

BRENT IHR BAUM NOCH ANALOG? WIE DER WEIHNACHTSBAUM ALS VORBILD FÜR DIE UNTERNEHMENS- DIGITALISIERUNG DIENEN KANN

Kaum ein Thema beschäftigt die Märkte derzeit so sehr wie die Digitalisierung, kaum ein Thema wird die Unternehmen mittelfristig ähnlich grundlegend verändern, und kaum ein Thema ist derart vielschichtig. Um die mit der Digitalisierung im eigenen Unternehmen verbundenen Risiken zu identifizieren und zu reduzieren, empfiehlt sich die Einführung einer *Digital Governance Organisation*. Bei deren Gestaltung kann ein Blick auf den Weihnachtsbaum inspirierend wirken.

Kernthemen

- Digital Governance: Compliance der Digitalisierung
- Auswahl geeigneter Digitalisierungsbeauftragter
- Implementierung funktionsorientierter Kontroll- und Monitoring-Prozesse

I. LOST IN DIGITALISATION?

Ursprünglich in den Köpfen hochspezialisierter IT-Experten geboren, hat sich die Digitalisierung längst weit über den Informationssektor hinaus entwickelt und greift heute weltweit über alle Länder- und Branchengrenzen hinweg um sich, angefangen bei der Primärproduktion über den gesamten industriellen und Dienstleistungssektor bis hin zur Entsorgungs-, Tourismus- und Freizeitwirtschaft. Sie wirft nicht nur volks- und betriebswirtschaftliche, sondern auch zahlreiche technische, rechtliche und (rechts-)philosophische Fragen auf. Ganze Volkswirtschaften fokussieren ihre Auslandsinvestitionen auf Hochtechnologie-Sektoren anderer Volkswirtschaften, weltweit entwickeln Unternehmen Digitalisierungsstrategien, und Juristen und Philosophen diskutieren über bisher unbekannte Verantwortlichkeiten für digitale Produkte, die nicht mehr von Menschen, sondern von anderen Produkten entwickelt worden sind. Die Digitalisierung wird in den Unternehmen noch erheblich deutlichere Spuren hinterlassen als die Compliance- und Datenschutz-Entwicklungen in den letzten Jahren.

Doch statt aus den Schwierigkeiten zu lernen, mit denen alle Unternehmen bei der Implementierung neuer Compliance- und datenschutzrechtlicher Prozesse zu kämpfen hatten und haben, ist bei der Umsetzung des Digitalisierungstrends ein ähnliches Chaos zu beobachten wie in den ersten Jahren der Compliance- und Datenschutzbewegungen. Erschwerend kommt hinzu, dass die mit der Digitalisierung typischerweise verbundenen Themenschwerpunkte – anders als im Compliance- und Datenschutzbereich – im Unternehmen häufig dezentralisiert von zahlreichen verschiedenen Funktionsträgern betreut werden.

Obschon der Digitalisierungstrend bereits seit geraumer Zeit das Wirtschaftsleben bestimmt, gehen die meisten Unternehmen die damit verbundenen Herausforderungen bisher eher unkoordiniert an. Bei der digitalen Transformation fehlt häufig der Blick für das große Ganze. Digitalisierungsstrategien werden oftmals nicht zentral gesteuert, geschweige denn die damit jeweils verbundenen wirtschaftlichen und rechtlichen Anforderungen unternehmensübergreifend in sinnvollen Prozessen abgebildet. Vielfach wissen nicht einmal alle mit Digitalisierungsfragen befassten Unternehmensbereiche voneinander. Dadurch werden Chancen vergeben und Risiken begründet. Viele Unternehmen verpassen so den Schutz digitaler Neuentwicklungen, öffnen Flanken für Cyber-Angriffe und Daten-Lecks, schlampfen beim digitalen Vertragsmanagement, versäumen die Beweissicherung in digitalen Prozessen, riskieren einen rechtsunsicheren Umgang mit Daten, übersehen einschlägige Sanktionen und Exportkontrollvorgaben, setzen sich kartellrechtlichen Beanstandungen aus, begründen dadurch Haftungsrisiken etc.

