

*Insider Lounge München*

# ESGRC in der Kreativwirtschaft



Nachhaltige, rechtssichere und gewissenhafte Führung von  
Organisationen in „Modern Times“

12.6.24, 19 h Bellevue München

Referent:

Prof. Dr. Josef Scherer



# Prof. Dr. jur. Josef Scherer

Rechtsanwalt Prof. Dr. Josef Scherer ist seit 1996 Professor für Unternehmensrecht (Compliance), Risiko- und Krisenmanagement, Sanierungs- und Insolvenzrecht und Leiter der Stabstelle ESGRC 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 & Partner 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 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 über 14 Jahren renommierten und akkreditierten berufsbegleitenden Masterstudiengang Risikomanagement und Compliancemanagement sowie den Zertifikatskurs Nachhaltigkeit und GRC 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)).

Seit 2016 ist er 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 Whistleblowing).

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), Managerenthaftung, 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.

**E-Mail:**  
[scherer@scherer-recht.de](mailto:scherer@scherer-recht.de)  
[josef.scherer@govsol.de](mailto:josef.scherer@govsol.de)

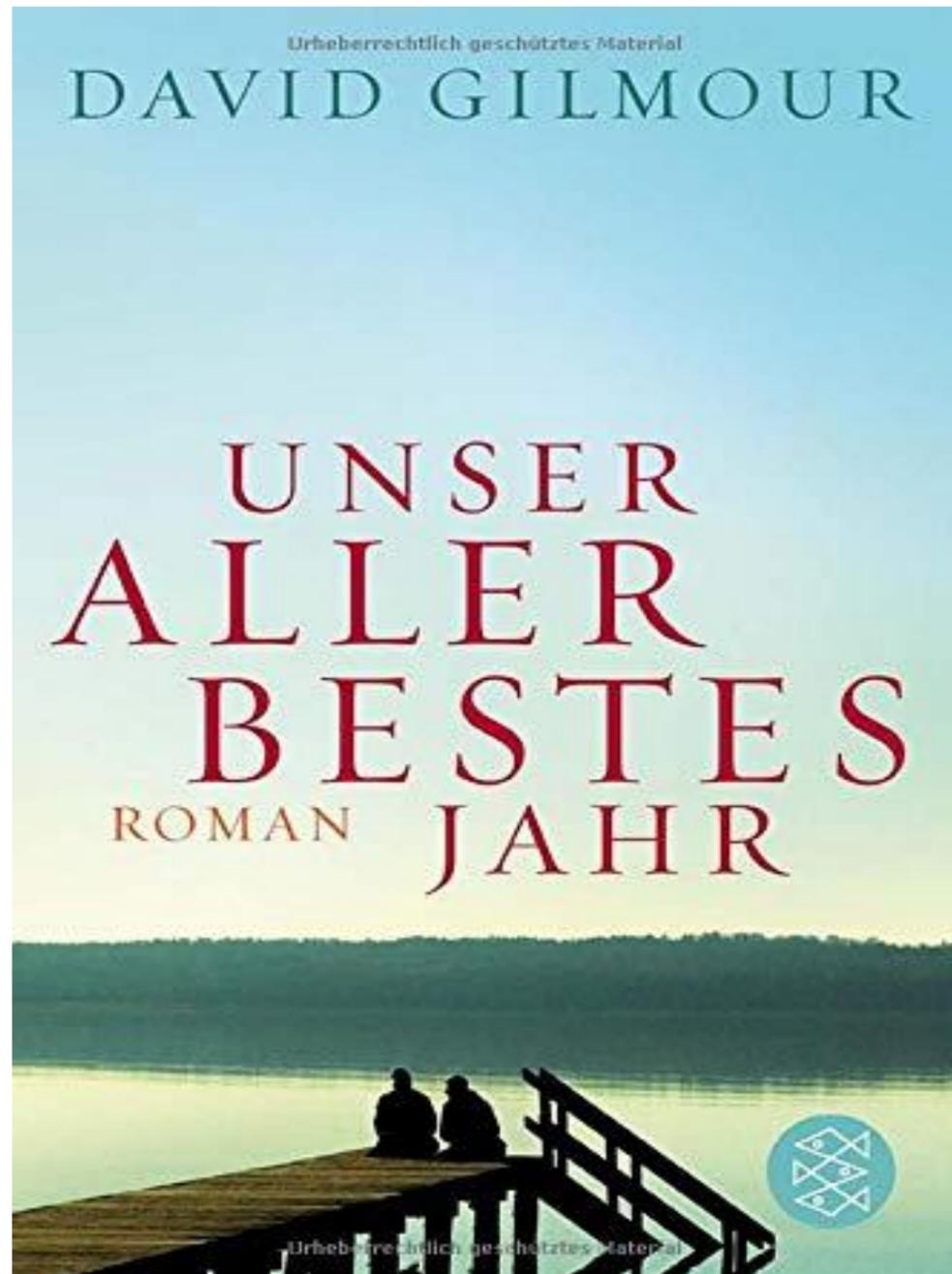
 **01719960322**

Rechtsanwalt und Consulter

Gründer und Leiter  
des Internationalen Instituts  
für Governance,  
Management,  
Risk- und Compliance-  
management der  
Technischen Hochschule  
Deggendorf THD

# Unser allerbestes Jahr<sup>1</sup>

Wie geht's weiter ? Vieles ist neu zu denken, ...



*Eltern sind auch nur Menschen.*

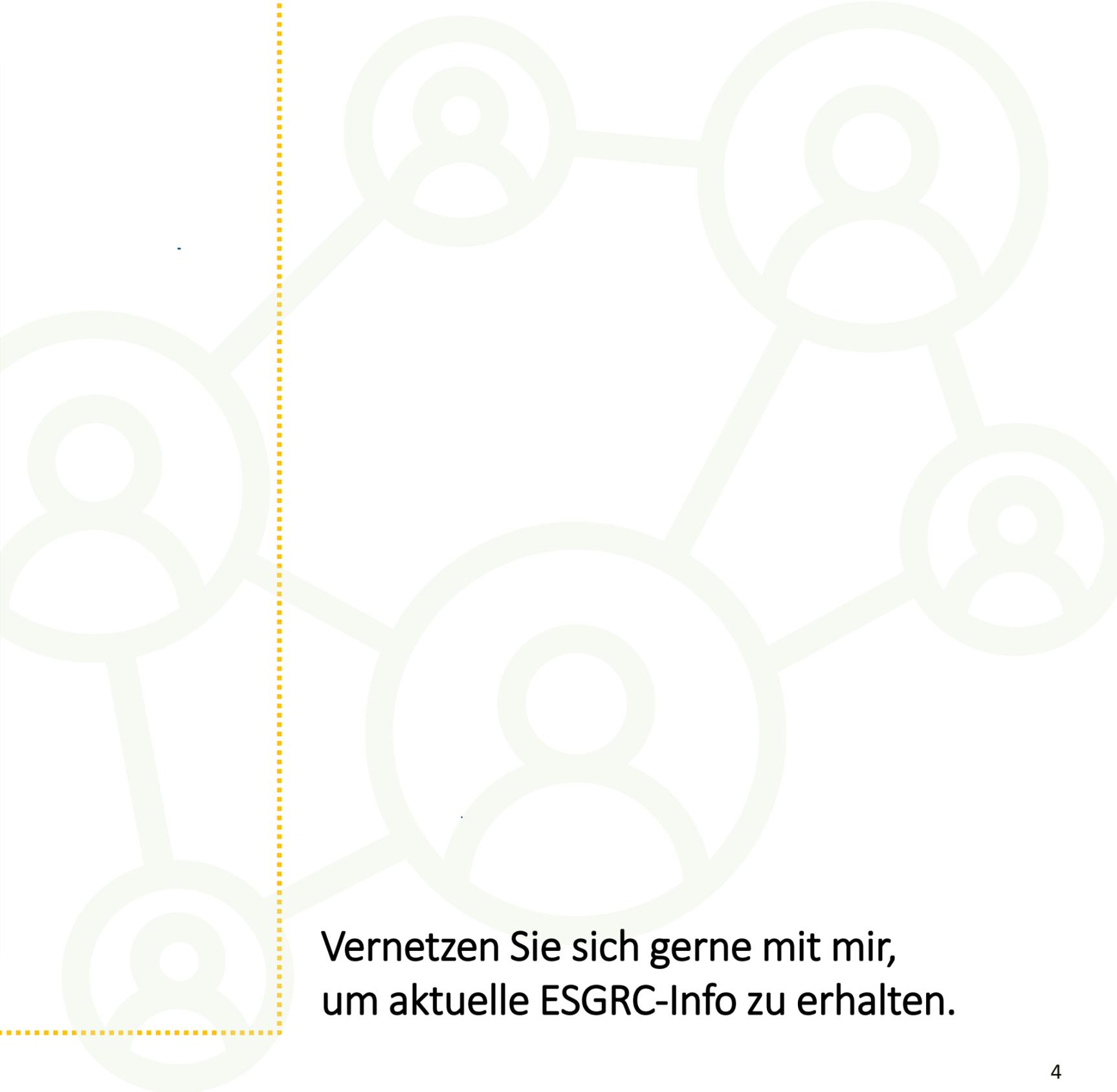
*Und was macht man mit einem Sohn, der nicht mehr in die Schule gehen möchte?*

*David, der Vater, schlägt Jesse einen ungewöhnlichen Handel vor: freie Kost und Logis, aber drei Filme pro Woche. Von Truffaut über Hitchcock bis hin zu >Basic Instinct<. (...) Kein Kurs in Filmgeschichte, sondern viel Zeit zum Reden (...) Fehler, (...). Und darüber, wie lebenswichtig Leidenschaft ist. (...)*

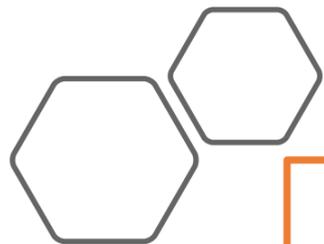
<sup>1</sup>David Gilmour, Roman: Unser allerbestes Jahr, 2009



LinkedIn



Vernetzen Sie sich gerne mit mir,  
um aktuelle ESGRC-Info zu erhalten.



## Begleitlektüre

***Scherer / Fruth / Grötsch (Hrsg.):***

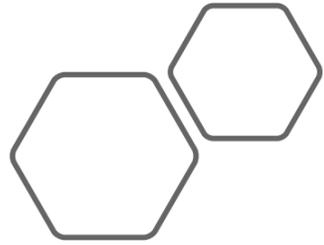
**Digitalisierung, Nachhaltigkeit  
und „Unternehmensführung 4.0“  
(GRC)**

**mit**

**Digitalisiertem Integrierten  
GRC-Managementsystem, 2021**

**Kostenlos - anfordern über [scherer@scherer-recht.de](mailto:scherer@scherer-recht.de)**





# Why ?

## Unsere Mission:

„Wir wollen gemeinsam  
*im Zeitalter der Transformation*  
aus Krisen und Problemen innovative, nachhaltige und marktfähige  
Lösungen entwickeln:

## ESGRC

**Zukunft nachhaltig gestalten, statt Krisen verwalten“**

„Das Leben ist wie  
eine Schachtel  
Pralinen...“



The world  
will never be the same  
once you've  
seen it through the eyes of  
Forrest Gump.

**Tom  
Hanks** is  
**Forrest  
Gump**

## Die Lage in Zeiten der Transformation

### Die neuen TOP-Themen der Entscheider:



Lieferkettenprobleme



Regulierung / ESGRC-Anforderungen

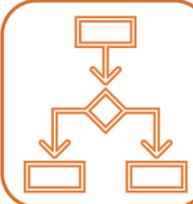


Fachkräftemangel



Digitale Transformation

## TOP-Risks: Die gleichen Themen: Der „6. Kondratieff ?“



Makroökonomie



Regulierung



Digitalisierung



Klima und Nachhaltigkeit



Resilienz von Organisation und Menschen

Quelle: **Global Risks Report 2023**, <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023>

## Global Risks Report 2024

- **No 1: Desinformation und Manipulation**

Weitere:

- Extremwetterereignisse,
- Gesellschaftliche Polarisierung und bewaffnete Konflikte

Zum kostenlosen Download unter: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>

