

# Fit gegen Krisen im Zeitalter der Digitalisierung: Der „Ordentliche Kaufmann 4.0“ und (ökonomische) Nachhaltigkeit<sup>1</sup>

Josef Scherer<sup>2</sup>

## ABSTRACT

Die derzeitigen Megatrends „Digitalisierung, Globalisierung, Regulierung (Governance-, Risiko- und Compliancemanagement („GRC“)) und Fachkräftemangel“ stellen hohe neue Anforderungen an Governance-Strukturen des „Ordentlichen Kaufmanns“ und seiner Organisation. Aufgrund der bestehenden Rechtslage hat der „Ordentliche Kaufmann“ bereits jetzt die Pflicht, sich angemessen um Analyse, Bewertung und Ableitung von Steuerungsmaßnahmen bzgl. der disruptiven Entwicklungen bei Digitalisierung und GRC zu kümmern, um das oberste Ziel der Organisation, seiner Leitung sowie der meisten seiner Stakeholder (interessierten Gruppen) zu erreichen: Nachhaltige Unternehmenssicherung und Unternehmenswertsteigerung!

*The current megatrends digitization, globalization, regulation (governance, risk and compliance management ("GRC")) and the shortage of skilled workers make high new demands on the governance structures of the "prudent businessman" and his organization. Due to the existing legal situation, the "prudent businessman" already has the duty to appropriately take care of the analysis, evaluation and derivation of control measures regarding the disruptive developments in digitization and GRC, the primary objective of the organization, its management and most of its stakeholders (interested groups): Sustainable guarantee of a continued existence and increased corporate value!*

## KEYWORDS

**Digitalisierung, Ordentlicher Kaufmann, Nachhaltigkeit, GRC**

*Digitization, prudent businessman, sustainability, GRC*

<sup>1</sup> Dieser Artikel ist ein Auszug aus: Scherer, Scherer, Josef; Fruth, Klaus (Hg.) (2019): Das interessiert Kapitalgeber: Antifragilität und der "Achilleskörper" des Ordentlichen Kaufmanns. Vermeidung der persönlichen Haftung für Missmanagement am Beispiel „Governance, Risk und Compliance („GRC“)" und Geschäftsprozessdigitalisierung, S. 1-51. Online verfügbar unter [www.scherer-grc.net/publikationen](http://www.scherer-grc.net/publikationen)

<sup>2</sup> Institute for Governance, Management, Risk & Compliance (GMRC), Technische Hochschule Deggendorf

## Megatrends und Standardisierung von Unternehmensführung („GRC“)

Die derzeitigen Megatrends [1] „Digitalisierung, Globalisierung, Regulierung (Governance-, Risiko- und Compliancemanagement („GRC“)) und Fachkräftemangel“ stellen hohe neue Anforderungen an Governance-Strukturen des „Ordentlichen Kaufmanns“ [2], um nachhaltig erfolgreich zu existieren [3].

Aufgrund einiger prominenter Fälle spricht sich mittlerweile zudem sehr schnell herum, dass viele Pflichtverstöße/Managementfehler, die früher noch toleriert oder nicht konsequent verfolgt wurden, nun jedoch empfindlich geahndet werden.

Bereits Anfang der 2000er-Jahre tauchten die ersten Gerichtsentscheidungen gegen Geschäftsleitungen mit dem Vorwurf der unterlassenen Einrichtung eines Risiko-Managementsystems auf [4].

Auf internationaler Ebene (ISO) und auf deutscher Ebene über die DIN werden derzeit die Standards ISO 37001 Anti-Korruptions-Managementsystem, ISO 37002 Whistleblowing-Managementsystem, ISO 37301 Compliance-Managementsystem, ISO 37003 Anti-Fraud sowie ISO 31022 Legal Risk Management Controls neu entstehen bzw. überarbeitet [5].

*Austrian Standards International* erarbeitet eine auf der ISO 31000:2018 beruhende zertifizierbare ÖNORM 4901 ff. zum Risiko-Managementsystem [6].

Corporate Governance heißt in etwa „*Angemessene Interaktion zwischen den Organen [Gesellschafter, Leitung (Vorstand/Geschäftsführer) und Aufsichtsgremium (Aufsichtsrat/Beirat)] sowie ordnungsgemäße Unternehmensführung und -überwachung*“ [7, 8].

Governance ist *mehr* als Management:

Governance soll auch gesellschaftliche Verantwortung (Corporate Social Responsibility (CSR) mit ökonomischer, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit) und Integrität/Ethik umfassen.

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

Die Begründung, weshalb Governance *complianceorientiert* sein muss: Compliance bildet generell den rechtlichen, zwingenden Rahmen für unternehmerisches Handeln.

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

*Wissenschaft und Lehre, Berater und Praxis bieten zahlreiche weitere, differierende Beschreibungen von „GRC“ an* [9].

Der Normenausschuss 175-00-01 AA der DIN erarbeitet derzeit die ISO 37000: *Guidance for the Governance of Organizations* [10]. Ebenso wird derzeit der Deutsche Corporate Governance Kodex überarbeitet. Dabei gibt es viele kritische Diskussionen [11]. Auch im Bereich *Nachhaltigkeit* und *Corporate Social Responsibility* gibt es zahlreiche äußerst aktuelle Standards auf UN-, OECD- und nationaler Ebene [12].

## Der ordentliche Kaufmann und seine Pflichten

Der „Ordentliche Kaufmann“ erlebt derzeit eine Renaissance. Er vereinte stets theoretische und praktische Fähigkeiten bzgl. wirtschaftlicher und betrieblicher Prozesse, um Anforderungen und Ziele diverser Interessensgruppen zu erfüllen, mit (Charakter-) Eigenschaften wie Vertrauenswürdigkeit, Organisationstalent, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, *Gewissenhaftigkeit*, Fleiß, Mut und Integrität.

