ZInsO

Zeitschrift für das gesamte Insolvenz- und Sanierungsrecht

44

29. Oktober 2026

29. Jahrgang · Seite 2233 bis 2238

ISSN 2568-6380 Art.-Nr. 74659531

FOKUS

Transformation und Restrukturierung in der Krise

Josef Scherer

Managerhaftung und Legalitätspflicht als Kardinalpflicht, auch im Kontext von KI-Einsatz

Wolters Kluwer

Managerhaftung und Legalitätspflicht als Kardinalpflicht, auch im Kontext von KI-Einsatz

Managerhaftung, Kardinalpflichten, Risikofrüherkennung und D&O-Versicherung im Lichte aktueller Rechtsprechung[1]

von Professor Dr. Josef Scherer, Deggendorf*

Nachfolgender Artikel[2] behandelt u.a. Megatrends, die aktuelle Lage in den Organisationen und den Wunsch der Führungskräfte,[3] sicherer und erfolgreicher zu werden. Außerdem werden die Top Risks 2026 ff. und die Pain, aber auch die Governance-Pflichten der Führungskräfte dargestellt. Risikobasiertes Management, um die wichtigen Dinge richtig zu machen, könnte den steigenden Zahlen von Managerhaftungsfällen entgegenwirken. Die Entwicklung höchstrichterlicher Rechtsprechung[4] zum Thema „Kardinalpflichten von Führungskräften, wissentliche Pflichtverletzung und Auswirkung auf (D&O-)Versicherungen" und die neuen Anforderungen an Risikofrüherkennung verschärfen die Lage. Jüngst wurde seitens der Rechtsprechung festgestellt, dass die Beachtung der Legalitätspflicht, also von Compliance, zu den „wesentlichen Berufspflichten" von Organen und sonstigen Führungskräften gehört. Dies zeitigt enorme Auswirkungen auf die persönliche Haftungs-Verantwortung. Dies müssten auch die Verantwortlichen für Qualitäts-, Risiko-, Compliance-, KI- und Informationssicherheits-Managementsysteme beachten.

I. Sorgen der Organe und Führungskräfte, die krank machen können

Führungskräfte werden derzeit im aktuellen Umfeld beruflich und privat von existenziellen Sorgen geplagt. Zukunfts- und Existenzängste[5] machen krank.[6]

Ein *Managersicherheitspaket* inklusive Absicherung des Privatvermögens[7] und ein *Integriertes (IT-/KI-)Governance-Compliance-Managementsystem* lösen effektiv und effizient die angesprochenen Probleme und bringen Sicherheit, Struktur, Resilienz, Zukunftsfähigkeit und Erfolg.

II. Why? Wir müssen vor die Lage kommen, sicherer und erfolgreicher werden

Unsere Organisationen, ihre Führungskräfte und sonstigen Beschäftigten müssen sicherer und erfolgreicher werden, um die Anforderungen der diversen Krisen und Transformationen zu bewältigen. Es ist effizienter, *vor die Lage* zu kommen, statt immer den aktuellen Hiobsbotschaften hinterherzujagen.

Da der hybride Krieg seitens diverser Nationen gegen Deutschland und Europa nicht mehr lediglich „Bedrohung", sondern eingetretenes Ereignis ist,[8] sind nachfolgende Ausführungen zugleich auch ein *Beitrag zur Wehr- und Verteidigungsfähigkeit von Organisationen und Nationen.* Eine aktuelle Studie[9] des Instituts der Deutschen Wirtschaft zeigt, dass die Unternehmen nicht angemessen auf Verteidigung vorbereitet sind.

III. Aktuelle Lage und Top Risks 2026

Die aktuelle Lage in Zeiten multipler Krisen, diverser Transformationen aufgrund vielzähliger Megatrends[10] und zahlreicher kriegerischer Auseinandersetzungen steckt voller Risi-

* Der Autor ist Rechtsanwalt, Leitung des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risk und Compliance und der Stabsstelle ESGRC der Technischen Hochschule Deggendorf. Mitglied diverser ISO-/DIN-/ASI-Normungsausschüsse und Beirat bei FIRM.

1 Eine Langfassung dieses Artikels mit vielen vertiefenden Ausführungen erschien auf *Risknet.de*.

2 Dieser Artikel fußt auf *Scherer, Seehaus*, ZInsO 2025, 1515 ff., *Scherer*, Managersicherheitspaket für die Top-Risks 2026, 2026 und *ders./Romeike*, Vom Geschäftsrisiko zur persönlichen Haftung, 4/2026: alle Artikel *zum* kostenlosen Download im Internet.

3 Gender-Hinweis: Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Text das generische Maskulinum verwendet. Es bezieht sich selbstverständlich auf Personen aller Geschlechter.

