

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 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, 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 0“ 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 & Leitbild¹

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 Führung²

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/Romeike/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].

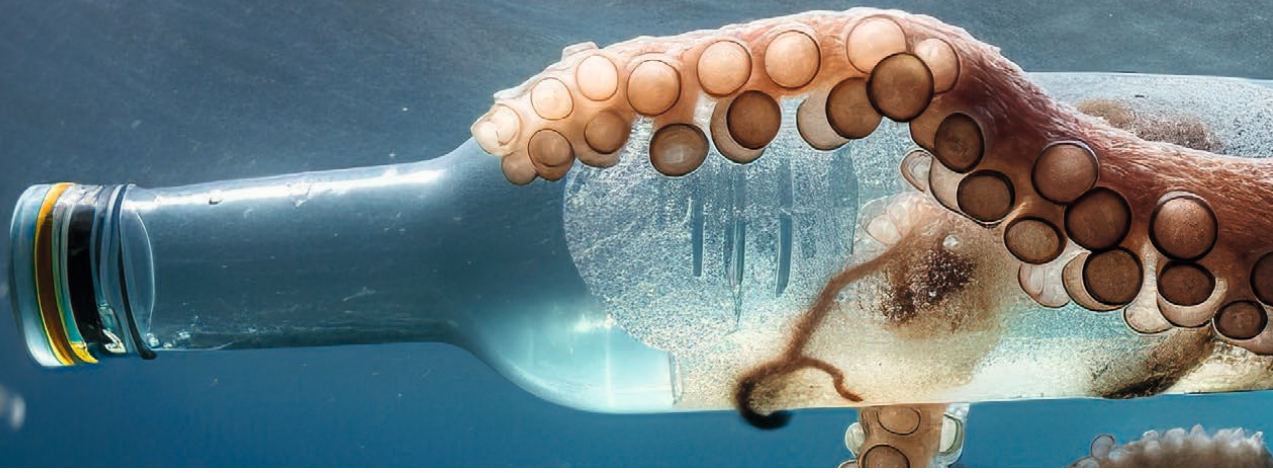
Stakeholder-Orientierung

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/Romeike/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 Haftungsgefahren³

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).

Einhergehend mit den steigenden regulatorischen Anforderungen erhöhen sich die Haftungsrisiken für Manager enorm: Die durchschnittlichen Vergleichssummen der 50 größten US-Haftungs-Gerichtsurteile im Zeitraum von 2014 bis 2018 haben sich von 28 auf 54 Millionen US-Dollar fast verdoppelt [vgl. Scherer 2022]. Auch die Zahl der Klimaprozesse hat sich laut des UN-Umweltprogramms von 2017 (900) bis 2022 (2200) mehr als verdoppelt. Rechtstreitigkeiten seien als ein „Schlüsselmechanismus im Kampf gegen den Klimawandel“ erkannt worden [vgl. beck aktuell 2023].

Mitverantwortlich im Boot sitzen neben Vorstand, Geschäftsführer und Aufsichtsrat auch die Beschäftigten, insbesondere bei übertragenen Unternehmerpflichten auf sogenannte „Sonderbeauftragte“. 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 [BFH, Beschluss vom 15.11.2022, Az VII R 23 / 19].

Nicht nur das Hinweisgeber-Schutz-Gesetz, sondern zahlreiche weitere Regularien verpflichten Organisationen, Beschwerdekanaäle für diverse Stakeholder (vor allem Beschäftigte, aber auch Dritte) einzurichten [vgl. Scherer/Grötsch 2023].

Dabei muss die Vertraulichkeit für die Hinweisgeber bzw. 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“ bzw. 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)“.

Neue Regulierung im Bereich Governance (Unternehmensführung) und Nachhaltigkeit (ESG)

Überwachung⁴

Im Bereich Governance (Unternehmensführung) gab es in der letzten Zeit massenhaft neue Regulierungen. Beispielsweise die „OECD-Leitlinien für nachhaltige Unternehmensführung“ vom Juni

2023 für multinationale Unternehmen. Seit September 2023 gibt es die neuen „G 20 OECD-Principles für Corporate Governance“.

Der „Deutsche Corporate Governance Kodex (2022)“ 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 Management (BCM) und Krisenmanagement. 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 [vgl. Scherer/Grötsch/Fruth 2023].

Das Oberlandesgericht Nürnberg (OLG Nürnberg, Urteil vom 30.03.2022, Az. 124 1520 / 19) hat kürzlich dieselben Anforderungen für ein kleines Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten aufgestellt und dessen Geschäftsführer persönlich wegen Verletzung 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), Anti-Korruption, Whistle Blowing, Compliance- und Risiko-Managementsysteme beschlossen und erarbeitet gerade auch Normen u.a. für Verdachtsfall-Untersuchungen (Internal Investigations), die 17 Nachhaltigkeitsziele der UN und Nachhaltigkeits-Berichterstattung (ESG Disclosure).

