



Prof. Dr. Josef Scherer

Rechtsanwalt,  
Vorstand des Internationalen Instituts für Governance, Management,  
Risk- und Compliancemanagement und Leiter der Stabsstelle ESGRC  
der Technischen Hochschule Deggendorf. Mitglied diverser ISO/  
DIN-Normenausschüsse (Governance, Compliance, Personalmanagement).



## **Die Formel für Glück und Erfolg: „ESGRC“**

Wie werden wir (unsere Unternehmen / unsere Welt) glücklicher, erfolgreicher, klüger, besser, sicherer, schöner?

**Nachhaltige und sichere Führung (Governance) für eine neue Welt**

[Imagine](#) - John Lennon

## 1. Why? Mission impossible?

### **Mission & Leitbild<sup>1</sup>**

Zugegeben, die aktuelle Lage ist alles andere als positiv:

Sich überschlagende Krisen<sup>2</sup>, Inflation, Rezession, Deindustrialisierung, geopolitische und wirtschaftliche Verwerfungen und Blockbildungen, Klimawandel ..

Aber: Jammern und Schockstarre hat noch nie jemanden weitergebracht.

Wir sollten bzw. müssen nach Lösungen und Chancen suchen:

*„Zukunft nachhaltig gestalten, statt ständig Krisen zu verwalten!“*

## 2. Was geht? Wie ist die Lage?

### - Reflexion zum Status Quo

#### 2.1 Angst vor und Fehler bei unternehmerischen Entscheidungen

### **„Risikobasierte Führung“<sup>3</sup>**

*Scio nescio:*

Derzeit wissen wir nur eines sicher: Dass nichts sicher ist.

Dies erschwert es den Entscheidern, angemessene Ziele zu setzen, zielführende Strategien zu entwickeln und gute unternehmerische Entscheidungen<sup>4</sup> zu treffen.

Etwas resigniert und ratlos kommen in Strategiesitzungen statt einer überzeugenden Idee vermehrt Äußerungen auf, wie *„für mich wird es schon noch reichen...“*.<sup>5</sup>

Falsch eingeschätzte Lagen vor nahezu allen Krisen der letzten 15 Jahre mit Schuldzuweisungen auf andere und banalen Ausreden, es seien alles *„schwarze Schwäne“*, also nicht vorhersehbare Ereignisse, gewesen, führen zu Politikverdrossenheit und schwindendem Vertrauen in unsere Unternehmenslenker.<sup>6</sup>

In der Praxis wird unisono bemängelt, dass sich Manager nicht mehr trauen, selbstbewusst zu entscheiden, was dazu führt, dass bei Übertragung von Aufgaben auf Führungskräfte häufig statt einer Lösung

---

<sup>1</sup> ISO 37000: 2021, Normkapitel 6.1: „Purpose“

<sup>2</sup> Vgl. Scherer / Keilen / Zach, Krisenmanagement – Eine Chance für Resilienz und Nachhaltigkeit, Journal für Medizin- und Gesundheitsrecht, JMG 2 / 2022, S. 91 ff., zum kostenlosen Download im Internet; vgl. auch DIN EN ISO 22361: 2023 – Sicherheit und Resilienz – Krisenmanagement – Leitlinien und DIN EN ISO 22301 : 2020 Sicherheit und Resilienz – Business Continuity Management System – Anforderungen; vertiefend: Scherer, Die Corona- Wirtschaftskrise als Chance, 2020 und Scherer / Keilen / Zach, Quo vadis, Gesundheitswesen? – Von Business Continuity Management und Krisenmodus über Nachhaltigkeit (ESG) zu Resilienz und Antifragilität mithilfe neuer systemischer Ansätze und künstlicher Intelligenz, JMG 4 / 2021, S. 215 ff., beide Artikel zum kostenlosen Download im Internet.

<sup>3</sup> ISO 37000: 2021, Normkapitel 6.9: „Risk Governance“

<sup>4</sup> Vgl. Scherer, Good Governance und ganzheitliches strategisches und operatives Management: Die Anreicherung des „unternehmerischen Bauchgefühls“ mit Risiko-, Chancen- und Compliancemanagement, Coporate Compliance Zeitschrift (CCCZ), 6 / 2012, S. 201 – 211, zum kostenlosen Download im Internet; vgl. auch Scherer / Fruth, Governance – Management, Band 1, Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung und -überwachung, 2012.

<sup>5</sup> Vgl. Freitag: „(...) Doch die aktuelle Stimmung bei VW sei merkwürdig, sagt jemand, der gerade eine ganze Serie von Führungskräften gesprochen hat. Gehe es um die Zukunft des Unternehmens, falle ein Satz am häufigsten: „Für mich reicht's noch.“ (...), Manager-Magazin.de, Sanierungsfall VW, 23.05.2023.

<sup>6</sup> Vgl. Scherer / Romeike / Gursky, Mehr Risikokompetenz für eine neue Welt, JMG 3 / 2021, S. 159 – 165, zum kostenlosen Download im Internet.

die doppelte Menge von Problemen zurückkommt.<sup>7</sup>

Möglicherweise hilft ein Griff in die Methodenkiste, um zielführend und rechtssicher zugleich vorzugehen:

## 2.2 Die richtigen Analysen

### „Stakeholder-Orientierung“<sup>8</sup>

Zunächst ist über angemessene (!) Unternehmens-, Umfeld-, Wesentlichkeits- und Stakeholder-Analysen die aktuelle Lage festzustellen.<sup>9</sup>

Mit den passenden Methoden aus dem Risikomanagement, zu denen auch (Worst Case-) Szenario-Analysen gehören, ist dann nach Stärken und Schwächen, Gefahren und Chancen (SWOT) zu suchen.<sup>10</sup>

## 2.3 Die Sorgen und Chancen der Entscheider

Nach einer Studie *CEO's Global Survey* (2023)<sup>11</sup> gehören zu den Top-Herausforderungen für Entscheider und Organe

(Vorstände, Aufsichtsräte, Geschäftsführer) zunächst die Themen Versorgungssicherheit und die überbordende und intransparente Regulierung inklusive vielfältiger Nachhaltigkeits-Compliance-Anforderungen.

Der Fachkräftemangel<sup>12</sup> und die Herausforderungen der digitalen Transformation<sup>13</sup> ergänzen diese Sorgenliste von Managern und sollte auch die Politiker zu lösungsorientiertem Handeln inspirieren.

Nach dem „*Global Risk Report 2023*“<sup>14</sup> stehen Makroökonomie, Regulierung, Digitalisierung, Klima und<sup>15</sup> Nachhaltigkeit sowie fehlender Resilienz von Organisationen und Menschen ganz oben auf der globalen Top-Risiko-Liste:

Nahezu die gleichen Themen...

Aufgrund des transformativen Drucks in einer global enorm angespannten Lage wähen manche Ökonomen uns bereits im beginnenden „6. Kondratieff-Zyklus“<sup>16</sup>,

---

<sup>7</sup> Vgl. zum rechtsicheren Delegationsprozess: *Scherer / Fruth, Governance - Management - Band 1, 2012, S. 54* vgl. auch *Scherer / Romeike / Gursky, Mehr Risikokompetenz für eine neue Welt, Journal für Medizin- und Gesundheitsrecht (JMG), Ausgabe 03/2021, S. 159-165* und *Scherer, Compliance – Managementsystem und DIN ISO 37301 : 2021 erfolgreich implementieren, integrieren, auditieren, zertifizieren, Herausgeber DIN, Beuth-Verlag, 2022, Kapitel 2.*

<sup>8</sup> ISO 37000: 2021, Normkapitel 6.6: „Stakeholder Engagement“

<sup>9</sup> Vgl. *Scherer, DIN ISO 37301: 2021 erfolgreich implementieren, integrieren, auditieren, zertifizieren, Herausgeber DIN, Beuth-Verlag, 2022, Kapitel 4.1 und 4.2.*

<sup>10</sup> Vgl. *Scherer / Romeike / Gursky, Mehr Risikokompetenz für eine neue Welt, JMG 3 / 2021, S. 159 – 165, zum kostenlosen Download im Internet* und *Scherer / Fruth, Digitalisiertes Integriertes Risiko-Managementssystem mit GRC, 1. Auflage, 2019.*

<sup>11</sup> Vgl. *CEO's Global Survey, Annual CEO's Report 2023*, aufrufbar unter: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/ceo-survey-2023.html>, (zuletzt aufgerufen am: 15.08.2023).

<sup>12</sup> Vgl. *Scherer / Fruth / Grötsch, Digitalisiertes Integriertes Personal-Managementssystem mit GRC als wesentliche Komponente von Nachhaltigkeit (ESG / CSR), 2. Auflage, 2022.*

<sup>13</sup> Vgl. *Scherer / Fruth / Grötsch, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Unternehmensführung 4.0“, 2021* und *Scherer / Fruth, Technik-Governance, Die untrennbare Verzahnung von Recht, Technik, Wirtschaft und Psychologie, BCM-Berufsverband der Compliance-Manager, 2016, zum kostenlosen Download im Internet.*

<sup>14</sup> Vgl. *Global Risk Report 2023*, aufrufbar unter: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023.de>, (zuletzt aufgerufen am: 15.08.2023).

