

Michael Huth
Frank Romeike *Hrsg.*

Risikomanagement in der Logistik

Konzepte – Instrumente
Anwendungsbeispiele

S. 171 – 208:

Buchbeitrag von Prof. Dr. Josef Scherer

Internationales Institut für Governance,
Management, Risk- und Compliance
der Technischen Hochschule Deggendorf

„Rechtlicher Rahmen für das
Logistik-(Risiko-)Management“



Fakultät für Angewandte
Wirtschaftswissenschaften –
School of Management

RiskNET®

Michael Huth • Frank Romeike
(Hrsg.)

Risikomanagement in der Logistik

Konzepte – Instrumente –
Anwendungsbeispiele

 Springer Gabler

Herausgeber
Michael Huth
Hochschule Fulda
Fulda
Deutschland

Frank Romeike
RiskNET GmbH
Brannenburg
Deutschland

ISBN 978-3-658-05895-1
DOI 10.1007/978-3-658-05896-8

ISBN 978-3-658-05896-8 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Susanne Kramer

Copyright Cartoons: RiskNET GmbH/Frank Romeike/Alexander Holzach

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Josef Scherer

Inhaltsverzeichnis

8.1	Das Verhältnis von Governance, Risikomanagement und Compliance Management zueinander und zur Logistik	172
8.2	Das Verhältnis von „Anerkanntem Stand von Wissenschaft und Praxis“, von Standards und von Pflichtverletzung im Logistik-Management	174
8.2.1	Ähnlicher Aufbau der diversen Haftungs- und Sanktionstatbestände im Straf- und Zivilrecht	175
8.2.2	Pflichtwidriges Verhalten (Compliance-Verstoß) als der „gemeinsame Nenner“	176
8.2.3	Verstoß gegen den „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ beim Logistik-Management als eine Variante des pflichtwidrigen Verhaltens ...	176
8.2.4	„Allgemein anerkannte Regeln“: Kein Privileg der Technik, sondern existent in allen Wissenschaftsdisziplinen	177
8.2.5	Der „Anerkannte Stand von Wissenschaft und Praxis“ (Scherer) als neue Begrifflichkeit	180
8.2.6	Rechtliche Einordnung und Rolle von „Standards“ (Regeln und Regelwerke institutionalisierter Sachverständigengremien – ISO, DIN, VDE, VDI, IDW etc.)	181
8.2.7	Rechtsfolgen bei Nichtbeachtung des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis“, respektive eines diesen Stand widerspiegelnden Standards	186

J. Scherer (✉)
Technische Hochschule Deggendorf und Wirtschaftsrechtskanzlei
Prof. Dr. Scherer, Dr. Rieger & Partner, Deggendorf, Deutschland
E-Mail: scherer@scherer-rieger.de

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016
M. Huth, F. Romeike (Hrsg.), *Risikomanagement in der Logistik*,
DOI 10.1007/978-3-658-05896-8_8

171

8.3	Rechtlicher Rahmen für Logistik-(Risiko-)Management	188
8.3.1	Logistik-(Risiko-)Management als Teil des Risikomanagements	188
8.3.2	Logistik-(Risiko-)Management als Teil von (Corporate) Governance Management	189
8.3.3	Logistik-(Risiko-)Management als Teil von Compliancemanagement	189
8.4	Wie ist Logistik-(Risiko-)Management (zwingend) zu betreiben?	191
8.4.1	Erfüllung der Pflichten ohne Spielraum	191
8.4.2	Bei Ermessen: Anwendung der Business Judgement Rule	196
8.4.3	Unterstützende Standards bei der Ausgestaltung des Logistik-(Risiko-)Managements	196
8.4.4	Vorschlag für den Aufbau eines international anerkannten, harmonisierten Standards für Logistik-(Risiko-)Management	197
8.5	Haftung von Management, Mitarbeitern und Unternehmen wegen „Missmanagement“ im Bereich Logistik beziehungsweise bei nicht über Logistik-(Risiko-)Management gesteuerten „schmutzigen weißen Schwänen“	197
8.6	Die Auswirkung der aktuellen Standards ISO 19600:2014, IDW PS 980:2011 (Compliance Management), COSO I:2014 (Internal Control Framework), ISO 31000:2008 und COSO II:2004 (Risikomanagement) auf die Haftung des Managements	197
8.7	Reifegrad/Pflichterfüllungsgrad/Wertbeitrag im Logistik-(Risiko-)Management	200
8.8	Handlungsbedarf bei Standardisierung von Logistik-(Risiko-)Management zur Erhöhung der Rechtssicherheit	201
8.9	Ausblick	202
	Literatur	206

8.1 Das Verhältnis von Governance, Risikomanagement und Compliance Management zueinander und zur Logistik

Es ist grundsätzlich zwischen den folgenden Unternehmen zu differenzieren: Sofern Logistikleistungen das Kerngeschäft eines Unternehmens darstellen (Logistik-Dienstleister wie Deutsche Bahn, Transportunternehmen etc.), betrifft Logistik-(Risiko-)Management das gesamte Unternehmen mit all seinen Funktionen (Strategie, Planung, Organisation, Finanzen, Personal, IT etc.) und ist mit dem regulären umfassenden (Corporate) Risikomanagement gleichzusetzen. Bei Unternehmen mit anderem Kern-Geschäftsmodell, aber auch relevanter Logistik-Funktion (beispielsweise Automobilhersteller oder -zulieferer) betrifft das Logistik-(Risiko-)Management speziell die Logistik-Funktion des Unternehmens.

Nicht von dieser Abhandlung angesprochen sind Unternehmen, für die Logistikfunktionen nicht oder nur unbedeutend relevant sind (beispielsweise eine kleine Rechtsanwaltskanzlei oder Steuerberatung ohne wesentliche Beschaffungs-, Vertriebs- oder sonstige Logistikaktivitäten).

Im nachfolgend abgebildeten „Unternehmensschiff“ findet sich Logistik also entweder im Feld 13 (Leistungserbringung – falls Logistik das Kerngeschäft darstellt) oder im Feld 22 (als eigenständige Funktion im Unternehmen) oder als Bestandteil anderer Funktionen (beispielsweise im Feld 12 oder 14 als Beschaffungs- oder Vertriebslogistik in den entsprechenden Funktionen) (siehe Abb. 8.1).

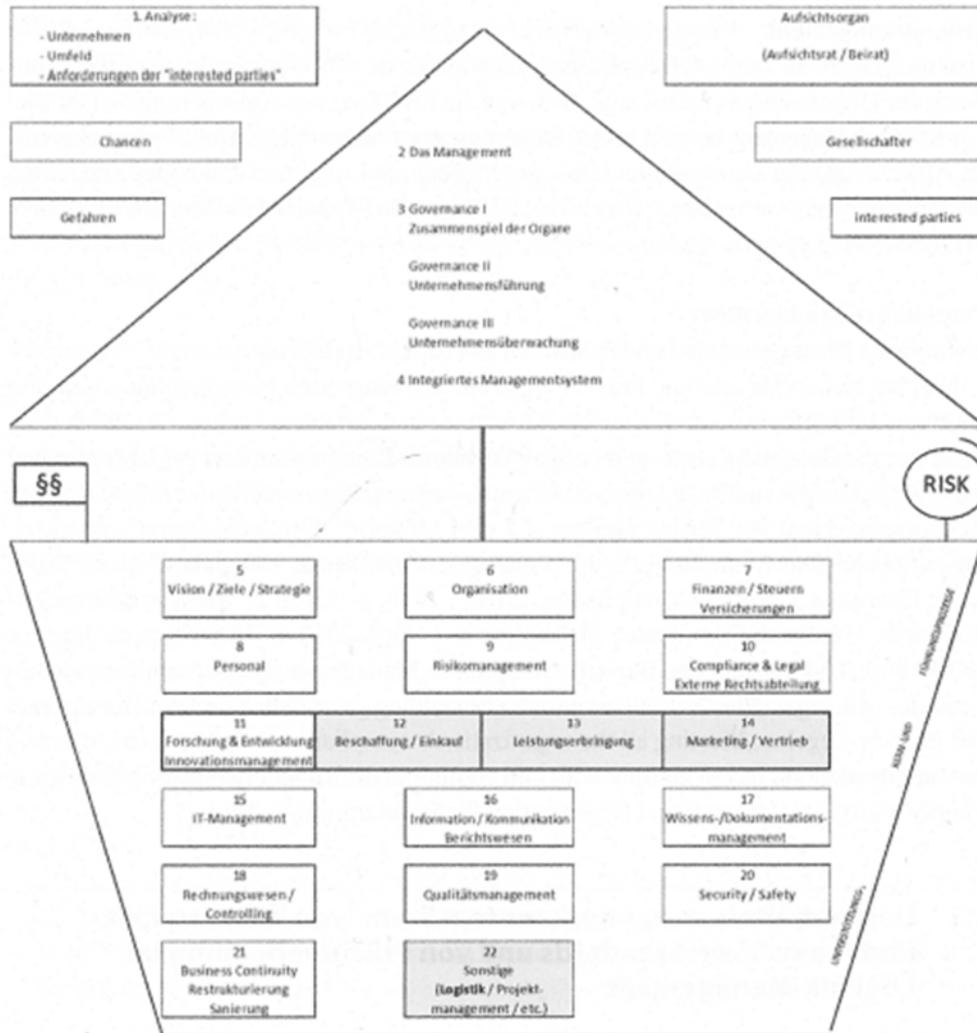


Abb. 8.1 Das Unternehmensschiff. (Quelle: Scherer und Fruth 2015)

Im „Unternehmensschiff“ ist das Management (die „Geschäftsleitung“) angesiedelt, welches unterstützt durch ein geeignetes Managementsystem die darunter liegenden Themenfelder (nach Porter die sogenannten „Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse“) organisiert und führt.

Definition¹ von Governance

„Regeln für das Zusammenspiel der Organe (Geschäftsführer, Gesellschafter, Aufsichtsgremium) und Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensleitung und -überwachung“.

¹ Da hier keine Legaldefinitionen existieren, lassen sich in Wissenschaft, Lehre und Praxis die vielfältigsten Definitionen finden (vgl. Scherer und Fruth 2015).

Risikomanagement

Risikomanagement befasst sich mit den Auswirkungen von Unsicherheit auf die Erreichung der Unternehmensziele, Tätigkeiten und die Erfüllung von Anforderungen. Das Ziel von Risikomanagement besteht in der Sicherung des Fortbestandes eines Unternehmens, der Absicherung der Unternehmensziele gegen störende Ereignisse und in der Steigerung des Unternehmenswertes (vgl. Romeike und Hager 2013 sowie Gleißner und Romeike 2015, S. 19 ff.).

Compliance Management

Compliance Management behandelt Risiken aus Pflichtverstößen.

Hier hat sich in Theorie und Praxis bereits ein Meinungsstreit herausgebildet: Vertreter der engen Interpretation von Compliance Management(-systemen) sehen von dieser Thematik nur die Beachtung straf- und bußgeldbewährter Pflichten umfasst (vgl. Moosmayer 2011, S. 1). Die Beschaffung sonstiger Pflichten bzw. sonstiger rechtlicher Anforderungen sei „Angelegenheit der Rechtsabteilung („Legal affairs“)“. Die wohl herrschende Meinung (Scherer und Fruth 2009, S. 12; Behringer, Compliance Kompakt, 3. Aufl. 2013, S. 35; Hauschka, Corporate Compliance, 2. Aufl. 2010, S. 3, Rn. 2; Wieland/Steinmayer/Grüniger, Handbuch Compliance-Management, 1. Aufl. 2010, S. 18) aber auch die neue ISO 19 600:2014 versteht den Begriff „Compliance Managementsystem“ umfassender im Sinne des pflichtgemäßen Verhaltens und der Einhaltung gesetzlicher und anderer externer und interner Regeln: „Meeting all the organization's compliance obligations (requirement that an organization has to comply with and commitment that an organization chooses to comply with)“ (vgl. International Organization for Standardization 2014).“

8.2 Das Verhältnis von „Anerkanntem Stand von Wissenschaft und Praxis“, von Standards und von Pflichtverletzung im Logistik-Management

Nachfolgend werden – vereinfacht – Gemeinsamkeiten von straf- und zivilrechtlichen Haftungs- und Sanktionsnormen für Manager im Bereich des Logistik-Managements und die Vorgehensweise des (verurteilenden) Richters dargestellt, zumal das Gericht als – zumindest weltlich – „letzte Instanz“ häufig über Schicksal von Unternehmer und Unternehmen entscheidet.

Dabei wird die Voraussetzung der „Pflichtverletzung“ näher beleuchtet und versucht, den „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ in Recht, Technik und Wirtschaft zu definieren und dessen rechtliche Bedeutung im Rahmen pflichtgemäßen beziehungsweise pflichtwidrigen Verhaltens im Kontext mit Logistik erläutert.

Ebenso wird in diesem Zusammenhang die Rolle beziehungsweise rechtliche Qualität von Standards in den diversen Fachdisziplinen sowie die Frage negativer Folgen bei Nichtbeachtung diskutiert.

8.2.1 Ähnlicher Aufbau der diversen Haftungs- und Sanktionstatbestände im Straf- und Zivilrecht

Beispielsfall: Fahrlässige Verursachung eines schweren Verkehrsunfalles mit Personen- und Sachschäden durch übermüdeten LKW-Fahrer, der in Kenntnis der Vorgesetzten nicht zum ersten Mal die Lenkzeit überschritten hatte.

Dieser Fall kann sowohl für Fahrer als auch Geschäftsleitung zivil- und strafrechtliche Folgen haben.

Objektiver Tatbestand

- Handlung/Unterlassen trotz Pflicht
- Pflichtwidrigkeit des Handelns/Unterlassens
- Eintritt eines vom Gesetzgeber nicht gewünschten (negativen) Erfolges (Schaden oder abstrakte Gefährdung)
- Haftungsbegründende Kausalität zwischen pflichtwidrigem Handeln/Unterlassen und negativem Erfolg
- Rechtswidrigkeit

Subjektiver Tatbestand

- Schuld (Vorsatz oder Fahrlässigkeit)

Beweislast

- Im Strafrecht: „Im Zweifel für den Angeklagten“ („in dubio pro reo“)
- Im Zivilrecht: Beweislastregeln oft zu Lasten von Unternehmer/Unternehmen (vgl. §§ 280 BGB, 476 BGB)

Rechtsfolge

- Haftung/Sanktion (beispielsweise Strafe)

Sonstiges

- Verjährung
- Verzicht
- Erlass und vieles mehr

8.2.2 Pflichtwidriges Verhalten (Compliance-Verstoß) als der „gemeinsame Nenner“

Nahezu alle Haftungs- und Sanktionstatbestände setzen „pflichtwidriges Verhalten“ voraus, also einen irgendwie gestalteten Compliance-Verstoß.

Auch Verschulden (Vorsatz, oft reicht auch (leichteste) Fahrlässigkeit) ist meist Voraussetzung für Haftung sowie Sanktion.

Da es beispielsweise im Strafrecht abstrakte Gefährdungsdelikte gibt (zum Beispiel Trunkenheit im Verkehr (§ 316 StGB) bei Überschreitung der entsprechenden Promille-Grenze), ist ein Schadenseintritt nicht stets erforderlich.