„*Die große Verunsicherung der deutschen Manager*“ titelte ein Bericht der *Süddeutschen Zeitung* [13]. Die Verunsicherung aufgrund aktueller Rahmenbedingungen führe zu

wachsender Lähmung oder Aktionismus bei den Entscheidern und einem „sinkenden Rationalisierungsstandard“ mit der Folge vermehrter Fehlentscheidungen [13].

Der Bedarf an flexiblen und kreativen Lösungen steht in der Praxis häufig vermeintlich im Gegensatz zu immensen Anforderungen aus der wachsenden Regulierung mit der Konsequenz, dass aus Angst vor Fehlern und Sanktionen oft die beschriebene Lähmung und das Drücken vor Verantwortung oder paradoxerweise Schnellschüsse aus der Hüfte und Aktionismus zu beobachten sind.

Eine Lösung bietet nachfolgend dargestellter Ansatz, dass GRC und Business Judgment Rule transparent und strukturiert den Rahmen stecken, um dem Entscheider Sicherheit und Leitplanken zu geben und ihn innerhalb des gesteckten Rahmens unter dem Gefühl, vernünftig und sicher zu agieren, umso kreativer denken, entscheiden und handeln lassen.

Viele gesetzliche Vorschriften, welche über Einzelfall-Judikatur mit zahllosen Beispielen zwingende Regeln *in allen Bereichen unternehmerischer Tätigkeit* [14] aufstellen, verlangen vom Ordentlichen Kaufmann, Vorstand, Geschäftsführer, Aufsichtsrat, dass er *gewissenhaft* zu agieren habe (§§ 347 HGB, 43 GmbHG, 93, 116 AktG).

Zahlreiche (inter-)nationale Standards diverser Institutionen (ISO/IDW/DIIR/COSO/OECD/ etc.) versuchen *für jeden Unternehmensbereich* darzustellen, wie die entsprechenden Abläufe und Komponenten organisiert sein sollten, um zumindest dem „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ oder dem höheren „Stand der Technik“ zu genügen [15].

### **Nachhaltigkeit ist Pflicht und lohnt sich**

Aufgrund der bestehenden Rechtslage hat der „Ordentliche Kaufmann“ bereits jetzt die Pflicht, sich angemessen um Analyse, Bewertung und Ableitung von Steuerungsmaßnahmen bzgl. der *disruptiven* Entwicklungen bei *Digitalisierung und GRC* zu kümmern, um das oberste Ziel der Organisation, seiner Leitung sowie der meisten seiner Stakeholder (interessierten Gruppen) zu erreichen: *Nachhaltige Unternehmenssicherung und Unternehmenswertsteigerung!*

Nachhaltige und wert(e)-orientierte Investments sind auf dem Finanzmarkt gefragter denn je. Einige Investoren finanzieren nur noch Unternehmen, die angemessene wirtschaftliche Kennzahlen nachweisen und umfassende Kriterien im sozialen und ökologischen Bereich erfüllen [16]. Nach der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 war die Wertentwicklung von Unternehmen, die stark auf Nachhaltigkeit ausgerichtet waren, im Schnitt um 15 % (!) besser als bei der jeweiligen Branche insgesamt. Anleger vertrauten in diesem Fall (zu Recht) auf bessere Krisenbewältigungsfähigkeiten und nachhaltigen Erfolg [17].

Eine entsprechende *Resilienz* (Widerstandsfähigkeit) könnte gerade in Zeiten von sich abschwächender Konjunktur und Technologiewechsel (z.B. Elektroautos statt Benzin-/Diesel-Fahrzeuge, 3D-Druck statt klassischer Herstellung, etc.) überlebenswichtig sein. *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.

*Antifragilität* [18] wäre noch besser und heißt, durch „Anstrengungen beim Meistern großer Herausforderung“ sogar *noch stärker als bisher* zu werden.

### **Nachhaltiges Verlassen alter Muster**

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 Stupsern/Motivatoren („*nudges*“) beizukommen ist [19].

In Zeiten von disruptiven Veränderungen sollte sich jedoch kein Unternehmen mehr leisten, „business as usual“ zu betreiben, ohne zuvor seine Organisation, das Umfeld und die Anforderungen der interested parties in Bezug auch auf die Megatrends mittels angemessener Risikomanagement-Methoden analysiert, bewertet und erforderlichenfalls Maßnahmen

abgeleitet zu haben. „Business as usual“, nur, weil bisher alles gut gegangen 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*“ [20].

### Nachhaltige (ökonomische) Werttreiber

Im Rahmen vielfältiger Berechnungsmethoden zum Thema „Unternehmenswert“ werden „Wertsteigerungshebel“ [21] oder „Werttreiber“ [22] als den Unternehmenswert beeinflussende Faktoren genannt [23].

Nach Ansicht des Verfassers sind es gerade die oft wenig beachteten immateriellen Vermögenswerte [23], die Unternehmenswert (Bilanz/risikoadjustiertes Eigenkapital) und die Erzielung von Wertbeiträgen (GuV) im Falle der Existenz positiv und bei Fehlen oder schwacher Ausprägung negativ beeinflussen [7, 24, 25]. Die Messbarkeit der immateriellen Vermögenswerte ist die Voraussetzung für deren Steuerung und Überwachung („if you can't measure it, you can't manage it“). Derzeit erstellt der Normenausschuss NA 159 diverse DIN/ISO-Personalmanagement-Standards. Darunter auch die ISO 30414:2018 Human Capital Metrics-Reporting (Personal-Kennzahlen) [26]. Zur Bewertung des „Human Capital“ gibt es auch die sog. „Saarbrücker-Formel“.

Je stärker die Werttreiber auf der Aktivseite und je geringer die Wertvernichter (Risikokapital erfordernde Gefahren) auf der Passivseite, desto größer ist das – für Risiken verfügbare – Eigenkapital, damit die Risikotragfähigkeit.