<sup>15</sup> Vgl. *Scherer, Resilience + Antifragility = Resility – Integriertes GRC-/ESG-/Resility-Managementssystem als wesentlicher Pfeiler für Business Continuity, Risikotragfähigkeit, Nachhaltigkeit (ESG/CSR), Resilienz und Antifragilität, 2021, zum kostenlosen Download im Internet.*

<sup>16</sup> Vgl. *Nefiodow, Der sechste Kondratieff, Kondratieff.net, 2023* und *Investorsapiens.de, Börsencrash 2022 / 2023 und der 6. Kondratieff-Zyklus, 13.08.2023, Hinweis: In der Wissenschaft ist die „Theorie der langen*

in dem neue Basis-Technologien mit neuen Energieformen und Künstlicher Intelligenz u.v.m. die Chancen bieten, uns wieder in den Aufschwung zu führen.

## 2.4 Die Schwachstellen des *Ordentlichen Kaufmanns*

Der „Ordentliche Kaufmann“<sup>17</sup>, Vorstand, Aufsichtsrat, Geschäftsführer, Manager braucht nach wie vor die klassischen Tugenden wie Zuverlässigkeit, Fleiß, Kompetenz, Mut, etc.

Zugleich müsste er aber auch noch seine „Achillesfersen“ im Bereich Digitalisierung und KI, Regulierungs- und Nachhaltigkeitsanforderungen, sowie bei Abhängigkeit von zu wenigen echten Leistungsträgern stärken.

Auch effektive und effiziente Wertschöpfungsprozesse und die Fähigkeit, selbstbewusst gute unternehmerische Entscheidungen zu treffen, sollten noch optimiert werden.<sup>18</sup>

Nicht zuletzt besteht bei „echter“ Risikokompetenz, also der Fähigkeit, die Lage mit ihren Risiken und Chancen *zutreffend* einzuschätzen und nicht verzerrten, intuitiven Bauchgefühl-Entscheidungen zum Opfer zu fallen, noch großer Nachholbedarf.<sup>19</sup>

## 2.5 Verantwortung und Haftungsgefahren

### „Verantwortlichkeit“<sup>20</sup>

Viele gesetzliche Vorschriften, welche über Einzelfall-Rechtsprechung mit zahllosen Beispielen zwingende Regeln in allen Bereichen unternehmerischer Tätigkeit aufstellen, verlangen vom Ordentlichen Kaufmann, Vorstand Geschäftsführer, Aufsichtsrat, dass er „gewissenhaft“ zu agieren habe (§§ 93, 116 AktG, 43 GmbHG, 347 HGB).<sup>21</sup>

Einhergehend mit den steigenden regulatorischen Anforderungen erhöhen sich die Haftungsrisiken für Manager enorm: Im Zehn-Jahreszeitraum von 1986 bis 1995 gab es genauso viele Verurteilungen zur Managerhaftung, wie in den letzten 100 Jahren zuvor.

Für die nachfolgenden Dekaden 1996-2005 und 2006-2015 wurden jeweils nochmalige Verdoppelungen gemessen, beziehungsweise geschätzt.

Die durchschnittlichen Vergleichssummen der 50 größten US-Haftungs-Gerichtsurteile im Zeitraum von 2014-2018 haben sich von 28 auf 54 Millionen US-Dollar fast verdoppelt.<sup>22</sup>

Auch die Zahl der Klimaprozesse hat sich laut des *UN-Umweltprogramms* von 2017

---

Wellen“, basierend auf *Kondratieff* nicht anerkannt. Gleichwohl ist es m.E. sinnvoll, sich mit Trendbüchern und disruptiven Umfeldentwicklungen im Sinne von Risiko- und Chancenfrüherkennung zu beschäftigen.

<sup>17</sup> Vgl. Scherer, Das interessiert Kapitalgeber: Antifragilität und der „Achilleskörper“ des Ordentlichen Kaufmanns – Vermeidung der persönlichen Haftung für Missmanagement, 2019, zum kostenlosen Download im Internet.

<sup>18</sup> Vgl. Scherer, Das interessiert Kapitalgeber: Antifragilität und der „Achilleskörper“ des Ordentlichen Kaufmanns – Vermeidung der persönlichen Haftung für Missmanagement, 2019, zum kostenlosen Download im Internet.

<sup>19</sup> Vgl. Scherer / Romeike / Gursky, Mehr Risikokompetenz für eine neue Welt, JMG 3 / 2021, S. 159 – 165, zum kostenlosen Download im Internet.

<sup>20</sup> ISO 37000: 2021, Normkapitel 6.5: „Accountability“

<sup>21</sup> Vgl. Scherer, Das interessiert Kapitalgeber: Antifragilität und der „Achilleskörper“ des Ordentlichen Kaufmanns – Vermeidung der persönlichen Haftung für Missmanagement, 2019, zum kostenlosen Download im Internet.

<sup>22</sup> Vgl. Scherer, DIN ISO 37301: 2021 erfolgreich implementieren, integrieren, auditieren, zertifizieren, Herausgeber DIN, Beuth-Verlag, Kapitel: Einleitung.

( 900) bis 2022 (2200) mehr als verdoppelt.<sup>23</sup>

Dabei würden sich die Menschen und Umweltorganisationen zunehmend an die Gerichte, unter anderem auch den *Bundesgerichtshof* oder den *Europäischen Gerichtshof für Menschenrechte* wenden, um Regierungen und Unternehmen zur Rechenschaft für die Folgen der Klimakrise zu ziehen. Rechtstreitigkeiten seien als ein „*Schlüsselmechanismus im Kampf gegen den Klimawandel*“ erkannt worden.<sup>24</sup>

Mitverantwortlich im Boot sitzen neben Vorstand, Geschäftsführer und Aufsichtsrat auch die Beschäftigten, insbesondere bei übertragenen Unternehmerpflichten auf sogenannte „*Sonder-Beauftragte*“<sup>25</sup>. *Business as usual*, nur weil bisher alles gut gegangen ist, wird auch von der aktuellen Rechtsprechung nicht toleriert.

Kürzlich erst entschied der *Bundesfinanzhof*, dass ein Geschäftsführer, der die erforderlichen Kompetenzen für sein Amt nicht habe, das Amt gar nicht annehmen dürfe oder niederlegen müsse, um

persönliche Haftung zu vermeiden und verurteilte ihn.<sup>26</sup>

Auch das *Umweltstrafrecht* führt zu immer mehr Ermittlungsverfahren und Verurteilungen, nicht nur in Deutschland.<sup>27</sup>

## 2.6 Gestiegene Entdeckungswahrscheinlichkeiten durch Whistleblowing.

Nicht nur das *Hinweisgeber-Schutz-Gesetz*, sondern zahlreiche weitere Regularien verpflichten Organisationen, Beschwerdekanäle für diverse Stakeholder ( vor allem Beschäftigte, aber auch Dritte) einzurichten.<sup>28</sup>

Dabei muss die Vertraulichkeit für die Hinweisgeber / Whistleblower gewährleistet werden.

Mit steigender Aufklärung und der Erkenntnis, dass bei Hinweisen auf Missstände keine Sanktionen drohen, werden in Zukunft besorgte oder unzufriedene Menschen vermehrt Hinweise geben. Durch die sich zwingend anschließenden „*Internal Investigations*“ /

---

<sup>23</sup> Vgl. *Redaktion beck-aktuell*, 2022, Zahl der Klimaprozesse in fünf Jahren mehr als verdoppelt, 28.07.2023, (dpa): „(...) laut einem Bericht des UN-Umweltprogramms (UNEP) wurden 2022 knapp 2.200 Klimaklagen verhandelt. (...)“.

Vgl. auch *NTV / Panorama*, „Umweltkriminalität hat Gewinne wie der Drogenhandel“, 27.07.2023.

<sup>24</sup> Vgl. *Redaktion beck-aktuell*, Zahl der Klimaprozesse in fünf Jahren mehr als verdoppelt, 28.07.2023, (dpa): „(...) laut einem Bericht des UN-Umweltprogramms (UNEP) wurden 2022 knapp 2.200 Klimaklagen verhandelt. (...)“.

<sup>25</sup> Vgl. *Scherer / Grötsch / Fruth*, Enthaftendes Compliance- und Whistleblowing-Managementsystem nach aktueller Rechtslage – Ein „must have“ für alle Führungskräfte, 6 / 2023, zum kostenlosen Download im Internet.

<sup>26</sup> Vgl. *BFH, Bundesfinanzhof*, Beschluss vom 15.11.2022, Az VII R 23 / 19.

<sup>27</sup> Vgl. auch *NTV / Panorama*, „Umweltkriminalität hat Gewinne wie der Drogenhandel“, 27.07.2023: „Umweltkriminalität ist nach dem Drogenhandel und Produktpiraterie die drittgrößte kriminelle Aktivität der Welt. Und eine der profitabelsten. (...)“.

Zum Umwelt-Ordnungswidrigkeiten- und -Strafrecht zählen -rechtswidrige Behandlung von Abwässern und Abfällen, Gewässer-, Strahlen-, Immissions-, Natur-, Boden-, etc.- Schutz, vgl. *Umweltbundesamt*, Umweltordnungswidrigkeiten und Umweltstraftaten, 06.07.2023, umweltbundesamt.de. Vgl. auch *Saliger*, Umweltstrafrecht, 2. Auflage, 2020 und *Börner*, Umweltstrafrecht, 2020.