8.2.3 Verstoß gegen den „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ beim Logistik-Management als eine Variante des pflichtwidrigen Verhaltens

Zunächst kann der für die jeweilige Haftung/Sanktion vorausgesetzte Pflichtverstoß – aufgeführt in zahlreichen Gesetzen und Rechtsprechungen, die aufgrund des Legalitätsprinzips zu beachten sind – explizit in der entsprechenden Norm genannt sein, beispielsweise in § 266a StGB: Nichtabführung der Sozialversicherungsbeiträge (auch für sogenannte „Scheinselbstständige“) in der richtigen Höhe zur richtigen Zeit.

Es haben sich aber auch sogenannte unbestimmte Rechtsbegriffe herausgebildet, wie beispielsweise im Rahmen von § 823 BGB Verletzung der

- Pflicht zur rechtssicheren Organisation,
- Verkehrssicherungspflicht etc.

Hier ist jeweils zu klären, welche vielfältigen, im Einzelfall relevanten Verhaltensweisen das Tatbestandsmerkmal erfüllen.

Zahlreiche Verhaltensweisen von Managern wurden auch bereits durch Einzelfallrechtsprechung als pflichtwidrig erachtet. Diese Rechtsprechung (Kasuistik) sollte nicht unbekannt sein, sofern sie sich auf das einschlägige Handeln des Managers bezieht.

Pflichtwidriges Verhalten, das bei Verursachung negativer Folgen sanktioniert wird, kann auch bei Unterschreiten des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis“ statuiert werden. Die Begrifflichkeit und rechtliche Bedeutung des „Anerkannten Standes“ und die Rolle von Standards wird im folgenden Abschnitt näher erläutert.

Ein Unterschreiten des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis“ stellt bei Unternehmern, Geschäftsführern, Vorständen, Aufsichtsräten etc. einen Verstoß gegen die Pflicht, bei der Führung der Geschäfte (beziehungsweise „des Unternehmens“) ordentlich und gewissenhaft (Pflichtenmaßstab und Verhaltensgebot zugleich, vgl. Bayer 2014, S. 897 f.) zu handeln (§§ 43 GmbHG, 93, 107 AktG, 347 HGB ...), dar.

Hierbei steht der „Anerkannte Stand von Wissenschaft und Praxis“ bezüglich Logistik-Management im Mittelpunkt.

8.2.4 „Allgemein anerkannte Regeln“: Kein Privileg der Technik, sondern existent in allen Wissenschaftsdisziplinen

Begrifflichkeiten, wie „Allgemein anerkannte Regeln der Technik“, „Stand der Technik“, „best available techniques“, gibt es sehr viele (vgl. Seibel² 2013, S. 3000 sowie Nicklisch 1983, S. 261 und 263; mittlerweile gibt es wohl knapp 40 verschiedene). Sie finden sich im Recht (Gesetzgebung und Rechtsprechung)³ auf nationaler sowie auf europäischer und internationaler Ebene (beispielsweise „best available techniques“ entspricht wohl der deutschen Klausel „Stand der Technik“).

Im Rechtsgebiet des Managements beziehungsweise Governance oder der Unternehmensführung, die sich – nicht ganz unwichtig – branchenübergreifend mit vielfältigen Themen und Anforderungen – auch dem Logistik-(Risiko-)Management – zu beschäftigen hat, ist die Nennung entsprechender Klauseln durch Gesetzgeber oder Rechtsprechung vermeintlich noch selten. Juristisch stellen diese Klauseln sogenannte „unbestimmte Rechtsbegriffe“ dar, die auf einen bestimmten Entwicklungsstand in Wissenschaft und Praxis (nicht nur „Technik“, dazu unten) abstellen.

Begrenzt auf bestimmte Rechtsbeziehungen (beispielsweise Geschäftsführer, Vorstand, Aufsichtsrat zur Gesellschaft oder beim Kaufmann zu seinen Handelspartnern) wird jedoch die Klausel der Anforderung einer „ordentlichen“ und/oder „gewissenhaften“ Tätigkeit verwendet (§§ 43 GmbHG, 93, 107 AktG, 347 HGB etc.).

Da sich der Entwicklungsstand in Wissenschaft und Praxis kontinuierlich ändert (Fortschritt bei Erkenntnissen, Anwendungen, Methoden, Verfahrensweisen, Werkzeugen etc.), können Gesetzgeber und Rechtsprechung durch Verwendung dieser Klauseln als Anforderung oder Messlatte für erlaubtes beziehungsweise pflichtwidriges Handeln flexibel auf den aktuellen Status in Wissenschaft und Praxis Bezug nehmen, ohne ihn jeweils dezidiert beschreiben und kontinuierlich anpassen zu müssen.

Bereits im Jahr 1978 hat sich das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) in der sogenannten „Kalkar-Entscheidung“ festgelegt und die Klauseln „Allgemein anerkannte Regeln der Technik“, „Stand der Technik“ und „Stand von Wissenschaft und Praxis“ klar definiert

² Seibel nennt diese Begrifflichkeiten „Technikstandards“ oder „Standards“ und weist in Fußnote 2 auf die synonym verwendeten Ausdrücke „technische Standards“, „Standardnormen“, „Sicherheitsstandards“ oder „Technikklauseln“ hin.

³ Im Öffentlichen Recht (zum Beispiel Öffentliches Umwelt- und Baurecht und Strafrecht) und im Zivilrecht (zum Beispiel privates Bau- und Architektenrecht, Recht im Gesundheitswesen und der Medizin). Neu: Der Entwurf des IT-Sicherheitsgesetzes verlangt beispielsweise Sicherheit nach „Stand der Technik“. Das ist eine höhere Stufe als in den meisten sonstigen Fällen.

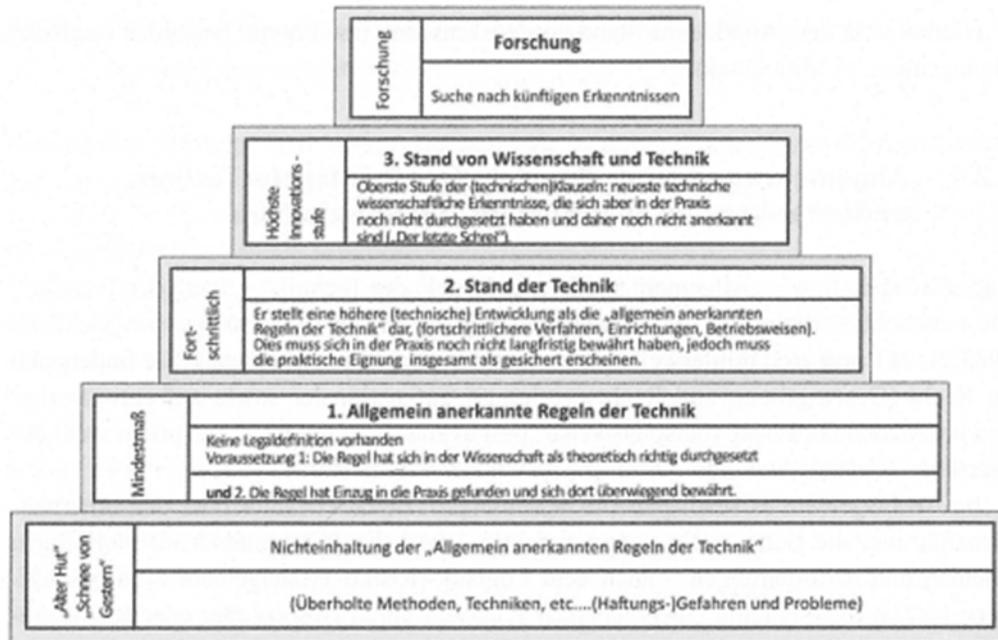


Abb. 8.2 Die „Drei-Stufen-Theorie“ des BVerfG (1978). (Quelle: Scherer und Fruth 2014, Kap. 1.3.1)

und voneinander abgegrenzt (vgl. BVerfG, NJW 1979, S. 359, 362 unter Anschluss an die Meinung von Breuer 1976, S. 46 und 67 f.)⁴

Nach der Definition des BVerfG von 1978 sind Regeln (der Technik) allgemein anerkannt, wenn sie

- durch die herrschende Meinung in der Wissenschaft als theoretisch richtig und
- durch die herrschende Meinung der einschlägigen anwendenden Praxis als bewährt

anerkannt („geadelt“) werden (siehe Abb. 8.2).

Bei Betrachtung der unter anderem von der OECD eingeteilten Bereiche der Wissenschaftsdisziplinen (OECD Revised fields of Science and technology; vgl. Wissenschaftsbereiche nach OECD-Vorgaben, Wikipedia 2014) gibt es neben den Technischen Wissenschaften noch fünf (!) weitere große Felder: Naturwissenschaften, Humanmedizin und Gesundheitswissenschaften, Agrarwissenschaften und Veterinärmedizin, Sozialwissenschaften und schließlich noch Geisteswissenschaften. Jedes Feld zeigt zahlreiche Unterdisziplinen auf.

Die für das Thema Logistik relevanten Bereiche der Wirtschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften, Psychologie und Soziologie werden den Sozialwissenschaften zugeordnet.

⁴ Anderer Ansicht: Battis und Gusy 1988, Rn. 288 ff. (Zwei-Stufen-Theorie) und Nicklisch 1983, S. 261 und 267 f. (Einheitstheorie); Mindermeinungen, vgl. dazu Seibel 2013, Fußnote 15.

Dass es nicht nur im Bereich der Technischen Wissenschaften (mit der „Wiese“ für die „Allgemein anerkannten Regeln der Baukunst“: Bauingenieurwesen), sondern auch in den weiteren aufgezeigten Wissenschaftsbereichen „allgemein anerkannte Regeln“ gibt, die die Anforderungen des BVerfG (in Wissenschaft und Praxis anerkannt und bewährt) erfüllen, dürfte unstrittig sein.

Auch in den durch rechtliche Anforderungen geprägten Wirtschaftswissenschaften (Volkswirtschaftslehre (VWL) und Betriebswirtschaftslehre (BWL)) und hier wieder in einzelnen Unterdisziplinen (beispielsweise im Bereich der BWL: Organisation, Personalmanagement, Finanzen, Logistik etc.) gibt es diese Regeln zuhauf.

Beispiele: Sogar in der noch äußerst jungen Disziplin „Risikomanagement und Compliance Management“ dürfte es mittlerweile in Wissenschaft und anwendender Praxis allgemein (als theoretisch richtig und in der Praxis bewährt) anerkannt sein, dass die Methode des Compliance-/Risikomanagement-Prozesses die Komponenten „(Compliance-)Risiken identifizieren, bewerten und steuern“ enthalten muss/soll.

Auch in einschlägigen „Standards“ (ISO 19.600, ISO 31.000, ONR 49.000 ff., IDW PS980 etc.) ist dies so vorgesehen.

Die Regel aus dem Themengebiet Organisation, wie (rechtssicher) Aufgabe und (Teil-) Verantwortung zu delegieren sind, hat als „allgemein anerkannte Regel“ die Schritte „Auswahl, Instruktion, Ressourcenbereitstellung, Überwachung“ zu enthalten. Dies wird mittlerweile auch von der Rechtsprechung gefordert.

Dass bei Strategieentwicklung eine angemessene (!) Umfeldanalyse unverzichtbar ist, stellt ebenfalls eine „allgemein anerkannte Regel“ dar und findet sich (deshalb wohl auch) im „Standard“: „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung GoP (2009)“ (vgl. vertiefend Gleißner et al. 2007 sowie Romeike 2012).

Diese Beispiele finden sich schon zahlreich in jedem der rund 22 Themenfelder (der Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse nach Porter), selbstverständlich auch im Feld der Logistik.⁵

Besonders zu betonen und hier und an anderen Stellen noch zu wiederholen ist, dass viele dieser Regeln mittlerweile von Gesetzgeber oder Rechtsprechung (§§) juristisch aufgestellt oder bestätigt wurden, so dass schon aufgrund des „Legalitätsprinzips“, das weder Wissenschaft noch Praxis negieren können⁶, eine „allgemeine Anerkennung“ angezeigt sein sollte.

Mit anderen Worten: Wenn Gesetzgeber beziehungsweise Rechtsprechung den rechtlichen Rahmen für ein Thema im Bereich der Unternehmensführung (wie hier: „Logistik“) definiert haben, müssen auch Forschung, Lehre und Praxis dies zur Kenntnis nehmen

⁵ Die „Katalogisierung“ all der (mittlerweile) anerkannten Regeln in den diversen Themenfeldern unter Berücksichtigung aktueller Gesetzgebung und Rechtsprechung steht noch aus.

⁶ Unter dem Vorbehalt, dass auch Gesetze und Urteile in Einzelfällen überwiegend als falsch angesehen werden können. Gesetze können vom BVerfG überprüft werden. Bei als unrichtig empfundener Rechtsprechung ist – immer häufiger – beim EuGH auf europäischer Ebene oder bei den Bundesgerichten auf nationaler Ebene die „letzte Instanz“ erreicht.

und die verbliebenen Spielräume füllen oder unter klarer Kommunikation versuchen, eine Rechtsfortbildung zu erreichen.

Dass in den zahlreichen weiteren Wissenschaftsbereichen beziehungsweise deren Unterdisziplinen außerhalb der Technik bereits und gerade in jüngster Zeit verstärkt ISO-, DIN-, IDW-„Standards“ erlassen werden und wurden, die neben Medizin und anderem auch Recht und Wirtschaft mittlerweile nahezu umfassend abdecken, ist lediglich ein – wenn gleich starkes – Indiz, dass auch entsprechende allgemein anerkannte Regeln, wie in diesen Standards abgebildet, existieren: Standards versuchen lediglich, die „allgemein anerkannten Regeln“ zum Zeitpunkt des Erlasses des Standards abzubilden; es gilt nicht etwa umgekehrt: „Das in einem Standard Enthaltene stelle eine allgemein anerkannte Regel dar.“

8.2.5 Der „Anerkannte Stand von Wissenschaft und Praxis“ (Scherer) als neue Begrifflichkeit

Der „Anerkannte Stand von Wissenschaft und Praxis“ soll in der rechtlichen Bedeutung (dazu noch unten) und allgemeinen Definition die herrschende Meinung in Wissenschaft und Lehre und bei den einschlägigen Praktikern, also die bisher sogenannten „Allgemein anerkannten Regeln der Technik“, widerspiegeln.⁷

Statt dem Wort „Regeln“ in der neuen Version „Stand“ zu verwenden, entspräche dem Umstand, dass von einem „Entwicklungsstand“ in Wissenschaft und „Anwendungs- und Anerkennungsstand“ in der Praxis gesprochen wird, der nicht nur „Regeln“, sondern auch Eigenschaften, Verhaltensweisen, Methoden, Werkzeuge etc. umfasst (vgl. oben die Legaldefinition von „Stand der Technik“).

Dass es schließlich statt „Wissenschaft und Technik“ nun „Wissenschaft und Praxis“ heißen soll, ist zum einen der Anforderung des BVerfG geschuldet, dass der jeweilige Entwicklungsstand sich auch in der Praxis bewährt haben und anerkannt sein muss. Zum anderen soll der neu benannte, unbestimmte Rechtsbegriff aber auch deutlich machen, dass er sich nicht nur auf Themen beziehungsweise Bereiche der Technik, sondern auch auf alle anderen Wissenschaftsbereiche und Disziplinen wie Wirtschaftswissenschaften, Recht, Medizin etc. erstreckt.

