

GRC und CSR/ESG als Management-Tool

Josef Scherer

Da GRC in der Praxis als „Spaß- und Impact-befreite Bündelung von Überwachungs- und Kontrollfunktionen“ („lines of defense“) häufig negativ besetzt ist, soll GRC durch neue Begriffe wie „DRM“ (Digital Risk Management) und „IRM“ (Integrated Risk Management) ersetzt werden [vgl. Lie-Bjelland 2020].

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

Weltweite Trends: Governance, Nachhaltigkeit und Cyber-Risikomanagement

Der Normenausschuss 175-00-01 AA der DIN erarbeitet derzeit die ISO 37000: 2021 Guidance for the Governance of Organizations. Auch im Bereich Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility (CSR) und Environmental Social Governance (ESG) gibt es zahlreiche aktuelle Standards (beispielsweise Global Reporting Initiative) auf UN- und OECD-Ebene sowie auf nationaler Ebene [vgl. Scherer/Kollmann/Birker 2019]. Nachdem die „großen“ Unternehmen nachhaltigkeitsberichtsspflichtig wurden und der Bericht auch verpflichtet, die Geschäftspartner auf Nachhaltigkeit zu prüfen, setzt sich auch im Mittelstand der kombinierte Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht durch.

Einhergehend mit einer exponentiellen Entwicklung der Digitalisierung sind auch die Themen Cyber-Risikomanagement und Informationssicherheit derzeit zwingende Ziele einer pflichtgemäßen Unternehmensführung.

Ineffektive, aber aufwendige GRC-Systeme, IT-Tools und Methoden

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

Oft werden unkritisch – von Beratern empfohlene – (IT-) Lösungen implementiert, die zwar geeignet sind, in Checklisten festgehaltene Mindestanforderungen für Audits, Testate, Zertifizierungen zu erfüllen. Kultur, Bewusstsein, Kompetenzen, Prozesse werden dadurch jedoch nicht verbessert („a fool with a tool is still a fool...“) [vgl. Lie-Bjelland 2020].

Fehlende messbare Wertbeiträge

Schließlich sind die meisten Manager, aber auch Berater, nicht in der Lage, überzeugend und motivierend zu erklären, welche nachweisbaren, messbaren Wertbeiträge GRC / ESG generiert. Jüngst wies ein großer Versicherer auf enorm steigende Haftungsrisiken für Unternehmen, nicht nur wegen einer Vielzahl von Produktrückrufen, hin.

Aufgrund der verhaltensökonomisch angelegten kognitiven Verzerrungen bei Managern führt dieses „Bewusstsein im Hinterkopf“

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

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

GRC und CSR/ESG als Management-Tool auf Führungsebene

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

Schritt 1: Fundierte Analysen inkl. „Wesentlichkeitsanalyse“

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

Die Zielerreichung kann mithilfe eines digitalisierten und integrierten GRC-Managementsystems erfolgen.

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

Es stellt sich die Frage, auf welche Top-Themen sich ein Unternehmenslenker konzentrieren muss bzw. sollte [vgl. Scherer, 2020]. Bei der „Wesentlichkeitsanalyse“ liegt der Schwerpunkt auf ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Themen, die sowohl für die Organisation als auch für die Stakeholder von Interesse sind. Für die Sicherstellung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit kommt ein Managementansatz zur Anwendung. Dieser zeigt die Verantwortung und Regelungen, Ziele und Kennzahlen sowie Maßnahmen (Projekte und Initiativen) zur Zielerreichung. Bei den wesentlichen Themen sind die Mindestanforderungen gem. § 267a HGB abgedeckt. Ergänzend hierzu wird der Nachhaltigkeitsbericht auf Basis des Standards Global Reporting Initiative (GRI) erstellt [vgl. Scherer, 2021].

Die über eine Wesentlichkeitsanalyse entwickelten beispielhaft genannten Top-Ziele

- Nachhaltige Existenzsicherung und Unternehmenswertsteigerung,
- Kunden- und Stakeholder- Zufriedenheit,
- Compliance und rechtssichere Organisation,
- (Projektbezogenes) Risikomanagement,
- Strategische Personalentwicklung,
- Ressourcenschonung,
- Digitalisierung und Informationssicherheit.