Als Basis für ein *enthaftendes Umwelt-Ordnungswidrigkeits- und -Strafrechts-Compliance-Managementsystem* dient die DIN ISO 37301: 2021, vgl. *Scherer*, DIN ISO 37301: 2021, erfolgreich implementieren, integrieren, auditieren, zertifizieren, Herausgeber DIN, Beuth-Verlag, 2022.

<sup>28</sup> Vgl. *Scherer / Grötsch*, Überschneidungen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) mit anderen Regularien – Beschwerdekanäle und Whistleblowing – ein Überblick, *Comply 2 / 2023*, S.10 – 13 und *Scherer / Grötsch*, Hinweisgeberschutzgesetz, Greenwashing, und Internal Investigations, 6 / 2022, beide Artikel zum kostenlosen Download im Internet.

Verdachtsfalluntersuchungen werden Compliance-Verstöße vermehrt transparent und führen u.U. zu Sanktionen, aber – noch wichtiger – Prozessverbesserungen. Beispielsweise hat das *Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz* im Sommer 2023 eine Beschwerdestelle für Fälle von Verstößen gegen die *OECD-Leitsätze* eingeführt. Die „*Nationale Kontaktstelle für die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (NKS)*“.

## 2.7 Neue Regulierung im Bereich Governance (Unternehmensführung) und Nachhaltigkeit (ESG): Bürokratie oder heilsamer Druck?

### „Überwachung“<sup>29</sup>

Im Bereich Governance (Unternehmensführung)<sup>30</sup> gab es in der letzten Zeit massenhaft neue Regulierung: Gesetze, Rechtsprechung, Richtlinien, Verordnungen und Standards auf globaler, europäischer und deutscher Ebene.

Beispielsweise die „*OECD-Leitlinien für nachhaltige Unternehmensführung*“<sup>31</sup> vom Juni 2023 für multinationale Unternehmen, die auch eine ministeriale Beschwerdestelle zur Anzeige unlauterer Praktiken für jedermann zur Verfügung stellen.

Der „*Deutsche Corporate Governance Kodex (2022)*“<sup>32</sup> verlangt von großen Unternehmen „Angemessenheit und Wirksamkeit“ von Compliance-, Risiko-, internen Kontroll- und Revisionssystemen, insbesondere auch in Bezug auf Nachhaltigkeit. Die großen Unternehmen wiederum geben dies über Anforderungen von diversen Zertifikaten oder sonstigen Nachweisen an ihre Geschäftspartner, auch im Mittelstand, weiter.

Der neue § 1 des *Gesetzes zur Stabilisierung und Restrukturierung von Unternehmen (StaRUG)* statuiert für Geschäftsführer und Vorstände von Kapitalgesellschaften die Pflicht zum kontinuierlichen Risikocheck, zu Business Continuity- und Krisenmanagement.<sup>33</sup>

Es verlangt - wie früher schon mehrfach auch der *BGH* - dass die Entscheider jederzeit (!) die wirtschaftlichen und finanziellen Verhältnisse ihrer Organisation kennen und bei krisenhaften Anzeichen angemessene Maßnahmen einleiten. Diese Vorschrift gilt nicht nur für krisenbetroffene Unternehmen, sondern auch für stabile und gesunde Organisationen.<sup>34</sup>

Das *Oberlandesgericht Nürnberg*<sup>35</sup> hat kürzlich dieselben Anforderungen für ein kleines Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten aufgestellt und dessen Geschäftsführer persönlich wegen Verletzung

<sup>29</sup> ISO 37000: 2021, Normkapitel 6.4: „Oversight“

<sup>30</sup> Vgl. *Scherer / Fruth*, Governance-Management, Band 1, 2 und Anlagenteil, 2012 ff.; *Scherer*, Good Governance und ganzheitliches strategisches und operatives Management: Die Anreicherung des „unternehmerischen Bauchgefühls“ mit Risiko-, Chancen- und Compliancemanagement, *Corporate Compliance Zeitschrift (CCCZ)*, 6 / 2012, S. 201 – 211, zum kostenlosen Download im Internet; *Maron / Wegener*, Controlling und Governance im Wandel der Zeit, *Controller Magazin* 4 / 2023, S. 4 ff..

<sup>31</sup> Vgl. *Bundesministerium „für Wirtschaft und Klimaschutz“ und „für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz“*, Neue Leitlinien für mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen, 08.06.2023, [bmwk.de](http://bmwk.de) und Text unter [mneguidelines.oecd.org](http://mneguidelines.oecd.org).

<sup>32</sup> Text des DCGK unter: [dcgk.de/dcgk\\_28.4.2022](http://dcgk.de/dcgk_28.4.2022).

<sup>33</sup> Vgl. *Scherer*, DIN ISO 37301: 2021 erfolgreich implementieren, integrieren, auditieren, zertifizieren, Herausgeber DIN, Beuth-Verlag, 2022, Kapitel 4.6: Die Pflicht zum Risiko-Check.

<sup>34</sup> Vgl. *Scherer / Grötsch / Fruth*, Enthaftendes Compliance- und Whistleblowing-Managementsystem nach aktueller Rechtslage – Ein „must have“ für alle Führungskräfte, 6 / 2023, zum kostenlosen Download im Internet und *Glassner / Nrokert*, zu § 1 StaRUE, *Der Betrieb* 2023, S. 1489 ff..

<sup>35</sup> *OLG Nürnberg*, Urteil vom 30.03.2022, Az. 124 1520 / 19

dieser Pflicht und unterlassener Einrichtung eines Compliance- und Internen Kontrollsystems zu fast einer Million Euro Schadensersatz verurteilt.

Weltweit anwendbar hat die *Internationale Organisation für Normung (ISO)* Standards für Unternehmensführung (Governance)<sup>36</sup>, Anti-Korruption<sup>37</sup>, Whistle Blowing<sup>38</sup>, Compliance<sup>39</sup> und Risiko-<sup>40</sup>Managementsysteme beschlossen und erarbeitet gerade auch Normen u.a. für Verdachtsfall-Untersuchungen (Internal Investigations)<sup>41</sup>, die 17 Nachhaltigkeitsziele der UN<sup>42</sup> und Nachhaltigkeits-Berichterstattung (ESG Disclosure).<sup>43</sup>

Alleine die DIN ISO 37301: 2021<sup>44</sup> für Compliance-Managementsysteme verarbeitete beispielsweise circa 60 Entscheidungen des *Bundesgerichtshofes* für rechtssichere

Unternehmensorganisation und ist damit eine sehr wichtige Ratgeberin.<sup>45</sup>

Im Bereich der Nachhaltigkeit sind die 17 Nachhaltigkeitsziele (*UN Sustainable Development Goals*)<sup>46</sup> der Vereinten Nationen auf globaler Ebene höchst prominent und werden auch in den meisten Nachhaltigkeitsberichten zitiert.

Aber auch zahlreiche neue Regelungen auf europäischer Ebene drängen Organisationen z.T. mit Androhung von sehr hohen Bußgeldern zu mehr Nachhaltigkeit:

So die *Taxonomie-Verordnung der EU*<sup>47</sup>, die *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*<sup>48</sup> mit ihren *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*<sup>49</sup>, die *Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)*<sup>50</sup>, die zur

---

<sup>36</sup> ISO 37000: 2021 (Governance of Organizations). Hinweis: Studenten der THD haben über das System „Nautos“ kostenlosen Zugriff auf ISO-Normen.

<sup>37</sup> DIN ISO 37001: 2018 (Managementsysteme zur Korruptionsbekämpfung – Anforderungen mit Leitlinien zur Anwendung.

<sup>38</sup> DIN ISO 37002: 2022 (Hinweismanagementsysteme – Leitlinien)

<sup>39</sup> DIN ISO 37301: 2021 (Compliance-Managementsystem)

<sup>40</sup> DIN ISO 31000: 2018 (Risiko-Managementsystem) – wird derzeit überarbeitet.

<sup>41</sup> ISO / TS 37008: 2023 (Internal Investigations)

<sup>42</sup> ISO / PC 343 NA 175-00-03 AA: 2023 (UN Sustainable Development Goals Managementsystem)

<sup>43</sup> ISO, PW, 37010: 2023 (General Principles for ESG Disclosure)

<sup>44</sup> Vgl. *Scherer*, DIN ISO 37301: 2021 erfolgreich implementieren, integrieren, auditieren, zertifizieren, Herausgeber DIN, Beuth-Verlag, 2022.

<sup>45</sup> Vgl. *Rack*, an: *Scherer*, DIN ISO 37301: 2021 erfolgreich implementieren, integrieren, auditieren, zertifizieren, Herausgeber DIN, Beuth-Verlag, 2022, Kapitel Einleitung.

<sup>46</sup> Vgl. 17 UN Sustainable Development Goals, <https://sdgs.un.org/goals>.