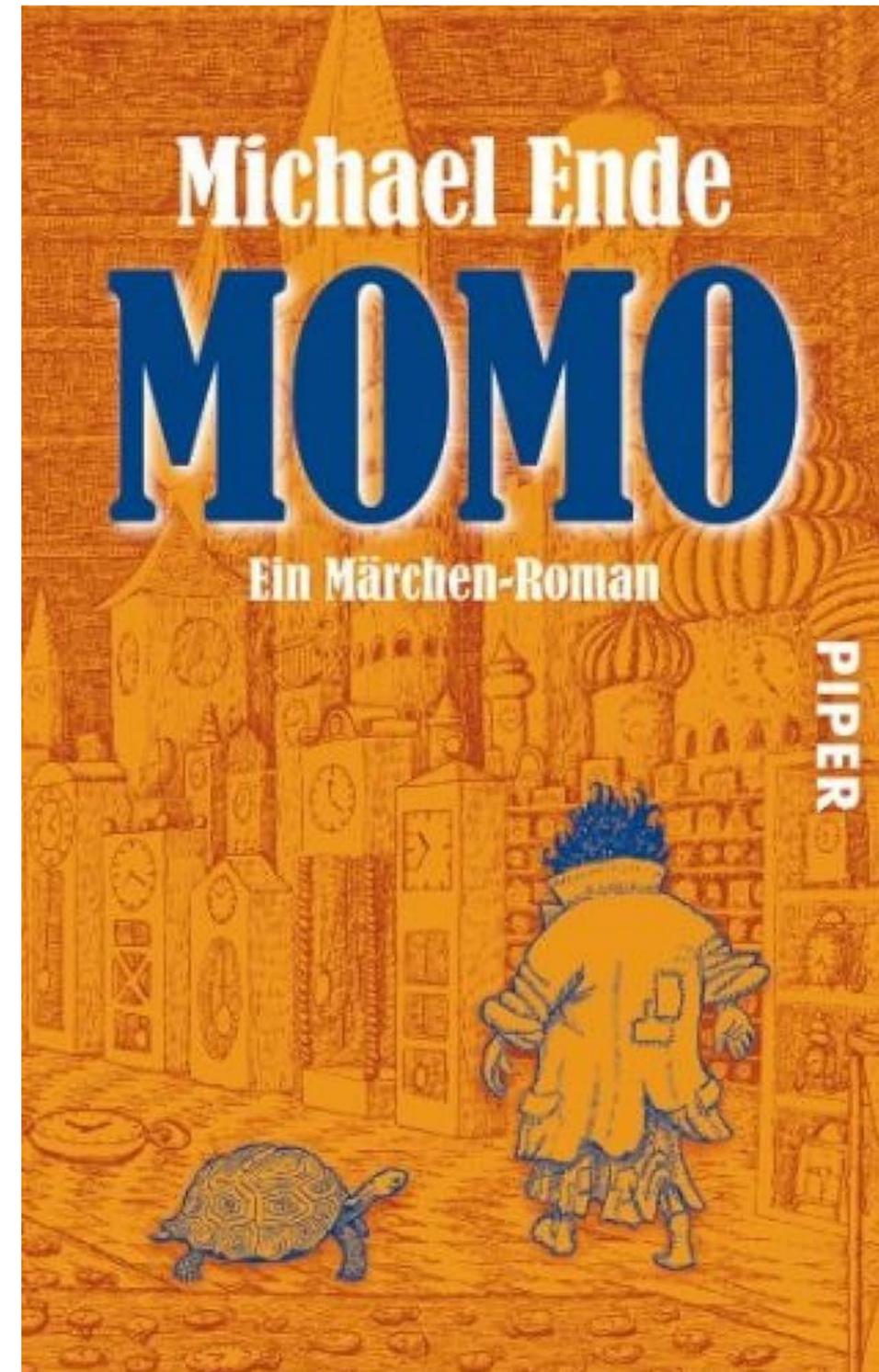
## 27. PwC CEO's Global Survey 2024

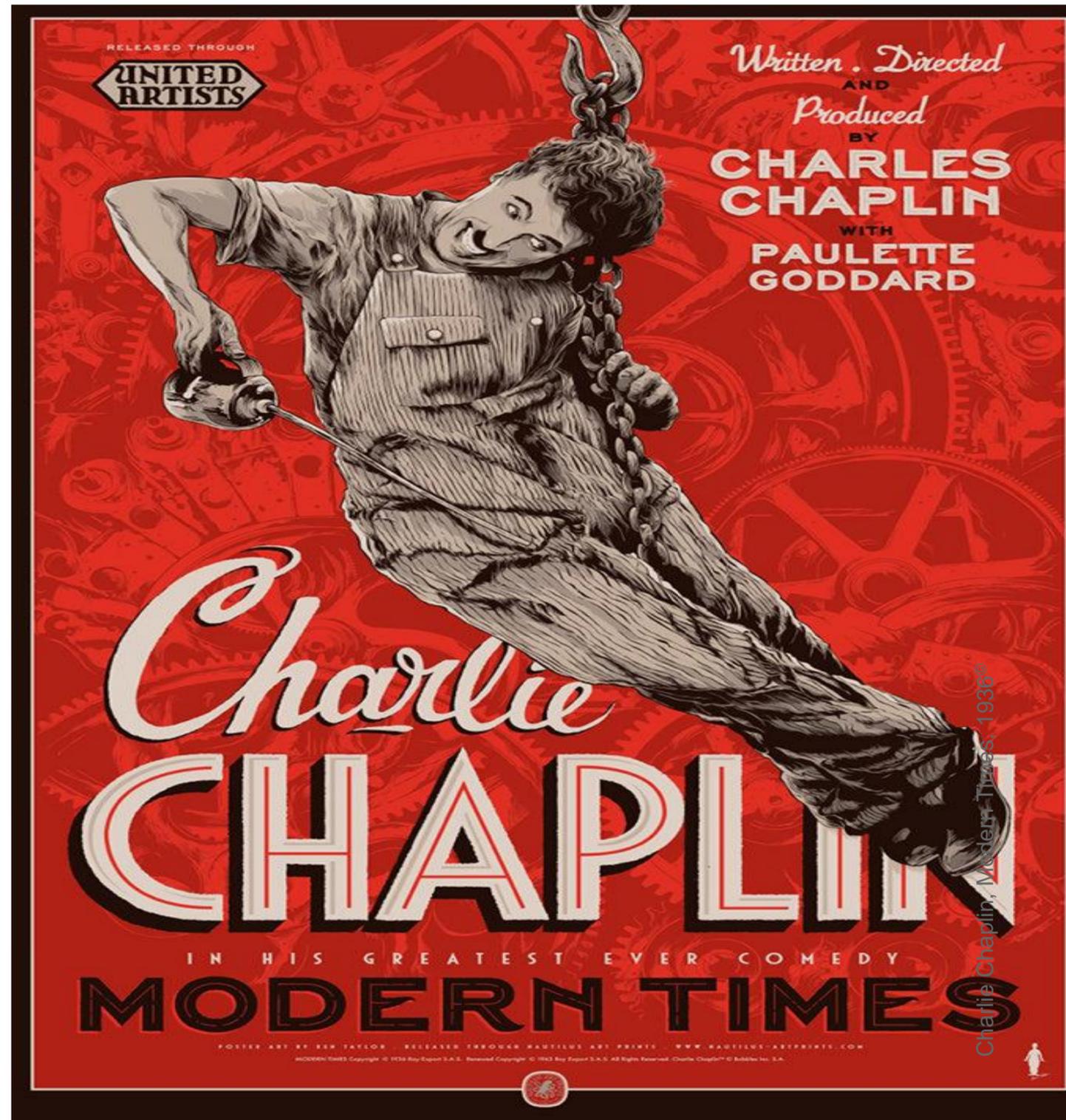
- **No 1: Cyber Risks**
- **No 2: Geopolitische Konflikte**
- **No 3: Klimawandel**
- **No 4: Makroökonomische Volatilität**

Zum kostenlosen Download unter: <https://www.pwc.de/de/ceosurvey.html>

Was beschäftigt Sie im Zeitalter der Transformation?

Wieviel Zeit opfern Sie den Zeitdieben, z.B. durch Beschäftigung mit vermeidbaren Problemen?





## „Drama am Set! RTL-Star erleidet schweren Unfall

Dreharbeiten zur [RTL](#)-Kultserie „Alarm für Cobra 11“ (...) der langjährige Hauptdarsteller Erdoğan Atalay bei einem missglückten Stunt verletzt.“

### Quelle:

<https://www.derwesten.de/panorama/promi-tv/rtl-drama-unfall-set-alarm-fuer-cobra-elf-id300872267.html>

## **„Elmar-Wepper-Double ertrinkt bei Dreh: Pilot verurteilt**

Bei Dreharbeiten zu einem ZDF-Fernsehfilm waren im Herbst 2007 drei Männer aus einem Kanu ins eiskalte Wasser des Tegernsees gestürzt. Ein 67-Jähriger ertrank.“

### **Quelle:**

<https://www.newsroom.de/news/aktuelle-meldungen/tv-4/elmar-wepper-double-ertrinkt-bei-dreh-pilot-verurteilt-528763/>

## „Tragischer Unfall bei Filmdreh

Drehvorbereitungen für Fernsehserie "Um Himmels Willen" in Namibia (...)

Produktionsfirma "neue deutschen Filmgesellschaft" (...)

Münchener Produktionsmitarbeiterin von Leoparden getötet.“

### Quelle:

[https://de.nachrichten.yahoo.com/news/blogs/de-tv/tragischer-unfall-bei-filmdreh-54828.html?guce\\_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xILmNvbS8&guce\\_referrer\\_sig=AQAAAGmru55CHG\\_RDW9HF1vpnygEKpul8As9wyy03UMSA91hVAJ0jdZiKeH295CCsqK1JOMj2apfkwaWNIr3YT\\_uQeVJMnJmq3ehFtB3DxgVOSS\\_o--KZamwxOVAmRRpmiFnqCFIAJ6438gilSlanq9RNfKbkVXcm9xGgYoi\\_gHroH3nTn&guccounter=2](https://de.nachrichten.yahoo.com/news/blogs/de-tv/tragischer-unfall-bei-filmdreh-54828.html?guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xILmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAGmru55CHG_RDW9HF1vpnygEKpul8As9wyy03UMSA91hVAJ0jdZiKeH295CCsqK1JOMj2apfkwaWNIr3YT_uQeVJMnJmq3ehFtB3DxgVOSS_o--KZamwxOVAmRRpmiFnqCFIAJ6438gilSlanq9RNfKbkVXcm9xGgYoi_gHroH3nTn&guccounter=2)

## „Samuel L. Jackson verletzt bei Dreh in München

Dreharbeiten zu "Big Game" in  
Bavaria Filmstudios (...)

Hollywood-Star Samuel L. Jackson  
Prellung an Schulter“

### Quelle:

[https://www.abendzeitung-  
muenchen.de/promis/samuel-l-  
jackson-verletzt-sich-bei-dreh-in-  
muenchen-art-208205](https://www.abendzeitung-muenchen.de/promis/samuel-l-jackson-verletzt-sich-bei-dreh-in-muenchen-art-208205)

## Typische Risiken bei der Filmproduktion

- Nichtabführung von Sozialversicherungsbeiträgen § 266a StGB (ab 10.000 Euro: Freiheitsstrafe für GF!)
- Schein-Selbständige und Auslandsbezu
- Subventionsrichtlinien-Verstoß: Fehlende oder „negative“ Dokumentation zweck- oder ortsgebundener Ausgaben
- Arbeitszeiten, Lenk- und Ruhezeiten, Arbeitssicherheit und Unfälle

# Typische Risiken bei der Filmproduktion

- Budgetüberschreitung und Fertigstellungsrisiken
- Liquiditätsrisiken, auch durch Währungsrisiken
- „***Out of budget, time, scope or compliance!***“

# Tom Cruise

## Walküre 1.0 („Million Dollar Baby“)

11 Komparsen fordern je 1 Million Dollar Schadensersatz für Platzwunden mit Drohung, vor kalifornisches Gericht zu ziehen ....

*USA, das Land der unbegrenzten Klage-Möglichkeiten ..*

## Walküre 2.0

Schlüsselszene aus dem Film kam angeblich völlig zerstört aus Kopierwerk zurück ...

300.000 .- Euro Schadensersatz und Reputationsschaden?

EINE REISE AUS DER DUNKELHEIT INS LICHT

TOM  
PAYNE  
STELLAN  
SKARSGÅRD  
OLIVIER  
MARTINEZ  
EMMA  
RIGBY  
UND  
BEN  
KINGSLEY



# DER MEDICUS

NACH DEM WELTBESTSELLER VON NOAH GORDON

AB 25. DEZEMBER IM KINO

Der Medicus, 2014©

## Ziel:

# „Resilienz bzw. Antifragilität der Organisation und ihrer Menschen“

## (Nachhaltigkeits-Berichtspflicht nach ESRS 2)

**Zeitmanagement**  
und  
*sichere und gute*  
**unternehmerische**  
**Entscheidungen**

Haben Sie neben dem  
operativen Geschäft  
Zeit, sich um die  
**wichtigen Themen**  
und  
**„future skills“**  
zu kümmern?

Vgl. „Umgekehrtes Pareto“ und Ex-Audi-Chef: Zu viele Mails, zu viele Entscheidungsvorlagen

Quelle: Vgl. Augsburger Allgemeine, [...] ein Bild von Zeitnot und Stress, 12.01.2021,

abrufbar unter: <https://www.augsburger-allgemeine.de/wirtschaft/Abgas-Skandal-Ex-Chef-Stadler-zeichnet-im-Audi-Prozess-ein-Bild-von-Zeitnot-und-Stress-id58887226.html>

## *Porter / Nohria: How CEOs manage time:*

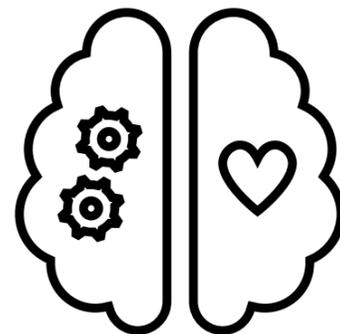
**Auf welche Themen sollten sich Top-Manager konzentrieren?**<sup>3</sup>

- **Klare** und gut definierte **Strategie**
- Anpassung der **Organisationsstruktur** an Strategie als Voraussetzung für **angemessene Entscheidungen**
- **Gut konzipierte Prozesse**

<sup>3</sup>Vgl. *Porter / Nohria*, How CEOs manage time, August 2018, abrufbar unter: <https://hbr.org/2018/07/the-leaders-calendar>, (letzter Zugriff: 24.09.2019), S. 18 f.