Diese werden anschließend, neben den übrigen Abteilungszielen, auf Prozessziele und Mitarbeiterziele „heruntergebrochen“. Bereits beim Ermitteln und Beschließen sowie Entscheiden der Top-Themen liefert GRC mit Risiko- und Compliancemanagement wertvolle Informationen durch Aufzeigen rechtlicher Anforderungen, Grenzen sowie von Gefahren und Chancen. Für jedes der oben dargestellten strategischen Ziele gibt es eine passende „Managementsystem-Insel“, die für Erreichung der Ziele sorgt. Idealerweise werden diese als Integriertes (GRC-) Managementsystem zusammengeführt.

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

Digitale bzw. teilautomatisierte Entscheidungsunterstützung mit GRC und den Regeln der Business Judgment Rule (91 Abs. 1 Satz 2 AktG) hält gerade in allen Branchen Einzug [vgl. Scherer, 2020].

Schritt 3: Regelung der Verantwortlichkeiten

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

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

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

Schritt 5: Strategien entwickeln und planen

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

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

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

Schritt 7: Stakeholder-Kommunikation / Nachhaltigkeits-Berichterstattung

Die Stakeholder werden u.a. über den Nachhaltigkeitsgeschäftsbericht informiert. Wenig bekannt ist bei Entscheidern und Autoren der Geschäftsberichte, dass Unwahrheiten u. U. sogar strafrechtlich sanktioniert werden. Dabei verlangt DRS 20 mittlerweile, dass diese Berichte keine nichtssagenden Floskeln, sondern relevante Fakten erhalten.

Fazit und Ausblick

Nachhaltige und wert(e)-orientierte Investments sind auf dem Finanzmarkt gefragter, denn je. Einige Investoren finanzieren nur noch Unternehmen, die angemessen nachweisen und umfassende Kriterien im sozialen und ökologischen Bereich erfüllen [vgl. PWC 2020]. Zugleich wird durch Digitalisierung, Nachhaltigkeit und GRC Transparenz und Struktur erzeugt.

Durch die digitale Optimierung von Abläufen und Methoden kann zugleich auch noch enorm ressourcenschonend gearbeitet werden [vgl. Scherer 2021, S.13].

Bleibt nur noch ein Problem: Wie schaffen wir es, die neue Bedeutung von GRC und CSR/ESG für Wertbeiträge und Zielerreichung in die Köpfe der Entscheider und sonstigen Mitarbeiter zu bringen? Bereits auf der kognitiven Ebene besteht die Herausforderung, dass Manager und Mitarbeiter es zulassen (Verhaltensökonomie), die neue Bedeutung von GRC und CSR/ESG zu verstehen und anwenden zu können. Selbst wenn jedoch das Verständnis für die Vorteile von GRC in den Köpfen ist, muss auf der emotionalen Ebene eine (idealerweise intrinsische) Motivation erzeugt werden, GRC und CSR/ESG auch leben zu wollen.

Literatur

- Lie-Bjelland, O. [2020]: Das fehlende P in GRC, <https://www.risknet.de/themen/risknews/das-fehlende-p-in-grc/>, Abruf am 14. Januar 2021.
- Scherer, J., Kollmann, P., Birker, A. K. [2019]: Integriertes Nachhaltigkeits-Managementsystem, [scherer-grc.net](https://www.scherer-grc.net)
- Scherer, J. [2020]: Resilienz und Zukunftsfähigkeit – GRC als „Klammer“ diverser Management-Inseln, <https://www.risknet.de/themen/risknews/grc-als-klammer-diverser-managementsystem-inseln/>, Abruf am 14. Januar 2021.
- Scherer, J. / Fruth, K. / Grötsch, A. [2021] (Hrsg.): Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“, Deggendorf 2021.
- PWC [2020]: The growth opportunity of the century, Luxembourg 2020.



Autor

Prof. Dr. jur. Josef Scherer

Rechtsanwalt, Richter am Landgericht a.D.
Internationales Institut für Governance,
Management, Risk- und Compliance-
management der Technischen Hochschule
Deggendorf sowie Mitglied des FIRM-Beirats