4 Vgl. z.B. BGH, Urt. v. 19.11.2025 – IV ZR 66/25, ZInsO 2026, 293 („*ULLA-Versicherungsschutz-Ausschluss*").

5 Vgl. *Kolf et al.*, „Struktureller Kollaps" – Experten erwarten Rekord bei Großinsolvenzen, Handelsblatt.com, 8.1.2026.

6 Vgl. *Lux et al.*, Betriebliches Gesundheitsmanagement in Krisenzeiten, 2025, zum kostenlosen Download im Internet.

7 Vgl. *Serbu/Hoffmann*, Asset Protection – Schutz für Unternehmens- und Privatvermögen, Praxis für Unternehmensnachfolge 2026, S. 17 ff. und BGH, Urt. v. 25.9.2025 – IX ZR 190/24, ZInsO 2026, 692, zur Insolvenzanfechtungsfestigkeit der Umwandlung einer Lebensversicherung nach § 815c Abs. 1 ZPO im Rahmen des zulässigen Höchstwerts (derzeit 7.000 € pro Jahr und 340.000 € Höchstbetrag. Vgl. außerdem das Urteil das LAG Köln, durch das die außerordentliche Kündigung eines Vertriebsleiters bestätigt und dieser zu 2 Jahresgehältern Schadensersatz an seinen Arbeitgeber verurteilt wurde: LAG Köln, Urt. v. 19.12.2024 – 8 Sa 830/22 (Back to back Vertriebsleiter), vgl. hierzu *Scherer/Romeike*, Vom Geschäftsrisiko zur persönlichen Haftung, 4/2026: *zum* kostenlosen Download im Internet.

8 Zu hybrider Kriegsführung zählen u.a. Cyberangriffe, Spionage und Abhöraktionen, Sabotage, Desinformation und Propaganda etc., vgl. Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe, 6.3.2025, Hybride Bedrohungen, abgerufen am 13.12.2025.

9 Institut der Deutschen Wirtschaft (IW), Die Rolle der Privatwirtschaft in der Gesamtverteidigung Deutschlands, 2025, zum kostenlosen Download im Internet.

10 Vgl. beispielhaft die Megatrend-Map des *Zukunftsinstituts* mit New Work, Future of Jobs etc., 2025, zum kostenlosen Download im Internet.

ken, wie der bspw. der *Global Risks Report 2026*,[11] *CEO's Annual Survey 2026*,[12] *WEF Future of Growth Report 2026*[13] oder das *Allianz Risk Barometer 2026*[14] nahezu übereinstimmend zeigen. Viele neue Chancen[15] sind die Kehrseite dieser Medaille, wenn die sog. *Future Skills*[16] für *New Work, Zukunftstrends* und die Anforderungen der *Future of Jobs* frühzeitig entwickelt werden.[17]

Nach dem *Allianz Risk Barometer 2026* finden sich *Cyberrisiken, Business Continuity, Regulierung und KI* und auf den ersten vier Positionen der Unternehmens-Top Risks.[18]

Zitat: „Januar *2026: (…) In Deutschland bleiben Cyberangriffe und Geschäftsunterbrechungen auf Platz 1 und 2 – angesichts politischer und regulatorischer Unsicherheiten steigen Gesetzes- und Regulierungsänderungen auf den 3. Platz, während KI nun auf Platz 4 liegt. (…)*"[19]

IV. Governance-Pflichten der Führungskräfte

Die Gefahren und Chancen angemessen zu identifizieren und zu bewerten und daraus angemessene Transformationsmaßnahmen abzuleiten, um langfristig die Existenz bzw. Resilienz der Organisation und ihrer Beschäftigten zu sichern,[20] gehört zu den *wesentlichen Governance-Pflichten*, die häufig unbekannt sind oder vernachlässigt werden.

V. Risikobasiertes Vorgehen, um die wichtigen Dinge richtig zu machen

Geschäftsführer, Vorstände, Aufsichtsräte, Abschlussprüfer, Revisoren, Compliance- und Risikomanager, IKS-Verantwortliche (sowie weitere Lines of Defense-Funktionen), sonstige Führungskräfte u.v.m. kümmern sich in Zeiten multipler Krisen und Transformation oft zu wenig um die wirklich wichtigen Dinge, weil sie nicht risikobasiert vorgehen.

Auch die (Arbeitssicherheits-, Umwelt-, Informationssicherheits-, Qualitäts-, Nachhaltigkeits-, Energieeffizienz- etc.-) Managementsystem-Verantwortlichen nebst deren Auditoren und Zertifizierern haben noch nicht zwingend realisiert, dass angemessene Governance mit Compliance- und Risikomanagement auch für das von ihnen betreute System die primäre und unverzichtbare Anforderung darstellt.[21]

Dies verursacht bei den betroffenen Organisationen häufig finanzielle Schäden, bringt sie nicht selten in vermeidbare existenzielle Schwierigkeiten und wird zumeist haftungsbewehrtes Missmanagement[22] der vielen verantwortlichen Führungskräfte darstellen. Dafür werden sich die genannten Funktionen bei Problemfällen in ihrem Verantwortungsbereich zu verteidigen haben.

