütiger und ordentlicher Mensch hat er ein Bedürfnis nach Ordnung und Struktur und eine Passion für Details. Ist Steve eher Bibliothekar oder Landwirt?“

¹² Bereits 2014 ließ ich einer der Auftaktveranstaltungen des **berufsbegleitenden Masterstudienganges Risiko- und Compliance-Management an der Technischen Hochschule Deggendorf** bzgl. Alice abstimmen. 13 von 15 Teilnehmer tippten intuitiv auf die unwahrscheinlichste (!) Variante 3. Die beiden Treffer beruhten ebenfalls auf Bauchgefühl und nicht auf stochastischen Überlegungen! Die Teilnehmer des Kurses sind überwiegend hochkarätige, vielseitig interessierte und motivierte Manager aus ganz Deutschland, z.T. auch Risk-Manager oder Compliance-Beauftragte. – Wie „intuitiv daneben“ mögen in der Praxis dann wenig qualifizierte, desinteressierte oder gar gleichgültige Manager und sonstige Mitarbeiter liegen?

¹³ Hier war die Quote bei den Teilnehmern des Masterstudienganges 5 (richtig) zu 10 (falsch). Auch hier beruhten die richtigen Antworten auf Bauchgefühl und nicht auf Stochastik.

¹⁴ Vgl. *Harris*, Angst (2011): Ein fiktiver Roman, in dem ein „intelligenter (!) Computer via Internetscreening und Berechnung entsprechender Algorithmen weltweit Angst verursachende Meldungen und deren Auswirkungen auf die Finanzmärkte für Investorenentscheidungen nutzt und später sogar selbst manipulatorisch Ängste in Märkten erzeugt. – Spannend! Eine Fiktion?

¹⁵ Dies wird in BWL und VWL zum Teil nach wie vor noch vertreten und gelehrt.

Kahneman¹⁶ und Tversky stellen dazu abweichend jedoch fest, wir unterlägen ständig systematischen Denkfehlern aufgrund der Konstruktion unseres Kognitionsmechanismus.¹⁷

Intuitives, sachkundiges, gutes „Bauchgefühl“-Denken

– Es gibt Unternehmer, die scheinbar mit besonders „gutem unternehmerischen Bauchgefühl“ seit Jahrzehnten höchst erfolgreich agieren, ohne dass sie sich von schlauen betriebswirtschaftlich oder juristisch geprägten Ratgebern zu „richtigem Verhalten“ belehren lassen müssten.

Was soll ein Berater diesem Typus Unternehmer auch noch beibringen, wenn dieser stets – häufig erfolgreicher als sein Berater – unter Beweis stellt, optimal zu agieren?

Ist dieses „gute Bauchgefühl“ nur Zufall? Wohl nicht: Vielmehr dürfte sich wohl ein „erfolgreicher alter Hase“¹⁸ auf die in langen Jahren des Sammelns von Erfahrungen, was sinnvoll und was eher zu vermeiden ist, angelegten Muster oder Faustregeln („bias“), verlassen (dürfen).

Beispiel:

Wenn bei einem „**Schach-Schau-Turnier**“ der **Schachgroßmeister** sich auf fünf Schachbrettern einer entsprechenden Zahl von professionellen Gegnern stellt, von links nach rechts die Tische abwandernd binnen Sekunden nahezu simultan „mit Scannerblick“ die jeweiligen Spielstellungen und die dafür bestmöglichen Züge „automatisch“ analysiert, dann zieht und in Kürze alle Gegner „schachmatt“ setzt, sind wohl **in seinem Gehirn angelegte „Muster“** bzgl. **schnellen und richtigen Einschätzens von Situationen (Herausforderungen)**, die ihm in der Vergangenheit schon oft begegnet waren, das Geheimnis der schnellen Analyse.

– Und die **Muster bzgl. der richtigen Verhaltensweisen, die in der Vergangenheit positive Folgen** zeigten, die Ursache des Erfolges.

Das **klappt solange, wie die Ausgangssituation, Rahmenbedingungen und Konsequenzen des gleichmäßigen Handelns** auch **gleich bleiben**.

Was aber, **wenn sich die Rahmenbedingungen / Regeln ändern**, beispielsweise das Schachbrett statt – wie früher – 64 jetzt 256¹⁹ Felder aufweist und die Figuren nicht mehr so ziehen dürfen, wie bisher?

Ein paar **unbedachte, schnelle Züge, basierend auf den alten Mustern**, und der Schachgroßmeister selbst ist matt!