<sup>47</sup> Vgl. zum Einstieg: Wikipedia, Verordnung (EU) 2020 / 852 (Taxonomieverordnung) sowie: *EU-Kommission in Deutschland*, EU-Kommission macht neue Vorschläge für EU-Taxonomie und ESG-Kriterien, 13.06.2023. U.a. schlug die EU am 13.06.2023 neue Vorschriften für Anbieter von Umwelt-, Sozial- und Governance-Ratings (ESG-Ratings) vor: Vorschlag für eine Verordnung über Anbieter von ESG- (Umwelt, Sozial und Governance -Ratings): Beaufsichtigung durch die Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde (ESMA). Vgl. auch *Finanzpedia.net*, Welche ESG-Ratings sind kostenlos abrufbar?, 2023.

<sup>48</sup> Vgl. *Europäische Kommission*, Fragen und Antworten zur Annahme europäischer Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, 31.07.2023, [ec.europa.eu](https://ec.europa.eu).

<sup>49</sup> Die ESRS-Standards sind downloadbar in 23 europäischen Sprachen unter [ec.europa.eu](https://ec.europa.eu) unter dem Abschnitt Adoption Anhang C (Annahme durch die EU): [ec.europa.eu/info/land/.../Erste-europäische-Standards-für-die-Nachhaltigkeitsberichterstattung\\_de](https://ec.europa.eu/info/land/.../Erste-europäische-Standards-für-die-Nachhaltigkeitsberichterstattung_de). Zu Governance finden sich, ab S.272 ff.: ESRS G1: Unternehmenspolitik

<sup>50</sup> Vgl. *Herzog*, CSDDD: EU-Parlament stimmt für strengeres EU-Lieferkettengesetz, Haufe news, 01.06.2023. Für viele überraschend stimmte das Europäische Parlament am 01.06.2023 sogar für eine Verschärfung des ursprünglichen Entwurfes der CSDDD. Es soll künftig für Unternehmen ab 250 Beschäftigten mit mehr als 40 Mio Euro Umsatz gelten mit Sanktions- (u.a. zivilrechtliche Haftung der Geschäftsleitung („Directors Duties“ für Vorstände / Geschäftsführer)) und Geldbußen gegen das Unternehmen in Höhe von bis zu 5% des weltweiten Jahresumsatzes, etc.) enthalten bevor es verbindliches Recht wird, müssen sich EU-Parlament,

Überarbeitung des *Deutschen Lieferketten-Sorgfaltspflichten-Gesetzes (LKSG)*<sup>51</sup> führen wird, der Entwurf einer Richtlinie zur Verhinderung von *Greenwashing (Green Claims Directive)*<sup>52</sup>.

In diesen Kontext gehören aber auch zahlreiche sehr relevante Regelungen im Zusammenhang mit verantwortungsvollem Umgang mit Informationen, Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz, wie beispielsweise der *Artificial Intelligence Act (KI-Verordnung)*<sup>53</sup> oder der *Digital Services Act*<sup>54</sup> u.v.m.<sup>55</sup>

Da Compliance (regelkonformes Verhalten) die Grundlage unternehmerischen Handelns darstellt, ist es unerlässlich, sich in diesem Normendschub zurechtzufinden und für Beachtung dieser Anforderungen zu sorgen. Andernfalls drohen nicht nur Sanktionen, Strafen und Bußgelder, sondern auch

Ausschluss vom Wettbewerb und Betriebsuntersagung.

Wenn Organisationen es schaffen, aufgrund der Erfüllung all dieser Anforderungen besser und resilienter zu werden, stellen diese keine Bürokratie<sup>56</sup>, sondern „heilsamen Druck“ dar.

## **2.8 Gebundene unternehmerische Entscheidungen (Compliance) und Ermessensspielräume**

### **„Daten und Entscheidungen“<sup>57</sup>**

Sofern der rechtliche Rahmen für unternehmerische Entscheidungen und Maßnahmen durch verbindliche Regeln (Compliance) - wie oben beispielhaft für den Bereich Governance und Nachhaltigkeit dargestellt - vorgegeben ist, besteht kein Entscheidungsspielraum für das Management.<sup>58</sup>

---

-Mitgliedsstaaten und -Kommission („Trilog“) noch einigen und dann die Richtlinien noch in Deutsches Recht umgesetzt werden. Vgl. auch *Scherer / Grötsch*, ESG-Risiken in der Wertschöpfungs- und Lieferkette von Finanzinstituten, in: *Kaiser / Mervelskemper*, Effektives Management von ESG-Risiken in Finanzinstituten 2022, S. 193-207, zum kostenlosen Download im Internet.

<sup>51</sup> Vgl. zum LKSG: *Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA)*, LKSG: Neue Informationen zur Zusammenarbeit in der Lieferkette, 29.06.2023, bafa.de.

<sup>52</sup> Vgl. zur Green Claims Directive: *De Courten*, Green Claims Directive: Neue EU-Richtlinie im Kampf gegen Greenwashing, 26.04.2023, haufenews.de. Die potenzielle Geldbuße soll bis zu 10% des weltweiten Jahresumsatzes betragen.

<sup>53</sup> Vgl. *Scherer*, KI-Verantwortung und enthaftende Wirkung eines KI-Compliance-Managementsystems für Leitung (Vorstand, Geschäftsführer, Officers), Aufsichtsgremium und sonstige Führungskräfte, 8 / 2023, zum kostenlosen Download im Internet.

<sup>54</sup> Vgl. *Münchbach*, Digital Services Act: Was kommt auf Betreiber von Webshops zu?, 18.07.2023, haufenews.de

<sup>55</sup> Gerade im Bereich IT- und Informationssicherheit nimmt die Regulierung und Haftungsverantwortung der Organe enorm zu. Vgl. ISO 38507: 2022 (Governance of IT), NIS-2-Richtlinie und Umsetzungsgesetz mit Haftungsverantwortung der Organe (Art. 20 NIS-2) und Sanktionen (Art. 34 NIS-2) (vgl. digital.strategy.ec.europa.eu), ISO 27001 ff. (Informationssicherheits-Managementsysteme), TISAX (VDA-ISA) für Lieferanten in der Automobilindustrie u.v.m.

Ganz aktuell zu KI-Risiken, *WEF*, Chief Risk Officers Outlook, wo unter „Regulatory shortfalls“, auf die hohen Risiken wegen fehlender Regularien der KI hingewiesen wird, 06 / 2023, S. 16, zum kostenlosen Download im Internet.

<sup>56</sup> Vgl. beck online, „Bürokratie-Burn-out“: Buschmann kündigt substanzielle Entlastung an, 11.08.2023.

<sup>57</sup> ISO 37000: 2021, Normkapitel 6.8: „Data and Decisions“

<sup>58</sup> Vgl. *Scherer*, Das interessiert Kapitalgeber: Antifragilität und der „Achilleskörper“ des Ordentlichen Kaufmanns – Vermeidung der persönlichen Haftung für Missmanagement, 2019, zum kostenlosen Download im Internet mit ausführlicher Kommentierung des *BGH-Urteils zur HSH-Nordbank*, in dem der *BGH* die Grundsätze der Business Judgment Rule (§ 93 Abs.1 AktG) lehrbuchartig dargestellt hat.

Beispielsweise sind Sozialversicherungsbeiträge stets in der richtigen Form, in der richtigen Höhe zum richtigen Zeitpunkt an die richtige Stelle abzuführen.

Ein Abweichen von diesen Compliance-Vorgaben kann zur Strafbarkeit<sup>59</sup> führen und die Sozialversicherungsträger motivieren, einen Insolvenzantrag zu stellen.

Bei unternehmerischen Entscheidungen mit Ermessensspielräumen (z.B. bei der Frage, wieviel Fläche an Büroräumen angemietet / gebaut werden<sup>60</sup> oder ob bei Umsatzrückgang Kurzarbeit<sup>61</sup> beantragt werden soll) ist stets an die sogenannte „*Business Judgment Rule*“<sup>62</sup> zu denken.

---

<sup>59</sup> § 266a Strafgesetzbuch. Vgl. zur Strafbarkeit für Nichtabführung von Sozialversicherungsbeiträgen bei sog. „Scheinselbstständigen“: *Scherer*, Business Partner Screening – Überwachungspflichten bei Delegation von Aufgaben auf Externe: Organisationspflichten versus „Scheinselbstständigkeit“, 2017, zum kostenlosen Download im Internet.

<sup>60</sup> Vgl. dieses und zahlreiche weitere Beispiele in *Scherer*, DIN ISO 37301: 2021 erfolgreich implementieren, integrieren, auditieren, zertifizieren, Herausgeber DIN, Beuth-Verlag, 2022, Kapitel Einleitung.

<sup>61</sup> Vgl. dieses und zahlreiche weitere Beispiele in *Scherer*, Good Governance und ganzheitliches strategisches und operatives Management: Die Anreicherung des „unternehmerischen Bauchgefühls“ mit Risiko-, Chancen- und Compliancemanagement, *Corporate Compliance Zeitschrift (CCCZ)*, 6 / 2012, S. 201 – 211, zum kostenlosen Download im Internet.

<sup>62</sup> **Aktuelle Rechtsprechung zur Verantwortung und Haftung von Organen bei Entscheidungen mit Ermessensspielräumen:**

Zur *Business Judgment Rule* (BJR, § 93 Abs. 1 S. 2 AktG), die auf Vorstände, Geschäftsführer, etc. und auch auf Aufsichtsräte (§ 116 AktG) anwendbar ist, vgl. ausführlich: *Scherer*, Das interessiert Kapitalgeber: Antifragilität und der „Achilleskörper“ des Ordentlichen Kaufmanns – Vermeidung der persönlichen Haftung für Missmanagement, 2019, zum kostenlosen Download im Internet.