# Welche „Future Skills“ brauchen wir dringend ?

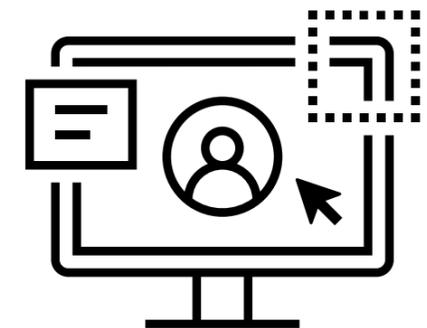
**cognitive  
skills**



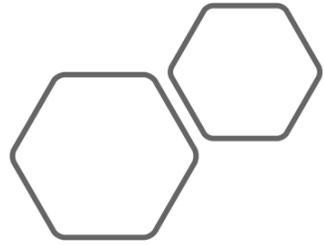
**social  
skills**



**using new  
technological  
devices**



Vgl. OECD Future of Education and Skills 2030, 2019



# ESGRC

**ESG**

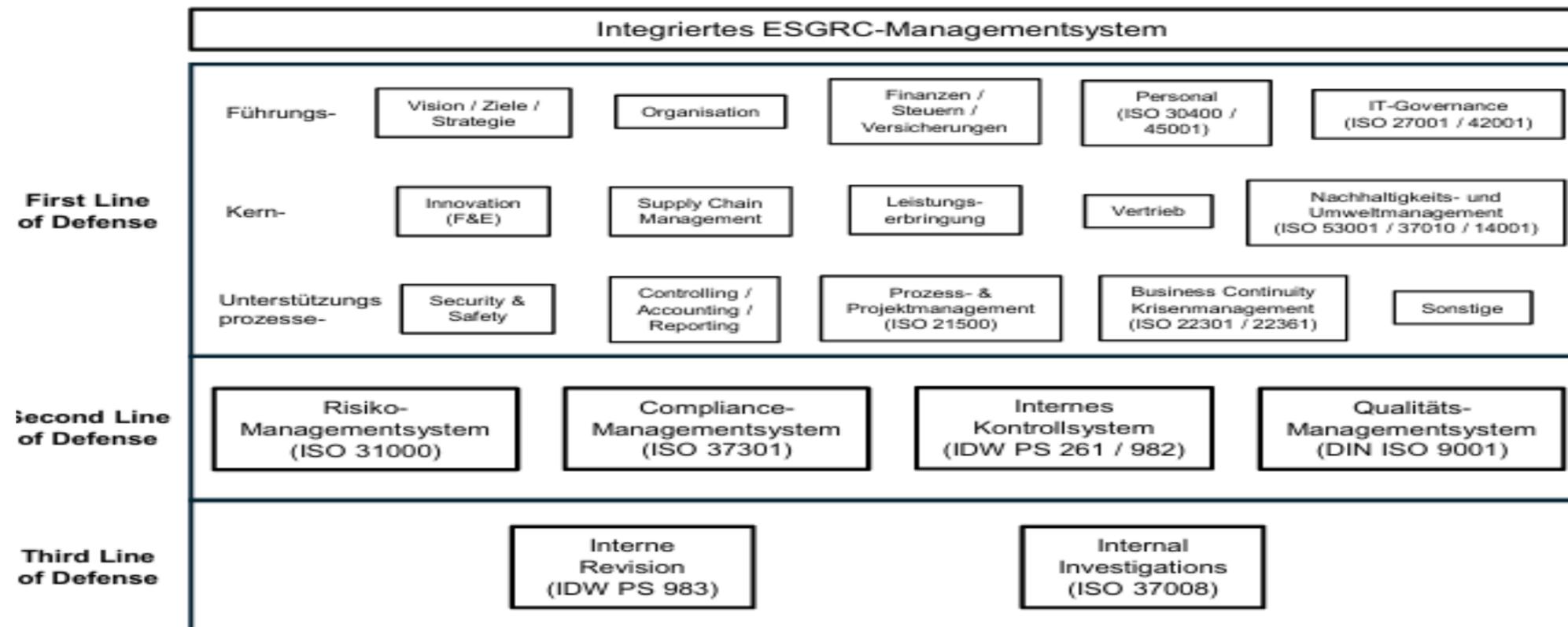
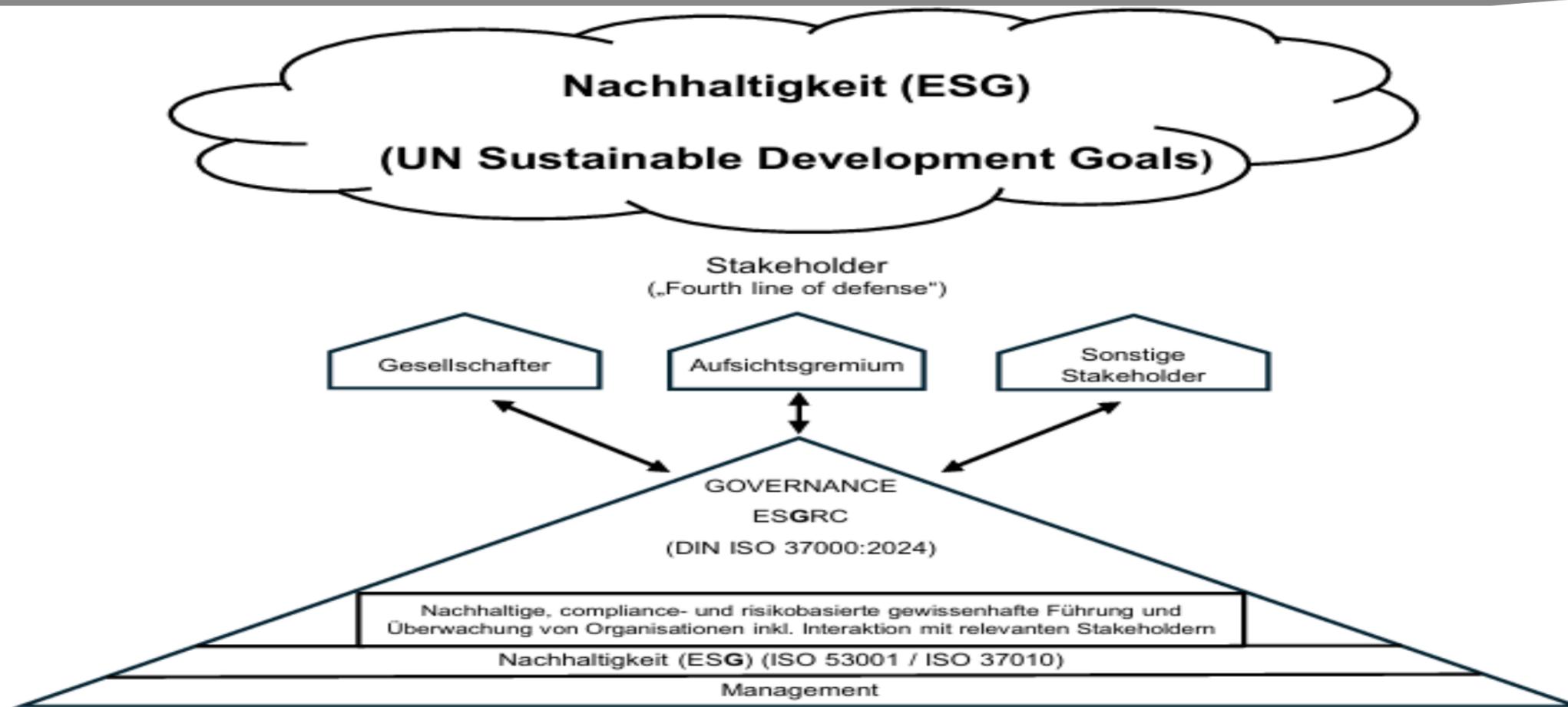
=

**E**nvironmental,  
**S**ocial,  
**G**overnance

**GRC**

=

**G**overnance,  
**R**isk,  
**C**ompliance



# Compliance, Nachhaltigkeits-Compliance, Nachhaltigkeits-Reporting-Compliance

## Compliance

z.B. Tax-, IT-, Nachhaltigkeits- (ESG-), Reporting- Compliance

## Nachhaltigkeits- (ESGRC-) Compliance

z.B. Umweltrecht, Arbeitsrecht, Antikorruption, ESG-Reporting-Pflichten

## Nachhaltigkeits- (ESGRC-) Reporting Pflichten

z.B. CSRD, Taxonomie-Report, LKSG-Report, Nachhaltigkeits-berichterstattung, etc.

# Regulierung: Neue Spielregeln, heilsamer Druck statt Bürokratie?

Gesetze und Rechtsprechung:  
**in Zeiten von kumulierenden Krisen:**

Beispiel:  
§ 1 StaRUG:

**Pflicht zum Risiko-Check,  
Business Continuity- und Krisenmanagement!**

## §1 StaRUG – Haftungsbewehrte Pflicht zur Risikofrüherkennung mit Quantifizierung, Aggregation, Risikotragfähigkeit

- Was heißt das?
- Haftung der Organe ?
- Zahlt die D&O?
- ARAG-Garmenbeck-Urteil des BGH: Aufsichtsrat muss regressieren

Vgl. *Signa*-Fall

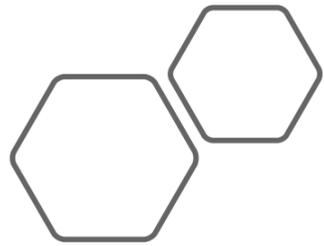
Vgl. *Aurubis*-Fall

# Regulierung: Neue Spielregeln

Vgl. auch § 91 Abs. 2 AktG und BGH-Urteile,

z.B. **BGH vom 19.6.2012, II ZR 243 /11:**

***= Pflicht zur Kenntnis der finanziellen und wirtschaftlichen Verhältnisse (kontinuierliche Risikofrüherkennung in Echtzeit) und Einleitung angemessener Maßnahmen bei krisenhaften Anzeichen.***



## Regulierung: Neue Spielregeln

- So auch OLG Nürnberg,  
Endurteil vom 30.3.22, Az. 12 U 1520 / 19,  
Rn. 110 ff. / 115 ff.:  
**Tankstellen – Pächter – Urteil**

Und:

- **Pflicht,**  
für ein angemessenes und wirksames  
Compliance-,  
Risiko-Management-  
und  
Internes Kontroll-System zu sorgen:  
**- Auch für kleine Unternehmen!**



Wilhelm Thiele, Die Drei von der Tankstelle, 1930

# **(ESG-) Regulierung: Neue Spielregeln...**

**Zu Nachhaltigkeit:  
Auf globaler, europäischer und nationaler Ebene**





# ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

17 ZIELE, DIE UNSERE WELT VERÄNDERN

<p><b>1</b> KEINE ARMUT</p>	<p><b>2</b> KEIN HUNGER</p>	<p><b>3</b> GESUNDHEIT UND WOHLERGEHEN</p>	<p><b>4</b> HOCHWERTIGE BILDUNG</p>	<p><b>5</b> GESCHLECHTERGLEICHHEIT</p>	<p><b>6</b> SAUBERES WASSER UND SANITÄREINRICHTUNGEN</p>
<p><b>7</b> BEZAHLBARE UND SAUBERE ENERGIE</p>	<p><b>8</b> MENSCHENWÜRDIGE ARBEIT UND WIRTSCHAFTSWACHSTUM</p>	<p><b>9</b> INDUSTRIE, INNOVATION UND INFRASTRUKTUR</p>	<p><b>10</b> WENIGER UNGLEICHHEITEN</p>	<p><b>11</b> NACHHALTIGE STÄDTE UND GEMEINDEN</p>	<p><b>12</b> NACHHALTIGE/R KONSUM UND PRODUKTION</p>
<p><b>13</b> MASSNAHMEN ZUM KLIMASCHUTZ</p>	<p><b>14</b> LEBEN UNTER WASSER</p>	<p><b>15</b> LEBEN AN LAND</p>	<p><b>16</b> FRIEDEN, GERECHTIGKEIT UND STARKE INSTITUTIONEN</p>	<p><b>17</b> PARTNERSCHAFTEN ZUR ERREICHUNG DER ZIELE</p>	<p>ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG</p>

## ISO 53001 SDG-Managementsystem

# Europäische Nachhaltigkeitsregulierung

**Ein Beispiel  
von vielen:**

**(vgl. auch  
CSDDD,  
Taxonomie-VO,  
etc.)**

**Corporate Sustainability  
Reporting Directive**

**(CSRD)**

**1 / 2023**

Erweiterung des  
Adressatenkreises für  
Berichtspflicht:

Ab 250 Mitarbeitenden !

Ab Geschäftsjahr  
2025 ff.

Starten Sie  
**jetzt!**

**EU Sustainability  
Reporting Standards**

**(ESRS)**

**08/2023**

Europäische Standards  
für die nichtfinanzielle  
Berichterstattung

Große  
Unternehmen

**Berichtsjahr 2024!**



# Whistleblowing:

**Eintrittswahrscheinlichkeit der Entdeckung von Compliance-Verstößen nimmt zu!**  
(HinweisgeberschutzG)

## Beispiele:

Vgl. Fälle Mineralöl-Konzern  
und  
Bank mit Fonds-Tochter:

**Verstöße gegen Verbot von Greenwashing wurden angezeigt...**

Oliver Stone, Snowden, 2016



# Whistleblower-Urteil des EGMR vom 14.02.2023

## "Luxleaks": Kein Dieb, sondern Whistleblower

NEWS 23.02.2023 "Luxleaks"-Urteil

 Haufe Online Redaktion

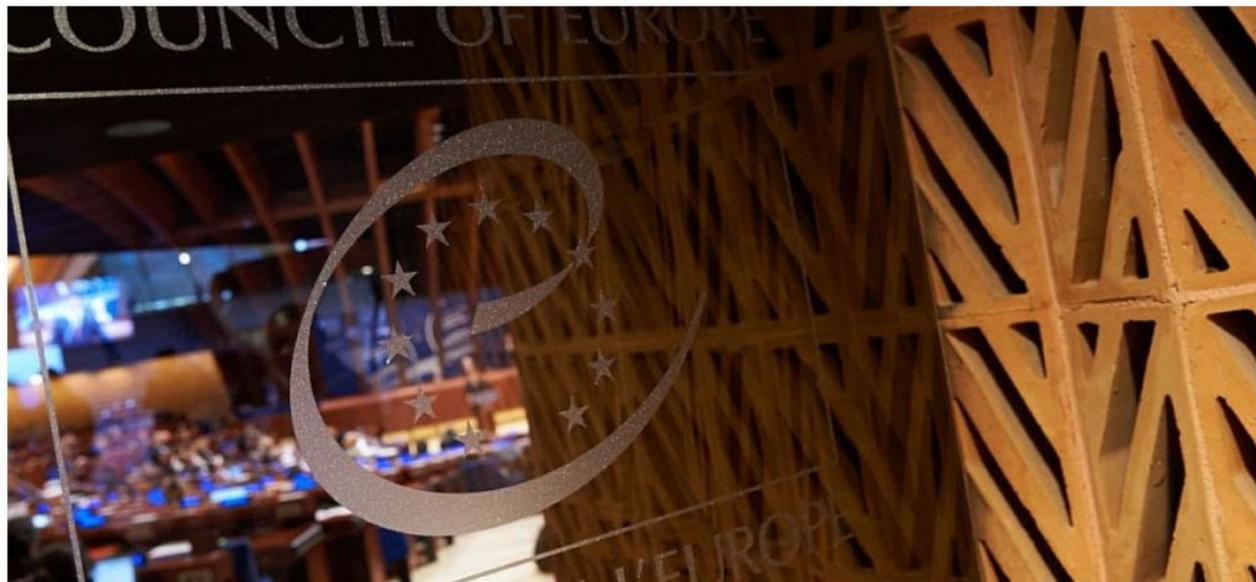


Bild: Council of Europe

Der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte hat entschieden, dass die Verurteilung im "Luxleaks"-Prozess zu Unrecht erfolgte.