Das Gleiche passiert den „alten Hasen“ unter den Unternehmern/Managern, **wenn sich in deren Umfeld die Spielregeln** (regulatorisch, technologisch, infrastrukturell) **ändern, Entscheidungen aber weiterhin auf alten Mustern** basierend getroffen werden.

Gerade bei erfolgreichen, schnell gewachsenen Unternehmen kann oft die **Organisationsstruktur sich nicht schnell genug wandeln**:

Während früher der Unternehmer Kunden, Kontostände, Pläne, Ideen, Risiken und Chancen, etc. noch alle selbst im Kopf hatte und damit auch „managen“ konnte, sollten nun – an das Unternehmenswachstum angepasst – Methoden und Tools wie Finanz-, Liquiditäts- und Investitionsplanung, Controlling, Personal-Management, Risiko- und Compliance-Management,

¹⁶ Wirtschaftsnobelpreisträger 2002.

¹⁷ Vgl. *Kahneman*: Schnelles Denken, langsames Denken, 2011, S. 24 ff.

¹⁸ Egal, ob als Unternehmer oder in sonstigen Bereichen.

¹⁹ Analog zur Steigerung der Komplexität des unternehmerischen Umfeldes.

etc. (eben die „Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung“: Governance) Anwendung finden.

Aufgrund der eingetretenen Globalisierung auch im Mittelstand muss sich heute der Manager beispielsweise **mit international bestehenden (rechtlichen) Rahmenbedingungen** auseinandersetzen, um zum einen entsprechende **Voraussetzungen für den Markteintritt zu erfüllen** und zum anderen nicht in die Haftungsfalle zu laufen.

Intuitives, schlechtes „Bauchgefühl“-Denken mit Verzerrungen

Gefährlich ist es dagegen „von Haus aus“, – auch ohne geänderte Rahmenbedingungen – wenn die beim Denken und Entscheiden angewandten Muster keinem „gutem Bauchgefühl“, sondern einer **trügerischen / fehlgeleiteten Intuition (Affektheuristik / „willkürliches Erfahrungsschatzdenken“)** entspringen:

Die beiden Büchlein von *Dobell*²⁰ zeigen alleine 104 (!) konkrete Beispiele solcher „Denkfehler“ aus dem Management-Alltag auf. Ein Großteil davon wird der Leser in seinem eigenen beruflichen Alltag wiedererkennen!

„Langsames Denken“

Langsames Denken“ dagegen versucht, **bewusst, systematisch, konzeptionell**, etc. zu denken und in Kenntnis der Gefahren des „schnellen Denkens“ **bekannte oder erkennbare Denkfallen, Manipulationen, etc. zu vermeiden**. Das „Langsame Denken“ zieht beispielsweise bei der Auswertung von angemessenen Informationen Methoden des Risiko-Managements, wie Stochastik, Szenarioanalysen oder *Simulationen* heran.

Das „Langsame Denken“ ist bei Entscheidungen von erheblicher Tragweite oder auch zur Überprüfung oder Anreicherung des „vorhandenen Bauchgefühls“ angezeigt.

Nach diesen **Erkenntnissen der Unzulänglichkeiten des typischen Denkens, Entscheidens und anschließenden Handelns des Managements** lassen sich einfach **„Grundsätze ordnungsgemäßen Denkens und Entscheidens“ (für Manager)** aufstellen:

Grundsätze ordnungsgemäßen Denkens und Entscheidens (für Manager) „GoDE“:

1. Automatisiertes Denken“ nur dort, wo sichere Lösung gewährleistet
2. Ansonsten (bei komplexer Frage-/Problemstellung):
 - 2.1 Intuitives, sachkundiges Denken, falls möglich (gutes Bauchgefühl) (Kongruenz zwischen Denk-/Entscheidungsmuster und Rahmenbedingungen)
 - 2.2 Überprüfung / Ergänzung durch langsames Denken
3. Vermeidung von intuitivem Faustregeldenken mit Verzerrungen („Affektheuristik“)

Da die möglichen **erheblichen negativen Folgen „unsachgemäßen Denkens und Entscheidens von Managern“** und die typischen Fehler **mittlerweile wissenschaftlich nachgewiesen und – auch in der Praxis – anerkannt** sein dürften, kann u.U. sogar von **einem**

²⁰ Vgl. *Dobelli*, Die Kunst des klaren Denkens, 52 Denkfehler, die Sie besser anderen überlassen, 2011 und Die Kunst des klugen Handelns, 52 Irrwege, die Sie besser anderen überlassen, 2012.

„Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ bzgl. Denk- und Entscheidungs-
methoden gesprochen werden.

Bei Verstoß gegen diese Erkenntnisse darf von **Fahrlässigkeit** (Vorhersehbarkeit und Vermeidbarkeit) (§§) des durch falsches Denken / Entscheiden verursachten negativen Erfolges) **bzw. fehlender Gewissenhaftigkeit der Geschäftsführung** (§§ 43 GmbHG, 93 AktG, 347 HGB, ...) (§§) gesprochen werden.

In einigen von *Dobelli* oder *Kahneman* zitierten „authentischen“ Beispielen wird auch von Vorsatz (dolus eventualis: den durch das pflichtwidrige Handeln verursachten negativen Erfolg „für möglich halten und sich abfinden“) auszugehen sein.

Vergleiche z.B. das von *Kahneman* dargestellte **Beispiel** des für seine **Fondsanleger** investierenden Bankers (Leiter der Vermögensverwaltung eines großen Finanzdienstleisters), der in Aktien eines bestimmten Automobilherstellers sehr große Summen („einige zehn Millionen Dollar“) ohne entsprechende Informationsbestandteile wie beispielsweise Chart-Analysen, „Stock-Picking“, etc., sondern **aufgrund des Gefühls, „die wissen, wie man Autos baut“**, (fehl-)investierte.²¹

Hinweis:

Ein **Sondertypus des irrationalen Managers** ist der **beratungsresistente**, dessen **Beharren auf der eigenen (Fehl-)Einschätzung** häufig hohe Verluste bis hin zur Insolvenz verursacht.

4. „Homo rationalis“ durch Human Workflow Management

Der Mensch und Mitarbeiter, der gerade eben wegen menschlicher Schwächen auch fehleranfällig ist, würde bei standardisierten und workflow-geführten Abläufen **Fehler nur noch** machen können, **wenn er bewusst die Prozessvorgaben technisch überwindet** und auch Kontrollen in arglistiger Weise ausschaltet.

Die als Workflows abgebildeten Prozessabläufe können mit allen sonstigen Systemen und Programmen der bereits vorhandenen IT-Landschaft verbunden werden, wie zum Beispiel SAP, Warenwirtschaftssystemen oder Dokumentenmanagement-Systemen.

Jeder Prozessbeteiligte wüsste, was er wann und wie und wo zu tun hat.

Auch die sogenannten „**Überwachungsfunktionen**“²² (*lines of defense*) wüssten neben den Prozessbeteiligten stets, wo der Prozess gerade läuft oder eben auch sich verzögert. So wäre eine Information in Echtzeit möglich und ersparte zahlreiche Nachforschungen, Telefonate oder Meetings.

Gerade die „**Compliance**“ würde durch eine stets aktuelle Einbindung von Komponenten zur Erfüllung der Anforderungen aus Gesetzen, Rechtsprechung, internen verbindlichen Regeln oder Richtlinien (wie zum Beispiel Zuwendungs- oder Datenschutzrichtlinien), sowie dem anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis und unter Umständen auch Industriestandards (wie ISO oder COSO etc.) **sichergestellt**.

Wenn die Aufgaben nicht ordnungsgemäß erfüllt werden, gäbe es keine Krisentelefonate oder Anfälle von Vorgesetzten mehr, sondern eine automatisierte, effektive und effiziente Eskalation zur Behebung der Schwachstelle.

²¹ Vgl. *Kahneman*, Schnelles Denken, langsames Denken, 2011, S. 24. Ähnlich könnten u.U. die Aktionen der Manager einiger Landesbanken und weitere spektakuläre „Skandalfälle“ (vgl. *Bachmann*, Gutachten E zum 70. Deutschen Juristentag: Reform der Organhaftung, 2014, S. E 11: III Rechtstatsachen / 1. Skandalfälle) beurteilt werden.

²² Vgl. *Scherer*, „Die Welt(en) der Überwacher“, FIRM Jahrbuch 2017, S. 79 – 81.