Der *BGH* hat einige aktuelle und wichtige Compliance-Entscheidungen zur BJR getroffen, vgl. *Moosbacher* (Vorsitzender Richter des 5. Strafsenats des *BGH*), *Rechtsprechung des BGH mit Compliance-Bezug*, *Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ)*, 2023, S. 45 ff.

Zwei *BGH*-Entscheidungen sind dabei besonders erwähnenswert:

***BGH, Urteil vom 10.01.2023***, Az. 6 StR 133 / 22 („*Vergütung VW-Betriebsräte*“) und

***BGH, Urteil vom 10.02.2022***, Az. 3 StR 329 / 21 („*Haftung von Vorständen wegen Untreue bei Entscheidungen bei mangelhafter Informationsgrundlage*“).

Beide Entscheidungen beschäftigen sich mit der strafrechtlichen Haftung von Vorständen wegen Untreue (§ 266 StGB), wenn diese *unberechtigte oder nicht in der konkreten Höhe berechnete Zahlungen* veranlassen / leisten. Steuer(straf)rechtlich steht dabei häufig auch *Steuerhinterziehung* im Raum.

Bei einer Verurteilung droht dem Vorstand / Geschäftsführer Geld- oder Freiheitsstrafe und als weitere Konsequenz natürlich zivilrechtliche Schadensersatzhaftung, Kündigung, etc. und persönlicher / beruflicher Reputationsverlust u.v.m.

Mit dem Urteil vom 06.01.2023 stellte der 6. Strafsenat des *BGH* klar, dass eine „Überzahlung“ als „verbotener Vermögensabfluss *ohne weiteres* Untreue“ darstellen kann.

Zugleich sei darum *stets* auch ein Verstoß gegen die BJR (§ 93 Abs. 1 S. 2 AktG) zu sehen, da aus § 93 Abs. 1 S. 2 AktG „die *Vermögensbetreuungspflicht* folge.“

Bisher war zwischen dem 1., 2., 4. und 5. Strafsenat noch unklar, ob dieser rechtliche „Automatismus“ gelte (so z.B. 5. Strafsenat: *BGH, Urteil vom 17.09.2009*, Az. 5 StR 521 / 08) oder Anknüpfungspunkte, wie ein Verstoß gegen die Geschäftsordnung oder den „*Public Corporate Governance Kodex*“ (oder intern verbindliche Richtlinien, wie z.B. den Code of Conduct) erforderlich sei (4. Strafsenat: *BGH, Urteil vom 20.06.2018*, Az. 4 StR 561 / 17).

-Hinweis: Sofern der *Aufsichtsrat* solche unberechtigten Zahlungen zu verantworten hätte, träfe die Aufsichtsratsmitglieder der Vorwurf, gegen § 116 AktG verstoßen zu haben, da dieser auf § 93 Abs. 1 S. 2 AktG verweist. -

---

Bei unberechtigten Zahlungen *müssen* diese zurückgefordert werden. Ebenso kommen *steuerliche Berichtigungspflichten* in Betracht.

Unberechtigte (Über-)Zahlungen kommen *in der Praxis* häufig vor, um sich anstelle einer gerichtlichen Auseinandersetzung auf Basis eines Aufhebungsvertrages / Vergleiches / etc. „geräuschlos“ zu trennen oder sich durch überhöhte Vergütungen / Bonuszahlungen wohlwollendes Verhalten (z.B. von Betriebsräten) zu „erkaufen“. Oft wird auch in der Praxis nicht geprüft, ob überhaupt Bedarf für die zu beauftragende Leistung besteht oder die erbrachte Leistung ihren Preis rechtfertigt oder es werden - ohne BJR-Anwendung - verlustbringende Investments getätigt oder aufrecht erhalten.

Die Fallgruppen „unberechtigte Zahlungen“ sind in der Praxis unheimlich zahlreich und stellen damit für Vorstände / Geschäftsführer und Aufsichtsräte erhebliches Haftungspotenzial dar, wenn sie die BJR entweder nicht kennen oder trotz Kenntnis nicht beachten.

Der 6. Senat des *BGH* (06.01.2023, 6 StR 133 / 22) betont, „*es komme für die Strafbarkeit wegen Untreue nicht darauf an, ob dieser Verstoß gravierend oder evident sei*“ (*Moosbacher*, a.a.O.).

Auch das „*Einverständnis der Vermögensinhaber*“ (z.B. Gesellschafter der AG oder GmbH) „*stehe der Pflichtverletzung nicht entgegen*“ und der u.U. durch die nichtberechtigte Leistung erlangte Vorteil könne mit den unberechtigten Vermögensabflüssen nicht kompensiert werden. Auch ein *Rückforderungs-Erlass* ist strafrechtlich problematisch.

Der 6. Senat des *BGH* (und *Moosbacher* a.a.O.) differenziert auch zwischen strafbefreiendem vorsatzausschließenden Tatbestands- (§ 16 StGB) oder nur strafmilderndem Verbots-Irrtum (§ 17 StGB):

Dabei spielt die „Parallelwertung in der Laiensphäre“ und ein fachlicher, rechtlicher Rat (auch in Form eines Gutachtens) eine erhebliche Rolle.

U.U. könnte die Formel lauten:

Rechnet der Vorstand, Geschäftsführer, etc., auch aufgrund eines u.U. sogar unseriösen / nicht tragfähigen Gutachtens, nicht damit, dass die (Über-)Zahlung unzulässig sein könnte, kann es sich um einen Vorsatz / Tatbestand ausschließenden Irrtum handeln.

Falls der Vorstand aber die Unzulässigkeit der (Über-)Zahlung für möglich hält, aber (u.U. auch aufgrund rechtlichen Rates / Gutachtens) davon ausgeht, dass dies nicht strafbar, sondern rechtmäßig sei, kommt lediglich ein u.U. strafmildernder Verbotsirrtum in Betracht.

Hier ist ein entsprechender Rechtsrat / Gutachten laut *BGH* besonders kritisch bzgl. Seriosität / Tragfähigkeit zu würdigen. Ein eher nicht tragfähiges / unseriöses „(Partei-) Gutachten“ kann hier laut *BGH* (*Moosbacher* a.a.O.) sogar Indiz für Eventual-Vorsatz sein. Vgl. hierzu auch die *ISION*- Entscheidungen des *BGH*.

Tipp für Vorstände, Geschäftsführer und Aufsichtsräte (vgl. *BGH* vom 10.02.2022, 3 StR 329 / 21):

Bei Veranlassung von Zahlungen (oder sonstigen, relevanten Entscheidungen): Dokumentieren Sie die Ausschöpfung aller verfügbarer Informationsquellen tatsächlicher oder rechtlicher Art, um Handlungsoptionen sorgfältig abschätzen zu können „*und den erkennbaren Risiken Rechnung tragen zu können*“ (kompetente Risikobewertung!).

Wer wie Vorstände, Geschäftsführer (u.U. auch Aufsichtsräte), mit fremdem Geld (der Gesellschaft(er)) umgehe, muss wie jeder Treuhänder besonders sorgfältig, also nicht vorschnell, sondern sich angemessen informieren, denken, entscheiden und handeln.

„*Aus Compliance-Sicht ist es besonders wichtig, die Informationslage vor solchen wichtigen Entscheidungen transparent zu dokumentieren, um schon dem Anschein einer leichtfertigen Entscheidung auf unzureichender Tatsachenbasis entgegenzuwirken*“ (*Moosbacher*, a.a.O.).

Darüberhinaus kann ein angemessenes und wirksames Compliance- und Hinweisgebersystem (Internes Kontrollsystem) nach aktueller Rechtslage enthaftend wirken, vgl. *Scherer / Grötsch / Fruth*, Enthaftendes Compliance-

Sofern diese Methode beachtet wird, besteht für unternehmerische Entscheidungen ein Haftungsprivileg: Selbst bei Misserfolg haftet der Entscheider nicht.

Die durchaus vernunftbasierte Regel lautet: Sämtliche für die zu entscheidende Frage relevanten Informationen einholen, diese angemessen mit Risikomanagementkompetenz und -Methodik bewerten und dann frei von egoistischen Zielsetzungen, wie es leider so oft in der Praxis passiert, im Sinne von Organisation und berechtigter Erwartungen der Stakeholder entscheiden.<sup>63</sup>

Schließlich ist das Ganze auch noch zu dokumentieren, da die Beweislast für das Einhalten dieser Methode den Entscheider trifft.

## **2.9 Verhaltensökonomie und die Pflicht zum rationalen Denken, Entscheiden und Handeln<sup>64</sup>**

Wirtschafts-Nobelpreisträger wie *Kahneman* (2002)<sup>65</sup> oder *Thaler* (2017)<sup>66</sup> haben bewiesen, dass der Mensch beim Denken und Entscheiden vielen kognitiven Verzerrungen und Heuristiken unterliegt

und damit in der Praxis völlig anders als der rationale Homo Oeconomicus agiert.<sup>67</sup> Zudem bräuchte der Mensch ständig Stupse (*Nudges*), um den Weg zum Ziel einzuhalten.