Vgl.

<https://www.whistleblower-net.de/online-magazin/2023/03/06/egmr-recht-von-whistleblowern-auf-offenlegung-von-informationen-im-luxleaks-fall-halet-gestaerkt/>



## EGMR: Recht von Whistleblowern auf Offenlegung von Informationen im LuxLeaks-Fall Halet gestärkt

Veröffentlicht am 6. März 2023 von Whistleblower-Netzwerk

Unter großen persönlichen Risiken deckte **Raphaël Halet** geheime Vereinbarungen zwischen Großkonzernen und dem Staat Luxemburg auf, durch die der öffentlichen Hand anderer europäischer Staaten Steuergelder in mehrstelliger Milliardenhöhe entzogen worden waren (**LuxLeaks**). Er wurde zu einer Geldstrafe verurteilt, weil er den Interessen seines Arbeitgebers, der Firma PricewaterhouseCoopers (PwC), in unzulässiger Weise geschadet habe. Er hatte Steuerunterlagen von PwC-Kunden an Medien weitergeben.

Vgl.

[https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/whistleblower-urteil-des-egmr-im-luxleaks-prozess\\_76\\_544140.html](https://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/whistleblower-urteil-des-egmr-im-luxleaks-prozess_76_544140.html)

# Green, Blue & White Washing

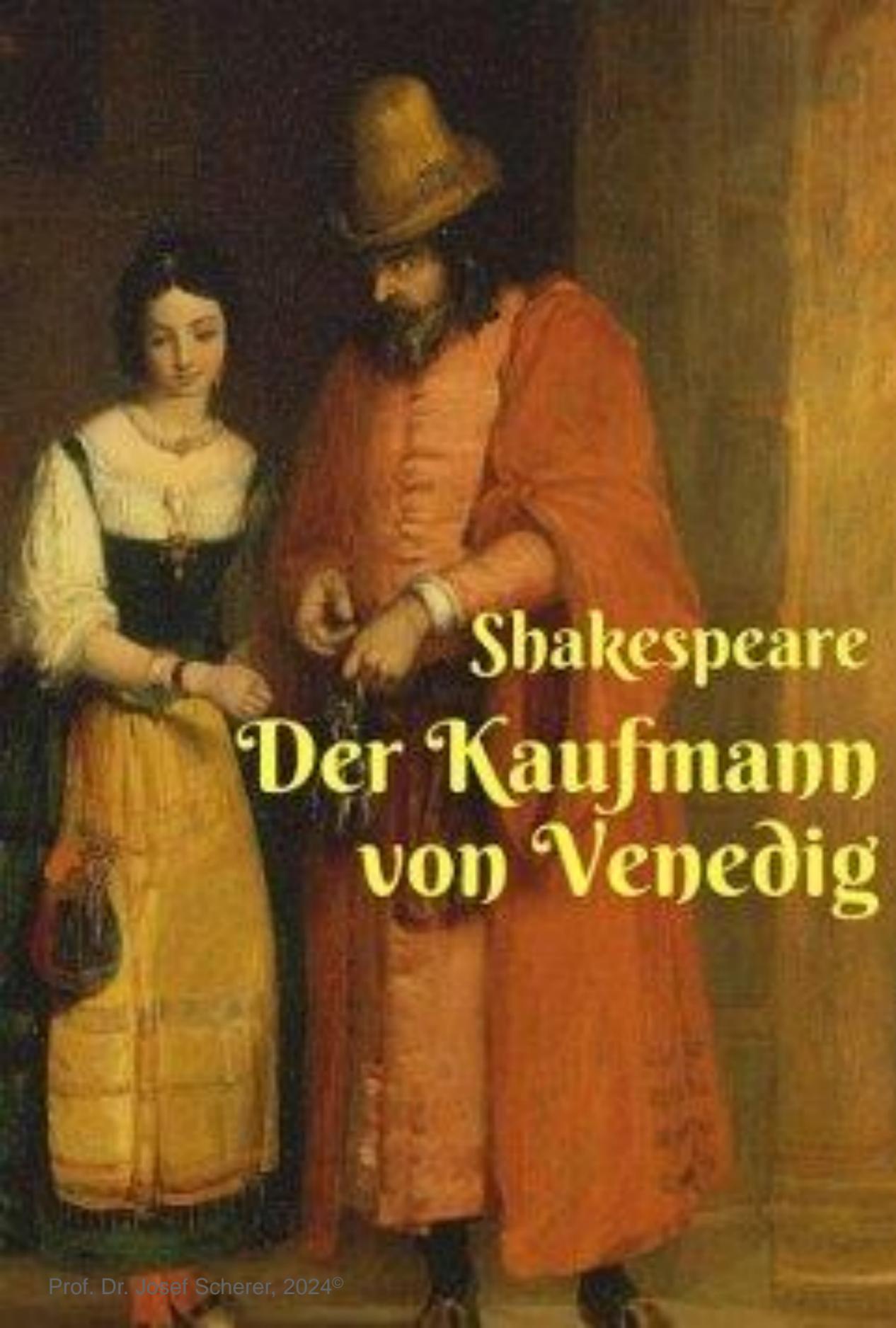
**Die neue *Green Claims Directive* und viele weitere Regeln –  
was kommt konkret auf Organisationen zu?**

- Regelungsinhalte der geplanten EU-Richtlinie gegen Greenwashing
- Anforderungen bei Verwendung von ausdrücklichen Nachhaltigkeitsaussagen
- Haftungsfolgen bei Verstößen

Nicht nur im Reporting (das ist Bilanzrecht):

*„Nachhaltigkeitsangaben mit Beipackzettel“*





# Ordentlicher Kaufmann

## Der Ordentliche Kaufmann...



... leitet aus der *Wesentlichkeitsanalyse* seinen ESG-Berichts-Scope und seine Top-Ziele ab.



## **Schwachstellen des Ordentlichen Kaufmanns**

- Effektive und effiziente (Wertschöpfungs-) Prozesse
- Digitalisierung
- Intransparente Regulierung
- Abhängigkeit von zu wenigen echten Leistungsträgern
- Nachhaltigkeitsanforderungen

## ***„Haftungsrisiken für Manager und Unternehmen stiegen enorm“***

Im 10-Jahreszeitraum 1986-1995: Genauso viele **Verurteilungen zur Managerhaftung, wie in den letzten 100 Jahren zuvor.**

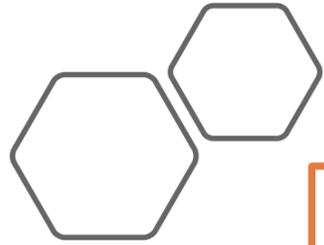
Für die nachfolgenden 10-Jahreszeiträume 1996-2005 und 2006-2015: Nochmalige Verdoppelung gemessen bzw. geschätzt!

Durchschnittliche Vergleichssumme der 50 größten **US-Haftungs-Gerichtsurteile von 2014 bis 2018** von 28 auf 54 Millionen US-Dollar fast **verdoppelt!**<sup>5</sup>

# Verantwortung und Haftung

Wer sitzt („mit-verantwortlich“) im Boot?





**Die neue DIN ISO 37301:2021 (CMS) enthält  
ca. 60 (!) BGH-Entscheidungen zur  
rechtssicheren Organisation.**

Vgl.

*Scherer,*

Compliance-Managementsystem nach  
DIN / ISO 37301  
erfolgreich implementieren, integrieren, auditieren,  
zertifizieren,

Beuth Verlag,

2022



Vgl. **Bundesfinanzhof, Beschluss vom 15.11.2022, VIII R 23/19**  
und *Dürr*, Richter am BFH a.D. vom 20.03.2023:

## **„Geschäftsführerhaftung wegen Unfähigkeit“**

*„[...] wer den Anforderungen an einen gewissenhaften  
Geschäftsführer nicht entsprechen kann,  
muss von der Übernahme des Geschäftsführeramtes absehen,  
bzw. dieses Amt niederlegen. [...]“*



ORIGINAL MOTION PICTURE SOUNDTRACK

MUSIC BY MYCHAEL DANNA

# LIFE OF PI



**Risiken sind  
immer mit an  
Bord...**

**Aber auch,  
Chancen...**

## **Reputationsrisiken steigen durch neue Beschwerdekanäle:**

### **Beispiel:**

### **Beschwerde gegen Bayer (Monsanto / Glyphosat):**

### **Vorwurf:**

**Verstoß gegen OECD-Richtlinie für multinationale Unternehmen für nachhaltige Unternehmensführung**

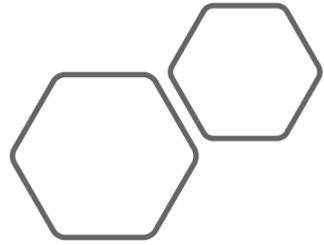
[Menschenrechtler zu Glyphosat-Einsatz: Beschwerde gegen Bayer bei der OECD | tagesschau.de](#)

# Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

- Erweiterung des Adressatenkreises und der Berichtsinhalte,
- Prüfung durch Abschlussprüfer,
- *Maschinenlesbares Format*,
- Verknüpfung mit ESRS-Berichtsstandards.
- Betrifft u.a. Organisationen mit mehr als **250 Beschäftigten**,  
**25 Mio. Bilanzwert** und/oder **50 Mio. Umsatz**: Erstmals für Geschäftsjahr 2025



Inhalt



# How ?

## Transformation meistern mit

# ESGRC

Environmental, Social, Governance (ESG)

Governance, Risk, Compliance (GRC)

und Digitalisierung

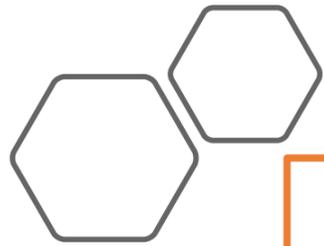
## **ESGRC: Die Suche nach dem **G**.**

**Im Sommer 2024 neu:**

**DIN (!) ISO 37000**

**Governance**

**– Leitfaden für nachhaltige Führung von  
Organisationen im Zeitalter der Transformation**



# Begleitlektüre

*Scherer*

## Nachhaltige Führung von Organisationen (Governance)

nach  
DIN ISO 37000

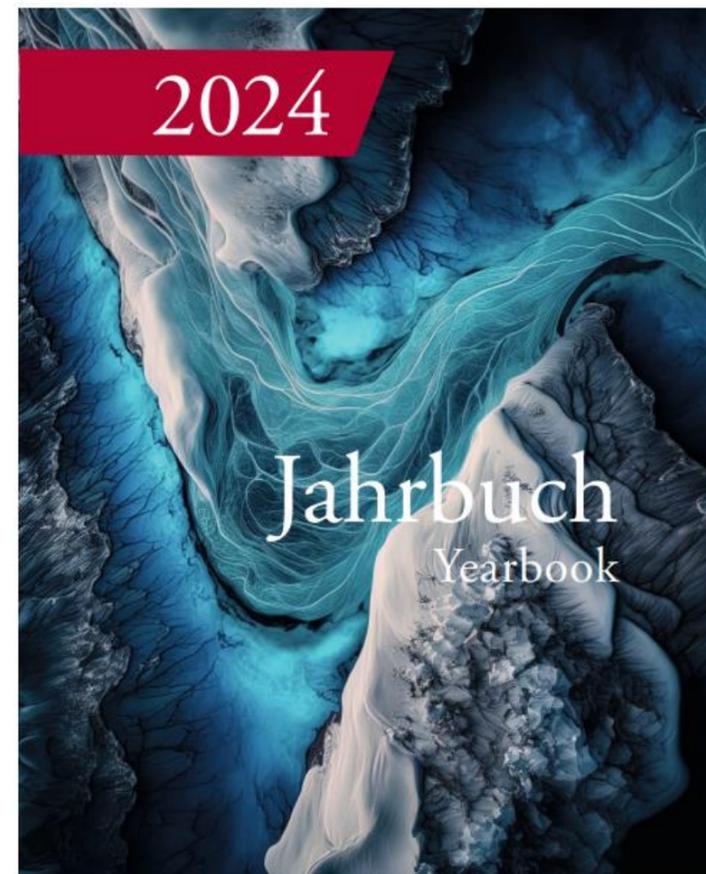
Erscheinungstermin ca. 9 / 2024



# DIN ISO 37000 Normkapitel 3: Definitionen

## Begrifflichkeitswirrwarr: Was heißt nun Governance?

FIRM  
Frankfurter Institut für  
Risikomanagement und Regulierung



### Das „G“ in ESGRC: Nachhaltige und sichere Führung

Josef Scherer | Anna Klinger

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 sowie Künstlicher Intelligenz (KI) ein wichtiger Megatrend der nächsten Jahrzehnte, der das Privatleben aller Menschen, aber auch Regierungen, öffentlich-rechtliche und privatrechtliche Organisationen, sowie die grundlegenden neuen Arbeitswelten wesentlich beeinflussen wird.

Was „nachhaltige (ESG) Führung“ (Governance) aber konkret bedeutet, wie dies effektiv und effizient umsetzbar ist, ist zwar dezentriert reguliert (Compliance), aber weitestgehend noch unbekannt. Ein integriertes ESGRC-Managementsystem hilft, die Anforderungen zu identifizieren und risikobasierte Maßnahmen zur Erfüllung der Anforderungen abzuleiten.