VI. Steigende Zahlen von Managerhaftungsfällen, Kardinalpflichten und Gefährdung des Versicherungsschutzes nach aktueller Rechtsprechung

Die Zahl der Managerhaftungsfälle steigt nach Auskunft des *Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft* enorm.[23]

Neben des nachgewiesen drastisch steigenden Risikos der persönlichen Haftung droht aufgrund des von aktueller Rechtsprechung[24] angenommenen Vorwurfs der „*Verletzung von Kardinalpflichten*" und der daraus abgeleiteten Indikation[25] einer „*wissentlicher Pflichtverletzung*" der Verlust des Versicherungsschutzes für Manager und Führungskräfte.

Nach der neuesten Entscheidung des *BGH*[26] bleiben die Ausführungen der bisherigen Judikatur zu Haftung von Führungskräften bei Pflichtverletzungen unberührt:

Zum einen kann ein Organ (Vorstand/Geschäftsführer) aus unterschiedlichen Gründen persönlich auf Schadensersatz haften, wenn er keine angemessene Risiko- oder Krisenfrüherkennung betreibt und dadurch die Gesellschaft schädigt (§ 43 GmbHG, § 93 AktG etc.). Hier reicht bereits Fahrlässigkeit.

Eine neue Entscheidung des 5. Senats des *OLG Frankfurt*[27] führte unlängst aus, *jede Verletzung des Legalitätsprinzips* stelle eine *Kardinalpflichtverletzung* dar.[28]

Damit wurde die Compliance und das nach st. Rspr.[29] verpflichtende Compliance-Managementsystem zur *haftungsbe-*

---

11 Zum kostenlosen Download im Internet.

12 Zum kostenlosen Download im Internet.

13 Zum kostenlosen Download im Internet.

14 Zum kostenlosen Download im Internet.

15 Nach dem neuen IDW S 16 (9/2025) zur Prüfung des Krisenfrüherkennungssystems nach § 1 StaRUG sind auch *Chancen* in die Unternehmensplanung aufzunehmen. Diese können u.U. auch Risiken im Rahmen der Bewertung der Risikotragfähigkeit kompensieren: *„(…) 45 In die Unternehmensplanung sind alle relevanten und wesentlichen künftigen Entwicklungen einzubeziehen. Das bedeutet, dass sowohl mögliche Chancen als auch Risiken adäquat in der Planung berücksichtigt werden müssen, um den Gesamtrisikoumfang des Unternehmens analysieren zu können. (…)*".

16 Vgl. *Stifterverband*, Future Skills 2030, 2025, zum kostenlosen Download im Internet.

17 Infos zu diesen Themen finden sich im Internet.

18 Vgl. *Scherer, Pothorn*, Integriertes IT- (KI-) Governance-Compliance-Managementsystem, 2026, zum kostenlosen Download im Internet.

19 Allianz Risk Barometer 2026, zum kostenlosen Download im Internet.

20 Vgl. *Scherer*, Nachhaltige Führung von Organisationen (Governance) nach DIN ISO 37000, DIN Media, 2025, Kap. 6.11: Langfristige Existenzsicherung und Leistung.

21 Vgl. *Scherer*, Das gefährliche (alte) Neue an der ISO 9001:2026 (Qualitäts-Managementsystem), 2026, zum kostenlosen Download im Internet.

22 Vgl. *Scherer*, Das interessiert Kapitalgeber: Antifragilität und der „Achilleskörper" des Ordentlichen Kaufmanns, 2019, zum kostenlosen Download im Internet.

23 Vgl. *Gesamtverband der Versicherer* (GDV), Haftungsrisiken für Manager und Berater steigen, 13.11.2025, zum kostenlosen Download im Internet.

24 Vgl. *Scherer/Seehaus*, ZInsO 2025, 1515 ff., zum kostenlosen Download im Internet.

25 Vgl. hierzu *Seehaus*, ZInsO 2026, 899 ff.

26 BGH, Urt. v. 19.11.2025 – IV ZR 66/25, ZInsO 2026, 293 („*ULLA-Versicherungsschutz-Ausschluss*").

27 OLG Frankfurt, Urt. v. 20.11.2025 – 5 U 15/25 („*Verstoß gegen Legalitätsprinzip ist Kardinalpflichtverletzung und rechtfertigt außerordentliche Kündigung eines Geschäftsführers*").

28 … und rechtfertige im konkreten Fall eine außerordentliche Kündigung des Geschäftsführers.

