



Prof. Dr. Josef Scherer

Rechtsanwalt, Professor für Krisenmanagement, Vorstand des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risiko und Compliance der Technischen Hochschule Deggendorf. Mitglied diverser ISO- / DIN- / ASI-Normenausschüsse: www.scherer-grc.net

„CCC“ Corona, Cyber-Risks et Cetera: First lessons learned für Manager

„Das Richtige richtig tun“ in unsicheren Zeiten!

Die Corona-Krise zeigt, dass Staat und Unternehmen viel zu wenig auf Krisensituationen vorbereitet sind. Risiko- und Business Continuity Management, (persönlicher) Risikokoffer und die „Klaviatur“ existenzsichernder Maßnahmen sollte sofort angegangen werden. Jeder verlorene Tag ist einer zuviel.



„Bulletpoints“

1. Krisen mit einhergehender unsicherer Konjunktur / instabilen Märkten sowie die Megatrends Digitalisierung mit zunehmenden Cyber Risks, gestiegene Kundenanforderungen, veränderte Arbeitswelten, Regulierung mit enormen Haftungsgefahren und verschärfte Anforderungen an ökonomische, soziale und ökologische Verantwortung (Nachhaltigkeit) stellen hohe Anforderungen an den „Ordentlichen Kaufmann 4.0“.
2. Der Ordentliche Kaufmann ist den Shareholdern und den Stakeholdern verpflichtet, für nachhaltige Unternehmenssicherung und Unternehmenswertsteigerung zu sorgen.
3. Aus den strategischen Trends / Anforderungen leiten sich die strategischen Top-Ziele:
 1. Nachhaltige Existenzsicherung (persönlich und beruflich) und Unternehmenswertsteigerung
 2. Zufriedenheit von Kunden und „Interessierten Gruppen“
 3. Compliance
 4. Risikomanagement
 5. Personalentwicklung
 6. Ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit sowie
 7. Innovation / Digitalisierung ab.
4. **Die Anforderungen, um die strategischen Top Ziele zu erreichen, sind die gleichen Anforderungen (!), wie sie in den vielen diversen Insel-Managementsystemen** (Finanz-, Qualitäts-, Compliance-, Risiko-, Personal-, Corporate Social Responsibility- / Nachhaltigkeits- sowie Digitalisierungs- und Informationssicherheits-Managementsystemen) dargestellt sind. Neben den optimierten Prozessen sind dies **ca. 30 Komponenten** in *jedem* Insel-System (z.B. „Tone from the Top“, Dokumentation, Organisation, Überwachung, etc.). Davon sind jedoch **ca. 70 % redundant / analog!**
5. Der Ordentliche Kaufmann wird durch ein Digitalisiertes Integriertes GRC-Managementsystem 4.0 bei Analysen, Zielsetzung, Strategieentwicklung, Organisation, Steuerung, Bewertung, Umsetzung und Erreichung seiner Top-Ziele effektiv unterstützt.

Haben Sie Ihre persönlichen TOP-Risiken als Manager sicher im Griff?

Manager-Risikokoffer: Steuerung der Top-Risiken	Ja	Nein
<input type="checkbox"/> Persönliche zivil- und strafrechtliche Haftung wegen Pflichtverstoß bei unternehmerischer Tätigkeit (Managerhaftung)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Unternehmensblockade bei Konzentration von Kernfunktionen auf einzelne Leistungsträger?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Ausfall durch burn out / Krankheit oder Schädigung der Familie durch kontinuierlichen Stress?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Persönliche Insolvenz und Existenzgefährdung bei Unternehmenskrise [fehlende Autarkie (Lebensmittel / Energie) / fehlende insolvenz sichere Vermögensanlage]?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Glauben Sie, Ihnen könnte sowas nicht passieren?

Jeden Tag passiert sowas. Das Internet steckt voller Problemfälle auch in Ihrer Branche, Organisationsart und -größe.