Darüber hinaus wissen wir längst, dass wir beim Sammeln und Bewerten von Informationen nicht nur den Schwächen unseres Denkapparates erliegen, sondern auch noch bewussten oder unbewussten Manipulationen Dritter.

Informations- und Medienkompetenz<sup>68</sup> sind daher, ebenso wie die Grundkenntnisse der Verhaltensökonomie, die Basis, um überhaupt rechtskonform und zielführend denken, entscheiden und handeln zu können.

Entscheidungsunterstützende Tools und Systeme aus der digitalen Welt mit KI (*Digital Decision Management*)<sup>69</sup> und führende Workflows<sup>70</sup> / Prozessabläufe können hier gut helfen<sup>71</sup>, das Richtige zunächst richtig zu entscheiden und dann zu tun.

## **3. How? Governance und Nachhaltigkeit: Was ist zu tun, quo vadis?**

### **3.1 Future Skills**

---

und Whistleblowing-Managementsystem nach aktueller Rechtslage – Ein „must have“ für alle Führungskräfte, 6 / 2023, zum kostenlosen Download im Internet.

<sup>63</sup> Vgl. *Scherer / Fruth*, Governance-Management, Band 1, 2 und Anlagenteil, 2012 ff..

<sup>64</sup> Vgl. *Scherer / Fruth*, Governance-Management, Band 1, 2 und Anlagenteil, 2012 ff..

<sup>65</sup> Vgl. *Kahneman*, Schnelles Denken, langsames Denken, 2012 und *Noise*, 2021.

<sup>66</sup> Vgl. *Thaler*, *Nudge*, 2008.

<sup>67</sup> Vgl. *Scherer / Fruth*, Governance-Management, Band 1, Kapitel: „Die Psychologie des Managements“, 2012; *Drewniok*, Sense Making Skills – Von der Datenqualität zur Entscheidungsqualität, *Controller Magazin*, 4 / 2023, S. 24 ff.

<sup>68</sup> Medienkompetenz ist beispielsweise Pflichtbestandteil im berufsbegleitenden Master Risiko- und Compliance-Management der Technischen Hochschule Deggendorf.

<sup>69</sup> *Scherer*, Digital Decision Management - die Verknüpfung von Digitalisierung, Nachhaltigkeit und GRC mit Entscheidungsmanagement, Strategieentwicklung, Zielerreichung und Berichterstattung „Alining GRC with S (Strategy) & P (Performance)“, zum kostenlosen Download im Internet.

<sup>70</sup> *Rieger / Scherer*, Der Digitale Zwilling im Gesundheitswesen – auch als Beitrag zu Nachhaltigkeit (ESG / CSR), systemischer Existenzsicherung (Resilienz) und Governance, zum kostenlosen Download im Internet.

<sup>71</sup> Vgl. *Scherer*, DIN ISO 37301: 2021 erfolgreich implementieren, integrieren, auditieren, zertifizieren, Herausgeber DIN, Beuth-Verlag, 2022, Kapitel 8.

## „Soziale Verantwortung“<sup>72</sup>

Zunächst können wir die grad eben begonnene Liste künftig unbedingt benötigter Governance- und Nachhaltigkeits-Kompetenzen („Future Skills“) mit Risiko- und Compliance-, Denk- und Entscheidungs-, Informations- und Medienkompetenz ergänzen:

Die OECD hat mit ihrer Abhandlung „*Future of Education and Skills 2030*“<sup>73</sup> unter erforderlichen kognitiven Fähigkeiten z.B. kritisches und kreatives Denken genannt, ein Thema, das selten in Lehr- oder Weiterbildungs-Plänen und deshalb auch selten in der Praxis zu finden ist.

Auch soziale Kompetenzen bleiben laut OECD künftig unverzichtbar, ebenso, wie die Kompetenz, die neuen Technologien rechtssicher und zielführend anzuwenden (Stichwort „KI-Compliance“<sup>74</sup> - unbekanntes Terrain?).

Die UN sieht das Nachhaltigkeitsziel Nr. 4, „*Bildung für eine nachhaltige Entwicklung*“, als unverzichtbare Voraussetzung an, um die restlichen 16 UN-Nachhaltigkeitsziele, wie Frieden und starke Institutionen (16), keine Armut (1), kein Hunger (2), etc., zu erreichen.<sup>75</sup>

Mit dem UN-Programm „*Bildung für eine nachhaltige Entwicklung 2030*“<sup>76</sup> wird dies weiter konkretisiert:

Das Unterziel 4.7 verlangt die Sicherstellung, dass alle Menschen die für eine nachhaltige Entwicklung notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben.

Davon sind wir noch meilenweit entfernt: Wer kann schon erklären, ob Gas und Kernenergie als nachhaltig zu taxieren sind (da wird grad vor dem *EuGH*<sup>77</sup> gestritten), wie der *CO2-Fußabdruck* konkret ermittelt wird und ob Emissionszertifikate oder Kompensationsmaßnahmen ehrlicherweise einzurechnen sind, ob die Menschenrechte in den Wertschöpfungsketten einiger angeblich nachhaltiger Organisationen nicht bewusst nach wie vor missachtet werden oder ob alles, was derzeit als „nachhaltig“, „sozial verantwortlich“, „bio“, „grün“ etc. deklariert wird, „*ehrlich nachhaltig*“ ist?<sup>78</sup>

## 3.2 Strategische Kompetenzen

### „Strategie“<sup>79</sup>

In aktuellen Nachhaltigkeitsberichten ist nachzulesen, welche strategischen Ziele aktuell die „*Ordentlichen Kaufleute*“ in den diversen Branchen auf der Basis einer Wesentlichkeitsanalyse ableiten:

Ganz oben auf der Ziele-Liste steht die „nachhaltige Existenzsicherung“, meist gefolgt von „Kunden- und Stakeholder-Zufriedenheit“ und „Rechtsichere Organisation, beziehungsweise Compliance“.<sup>80</sup>

<sup>72</sup> ISO 37000: 2021, Normkapitel 6.10: „Social Responsibility“

<sup>73</sup> Vgl. Annual CEO's Report 2023, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/ceo-survey-2023.html> .

<sup>74</sup> Vgl. Scherer, KI-Verantwortung und enthaftende Wirkung eines KI-Compliance-Managementsystems für Leitung (Vorstand, Geschäftsführer, Officers), Aufsichtsgremium und sonstige Führungskräfte, 8 / 2023, zum kostenlosen Download im Internet.

<sup>75</sup> Vgl. Scherer, Nimby: Freiden und Klimaschutz: Unverzichtbare Voraussetzungen für Nachhaltigkeit (ESG) und Überleben, 2022, zum kostenlosen Download im Internet.

<sup>76</sup> Vgl. United Nations, Education for Sustainable Development (ESD), und UNESCO BNE 2030, <https://www.unesco.de/bildung/bildung-fuer-nachhaltige-entwicklung/unesco-programm-bne-2030> .

<sup>77</sup> Vgl. *Tagesschau.de*, 18.04.2023: Umweltorganisationen klagen gegen EU – und Österreich hatte Berichtmängel eingereicht.

<sup>78</sup> Vgl. den EU- Green Claims Act, [https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy/green-claims\\_en](https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy/green-claims_en) und Beck aktuell, DM erwägt Rechtsmittel gegen „klimaneutral“-Urteil, 31.07.2023, beckonline.de.

<sup>79</sup> ISO 37000: 2021, Normkapitel 6.3: „Strategy“

<sup>80</sup> Vgl. Scherer / Fruth / Grötsch, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Governance, 2021, Kapitel 6.7 bis 6.7.3.

Auch „Risiko- und Business Continuity-Management“ und „strategische Personalentwicklung / Bekämpfung des Fachkräftemangels“ mit „new work“-Themen, sowie „Ökologische Nachhaltigkeit“ sind dabei.<sup>81</sup>

Einhergehend mit dem Ziel der „angemessenen Digitalisierung unter Einsatz von KI-Technologien“ ist das Thema „IT- und Informationssicherheit“, nahezu überall höchst prominent<sup>82</sup> vertreten.

### 3.3 „Governance-Zeitmanagement“

Ebenso wichtig, wie die fachlichen und sozialen Zukunftskompetenzen, wird aber auch die Fähigkeit sein, sich auf die aktuell wichtigen Dinge zu konzentrieren („Risiko-basierter Ansatz“, auch bei Governance!), also angemessen mit der meist zu knapp bemessenen Zeit umzugehen. In einer sehr aktuellen Studie von Porter und Norhia, „How CEOs Manage Time“<sup>83</sup>, wurde festgehalten, auf welche Themen sich Top-Manager konzentrieren sollten: Zunächst sei dies eine klare, gut definierte und kommunizierte Strategie, Anpassung der Organisationsstruktur an die Strategie als Voraussetzung für angemessene Entscheidungen und gut konzipierte Prozesse mit kompetenten Menschen.

Jede Führungskraft sollte sich bei der Nase nehmen und fragen, ob sie neben dem täglichen operativen Geschäft genügend Zeit hat, um sich um die wichtigen neuen Themen und *Future Skills* zu kümmern? Oder ob es ihr geht, wie dem Vorstand eines Automobil-Konzerns, der in der ersten Straf-Gerichtsverhandlung aussagen musste, dass er von den vielen Mails, die

er täglich erhalten hatte, ebenso wie von den vielen gesondert vorgelegten Entscheidungsunterlagen, nur einen Bruchteil überhaupt angemessen sichten konnte.<sup>84</sup> Dies stellt natürlich eklatantes Managementversagen dar.