29 Vgl. LG München (Neubürger), OLG Nürnberg (Tankstellenpächter) und diverse BGH-Entscheidungen, kommentiert in *Scherer*, Compliance-Managementsystem nach DIN ISO 37301, DIN Media, 2022, Kapitel Einleitung.

währten „wesentlichen Berufspflicht“ von Geschäftsführern und Vorständen, deren Befolgung Aufsichtsräte, Lines of Defense-Funktionen, u.U. auch Abschlussprüfer und sonstige Überwachungsfunktionen oder -Behörden ebenfalls haftungsbewährt zu überwachen haben.

Falls der Geschäftsführer/Vorstand nicht über eine D&O-(Managerhaftpflicht-Versicherung) verfügt, muss er persönlich den Schaden ersetzen (und kann so oder so gekündigt werden).

Sofern er versichert ist, stellte sich nun die Frage, ob die Versicherung die Zahlung unter Verweis auf einen Risikoausschluss in den Versicherungsbedingungen *„wegen wissentlicher Gesetzes- oder sonstiger Pflichtverletzung“* verweigern kann.

Der *BGH* widersprach insoweit jüngst lediglich der Ansicht des 7. Senats des *OLG Frankfurt*, dass bei wissentlichen Pflichtverletzungen generell sogleich ein Risikoausschluss gemäß der Allgemeinen D&O-AGB *ULLA*[30] vorliege. Es müsse schon ein *wissentlicher* Pflichtverstoß *bzgl. einer konkret bezeichneten* Pflicht im Sinne eines direkten Vorsatzes oder gar Absicht[31] vorliegen. Fahrlässigkeit oder ein bloßes „für-möglich-halten-und-sich-damit-abfinden“[32] reiche nicht.

Zu den Kardinalpflichten führte der *BGH* nichts aus. Somit bleibt es bei der Rechtsprechung, dass eine Kardinalpflichtverletzung eine wissentliche Pflichtverletzung indiziert.[33]

Streitigkeiten mit dem Versicherer und das Risiko, dass der Versicherer sich erfolgreich – oder sogar zu Unrecht unter Vorspiegelung einer falschen Rechtslage, was leider immer wieder mal passiert – auf einen Risikoausschluss beruft, sollten vermieden werden.

Wenn die Organe und Führungskräfte über ein angemessenes (u.U. sogar zertifiziertes) Compliance-Managementsystem mit fortschrittlichem Rechtskataster und kompetenter externer Unterstützung darlegen können, dass sie zum einen ihre Pflichten kennen und über Implementierung von entsprechenden Aktivitäten in die Prozesse auch beachten wollen, wird sich ein Versicherer schwer tun, eine *wissentliche* Pflichtverletzung nachzuweisen.

VII. Verantwortliche Führungskräfte im Fokus von Ermittlungen: Fallbeispiele

Es gibt zahllose Fälle mit Verurteilungen von Organen, Führungskräften, aber auch unterhalb der Führungsebene bis hin zu Werkstudenten, Azubis und Praktikanten, die beweisen, dass hier nicht nur theoretische Probleme erörtert werden.

Im Fall *„Müller Brot“* wurden im Münchner Raum laut Medien strafrechtlich Ermittlungen auch gegen den *Qualitätsmanagement-Beauftragten* und den *Produktionsverantwortlichen* geführt.[34]

Beim *„Love-Parade“*-Fall wurde gemeldet, dass auch gegen die *Vorgesetzten der verantwortlichen Mitarbeiter* der Stadt wegen unterlassener Überwachung ermittelt werde.[35]

Auch der *„Transrapid“*-Fall[36] zeigte, dass bei entsprechenden Vorkommnissen (fehlende Prozessbeschreibungen!) nicht nur einzelne direkte Verursacher, sondern gleich mehrere Verantwortliche, insbesondere auch einfache *Vorgesetzte*, im Fokus von Ermittlungen, Anklagen und Verurteilungen stehen.

Im Fall des eingestürzten *„Kölner Stadtarchivs“* mit zwei Toten wurde das Verfahren 15 Jahre nach dem Einsturz vom *LG Köln* im August 2024 gegen die verbliebenen vier Angeklagten gegen Zahlung von Geldauflagen eingestellt.[37] Hauptverantwortlich seien zwei einstige Mitangeklagte, ein Baggerfahrer und ein Polier, gewesen, die aber nicht mehr verfolgt werden könnten, da der eine verhandlungsunfähig geworden und der andere verstorben sei.

Es reicht alleine, in die Maschinerie von Ermittlungen und behördlicher Verfahren nebst medialer Begleitung zu kommen, um am Ende – noch längst vor einem Urteil – psychisch und wirtschaftlich vernichtet zu sein.