1 Megatrends

Megatrends: Die derzeitige Krise und die Instabilität der Märkte noch verschärfende „Megatrends“, wie **Digitalisierung mit zunehmenden Cyber Risks, veränderte Arbeitswelten, wachsende Regulierung, verschärfte Anforderungen an ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit**, etc. lassen – branchenabhängig- „keinen Stein mehr auf dem anderen“: Sie sind **disruptiv und z. T. existenzbedrohend**.

Als größte Risiken für Unternehmen in Deutschland werden laut **Global Risks Report 2020** des **World Economic Forum** angesehen:

1. Finanzkrisen 2. Cyber-Attacken 3. Arbeitslosigkeit 4. Energiepreisschock 5. Versagen der Regierung 6. Fundamentale soziale Instabilität 7. Datenkriminalität 8. Zwischenstaatliche Konflikte 9. Versagen kritischer Infrastruktur 10. Platzen der Immobilienblase.

Umwelt / Ökologie ist in Deutschland und weltweit ebenfalls ein absolutes TOP-Thema.



2 Ableitung der strategischen Top-Ziele

Dies bedingt eine zeitnahe **zukunftsorientierte Anpassung** von **Strategie und Unternehmensführung (Governance)** nahezu aller Unternehmen und sonstiger (z. B. öffentlich-rechtlicher) Organisationen und einige ad-hoc-Maßnahmen.

Viele verantwortungsvoll und vorausschauend agierende Organisationen sehen derzeit ihre **aus einer Wesentlichkeitsanalyse abgeleiteten strategischen TOP-Ziele** in

1. dem **Primärziel „Nachhaltige Existenzsicherung und Unternehmenswertsteigerung“**: Hierzu gehört der „persönliche Risikokoffer“ für einen persönlichen „safe harbour“: Autark sein (Lebensmittel / Energie / etc.), finanziell einige „Schäffchen im Trockenen“ und „nicht alle Eier in einem Korb“ (Diversifikation). Darum kümmert sich ein „Family Office“.

Auf der Unternehmensebene heißt es „Ohne Moos nix los“: Liquiditätssichernde Maßnahmen (Kostensenkung / Stundungen / staatliche Hilfen / Notfallmanagement...) sind hier überlebenswichtig.

2. **Zufriedenheit von Kunden und sonstigen „interessierten Gruppen“:**
Dazu müssen die Kernprozesse aufrechterhalten werden: Lieferkette und Leistungserstellung dürfen nicht abreißen. Dafür ist Notfall-, Betriebsunterbrechungs- und Krisenmanagement (Business Continuity) unverzichtbar
3. **Rechtssicherheit (Business Compliance) / Haftungsvermeidung:**
In der Krise lauern die meisten Haftungsfallen für Manager!
4. **Risikomanagement mit Business Continuity:**
Risikofrüherkennung, Business Impact-Analyse, Notfallpläne, Simulationen, Krisenkommunikation: Achtung: Psychologisch bedingte, unvernünftige Aktionen sind in Krisensituationen an der Tagesordnung: Sachlich bleiben!
5. Strategische **Personalentwicklung:**
Neue Arbeitsformen wie Homeoffice und verstärkte Unterstützung durch Digitalisierung führen zu Flexibilität.
6. Innovation, **Digitalisierung, prozessorientierte Organisation** und Informationssicherheit:
Unabhängigkeit von Ort und z. T. Personal bei gleichzeitiger Kostensenkung. Achtung: Cyber Risks haben dann höheres Gewicht!
7. **Ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit:**

Nachhaltige und wert(e)-orientierte Investments sind auf dem Finanzmarkt in unsicheren Zeiten gefragt. Einige Investoren finanzieren nur noch Unternehmen, die angemessene wirtschaftliche Kennzahlen nachweisen und umfassende Kriterien im sozialen und ökologischen Bereich erfüllen.¹

Im März 2020 legte die *Deutsche Börse* den **Nachhaltigkeitsindex DAX 50 ESG** (E: Environmental, S: Social, G: Governance) auf.

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.²

Eine entsprechende *Resilienz* (Widerstandsfähigkeit) könnte gerade in Zeiten von Krisen, sich abschwächender Konjunktur und Technologiewechsel überlebenswichtig sein.