Die neue Begrifflichkeit könnte das bisher leider überwiegend fehlende Verständnis vermindern und die Abgrenzung dieser Klausel zu anderen fördern.⁸

⁷ Entsprechend würde den „Allgemein anerkannten Regeln der Technik“, statt „allgemein“ anerkannt, wohl die fakultative Ergänzung „überwiegend“ gerecht werden: also „(überwiegend) anerkannter Stand von Wissenschaft und Praxis“ (wie vom BGH bisweilen auch schon bezüglich des Zusatzes „allgemein“ bei den anerkannten Regeln bezüglich der Definition des BVerfG durch Weglassung des Wortes „allgemein“ praktiziert).

⁸ De lege ferenda wäre es dann sicherlich noch sinnvoll, auch die Legaldefinition der zweiten Stufe „Stand der Technik“ umzubenennen, beispielsweise in „(überwiegend) anerkannter, fortschrittlicher Stand der Wissenschaft ...“ und die innovativste Stufe (bisher „Stand von Wissenschaft und Technik“) etwa in „aktuellster Stand von Forschung und Lehre“.

8.2.6 Rechtliche Einordnung und Rolle von „Standards“ (Regeln und Regelwerke institutionalisierter Sachverständigengremien – ISO, DIN, VDE, VDI, IDW etc.)

Numerus Clausus der Gewalten und die Rolle von Sachverständigen

Exkurs: Es gibt in Deutschland nach geltender Verfassung nur drei Gewalten:

- Legislative
- Judikative
- Exekutive

Sachverständige gehören nicht dazu.

Da die nachfolgend als „Standards“ bezeichneten Anforderungen, Regeln und Regelwerke⁹ von nicht hoheitlich tätigen, sondern privatrechtlich organisierten „Sachverständigengremien“ (DIN, ISO, VDI, VDE, IDW etc.) erlassen werden, sind Standards nicht durch eine der drei Gewalten legitimiert. Aus diesem Grund stellen sie auch keine Rechtsnormen dar. Aus dem gleichen Grund sind sie auch nicht „abgeleitete Rechtsnormen“ oder „Handelsbrauch“ (§ 346 HGB – so lediglich die „GoB: Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung“).

Auch als Auslegungsregeln für den Gesetzgeber oder die Rechtsprechung dürfen sie keine Anwendung finden, da keine Beeinflussung des Gesetzgebers oder der Judikative durch private Institutionen stattfinden darf. Gerade deshalb fungieren sie auch nicht als „freiwillige Selbstbindung“ der Gerichte. Letztere werden gerade in keiner Weise gebunden, sich durch Vorgaben von Standards auf der Beurteilungsebene beeinflussen zu lassen.¹⁰

Fazit

Sachverständige fungieren lediglich als Hilfe, um Sachverstand von Legislative, Judikative und Exekutive anzureichern. Dabei können „Standards“ unter bestimmten Voraussetzungen als sogenannte „antizipierte Sachverständigengutachten“ anzusehen sein (vgl. Hommelhoff und Schwab 1996, S. 149 und 171 sowie Seibel 2013).

Anforderungen an Standards als „antizipierte Sachverständigengutachten“ (zum Beispiel im Bereich der Betriebswirtschaftslehre als sogenannte „betriebswirtschaftliche Sollenssätze“)

Damit Standards überhaupt die Qualität eines sogenannten „antizipierten Sachverständigengutachtens“ erhalten können, müssen diverse Voraussetzungen bezüglich des Zustandekommens und Inhalts erfüllt sein:

⁹ Zum Beispiel DIN/ISO 9001 (2008 und nun 2015) für Qualitätsmanagement als einer der verbreitetsten und am häufigsten zertifizierten Standards, aber auch DIS/ISO 19600 (2014)/IDW PS980 (2011) für Compliance-Management und ISO 31000 (2008)/COSO II (2004) für Risikomanagement.

¹⁰ Davon abzugrenzen ist der Fall, dass Standards vertraglich, zum Beispiel auch über Allgemeine Geschäftsbedingungen (vgl. auch VOB), vereinbart werden; dann sind sie als geltende Vertragsbestandteile natürlich auch für den Richter relevant.

Berücksichtigung rechtlicher Vorgaben durch die heranzuziehenden Standards

Sofern und soweit „betriebswirtschaftliche Sollenssätze“ (beispielsweise Verhaltensregeln, Methoden, Verfahrensanweisungen, Instrumente) bereits durch rechtliche Vorgaben von Gesetzgebung oder Rechtsprechung geregelt werden (vgl. dazu unten), sind diese zwingend unmodifiziert zu berücksichtigen.¹¹

(Negativ-)Beispiel: Die „Allgemein anerkannten Regeln der Technik“ zur Frage der Entscheidung unter Unsicherheit oder Risiko werden in der klassischen betriebswirtschaftlichen Lehre als herrschende Meinung in der Wissenschaft und als in der Praxis bewährt dargestellt (vgl. Wöhe und Döring 2013, S. 88 ff.). In diesen betriebswirtschaftlichen Darstellungen findet sich aber nicht die Vorgabe des Gesetzgebers für unternehmerische Entscheidungen von Vorständen in § 93 Abs. 1 S. 2 AktG (auch auf Aufsichtsräte und GmbH-Geschäftsführer anwendbar): die sogenannte Business Judgement Rule. Leider sind in der betriebswirtschaftlichen Literatur auch zu zahlreichen anderen unternehmensrelevanten Themen (wie Logistik) die längst existierenden rechtlichen Vorgaben meist kaum berücksichtigt. Auch in den Standards finden sich oft nur Hinweise in wenigen allgemeinen Halbsätzen wie „Erfüllung gesetzlicher Anforderungen“, im übrigen Text des Standards jedoch häufig nichts mehr.¹²

Begründung und spezifische Argumentation

Die betriebswirtschaftlichen Sollenssätze helfen dem Juristen nur dann weiter, wenn sie mit einer auf Plausibilität überprüfbaren und nachvollziehbaren Begründung mit spezifisch betriebswirtschaftlicher Argumentation versehen sind. (Hommelhoff und Schwab 1996, S. 149 und 171)

Sachkunde des Standard-Erstellungs-Gremiums

Im Gremium müssen die relevanten Fachdisziplinen vertreten sein. Das wären bei Governance- oder Managementthemen sicher: Recht, BWL, VWL, Psychologie, Soziologie. Außerdem müssen anerkannte Praktiker und Theoretiker¹³ mitwirken (vgl. Hommelhoff und Schwab 1996, S. 171 und 172).

¹¹ Vgl. bereits oben: Berücksichtigung von Gesetzgebung und Rechtsprechung zur rechtssicheren „Organisation“, rechtssicheren Delegation, erforderlichen und pflichtgemäßen Unternehmensplanung etc.

¹² Auch suggeriert beispielsweise der Standard IDW PS980 (2011) für die Prüfung von Compliance Managementsystemen, der Unternehmer habe die Entscheidungsfreiheit, zu wählen, in welchen Unternehmensbereichen oder Rechtsgebieten er Compliance betreibe. Dies verstößt jedoch ganz eindeutig gegen den Legalitätsgrundsatz, der besagt, dass sich die Geschäftsführung/Vorstände etc. umfassend, das heißt in allen Unternehmensbereichen, an staatliche und rechtliche Vorgaben zu halten haben.

¹³ Die Erfüllung dieser Voraussetzung ist wohl nur möglich, wenn zum einen – überwiegend anerkannt – anhand eines überprüfbaren Kriterienkatalogs definiert wird, wann eine Person anerkannter Wissenschaftler oder Praktiker ist („Personen-Rating/Scoring“) und die konkret Agierenden diese Anforderung erfüllen (Subsumtion der individuellen, nachgewiesenen Kompetenzen unter die

Objektivität und Neutralität

Voraussetzungen:

1. Öffentliche Ankündigung von Normungsverfahren gegenüber den betroffenen Fachdisziplinen
2. Vorab Gelegenheit zur Stellungnahme für die von der Norm betroffenen Personengruppen¹⁴
3. Begründung des vom Gremium beschlossenen Ergebnisses
4. Dokumentation des Zustandekommens¹⁵

Aktualität

Die Norm darf nicht veraltet sein! Sie muss ja den aktuellen jeweiligen Entwicklungsstand zum Zeitpunkt der (richterlichen) Entscheidung widerspiegeln.

Gemeinwohlverträglichkeit

Um sicherzustellen, dass die in den Standards enthaltenden Anforderungen den Interessen und Bedürfnissen der Bevölkerung und des Staates nicht entgegenwirken, werden für Standards entsprechende Sicherungselemente gefordert (vgl. hierzu Michaelsen 2011, S. 292 und Fußnote 1228 und 1229: Dies wird von der Literatur für DIN-Normen aufgrund des Normungsvertrages zwischen DIN und dem Staat und die ausdrückliche Regelung des Normungsverfahrens inklusive der Teilhabe der Bundesregierung an Normungsausschüssen als erfüllt angesehen. Bezüglich des Deutschen Corporate Governance Kodex wird dagegen vom Fehlen derartiger Sicherungselemente ausgegangen).

Vorteil eines idealtypisch zustande gekommenen Standards

Aus eigener Sachkunde müsste der Richter zwar, bevor er sich über Sachverständige oder Standards weitere Erkenntnis verschafft, klären, welche Rechtsprechung zu der entsprechenden, durch Sachverstand noch anzureichernden Thematik bereits existiert.

Ein idealtypisch zustande gekommener, aktueller Standard, der den „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ widerspiegelt, dürfte jedoch im Übrigen – im Vorfeld für Unternehmer – und bei Streitigkeiten für den Richter zugleich sehr hilfreich sein: Für

allgemeinen Anforderungen). Entsprechendes gibt es zum Teil für gewisse Sonderbeauftragte in Unternehmen, zum Beispiel Personenzertifizierung zum QM-Auditor nach dem DAKKS-Regelwerk. Für „Koryphäen“, „Spezialisten“, „Experten“ existiert Ähnliches wohl noch nicht, gleichwohl jedoch der revidierte Standard zur Personenzertifizierung ISO/IEC 17024 (2012).

¹⁴ Ob die Praxis der DIN, bezüglich des Entwurfes der Überarbeitung des Qualitätsmanagement-Standards DIS ISO 9001 (2015) für den Erwerb (des Entwurfes) circa 140 € zu verlangen, um vom Inhalt Kenntnis nehmen zu können, nicht eine unangemessene Hürde darstellt, ist angesichts der Tatsache, dass von Qualitätsmanagement jeder Mitarbeiter, Kunde, Lieferant betroffen ist, diskutabel.

¹⁵ Vgl. Bundestags- und Bundesratsprotokolle beim Gesetzgebungsverfahren als taugliches „Vorbild“.

den Richter, weil wohl auch mit mehr Kompetenz versehen als das Gutachten eines einzelnen – nicht interdisziplinär arbeitenden – Sachverständigen.¹⁶ Bezüglich der Existenz und der Qualität eines Standards (Tauglichkeit als antizipiertes Sachverständigengutachten) könnte das Gericht wiederum einen Sachverständigen beauftragen.

Die Rolle der Standards als Konkretisierung des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis“ und Orientierungshilfe für die Bewertung pflichtgemäßen beziehungsweise pflichtwidrigen Verhaltens

Standards als Konkretisierung des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis“ beziehungsweise der „allgemein anerkannten Regeln der Technik“

Unter der Voraussetzung, dass der Standard mit der Intention, nicht den fortschrittlicheren „Stand der Technik“ (dazu oben), sondern den in Wissenschaft und Praxis allgemein anerkannten und als bewährt angesehenen Stand darzustellen, idealtypisch zustande gekommen und noch aktuell ist¹⁷, besteht nach herrschender Meinung in Literatur und Rechtsprechung eine widerlegbare Vermutung, dass er diesen allgemein anerkannten Entwicklungsstand widerspiegelt (vgl. Seibel 2013, S. 3001 mit weiteren Nachweisen).

Im Bereich des Wohnungseigentumsrechts stellte der BGH fest, „den Grundsätzen einer ordnungsgemäßen Verwaltung“ genüge bei entsprechenden Mängeln nur eine Sanierung, die „DIN-gerecht auszuführen sei, da DIN-Normen die Vermutung in sich tragen, dass sie den Stand der allgemein anerkannten Regeln der Technik wiedergeben“ (BGH, NJW 2013, S. 2271).¹⁸

Zu weit geht wohl die Absolutheit der Feststellung des OLG Düsseldorf vom 04.05.2012: „[...] im privaten Baurecht stellen DIN-Normen [...] anerkannte Regeln der Technik dar [...]“ (OLG Düsseldorf, BauR 2012, S. 1259 f.).

Zutreffender daher die Aussage des BVerwG: „Danach lassen sich als anerkannte Regeln der Technik diejenigen Prinzipien und Lösungen bezeichnen, die in der Praxis erprobt und bewährt sind und sich bei der Mehrheit der Praktiker durchgesetzt haben [...]. DIN-Vorschriften und sonstige technische Regelwerke kommen hierfür als geeignete Quellen in Betracht. Sie haben aber nicht schon kraft ihrer Existenz die Qualität von anerkannten Regeln der Technik und begründen auch keinen Ausschließlichkeitsanspruch. Als Ausdruck der fachlichen Mehrheitsmeinung sind sie nur dann zu werten, wenn sie sich mit der Praxis überwiegend angewandter Vollzugsweise decken. Das wird häufig, muss aber nicht

¹⁶ Sofern im Normungs-Gremium tatsächlich die Experten und nicht Lobbyisten und die „zweite Liga“ vertreten waren und nicht „zu viele Köche den Brei durch allzu viele Kompromisse verdorben“ haben.

¹⁷ Dies wäre im Zweifel wiederum durch ein Sachverständigengutachten zu klären.

¹⁸ Vgl. die Begrifflichkeit, die sich auch bei den GoB (Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung), GoU und GoÜ (Grundsätze einer ordnungsgemäßen Unternehmensführung und -überwachung), GoP (Grundsätze einer ordnungsgemäßen Planung) und so ähnlich für den Sorgfaltsmaßstab eines Geschäftsführers, Vorstands, Aufsichtsrat, Kaufmanns etc. („ordentlich und gewissenhaft“) findet.

immer der Fall sein“ (BVerwG, NVwZ-RR 1997, S. 214 f.; vgl. zu der bisher angeführten Rechtsprechung Seibel 2013, S. 3002 f.).

Das LG Mainz stellte im Bereich des Medizinrechts bei Verurteilung von Klinik, Arzt und einer in der Klinik arbeitenden Medizinstudentin fest: „[...] Sie hat damit gegen ihre Verpflichtung verstoßen, wonach die Behandlung nach den zum Zeitpunkt der Behandlung bestehenden, allgemein anerkannten fachlichen Standards zu erfolgen hat.[...] Vielmehr ist der allgemeine anerkannte fachliche Standard einzuhalten, was sich nunmehr unmissverständlich aus der Regelung des § 630a BGB ergibt, zum Zeitpunkt des Vorfalls aber auch bereits der ständigen Rechtsprechung entsprach [...]“ (LG Mainz, Urteil vom 09.04.2014, Az: 2 O 266/11). Dabei ist klarzustellen, dass hier in der Verwendung des Wortes „Standard“ in Rechtsprechung, aber jetzt auch beim Gesetzgeber bezüglich des medizinischen Behandlungsvertrages als Sonderform des Dienstvertrages, gerade nicht Regelungen privatrechtlicher institutionalisierter Sachverständigengremien (also „Standards“, wie sie in der Abhandlung definiert werden) gemeint sind, sondern „die allgemein anerkannten Regeln der Technik“ (oder eine Behandlung „lege artis“): Begrifflichkeitswirrwarr!