Da hilft nur, bereits im Fall eines Verdachts aufgrund rechtssicherer Organisation nebst Dokumentation „per Knopfdruck“ beweisen zu können, sich zumindest bemüht zu haben, *„das Wichtige und Richtige richtig gemacht“* zu haben.

VIII. Vereinfachte Grundzüge straf-, bußgeld- und zivilrechtlicher Haftung von Organisationen und Führungskräften

Manager (Organe und Führungskräfte) sowie alle sonstigen Beschäftigten können *strafrechtlich* persönlich bereits bei Fahrlässigkeit (z.B. fahrlässige Körperverletzung oder Tötung)[38] haften.

Bußgeldrechtlich können die Organisation selbst nach § 30 OWiG und Organe und exponierte Führungskräfte nach §§ 9, 130 OWiG haften.

---

30 ULLA: Versicherungsbedingungen für die Vermögensschadenshaftpflichtversicherung von Unternehmensleitern und Leitenden Angestellten.

31 Dolus directus 2. Grades (Wissentlichkeit) oder 1. Grades (Absicht).

32 Dolus eventualis.

33 Vgl. hierzu *Seehaus*, ZInsO 2026, 899 ff.

34 Vgl. *Ehrenstein*, Wenn „Gier und Preisdruck“ über die Hygiene siegen, Welt, 12.2.2012, abrufbar unter *https://www.welt.de/dieweltbewegen/article13864527/Wenn-Gier-und-Preisdruck-ueber-die-Hygiene-siegen.html*.

35 Vgl. *Puppe/Grosse-Wilde*, Die Legende von der Unaufklärbarkeit einer Katastrophe, Legal Tribune Online, 27.7.2020, abrufbar unter *https://www.lto.de/recht/hintergruende/h/loveparade-prozess-fehler-gutachten-nicht-eingefuehrt-kausalitaet-schuld*.

36 Vgl. *Werner*, Transrapid-Unfall 2006: Bewährungsstrafen für zwei Fahrdienstleiter, Mitteldeutsche Zeitung, 3.3.2011, abrufbar unter *https://www.mz.de/panorama/transrapid-unfall-2006-bewahrungsstrafen-fur-zwei-fahrdienstleiter-2268246*.

37 Vgl. *Fuchs*, LG Köln stellt Strafverfahren gegen vier Angeklagte ein, Kölnische Rundschau, 6.8.2024, abrufbar unter *https://www.rundschau-online.de/koeln/stadtarchiv-einsturz-landgericht-koeln-stellt-strafverfahren-ein-840620*.

38 Vgl. *Beck-aktuell*, Zugunglück bei Garmisch-Partenkirchen: Freispruch, 19.1.2026, zum kostenlosen Download im Internet: Selbst, wenn zum Schluss ein Freispruch rauskommt, ist das Strafverfahren mit meist begleitenden Medienberichten psychisch enorm fordernd.

Nach einer aktuellen Entscheidung des 31. Senats des *OLG Frankfurt* v. 21.10.2025,[39] die die bisherige Linie der Rechtsprechung[40] verlässt, verschärft sich nun die oben beschriebene Bußgeldhaftung der Organisation für die Manager hin zu einer persönlichen Haftung enorm:

Wenn Organisationen nach § 30 OWiG in Verbindung mit Spezialgesetzen sanktioniert werden, können bzw. müssen[41] sie nach der neuen Rechtsprechung nach § 43 GmbHG oder § 93 AktG bei Geschäftsführer oder Vorstand regressieren.

Ohne entsprechende Absicherung ist das gesamte Privatvermögen der Führungskraft im Feuer, vgl. hierzu unten Punkt X.

Zivilrechtlich können Führungskräfte persönlich Dritten gegenüber direkt haften (Außenhaftung) oder der Organisation, in der sie tätig sind, gegenüber, wenn sie diese schädigen (Innenhaftung).[42]

IX. Persönliche Haftung des Delegierenden und des Delegationsempfängers bei fehlerhafter Übertragung oder Wahrnehmung von Unternehmerpflichten (Pflichtendelegation)[43]

In der arbeitsteiligen Wirtschaftswelt wird üblicherweise von den primär- und letztverantwortlichen Organen (Vorstand/Geschäftsführer/etc.) auf Führungskräfte (Stabsstellen, Abteilungsleiter etc.) delegiert. Und diese delegieren oft weiter.

Auch auf Externe (Berater,[44] Lieferanten, Auftragsdatenverarbeiter, Assembler, Veredler, verlängerte Werkbanken etc.) wird häufig delegiert, wobei die nachfolgend dargestellten Grundsätze weitgehend auch hier gelten.

Bei Delegation wandelt sich die primäre Ausführungspflicht in eine Auswahl-, Instruktions- und *Überwachungs*pflicht bzgl. des Delegationsempfängers.

Deshalb umfasst der Begriff Governance neben Führung auch *Überwachung*.