#### Was heißt nun Governance?

Eine Legaldefinition gibt es (noch) nicht. Damit ist der Weg frei für kreative, gute, schlechte, schwammige, nützliche und sinnbefreite Definitionen der Wissenschaft, diverser Branchen, Berater, Standards und vieles mehr. Oder es wird, ohne „Governance“ zu definieren, viel reguliert, wie Governance gelebt werden soll. In gewisser Weise ist das problematisch, zumal „Governance“ ja häufig als das wichtigste Thema einer Organisation und ihrer Organe angesehen wird.

Aus Compliance-Sicht („was ist Pflicht und was ist freiwillig“) könnte Governance als die „Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung und -überwachung inklusive der Interaktion der Organe“ übersetzt werden. Dabei haben die Organe aufgrund des Legalitätsprinzips zum einen die in umfassender Regulierung gesetzten Pflichten zu erfüllen und bei den verbleibenden Ermessensspielräumen unter Anwendung der Business Judgment Rule (BJR) für die Erreichung ihrer wichtigsten Ziele zu sorgen. Dies dürfte bei der Geschäftsleitung in der Regel die „nachhaltige Sicherung der Existenz und Wertsteigerung der Organisation“ darstellen (entgegen der Botschaft diverser BWL-Klassiker, die noch immer die „Gewinnmaximierung“ als oberstes Ziel postulieren) (vgl. Scherer/Fruth 2014, S. 207, unter Hinweis auf die fragwürdige „Schwarze Ö“ bei Unterlassung notwendiger Investitionen).

Die Abgrenzung zwischen „Governance“ und „Management“ erscheint ebenfalls schwierig, zumal „Management“ ja nicht nur operativ, sondern auch strategisch sein sollte. Zunächst ist zu klären, ob das monoistische („Board“) oder dualistische („Leitung und Aufsichtsorgan“) Modell untersucht wird. Bei letzterem könnte die Abgrenzung in den zu beschreibenden Rollen, Aufgaben, Rechten und Pflichten der diversen „Gremien“ gesehen werden: Bei „Governance“ stehen Gesellschafter, Leitung, Aufsichtsgremium und Stakeholder im Fokus, bei „Management“ nur die Leitung.

Wichtige Themen, um die sich „Governance“ gewissenhaft zu kümmern hat, werden nachfolgend, allerdings nicht abschließend, dargestellt.

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

Unternehmen sind u.a. mit zunehmenden Krisen, einer steigenden Inflation, Rezessionsgefahren, Deindustrialisierung sowie geopolitischen und wirtschaftlichen Verwerfungen konfrontiert. Wir sollten bzw. müssen nach Lösungen und Chancen suchen: Zukunft nachhaltig gestalten, statt ständig Krisen zu verwalten!

#### Risikobasierte Führung<sup>2</sup>

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 (vgl. Scherer 2012, S. 201-211 sowie Scherer/Fruth 2014) zu treffen.

Falsch eingeschätzte Lagen vor nahezu allen Krisen der letzten 15 Jahre mit Schuldzuweisungen auf andere sowie banalen Ausreden, es seien alles „schwarze Schwäne“, also nicht vorhersehbare Ereignisse, gewesen, führen zu Politikverdrossenheit und schwindendem Vertrauen in unsere Unternehmenslenker (vgl. Scherer/Romeika/Gursky 2021, S. 159-165).

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, die doppelte Menge von Problemen zurückkommt (vgl. Scherer 2022, Kapitel 2).

#### Stakeholder-Orientierung

Zunächst ist über angemessene (!) Unternehmens-, Umfeld-, Wesentlichkeits- und Stakeholder-Analysen die aktuelle Lage festzustellen. Mit den passenden Methoden aus dem Risikomanagement, zu denen auch (Worst Case-) Szenario-Analysen gehören, ist dann nach Stärken und Schwächen, Bedrohungen und Opportunitäten (beispielsweise mit Hilfe einer SWOT-Analyse) zu suchen (vgl. Scherer/Romeika/Gursky 2021, S. 159-165).

Der „Ordentliche Kaufmann“, Vorstand, Aufsichtsrat, Geschäftsführer, Manager müsste noch seine „Achillesfersen“ im Bereich Digitalisierung und KI, Regulierungs- und Nachhaltigkeitsanforderungen, sowie bei Abhängigkeit von zu wenigen echten Leistungsträgern stärken.

#### Verantwortlichkeit und Haftungsgefahren<sup>3</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

Vgl. Scherer / Klinger, Das G in ESGRC, Firm Jahrbuch 2024, S. 2

Zum kostenlosen Download im Internet.

**Zielerreichung durch  
gute unternehmerische Entscheidungen**

**und**

**Business Judgment Rule**

# DIN ISO 37000 Normkapitel 6.9 Risk Governance

Beispiel:  
Bundesrechnungshof moniert  
fehlende Risikokompetenz  
bei Politik

Keine  
Worst Case  
Szenarien?



## Jedes Thema aus ESGRC hat rechtliche (Compliance-) Anforderungen §§

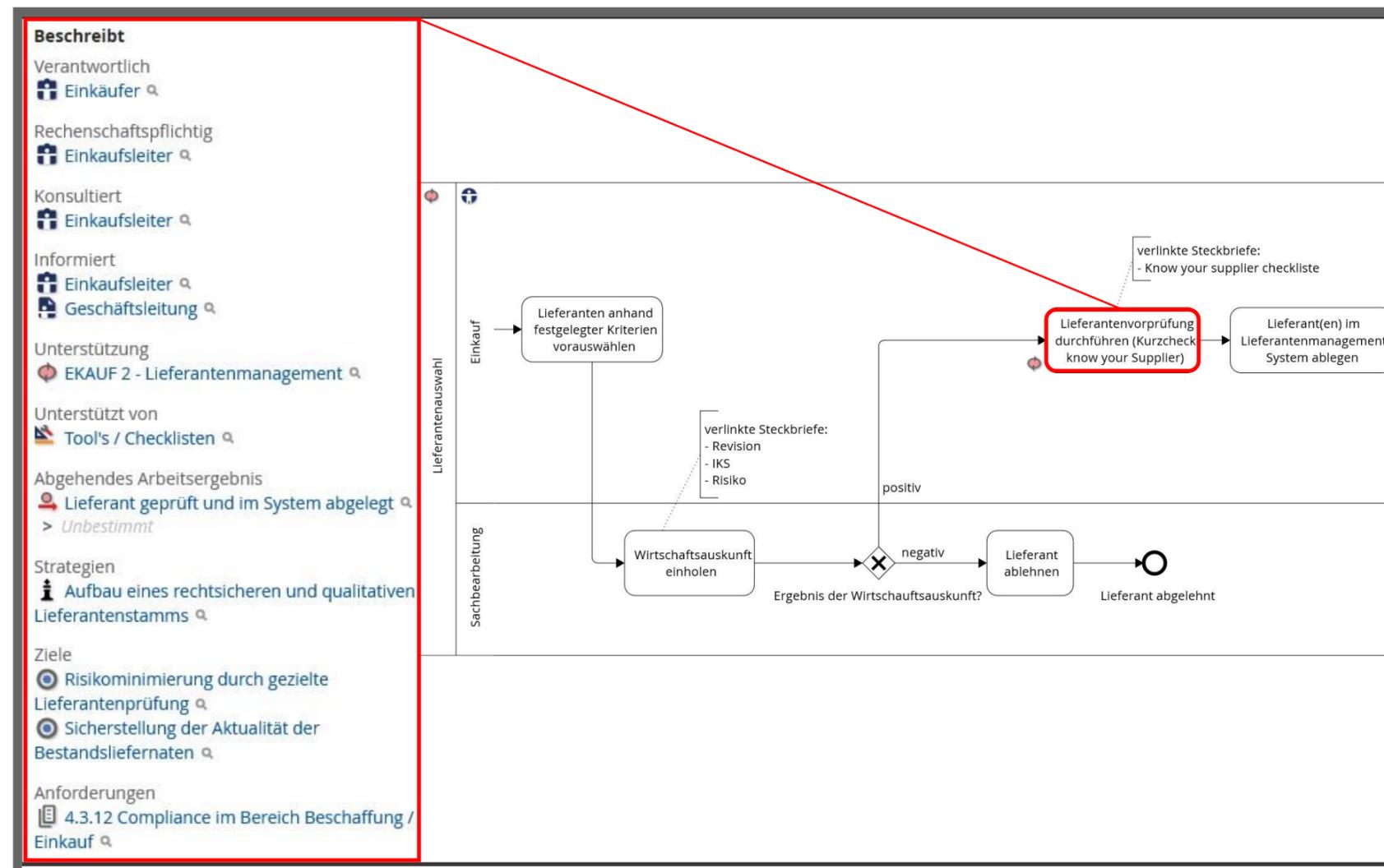
Was ist **Pflicht** und was ist **Kür**?



Was **muss** ich  
in meinem Arbeitsumfeld beachten?



Im Rahmen der Unterstützung durch digitale Tools / Systeme ist es notwendig, die „*nicht-gelebten Komponenten zur Erfüllung von Anforderungen*“ aus Gesetzen, internen Richtlinien, Standards, etc. via gelebte Prozessabläufe **zum Leben zu erwecken.**



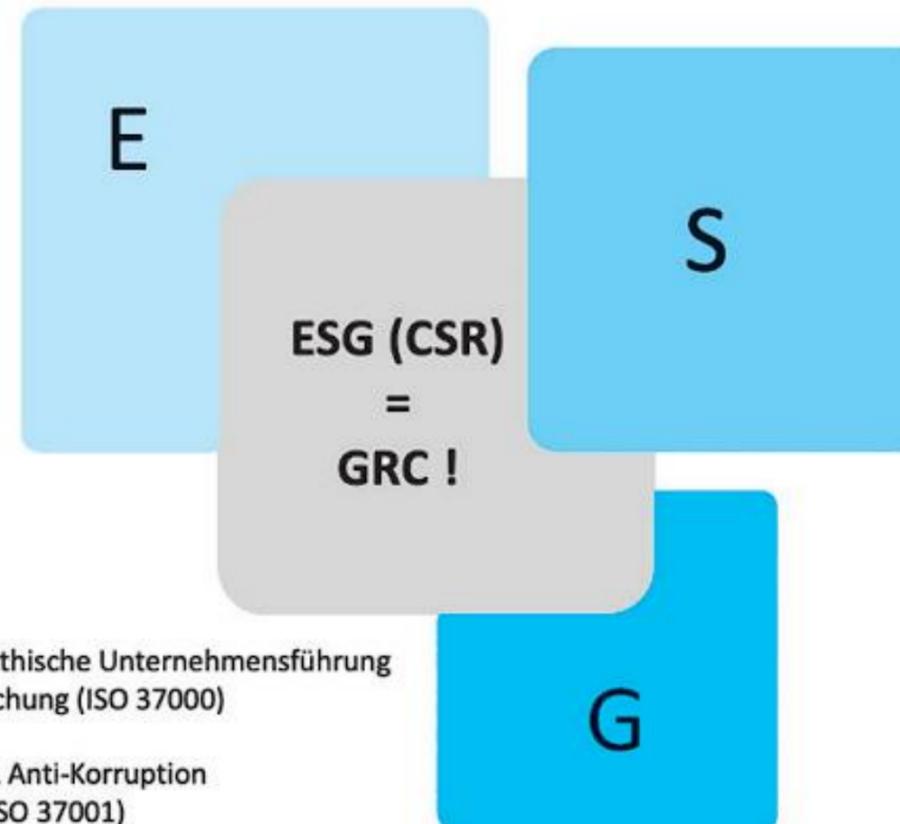
# Wir müssen zunächst die vielen Redundanzen auflösen...

## Environmental

- Umweltmanagement (ISO 14001) und Kreislaufwirtschaft
- Klimaschutz und Treibhausgas-Neutralität (ISO 14064-1)
- Energieeffizienz & Ressourcenmanagement (ISO 50000)
- Nachhaltigkeits-Risiko & -Compliancemanagement (ISO 31000 / ISO 37301)

## Governance

- Integre und ethische Unternehmensführung und -überwachung (ISO 37000)
- Compliance & Anti-Korruption (ISO 37301 / ISO 37001)
- Risikomanagement (ISO 31000 / ÖNORM 4900 ff.)
- Verantwortungsvoller Umgang mit Informationen (ISO 27000 ff.)