### Handlungsbedarf bei vielen Organisationen und Einschränkung der Entscheidungsspielräume

Je nachdem, wie die „klassischen Anforderungen“ vom jeweiligen „Anforderungssteller“ (Ratingagentur, Wirtschaftsprüfer, etc.) und der antwortenden Organisation im Detail interpretiert werden, können diese durchaus

auch Fragen bzgl. Steuerungsmaßnahmen zu aktuellen Herausforderungen und Megatrends implizieren. Festzustellen ist diesbezüglich jedoch derzeit noch ein Nachhol- bzw. dringender Handlungsbedarf bei vielen Organisationen/Unternehmen. Zugleich schließt sich daran die Frage der Konsequenzen für verantwortliche Organe (Geschäftsleitung und Aufsichtsgremien) bei Schädigung der Kapitalgeber/Shareholder durch „*business as usual*“ bei nicht angepasster Strategie an.

Einher mit den z.T. disruptiven Umfeldveränderungen geht eine nicht nur subjektiv wahrgenommene, sondern objektiv messbare, [27] erhebliche Verschärfung von Haftungs- und Sanktionsgefahren für Vorstände, Geschäftsführer, Aufsichtsräte und sogar Gesellschafter [28-30] mit dem Vorwurf, pflichtwidrig gehandelt zu haben [31].

Dabei sind nicht nur Manager von Großkonzernen, sondern erst recht auch von Mittelstandsunternehmen erheblich verunsichert:

Während sie sich bei Fragen zum Produkt nebst Innovation und technischer Anforderungen sowie in der Kommunikation zu Kunden und Lieferanten „wohl und sattelfest in heimischen Gefilden“ wähnen, fehlt ihnen häufig bzgl. *rechtssicherer* Organisation und bei Fragen zu Anforderungen der Behörden, Gerichte und Gesetzgeber bzgl. Governance, Risk und Compliance (GRC) die Klarheit, wie sie „das Richtige richtig“ machen können [32]. Die Managerhaftung stellt dabei „ein wichtiges Steuerungselement guter Corporal Governance mit dem Ziel, eine sorgfältige, getreue und wertorientierte Unternehmensführung zu erreichen“, dar. [33].

Dabei spielt die straf- und zivilrechtliche Haftung für Organe und sonstige Beteiligte bei Missmanagement bzw. Verletzung der Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung (GoU) und -überwachung (GoÜ) (Governance) eine wichtige Rolle [29, 30, 34, 35]. Unternehmerische Entscheidungen müssen jedoch keinesfalls auch aus ex post-Sicht stets optimal sein.

Es ist korrekterweise vielmehr zu differenzieren:

In Bereichen, wo es *keine* Ermessensspielräume gibt, genügt bei Pflichtverstößen Fahrlässigkeit

(§ 43 GmbHG). Hier spricht die Rechtsprechung je nach Schwere der Pflichtverletzung im Bereich der Organisation von „grober Organisationspflichtverletzung“ [36] und kehrt damit die Beweislast sogar bzgl. der *Ursächlichkeit zwischen Pflichtverletzung und Schaden* zu Lasten des Pflichtverletzers um.

Ist der Anwendungsbereich der Business Judgment Rule (§ 93 Abs. 1 Satz 2 AktG) aufgrund des Vorliegens von Ermessensspielräumen eröffnet, findet bei der Frage, ob der Entscheider diese Regel bei seiner *ex ante*-Bewertung erfüllt hat und damit den Tatbestand der Pflichtverletzung selbst bei negativen (finanziellen) Auswirkungen entfallen lässt, die Einschränkung durch die Rechtsprechung des BGH statt: Der Entscheider muss „die Bereitschaft, unternehmerische Risiken einzugehen, in unverantwortlicher Weise überspannt haben“ bzw. muss ein „schlechthin unvertretbares Vorstandshandeln“ vorliegen, „sich der Leitungsfehler Außenstehenden förmlich aufdrängen“, damit eine Pflichtverletzung zu bejahen ist. Erst dann durfte der Entscheider *nicht* mehr „vernünftigerweise annehmen“, korrekt entschieden zu haben.

Beispiel: „Lagebericht: Unzureichendes Risikomanagement als Hauptursache für Insolvenz“:

In dem von einer renommierten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft unterzeichnetem Lagebericht für eine vom Verfasser verwaltete Insolvenz heißt es: „Darstellung der Lage: [...] Ein Hauptgrund [für die Insolvenz] ist im fehlenden Risikomanagement zu sehen, was zu einer unkontrollierten Häufung zahlreicher und für die Unternehmensgröße in Summe zu vielen Unternehmensrisiken führte.“ [37] Durch ein funktionierendes Risikomanagementsystem wäre hier großer Schaden vermieden worden: Ca. 73 Millionen Euro seitens der Gläubiger der Gruppe angemeldete Forderungen, ca. 50 Millionen davon wurden durch den Insolvenzverwalter festgestellt. Über Unternehmensfortführung, übertragende Sanierung, Absonderungen, Verwertung etc. konnten bisher an die Gläubiger ca. 17 Millionen Euro zurückfließen. Der Rest bleibt wohl unwiederbringlich verloren.

Falls fehlendes Risiko- und Compliancemanagement ursächlich für Schäden ist (vgl. den Beispielfall), kommt es darauf an, ob die Implementierung

und Wirksamkeit Pflicht ist oder im Entscheidungsermessen des Managers liegt: Da mittlerweile eine Pflicht zur Einrichtung eines (Compliance-) Risiko-Managementsystems der herrschenden Meinung entspricht (wie es in der „Neubürger“-Entscheidung des Landgerichts München bestätigt wurde), genügt Fahrlässigkeit für eine Haftung nach §§ 43 GmbHG, 93, 116 AktG.