Prozessoptimierungen und Anpassungen würden nicht mehr nach Bauchgefühl, sondern auf der Basis von echten und aktuellen Prozesskennzahlen **höchst effizient und effektiv** durchgeführt. Über eine der Realität entsprechende **Prozesskostenrechnung** könnte sowohl der Input des jeweiligen Prozessschrittes aber auch der **Output in Zahlungsströmen** dargestellt werden. Das wäre die Basis für eine **Wertbeitragsberechnung nach gelebten Prozessen**.²³

Und das alles in einem „Integrierten GRC-Managementsystem on demand“:

Da nahezu alle Standards (ISO / COSO / IDW / ...) für Qualitäts-, Risiko-, Compliance-, IKS-, etc.-Managementsysteme auf einen einheitlichen, zum großen Teil redundanten Aufbau und Inhalt komprimiert werden können, **sollte die Praxis die Gelegenheit nutzen, das vorhandene (Compliance-) Managementsystem auf ein integriertes, ganzheitliches Führungssystem „umzurüsten“**, das nicht nur einzelne Themenfelder, sondern die Anforderungen der Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung (GoU) und -überwachung (GoÜ) (Corporate Governance) insgesamt einzuhalten ermöglicht. Der Aufwand ist aufgrund zahlreicher Redundanzen überschaubar und bietet ein enormes Einsparungspotenzial. **Die Umrüstung eines vorhandenen Managementsystems auf ein interdisziplinäres, integriertes Governance (GRC-) System (in „4 Blöcken“) ist einfach und erzielt hohe Wertbeiträge.**²⁴

Das alles ist längst Realität und „Annerkannter Stand von Wissenschaft und Praxis“ bei Good-practice-Unternehmen!

Unternehmen bzw. ihre Organe (**Aufsichtsrat, Vorstand / Geschäftsführer, Gesellschafter**) **sind**, falls sie selbst nicht pflichtwidrig und haftungsauslösend agieren möchten (§§ 93, 107 AktG, 43 GmbHG, 347 HGB), **verpflichtet, sich an diesen „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ zu halten.**²⁵

Deshalb sollten sie ihre **Prozesse dokumentieren**, mit Komponenten aus Governance, **Risk und Compliance angemessen anreichern und digitalisieren.**

5. Managerhaftung: Die erste Entscheidung des *Bundesgerichtshofs* zur enthaltenden Wirkung eines (zertifizierten) Compliance-Managementsystems

„Erstmals hat der Bundesgerichtshof (BGH) im Urteil vom 9.5.2017 festgestellt, dass bei der Bußgeldbemessung gegen juristische Personen und Personenvereinigungen (§ 30 OWiG) sowohl die Existenz eines Compliance-Management-Systems (CMS), als auch die das CMS betreffenden Optimierungsmaßnahmen, welche nach Einleitung eines staatlichen Sanktionsverfahrens ergriffen wurden, von Bedeutung sind.“²⁶

„Unternehmen, insbesondere mittelständischen, die auch international tätig sind, ist daher dringend zu empfehlen, sich um die Einführung eines risikobasierten CMS bereits

²³ Vgl. *Ludacka*, Workflow-Management in *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Integriertes Compliance-Managementsystem mit GRC, 2. Auflage, 2017, Punkt 1.2.5.

²⁴ Vgl. *Scherer/Fruth* (Hrsg.), Integriertes Compliance-Managementsystem mit GRC, 2. Auflage, 2017, Punkt 1.2.5. Wertbeiträge: Bei Referenz-Kunden des Human Workflow Tools wurde alleine durch die Automatisierung eines Teil-Prozesses (Produktänderungsprozess) im ersten Jahr bereits ein hoher sechsstelliger Betrag eingespart.

²⁵ Vgl. *Scherer/Fruth*, Geschäftsführer-Compliance, 2009; *Scherer/Fruth*, Governance-Management, Band 1, 2014 und Band 2, 2015; *Scherer/Fruth*, Der Einfluss von Standards, Techniklauseln und des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis“ auf Organhaftung und Corporate Governance, Corporate Compliance Zeitschrift, 2015, S. 9 – 17.

²⁶ *Malik*, BGH: Berücksichtigung Compliance-Management-System bei Bußgeldbemessung, www.haufe.de/compliance/recht-politik/vorteile-durch-compliance-management-system-bei-bussgeldbemessung_230132_422996.html

in Zeiten zu kümmern, in denen im Unternehmen aus Compliance-Sicht „die Welt noch in Ordnung ist“, d.h. sie sollten besser Vorsorge als Nachsorge betreiben.“

BGH, Urteil vom 09.05.2017 – 1 StR 265/16, Rn. 110 (Beck RS 2017, 114548)²⁷:

*„Für die Bemessung der Geldbuße ist zudem von Bedeutung, inwieweit die Nebenbeteiligte ihrer Pflicht, Rechtsverletzungen aus der Sphäre des Unternehmens zu unterbinden, genügt **und ein effizientes Compliance-Management installiert hat**, das auf die Vermeidung von Rechtsverstößen ausgelegt sein muss (vgl. Raum in Hastenrath, Compliance - Kommunikation, 2. Aufl., S. 31 f.).*

*Dabei **kann auch eine Rolle spielen, ob die Nebenbeteiligte in der Folge dieses Verfahrens entsprechende Regelungen optimiert und ihre betriebsinternen Abläufe so gestaltet hat**, dass vergleichbare Normverletzungen zukünftig jedenfalls deutlich erschwert werden.“²⁸*

Dinge, die Sie als Entscheider tun sollten, um Ihre persönliche zivil-, straf- und bußgeldrechtliche Haftung zu vermeiden:

Tipp:

1. Installieren Sie ein angemessenes Compliance-Managementsystem!
2. Optimieren Sie auch bei bereits eingetretenen Problemfällen / eingeleiteten staatlichen Sanktionsverfahren Ihre betrieblichen Abläufe!

Zitat Raum:²⁹ zu: **Organ- (Manager-) Pflichten:**

„(...) Wohl aber gibt es allgemeine Pflichten der Organe, die sich der Sache nach als relevante Compliance-Pflichten verstehen lassen. Ziel eines Compliance-Systems ist es, die Einhaltung dieser Pflichten möglichst optimal sicherzustellen.“³⁰

*„Die **permanent zu aktualisierende Risikoanalyse³¹ setzt voraus, dass Vorkehrungen³² getroffen sind**, die es erlauben, den Markt ständig im Blick auf mögliche Gefahrensituationen zu beobachten.“*

„Ein Compliance-System wird vom Organ des Unternehmens installiert, [...].

*Das Organ erfüllt durch die Etablierung eines solchen Systems, [...], **seine ihm kraft Gesetzes obliegende Verantwortung.***

²⁷ Vgl. Bundesgerichtshof vom 09.05.2017 Az. 1 StR 265/16, Rn. 110 sowie Raum, Vorsitzender Richter dieses entscheidenden 1. Strafsenats im Artikel „Compliance im Zusammenhang straf- und bußgeldrechtlicher Pflichten“, 2017 in Hastenrath (Hrsg.), Compliance-Kommunikation, 2017, auf den in der BGH-Entscheidung verwiesen wird.

²⁸ Hervorhebung (Fettdruck) durch Verfasser

²⁹ Raum im Artikel „Compliance im Zusammenhang straf- und bußgeldrechtlicher Pflichten“, S. 40, Rn. 29, in Hastenrath (Hrsg.), Compliance-Kommunikation, 2017.

³⁰ Raum, „Compliance im Zusammenhang straf- und bußgeldrechtlicher Pflichten“, 2017, S. 31 Rn. 2, in Hastenrath (Hrsg.), Compliance-Kommunikation, 2017.

³¹ Anmerkung: Hervorhebung durch Verfasser

³² Z.B. Prozesse für regelmäßige angemessene Durchführung und Bewertung von Unternehmens-, Umfeld- und interested-parties-Analyse. Vgl. dazu die Punkte 4.1 und 4.2 der ISO 19600.

Das **Organ ist verpflichtet, Rechtsverletzungen**, die aus der Sphäre des unter seiner Herrschaft betriebenen Unternehmens begangen werden, **zu unterbinden bzw. gar nicht erst entstehen zu lassen**.

Wie der **Bundesgerichtshof in ständiger Rechtsprechung** entscheidet, gehört zu den Pflichten der Organe von Kapitalgesellschaften, den Vorteil der Gesellschaft zu wahren und Schaden von ihr abzuwenden. **Dies schließt die Sorge um das rechtmäßige Verhalten der Gesellschaft nach außen mit ein.**³³

Tipp:

1. Installieren Sie eine Unternehmens-, Umfeld- und interested parties – Analyse als Voraussetzung für eine angemessene Risiko-Analyse!
2. Führen Sie regelmäßig angemessene (Compliance-) Risikoanalysen durch!
3. Unterbinden Sie Rechtsverletzungen aus der Sphäre des Unternehmens durch ein angemessenes Compliance-Managementsystem!
4. Optimieren Sie Ihre internen Richtlinien und Prozessabläufe!