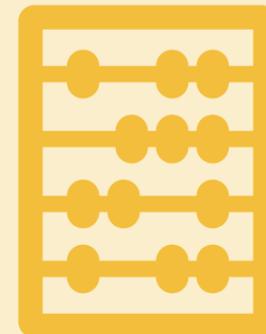
## Social

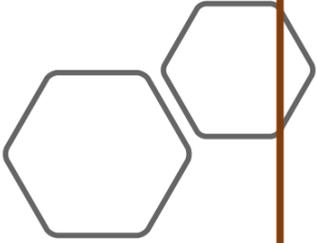
- Kunden- und Stakeholderzufriedenheit (ISO 9001 / ISO 9004 / ISO 26000)
- Arbeitsrecht, Arbeitsstrafrecht und faire Arbeitsbedingungen (Diversity / Gender / keine Zwangs- und Kinderarbeit) (ISO 30400 ff.)
- Arbeitssicherheit und Betriebliches Gesundheitsmanagement (ISO 45000)
- Sicherstellung von Nachhaltigkeit & GRC bei Geschäftspartnern (z.B. in der Lieferkette) (ISO 9001 / ISO 37301)
- Anonymitätswahrendes Hinweisgebersystem bzgl. Nachhaltigkeits-Risiken und -Compliance-Verstößen (ISO 37002)

# ESGRC und Wirksamkeit

## Ziele

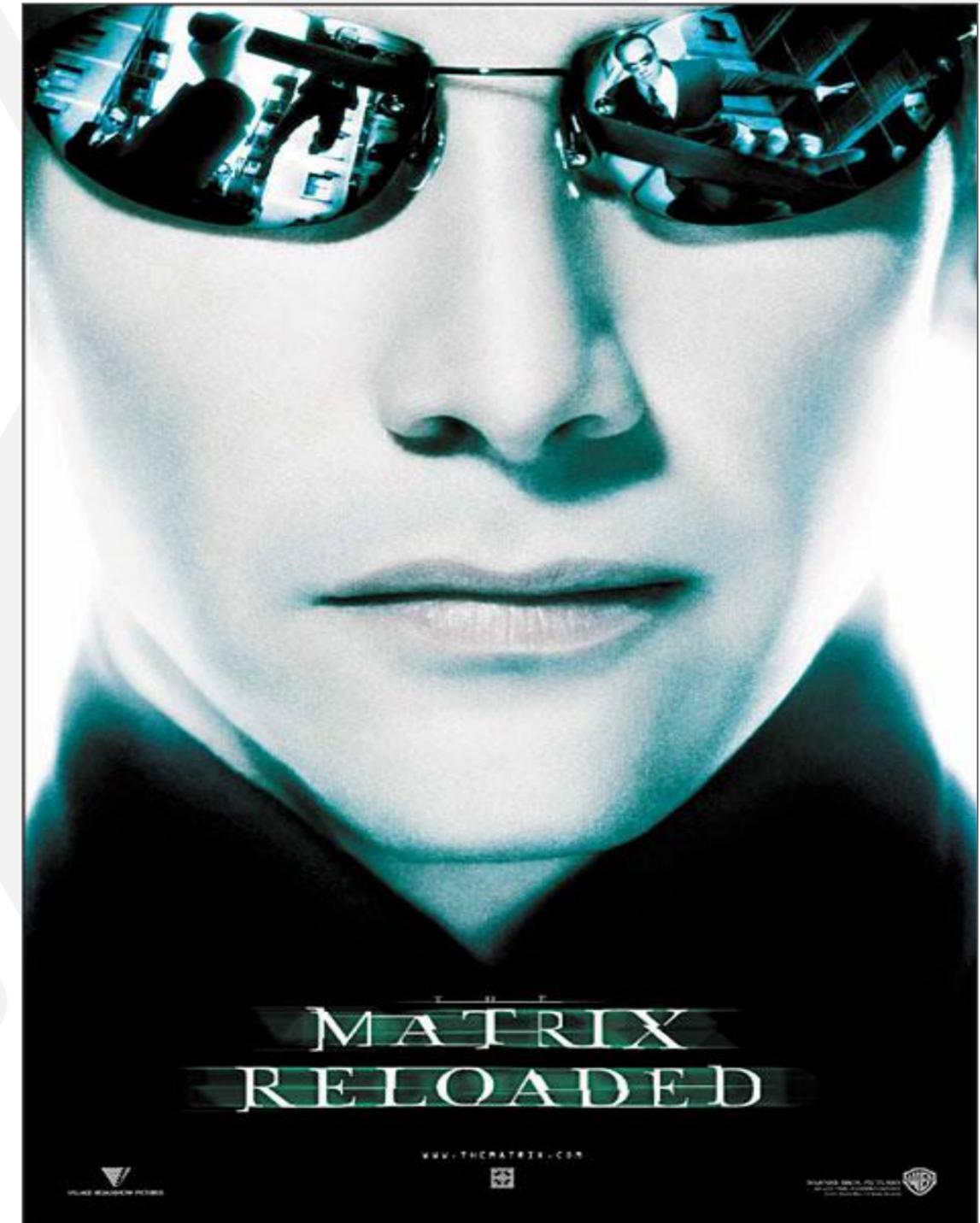
erreichen wir nur mit  
**Risikokompetenz  
und  
Bildung!**





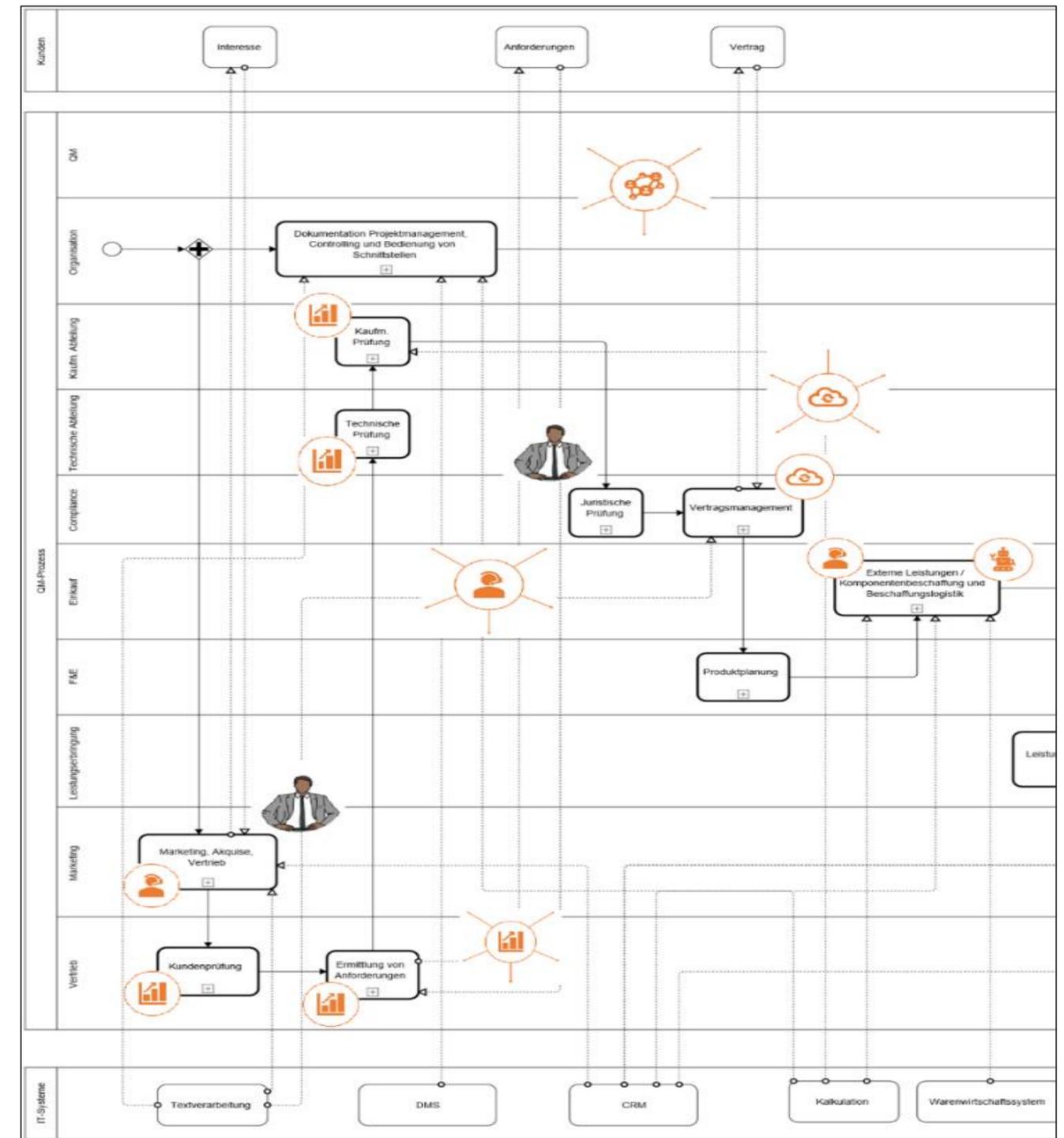
# Was ist Digitalisierung?

1.  
**Anpassung des Geschäftsmodells**
2.  
**Analyse und digitale Optimierung der Prozesse**

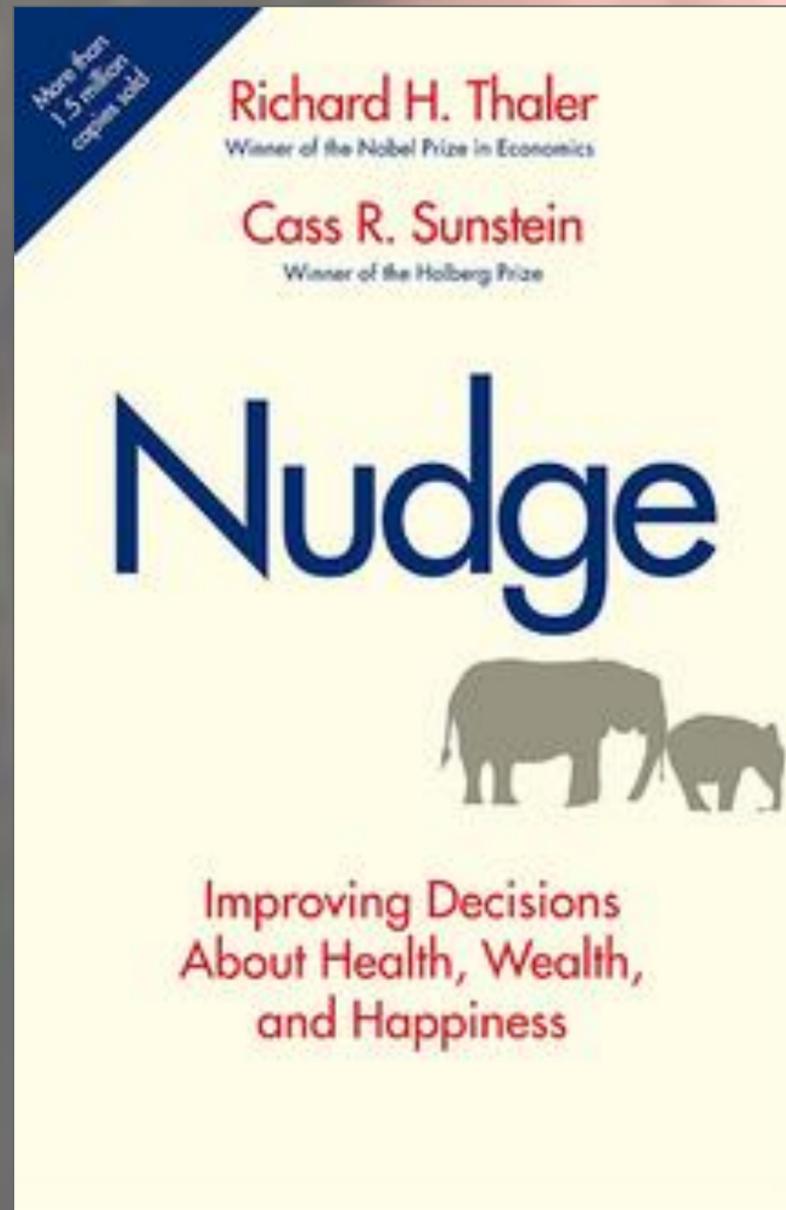
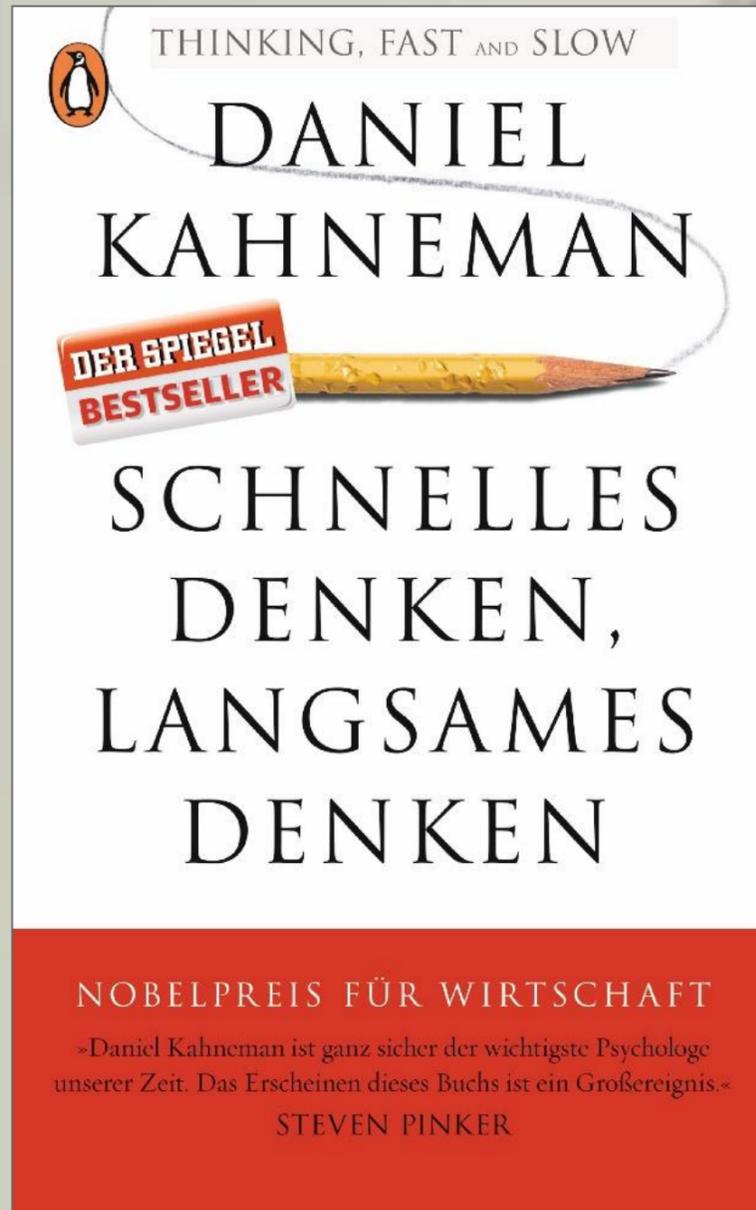


Wachowski-Geschwister, Matrix Reloaded, 2003

**Prozesse,**  
  
in denen  
Menschen,  
Roboter,  
KI (vgl. z.B.  
ChatGBT),  
etc.  
zum Einsatz kommen.