Um im digitalen Wettbewerb bestehen zu können, investieren Unternehmen vorrangig in die Entwicklung neuer digitaler Produkte sowie in die Ablösung vormals analoger durch digitalisierte Betriebsabläufe. Da viele Marktteilnehmer nicht oder allenfalls nur unzureichend über das für die Einführung solcher neuen Produkte und Prozesse erforderliche Personal und Knowhow verfügen, werden digitale Expertise und Entwicklungen samt aller damit verbundenen Risiken häufig von außen zugekauft oder ganze Projekte an externe Anbieter vergeben. Im Wettlauf um die digitale Marktführerschaft richten viele Unternehmen ihren Fokus dabei ausschließlich auf die technischen Neuentwicklungen und lassen außer Acht, dass ihre digitale Transformation zugleich eine Vielzahl neuer Risiken und Verantwortungen mit sich bringt, deren Nichtbeachtung nicht allein die jeweils neuen Produkte und Prozesse, sondern sie selbst im Bestand gefährden kann. Wer sein Unternehmen nicht hinreichend gegen solche Risiken schützt, setzt nicht nur sich selbst, sondern auch das Unternehmen erheblichen Haftungs- und Bußgeldrisiken aus.

II. DIGITAL GOVERNANCE: COMPLIANCE DER DIGITALISIERUNG

Eine entscheidende Herausforderung und zugleich Chance bei der Unternehmensdigitalisierung besteht daher darin, sich nicht allein mit einer zukunftsorientierten Digitalisierungsstrategie zu befassen, sondern zugleich eine funktionierende *Digital Governance Organisation* zu implementieren. *Digital Governance* bezeichnet den Ordnungsrahmen für die Durchführung und Überwachung der digitalen Transformation von Unternehmen. Sie fußt auf der jeweiligen digitalen Unternehmensstrategie, umfasst die Gesamtheit der bei deren Umsetzung zu beachtenden rechtlichen und wirtschaftlichen Anforderungen und bedient sich neben einem personellen Netzwerk qualifizierter Mitarbeiter zugleich passgenauer Unternehmensprozesse, die neben der erfolgreichen Umsetzung der jeweiligen Digitalisierungsstrategie zugleich einen angemessenen Umgang mit den damit verbundenen Risiken ermöglichen. *Digital Governance* befähigt Unternehmen so, ihre digitale Transformation ganzheitlich koordiniert, systematisch und verantwortungsvoll anzugehen. Sie dient der Ermittlung der mit der jeweiligen digitalen Transformation verbundenen Risiken, misst diese Risiken an den jeweils maßgeblichen rechtlichen und wirtschaftlichen Vorgaben und führt im Ergebnis zur Implementie-

Autorenprofil

Dr. Gunnar Sachs, Maître en droit (Paris) ist Partner im Düsseldorfer Büro von Clifford Chance.

Als Fachanwalt für Gewerblichen Rechtsschutz befasst er sich u.a. in der globalen Sektorgruppe Telecommunications Media & Technology mit den **Anforderungen der Unternehmensdigitalisierung** und der Entwicklung sowie Implementierung maßgeschneiderter **Digital Governance Organisations**

zung der erforderlichen personellen Netzwerke sowie Prozesse im Unternehmen, um diesen Risiken angemessen zu begegnen.

Denjenigen, die angesichts der Komplexität der damit verbundenen Herausforderungen ratlos in die Zukunft schauen, sei zur Inspiration in der bevorstehenden Weihnachtszeit ein Blick auf den modern beleuchteten Baum empfohlen. Dessen engmaschigem Lichternetz ähnlich, setzt eine gut funktionierende *Digital Governance Organisation* zuvörderst eine enge personelle Vernetzung der Entscheidungsträger aller in die Digitalisierungsstrategie eingebundenen Unternehmensbereiche voraus, wobei Grad der Vernetzung und "Erleuchtung" jeweils korrelieren.

Als zentrale Schaltstelle sollte ein Digitalisierungsbeauftragter eingesetzt werden. Die große Herausforderung solcher Digitalisierungsbeauftragter – neudeutsch unter anderem auch als "Chief Digital Officer" ("**CDO**"), "Chief Digital Information Officer" ("**CDIO**") oder "Chief Digital Disruption Officer" ("**CDDO**") bezeichnet – besteht darin, sich nicht nur fortlaufend mit der Digitalisierungsstrategie und den sich ständig neu entwickelnden Technologien des eigenen Unternehmens sowie der Wettbewerber zu befassen. Vielmehr sollten sie zugleich als personelle Schnittstelle aller in Digitalisierungsfragen zuständigen Unternehmensbereiche wie auch im Geschäftsverkehr des eigenen Unternehmens mit anderen Unternehmen fungieren. Hierzu sollte der Digitalisierungsbeauftragte im Idealfall nicht nur alle Ansätze digitaler Transformation, sondern auch alle dafür zuständigen Personen sowohl im eigenen Unternehmen als auch bei Wettbewerbern und Geschäftspartnern kennen.