Zitat Raum:³⁴ zu: **Ordnungsgemäße Delegation von Pflicht und Verantwortung:**

„Ordnungsgemäße Delegation und Übertragung von Compliancebefugnissen“

„Maßgeblich ist das Bestellungsverhältnis [bzgl. des Compliance-Beauftragten, Anmerkung des Verfassers] und wie es in der Praxis ausgeführt wird. (...)

Durch die Delegation darf daher keine Verantwortlichkeitslücke entstehen.

(...) Es muss (...) ein angemessener Informationsaustausch zwischen Organ und Compliance-Beauftragten stattfinden, der die gemeinsame Risikoanalyse im Blick auf das Unternehmen umfasst.“

Tipp:

Implementieren Sie einen kompetenten (internen / externen) Compliance-Beauftragten!

Zitat: *Raum*³⁵ zu: **Voraussetzung der Befreiung von strafrechtlicher Haftung bei ordnungsgemäßer Einrichtung eines Compliance-Managementsystems:**

³³ *Raum* im Artikel „Compliance im Zusammenhang straf- und bußgeldrechtlicher Pflichten“, 2017, S. 31, Rn. 2, in *Hastenrath* (Hrsg.), Compliance-Kommunikation, 2017.

³⁴ *Raum*, „Compliance im Zusammenhang straf- und bußgeldrechtlicher Pflichten“, 2017, S. 33, Rn. 6 ff., in *Hastenrath* (Hrsg.), Compliance-Kommunikation, 2017.

³⁵ *Raum* im Artikel „Compliance im Zusammenhang straf- und bußgeldrechtlicher Pflichten“, 2017, S. 33, Rn. 5, in *Hastenrath* (Hrsg.), Compliance-Kommunikation, 2017.

„[...] Für das Organ kann dies bedeuten, dass es sich **im Falle einer ordnungsgemäßen Einrichtung entsprechender Compliance-Systeme jedenfalls im Grundsatz von einer strafrechtlichen Haftung (teilweise) befreien kann.** [...]“

„[...] Dafür sind regelmäßig **folgende Voraussetzungen erforderlich:**“

1) „**Ordnungsgemäße Delegation und Übertragung von Compliance-Befugnissen**“:

Zitat *Raum*:³⁶

„[...] Eine der entscheidenden Schlüsselfragen lautet, **wo und wie der Compliance-Verantwortliche in der Unternehmensstruktur verortet sein muss.**“

2) „**Auswahl der Compliance-Beauftragten**“

- Angemessene Rechtskenntnisse
- Kommunikative Fähigkeiten
- Konsequenz bei der Wahrnehmung seines Amtes
- Persönlicher Charakter
- Sachliche Ausstattung

3) „**Überwachung**“

Zitat *Raum*:³⁷

„[...] Das Organ muss vielmehr die Funktionsfähigkeit seines Compliance-Systems ebenso überprüfen wie seine Effizienz“ [Effektivität].

4) „**Positive Gesamteinstellung zur Compliance**“

(Tone from the Top)

5) „**Inhaltliche Maßgaben**“

für Angemessenheit / Ordnungsmäßigkeit eines CMS³⁸

Tipp:

Überprüfen Sie, ob Ihr Compliance-Managementsystem folgende Basis-Elemente (nach *Raum*) aufweist:

- Regelmäßige Risikoanalyse
- Kompetente, geschulte und motivierte Mitarbeiter auch in Bezug auf Compliance
- Hinweisgebersystem

³⁶ *Raum* im Artikel „Compliance im Zusammenhang straf- und bußgeldrechtlicher Pflichten“, 2017, S. 33, Rn. 6, in *Hastenrath* (Hrsg.), Compliance-Kommunikation, 2017.

³⁷ *Raum* im Artikel „Compliance im Zusammenhang straf- und bußgeldrechtlicher Pflichten“, 2017, S. 38, Rn. 22, in *Hastenrath* (Hrsg.), Compliance-Kommunikation, 2017.

³⁸ *Raum*, „Compliance im Zusammenhang straf- und bußgeldrechtlicher Pflichten“, 2017, S. 40, Rn. 27 ff., in *Hastenrath* (Hrsg.), Compliance-Kommunikation, 2017.