Werden bei der sog. Pflichtendelegation Fehler gemacht, kann das zu einer Haftung sowohl des Delegationsempfängers als auch der Organisation und des Leitungsorgans führen (vgl. §§ 130, 9, 30 OWiG). Auch der *Aufsichtsrat*, der den Vorstand zu überwachen hat und Mängel in der Organisation nicht moniert und abstellen lässt, ist in der *Haftungsverantwortung* (§§ 116, 107 AktG).

X. Höchste Brisanz für Unternehmen und Manager aufgrund weiterer aktueller Rechtsprechung: Der Albtraum einer Führungskraft

Im Rahmen der Grundsätze der *zivilrechtlichen Arbeitnehmerhaftung* schlug das in der Organisations-Praxis zu wenig beachtete Urteil des *LAG Köln*[45] bei Führungskräften hohe Wellen: Die außerordentliche Kündigung eines Vertriebsleiters wurde bestätigt und er wurde zu Schadensersatz i.H.v. 2 Jahresgehältern verurteilt, weil er Vorgaben im einschlägigen Handbuch nicht beachtet hatte und das Unternehmen dadurch erheblich schädigte.

Das Unternehmen muss entsprechende Organisationsvorgaben, wie Handbücher, Richtlinien, Kontrollmaßnahmen vorhalten, da anderenfalls Unternehmen und Geschäftsführer/Vorstand wegen Organisationsverschulden haften können, wenn fehlerhaftes Handeln oder Unterlassen[46] die Rechte Dritter verletzt.

XI. Albtraum von Führungskräften auch im Kontext von KI-Einsatz

Aufgrund der völlig neuen *Rechtsprechung zur Haftung bei Benutzung von KI, die durch unrichtigen Output andere schädigt*,[47] führen die vom *LAG Köln* ausgesprochenen Grundsätze zur Arbeitnehmerhaftung zu einem *noch überwiegend unbekannten Haftungsrisiko für Führungskräfte auch im Kontext von KI-Einsatz*.

Auch hier gilt:

Das Unternehmen muss entsprechende Organisationsvorgaben,[48] wie Handbücher, Richtlinien, Kontrollmaßnahmen vorhalten, da anderenfalls Unternehmen und Geschäftsführer/Vorstand wegen Organisationsverschulden haften können, *wenn fehlerhafter KI-Output die Rechte Dritter verletzt*.

Und die Führungskräfte müssen sich an die Vorgaben halten, um nicht selbst zu haften.

---

39 OLG Frankfurt, Urt. v. 21.10.2025 – 31 U 3/25 (BaFin-Bußgeld gegen AG (§ 30 OWiG i.V.m. 264 HGB) wegen unterlassenem Bilanzeid kann beim Vorstand (nach § 93 AktG) regressiert werden.

40 Z.B. in Kartellsachen.

41 So die *ARAG-Garmenbeck*-Entscheidung des *BGH*.

42 Vgl. zu den diversen Haftungskonstellationen *Scherer*, Nachhaltige Führung von Organisationen (Governance) nach DIN ISO 37000, DIN Media Verlag, 2025, Kap. 6.5, S. 138 ff.: Verantwortung, Delegation, Haftung.

43 Vgl. *Scherer*, Nachhaltige Führung und Überwachung von Organisationen (Governance) nach DIN ISO 37000, DIN Media, 2025, Kap. 6.5, S. 138 ff.: Verantwortung, Delegation, Haftung.

44 Interessant ist hierbei die 130-Millionen-Schadensersatz-Klage von *Continental* gegen die Anwaltskanzlei *Noerr*, in der wohl Continental ihren Beratern im Kontext mit dem Diesel-Skandal und Internal Investigations unzureichende Risikoanalysen (insbesondere zu Bußgeldrisiken, vgl. §§ 130, 30, 9 OWiG), Defizite in der Steuerung der Kooperation mit Ermittlungsbehörden u.v.m. vorwirft, vgl. *Schmidbauer*, Warum Continental gegen Noerr klagt, LTO v. 10.4.2026, im Internet verfügbar.

45 LAG Köln, Urt. v. 19.12.2024 – 8 Sa 830/22 (Back to back Vertriebsleiter), vgl. hierzu *Scherer/Romeike*, Vom Geschäftsrisiko zur persönlichen Haftung, 4/2026: *zum* kostenlosen Download im Internet.

46 Bei bestehender Handlungspflicht.

47 LG Hamburg – 324 O 461/25 und OLG Hamm – 4 UKI 3/25 (Revision zum BGH zugelassen).

48 Vgl. *Scherer/Pothorn*, Integriertes IT- (KI-) Governance-Compliance-Managementsystem, 2026, zum kostenlosen Download im Internet und *Scherer*, Nachhaltige Führung von Organisationen (Governance) nach DIN ISO 37000, DIN Media, 2025, Kap. 6.8: Daten und Entscheidungen. Es ist in nahezu allen Organisationen zu beobachten, dass bzgl. der sog. *IT- und KI-Literacy*, also dem Verständnis der Basics, ein gefährlicher Nachholbedarf herrscht.