Die Frage, ob in dem sehr prominenten Fall, in dem aufgrund des Erwerbs eines mit Haftungsprozessen in den USA belasteten Unternehmens durch ein gesundes Unternehmen und einer daraus resultierenden potenziellen enormen Schädigung des Erwerberunternehmens die dargestellten Regeln beachtet wurden, wird noch viele Juristen und Manager beschäftigen [38].

Nach oben dargelegten Grundsätzen kann ein Sachverständiger/Gutachter je nach Schwerpunkt oder Vorwürfen im konkreten Fall und bzgl. des Schadenseintritts vom Personen-, Sach- oder Vermögensschaden bis hin zum Insolvenzschaden [8] einzelne oder sämtliche Themengebiete der Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozessebenen hinsichtlich des Abweichens des tatsächlichen Managementverhaltens (Ist-Zustand) vom „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ bzw. den „Grundsätzen ordnungsgemäßer Unternehmensführung und -überwachung (GoU/GoÜ/Governance)“ (Soll-Zustand) beleuchten.

Insbesondere seit Vorsitzender Richter des 1. Strafsenats des BGH Raum 2017 statuierte [39], „Die permanent zu aktualisierende Risikoanalyse setzt voraus, dass Vorkehrungen getroffen sind, die es erlauben, den Markt ständig im Blick auf mögliche Gefahrensituationen zu beobachten“, verbessert eine Organisation bei einem Streitfall (vor Gericht) ihre Chancen deutlich, wenn sie diese Anforderungen angemessen erfüllt.

### Die Pflicht zum Handeln bei Governance-Strukturen und Digitalisierung

Die Implementierung wirksamer, angemessener GRC-Governance-Strukturen ist überwiegend keine Frage unternehmerischen Ermessens und somit dem Anwendungsbereich der *Business Judgment Rule* [40] entzogen:



Zwischenfazit: Da die *Implementierung angemessener Governance-Strukturen mit Risiko- und Compliance-Managementsystem* zwingend und sinnvoll ist (*Landgericht München*, §§ 43 GmbHG, 93, 116 AktG, 347 HGB, etc.), empfiehlt sich die Implementierung eines *Integrierten GRC-Managementsystems*.

Bzgl. des *Handlungsbedarfes im Hinblick auf „Digitalisierung“* ist zu differenzieren:

Ein „Ordentlicher Kaufmann“ bzw. „gewissenhafter Unternehmer/Geschäftsführer/Vorstand/Aufsichtsrat“ wird entsprechend dem mittlerweile wohl „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ (herrschende Meinung der Wissenschaft und Praxis) bei der Frage, „ob“ er sich dem Megatrend „Digitalisierung“ anschließen muss (u.U. abhängig vom konkreten Geschäftsmodell), nicht mehr von Ermessensspielräumen ausgehen dürfen.

Bei der Frage, „wie“ er die Digitalisierung in seinem Unternehmen umzusetzen hat, gibt ihm letztlich der unbestimmte Rechtsbegriff der „Angemessenheit“ („Geeignetheit zur Erreichung der (Digitalisierungs-) Ziele“) eine Linie vor.

Im Übrigen muss er diesbezüglich die Regeln der *Business Judgment Rule* beachten, nach der die Geschäftsführung/Vorstände/Aufsichtsräte bei Entscheidungen mit Ermessensspielraum angemessene (laut BGH: alle verfügbaren und relevanten) Informationen sammeln, mit angemessenen (Risiko-) Bewertungsmethoden bewerten und im Sinne des Unternehmens entscheiden müssen, um bei durch Fehlentscheidungen verursachten Schäden nicht zu haften.

Viele Unternehmen/Organisationen stellen sich die Frage, *wie Digitalisierung überhaupt zu definieren* ist. Leider fehlen diesbezüglich (inter-)nationale Standards, die diesbezüglich Hilfestellung bieten.

Für das Beispiel „Digitalisierung von Geschäftsprozessen“ ist bei jetzigem „Stand der Technik“ klar, dass die Steuerung von Geschäftsprozessen über Excel oder E-Mails nicht mehr den Anforderungen entspricht. Vielmehr sind bereits hier BPMN 2.0-Modellierung, BOT-Technik, Automatisierung, etc. die Messlatte:

Für eine „echte digitale Transformation“ ist auch notwendig, die „nicht-gelebten Komponenten zur Erfüllung der Anforderungen von Gesetzen, internen Richtlinien, Standards, Kunden, interested parties, etc. via gelebte Prozessabläufe zum Leben zu erwecken“. Dazu sind sie zunächst zu fragmentieren, in relevante Anforderungen und Maßnahmen zur Erfüllung der Anforderungen zu „übersetzen“ und die jeweiligen Abläufe den relevanten Prozessschritten zuzuordnen und -soweit möglich- zu automatisieren.

### **Fit, proper, sustainable, safe & successful: Der „Ordentliche Kaufmann 4.0“**

Leitlinien versuchen neuerdings in bestimmten Branchen, die Soll-Größen für den „Ordentlichen Kaufmann“ zu definieren: Seit 2018 sind die sogenannten „Fit & Proper“-Leitlinien der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde (EBA) und der Europäischen Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde (ESMA) zu beachten. Diese Leitlinien sind die Reaktion auf den erkannten Bedarf an geeigneten Leitungsorganen und Inhabern von Schlüsselpositionen, wie Geschäftsführer, Aufsichtsräte oder auch Leiter der Risikomanagementabteilung, Compliance-Verantwortliche oder Leiter Interne Revision. Die Leitlinien stellen Anforderungen an fachliche Qualifikation und persönliche Zuverlässigkeit [41, 42]. Ziel der Leitlinien ist es, mithilfe festgelegter Kriterien die Leitungs- und Schlüsselfunktionen zu beurteilen, um schlussendlich solide Governance-Strukturen aufzubauen und so einzelnen Personen bereits den Eintritt in die Organisation zu verwehren oder sie nach einem Vorfall von weiteren Tätigkeiten abzuhalten [42]. Zu den Kriterien zählen unter anderem praktische, berufliche und theoretische Erfahrung, ausreichende zeitliche Verfügbarkeit, Ehrlichkeit, Integrität und Eigenständigkeit [41].