Im Bereich der Nachhaltigkeit sind die 17 Nachhaltigkeitsziele (UN Sustainable Development Goals) 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 Buß-



geldern zu mehr Nachhaltigkeit: So die Taxonomie-Verordnung der EU, die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) mit ihren European Sustainability Reporting Standards (ESRS), die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), die zur Überarbeitung des Deutschen Lieferketten-Sorgfaltspflichten-Gesetzes (LKSG) führen wird und der Entwurf einer Richtlinie zur Verhinderung von Greenwashing (Green Claims Directive).

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) oder der Digital Services Act u.v.m. 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), DORA (Digital Operational Resilience Act) sowie TISAX (VDA-ISA) für Lieferanten in der Automobilindustrie u.v.m.

Da Compliance (regelkonformes Verhalten) die Grundlage unternehmerischen Handelns darstellt, ist es unerlässlich, sich in diesem Normendschub zurechtzufinden und für Beachtung dieser Anforderungen zu sorgen. Wenn Organisationen es schaffen, aufgrund der Erfüllung all dieser Anforderungen besser und resilienter zu werden, stellen diese keine Bürokratie, sondern „heilsamen Druck“ dar.

Daten und Entscheidungen⁵

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 [vgl. Scherer 2019 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).

Bei unternehmerischen Entscheidungen mit Ermessensspielräumen -auch im Bereich „Governance“- ist stets an die sogenannte „Business Judgment Rule“⁶ zu denken. 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 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.

Schließlich ist das Ganze auch noch zu dokumentieren, da die Beweislast für das Einhalten dieser Methode den Entscheider trifft. Informations- und Medienkompetenz sind, ebenso wie die Grundkenntnisse der Verhaltensökonomie, die Basis, um überhaupt rechtskonform und zielführend denken, entscheiden und handeln zu können.

Soziale Verantwortung⁷

Die OECD hat mit ihrer Abhandlung „Future of Education and Skills 2030“ 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“).

Die UN sieht das Nachhaltigkeitsziel Nr. 4, „Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“, als unverzichtbare Voraussetzung an, um keine Armut (1), keinen Hunger (2), etc., zu erreichen [Scherer/Grötsch 2022a].

Strategie⁸

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“. Auch Risikomanagement und Business Continuity Management (BCM) und „strategische Personalentwicklung / Bekämpfung des Fachkräftemangels“ mit „new work“-Themen, sowie „Ökologische Nachhaltigkeit“ sind dabei.

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

Aufgrund des nahezu undurchdringlichen Dickichts von zwingenden Regulierungs-Anforderungen auf globaler, europäischer und deutscher Ebene 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?“

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 abgeprüfte „Wirksamkeit“ (das „Gelebt werden“ oder Effektivität) herzustellen.

Ein wesentlicher Punkt, um dies zu bewältigen, ist die Fähigkeit, zu erkennen, dass es bei diesen zahllosen Anforderungen oft bis zu 70 Prozent Überschneidung, Redundanzen oder Analogien gibt.

Wertschöpfung

Klar ist, dass Investitionen in Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Wertschöpfungsprozesse, Governance, Risk und Compliance zunächst Geld kosten. Wieviel, hängt vom bereits vorhandenen Reifegrad der Governance-Strukturen ab.

Nachhaltige Existenzsicherung und Resilienz⁹

Egal, was es kostet: Diese Investitionen sind unverzichtbar, sie verstärken die Viability (Überlebensfähigkeit) und Resilienz der Organisation und ihrer Beschäftigten, bedeuten nachhaltige Unternehmens-Wertsteigerung und Zukunftsfähigkeit.

Zugleich erfüllen diese Governance-Strukturen auch die Anforderungen der Gesellschafter, Investoren, Finanzierer, Kunden oder sonstiger wichtiger Stakeholder. Die dadurch zu erreichende Struktur und Transparenz der Organisation sorgt unter anderem auch für finanzielle Entlastungen.

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.