### 4. How? Wie bekommen wir die neuen „Governance- und ESG-Compliance-Kompetenzen“?

Aufgrund des nahezu undurchdringlichen Dickichts von zwingenden Regulierungs-Anforderungen auf globaler, europäischer und deutscher Ebene<sup>85</sup> ist es die große Kunst, zunächst in den Informationsfluss der für die jeweilige Organisation relevanten Anforderungen zu kommen, diese Anforderungen korrekt zu interpretieren oder zu übersetzen, dabei die „Spreu vom Weizen“ zu trennen, beziehungsweise die Frage zu beantworten: „Was ist Pflicht und was ist Kür?“

Derzeit dürften wir genügend beschäftigt sein, lediglich das Pflicht-Programm zu absolvieren und können uns nicht mit „Sahnehäubchen“ oder „Nice To Have-Aufgaben“ beschäftigen.

Ebenso sollte stets bewertet werden, was nur reine Bürokratie darstellt oder in welcher Form die Erfüllung von Anforderungen echte Wertbeiträge bringt.

Schließlich sind auch noch Schritte zur Erfüllung der zahlreichen Anforderungen in die Köpfe und Prozessabläufe der Organisationen zu bringen, um die von Gerichten und Wirtschaftsprüfern immer wieder

<sup>81</sup> Vgl. Scherer / Fruth / Grätsch, Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Governance, 2021, Kapitel 6.7.4 – 6.7.6.

<sup>82</sup> Vgl. EU Cyber Resilience Act, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/cyber-resilience-act> und „KRITIS-Dachgesetz“, Scherer, Open VHB-Kurs, Soziale Verantwortung, Nachhaltigkeit und Informationssicherheit im Zeitalter der Digitalisierung, Kapitel 2.

<sup>83</sup> Vgl. Porter / Norhia, How CEOs Manage time, 2018, zum kostenlosen Download im Internet.

<sup>84</sup> Vgl. RND.de, 12.01.2021, Dieselprozess: Ex-Audi-Chef Stadler weist Vorwürfe zurück: „(...) niemals alle an ihn gerichteten e-mails gelesen (...)“.

<sup>85</sup> Vgl. Beck online, „Bürokratie-Burn-out“: Buschmann kündigt substanzielle Entlastung an, 11.08.2023.

abgeprüfte „Wirksamkeit“<sup>86</sup> (das „Gelebt werden“ oder Effektivität) herzustellen.

es bei diesen zahllosen Anforderungen oft bis zu 70 % Überschneidungen, Redundanzen oder Analogien gibt.<sup>87</sup>

Ein wesentlicher Punkt, um dies zu bewältigen, ist die Fähigkeit, zu erkennen, dass

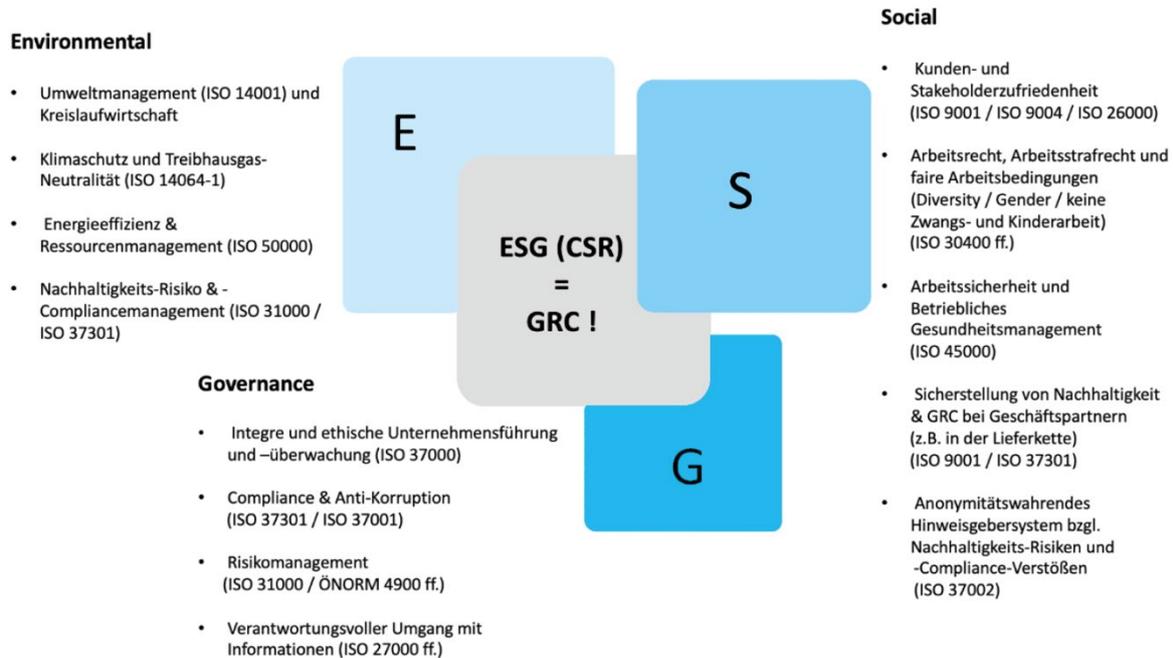


Abb 01: Environmental, Social, Governance (ESG) = GRC

Wenn wir diese Redundanzen zunächst auflösen<sup>88</sup>, können wir sehr effizient und effektiv zugleich Anforderungen erfüllen und mit geringem Ressourcenverbrauch weitestgehende Wertbeiträge erzielen.<sup>89</sup>

## 5. Die Glücksformel: „ESGRC“ - die Suche nach dem G.

### „Ethische und effektive Führung“<sup>90</sup>

Das Akronym „ESGRC“ steht für Environmental, Social, Governance, Risk und Compliance.

Das „G“ für Governance ist dabei das Bindeglied zwischen ESG und GRC und erfährt daher besondere Bedeutung.

Ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit (ESG), ist neben Regulierung, Governance, Risk und Compliance (GRC) und der digitalen Transformation mit Künstlicher Intelligenz der Megatrend

<sup>86</sup> Vgl. Scherer, DIN ISO 37301: 2021 erfolgreich implementieren, integrieren, auditieren, zertifizieren, Herausgeber DIN, Beuth-Verlag, Kapitel 8.

<sup>87</sup> Vgl. Scherer, DIN ISO 37301: 2021 erfolgreich implementieren, integrieren, auditieren, zertifizieren, Herausgeber DIN, Beuth-Verlag, Kapitel 10 mit Ausführungen zu diversen Reifegradmodellen.

<sup>88</sup> Vgl. Scherer / Grötsch, Überschneidungen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) mit anderen Regularien – Beschwerdekanäle und Whistleblowing – ein Überblick, Comply 2 / 2023, S.10 – 13, zum kostenlosen Download im Internet.

<sup>89</sup> Vgl. Scherer, DIN ISO 37301: 2021 erfolgreich implementieren, integrieren, auditieren, zertifizieren, Herausgeber DIN, Beuth-Verlag, 2022, Kapitel Einleitung.

<sup>90</sup> ISO 37000: 2021, Normkapitel 6.7: „Leadership“

der nächsten Jahrzehnte, der das Privatleben aller Menschen, aber auch Regierungen, öffentlich-rechtliche und privatrechtliche Organisationen, sowie die grundlegend neuen Arbeitswelten wesentlich beeinflussen wird.

Was „nachhaltige (ESG) Führung (Governance)“ aber konkret bedeutet, wie dies effektiv und effizient umsetzbar ist, ist zwar dezidiert reguliert (Compliance!), aber weitestgehend noch unbekannt. Ein integriertes ESGRC-Managementsystem hilft.

## 6. What? - Was kostet das und was haben wir davon?

### „Wertschöpfung“<sup>91</sup>

Klar ist, dass Investitionen in Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Wertschöpfungsprozesse, Governance, Risk und Compliance zunächst Geld kosten.<sup>92</sup>

Wieviel hängt vom bereits vorhandenen Reifegrad der Governance-Strukturen ab.

Egal, was es kostet: Diese Investitionen sind unverzichtbar, sie verstärken die *Viability* (Überlebensfähigkeit)<sup>93</sup> und Resilienz der Organisation und ihrer Beschäftigten, bedeuten nachhaltige Unternehmenswertsteigerung und Zukunftsfähigkeit.

Zugleich erfüllen diese Governance-Strukturen auch die Anforderungen der

Gesellschafter, Investoren, Finanzierer, Kunden oder sonstiger wichtiger Stakeholder.<sup>94</sup>

Die dadurch zu erreichende Struktur und Transparenz der Organisation sorgt unter anderem auch für finanzielle Entlastungen.