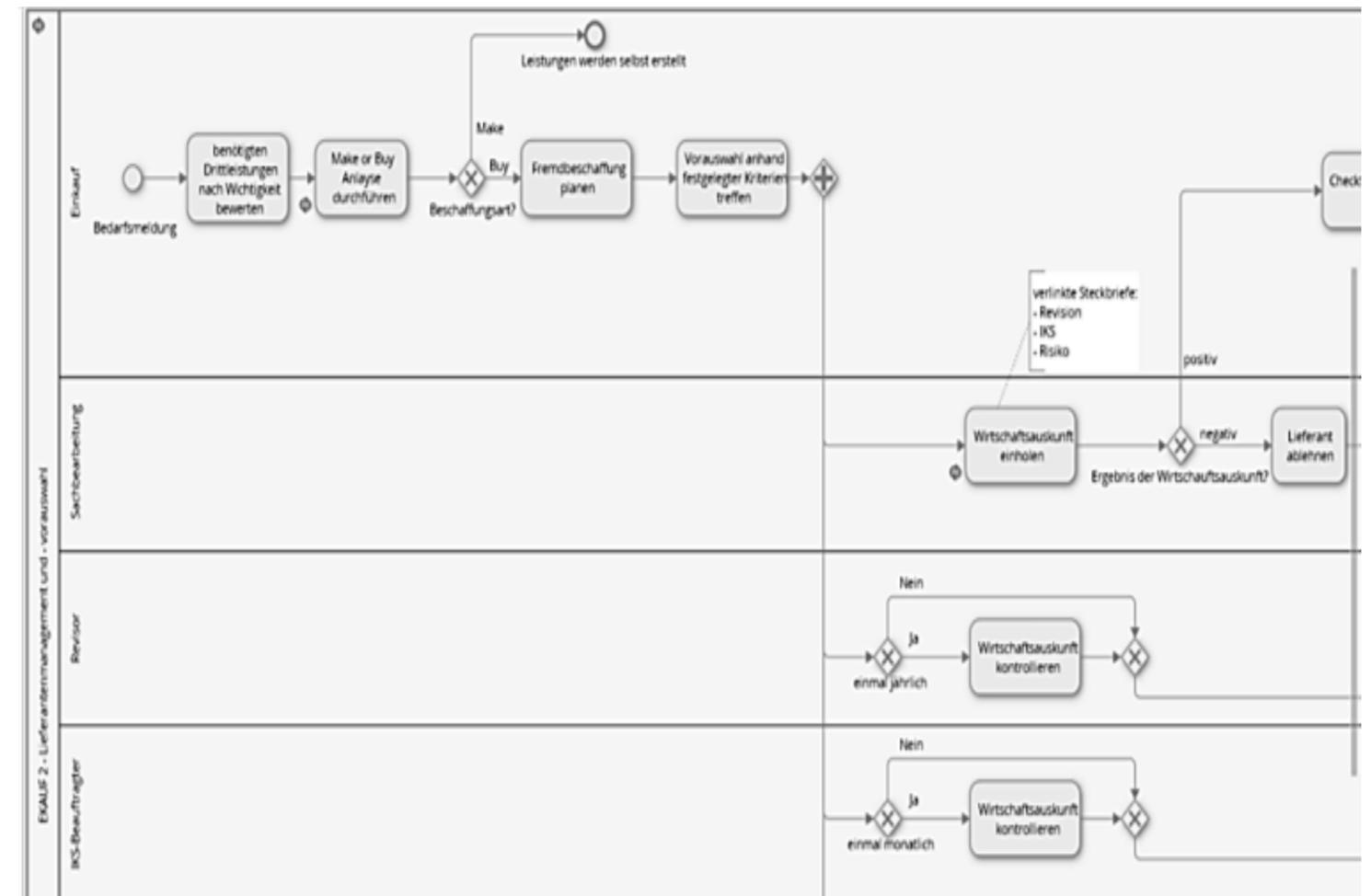


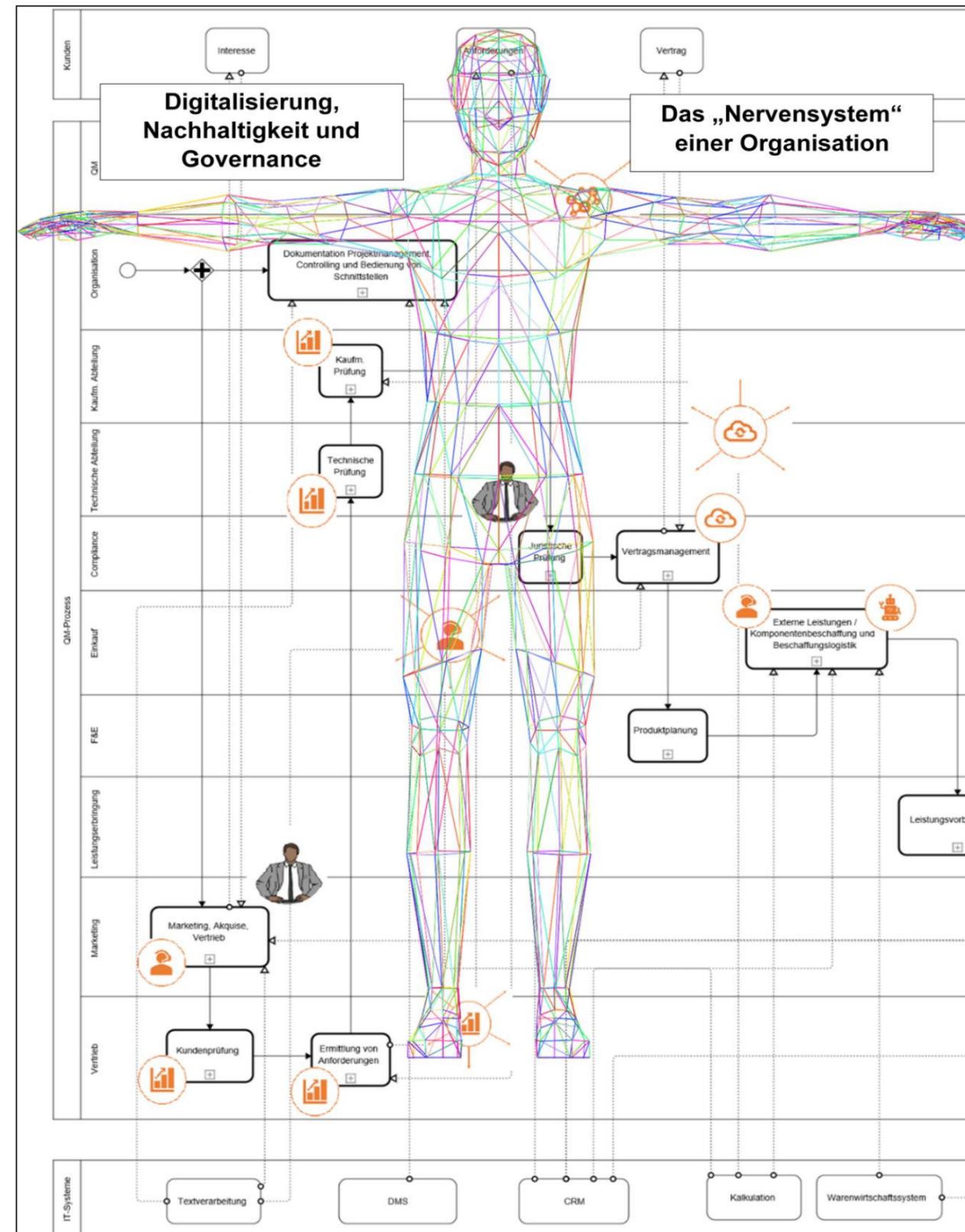
# Wie können fehlende Kompetenz und Unvernunft der Menschen kompensiert werden?



# Berücksichtigung von Verhaltensökonomie & Organisationspsychologie:

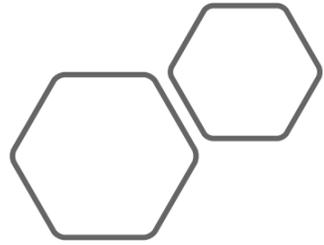
**Automatisierte führende  
 (Human) Workflow-  
 Prozesse und  
 zielgerichtetes Coaching**  
 zur Vermeidung von Fehlern





## Das Nervensystem einer Organisation

Wachsende Bedeutung von  
IT, Digitalisierung,  
Informationssicherheit,  
KI-Regulierung



# What ?

USP und Wertbeitrag eines digitalisierten  
ESGRC-Managementsystems:  
**„Governance in Zeiten der Transformation“**

Was frage ich Euch, was haben die Römer jemals für uns getan?



Wertbeiträge:

*„Was frage ich Euch,  
was haben die Römer  
jemals für uns getan?“*

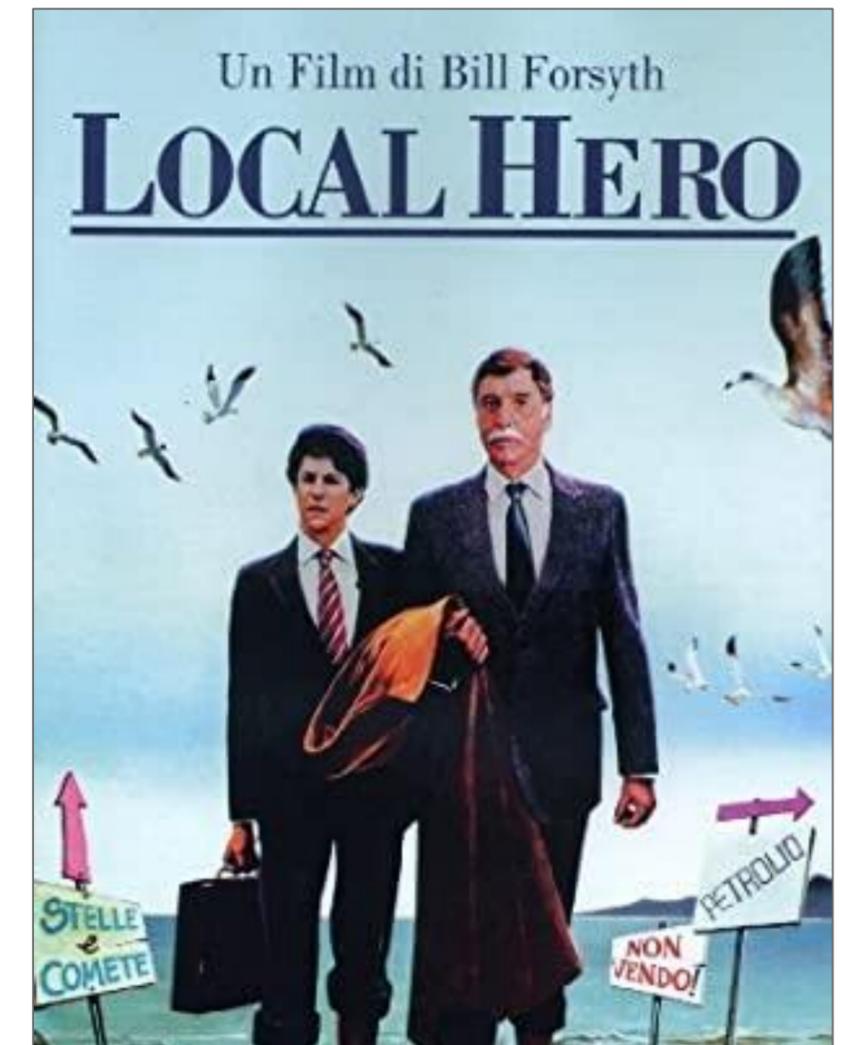
## Ökonomisch, sozial und ökologisch nachhaltig sein...

Investitionen in Digitalisierung,  
Nachhaltigkeit, Wertschöpfungsprozesse,  
GRC

kosten zunächst Geld

Aber:

- Verstärken Resilienz
- Bedeuten *nachhaltige* Unternehmenswertsteigerung und Zukunftsfähigkeit



Bill Forsyth, Local Hero, 1983

## Wir finanzieren den Investitionsaufwand durch Digitalisierung und Governance !

„Corporate Governance als wichtigster Werttreiber“:

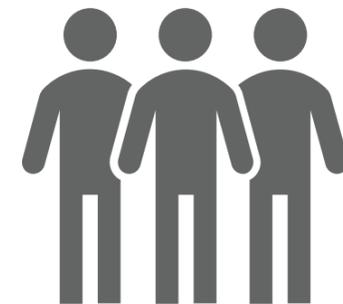
*„Eine **gute Corporate-Governance-Praxis** wird ein entscheidender Wettbewerbsfaktor in der Zukunft (...)*

*dass es Fälle gibt, in denen die Corporate Governance **zwei Drittel der Wertsteigerung** der Firmen beisteuert. (...)*“

*Achleitner, eine Koryphäe im Bereich Unternehmensbewertung*

# Kunden und sonstige Interested Parties

**Kunden**  
wollen immer häufiger  
Nachweise zu  
**ESGRC**



## Weiterer Wertbeitrag

Wertbeitrag des  
Integrierten ESGRC-Managementsystems  
mit Compliance:



**BGH:**

**Enthaltende Wirkung für Geschäftsführung, Aufsichtsrat,  
Management und Mitarbeitende<sup>8</sup>**

## Neueste Rechtsprechung

zur *enthaftenden Wirkung eines Compliance-Managementsystems*:

1. BGH 2017: („KMW“), Urteil vom 09.05.2017
2. BGH 2022: („Selbstreinigung“), Urteil vom 27.04.2022
3. BGH 2023 („Geschäftsverteilung“), Urteil vom 09.11.2023
4. EuGH 2023: („Deutsche Wohnen“), Urteil vom 05.12.2023
5. EuGH 2023: („Hackerangriff“), Urteil vom 14.12.2023
6. EuGH 2024: („USt-Betrug“), Urteil vom 30.1.2024
7. EuGH 2024: („Juris-Datenschutz“), Urteil vom 11.4.2024



*Grötsch / Scherer,*

**Die Bedeutung von Compliance-Management-Systemen im Straf- und Ordnungswidrigkeitenrecht sowie im Zivil- und Steuerrecht,**

**Zeitschrift für Wirtschaftsstrafrecht, Wistra 4/2024, S. 139-147**



Prof. Dr. jur. Josef Scherer

Rechtsanwalt, Vorstand des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risk & Compliance und Leiter der Staatshilfe DSGRC der Technischen Hochschule Deggendorf



Dipl.-Kfm. Prof. Dr. Andreas Grötsch

Rechtsanwalt, Steuerberater, Fachanwalt für Steuerrecht, Professor für Corporate Social Responsibility und Tax Compliance an der Technischen Hochschule Deggendorf



Klaus Fruth

Staatsanwalt als Gruppenleiter am Landgericht Passau, Lehrbeauftragter für Governance und Compliance an der Technischen Hochschule Deggendorf

Scherer / Grötsch / Fruth

23.06.2023

### Enthaftendes Compliance- und Whistleblowing-Managementsystem nach aktueller Rechtslage –

Ein „Must have“ für alle Führungskräfte!