XII. Neue Anforderungen von Gesetzgeber und Wirtschaftsprüfern an Risikofrüherkennung

Risikofrüherkennung ist nicht nur eine der neuen Kardinalpflichten von Führungskräften, sondern unverzichtbare Voraussetzung für langfristige Existenzsicherung und ökonomische Nachhaltigkeit. Was eine angemessene Risiko- und Krisenfrüherkennung bedeutet, hat das IDW in einem neuen Standard IDW S 16: 2025 zur Prüfung des Krisenfrüherkennungssystems nach § 1 StaRUG ausführlich und schon recht gut dargestellt.[49]

XIII. Abzuleitende Maßnahmen und Lösungsansätze

Organe und Führungskräfte sollten sich trotz des fordernden Tagesgeschäfts die Zeit nehmen, die Risikolage ihrer Organisation *und ihrer eigenen Person* unter den o.a. Aspekten zu reflektieren und eine gute unternehmerische und persönliche Entscheidung treffen: Zeitnahe Installation eines *Managersicherheitspaketes mit folgenden Komponenten*:

Ein angemessener *Risikomanagement-Prozess*[50] mit Analysen,[51] Quantifizierung, Aggregation, Bewertung der Risikotragfähigkeit und priorisierte Risiko-Steuerung (auch bzgl. *der persönlichen Risiken als Führungskraft*) sorgt für rechtssicheres risikobasiertes Vorgehen.

Aus den durchgeführten Analysen lassen sich an die aktuelle Situation angepasste zukunftssichernde *Ziele, Strategie und Planung*[52] ableiten.

Die *Governance- und Kardinalpflicht-Compliance* sorgt mit einem die Kardinalpflichten der Organe und Führungskräfte umfassenden *Rechtskataster*,[53] das nicht nur dokumentiert, sondern auch die Pflichterfüllung steuert, für den wichtigsten Schritt in Richtung Managersicherheit.

Flankierend dazu wird der *Versicherungsschutz* mit Haftpflicht-, D&O-, Vermögensschadenshaftpflicht und Strafrechtsschutz-Versicherung und die Erfüllung der Obliegenheiten gecheckt und bei Bedarf optimiert.

Ein sog. „*Interaktionsmanagement*“[54] sorgt für rechtssichere Dokumentation und Umsetzung von Rollen, Aufgaben, Verantwortung, Zusammenarbeit, Aufsicht etc. der Organe und Leitungsfunktionen (Vorstand, Geschäftsführer, Aufsichtsrat, Gesellschafter, Stabsstellen, Beauftragten, Abteilungsleiter etc.).

Die Implementierung oder Auditierung *rechtssicherer Organisationsstrukturen*[55] mit Stellenbeschreibungen, lückenloser *Pflichtendelegation*[56] etc. und vor allem angemessenem *Prozessmanagement*[57] sorgt nicht nur für Sicherheit, sondern auch für Struktur.

Bestimmte *Bereiche* werden derzeit nahezu bei fast allen Organisationen/Unternehmen weiteren *Handlungsbedarf* zeigen:

- *Financial Governance*[58] sorgt dafür, dass rechtliche und wirtschaftliche Pflichten, wie Wirtschafts- und Liquiditätsplanung etc. dokumentiert erfüllt werden.
- *IT- und KI-Governance*[59] ist umfassend regulierte Führungsaufgabe.
- *Business Continuity- und Krisen-Governance*[60] ist ebenfalls bei vielen Organisationen aufgrund des geänderten Umfelds ein bisher noch vernachlässigter Bereich.

Ein *Integriertes (IT-/KI-)Governance-Compliance-Managementsystem*[61] beinhaltet und vernetzt die angesprochenen Komponenten in effektiver und zugleich effizienter Weise. Ein *(externes) Internes Audit*[62] deckt Schwachstellen mit Handlungsbedarf auf und dokumentiert positiv die bereits existierenden angemessenen Komponenten positiv.

Einige auch für Compliance-Managementsysteme akkreditierte Zertifizierungsstellen bieten mittlerweile „im Kombipack“ *ISMS-CMS-Zertifizierungen* nach DIN ISO 37301 und

49 Vgl. zu den noch weiterbestehenden Mängeln beim IDW S 16: *Giesen/Gleißner/Haarmeyer/Romeike/Wieczorek*, (Arbeitskreis Krisenfrüherkennung), IDW S 16: Wichtige Klarstellungen und weiter offene methodische Klarstellung, ZInsO 21/2026.