Auch *Achleitner*, eine Koryphäe im Bereich Unternehmensbewertung an der TUM, hat die *Corporate Governance* als *wichtigsten Werttreiber* in Organisationen ausgemacht:

„(...) eine gute Corporate Governance-Praxis wird ein entscheidender Wettbewerbsfaktor in der Zukunft (...) dass es Fälle gibt, in denen die Corporate Governance zwei Drittel der Wertsteigerung der Firmen beisteuert. (...)“<sup>95</sup>

Damit wären wir auch schon beim Thema Wertbeiträge für Investitionen („*Economic Value Added*<sup>96</sup> oder *return on Investment*“)

Und nicht zu unterschätzen für Organe und sonstige Führungskräfte ist die neue höchstrichterliche Rechtsprechung des *Bundesgerichtshofs*, dass entsprechende Compliance- und Kontrollsysteme mit Hinweisgebersystemen eine *enthaftende Wirkung* erzeugen, wenn Beschäftigte unterhalb der Leitungsebene Pflichtverletzungen begehen.<sup>97</sup>

## 7. Finanzierung der Transformation

---

<sup>91</sup> ISO 37000: 2021, Normkapitel 6.2: „Value Generation“

<sup>92</sup> Vgl. *Scherer*, DIN ISO 37301: 2021 erfolgreich implementieren, integrieren, auditieren, zertifizieren, Herausgeber DIN, Beuth-Verlag, Kapitel 10 mit Ausführungen zu diversen Reifegradmodellen.

<sup>93</sup> Vgl. ISO 37000: 2021 (Governance of Organizations), Normkapitel 6.11: „Viability and performance over time“.

<sup>94</sup> *Scherer*, Das interessiert Kapitalgeber: Antifragilität und der „Achilleskörper“ des Ordentlichen Kaufmanns – Vermeidung der persönlichen Haftung für Missmanagement, 2019, zum kostenlosen Download im Internet.

<sup>95</sup> Vgl. *Scherer*, DIN ISO 37301: 2021 erfolgreich implementieren, integrieren, auditieren, zertifizieren, Herausgeber DIN, Beuth-Verlag, 2022, Kapitel Einleitung.

<sup>96</sup> Vgl. *Scherer / Fruth*, Governance-Management, Band 1, 2 und Anlagenteil, 2012 ff.

<sup>97</sup> Vgl. *Scherer / Grötsch / Fruth*, Enthaftendes Compliance- und Whistleblowing-Managementsystem nach aktueller Rechtslage – Ein „must have“ für alle Führungskräfte, 6 / 2023, zum kostenlosen Download im Internet.

## **„Nachhaltige Existenzsicherung und Resilienz“<sup>98</sup>**

Eine besondere Kunst wird es darstellen, die notwendigen Investitionen für die erforderlichen Transformationen durch Einsparungen aufgrund erfolgreicher Automatisierung und Digitalisierung (inkl. KI-Anwendungen) zu finanzieren.<sup>99</sup>

Aufgrund des Fachkräftemangels konzentrieren sich viele Organisationen vermehrt auf ihr zukunftssträchtiges Kerngeschäft, bündeln hier auch ihre personellen Kräfte und versuchen über Digitalisierung und den Einsatz künstlicher Intelligenz produktiv die Lücken zu füllen und unter Nutzung neuer Chancen weiter erfolgreich tätig zu sein.

- Auch noch nach der Zeitenwende im evtl. „6. Kondratieff-Zyklus“.

### **8. Ausblick „ESGRC“**

Obwohl Nachhaltigkeit (ESG / CSR) nahezu deckungsgleich mit dem Themenkomplex Governance / GRC ist, stößt das Thema „Nachhaltigkeit“ auf eine wesentlich größere Sensibilisierung und Offenheit bei Geschäftsleitung und Stakeholder als „GRC“.

Das mag u.a. damit zusammenhängen, dass vor allem die junge Generation erkannt hat, dass die „neuen Zeiten“ auch „neue Sichtweisen“, „neue Menschenrechte“<sup>100</sup> und „neues Management“

erfordern, wenn wir als *Homines sapientes* nicht bis zum Jahr 2100 (wie *Harari*<sup>101</sup> statuiert) das Schicksal des Aussterbens mit dem *Homo neanderthaliensis*, der vor ca. 30.000 Jahren „verschwand“, teilen wollen.

Es ist für alle privat- und öffentlich-rechtlichen Organisationen Zeit, sich um Nachhaltigkeit und Governance (ESGRC) zu kümmern.

Parallel dazu gibt es aber noch eine ganze Menge zu *erforschen*...

**„We are the world“<sup>102</sup>**  
(U.S.A. for Africa, 1985)

### **9. *Tempora muntantur nos et debere mutari in illis.***

P.S.: Ganz ehrlich: Schöner werden wir wahrscheinlich durch „ESGRC“ nicht, selbst wenn wahre Schönheit von innen kommt.

- Aber unsere Welt könnte schöner werden:

[What a Wonderful World](#) – *Louis Armstrong*

**Prof. Dr. Josef Scherer**

01.09.2023

---

<sup>98</sup> ISO 37000: 2021, Normkapitel 6.11: „Viability and Performance over time“

<sup>99</sup> Vgl. Scherer, DIN ISO 37301: 2021 erfolgreich implementieren, integrieren, auditieren, zertifizieren, Herausgeber DIN, Beuth-Verlag, Kapitel Einleitung.

<sup>100</sup> Vgl. zur Forderung neuer Rechte in der Menschenrechts-Konvention: *Ferdinand von Schirach*, Jeder Mensch, 2021.

<sup>101</sup> Vgl. Harari, *Sapiens – Der Aufstieg*, Comic, 2021, S. 15.

<sup>102</sup> U.S.A for Africa – We are the world, 1985, <https://www.youtube.com/watch?v=9AjkUyX0rVw>.



**Prof. Dr. jur. Josef Scherer**

Rechtsanwalt und Consultant

Gründer und Leiter des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risk- und Compliancemanagement und Leiter der Stabsstelle ESGRC der Technischen Hochschule Deggendorf THD

Rechtsanwalt Prof. Dr. Josef Scherer ist seit 1996 Professor für Unternehmensrecht (Compliance), Risiko- und Krisenmanagement, Sanierungs- und Insolvenzrecht an der Technischen Hochschule Deggendorf. Zuvor arbeitete er als Staatsanwalt an diversen Landgerichten und Richter am Landgericht in einer Zivilkammer.

Neben seiner Tätigkeit als Seniorpartner der auf Wirtschaftsrecht und Governance, Risiko- und Compliancemanagement (GRC) spezialisierten Kanzlei Prof. Dr. Scherer, Partnerschaft mbB, erstellt er wissenschaftliche Rechtsgutachten und agiert als Richter in Schiedsgerichtsverfahren.

Seit 2001 arbeitet er auch als Insolvenzverwalter in verschiedenen Amtsgerichtsbezirken.

Prof. Dr. Scherer fungiert in diversen Unternehmen / Körperschaften als Compliance-Ombudsmann sowie externer Compliance-Beauftragter / Qualitätsmanagement-Beauftragter und ist gesuchter Referent bei Managementschulungen in namhaften Unternehmen sowie im Weiterbildungsprogramm des Senders BR-alpha und der virtuellen Hochschule Bayern (VHB).

In Kooperation mit TÜV konzipierte er als Studiengangsleiter und Referent den seit 12 Jahren renommierten und akkreditierten berufsbegleitenden Masterstudiengang Risikomanagement und Compliancemanagement an der Technischen Hochschule Deggendorf und ist als externer Gutachter bei der (System-)Akkreditierung von Weiterbildungsstudiengängen tätig.

Seit 2012 leitet er als Vorstand des Direktoriums das Internationale Institut für Governance, Management, Risk- und Compliancemanagement der Technischen Hochschule Deggendorf als Kompetenzzentrum.

Außerdem ist er seit 2015 Mitglied des Beirates des Instituts für Risikomanagement und Regulierung (FIRM), Frankfurt ([www.firm.fm](http://www.firm.fm)).

Ebenso seit 2016 Mitglied des DIN-Normenausschusses Dienstleistungen (Arbeitsausschuss Personalmanagement NA 159-01-19 AA) zur Erarbeitung von ISO/DIN-Standards im Personalmanagement und seit 2017 Mitglied der Delegation ISO TC 309 Governance of organizations (Arbeitsausschuss Governance und Compliance NA 175-00-01-AA zur Erarbeitung von ISO/DIN-Standards im Bereich Unternehmensführung und -überwachung (Corporate Governance), Compliance und whistle blowing).

Ebenso seit 2016: Fachlicher Leiter der User Group „*Nachhaltige Unternehmensführung und Compliance*“ der Energieforen Leipzig und seit 2018 Mitglied der Arbeitsgruppe 252.07 von Austrian Standards International zur Erarbeitung einer ÖNORM 4900 ff. (Risiko-Managementsystem-Standards).

Seine Forschungs- und Tätigkeitsschwerpunkte liegen auf den Gebieten Nachhaltigkeit (ESG/CSR), Managerhaftung, Governance-, Risiko- und Compliancemanagement, Integrierte Human Workflow Managementsysteme und Digitalisierung sowie Vertrags-, Produkthaftungs-, Sanierungs- und Insolvenzrecht, Arbeitsrecht und Personalmanagement.

Prof. Dr. Scherer ist auf dem Gebiet angewandte Forschung und Lösungen / Tools im Bereich ESG/GRC, Digitalisierung und integrierte Workflow-Managementsysteme Gesellschafter-Geschäftsführer der Governance-Solutions GmbH und Aufsichtsrat in diversen Unternehmen und Stiftungen.