### **Fazit und Handlungsempfehlung**

Der Ordentliche Kaufmann ist tatsächlich *digital* häufig noch nicht up to date, hat Sorge angesichts der *Anforderungen aus Regulierung und „GRC“* und Respekt vor der *Verantwortung bei Missmanagement, Ressourcenprobleme bei motivierten Fachkräften* und häufig *zu wenig Zeit* für die wichtigen Dinge – beruflich und

privat. Wer im Bereich GRC-/Governance und Digitalisierung nicht angemessen handelt, betreibt Missmanagement unter Verstoß gegen zwingende Pflichten (im Bereich GRC) und verstößt bei Ermessensspielräumen (bzgl. der Thematik Digitalisierung) „*schlechthin unvertretbar*“ gegen den Stand der Technik: Er „*überspannt damit die Bereitschaft, unternehmerische Risiken einzugehen, in unverantwortlicher Weise*“, so dass auch die Grundsätze der „Business Judgment Rule“ verletzt sind.

Der Ordentliche Kaufmann sollte in Anbetracht der aktuellen Umfeldentwicklungen seinen Risiko- und Chancenkoffer gepackt haben und angemessene Governance-Strukturen aufweisen, die bei Gesellschaftern, Investoren, Kunden, Mitarbeitern und sonstigen „interested parties“ das Vertrauen erzeugen, auf ein nachhaltig wert(e)volles Unternehmen zu setzen. Der Ordentliche Kaufmann sollte sich und seine Mitarbeiter dabei durch ein digitalisiertes Integriertes Managementsystem mit Governance, Risk & Compliance (GRC) unterstützen lassen.

Erste Stimmen [43] werden laut, die eine Evolution oder Metamorphose des „Ordentlichen Kaufmanns“ als „einsamer Leuchtturm“ hin zu einer „*Ordentlichen (Governance-) Organisation*“ fordern: Wenn jeder Mitarbeiter als „Unternehmer im Unternehmen“ in seinem Zuständigkeitsbereich und über den Tellerrand hinaus (Schnittstellen!) „Ordentlicher Kaufmann“ und GRC-Officer zugleich ist, verteilen sich Last und Verantwortung, aber auch die Erfolge und der „Flow“ [44] auf viele Schultern [45].

Ein digitalisiertes *Integriertes GRC-Managementsystem* vereint die Erfüllung der Anforderungen aus Governance, Regulierung und Digitalisierung im Bereich der Geschäftsprozesse.

Hier können auch noch enorme Wertbeiträge erzielt werden: *Achleitner*, eine Koryphäe im Bereich Unternehmensbewertung, bezeichnet „Corporate Governance als wichtigsten Werttreiber“: „*Eine gute Corporate-Governance-Praxis wird ein entscheidender Wettbewerbsfaktor in der Zukunft (...). Aus der Beteiligungspraxis hören sie, dass es Fälle gibt, in denen die Corporate Governance zwei Drittel der Wertsteigerung der Firmen beisteuert. (...)*“ [46].

Die Schaffung entsprechender Governance- und Digitalisierungs-Standards sollte nicht an der Angst von Industrie und Wirtschaft vor Mehrbelastung bei der Aufgabe scheitern, Management und Aufsichtsorgan Grundregeln ordnungsgemäßen Verhaltens als Orientierungshilfe an die Hand zu geben: Da gute Standards nur Bandbreiten für Spielräume kreativen und innovativen Verhaltens aufzeigen sollen, wird nicht Regulierung und Bürokratie der Effekt sein, sondern Planungssicherheit für Folgen unternehmerischen Handelns [47].

Gute Standards im Bereich Governance und Digitalisierung oder dessen Teil-Disziplinen würden auch mit den Ideen von Industrie 4.0 und (ökonomischer) Nachhaltigkeit gut harmonisieren:

Intelligente IT-Systeme könnten die international, horizontal und vertikal vereinheitlichten Architekturen für ordnungsgemäße Unternehmensführung und -überwachung abbilden und die Benutzer (Organe, Mitarbeiter und „interested parties“) bzgl. der Basisanforderungen unterstützend führen. Dadurch würde ein großes Maß an Ressourcen für Innovation/Strategien/etc. freigesetzt, die bisher mit der Lösung vermeidbarer Problemfälle vergeudet werden.

## Literatur

- [1] Vgl. Boes, Andreas; Kämpf, Tobias (2010): Arbeit im Informationsraum: Eine neue Qualität der Informatisierung als Basis einer neuen Phase der Globalisierung. In: Esther Ruiz Ben (Hg.): Internationale Arbeitsräume. Unsicherheiten und Herausforderungen (Soziologische Studien, Band 36), S. 19–53.
- [2] Der „Ordentliche Kaufmann“ wird im Handelsgesetzbuch beispielsweise in § 347 HGB angeführt: „*Wer aus einem Geschäft, das auf seiner Seite ein Handelsgeschäft ist, einem anderen zur Sorgfalt verpflichtet ist, hat für die Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns einzustehen.*“ Der Ordentliche Kaufmann vereint im Wandel der Zeit theoretische und praktische Fähigkeiten bzgl. wirtschaftlicher und betrieblicher Prozesse, um die Anforderungen und Ziele diverser Interessensgruppen nachhaltig zu erfüllen. Der „Ordentliche Kaufmann“ steht dabei synonym für einen gewissenhaften Manager, auch in öffentlich-rechtlichen („public“) und nicht gewinnorientierten („non-profit“) Organisationen.