Ebenso ist das Urteil des OLG Hamm zu interpretieren, wenn es statuiert: „[...] Wendet ein Arzt nicht die Therapie der 1. Wahl, den sogenannten „Goldenen Standard“, sondern die Therapie der 2. Wahl an, so liegt darin ein Behandlungsfehler [...]“ (OLG Hamm, Urteil vom 25.02.2014, Az: 26 U 157/12).

Zu ergänzen ist auch, dass die „Allgemein anerkannten Regeln der Technik“ beziehungsweise – gleichbedeutend – der „Anerkannte Stand von Wissenschaft und Praxis“ (Scherer) nicht nur in „Standards“ (Regelwerke des DIN, ETB, VDI, VDE etc.) Konkretisierungshilfen finden, sondern unter Umständen auch in mündlich überlieferten Regeln oder Herstellerrichtlinien (vgl. Seibel 2013, S. 3001 und dort Fußnote 16 und 17).

Fazit

Ein idealtypisch zustande gekommener, aktueller Standard mit Bezügen zum Logistik-Management kann den „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ widerspiegeln. Diesbezüglich besteht – von herrschender Meinung in Rechtsprechung und Literatur anerkannt – sogar eine widerlegbare Vermutung, was sich unter anderem auf die Beweislast auswirken mag. Der Standard kann aber auch hinter den Anforderungen des anerkannten Standes zurückbleiben¹⁹ oder strenger sein.

Dies alles müsste im Zivilrecht die entsprechend beweisbelastete Partei darlegen und beweisen.

Im Strafrecht dürfte aufgrund der Regel „in dubio pro reo“ die Auswirkung weniger auf der Beweisebene als auf der Ebene von Vorwerfbarkeit und Schuld zu suchen sein: Wer ernsthaft versucht, aufgrund der Einhaltung anerkannter, aktueller Standards (oft sogar

¹⁹ Das ist für denjenigen, der sich am Standard orientiert, äußerst negativ! Ein solcher Standard ist also geradezu gefährlich. Bleibt ein aktueller Standard hinter den Anforderungen des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis“ zurück, sollte vor ihm gewarnt werden. Vorsicht ist auch bei „älteren“ Standards geboten.

mit Auditierung und Zertifizierung), die Anforderungen des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis“ zu erfüllen, handelt sicher rechtstreuer als ein Manager, der sich diesbezüglich keine Gedanken macht. Vor sogenannten „Alibi-Zertifikaten“ sei jedoch gewarnt: Ermittlungsbehörden legen Wert darauf – und überprüfen dies genau –, dass die Vorgaben im Unternehmen auch umgesetzt, das heißt „gelebt“ werden.

Standards als Orientierungshilfe für die Bewertung pflichtgemäßen Verhaltens

Standards, die, wie oben dargestellt, nur eine widerlegbare Vermutungswirkung aufweisen, können deshalb auch bezüglich des Vorliegens einer Pflichtverletzung nur indikativ beziehungsweise mittelbar wirken (Abb. 8.3 zeigt die Prioritätenkaskade zwischen dem „Aktuellen Stand von Gesetzgebung und Rechtsprechung“, dem „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ und „Standards“).

8.2.7 Rechtsfolgen bei Nichtbeachtung des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis“, respektive eines diesen Stand widerspiegelnden Standards

Ordnungsgemäße Beschaffenheit und Beweislast

Die (Nicht-)Einhaltung der „allgemein anerkannten Regeln der Technik“ beziehungsweise der diesen Entwicklungsstand widerspiegelnden Standards kann zunächst Auswirkungen auf Mangelhaftigkeit/Mangelfreiheit der geschuldeten Leistung und auch auf die Beweis-

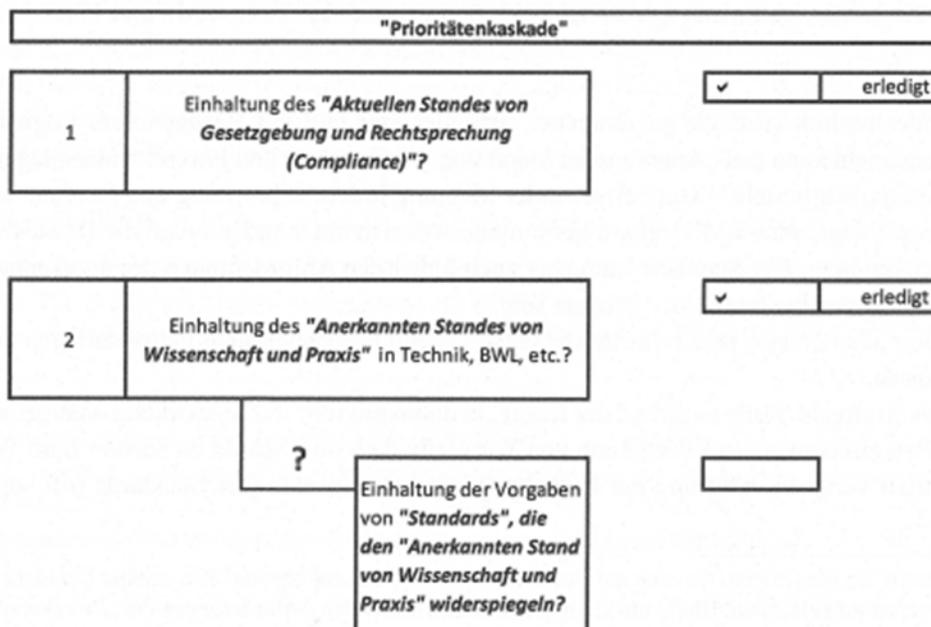


Abb. 8.3 Prioritätenkaskade. (Quelle: Scherer und Fruth 2015)

last haben: Wenn ein Bauauftragnehmer nachweislich die einschlägigen Standards einhält, besteht zunächst die Vermutung, dass das Werk den Anerkannten Regeln der Technik entspricht. Umgekehrt gilt das ebenso im negativen Sinne. Da aber diese Standards auch längst veraltet sein können (vgl. die „Klassiker“ bei Wärme- oder Schallisolierung), sollte die Einhaltung der Standards lediglich als Untergrenze angesehen und geprüft werden, ob die aktuellen allgemein anerkannten Regeln nicht schon strenger/fortschrittlicher sind (vgl. Scherer und Fruth 2011, S. 89 f.).²⁰

Haftung der Organe und sogar sonstiger Mitarbeiter wegen Pflichtverletzung?

Ob bereits ein allgemeiner Grundsatz gilt, dass die Unterschreitung des Sicherheits- oder Qualitätsniveaus des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis“ eine Pflichtverletzung darstellt oder dies noch vom Richter in den Einzelfällen festzustellen ist, ist (noch) offen. Jedoch existieren bereits zahlreiche Kodifizierungen und Urteile, die es ratsam erscheinen lassen, dies als Pflicht zu respektieren und zu beachten, da die meisten Haftungsnormen in Zivil- und Strafrecht Pflichtverletzung voraussetzen. Die Einhaltung entsprechender Standards hat diesbezüglich immerhin Vermutungswirkung.

Sehr instruktiv ist das Urteil des Landgerichts Mainz vom 09.04.2014, AZ: 2 O 266/11 (vgl. oben): Eine GmbH, ein Geschäftsführer und eine für die GmbH tätige Studentin (!) wurden zu erheblichen Schadensersatzzahlungen verurteilt, unter anderem weil zum Zeitpunkt der schadenverursachenden Handlung gegen den allgemein anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis verstoßen wurde.

Haftung der Organe wegen Pflichtverletzung mit Beweislastumkehr bezüglich Pflichtverletzung und Verschulden?

Zahlreiche Haftungstatbestände im Zivilrecht regeln gesetzlich oder über entsprechende Rechtsprechung die Beweislast bezüglich der Tatbestandsvoraussetzungen Pflichtverletzung und Verschulden zu Lasten des Unternehmers (§§ 280 BGB; 43 GmbHG; 93, 107 AktG; Produzentenhaftung 823 BGB; etc.). Bei Anerkennung des Unterschreitens des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis“ als Pflichtverletzung müsste deshalb der Unternehmer beziehungsweise Manager beweisen, diesen Entwicklungsstand eingehalten zu haben oder ihn ohne sein Verschulden nicht eingehalten zu haben, um nicht zu haften.

²⁰ Vgl. hierzu auch BGH, NJW 2013, S. 1226, wo der BGH m. E. u. U. Standards (im zu beurteilenden Fall „Anerkannte Regeln für die Errichtung von handwerklichen Holztreppen“) und Techniklauseln („Allgemein anerkannte Regeln der Technik“) nicht klar abgrenzt. Insbesondere hätte der eingeschaltete Sachverständige in wissenschaftlich und juristisch korrekter Weise verifizieren müssen, ob der bereits mehr als zehn Jahre alte Standard noch den „Allgemein anerkannten Regeln der Technik“ entspreche. Interessant ist weiterhin, dass der BGH im Leitsatz feststellt, die Beschaffenheit in Qualität der aktuell zum Zeitpunkt der Abnahme geltenden „Allgemein anerkannten Regeln der Technik“ („Anerkannter Stand von Wissenschaft und Praxis“) werde regelmäßig stillschweigend/konkludent vertraglich vereinbart.

Beweislastumkehr bezüglich Kausalität zwischen Pflichtverletzung und Schaden?

Bei groben Pflichtverstößen/Fehlern (diese Bewertung obliegt alleine dem Richter, nicht dem Sachverständigen) kommt sogar eine Beweislastumkehr zu Lasten des Pflichtverletzers bezüglich der Frage, ob der Schaden überhaupt aufgrund der Pflichtverletzung eintrat, in Betracht.

Dies hat zum Beispiel das OLG Hamm (vgl. oben) angenommen, wenn ein Arzt den sogenannten „Goldenen Standard“²¹ verlässt, ohne den Patienten darauf hinzuweisen.

Auch mangelhafte Dokumentation und (zahlen- und ausbildungsmäßig) mangelnde Personalausstattung wurden als solch grobe Pflichtverstöße (grober Organisationsfehler) angesehen (vgl. Scherer und Fruth 2011, S. 106 mit Schilderungen eines bisher nicht veröffentlichten Urteils des OLG Nürnberg, Urteil vom 25.03.2011, Az: 5 U 1786/10).

In dem vom OLG Nürnberg entschiedenen Fall war nicht klar, ob die schwerste Behinderung des Kindes auf ärztliche oder organisatorische Fehler der Klinik bei der Geburt oder auf völlig andere Gründe zurückzuführen war. Aufgrund der groben Pflichtverstöße nahm das Gericht eine Beweislastumkehr auch bezüglich dieser Kausalitätsfrage zu Lasten der Klinik an.

8.3 Rechtlicher Rahmen für Logistik-(Risiko-)Management

8.3.1 Logistik-(Risiko-)Management als Teil des Risikomanagements

Es existieren – mittlerweile bekannterweise – explizite gesetzliche Regelungen, die Risikomanagement verlangen (vgl. § 91 Abs. 2 AktG). Diese werden ergänzt durch allgemeine gesetzliche Regelungen (§§ 93, 107 AktG, 43 GmbHG) für gewissenhafte Geschäftsführung, die implizieren, Risikomanagement zu betreiben (weil dies mittlerweile „Anerkannter Stand von Wissenschaft und Praxis“ ist). Auch die §§ 289, 315 HGB mit Regelungen zum Lage- und Prognosebericht und der Verpflichtung zur Darstellung der wesentlichen Chancen und Risiken (verschärft durch den Standard DRS 20 ab 2013) setzen Risikomanagement voraus.

Zuletzt entschied das Landgericht München („Neubürger-Urteil“) zu Compliance Management explizit, dass Unternehmen angemessene Systeme zur Vermeidung und Steuerung von (Compliance-)Risiken vorhalten müssen (vgl. Scherer und Fruth 2015, Anlage).

Abbildung 8.4 zeigt das Logistik-(Risiko-)Management als Teil des Risikomanagements.

Abb. 8.4 Logistik-(Risiko-)Management als Teil des Risikomanagements. (Quelle: Eigene Darstellung)



²¹ Den „anerkannten fachlichen Standard“ beziehungsweise „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“.

8.3.2 Logistik-(Risiko-)Management als Teil von (Corporate)Governance Management

Logistik-(Risiko-)Management ist Bestandteil der ordnungsgemäßen Unternehmensführung, damit auch von (Corporate) Governance.

8.3.3 Logistik-(Risiko-)Management als Teil von Compliancemanagement

Über das Verhältnis von Risiko- und Compliancemanagement lässt sich streiten, ohne dass diese Diskussion praktische Relevanz besäße: Welche Disziplin ist Bestandteil der anderen (siehe Abb. 8.5, 8.6 und 8.7)?

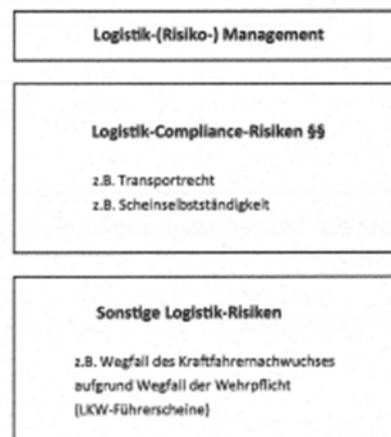
Zumindest dürfte Einigkeit bestehen, dass sowohl Risiko- wie auch Compliance-, aber auch Logistik-Management notwendiger Bestandteil einer ordnungsgemäßen Unternehmensführung, also von Governance, sind.

Ansicht 1 Compliance-Risikomanagement als Teil des Risikomanagements (vgl. Abb. 8.6). Hinweis: Compliance Management enthält im Vergleich zum allgemeinen Risikomanagement weitere beziehungsweise zusätzliche Komponenten (beispielsweise Hinweisgebersystem).

Ansicht 2 Aufgrund der Pflicht, Risikomanagement zu betreiben, ist Risikomanagement Bestandteil von Compliance Management, zumal Letzteres sich (nach der herrschenden weiten Interpretation) um die Einhaltung *aller* Pflichten zu kümmern hat (vgl. Abb. 8.7).

These: Bei der Diskussion handelt es sich um einen rein wissenschaftlichen Streit, der nicht weiterführt.