Dies wird mit zunehmendem technischem Fortschritt allerdings immer schwieriger. In Zeiten, in denen bereits zentrale Digitalisierungsbausteine wie etwa Software oder Prozessoren häufig aus zahlreichen Einzelinnovationen entwickelt, zusammengeführt und ständig weiter optimiert werden, ist Transparenz bezüglich der an digitalen Entwicklungen bestehenden Rechte und beteiligten Personen sowie der relevanten rechtlichen Vorgaben häufig nur noch schwer zu gewährleisten. Um diesen Herausforderungen adäquat zu begegnen, sollte der Digitalisierungsbeauftragte als zentrale Schaltstelle entweder unmittelbar in der Unternehmensführung verortet oder aber mit direkten Berichtslinien zu Unternehmensführung, Datenschutz-, Compliance- und IT-Sicherheitsbeauftragten versehen werden. Aus dieser Position heraus kann der Digitalisierungsbeauftragte die digitale Transformation des Unternehmens koordinieren, indem er unter anderem

- extern Märkte und Wettbewerber nach neuen, disruptiven Technologien sowie sich daraus ergebenden Chancen und Risiken auskundschaftet und diese Technologien bei einer positiven Nutzen-Risiko-Bilanz für das eigene Unternehmen zu erschließen hilft sowie
- intern alle an der digitalen Transformation beteiligten Mitarbeiter in einem unternehmensübergreifenden personellen Netzwerk zusammenführt und dirigiert.

Berichtslinien zwischen Digitalisierungs- und Datenschutzbeauftragten empfehlen sich dabei schon deshalb, weil sich die digitale Transformation naturgemäß weitgehend über elektronische Daten vollzieht, die häufig auch personenbezogene Daten etwa von Kunden, Mitarbeitern oder Geschäftspartnern des Unternehmens umfassen.

Talking Tech

Besuchen Sie auch unser Online-Informationsportal für Professionals, die sich in Unternehmen mit Fragestellungen an der Schnittstelle zwischen Digitalisierung und Recht befassen:

[www.cliffordchance.com/
TalkingTech](http://www.cliffordchance.com/TalkingTech)

Vor diesem Hintergrund dürfte die Wahl geeigneter Digitalisierungsbeauftragter je nach Unternehmen variieren. Anders als etwa bei vorrangig rechtlich getriebenen Themen wie der Prozessoptimierung im Datenschutz- und Compliance-Bereich kann sie neben Juristen auch auf IT-Experten, Produktioningenieure, Wirtschaftswissenschaftler oder sonst mit der Digitalisierungsstrategie besonders vertraute Personen fallen. Klar ist, dass die Digitalisierung zentrale Verantwortlichkeiten all dieser Berufsbilder berührt und ein guter Digitalisierungsbeauftragter folglich nicht ohne fachübergreifendes Wissen und enge Vernetzung mit den übrigen Funktionsträgern auskommt. Dies gilt umso mehr, als die Unternehmensdigitalisierung verschiedene technische, wirtschaftliche und rechtliche Themen berührt.

Um auf alle damit verbundenen Fragen bestmöglich vorbereitet zu sein, sollte der Digitalisierungsbeauftragte jedoch nicht allein auf Fachwissen vertrauen müssen, sondern zugleich auf an die Bedürfnisse seines Unternehmens angepasste *Digital Governance*-Prozesse zurückgreifen können. Gute *Digital Governance*-Prozesse decken im Idealfall alle mit der jeweiligen Digitalisierungsstrategie des Unternehmens verbundenen Fragen ab, bieten dazu ebenso wirtschaftlich gewinnbringende wie rechtlich vertretbare Antworten an, schützen das Unternehmen so vor den bereits eingangs genannten rechtlichen Risiken und verbessern zugleich die Qualität der digitalen Arbeitsprodukte. Eine effektive *Digital Governance Organisation* kann – je nach Digitalisierungsstrategie – unter anderem Prozesse zum IP- und Datenschutz, zu Cyber Security, zur Vermeidung der mit IT-Outsourcing verbundenen Risiken und zum rechtssicheren Umgang mit Social Media, *Big Data*-Beständen oder auch Sanktions- und Exportkontrollvorgaben für Technologie-Produkte umfassen. Sie ermöglicht so einen rechtssicheren und risikoarmen Umgang mit digitalen Themen in allen für das jeweilige Unternehmen maßgeblichen Ausprägungen, etwa bei Investitionen in Technologien Dritter, bei der Vergabe von Entwicklungsprojekten und bei der Beschaffung von externem Knowhow, bei der Generierung monopolartiger Datenbestände, bei IT-Sicherheitsfragen im zunehmend vernetzten Internet der Dinge, bei neuen Finanztechnologien und digitalen Währungen, bei programmierten Verträgen und elektronischem Vertragsmanagement, bei der Digitalisierung von Lieferketten und Warenwirtschaftssystemen, bei Exportbeschränkungen für digitale Produkte oder bei besonderen Anforderungen an stark regulierte Bereiche wie etwa *Digital Health*.