- Prozesse, um Compliance-Verstöße frühzeitig zu erkennen und um konsequent und angemessen zu reagieren

Rechtliche Bedeutung eines Compliance-Managementsystems in Verstößfällen

„Eine wesentliche Wirkung eines Compliance-Systems ist die straf-/ bußgeldrechtliche Entlastung der Geschäftsleitung.“³⁹

„Liegt ein ordnungsgemäßes [!] Compliance-System vor, ist das Organ straf- und bußgeldrechtlich exkulpiert, wenn ihm auch im Blick auf etwaige persönliche Sonderkenntnisse kein Schuldvorwurf gemacht werden kann.“⁴⁰

Tipp:

Leiten Sie bei etwaigen persönlichen Sonderkenntnissen über Compliance-Risiken bzw. -Verstößen unverzüglich angemessene Maßnahmen ein!

Zitat *Raum*:⁴¹ zu: **Bedeutung und Auswirkung von Standards (ISO / IDW / etc.) und Zertifizierungen auf die Manager- und Unternehmenshaftung:**⁴²

„Richtlinien und Zertifizierung

*In diesem Zusammenhang ist zu erörtern, welche **Bedeutung** den in jüngerer Zeit **erarbeiteten IDW (PS 980) und ISO (19600) Richtlinien/Normen** bzw. den von wirtschaftsberatenden Unternehmen angebotenen **Zertifizierungen** zukommen kann.“*

*„[...] Der Sache nach **gehören diese Fragen** im obigen Prüfungsschema **an die Stelle, an der geprüft wird, ob eine Verletzung der Aufsichtspflicht** vorliegt.*

*Die **Richtlinien/Normen können nämlich Standards setzen**, die wiederum die Entscheidung, ob das Zumutbare getan wurde, um solche Verstöße zu vermeiden, beeinflussen können.*

*Sie **helfen** aber auch – im Falle der Annahme einer Aufsichtspflichtverletzung – **das Maß der Pflichtwidrigkeit zu bestimmen**, das für die Bemessung der Geldbußen zu Lasten der Leitungspersonen und des Unternehmens selbst ein entscheidendes Kriterium ist.“*

*„Weder Richtlinien noch Zertifizierungen ersetzen **im Verletzungsfall die gebotene Einzelfallbetrachtung**. Die standardisierten Normen können die eigenverantwortliche Prüfung der Gerichte nicht ersetzen. Eine **Zertifizierung** (auf welcher Grundlage auch immer) hat **für sich genommen weder** für das Organ **noch** für das Unternehmen eine **exkulpiierende Wirkung**. Insofern kann die Zertifizierung **allenfalls eine individuelle Bedeutung** dafür haben, dass*

³⁹ *Raum* im Artikel „Compliance im Zusammenhang straf- und bußgeldrechtlicher Pflichten“, 2017, S. 41, Rn. 34, in *Hastenrath* (Hrsg.), Compliance-Kommunikation, 2017.

⁴⁰ *Raum* im Artikel „Compliance im Zusammenhang straf- und bußgeldrechtlicher Pflichten“, 2017, S. 41, Rn. 34, in *Hastenrath* (Hrsg.), Compliance-Kommunikation, 2017.

⁴¹ *Raum* im Artikel „Compliance im Zusammenhang straf- und bußgeldrechtlicher Pflichten“, 2017, S. 41, Rn. 34, in *Hastenrath* (Hrsg.), Compliance-Kommunikation, 2017.

⁴² *Raum* (Vorsitzender Richter des 1. Strafsenats des Bundesgerichtshofes), „Compliance im Zusammenhang straf- und bußgeldrechtlicher Pflichten“, S. 48 ff., Rn. 56 ff., in: *Hastenrath* (Hrsg.), Compliance-Kommunikation, 2017, Zitate (kursiv dargestellt).

sich die Verantwortlichen um die Verhinderung von Rechtsverletzungen aus ihrem Unternehmen heraus bemüht haben.“

„Ebenso stellt **der kommunikative Prozess**, der mit der Zertifizierung verbunden ist, **einen Wert an sich** dar. Hierdurch wird **Problembewusstsein geschaffen** und regelmäßig auch eine **Verbesserung der vorhandenen Strukturen** herbeigeführt. Jedenfalls können die auf dem Markt befindlichen **Richtlinien** gerade im unternehmerischen Bereich ein **wichtiger Leitfaden für den Aufbau und die Weiterentwicklung eines Compliance-Systems** sein.“

„Derartige **Leitlinien können** deshalb **faktisch strafbarkeitskonstituierend** sein.“

„Die mit der **ISO 19600** geschaffenen **Regeln** [...] können einen **Orientierungsrahmen** schaffen.“