Abb. 8.5 Logistik-(Risiko-) Management als Teil von Compliance Management. (Quelle: Eigene Darstellung)



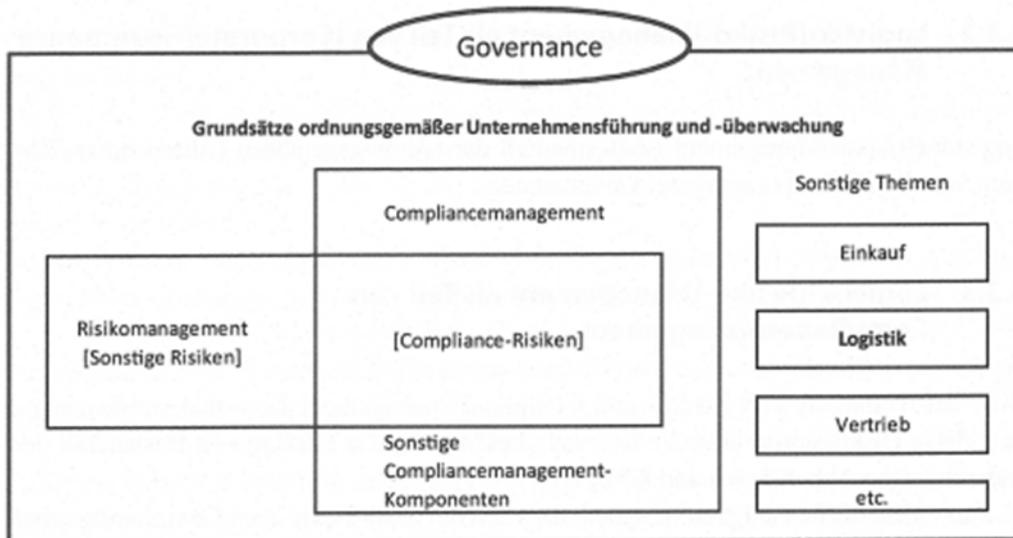


Abb. 8.6 Compliance-Risikomanagement als Teil des Risikomanagements. (Quelle: Eigene Darstellung)

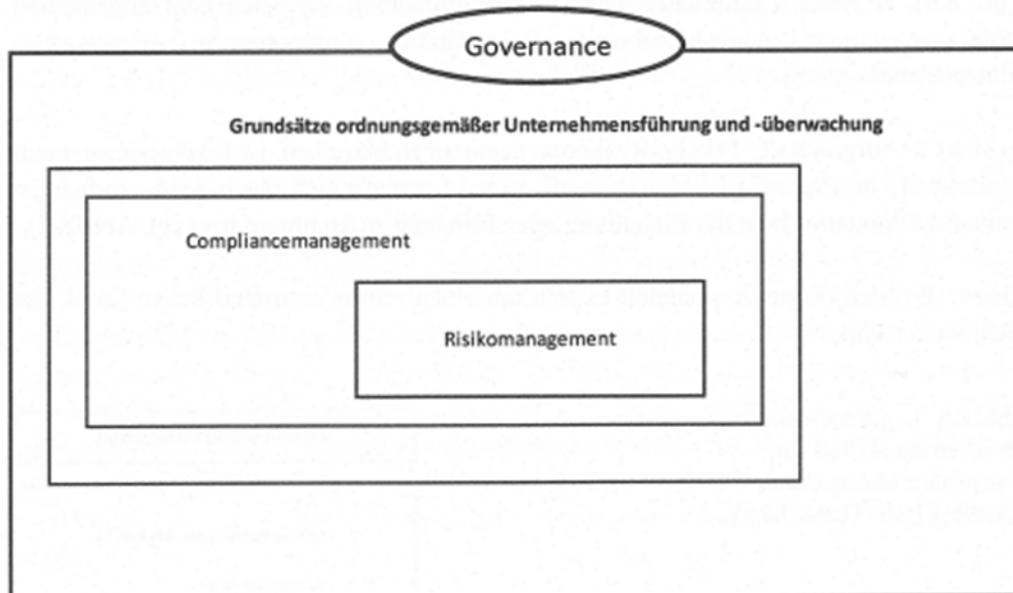


Abb. 8.7 Risikomanagement als Bestandteil von Compliance Management. (Quelle: Eigene Darstellung)

8.4 Wie ist Logistik-(Risiko-)Management (zwingend) zu betreiben?²²

These Das „Was und Wie“ des Logistik-(Risiko-)Managements ist nicht eine von der betriebswirtschaftlichen Lehre beurteilte Ermessenssache, sondern rechtlich vorgegeben.

Zunächst ist festzuhalten, dass Logistik-(Risiko-)Management jedenfalls pflichtgemäß und nach dem „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ ausgeführt werden muss. Dies ergibt sich aus der Legalitätspflicht der Geschäftsleitung und dem „Complianceorientierten Governance- beziehungsweise Managementansatz“ (Scherer und Fruth 2014, S. 63 ff.).

Zu den Anforderungen und Zielen des ganzheitlichen, complianceorientierten Governance-/Managementansatzes gehören primär die Erfüllung der Pflichten ohne jeglichen Spielraum (Compliance) und das Agieren im vorgegebenen, zwingenden Rahmen (beispielsweise im Rahmen der gesetzlichen oder satzungsmäßigen Vorgaben oder Vorgaben aufgrund rechtmäßiger Weisungen) und erst anschließend Ziele, deren Erreichung nicht zwingend vorgegeben, aber von entscheidungsbefugten Interessensgruppen gewünscht ist (vgl. Scherer 2012, S. 202 ff.).

Der Mehrwert ergibt sich aus nachhaltiger Unternehmenswertsteigerung bei gleichzeitiger Risikoreduktion.²³

Complianceorientierter Governance-/Managementansatz (nach Scherer)

1. Was ist für die Geschäftsleitung Pflicht bezüglich
 - Ob? und
 - Wie?
2. Was ist für die Geschäftsleitung Pflicht bezüglich
 - Ob?
 - aber Spielraum bei Wie?
3. Wo hat die Geschäftsleitung Ermessensspielräume bezüglich
 - Ob? und
 - Wie?

8.4.1 Erfüllung der Pflichten ohne Spielraum

Der „Aktuelle Stand von Gesetzgebung und Rechtsprechung“ sowie verpflichtender sonstiger Regelungen (Compliance) (§§) stellen den rechtlichen Rahmen für jede unternehmerische Tätigkeit dar (siehe Abb. 8.8).

Es ist somit bei jeder unternehmerischen Tätigkeit (egal, ob Logistik-Management, Risiko- und Compliance Management oder wie hier Logistik-(Risiko-)Management) als erstes

²² Vgl. ausführlich zum folgenden Kapitel das Buch von Scherer und Fruth 2014.

²³ Vgl. hierzu unten Punkt 8.7.



Abb. 8.8 Der rechtliche Rahmen bei unternehmerischer Tätigkeit. (Quelle: Scherer und Fruth 2014)

zu fragen, was die Geschäftsleitung tun muss, ohne Alternativen bezüglich des Ob und des Wie zu haben, was also für die Geschäftsleitung verpflichtend – also Compliance-Anforderung – ist (siehe Abb. 8.9): Beispielsweise das Abführen von Sozialversicherungsbeiträgen: Hier sind sowohl zeitliche als auch inhaltliche Anforderungen gesetzlich vorgeschrieben.

Würde zwingend vorgegebenes Verhalten unterlassen oder nicht in der richtigen Frist und Form erfolgen, stellte dies eine – eventuell auch strafrechtlich – haftungsbewehrte Pflichtverletzung (Complianceverstoß) dar (sogenannte „Legalitätspflicht“ der Geschäftsleitung, die sowohl im Öffentlichen Recht als auch im Zivilrecht (str.) gilt; vgl. Zöllner und Noack 2010, Rn. 17, 22, 22 b und 23).

Darüber hinaus gibt es nicht dispositive Pflichtaufgaben in Bezug auf das Ob, jedoch mit Spielraum bezüglich der inhaltlichen Ausgestaltung des Wie: Beispielsweise die Einführung eines Risikomanagementsystems, die vorgeschrieben ist; für AG und große GmbH nach § 91 Abs. 2 AktG (analog) (vgl. Scherer und Fruth 2009, Kap. 4.1.9).

Für mittelständische Unternehmen besteht die Pflicht über die Vorgabe, sich wie ein gewissenhafter Geschäftsführer, Vorstand, Aufsichtsrat, Kaufmann etc. zu verhalten. Es ist mittlerweile „Anerkannter Stand von Wissenschaft und Praxis“, Risikomanagement zu betreiben (vgl. oben).

Um welche Themengebiete hat sich der Manager (Vorstand, Geschäftsführer, Aufsichtsrat etc.) generell zu kümmern?

Zu den Kernaufgaben im Rahmen des Managementprozesses sollen nach der betriebswirtschaftlichen Lehre die Personalführung, die Strategieentwicklung und -umsetzung, die Organisation, Technologie- und Innovationsmanagement, Wissensmanagement, Kom-

1	Das Richtige richtig tun: Wie soll der Manager agieren?
2	Das Richtige richtig tun: Was soll der Manager tun?
Der complianceorientierte Managementansatz: Differenzierung, ob Entscheidungsspielraum gegeben ist oder nicht:	
2.1	Erfüllung der Pflichten ohne Spielraum
2.1.1	Die Pflichten sind zum Beispiel explizit (wortwörtlich) in einer Norm oder sonstigen verbindlichen Anweisung (zum Beispiel Gesellschafterweisung) vorgegeben.
2.1.2	Die Pflichten ergeben sich aus einem unbestimmten Rechtsbegriff, der zu „übersetzen“ ist, zum Beispiel Verpflichtung zur „Verkehrssicherung“, Verpflichtung zur „rechtssicheren Organisation“ etc.
2.1.3	Die Pflichten ergeben sich aus der gesetzlichen Pflicht, wie ein „gewissenhafter“ Geschäftsführer/Vorstand/Aufsichtsrat/Kaufmann etc. zu agieren.
2.2	Bei Ermessensspielraum: Anwendung der Business Judgement Rule

Abb. 8.9 Das Richtige richtig tun. (Quelle: Scherer und Fruth 2014)

munikation, Change Management, Internationales Management sowie Krisen- und Sanierungsmanagement gehören (vgl. Jung et al. 2011, S. 119ff., 273 ff. und 479 ff.). Brühwiler zählt noch Controlling und Risikomanagement zu den Kernaufgaben des Managements (vgl. Brühwiler und Romeike 2010, S. 107). Logistik-Management oder Logistik-(Risiko-)Management wird von den zitierten Autoren nicht genannt!

Was nun tatsächlich Pflicht beziehungsweise Kür für die gewissenhafte Geschäftsleitung ist, wird nachfolgend erörtert und stellt keine dem Bauchgefühl zu überlassende Frage dar, sondern ist juristisch ergründbar (§§):

Bei der Leistungserbringung durch die Geschäftsleitung ist zu differenzieren: Die Geschäftsleitung hat natürlich die Verantwortung für Planung und Umsetzung (P/D/C/A) der Kernleistungen (Produktion, Handel, Dienst- oder Werkleistung, Vermietung oder unter Umständen auch Logistik etc.) des Unternehmens/Konzerns. Darüber hinaus besteht die Aufgabe der Geschäftsleitung ganz wesentlich auch in Planung und Umsetzung sämtlicher sonstiger, wesentlicher und für die Zielerreichung erforderlicher Funktionen des Unternehmens.

Folgende Themen (nicht abschließend) stehen zur Auswahl (vgl. die „22 Felder“ des „Unternehmensschiffes“ oben): Analyse von Unternehmen, Umfeld und „interested

parties“, Vision/Leitbild/Strategie, Organisation, Finanzen, Personal, Risiko- und Chancen-Management, Compliance Management, F & E (Innovation), Beschaffung, Logistik, Vertrieb & Marketing, IT, Controlling/Rechnungswesen, Wissensmanagement, QM, Umweltmanagement, Arbeitssicherheit, internes Kontrollsystem, internes Revisionssystem, Datenschutz, Business Continuity Management etc.

Die Risiken und Chancen der ausgewählten Aufgaben sind zu bewerten und die priorisierten Maßnahmen zu steuern etc.

Die Geschäftsleitung sollte – nach oben aufgeführten Grundsätzen – beispielsweise einmal jährlich im Rahmen des Management-Reviews ermitteln (und dokumentieren), welche Themen zwingend bearbeitet werden müssen beziehungsweise sollen und welche freiwilligen Themen bewusst (derzeit) nicht aktiviert werden. Auch die Frage des Umfangs (des „Wie?“) der Bearbeitung ist zu klären; beispielsweise mehrere Themen in einem Modul (etwa Risiko- und Compliance Management) oder Themen nicht isoliert, sondern als integrierter Teil eines anderen Themas (zum Beispiel Umwelt: kein Umwelt-Managementsystem, sondern Umwelt-Anforderungen – rechtlich oder von Stakeholdern vorgegeben/gewünscht – als Teil von Qualitätsmanagement oder Risikomanagement etc.).

Sofern aufgrund unbestimmter Rechtsbegriffe oder umstrittener Rechtsanwendung unklar ist, ob eine bindende Pflicht der Geschäftsleitung besteht, ist „in der Regel die Einholung eines (externen) sachkundigen Rechtsrats“ erforderlich, um der Pflicht zur „sorgfältigen Entscheidungsvorbereitung“ Genüge zu tun (vgl. Zöllner und Noack 2010, Rn. 23).

Zusammenfassend ist also unter Beachtung der oben dargestellten Grundsätze zu differenzieren:

1. Sofern Logistik-Management für die Erreichung der Unternehmensziele relevant ist²⁴, würde ein gewissenhafter Kaufmann, Geschäftsführer, Vorstand (§§ 347 HGB/43 GmbHG/93 AktG) sich dieses Themas annehmen. Somit wäre es Pflicht. Im Rahmen des Logistik-Managements selbst gibt es mannigfaltige Anforderungen aus dem Öffentlichen und Privaten Recht. Dabei sind neben supranationalem Recht (beispielsweise EU-Recht) auch relevante nationale Gesetze und Rechtsprechung zu beachten. Da Logistik-Recht beziehungsweise Logistik-Compliance nicht Gegenstand dieser Abhandlung ist, sei hier nur auf eine Vielzahl von Literatur verwiesen, beispielsweise auf Wojtek und Etrich 2010, § 44 Haftungsvermeidung im Transportgewerbe.²⁵ Auch die Frage der Anwendbarkeit des Gesetzes über den Mindestlohn auf ausländische LKW-Fahrer im Transitverkehr stellt – derzeit – ein wichtiges rechtliches Thema dar (PNP vom 31.01.2015, S. 6).

²⁴ Dies hängt vom Geschäftsmodell des Unternehmens ab: Eine Rechtsanwaltskanzlei braucht dies nicht, ein produzierendes und/oder handelndes Unternehmen wohl schon (Einkaufs-/Vertriebslogistik) und bei einem Logistik-Unternehmen stellt dies die Kernleistung dar.

²⁵ Ich durfte als wissenschaftliche Hilfskraft an der ersten Auflage des Kommentars zum Transportrecht von Koller mitarbeiten. Weitere Literaturhinweise: Wieske 2011, Rn. 24; Wieske 2006, S. 336 ff.; Kollatz 2008, III. Versicherungen für die Tätigkeit als Logistikunternehmer, Rn. 1–11 sowie VII. Die Haftung des Logistikdienstleisters, Rn. 130–134; Vogt 2014, Montag, Logistikdienstleister als Schuldner der Einfuhrumsatzsteuer, BB 2014, S. 265.

2. Vorliegend geht es um die Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen für Logistik-(Risiko-)Management, wobei bereits erarbeitet wurde, dass eine Pflicht zu Risikomanagement per se, jedoch auch – sofern im jeweiligen Geschäftsmodell von Relevanz – zum Logistik-(Risiko-)Management besteht.

Bezüglich der Frage der konkreten Ausgestaltung (des „Wie?“) gibt es zunächst auch einige Pflichtanforderungen, die generell an jeden Prozessablauf, jedes Produkt, jede Unternehmensfunktion zu stellen sind: Neben dem Attribut „compliant“ und dem „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ entsprechend, muss Logistik-(Risiko-)Management zwingend auch effektiv, qualitativ, (technisch) sicher, fristgerecht und gewissenhaft sowie insgesamt angemessen (geeignet, die verpflichtenden Ziele zu erreichen) und sogar effizient sein.