- [3] Dies zeigt sich auch schon in der Praxis: „In den nächsten zehn Jahren werden die Unternehmen in die Insolvenz steuern, die die Digitalisierung verpassen.“ (Vgl. Gabriel, Stefan (2019): Druckerei Weiss war nicht mehr zu retten. Nach der zweiten Insolvenz wurde kein Käufer gefunden – Firma hatte Gebäude und Maschinen nur noch gemietet. In: *Passauer Neue Presse (PNP)*, 29.03.2019. Online verfügbar unter [https://plus.pnp.de/lokales/deggendorf/3273730\\_Druckerei-Weiss-war-nicht-mehr-zu-retten.html](https://plus.pnp.de/lokales/deggendorf/3273730_Druckerei-Weiss-war-nicht-mehr-zu-retten.html), zuletzt geprüft am 23.05.2019.)
- [4] Romeike, Frank (Hg.) (2008): *Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements. Haftungs- und Strafvermeidung für Corporate Compliance*. Unter Mitarbeit von Jens-Hinrich Binder, Jörg Borchert; et al. Berlin: Erich Schmidt.
- [5] Der Verfasser ist als „Experte“ Mitglied des dafür zuständigen Normenausschusses (NA) 175 (Governance of Organizations). Vgl. auch das Gesetzgebungsverfahren zur „*Reform des Rechts der Unternehmensanktionen und internen Untersuchungen*“ und zu Internal Investigations (Bundestagsdrucksache 19/9443 vom 16.04.2019) sowie auf europäischer Ebene zum Schutz von „Whistle Blowern“
- [6] Der Verfasser ist als „Experte“ Mitglied der einschlägigen Arbeitsgruppe 252.017 bei Austrian Standards International. Vgl. Scherer, Josef; Fruth, Klaus (2019): Digitalisiertes Integriertes Risiko-Managementsystem mit GRC und Scherer, Josef; Fruth, Klaus (2019): Universal-Standard Risiko-Managementsystem. Online verfügbar unter [www.scherer-grc.net](http://www.scherer-grc.net).
- [7] Vgl. Scherer, Josef; Fruth, Klaus (2014): *Governance-Management I*. Deggendorf (Manager managen!/Governance (Draft) 1.0), S. 9 und Scherer, Josef; Fruth, Klaus (2015): *Governance-Management II*. (Standard & Audit). Deggendorf: GMRC-Verlag, S. 30.
- [8] Vgl. Scherer, Josef (2012): Good Governance und ganzheitliches und operatives Management: Die Anreicherung des "unternehmerischen Bauchgefühls" mit Risiko-, Chancen- und Compliancemanagement. In: *Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ)* (6), S. 201–211.
- [9] Vgl. Jäkel, Irina: Im GRC-Nirvana. In: *Compliance Manager*. Online verfügbar unter <https://www.compliance-manager.net/fachartikel/im-grc-nirvana-1488250766>, zuletzt geprüft am 31.05.2019.
- [10] Der Verfasser ist als „Experte“ Mitglied der Arbeitsgruppe „WG 1“ im NA 175.
- [11] Vgl. Fockenbrock, Dieter (2019): Deutscher Corporate Governance Kodex. Regelkatalog zu guter Unternehmensführung soll reformiert werden – das droht zu scheitern. Der Regelkatalog zur guten Unternehmensführung soll deutlich verschlankt werden. Die Überarbeitung stockt, selbst eine Abschaffung wird vorgeschlagen. In: *Handelsblatt*, 19.02.2019. Online verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/deutscher-corporate-governance-kodex-regelkatalog-zu-guter-unternehmensfuehrung-soll-reformiert-werden-das-droht-zu-scheitern/24012388.html?ticket=ST-35373-4WQOr6faYNGakuZ1uNjI-ap1>, zuletzt geprüft am 31.05.2019.
- [12] Vgl. Scherer, Josef; Fruth, Klaus (2019): Integriertes Corporate Social Responsibility (CSR)-/Nachhaltigkeits-Managementsystem mit GRC. Referenzgrößen, Audit, Workflows. Universalstandard Integriertes CSR-/Nachhaltigkeits-Managementsystem mit Governance, Risk und Compliance. e-Paper (56 S.). Online verfügbar unter [www.scherer-grc.net](http://www.scherer-grc.net).
- [13] Büschemann, Karl-Heinz (2019): Die große Verunsicherung der deutschen Manager. In: *Süddeutsche Zeitung*, 14.06.2019. Online verfügbar unter <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/dax-manager-zukunft-unternehmensfuehrung-1.4486564>, zuletzt geprüft am 31.05.2019.
- [14] Von Unternehmensführung generell, über Risk, Compliance, Strategieentwicklung und Planung, Finanzen, zu Personal, Einkauf, Vertrieb, IT, QM, Business Continuity, etc.
- [15] Vgl. Scherer, Josef; Fruth, K. (2015): Der Einfluss von Standards, Technik Klauseln und des "Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis" auf Organhaftung und Corporate Governance - am Beispiel der ISO 19600 (2015) Compliance-Managementsystem. In: *Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ)* (1), S. 9–17.
- [16] Kirchhoff, Klaus Rainer (2006): CSR als strategische Herausforderung. In: Kaevan Gazdar, André Habisch, Klaus Rainer Kirchhoff und Sam Vaseghi (Hg.): *Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen*. Dordrecht: Springer, S. 20.
- [17] Handelsblatt (2009): Nachhaltige Investments – Besser durch die Krise (Handelsblatt Business Briefing, 09/2009), S.2.