¹ Kirchoff in: *Gazdar, Kaevan et al.* (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Verantwortung*, 2006, S. 20.

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



Zunächst sind über Unternehmens-, Umfeld-, „Interessierte Gruppen“-, SWOT- und Risiko-Analyse wichtige Fragen zu klären:

	Ja	Nein
Ist Ihre Leistung / Ihr Produkt langfristig zukunftssicher / marktfähig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was sind Ihre besonderen Potenziale / Stärken / Chancen?	_____	
Was sind Ihre Schwächen / Gefahren?	_____	
Ist Ihr Geschäftsmodell zukunftsfähig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind Ihre Abläufe / Prozesse effektiv, rechtssicher, risikobasiert, effizient, digitalisiert und resilient?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche(s) Managementsystem(e) benötigen Sie, um Ihre Ziele zu erreichen?	_____	

3 Erreichung der Top-Ziele durch Managementsysteme / Prozesse

Wie erreichen Sie Ihr oberstes Ziel „Nachhaltige Existenzsicherung und Unternehmenswertsteigerung“ und die weiteren strategischen Top-Ziele in unsicheren und anspruchsvollen Zeiten?

Die Anforderungen, um die genannten strategischen Top Ziele zu erreichen, sind die gleichen Anforderungen (!), wie sie in den vielen diversen Insel-Managementsystemen (Finanz-, Qualitäts-, Business Continuity-, Compliance-, Risiko-, Personal- und Corporate Social Responsibility- Managementsystem) dargestellt sind.

Neben den optimierten Prozessen sind dies **ca. 30 Komponenten** in *jedem* Insel-System (z.B. „Tone from the Top“, Dokumentation, Organisation, Überwachung, etc.).

Daraus sind jedoch **ca. 70 % redundant / analog!**

Deshalb sollte lediglich *ein einziges* Integriertes System unterstützen und Kosten sparen.



Wenn Sie sich nicht im Klaren sind, welches Managementsystem Sie vorhalten müssen oder sollten oder Ihren Digitalisierungs-Reifegrad feststellen wollen, machen Sie bitte einfach das GRC-Self-Assessment:

<https://www.scherer-grc.net/publikationen/grc-self-assessment-mit-handlungsempfehlungen>

4 Wertbeitrag, (Nachhaltigkeits-)Berichterstattung / Reporting

1. Über GRC mit u. a. Business Continuity Management können Krisen verhindert oder gemeistert werden.
2. Der Wertbeitrag besteht *nicht nur* aus Enthaltung und Vermeidung möglicher Schadens- und Haftungsfälle (dies ist eine veraltete Ansicht).
3. Digitalisierung mit GRC ist ein *strategisches Führungsinstrument*, da „Ziel-führend“. Das heißt, es ermittelt zum richtigen Zeitpunkt (nicht erst, wenn das „Kind schon in den Brunnen gefallen ist“) (Compliance-) Risiken und macht durch kreative Lösungen / Steuerung der Risiken inklusive Business Continuity den Weg zum Ziel frei.
3. Zugleich wird durch Digitalisierung *und* GRC Transparenz und Struktur erzeugt. Das sorgt für Effektivität, Effizienz und Resilienz.
4. **Durch die digitale Optimierung von Abläufen / Methoden kann zugleich auch noch enorm viel Geld eingespart werden.**

Diese positiven Effekte lassen sich gut an alle sogenannten „interested parties“ (Kunden/Mitarbeiter/Bank etc.) kommunizieren: Zum Beispiel u. a. auch über die **Geschäftsberichterstattung** (Lage-, Prognose-, Risiko- und Chancen- sowie Nachhaltigkeits-Bericht) **und das allgemeine Reporting.**



Fazit:

Auch in einem disruptiv veränderten Umfeld können und **müssen Management, Stakeholder, Shareholder, Investoren, Aufsichtsgremien und Mitarbeiter „das Richtige richtig tun“.**

Es ist keine Zeit zu verlieren...