Sonstige, derzeit top-aktuelle Attribute für wertorientiertes (Prozess-)Management, wie wertbeitragsorientiert, nachhaltig und zukunftsorientiert, chancen- und risikoorientiert, messbar, transparent und kommunikationsfähig, zahlungsstromorientiert, anreiz- und sanktionsfähig, sind fakultativ.

Anforderung:	Folge bei Fehlern:
Effektiv (Ziel wird erreicht)	Unmöglichkeit (§§)
Qualitativ	Mängelhaftung (§§)
Fristgerecht	Verzug (§§)
Sicher	Nebenpflichtverletzung § 823 BGB, § 280 BGB (§§)
Rechtssicher (compliant)	Vielfältige Sanktionen (§§)
Dem „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ entsprechend (Standards)	Mängelhaftung/Sonstige Haftung bei Schäden/Beweislastumkehr (§§)
Effizient (wirtschaftlich)	Liquiditätsprobleme/Ergebnisprobleme (§§) (Haftung für finanzielle Einbußen, Krisen- und Insolvenzverursachung etc.)
Gewissenhaft	Fehlende Gewissenhaftigkeit der Geschäftsführung § 43 GmbHG, § 93 AktG: Pflichtverstoß und persönliche Haftung (§§)
Wertorientiert: Wertbeitragsorientiert (Planung und Messung von Wertbeiträgen) Nachhaltig und zukunftsorientiert Chancen- und risikoorientiert Messbar Transparent und kommunikationsfähig Zahlungsstromorientiert Anreizfähig und sanktionsfähig ...	Teils nur suboptimales Wirtschaften Durchschnittliche Lebensdauer von Unternehmen: zwölf Jahre! Teils Pflichtverstoß (zum Beispiel fehlende Risikoorientiertheit) (§§)

Das heißt, hier und auch im Übrigen besteht bezüglich der konkreten Ausgestaltung des Logistik-(Risiko-)Managements ein Ermessensspielraum, sofern die Pflichtanforderungen eingehalten sind. Ermessen heißt jedoch nicht „Intuition/Bauchgefühl“ oder gar Willkür.

8.4.2 Bei Ermessen: Anwendung der Business Judgement Rule

Bei der Erledigung von Aufgaben der Geschäftsleitung mit Ermessensspielraum ist stets an die sogenannte Business Judgement Rule zu denken (vgl. Sieg und Zeidler 2010, S. 52 ff.):

Der Manager muss sich die nötigen Informationen besorgen und das erforderliche Know-how besitzen, um die Informationen bewerten zu können und dann im Rahmen eines pflichtgemäßen Ermessens entscheiden, ob und gegebenenfalls wie er die Aufgabe ausführt. Der Beurteilungsspielraum ist durch objektive Nachvollziehbarkeit begrenzt, das heißt, der Geschäftsführer muss auch hinsichtlich seiner Informationen vernünftigerweise annehmen dürfen, dass seine darauf beruhende Entscheidung dem Wohl der Gesellschaft dient. Dies ist nur bei entsprechendem Know-how gewährleistet (vgl. Zöllner und Noack 2010, Rn. 22 sowie vertiefend Scherer 2012, S. 203 ff.).

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

Die Geschäftsleitung kann somit selbst die von ihr fakultativ zu verfolgenden Ziele nicht einfach willkürlich („aus dem Bauch heraus“) bestimmen, sondern muss zunächst eine Unternehmens- und Umfeldanalyse inklusive vorhandener und möglicher Potenziale und Ressourcen durchführen und unter Beachtung der Unternehmensstrategie die Ziele der maßgeblichen Entscheider (aus der Gruppe der „interested parties“) berücksichtigen, um ermessensfehlerfrei zu agieren (vgl. Scherer 2012, S. 203 ff.).

Prominente Beispiele, bei denen die Frage der korrekten Anwendung der Business Judgement Rule zu erheblichen „Problemen“ für Vorstände, Geschäftsführer beziehungsweise Aufsichtsräte führten, gibt es genug.²⁶

8.4.3 Unterstützende Standards bei der Ausgestaltung des Logistik-(Risiko-)Managements

Spezielle Standards für Logistik-Management beziehungsweise Logistik-(Risiko-)Management aus der ISO-/COSO-/IDW-Welt sind nicht bekannt. Jedoch mögen die ISO 9001 (2015) (Qualitätsmanagement) als Basis und ISO 31000 (2009) (Risikomanagement) sowie ISO 19600 (2015) (Compliance Management) COSO I (2014) und COSO II

²⁶ Beispiele: Bayerische Landesbank: Hypo-Alpe-Adria/Thyssen-Krupp: Stahlwerke in Nord- und Südamerika/HSH Nordbank: Finanztransaktion „Omega 55“. Vgl. hierzu auch RiskNET und Scherer 2014: Interview zum Freispruch der Ex-Vorstände der HSH Nordbank: Straf- und zivilrechtliche Haftung für Missmanagement.

(2004)) als „Ideen-Pool“ dienen, wie ein Logistik-(Risiko-)Management konzipiert sein könnte. Auf die Qualität und rechtlichen Anforderungen diverser Standards wurde bereits in den oberen Abschnitten hingewiesen.

8.4.4 Vorschlag für den Aufbau eines international anerkannten, harmonisierten Standards für Logistik-(Risiko-)Management

Der nachfolgende Vorschlag (siehe Abb. 8.10, 8.11 und 8.12) enthält neben den zahlreichen Komponenten unterschiedlicher, international anerkannter Standards auch Bestandteile, die sich andernorts kaum finden, wie zum Beispiel die primäre Forderung der Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen.

8.5 Haftung von Management, Mitarbeitern und Unternehmen wegen „Missmanagement“ im Bereich Logistik beziehungsweise bei nicht über Logistik-(Risiko-)Management gesteuerten „schmutzigen weißen Schwänen“²⁷

Pflichtverletzungen im Rahmen von Logistik-(Risiko-)Management können, wie eingangs geschildert, die Haftung von Management, Mitarbeitern, Unternehmern und sogar Aufsichtsrat auslösen. Dabei sind unterschiedlichste Konstellationen und Beispiele von Pflichtverletzungen denkbar.

Auch ein fehlendes oder nicht angemessenes Logistik-(Risiko-)Management stellt eine Pflichtverletzung dar, wenn andernfalls ein negatives, die Haftung begründendes Ereignis nicht oder in geringerem Umfang eingetreten wäre.

8.6 Die Auswirkung der aktuellen Standards ISO 19600:2014, IDW PS 980:2011 (Compliance Management), COSO I:2014 (Internal Control Framework), ISO 31000:2008 und COSO II:2004 (Risikomanagement) auf die Haftung des Managements

Dass Risiko- und Compliancemanagement/Logistik-(Risiko-)Management in der Verantwortung des Managements liegen, ergibt sich – wie ausgeführt – aus der Legalitätspflicht der Geschäftsleitung, der Rechtsprechung (LG München, „Compliance-Urteil“) und dürfte mittlerweile dem „Anerkannten Stand von Wissenschaft und Praxis“ bezüglich der Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung und -überwachung unter Be-

²⁷ Der Begriff wurde geprägt von Romeike (vgl. Romeike und Hager 2013 sowie Romeike und Stallinger 2014).

Überblick Integriertes, standardorientiertes Logistik-(Risiko-) Managementsystem				
1	Einführung in Logistik-(Risiko-) Management			
1.1	Governance, Risk und Compliance (GRC) als Klammer um die zahlreichen "Managementsystem-Insein" und "Managementsystem-Standards"			
1.1.1	Die "gesuchte Klammer"			
1.1.2	Ziele von Managern und Unternehmen			
1.1.3	Standardorientierung			
1.2	Allgemeines			
1.2.1	Begriffserklärung			
1.2.2	Definitionen im Logistik-(Risiko-) Management			
1.2.3	Rechtliche Rahmenbedingungen im Logistik-(Risiko-) Management			
1.2.4	Standards im Logistik-(Risiko-) Management			
1.2.5	Tools und Methoden im Logistik-(Risiko-) Management			
1.2.6	Ganzheitliche Vorgehensweise, modularer, standardorientierter Aufbau und Einbindung in ein integriertes Managementsystem			
1.3	Die Konzeptionierung, Umsetzung, Überwachung und (kontinuierliche) Verbesserung (Plan / Do / Check / Act) eines ganzheitlichen, standardorientierten Logistik-(Risiko-) Managementsystems			
1.3.1	<table border="1"> <tr> <td rowspan="2">PLAN</td> <td>Konzeptionierung von Aufbau und Inhalt des Logistik-(Risiko-) Managementsystems (Plan): Darstellung von Zielen und Wertbeitrag, des Soll-Zustandes, Soll-Ist-Abgleich, Bewertung von alternativen Strategien, Entscheidung, Projektierung</td> </tr> <tr> <td>Konzeption der Umsetzung (Do) (Implementierung und Wirksamkeit), Überwachung (Check) und Verbesserung (Act) des ganzheitlichen Logistik-(Risiko-) Managementsystems</td> </tr> </table>	PLAN	Konzeptionierung von Aufbau und Inhalt des Logistik-(Risiko-) Managementsystems (Plan): Darstellung von Zielen und Wertbeitrag, des Soll-Zustandes, Soll-Ist-Abgleich, Bewertung von alternativen Strategien, Entscheidung, Projektierung	Konzeption der Umsetzung (Do) (Implementierung und Wirksamkeit), Überwachung (Check) und Verbesserung (Act) des ganzheitlichen Logistik-(Risiko-) Managementsystems
PLAN	Konzeptionierung von Aufbau und Inhalt des Logistik-(Risiko-) Managementsystems (Plan): Darstellung von Zielen und Wertbeitrag, des Soll-Zustandes, Soll-Ist-Abgleich, Bewertung von alternativen Strategien, Entscheidung, Projektierung			
	Konzeption der Umsetzung (Do) (Implementierung und Wirksamkeit), Überwachung (Check) und Verbesserung (Act) des ganzheitlichen Logistik-(Risiko-) Managementsystems			
1.3.2				
1.3.3	<table border="1"> <tr> <td>DO / CHECK / ACT</td> <td>Ausführung: Umsetzung (Do), Überwachung (Check), Verbesserung (Act)</td> </tr> </table>	DO / CHECK / ACT	Ausführung: Umsetzung (Do), Überwachung (Check), Verbesserung (Act)	
DO / CHECK / ACT	Ausführung: Umsetzung (Do), Überwachung (Check), Verbesserung (Act)			

Abb. 8.10 Aufbau eines Standards für Logistik-(Risiko-)Management, Teil I. (Quelle: Scherer und Fruth 2015)

rücksichtigung des Pflichtenmaßstabs eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters entsprechen.

Ob die genannten oder sonstige Standards geeignet sind, eine Vermutungswirkung für pflichtgemäßes Verhalten zu entfalten, ist fraglich (vgl. oben). Besser zu sein, als Standards es vorgeben, ist erlaubt und bisweilen anzuraten.

Es ist jedoch allemal sinnvoll, die Vorgaben der Standards als Mindestvoraussetzungen für ein angemessenes Logistik-(Risiko-)Managementsystem zu behandeln, um sowohl

2	Handbuch Teil 1	Logistik-(Risiko-) Management-Handbuch Teil 1: Analyse von Unternehmen, Umfeld, etc. und Ableitung des Unternehmensrahmens („Stufe 1.1 und 1.2“)
2.1	Stufe 1.1	Darstellung und Bewertung (SWOT) des Unternehmens, des relevanten Umfeldes und Anforderungen der „Interessierten Gruppen“ („Stufe 1.1“)
2.1.1	Stufe 1.1 Analysen	Unternehmensanalyse (organisations internal context)
2.1.2		Umfeldanalyse (organisations external context)
2.1.3		Darstellung und Bewertung der Anforderungen der „Interessierten Gruppen“ (Organe und „sonstige Stakeholder“)
2.1.4		SWOT-Analyse
2.2	Stufe 1.2	Ableitung des Unternehmensrahmens aus bewerteter Unternehmens- und Umfeldanalyse mit Anforderungen „Interessierter Gruppen“ („Stufe 1.2“)
2.2.1	Stufe 1.2 Ableitung des Unternehmensrahmens	Unternehmensvision, Mission, Leitbild, Ziele, Strategie
2.2.2		Unternehmenspolitik (Grundsätze der Unternehmensführung)
2.2.3		Organisatorischer Rahmen (unternehmensweit)
2.2.4		Kommunikationsrahmen (unternehmensweit)
2.2.5		Dokumentationsrahmen (unternehmensweit)
3	Handbuch Teil 2	Logistik-(Risiko-) Management-Handbuch Teil 2: Allgemeine Regeln des Logistik-(Risiko-) Managementsystems („Stufe 2.1 / 2.2: Logistik-(Risiko-) Management“)
	Stufe 2.1	Allgemeine Regeln des Logistik-(Risiko-) Managementsystems („Stufe 2.1 / 2.2: Logistik-(Risiko-) Management“)
3.1	Stufe 2.1 / 2.2: Logistik-(Risiko-) Management	Selbstverpflichtung des Top-Managements zu Logistik-(Risiko-) Management
3.2		Vision / Mission / Planung / Ziele / Strategie und Wertbeitrag des Logistik-(Risiko-) Managementsystems
3.2		Anwendungsbereich des Logistik-(Risiko-) Managementsystems
3.4		Politik des Logistik-(Risiko-) Managementsystems
3.5		Organisation des Logistik-(Risiko-) Managementsystems (mit Schnittstellen)
3.6		Kultur und Awareness des Logistik-(Risiko-) Managementsystems
3.7		Kommunikation des Logistik-(Risiko-) Managementsystems
3.8		Dokumentation des Logistik-(Risiko-) Managementsystems
3.9		Ressourcen des Logistik-(Risiko-) Managementsystems
3.10		Anreiz- und Sanktionssystem in Hinblick auf das Logistik-(Risiko-) Managementsystem
3.11		IT-Unterstützung des Logistik-(Risiko-) Managementsystems
3.12		Überwachung des Logistik-(Risiko-) Managementsystems
3.13		Business-Continuity bezüglich des Logistik-(Risiko-) Managementsystems

Abb. 8.11 Aufbau eines Standards für Logistik-(Risiko-)Management, Teil 2. (Quelle: Scherer und Fruth 2015)

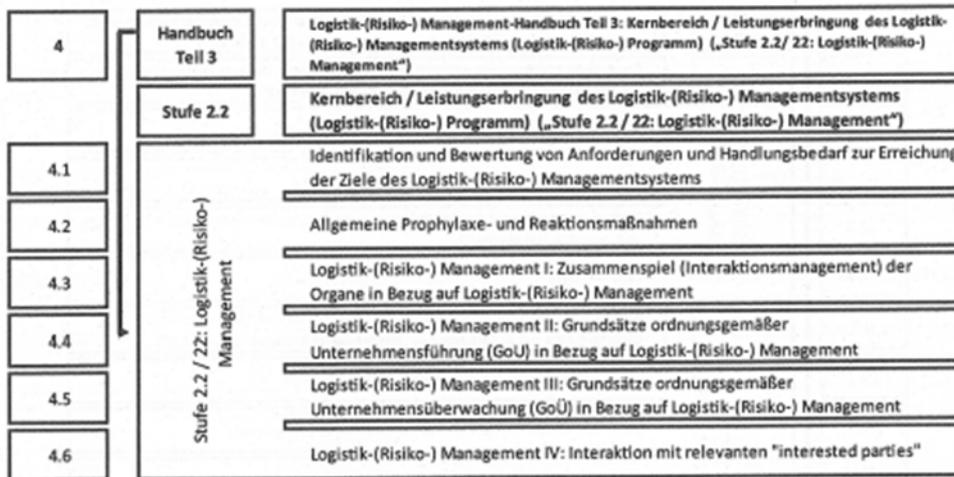


Abb. 8.12 Aufbau eines Standards für Logistik-(Risiko-)Management, Teil 3. (Quelle: Scherer und Fruth 2015)

strafrechtlich auf der Ebene der Pflichtwidrigkeit sowie Vorwerfbarkeit und des Verschuldens und zivilrechtlich bei der Frage der Pflichtverletzung und Fahrlässigkeit auf „Nummer sicher“ zu gehen.