Fit gegen Krisen im Zeitalter der Digitalisierung:  
Der „Ordentliche Kaufmann 4.0“ und (ökonomische) Nachhaltigkeit

- [18] Taleb, Nassim Nicholas; Held, Susanne (2013): Antifragilität. Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen: Albrecht Knaus Verlag; vgl. auch Taleb, Nassim Nicholas (2018): Das Risiko und sein Preis. Skin in the game: Penguin Verlag, 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 auszuschneiden“ als Sicherheit für ein Darlehen. Persönliche Verantwortung für Missmanagement wünschen sich viele Menschen auch bei Politikern und der Öffentlichen Hand – leider bisher vergeblich.
- [19] *Richard Thaler* bekam für den Beweis dieser These 2017 den Wirtschafts-nobelpreis, vgl. Thaler, Richard H.; Sunstein, Cass R. (2010): *Nudge. Wie man kluge Entscheidungen anstößt*. Unter Mitarbeit von Christoph Bausum: Ullstein Verlag.
- [20] Verwaltungsgericht Gelsenkirchen (1985), Urteil vom 14.11.1985 - 5 K 1012/85.
- [21] Vgl. *Rainer* in: Coenberg, Adolf Gerhard; Salfeld, Rainer; Schultze, Wolfgang (Hg.) (2003): *Wertorientierte Unternehmensführung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 77.
- [22] Vgl. Olfert, Klaus (Hg.); Britzelmaier, Bernd (2008): *Wertorientierte Unternehmensführung*. 2. Auflage: Kiehl (Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft), S. 172.
- [23] Vgl. Möller, Klaus; Gamerschlag, Ramin (2009): Vermögenswerte in der Unternehmenssteuerung – betriebswirtschaftliche Perspektiven und Herausforderungen. In: Klaus Möller, Manfred Piwinger und Ansgar Zerfaß (Hg.): *Immaterielle Vermögenswerte. Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation*. 1. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH (Handelsblatt Bücher), S. 6.
- [24] Vgl. auch IDW S1
- [25] Vgl. auch IDW S10.
- [26] Der Verfasser ist als „Experte“ Mitglied im einschlägigen Normenausschuss NA 159.
- [27] Im 10-Jahreszeitraum 1986-1995 gab es genauso viele Urteile zur Managerhaftung wie in den letzten 100 Jahren zuvor! Für die nachfolgenden 10-Jahreszeiträume 1996-2005 und 2006-2015 wird eine nochmalige Verdoppelung gemessen! Vgl. Bachmann, Gregor (2014): *Reform der Organhaftung? Materielles Haftungsrecht und seine Durchsetzung in privaten und öffentlichen Unternehmen*. München: Beck (Verhandlungen des 70. Deutschen Juristentages, Bd. 1. Gutachten; Teil E), S. 13 unter Verweis auf Ihlas, Horst (2009): *D & O. Directors & officers liability*. 2., überarb. Aufl. Berlin: Duncker & Humblot (Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen Abt. B, Rechtswissenschaft, 106), S. 120.
- [28] Vgl. beispielhaft Bay, Lukas (2014): *Manager vor Gericht. Die Fehler der Anderen*. In: *Handelsblatt*, 21.08.2014. Online verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/manager-vor-gericht-die-fehler-der-anderen/10356742.html?ticket=ST-2950697-bZaSocKeIodfgVIkpbdcap1>.
- [29] Vgl. Scherer, Josef; Fruth, Klaus (Hg.) (2009): *Geschäftsführer-Compliance. Praxiswissen zu Pflichten, Haftungsrisiken und Vermeidungsstrategien*. Berlin: Schmidt.
- [30] Vgl. Fruth, Klaus; Scherer, Josef (2010): *Gesellschafter-Compliance. Praxiswissen zu Pflichten, Haftungsrisiken und Vermeidungsstrategien für GmbH-Gesellschafter*. Unter Mitarbeit von Matthias Braun, Klaus Fruth, Michael Hendricks, Wolfgang Jacobs, Christina Koller, Hermann Löffler et al. 1. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- [31] Da sich der „Wind gedreht“ hat und „Compliance-Verstöße unter Einbeziehung des D&O Versicherers heute verstärkt geahndet werden“ (vgl. Bayer, Walter (2014): *Vorstandshaftung in der AG de lege lata und de lege ferenda*. In: *Neue Juristische Wochenschrift (NJW)* (35), S. 2546), ist die Organhaftung 2014 Thema der wirtschaftsrechtlichen Abteilung des 70. Deutschen Juristentages. *Bachmann* (Bachmann, Gregor (2014): *Reform der Organhaftung? Materielles Haftungsrecht und seine Durchsetzung in privaten und öffentlichen Unternehmen*. München: Beck (Verhandlungen des 70. Deutschen Juristentages, Bd. 1. Gutachten; Teil E) zeigte hierzu den aktuellen Stand und Reformvorschläge auf.