„Generell lässt sich anmerken, dass die von den Unternehmensleitungen erwünschten haftungsrechtlichen **Persilscheine** nicht durch eine Zertifizierung anhand irgendwelcher Richtlinien erreichen lassen wird, sondern **in erster Linie** durch eine **engagierte Wahrnehmung der Vorbildfunktion** und einer **ambitionierten und vertrauensvollen Zusammenarbeit mit kompetenten Compliance-Beauftragten**.“

Tipp:

1. Orientieren Sie die Ausgestaltung Ihres (Compliance-) Managementsystems an den Inhalten der geläufigen Standards (ISO / IDW / COSO / ...: vgl. den synoptisch darstellenden „Universalstandard Compliance-Managementsystem“⁴³).
2. Sorgen Sie für Zertifizierungs-Reifegrad Ihres Managementsystems!⁴⁴
3. Nehmen Sie engagiert eine Vorbildfunktion auch in Richtung Compliance wahr!
4. Arbeiten Sie eng und vertrauensvoll mit einem konsequenten (internen / externen) Compliance-Beauftragten zusammen!

Zitat *Raum*:⁴⁵ zu: **Wertbeitrag eines CMS:**

„Zwischenzeitlich ist eine funktionierende und glaubhafte Compliance **für das Image des Unternehmens selbst zu einem wichtigen Faktor** geworden.

Compliance hat einen **erheblichen Werbewert** für Kapitalgesellschaften.“⁴⁶

⁴³ Zum kostenlosen Download auf www.gmrc.de.

⁴⁴ Das Internationale Institut für Governance, Management, Risk und Compliance der Technischen Hochschule Deggendorf (www.gmrc.de) auditiert / zertifiziert integrierte Managementsysteme (z.B. QM mit Risk, Compliance und IKS).

⁴⁵ *Raum* im Artikel „Compliance im Zusammenhang straf- und bußgeldrechtlicher Pflichten“, 2017, S. 41, Rn. 34, in *Hastenrath* (Hrsg.), Compliance-Kommunikation, 2017.

⁴⁶ *Raum* im Artikel „Compliance im Zusammenhang straf- und bußgeldrechtlicher Pflichten“, S. 32, Rn. 4 ff., in *Hastenrath* (Hrsg.), Compliance-Kommunikation, 2017.

Tipp:

1. Messen Sie den Reifegrad Ihres (Compliance-) Managementsystems!
2. Erzielen Sie mit einem gelebten (Compliance-) Managementsystem Wertbeiträge und Reputationsgewinne
3. Tue Gutes und rede darüber – intern und extern mit den „interessierten Gruppen“
4. Berücksichtigen Sie immer den „gesunden Menschenverstand und das Pareto-Prinzip!“

6. Fazit**Das „Manager 4.0-Sicherheitspaket“**

- 1. Abgestimmte und angepasste Satzungen, Geschäftsordnungen, Anstellungsvertrag, Stellenbeschreibung
- 2. „Absegnungsmethodik“ mit Weisungen und Gesellschafterbeschlüssen
- 3. Risiko- und Compliance- Managementsystem mit Compliance-Beauftragten
- 4. Business Judgment Rule
- 5. Rechtssichere Organisation mit Human-Workflow-Prozessen
- 6. Rechtssichere Delegation
- 7. Dokumentation
- 8. Maßgeschneiderter Versicherungsschutz mit Sonderklauseln bei D & O, Vermögensschadenhaftpflicht, Strafrechtsschutz
- 9. Sichere persönliche Gestaltungen (Eheverträge, zugriffssichere Vermögensanlagen)
- 10. Gepackter Managerrisiko-Koffer

Trotz erheblich gesteigener Anforderungen an die Qualität und Compliance von Managemententscheidungen sowie des Beweises, dass der Mensch an sich gerne unvernünftig handelt, lassen sich mit Human Workflow Management Prozessen, angereichert mit Komponenten aus Governance, Risk und Compliance in einem Integrierten Managementsystem noch erhebliche Wertbeiträge erzielen und gleichzeitig durch wirksame Compliance die Haftungsgefahren für Management und Mitarbeiter vermindern.

Diese positiven Effekte lassen sich gut an alle sogenannten „interested parties“ (Kunden / Behörden / Mitarbeiter / Bank / etc.) kommunizieren:
„Tue Gutes und rede darüber!“

Prof. Dr. Josef Scherer

Richter am Landgericht a.D.

Rechtsanwalt

Professor für Unternehmensrecht (Compliance), Risiko- und Krisenmanagement,
Sanierungs- und Insolvenzrecht

Leiter des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risk & Compliance der
Technischen Hochschule Deggendorf