50 Gemäß den Anforderungen des IDW S 16 neu und § 1 StaRUG. Vgl. auch *Scherer*, Nachhaltige Führung von Organisationen (Governance) nach DIN ISO 37000, DIN Media, 2025, Kap. 6.9: Risiko-Governance.

51 Organisations-/Unternehmens- (Geschäftsmodell-), Umfeld-, Stakeholder-, Risiko- und Chancen- (SWOT) Analyse, vgl. *Scherer*, Nachhaltige Führung von Organisationen (Governance) nach DIN ISO 37000, DIN Media, 2025, Kap. 3.2: Analysen des Governance-Managementsystems.

52 In Übereinstimmung mit den *Grundsätzen ordnungsgemäßer Planung* (GoP 2022). Vgl. *Scherer*, Nachhaltige Führung von Organisationen (Governance) nach DIN ISO 37000, DIN Media, 2025, Kap. 6.3: Strategie.

53 Vgl. *Scherer*, Nachhaltige Führung von Organisationen (Governance) nach DIN ISO 37000, DIN Media, 2025, Kap. 4.4: Das Management aktueller, neuer und geänderter zwingender Governanace-Compliance-Verpflichtungen.

54 Vgl. *Scherer*, Nachhaltige Führung von Organisationen (Governance) nach DIN ISO 37000, DIN Media, 2025, Kap. 4.3, S. 93 ff.: Interaktionsmanagement.

55 Vgl. *Scherer*, Nachhaltige Führung von Organisationen (Governance) nach DIN ISO 37000, DIN Media, 2025, Kap. 3.2.2: Der aus Analysen abgeleitete Rahmen für die Organisation.

56 Vgl. *Scherer*, Nachhaltige Führung von Organisationen (Governance) nach DIN ISO 37000, DIN Media, 2025, Kap. 4.2, S. 68 ff.: Governance und Delegation.

57 Vgl. *Scherer*, Das gefährliche (alte) Neue an der ISO 9001:2026 (Qualitäts-Managementsystem), 2026, zum kostenlosen Download im Internet.

58 Zur Financial Governance gehören neben Finanz-, Wirtschafts-, Liquiditäts- auch Investitions-Planung u.v.m., sowie auch konsequente Umsetzung der Planungen, vgl. *Scherer*, Nachhaltige Führung von Organisationen (Governance) nach DIN ISO 37000, DIN Media, 2025, Kap. 6.2.

59 Vgl. *Scherer/Pothorn*, Integriertes IT- (KI-) Governance-Compliance-Managementsystem, 2026, zum kostenlosen Download im Internet und *Scherer*, Nachhaltige Führung von Organisationen (Governance) nach DIN ISO 37000, DIN Media, 2025, Kap. 6.8: Daten und Entscheidungen.

60 Vgl. *Scherer*, Nachhaltige Führung von Organisationen (Governance) nach DIN ISO 37000, DIN Media, 2025, Kap. 6.11: Langfristige Existenzfähigkeit und Leistung.

61 Vgl. *Scherer*, Nachhaltige Führung von Organisationen (Governance) nach DIN ISO 37000, DIN Media, 2025.

62 Vgl. *Scherer*, Nachhaltige Führung von Organisationen (Governance) nach DIN ISO 37000, DIN Media, 2025, Kap. 9: Steuerung und Überwachung.

ISO 27001 und/oder ISO 42001 mit einem besonderem Scope des *Audits auf (IT-/KI-)Governance-Compliance*[63] an.

XIV. Wertbeiträge

Die dargestellten Elemente des „Managersicherheitspakets" sorgen zum einen für *Resilienz* der Organisation, ihrer Führungskräfte und ihrer Beschäftigten.

Darüber hinaus werden *transparente und effiziente Strukturen* implementiert oder optimiert.

Schließlich werden auch noch *Sicherheit bei unternehmerischen Entscheidungen und Rechtssicherheit* gewährleistet: Durch ein Managersicherheitspaket mit Compliance kann – auch nach Ansicht des ehemaligen Vorsitzenden *BGH*-Richters *Raum*[64] – indiziert werden, dass etwaige – weiterhin nicht vermeidbare und sich ereignende – Pflichtverletzungen nicht vorsätzlich oder wissentlich erfolgten. Das wirkt enthaftend und könnte auch bei Bedarf der Berufung des Versicherers auf einen vertraglichen Risikoausschluss entgegengehalten werden.

Nicht zuletzt werden dadurch auch *persönliche Freiheit und Vermögen* geschützt und das Risiko des Verlustes des Arbeitsplatzes wird geringer.

63 In Anlehnung an DIN ISO 42001:2026, DIN ISO 37000 und ISO/IEC 38500.

64 Vgl. *Scherer*, Compliance-Managementsystem nach DIN ISO 37301, DIN Media, 2022, Kapitel Einleitung, S. 23 ff.