III.FAZIT

Digital Governance ähnelt vom Grundgedanken den in den meisten Unternehmen bereits implementierten Corporate Governance- und Compliance-Organisationen und Systemen und zielt neben der Einhaltung der für die jeweilige digitale Transformation einschlägigen rechtlichen Anforderungen auf die Beachtung anerkannter technischer und ethischer Standards. Umgesetzt wird *Digital Governance* in materieller Hinsicht durch die Entwicklung und Implementierung passender Unternehmensleitlinien sowie in personeller Hinsicht durch die Einführung von mit geeigneten Spezialisten besetzten Führungs- und Kontrollstrukturen. So gewährleistet *Digital Governance* eine verantwortungsvolle, fachlich qualifizierte, rechtlich angemessene und auf einen nachhaltigen Unternehmenserfolg angelegte digitale Transformation. Sie dient damit nicht allein dem Schutz des Unternehmens selbst, sondern auch der Unternehmensführung sowie den Inhabern, Anteilignern, Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern.

Um bei dem bereits bemühten Bild des modern beleuchteten Weihnachtsbaums zu bleiben: Ähnlich wie dessen Lichternetz auch bei Fehlern einzelner Schnittstellen im Übrigen weiter funktioniert, gewährleistet eine brauchbare *Digital Governance Organisation* den Fortgang des Unternehmens auch bei Ausfällen einzelner oder ganzer Bereiche und verhindert so, dass – wie noch zu Zeiten in Reihe geschalteter Lichterketten – durch Einzelfehler im bildlichen Sinne gleich in allen Zweigen das Licht ausgeht.

In diesem Sinne: Ein frohes Weihnachtsfest und ein erfolgreiches neues Jahr der Digitalisierung!

AUTOR



Dr. Gunnar Sachs, Maître en droit (Paris)
Fachanwalt für Gewerblichen Rechtsschutz
Partner, Düsseldorf

T +49 211 4355-5460
E gunnar.sachs@cliffordchance.com

Diese Publikation dient der allgemeinen Information und ersetzt nicht die Beratung im Einzelfall. Wenn Sie Fragen haben oder weitere Informationen wünschen, wenden Sie sich bitte an die Autoren oder Ihren üblichen Ansprechpartner bei Clifford Chance.

www.cliffordchance.com

Clifford Chance, Königsallee 59,
40251 Düsseldorf

© Clifford Chance 2017

Clifford Chance Deutschland LLP ist eine Limited Liability Partnership mit Sitz in 10 Upper Bank Street, London E14 5JJ, registriert in England und Wales unter OC393460. Die Gesellschaft ist mit einer Zweigniederlassung im Partnerschaftsregister des Amtsgerichts Frankfurt am Main unter PR 2189 eingetragen.

Die nach § 5 TMG und §§ 2, 3 DL-InfoV vorgeschriebenen Informationen finden Sie unter: www.cliffordchance.com/deuregulatory

Abu Dhabi • Amsterdam • Bangkok • Barcelona • Beijing • Brussels • Bucharest • Casablanca • Dubai • Düsseldorf • Frankfurt • Hong Kong • Istanbul • London • Luxembourg • Madrid • Milan • Moscow • Munich • New York • Paris • Perth • Prague • Rome • São Paulo • Seoul • Shanghai • Singapore • Sydney • Tokyo • Warsaw • Washington, D.C.

Clifford Chance has a co-operation agreement with Abuhimed Alsheikh Alhagbani Law Firm in Riyadh.

Clifford Chance has a best friends relationship with Redcliffe Partners in Ukraine.