#### Buzzwords

#Enthaftende #Wirkung einer #Compliance-Organisation #höchststrichterliche #deutsche #Rechtsprechung #Compliance- / #Kontroll-Systeme #Pflicht für #Leistungs- und #Aufsichtsorgane #Konzern #Mittelstand #Gesetz zur #Förderung der #Unternehmensintegrität #Datenschutzbeauftragte #Beauftragter #Übertragung von #Unternehmerpflichten #angemessene (zeitliche) #Ressourcen #Haftung der #Organisation, der #Leistungs- und #Aufsichtsorgane und der ausdrücklich #Beauftragten #strict #liability #Unternehmensstraf- oder #Unternehmenssanktionsrecht #Haftung bei #schuldhaften #Pflichtverletzungen unterhalb der #Leitungsebene #Schlussantrag des #Generalanwalts des #EuGH #Enthaftende #Wirkung #vor #der #Tat #Strafbefreiende #Maßnahmen #nach #der #Tat #Selbstreinigungsprozesses #nach #der #Tat #Strafzumessung #Nachtatverhalten #DIN #ISO #37301:2021 #IDW #PS #980:2022 #Hinweisgebersystem #Tax-Compliance #Steuerkontrollsystem #Angemessenheit #Wirksamkeit #Digitalisierung #Standards #Wesentliche #Soll-Elemente #Handlungsempfehlungen

#### Executive Summary

Compliance-, Risiko- und Interne Kontroll-Systeme sind Pflicht.

Sie bringen aber auch einen entscheidenden Vorteil: Nach der nunmehr als gefestigt anzusehenden aktuellen Rechtslage, nicht zuletzt auch aufgrund aktueller, ständiger Rechtsprechung des BGH, sind Compliance-Maßnahmen, die vor oder nach dem Eintritt von Compliance-Vorfällen ergriffen werden, von ermittelnden und sanktionierenden Behörden / Gerichten tatbestandsausschließend oder strafmildernd zu berücksichtigen. Diese Berücksichtigung ist sogar verfassungsrechtlich geboten und die u.U. noch fehlende Erfahrung

Scherer / Grötsch / Fruth,

Enthaftendes Compliance- und Whistleblowing- Managementsystem nach aktueller Rechtslage – Ein „must have“ für alle Führungskräfte, 6 / 2023

Zum kostenlosen Download im Internet

# ESGRC und Fraud

Arbeitsunfälle und Nichtverhinderung von Kupferdiebstahl: 3 von 4 Vorständen mussten „gehen“ ..



Quelle: <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/aurubis-metallklau-im-wert-von-mehr-als-100-millionen-euro-aktie-knickt-ein-a-8c159bff-403c-4afa-bab5-76ed4a113c9f>

# Beispiele für ESG-Compliance Schadensersatzklagen

Vgl. Scherer, Innovationen und enthaftende Wirkung eines Product- oder Nachhaltigkeits-Compliance-Managementsystems, Zeitschrift für Product Compliance, 1/2024, S. 15, zum kostenlosen Download im Internet.

*„[...] Ende Januar 2024 wurden Bergbaukonzerne in Brasilien verurteilt. Fast 9 Milliarden EUR müssen die Konzerne für die Verletzung von Menschenrechten aufgrund einer Umweltkatastrophe durch einen Dammbbruch bezahlen.“*



# Regulierung von ESG-Rating / -Scoring / -Zertifizierung



[Startseite](#) > [Presse](#) > [Pressemitteilungen](#)

● Rat der Europäischen Union | Pressemitteilung | 5 Februar 2024 22:30

## Ratings in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance (ESG): Rat und Parlament erzielen Einigung

*Diese Pressemitteilung wurde am 14. Februar 2024 geändert, um den endgültigen Wortlaut der vorläufigen Einigung aufzunehmen.*

Der Rat und das Europäische Parlament haben heute eine vorläufige Einigung über einen Vorschlag für eine Verordnung über **Rating-Tätigkeiten** in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance (ESG) erzielt, mit dem **das Vertrauen der Anleger in nachhaltige Produkte gestärkt werden soll**.

# Regulierung von ESG-Rating / -Scoring / -Zertifizierung



tagesschau

Sendung verpasst? 

**EXKLUSIV** Neues Bundesdatenschutzgesetz

## Noch mehr Macht für die Schufa?

*Stand: 21.03.2024 06:00 Uhr*

Sie ist bereits die größte Wirtschaftsauskunftei Deutschlands: die Schufa. Änderungen im Bundesdatenschutzgesetz könnten sie nach Recherchen von *NDR* und *Süddeutscher Zeitung* ungeahnt noch mächtiger machen.

*Von Lea Busch und Peter Hornung, NDR*

Bessere Durchsetzung des Datenschutzrechts und Rechtssicherheit beim Scoring vgl.

<https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/pressemitteilungen/DE/2024/02/bdsg-kabinett.html>

# Kombi-Zertifikate möglich:

- z. B. *Compliance-Managementsystem* mit
- Qualitäts-,
  - Risk-,
  - Informationssicherheits-,
  - Umwelt-Managementsystem



# Oder: Teilbereiche eines CMS

- Product-,
- Personal-,
- Nachhaltigkeits-,
- KI-,
- Compliance-Managementsystem

Oder:

Zertifizierung eines Governance-  
Managementsystems in Anlehnung an  
ISO 37000 und ISO 53001

# BERUFSBEGLEITEND: WEITERBILDUNG ZUM „**TRANSFORMATION MANAGER**“ AN DER THD

IN NACHHALTIGKEIT (ESG, CSR), DIGITALISIERUNG, GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE



**HOCHSCHULZERTIFIKAT  
NACHHALTIGKEIT (ESG, CSR),  
GOVERNANCE, RISK &  
COMPLIANCE**



**BACHELOR NACHHALTIGKEIT,  
GOVERNANCE &  
DIGITALISIERUNG**

VOM SACHARBEITER ZUM  
KOMPETENTEN ENTSCHIEDER



**MASTER RISIKO- &  
COMPLIANCEMANAGEMENT**

Neue Macher für eine neue  
Welt...!

# Bulletpoints



Es gibt zahlreiche regulatorische Aktivitäten bzgl. nachhaltiger Führung (Governance) von Organisationen auf Globaler, Europäischer und nationaler Ebene.



Dabei gibt es viele Überschneidungen, viele offene Fragen und zeitnah (!) viel zu tun.

# Bulletpoints

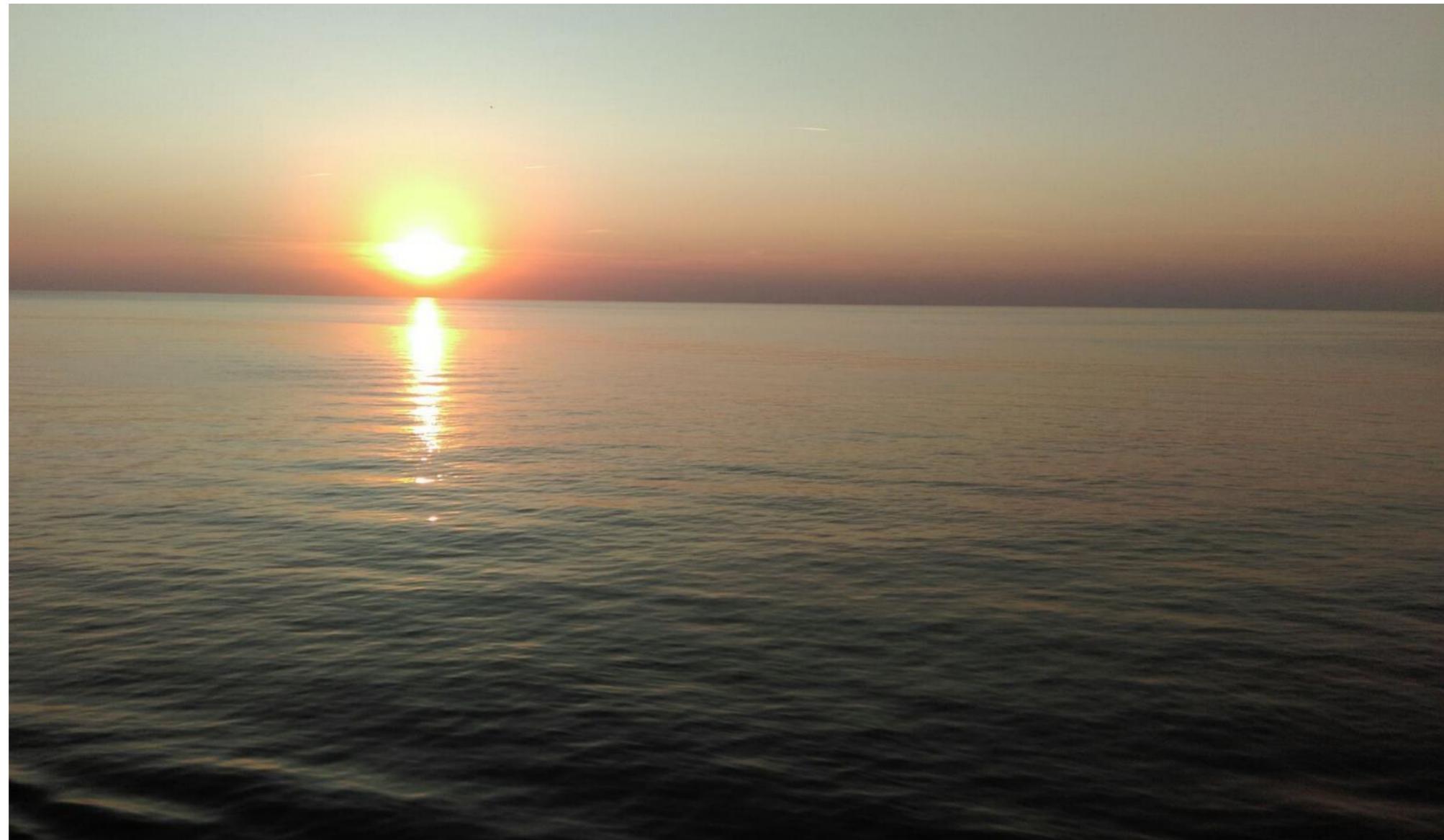


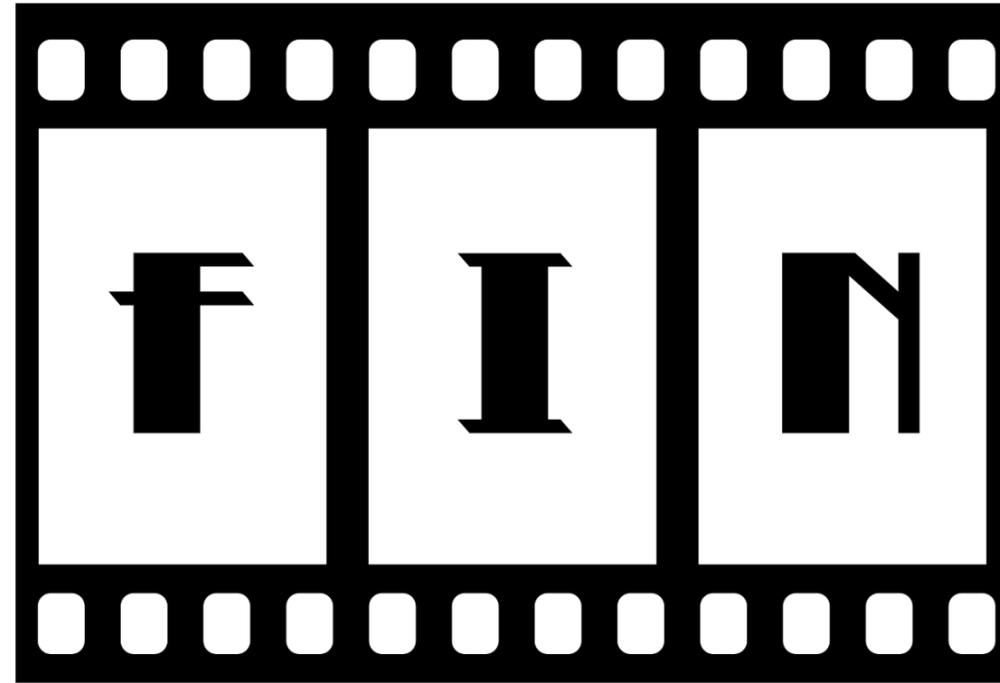
Es ist unverzichtbar, Leitung, Aufsichtsgremien und Beschäftigte zunächst in den Basics zu Nachhaltigkeits-Schlüsselqualifikationen zu bilden, um ein „Gelebt-werden“ zu ermöglichen.



Nachhaltigkeit und Governance haben Auswirkungen auf **jeden** Arbeitsbereich..

**Generation Y+Z+alpha:  
„Life / Work-Balance“ für alle, die im Boot sitzen:  
ANGEKOMMEN, SORGENFREI**





# Vielen Dank!

[scherer@scherer-recht.de](mailto:scherer@scherer-recht.de)