Auch bei der Anwendung der Business Judgement Rule im Rahmen der Frage, wie der Entscheidungsspielraum bei der Ausgestaltung/Organisation des Logistik-(Risiko-)Managementsystems zu füllen ist, sollten (international) anerkannte Standards im Sinne der „Ausschöpfung aller verfügbarer Informationsquellen tatsächlicher und rechtlicher Art“ Beachtung finden.

8.7 Reifegrad/Pflichterfüllungsgrad/Wertbeitrag im Logistik-(Risiko-)Management

Bei der Einführung von zum Beispiel Logistik-(Risiko-)Management sind entsprechend des Fortschritts entlang der P/D/C/A-Phase Reifegrad, Pflichterfüllungsgrad und Wertbeitrag zunächst im negativen Bereich und wachsen kontinuierlich bis zur Sättigungsgrenze ins Positive (siehe Abb. 8.13).

Auch Logistik-(Risiko-)Management schafft Wertbeiträge (vgl. Abb. 8.14). Dennoch besteht Handlungsbedarf bei der Wertbeitragsorientierung, auch für Logistik-(Risiko-)Management: Die Berechnung konkreter finanzieller Wertbeiträge von ordnungsgemäßer, standard-unterstützter Unternehmensführung und -überwachung generell oder in Teildisziplinen, wie Logistik-(Risiko-)Management, unter Berücksichtigung von Reife- und Pflichterfüllungsgrad würde die Aufgeschlossenheit für vernünftiges und rechtskonformes Verhalten erheblich steigern und zugleich Wertbeitragsvernichter transparent machen.

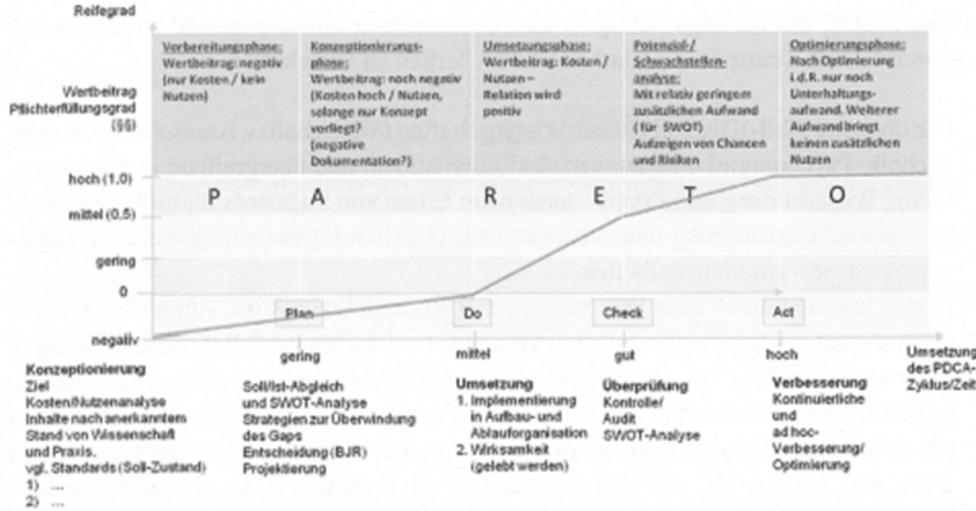


Abb. 8.13 Reifegrad, Pflichterfüllungsgrad und Wertbeitrag im Logistik-(Risiko-)Management. (Quelle: Scherer und Fruth 2014)

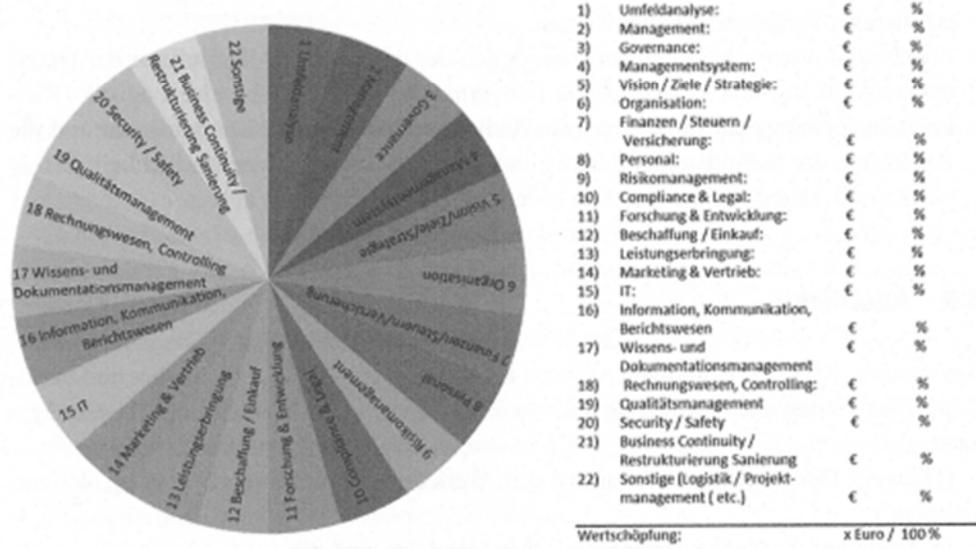


Abb. 8.14 Wertbeitrag des Logistik-(Risiko-)Managements. (Quelle: Scherer und Fruth 2014)

8.8 Handlungsbedarf bei Standardisierung von Logistik-(Risiko-) Management zur Erhöhung der Rechtssicherheit

Es lassen sich auch heute noch (Forschungs-) Aufgaben im Bereich Governance, Risk und Compliance im Zusammenhang mit Logistik-(Risiko-)Management ausmachen, die nötig sind, um den Unternehmern und Aufsichtsorganen auch im Bereich Logistikmanagement

bei der Pflicht, das Richtige richtig zu tun (Unternehmen ordnungsgemäß zu führen und zu überwachen), Transparenz, Klarheit und Sicherheit zu verschaffen.

- Die diversen (Teil-)Disziplinen der Wissenschaften (Wirtschaftswissenschaften, Recht, Technik, Psychologie) müssten verstärkt international und übergreifend in Forschung, Lehre, Weiterbildung und Praxis – auch beim Erlass von Standards für ordnungsgemäße Unternehmensführung und -überwachung (GoU/GoÜ) beziehungsweise Logistikmanagement – zusammenarbeiten.
- Primär müssten dabei auch von Seiten der BWL und Technik die – unter Umständen international – relevanten rechtlichen Vorgaben beziehungsweise Rahmenbedingungen – der aktuelle Stand von Gesetzgebung und Rechtsprechung (Compliance) – herausgearbeitet und in Standards, Theorien Methoden, et cetera eingearbeitet oder zumindest auf deren Beachtung deutlich hingewiesen werden: Compliance „beherrscht“ längst BWL und Technik und am Ende entscheidet ein Gericht auf der Beurteilungsebene ohne Mitwirkung von Sachverständigen anderer Disziplinen.
- Bezüglich der Struktur und Qualität von Standards sollte darüber hinaus, falls sie die Qualität von „antizipierten Sachverständigengutachten“ zur Darstellung des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis“ aufweisen wollen, auf die dafür zu erfüllenden Vorgaben geachtet werden.
- Standards sollten – international – bezüglich der diversen Teil-Disziplinen der Unternehmensführung und -überwachung (Governance, wie beispielsweise Logistik-(Risiko-)Management) auf möglichst vollständige und einheitliche Komponenten und die Bedienung der Schnittstellen untereinander zwecks stärkerer Verständlichkeit, Transparenz und Akzeptanz bei den Anwendern in den Unternehmen achten.

8.9 Ausblick

Governance, Risk und Compliance dienen als Steuerungstool bei persönlicher und beruflicher Zielplanung und -festlegung und zur Zielerreichung im Bereich Logistik-Management

(Hinweis: Der folgende Abschnitt ist dem Werk Scherer und Fruth 2015, Kap. 4.1 entnommen.)

In Bezug auf die Ziele unternehmerischen Handelns sind die

- (gemeinsamen) unternehmerischen Ziele der Organe (Geschäftsführer/Vorstand, Gesellschafter, Aufsichtsgremium), Mitarbeiter und sonstigen „interested parties“: beispielsweise langfristige Existenz-, Liquiditäts- und Ertragssicherung

zu differenzieren von den

- persönlichen Zielen der jeweils Agierenden.

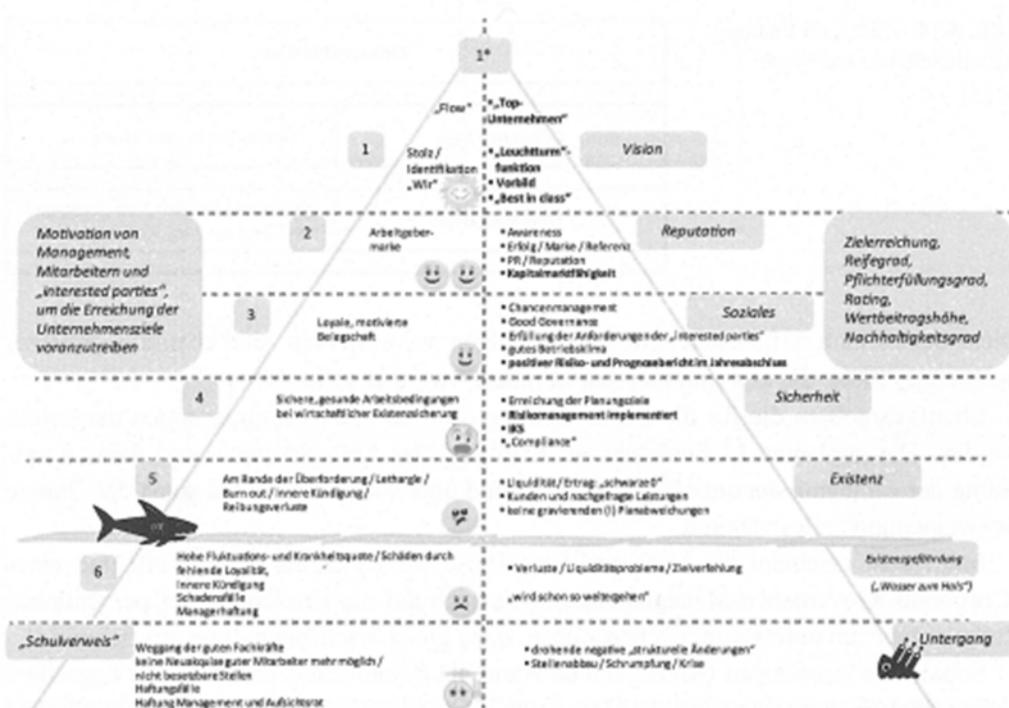


Abb. 8.15 Pyramide persönlicher und unternehmerischer Ziele. (Quelle: Scherer und Fruth 2015)

Entsprechend der Maslow-Pyramide sollte der Manager/Mitarbeiter auf Life-Work-Balance (mens sana in corpore sano) inklusive Gesundheit (körperlich und psychisch) achten (vgl. Abb. 8.15).

Dabei wirken sich berufliche Ängste/Stressszenarien etc. häufig sehr negativ (bis hin zu „Burn out“) aus, so dass es sich lohnt, sich Gedanken über Verursacher „negativen Stresses“ zu machen:

Bei Managern/Mitarbeitern wirkt existenzbedrohend

- der Verlust des Arbeitsplatzes (aufgrund eigenen Misserfolges oder Wegfall des Arbeitsplatzes durch Schwierigkeiten des Unternehmens aufgrund von Krisen, Insolvenz, Notfällen, Markteintrittsbarrieren, fehlendem Erfolg etc.) sowie
- die persönliche straf- und zivilrechtliche Haftung.

Nicht existenzbedrohend, aber ebenfalls sehr negativ wirken sich aus:

- Persönlicher Reputationsverlust
- Beförderungshemmnisse/-stau
- Sonstiger Stress (schlechtes Betriebsklima, Unzufriedenheit etc.)

Abb. 8.16 Ziele und Planung.
(Quelle: Scherer und Fruth
2015)

Ziele und Planung	
Zwingende Ziele:	Planung der Zielerreichung
Freiwillige Ziele:	Entscheidung über Zielsetzung und Planung der Zielerreichung

Diese beispielhaft aufgelisteten, negativen Folgen zu vermeiden, sind ebenfalls (ernstzunehmende) Ziele, die klar und messbar definiert²⁸ werden sollten.

Ebenfalls sollten die für die Zielerreichung erforderlichen Anforderungen dargestellt werden. Die geplanten Maßnahmen zur Erfüllung der Anforderungen und damit Erreichung der Ziele müssen unbedingt gesteuert und überwacht werden, da sonst der „innere Schweinehund“ alles vereitelt.

Interessant erscheint die hier vertretene These, dass sich ein hoher Reifegrad eines (Corporate-)Governance-Managementsystems auch auf die Erreichung der persönlichen Ziele (neben den unternehmerischen Zielen, dazu gleich nachfolgend) positiv auswirkt!

Sobald die Adressaten (Management/Mitarbeiter/„interested parties“) das begreifen/verinnerlichen, dürfte ausreichend Motivation vorhanden sein, die Erreichung eines hohen Reifegrades und damit die Ziele zu unterstützen (sofern nicht Phlegmatismus und Egoismen im Einzelfall dies ausschließen).

Schwerpunkt des unternehmerischen Handelns ist ebenfalls das Erreichen von Zielen (vgl. Scherer und Fruth 2014, S. 26 ff. und unten Abb. 8.16).

Dabei ist zu „differenzieren“: Es gibt zwingende Ziele ohne Ermessens-/Entscheidungsspielräume (zum Beispiel Compliance/Legalitätspflicht: Abführen der Sozialversicherungsbeiträge, Beachtung der (Straf-) Gesetze et cetera). Diesbezüglich ist nur zu planen, wie diese Ziele unter Beachtung von Ressourcen (Zeit, Geld, Fähigkeiten etc.) angemessen zu erreichen sind. Über die Zielsetzung selbst ist mangels Spielraum nicht zu entscheiden (vgl. Abb. 8.16).

Bezüglich der Themen mit Entscheidungsspielräumen (zum Beispiel unternehmensstrategische Maßnahmen wie Gründung einer Auslandsniederlassung oder Zertifizierung eines Compliance- oder Qualitätsmanagementsystems) muss zum einen (unter Beachtung der Business Judgement Rule) über die Setzung der Ziele entschieden und zuvor beziehungsweise danach die Erreichung der (möglichen) Ziele geplant werden.