- [32] Bayer (Bayer, Walter (2014): Die Innenhaftung des GmbH-Geschäftsführers de lege lata und de lege ferenda. In: *GmbHHR* (17 (05. September 2014)), S. 897–907) 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 nach Maßgabe der höchstrichterlichen Rechtsprechung 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.
- [33] Vgl. Bayer, a.a.O., S. 2547 unter Verweis auf Lutter in: Krieger, Gerd; Schneider, Uwe H. (Hg.) (2010): *Handbuch Managerhaftung, Vorstand Geschäftsführer Aufsichtsrat. Pflichten und Haftungsfolgen. Typische Risikobereiche*. 2. Auflage: Verlag Dr. Otto Schmidt, 1 Rn. 1.
- [34] Vgl. zur „Managerhaftungsformel“ und zum „Haftungsspiel des Wirtschaftslebens“: Scherer in Scherer, Josef; Fruth, Klaus (2011): *Stark in die Zukunft! Neue Trends für effizientes und nachhaltiges Management; Anforderungen an den Manager von heute und morgen: Pflichten, Haftungsverfahren, Vermeidungsstrategien und Erfolgspotenziale für Unternehmer, Vorstände, Geschäftsführer, Aufsichtsräte, Beiräte, Gesellschafter und sonstige Leistungsträger im Management*. Deggendorf (Reihe: *Praxiswissen Nachhaltigkeit, Risiko-, Chancen- und Compliancemanagement*), S. 1-10.
- [35] Für Vorstände, Aufsichts- und Beiräte: Scherer, Josef; Fruth, Klaus (2011): *Stark in die Zukunft! Deggendorf (Reihe: Praxiswissen Nachhaltigkeit, Risiko-, Chancen- und Compliancemanagement)*, S. 43-63.
- [36] Beispielsweise bei Dokumentationsmängel in Kombination mit mangelhafter Personalstruktur.
- [37] Vgl. den veröffentlichten Lagebericht der *N.N. Raumexklusiv GmbH* für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2012.
- [38] Vgl. Palan, Dietmar (2019): *Umstrittene Monsanto-Übernahme. Bayer geht vor Hauptversammlung in die Offensive*. In: *manager magazin*, 18.04.2019. Online verfügbar unter [www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/monsanto-bayer-geht-vor-hauptversammlung-in-die-offensive-a-1263326.html](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/industrie/monsanto-bayer-geht-vor-hauptversammlung-in-die-offensive-a-1263326.html), zuletzt geprüft am 19.06.2019.
- [39] Raum, Rolf (2017): *Compliance im Zusammenhang straf- und bußgeldrechtlicher Pflichten*. In: Katharina Hastenrath (Hg.): *Compliance-Kommunikation. Professionell - international - zielgruppengerecht*: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, S. 40, Rn. 29.
- [40] § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG – anwendbar auf AG-Vorstände und (!) GmbH-Geschäftsführer.
- [41] Vgl. European Securities and Markets Authority (ESMA); European Banking Authority (EBA) (2017): *Joint ESMA and EBA Guidelines on the assessment of the suitability of members of the management body and key function holders under Directive 2013/36/EU and Directive 2014/65/EU*. Final Report. 26 September 2017 (EBA/GL/2017/12).
- [42] Vgl. auch Zeranski, Stefan; Uribe, Jaime (2018): *Fit & Proper in deutschen Kreditinstituten*. Online verfügbar unter <https://www.fc-heidelberg.de/fit-proper-deutschen-kreditinstituten>, zuletzt aktualisiert am 03.12.2018, zuletzt geprüft am 18.12.2018.
- [43] Vgl. Leibinger (2009): *Glaubwürdigkeit ist das kostbarste Gut von Managern*. In: *Handelsblatt*, 03.11.2009.
- [44] Csikszentmihalyi, Mihaly (2012): *Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz*. 3. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- [45] Vgl. Scherer, Josef (2014): *Die Bionik der Systeme*. In: Josef Scherer und Klaus Fruth (Hg.): *Governance-Management Band I. Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung (GoU) und -überwachung (GoÜ): Grundsätze ordnungsgemäßer (Corporate) Governance (GoGov)*. 1. Aufl. Waldkirchen, Niederbayern: Fruth, Klaus.
- [46] Achleitner, Ann-Kristin (2015): *TU München. Entrepreneurial Finance*. In: *Handelsblatt*, 30.06.2015, S. 28.
- [47] So regelt z.B. die *MaRisk* lediglich, dass Kreditinstitute die individuelle Risikotragfähigkeit zu berechnen und zu beachten haben, gibt aber aus Gründen der zu erhaltenden Flexibilität nicht die Wahl der Methoden vor, um dieses – vernünftige und überlebenswichtige Ziel zu erreichen.



## Prof. Dr. jur. Josef Scherer

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 als 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 Schiedsgerichtsverfahren. In Kooperation mit dem 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](http://www.firm.fm)). Ebenso fungiert er seit 2016 als Mitglied des DIN-Normenausschusses Dienstleistungen (Arbeitsausschuss Personalmanagement NA 159-01-19 AA) zur Erarbeitung von ISO/DIN-Standards im Personalmanagement und seit 2017 als 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). Prof. Dr. Scherer ist auf dem Gebiet angewandte Forschung und Lösungen/Tools im Bereich GRC, Digitalisierung und integrierte Workflow-Managementsysteme Gesellschafter-Geschäftsführer der Governance-Solutions GmbH.

*Prof. Dr. Josef Scherer is a professor of corporate law (compliance), risk and crisis management, restructuring and insolvency law at Deggendorf Institute of Technology (DIT) since 1996. Previously, he worked as a public prosecutor at various regional courts and as a judge at the regional court in a civil chamber. In addition to his work as senior partner of the law firm Prof. Dr. Scherer, Dr. Rieger & Mittag partnership mbB, which is specialized in business law and governance, risk and compliance management (GRC), he prepares scientific legal opinions and acts as a judge in arbitration proceedings. In cooperation with the German Technical Inspection Agency TÜV he designed as a course director and lecturer the part-time Master's course Risk Management and Compliance Management at the DIT, which has been renowned and accredited for the past 10 years, and works as an external assessor for the (system) accreditation of further education courses. Since 2012, he has been the director of DIT's International Institute for Governance, Management, Risk and Compliance Management as a competence center. He has also been a member of the advisory board of the Frankfurt-based Institute for Risk Management and Regulation (FIRM) since 2015 ([www.firm.fm](http://www.firm.fm)). Since 2016 he is a member of the DIN standards committee for services (working committee for personnel management NA 159-01-19 AA) for the development of ISO/DIN standards in personnel management*

*and since 2017 member of the delegation ISO TC 309 Governance of organizations (Working Committee on Governance and Compliance NA 175-00-01-AA for the development of ISO/DIN standards in the areas of corporate management and supervision (corporate governance), compliance and whistle blowing). Prof. Dr. Scherer is the managing partner of Governance-Solutions GmbH in the field of applied research and solutions/tools in the area of GRC, digitization and integrated workflow management systems.*

Kontakt / Contact

✉ [josef.scherer@th-deg.de](mailto:josef.scherer@th-deg.de)