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

Hinweis: Der Artikel fasst die wesentlichen Thesen aus Scherer, J. [2023]: Die Formel für Glück und Erfolg: ESGRC, 2023, zusammen. Internet: <https://www.risknet.de/elibrary/paper/die-formel-fuer-glueck-und-erfolg-esgrc/>

Literatur

- Beck aktuell [2023]: Zahl der Klimaprozesse in fünf Jahren mehr als verdoppelt, 28.07.2023, Internet: <https://rsw.beck.de/aktuell/daily/meldung/detail/zahl-der-klimaprozesse-in-fuenf-jahren-mehr-als-verdoppelt> [Letzter Zugriff: 08.11.2023]
- Scherer, J. [2012]: Good Governance und ganzheitliches strategisches und operatives Management: Die Anreicherung des „unternehmerischen Bauchgefühls“ mit Risiko-, Chancen- und Compliancemanagement, in: Coporate Compliance Zeitschrift (CCCZ), 6/2012, S. 201–211.
- Scherer, J. [2019]: Das interessiert Kapitalgeber: Antifragilität und der „Achilleskörper“ des Ordentlichen Kaufmanns – Vermeidung der persönlichen Haftung für Missmanagement, 2019, Internet: <https://www.scherer-grc.net/files/fil/kapitalgeber.pdf> [Letzter Zugriff: 08.11.2023]
- Scherer, J. [2022] Compliance – Managementsystem nach DIN ISO 37301:2021 erfolgreich implementieren, integrieren, auditieren, zertifizieren, Herausgeber DIN, Beuth-Verlag, Berlin 2022.
- Scherer, J. [2023]: Die Formel für Glück und Erfolg: ESGRC, 2023, Internet: <https://www.risknet.de/elibrary/paper/die-formel-fuer-glueck-und-erfolg-esgrc/> [Letzter Zugriff: 08.11.2023]
- Scherer, J./Fruth, K. [2014]: Governance – Management, Band 1, Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensführung und -überwachung, Deggendorf 2014.
- Scherer, J./Romeike, F./Gursky, S. [2021]: Mehr Risikokompetenz für eine neue Welt, in: Journal für Medizin- und Gesundheitsrecht (JMG), 3/2021, S. 159–165. Internet: <https://www.risknet.de/elibrary/paper/mehr-risikokompetenz-fuer-eine-neue-welt/> [Letzter Zugriff: 08.11.2023]
- Scherer, J./Grötsch, A. [2022]: Hinweisgeberschutzgesetz, Greenwashing, und Internal Investigations, 6/2022, Internet: <https://www.risknet.de/elibrary/paper/ein-unterschaetztes-esg-risiko-hinweisgeberschutzgesetz-greenwashing-und-internal-investigations/> [Letzter Zugriff: 08.11.2023]
- Scherer, J./Grötsch, A. [2022a]: Nimby: Frieden und Klimaschutz: Unverzichtbare Voraussetzungen für Nachhaltigkeit (ESG) und Überleben, 2022, Internet: <https://www.risknet.de/elibrary/paper/nimby-frieden-und-klimaschutz-unverzichtbare-voraussetzungen-fuer-nachhaltigkeit-esg-und-ueberleben/> [Letzter Zugriff: 08.11.2023]
- Scherer, J./Grötsch, A. [2023]: Überschneidungen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) mit anderen Regularien – Beschwerdekamäle und Whistleblowing – ein Überblick, in: Compl 2/2023, S.10-13.
- Scherer, J./Grötsch, A./Fruth, K. [2023]: Enthaftendes Compliance- und Whistleblowing- Managementsystem nach aktueller Rechtslage – Ein „must have“ für alle Führungskräfte, 6/2023, Internet: <https://www.risknet.de/elibrary/paper/enthaftendes-compliance-und-whistleblowing-managementsystem-nach-aktueller-rechtslage/> [Letzter Zugriff: 08.11.2023]

¹ Die Überschriften in diesem Text stammen aus der ISO 37000:2021, Governance of Organizations, Normkapitel 6.1: Purpose

² ISO 37000: 2021, Normkapitel 6.9: Risk Governance

³ ISO 37000: 2021, Normkapitel 6.5: Accountability

⁴ ISO 37000: 2021, Normkapitel 6.4: Oversight

⁵ ISO 37000: 2021, Normkapitel 6.8: Data and Decisions

⁶ Aktuelle Rechtsprechung zur Verantwortung und Haftung von Organen bei Entscheidungen mit Ermessensspielräumen: 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“).

⁷ ISO 37000: 2021, Normkapitel 6.10: Social Responsibility

⁸ ISO 37000: 2021, Normkapitel 6.3: Strategy

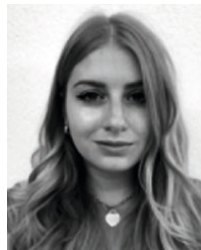
⁹ ISO 37000: 2021, Normkapitel 6.11: Viability and Performance over time



Autoren

Prof. Dr. Josef Scherer

Rechtsanwalt, Leitung des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risk und Compliance und der Stabstelle ESGRC, Technische Hochschule Deggendorf, Wissenschaftlicher Beirat FIRM



Anna Klinger

Assistenz der Stabstelle ESGRC, Technische Hochschule Deggendorf