Hinweis: Zur Sicherstellung der Zielerreichung beziehungsweise Einhaltung der Planwerte dient das Steuerungs- und Überwachungssystem.

Risiken (Gefahren und Chancen) bedeuten Unsicherheiten bezüglich der Erreichung sowohl der zwingenden als auch der gesetzten Ziele aufgrund positiver oder negativer Beeinflussung der Erfüllung der jeweiligen Anforderungen, die die Zielerreichung voraussetzt (vgl. Abb. 8.17).

²⁸ Positiv: „Ich werde erreichen, dass ...“ besser als negativ: „Ich möchte vermeiden, dass ...“.

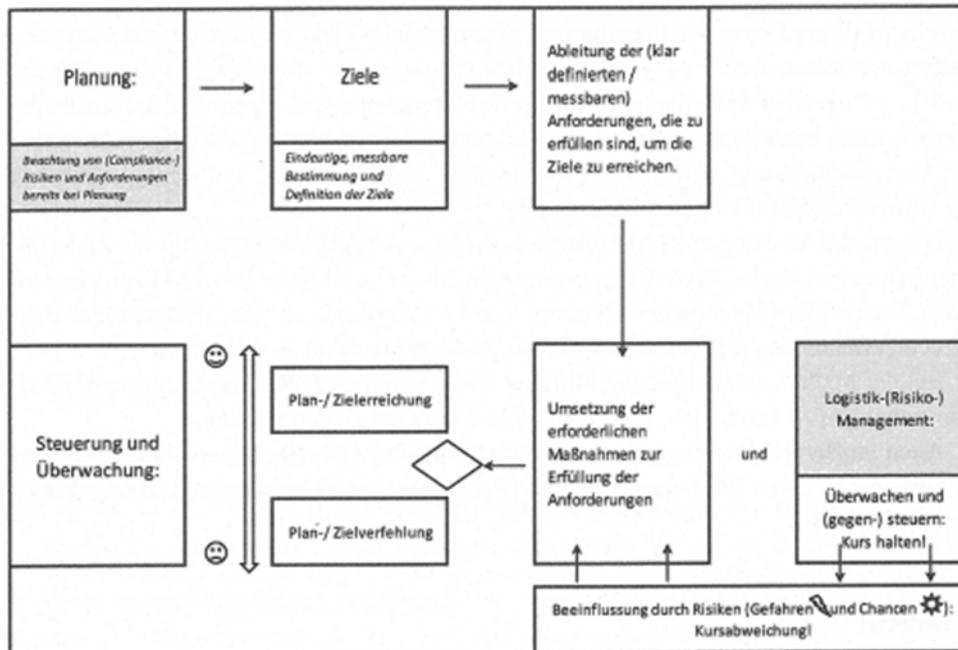


Abb. 8.17 Planung von Zielen und Steuerung/Überwachung der Erfüllung der Anforderungen zur Zielerreichung sowie die Funktion des Logistik-(Risiko-)Managements. (Quelle: Scherer und Fruth 2015)

(Compliance-) Risikomanagement (als Teil des Steuerungs- und Überwachungssystems) dient zum einen dem Sicherstellen der Erreichung der zwingenden (Compliance) und gesetzten Ziele, indem Gefahren/Chancen für eine „Kursabweichung“ frühzeitig erkannt und gesteuert werden. Damit sichert/steigert (Compliance-)Risikomanagement zum einen den Unternehmenswert (vgl. (Value-)Bilanz, Scherer und Fruth 2014, Kap. 3), zum anderen die (geplanten) Cash-flows/Gewinne (GuV): Wertbeiträge.

Darüber hinaus ist (Compliance-)Risikomanagement jedoch auch bereits im Vorfeld bei der Planung und Zielsetzung einzusetzen, um die zwingenden (Compliance-)Anforderungen zu eruieren und zu bewerten sowie im Vorfeld von Entscheidungen (unter Beachtung der Business Judgement Rule) die dafür nötige Informationsbasis anzureichern, indem die „Risiken-Chancen-Bilanzen“ sowie die jeweiligen (finanziellen) Auswirkungen auf Unternehmenswert und Cash-flow, Gewinn etc. (erforderliches Risikokapital) von Entscheidungsalternativen dargestellt und bewertet/simuliert werden.

Beispiel: Um – wie bereits beschlossen – weiter zu wachsen, steht die Geschäftsleitung (inklusive Beteiligung des Aufsichtsrats beziehungsweise Gesellschafters – je nach Unternehmensform etc.) nach langem Planungsprozess letztendlich vor der Frage, ob sie

- Alternative 1: in Deutschland eine Standorterweiterung durchführen soll oder
- Alternative 2: im Land xy eine neue Niederlassung gründen soll.

Bereits in dieser Phase der Planung und Setzung eines Ziels im Bereich von Entscheidungsspielräumen liefert (Compliance-)Risikomanagement notwendige Informationen, welche zwingenden Anforderungen erfüllt werden müssen (beispielsweise bei Auslandsniederlassung unter anderem rechtliche Vorgaben) und wie sich die jeweilige Alternative auf Unternehmenswert und Cash-flows/Gewinne auswirken mag, und ermöglicht damit die Entscheidungsfindung und Zielsetzung.

Die aus der beschlossenen Alternative 2 erwachsenen Anforderungen für die Zielerreichung (unter anderem „Erwerb einer Immobilie bis ...“, „Akquise von 300 Facharbeitern bis ...“, „Erfüllung rechtlicher Vorgaben wie 1. ..., 2. ..., 3. ...“ etc.) müssen nun fristgerecht, effektiv etc. erfüllt werden, um das Ziel entsprechend zu erreichen.

Bei der Maßnahmenumsetzung hilft nun das (Compliance-)Risikomanagement, Kursabweichungen zu vermeiden, und sichert damit die Plan-Zielerreichung.

Auch im Bereich der Logistik finden sich zahlreiche Ziele des Unternehmens und des Managements, deren Erreichung Logistik-(Risiko-)Management unterstützen oder gar sicherstellen mag.

Literatur

- Battis, U., Gusy, C.: Technische Normen im Baurecht. Werner, Düsseldorf (1988)
- Bayer, W.: Die Innenhaftung des GmbH-Geschäftsführers de lege lata und de lege ferenda. *GmbH-Rundschau*. 17, 897–907 (2014)
- BGH, Urteil vom 07.03.2013, AZ: VII ZR 134/12, NJW 2013, S. 1226
- BGH, Urteil vom 24.05.2013, AZ: V ZR 182/12, NJW 2013, S. 2271
- Breuer, R.: Direkte und indirekte Rezeption technischer Regeln durch die Rechtsordnung. *AöR. Archiv. öffentlichen Rechts*. 101, 46–88 (1976)
- Brühwiler, B., Romeike, F.: Praxisleitfaden Risikomanagement – ISO 31000 und ONR 49000 sicher anwenden, 1. Aufl. Erich Schmidt Verlag, Berlin (2010)
- BVerfG, Urteil vom 08.08.1978 (Kalkar-Urteil), AZ: 2 BvL 8/77, NJW 1979, S. 359–362
- BVerwG, Urteil vom 30.09.1996, AZ: 4 B 175.96, NVwZ-RR 1997, S. 214
- Gleißner, W., Romeike, F.: Implikation des IIR-Revisionsstandards Nr. 2. *RISIKO MANAGER*. Ausgabe. 01, 31–34 (2015a)
- Gleißner, W., Romeike, F.: *Praxishandbuch Risikomanagement – Konzepte, Methoden, Umsetzung*. Erich Schmidt Verlag, Berlin (2015b)
- Gleißner, W., Romeike, F., Schaller, A.: Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP) und die Blindheit für Planungsunsicherheit. *RISIKO MANAGER*. Ausgabe 18, 19 (2007)
- Hommelhoff, P., Schwab, M.: Zum Stellenwert betriebswirtschaftlicher Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensleitung und -überwachung im Vorgang der Rechtserkenntnis. *Z. betriebswirtschaftliche Forsch. ZfbF-Sonderheft*. 36, 149–178 (1996)
- International Organization for Standardization (ISO): ISO 19600:2014 – Compliance management systems. http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=62342 (2014). Zugegriffen: 9. Feb. 2015
- Jung, R.H., Bruck, J., Quarg, S.: *Allgemeine Managementlehre – Lehrbuch für die angewandte Unternehmens- und Personalführung*, 4. Aufl. Erich Schmidt Verlag, Berlin (2011)
- Kollatz, P.: Die Haftung des Logistikdienstleisters. In: Knorre, J., Demuth, K., Schmid, R. (Hrsg.) *Handbuch des Transportrechts*, 1. Aufl., S. 28–31. Verlag C.H. Beck, München (2008a)

- Kollatz, P.: Versicherungen für die Tätigkeit als Logistikunternehmer. In: Knorre, J., Demuth, K., Schmid, R. (Hrsg.) *Handbuch des Transportrechts*, 1. Aufl., S. 376–379. Verlag C.H. Beck, München (2008b)
- Koller, I.: *Transportrecht, Kommentar*, 8. Aufl. Verlag C. H. Beck, München (2013)
- LG Mainz, Urteil vom 09.04.2014, Az: 2 O 266/11
- Michaelsen, A.: Abweichungen vom Deutschen Corporate Governance Kodex und von § 161 AktG als Pflichtverletzung im Sinne der Untreue. *Göttinger Studien zu den Kriminalwissenschaften*, Bd. 18. Universitätsverlag Göttingen, Göttingen (2011)
- Montag, C.: Logistikdienstleister als Schuldner der Einfuhrumsatzsteuer, *BB Betriebs-Berater* 2014, S. 265
- Moosmayer, K.: *Compliance – Praxisleitfaden für Unternehmen*, 2. Aufl. Verlag C.H. Beck, München (2011)
- Nicklisch, F.: Funktion und Bedeutung technischer Standards in der Rechtsordnung. *BB Betriebs-Berater*. 38(5): 261–269 (1983)
- OLG Hamm, Urteil vom 25.02.2014, Az: 26 U 157/12
- OLG Düsseldorf, Urteil vom 04.05.2012, Az: I-23 U 80/11, *BauR* 2012, S. 1259, 1260
- OLG Nürnberg, Urteil vom 25.03.2011, Az: 5 U 1786/10
- RiskNET, Scherer, J.: Interview zum Freispruch der Ex-Vorstände der HSH Nordbank: Straf- und zivilrechtliche Haftung für Missmanagement (18.07.2014). <http://www.risknet.de/themen/risknews/straf-und-zivilrechtliche-haftung-fuer-missmanagement/3c60eff295c0d7ee7bf54adbde675a/> (2014). Zugegriffen: 11. Feb. 2015
- Romeike, F.: Gute Frage: Was sind die „Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP)“? *Risk Compliance Audit*. 01, 14–16 (2012)
- Romeike, F., Hager, P.: *Erfolgsfaktor Risikomanagement 3.0: Lessons learned, Methoden, Checklisten und Implementierung*. Springer, Wiesbaden (2013)
- Romeike, F., Stallinger, M.: Schwarze Schwäne im Risikomanagement – Zum Umgang mit seltenen Ereignissen. *RISIKO MANAGER*. 06, 1, 7–13 (2014)
- Scherer, J.: Good Governance und ganzheitliches, strategisches und operatives Management: Die Anreicherung des „unternehmerischen Bauchgefühls“ mit Risiko-, Chancen- und Compliance-management. *Corp. Compliance Z. (CCZ)*. 6, 201–211 (2012)
- Scherer, J., Fruth, K.: *Geschäftsführer-Compliance. Praxiswissen zu Pflichten, Haftungsrisiken und Vermeidungsstrategien*. Erich Schmidt Verlag, Berlin (2009)
- Scherer, J., Fruth, K.: *Stark in die Zukunft, Neue Trends für effizientes und nachhaltiges Management*. Klaus Fruth, Waldkirchen (2011)
- Scherer, J., Fruth, K.: *Governance-Management B and I: Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung (GoU) und -überwachung (GoÜ): Grundsätze ordnungsgemäßer (Corporate) Governance (GoGov)*. Klaus Fruth, Waldkirchen (2014)
- Scherer, J., Fruth, K.: Der Einfluss von Standards, Technik Klauseln und des „Anerkannten Standes von Wissenschaft und Praxis“ auf Organhaftung und Corporate Governance – am Beispiel ISO 19600 (2015) *Compliance Managementsystem. Corp. Compliance Z. (CCZ)*. 1, 209–218 (2015a)
- Scherer, J., Fruth, K.: *Governance-Management (Band II: Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung (GoU) und -überwachung (GoÜ): Grundsätze ordnungsgemäßer (Corporate) Governance (GoGov)*. Klaus Fruth, Waldkirchen (2015b) (erscheint 4/2015)
- Seibel, M.: Abgrenzung der „allgemein anerkannten Regeln der Technik“ vom „Stand der Technik“. *NJW Neue Juristisch. Wochenschr.* 41, 3000–3004 (2013)
- Sieg, O., Zeidler, S.-A.: Business Judgement Rule. In: Hauschka, C.E. (Hrsg.) *Corporate Compliance*, 2. Aufl., S. 46–72. Verlag C.H. Beck, München (2010)
- Wieske, T.: AGB für die Logistik? *VersR Versicher.* 57(7), 336 (2006)
- Wieske, T.: *Logistik-AGB*. In: Heidel, T., Schall, A. (Hrsg.) *Handelsgesetzbuch: HGB – Handkommentar*, 1. Aufl., S. 2589–2600. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden (2011)

- Wikipedia: Fields of Science and Technology. http://de.wikipedia.org/wiki/Fields_of_Science_and_Technology (2014). Zugegriffen: 11. Feb. 2015
- Wojtek, R., Ettrich, P.: Haftungsvermeidung im Transportgewerbe. In: Hauschka, C.E. (Hrsg.) *Corporate Compliance*, 2. Aufl., S. 1118–1140. Verlag C.H. Beck, München (2010)
- Wöhe, G., Döring, U.: *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 25. Aufl. Vahlen, München (2013)
- Zöllner, W., Noack, U.: § 43 Haftung der Geschäftsführer. In: Baumbach, A., Hueck, A. (Hrsg.) *GmbHG*. 19. Aufl. Verlag C.H. Beck, München (2010)



Prof. Dr. jur. Josef Scherer ist seit 1996 Professor für Unternehmensrecht (Compliance), insbesondere Risiko- und Krisenmanagement, Sanierungs- und Insolvenzrecht an der Technischen Hochschule Deggendorf sowie Gründer und Leiter des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risk- und Compliance Management der Technischen Hochschule Deggendorf THD. Neben seiner Tätigkeit als Seniorpartner der auf Governance, Risk & Compliance (GRC) spezialisierten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Prof. Dr. Scherer, Dr. Rieger & Partner erstellt er wissenschaftliche Rechtsgutachten und agiert als Richter in Schiedsverfahren. Von 2001 bis 2014 arbeitete er auch als Insolvenzverwalter in verschiedenen Amtsgerichtsbezirken. In Kooperation mit TÜV und RiskNET konzipierte er als Studiengangsleiter und Referent den akkreditierten berufsbegleitenden Masterstudiengang Risikomanagement und

Compliance Management an der Technischen Hochschule Deggendorf. Seine Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte mit zahlreichen Publikationen liegen auf den Gebieten der Managerhaftung, Governance, Compliance- und Risikomanagement sowie des Vertragsmanagements, Produkthaftungs-, Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzrechts.