

Audit Committee Quarterly

IV/2024

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee
Institute e.V.**

Gefördert durch



»THERE IS NO SUCH THING
AS PERFECT SECURITY,
ONLY VARYING LEVELS
OF INSECURITY.«

Salman Rushdie

Sicherheit

Wirtschaften in Zeiten hybrider Bedrohungslagen

Geopolitische Krisen und Unsicherheiten, Sabotage von Infrastrukturen, Industriespionage und Cyberangriffe sowie die Folgen des Klimawandels – die Welt ist längst im Dauerkrisenmodus angekommen. Zivilgesellschaft, Politik und Wirtschaft müssen lernen, mit den gestiegenen Sicherheitsanforderungen umzugehen. Ein strategischer Umgang mit Bedrohungen und ein effektives Risikomanagement werden zur harten Währung von Unternehmen.

Keine einfache Aufgabe, denn zu den Attacken im digitalen Raum kommen zunehmend physische Angriffe, angefangen beim Diebstahl von Dokumenten bis hin zu beschädigten Anlagen. Fachkreise sprechen von einer hybriden Bedrohungslage. Die Politik in Deutschland und Europa reagiert auf sie mit neuer Regulatorik und nimmt Unternehmen in die Verantwortung, den Schutz kritischer Infrastrukturen und zur Abwehr von Cyberbedrohungen zu erhöhen.



Für Aufsichtsräte und Führungskräfte stellt sich die Frage, mit welchen Sicherheitsstrategien und konkreten Schritten sie ihre Unternehmen resilient aufstellen können. Berücksichtigen wir das Thema Sicherheit als strategisches Risiko? Haben wir es umfassend im Blick? Nutzen wir die richtigen Konzepte und Technologien, um unsere Stakeholder effektiv zu schützen? Bei alledem spielt Forschung und Entwicklung eine zentrale Rolle. Unternehmen am strategischen und technologischen Puls der Zeit sind besser aufgestellt, um sich ganzheitlich gegen digitale Sabotage und physische Angriffe zu wappnen.

In dieser Quarterly-Ausgabe richten wir den Fokus auf das Thema Sicherheit. Wir beleuchten verschiedenste Bedrohungsformen und informieren über Konzepte und Maßnahmen, die die Sicherheit in unsicheren Zeiten erhöhen.

Moderne Konfliktszenarien verlangen Unternehmen und ihren Führungsmannschaften viel ab. Es braucht eine konstruktive Haltung und entschlossenes Handeln, um sie zu bewältigen. Daher wünsche ich Ihnen zum Ende Jahres neben einer guten Lektüre vor allem eine wohlverdiente Ruhepause – und kraftspendende Feiertage mit vielen positiven Momenten im Kreise Ihrer Lieben. Bleiben Sie optimistisch und kommen Sie sicher, gesund und glücklich ins Jahr 2025.

Herzliche Grüße

Ihr

Mattias Schmelzer
CEO, Sprecher des Vorstands,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

EDITORIAL

- 2 **Wirtschaften in Zeiten hybrider Bedrohungslagen**
Mattias Schmelzer

**SCHWERPUNKT
SICHERHEIT**

- 6 **Immer noch unterschätzt – Gefahrenzone Geopolitik: Was Unternehmen jetzt tun müssen**
Silvia Reischer
- 9 **Wie Putin die EU blamiert**
Dr. Jörg Köpke
- 12 **Investitionen deutscher Unternehmen in der Ukraine: Die Zukunft auch durch wirtschaftlichen Erfolg sichern**
Nicolai Kiskalt
- 14 **Qua Position im Zielspektrum – Personenschutz für gefährdete Führungskräfte**
Oliver Graf
- 17 **Schutz kritischer Infrastrukturen als Unternehmensaufgabe: Verantwortung und Handlungsfelder für die Führungsebene**
Prof. Dr.-Ing. Alexander Popp,
Dr. rer. nat. Jens Kahlen, Dr.-Ing. Daniel Lichte und
Michael Langerbeins
- 20 **Baustelle Bundeshaushalt: Infrastruktur und Transformation bleiben auf der Strecke**
Dr. Tobias Hentze
- 22 **Sabotage und Industriespionage 4.0
Eine neue Ära der Bedrohung für deutsche Unternehmen**
Benjamin Rohé
- 24 **KI-Fake-News bedeuten neue Herausforderungen für Unternehmen**
François Heynike, LL.M. (Stellenbosch), und
Dr. Daniel Taraz
- 28 **Bedrohungen, Chancen und Nutzen von künstlicher Intelligenz in der Cybersecurity**
Wilhelm Dolle
- 30 **NIS 2 ist da: der Fahrplan zur geordneten Umsetzung des neuen betrieblichen Cybersecurity-Managements**
Prof. Dr. Dennis-Kenji Kipker

- 33 **Cyberstresstests und weitere Krisenübungen: Die Rolle von Vorstand und Aufsichtsrat**
Peter Hertlein und Felix Gernold
 - 36 **Die UN-Cybercrime-Konvention 2024**
Jens Ferner
 - 38 **Intellectual Property Management: Handlungsbedarf für Vorstand und Aufsichtsrat**
Prof. Dr. Martin A. Bader und
Prof. Dr. Oliver Gassmann
 - 41 **Sicherheit zum angemessenen Preis – Corporate Insurance effizient aufstellen**
Frank Schönfelder und Frank Pallentien
 - 44 **Die Natur unterbricht Lieferketten**
Sebastian Korporal und Julia Ruf
- IN EIGENER SACHE**
Der Navigator für den Aufsichtsrat –
Neuaufgabe
- 47 **IN EIGENER SACHE**
Der Navigator für den Aufsichtsrat –
Neuaufgabe
 - 48 **Klimarisikomanagement in der Transport- und Logistikwirtschaft: Hindernisse und Chancen**
Dr. Steffen Wagner
 - 50 **Klimarisiken erfolgreich abwettern**
Timo Herold, Christian Köpke, Alexander Thimm und
Nora Gresser
 - 54 **Die Berücksichtigung klimabezogener Sachverhalte in der Unternehmensberichterstattung**
Laura Eckardt und Ingo Rahe
 - 57 **Wenn man im Trüben fischt**
Johannes Hanshen
 - 60 **Unsicherheit aufgrund überbordender Regulatorik – Aktuelle Handlungsempfehlungen**
Anne-Kathrin Gillig und Maren Christina Hopp
 - 62 **Die Rolle des Leitungsorgans im geldwäscherechtlichen Risikomanagement**
Niclas-Andreas Müller und Barbara Scheben
 - 66 **Es geht um was!
Wie Unternehmen den gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken können**
Sarah Wohlfeld M. A.

STANDPUNKT

- 68 Carbon Accounting – Schlüsselfrage für die Dekarbonisierung der Lieferkette
Dr. Thomas Becker
- 73 Erosion der Mitbestimmung – Abkehr von der Sozialpartnerschaft
Dr. Sebastian Sick, LL.M.

NACHHALTIGKEIT

- 76 Die Viertagewoche – Chancen und Herausforderungen für Unternehmen und Mitarbeitende
Johannes Hüby, Prof. Dr. Julia Backmann, Dr. Felix Hoch, Marika Platz und Dr. Matthias Sinnemann

DIGITALISIERUNG / KI

- 80 Daten und KI: Von strategischer Relevanz für Unternehmen oder bloßer Hype?
Oleg Brodski
- 84 Wie (generative) KI die Arbeitswelt der Zukunft prägt...
Benedikt Höck
- 86 Sicherstellung der Compliance durch KI-gestütztes Vertragsmanagement
Michail Jitomirski

AKTUELLE RECHTSPRECHUNG

- 88 Überobligatorische Beratungstätigkeiten durch Aufsichtsrat: zusätzliche Vergütung kann unzulässig sein
Dr. Astrid Gundel

KURZMELDUNGEN

Zusammengestellt von Dr. Astrid Gundel

CORPORATE GOVERNANCE AKTUELL

- 98 Zur Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern – Investoren aktualisieren ihre Anforderungen
Dr. Vanda Rothacker und Hendrik Schmidt

- 102 Die unvollendete Zwanzigste – Restposten der aktuellen Legislaturperiode im Unternehmensrecht
Prof. Dr. Christoph Teichmann

- 106 Der Entwurf des Leitfadens der EZB zu Governance und Risikokultur
Isabella Ries und Markus Quick

- 108 Dasselbe – aber in Grün: die Qualifikationsmatrix im Jahr 2024
Dr. Andreas Merkner,
Dr. Friedrich Schulenburg LL.M. (Bristol) und
Dr. Laura Paulssen

DIE WELT DER CORPORATE GOVERNANCE

- 111 Deutschland in der Arktis
Dr. Michael Paul

- 113 Hinweis der Redaktion
Arktischer Rat

FINANCIAL REPORTING UPDATE | TAX

- 114 Kapitalkostenstudie 2024
The New Dilemma: Balancing Interest Rates and Growth
Heike Snellen und
Dr. Andreas Tschöpel, CVA/CEFA/CIIA

- 120 Steuerpolitische Folgen des Koalitionsbruchs und ein Ausblick auf 2025
Ija Ramirez und Julian Fey

122 PUBLIKATIONEN

124 AUSGEWÄHLTE ZEITSCHRIFTENARTIKEL

-
- 125 Impressum

-
- 126 Bestellformular

- 127 **IN EIGENER SACHE**
Online-Fortbildung »ACI-Montag«



Immer noch unterschätzt – Gefahrenzone Geopolitik: Was Unternehmen jetzt tun müssen

Autorin: **Silvia Reischer**

Die Zeiten, die mit dem Motto »Wandel durch Handel« verbunden waren, sind definitiv vorbei: Aktuell sind es die rasanten Entwicklungen in der Geo- und Sicherheitspolitik, die die Wirtschaft vor akute Herausforderungen stellen. Sie müssen erkannt und angemessen beantwortet werden, damit Unternehmen weiterhin erfolgreich agieren können.

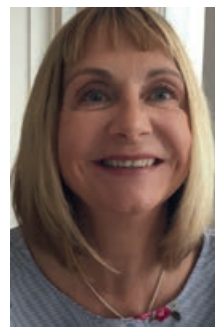
Wirtschaftliche Beziehungen als Spielball geopolitischer Machtpolitik

In jüngerer Zeit wurde in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit die eher symmetrische Beziehungsform aufgegeben und durch Machtpolitik abgelöst. So werden etwa zuvor gemeinsam definierte Regeln mitunter gebrochen oder durch bewusste Täuschung verletzt. Markenrecht wird bewusst ignoriert, mittels Hackerangriffen, Deepfake oder gar Spionage wird versucht, sich einen (technologischen) Vorteil zu verschaffen und diesen einseitig zu nutzen. Eine Intensivierung dieser Prozesse erleben wir seit den zunehmenden Spannungen und Krisen wie dem Krieg Russlands in der Ukraine, den Entwicklungen in China, dem Krieg in Nah-/Mittelost. Dies führte zu einer Abkehr von der globalen wirtschaftlichen Integration hin zu einer geökonomischen Fragmentierung des Handels und des Kapitals. Aus den daraus resultierenden Polarisierungen und Blockbildungen entstehen Machtverschiebun-

gen, die die Wirtschaft zum Instrument der Strategien und Herrschaftsansprüche der großen Stakeholder werden lassen. Sie gerät damit in den Sog machtpolitischer Neuausrichtungen.

Diese Entwicklung betrifft nicht nur international vernetzte Unternehmen, sondern auch überwiegend im Inland tätige Betriebe. Sie alle sind abhängig von einzelnen Komponenten aus Ländern der großen politischen Stakeholder oder von Energieträgern, die von internationalen Entwicklungen beeinflusst sind. Sie sind verwundbar durch ihre globalen Vernetzungen wie z. B. das Internet oder Cloudstrukturen, ganz zu schweigen von der Lieferkettenproblematik oder der Abhängigkeit von essenziellen Rohstoffen.

Silvia Reischer ist Expertin für Geo- und Sicherheitspolitik sowie Innovationstechnologien. Ein wichtiges Tätigkeitsfeld ist die strategische Planung, Implementierung und Überwachung von Schutzmaßnahmen für physische, personelle und digitale Ressourcen von Institutionen. Sie ist Keynote-Speakerin und leitet Workshops zu den Themen Innovative Technologien sowie der damit verbundenen geostrategischen Herausforderungen und veröffentlicht zu diesen Themen. Frau Reischer ist Senior Fellow am Swiss Institut for Global Affairs, Seniorberaterin der EBS, European Business School in Oestrich-Winkel (D), sowie im Future Resilience Forum in London tätig. Sie war Bevollmächtigte des Präsidenten des Bundesnachrichtendienstes für die Ausgestaltung von Zukunftsfragen im BND. Zuvor leitete sie die Abteilung Technik und Wissenschaft sowie die Abteilung Eigensicherung.



Staaten nutzen die Wirtschaft im Kampf um die geopolitische Vormachtstellung

Die großen weltpolitischen Akteure wie die USA, Russland oder China haben erkannt, dass innovative Technologien und stabile Standortvorteile das Potenzial haben, die geopolitischen Machtverhältnisse zu verschieben. Sie versuchen, bei den disruptiven Technologien eine Vormachtstellung zu erreichen und gleichzeitig mit gezielten Maßnahmen die Standortvorteile von Konkurrenten zu destabilisieren. Die Expansionsbestrebungen Putins wurden bspw. nicht hinreichend in die Energiestrategie Deutschlands einbezogen und dies führte zu einer einseitigen – von Russland beabsichtigten – Abhängigkeit. Im Zuge des Angriffskriegs gegen die Ukraine führte dies bekanntlich zu enormen Kompensationskosten, von denen sich die Wirtschaft bis heute nicht erholt hat. Mit seinem hybriden Krieg versucht Russland, weiterhin gezielt die Stabilität des Standorts Deutschland zu gefährden. Dazu dienen auch seine Cyberangriffe mit bisher nie gekanntem Ausmaß.

Die bereits seit 2006 formulierten Bestrebungen Chinas, in allen Technologiefeldern bis 2049 führend zu sein, wurden in den deutschen Unternehmen zu spät in deren Strategie einbezogen, die dadurch zum Teil vom Markt verdrängt wurden (z. B. 5G-Technologie, Batterietechnik, Photovoltaik).

Auch die USA verfolgen eine neue Wirtschaftspolitik, die deutsche Unternehmen berücksichtigen sollten: Der US-Sicherheitsberater Jake Sullivan erklärte im April 2023, dass die Wirtschaftspolitik zugleich Geo- und Sicherheitspolitik ist. Das führt weg von alten »Deals« hin zu punktuellen, den USA nützlichen Partnerschaften. Die deutsche Wirtschaft sieht sich ferner zunehmend protektionistischer Wirtschaftspolitik der USA ausgesetzt. Als Beispiel sei hier ihre Zoll- oder Investitionspolitik genannt.

Staatlich, semistaatlich orchestrierte oder kriminelle Cyberangriffe als größte Gefahr

Diese Beispiele geostrategischer Verwerfungen signalisieren eine sich eher noch verschärfende Bedrohungslage. Als Hauptgefahr sind konkret Cyberbedrohungen zu nennen. In diesem Jahr wurden bereits 81 Prozent der Unternehmen Opfer von Cyberangriffen, und es entstand für die deutsche Wirtschaft ein Schaden von 267 Mrd. EUR.¹

Cybersicherheit ist dabei mehr als die Sicherung der jeweiligen IT-Systeme. Die riesigen Datenmengen, die in den globalen Netzwerken gehalten werden, und die darauf basierenden Kommunikationen und Informationen sowie darauf beruhende Prozesse müssen als Ganzes geschützt werden. Dabei spielen menschliche Faktoren, Gebäudesicherheit und Schutz vor Sabotage eine wichtige Rolle. Beispielsweise reicht es nicht, die IT-Strukturen eines Unternehmens technisch abzusichern, ohne das Personal im Umgang mit sicherheitsbezogenen Fragestellungen zu schulen oder die (IT-)Infrastruktur gegen Sabotageangriffe zu schützen und Spionageansätze frühzeitig zu erkennen.

Die Angriffe kommen zu 45 Prozent aus China und zu 39 Prozent aus Russland. Klar erkennbar ist das Ansteigen der Angriffe aus osteuropäischen Ländern außerhalb der EU um 32 Prozent.²

Der Einsatz von KI-Technologien im Bereich von Cyberattacken verschärft die Gefahr dramatisch: Im sog. Darknet verfügbare KI Sprachmodelle – wie FraudGPT oder WormGPT, die speziell für kriminelle Zwecke trainiert werden – generieren schnell und passgenau Phishing-E-Mails in großer Anzahl. Weitere KI-Technologien werden bei sog. Deepfake-Anwendungen genutzt und das nicht nur für die Verbreitung sog. Fake News im Netz. Auch Unternehmen werden von dieser Art von Angriffen nicht verschont: So wurden bspw. erfolgreich Stimmen bei Telefonbanking oder Telefongesprächen mit Versicherungen imitiert. Oder Avatare von Firmenchefs gaben Anweisungen, die negative wirtschaftliche Folgen nach sich zogen. Mithilfe eines Avatars können leicht ehrenrührige Behauptungen im Netz verbreitet werden, die zu einem beträchtlichen Reputationsschaden führen können. →

1 Quelle: Anna Ströbele, in: Behördenspiegel, 28.8.2024

2 Quelle: Anna Ströbele, in: Behördenspiegel, 28.8.2024 und Andreas Streim, in: Bitkom e.V., 28.8.2024

Wirtschaftsspionage durch totalitäre Staaten weiter auf dem Vormarsch

Bemerkenswert ist, dass sog. klassische Angriffe wie Abhören von Besprechungen oder das Stehlen von physischen Dokumenten durch die Angreifer nach den Erkenntnissen des Bundesamts für Verfassungsschutz wieder zunehmen. Gefahr droht Unternehmen insbesondere infolge von Wirtschaftsspionage durch totalitäre Staaten und erfordert erhebliche Präventionsmaßnahmen. Sie dient vorwiegend dazu, Firmengeheimnisse, Informationen über Personal oder Geschäftspartner und Schwachpunkte der Betriebe zu erlangen. Das Personal muss durch gezieltes Training auf diese Gefahr vorbereitet werden, sodass Mitarbeiter z. B. nicht auf harmlos erscheinende Gesprächspartner und Incentives hereinfallen, unbedacht Informationen preisgeben oder sich mehr und mehr in Abhängigkeiten verstricken. Schritt für Schritt wird z. B. eine freundschaftliche Beziehung zu einem Firmenangehörigen eines Unternehmens aufgebaut, sodass dieser sich mehr und mehr zu unbedachten Äußerungen über Firmeninterna oder -geheimnisse hinreißen lässt; er nimmt Zuwendungen in Form von Geld oder Finanzierung von Reisen an und wird sich erst spät über diese zunehmende Abhängigkeit bewusst. Eine Offenbarung gegenüber seinem Arbeitgeber kommt ohne persönliche Nachteile nicht mehr infrage.

Gefahr physischer Attacken

Hinzu kommt außerdem die Gefahr physischer Attacken: Sogenannte unkonventionelle Brandsätze von Paketen bei europäischen Frachtdienstleistern und der aufgedeckte Anschlagplan auf den Rheinmetallchef Papperger zeigen, dass selbst mit physischen Sabotageakten oder Anschlägen auf Firmenvertreter zu rechnen ist.

Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Wie sollen Unternehmensführungen mit dem dargestellten Paradigmenwechsel in Geo- und Sicherheitspolitik und den damit verbundenen Gefahren umgehen und zu profunden Strategien der »Selbstimmunisierung« kommen?

Zentral ist, dass Unternehmen eine neues Mindset entwickeln sowie eine veränderte Sicherheitskultur etablieren – und zwar getragen und unterstützt durch die jeweiligen Führungspersönlichkeiten. Diesen Paradigmenwechsel in der Unternehmensphilosophie bezeichne ich als »Threat Corporate Intelligence«.

Konkret bedeutet das, dass proaktive Schutzstrategien passgenau für das jeweilige Unternehmen entwickelt, implementiert und überwacht werden müssen, um die Widerstandsfähigkeit der Betriebe zu stärken.

Dies gilt nicht nur für die Cybergefahren, sondern auch für den Schutz von Gebäuden, Einrichtungen, Dokumenten und insbesondere des Personals.

Trotz des erheblichen Einstellungsdrucks sollten Firmen insbesondere bei der Besetzung von Schlüsselpositionen die nötige Sorgfalt in Sicherheitsaspekten walten lassen.

Ferner muss beim Schutz der Gebäude und der Infrastruktur des Unternehmens sowie der IT-Systeme auf den neuesten Stand der Technik geachtet werden.

Generell empfehlen sich Simulationen von Worst-Case-Szenarien, sodass auf Cyberangriffe, Spionageansätze oder Sabotageversuche angemessen reagiert werden kann.

Diese kurze Darstellung verdeutlicht, dass gegenwärtig das wirtschaftliche Handeln im Kontext geopolitischer Verwerfungen auszurichten ist. Um angemessene Schutzmaßnahmen strategisch klug einzusetzen, müssen sich die Unternehmensführer stärker für die aktuellen Entwicklungen in der Geopolitik und die damit verbundenen Gefahren sensibilisieren. Nur so kann den Gefahren proaktiv und angemessen begegnet werden. ←

Wie Putin die EU blamiert

Autor: **Dr. Jörg Köpke**

Kaum zu glauben: Russlands Diktator Wladimir Putin treibt nach wie vor munter Handel mit der Europäischen Union. Es wäre nicht einmal übertrieben zu behaupten, dass Putin die wirtschaftliche Entwicklung in Europa maßgeblich mit beeinflusst und von dieser Entwicklung im wahrsten Sinne des Wortes profitiert.



Ölraffinerie in Jaroslawl, Russland

Beispiel Erdöl: Nach dem völkerrechtswidrigen Angriff der russischen Armee auf die Ukraine setzte Brüssel zahlreiche Sanktionspakete gegen Moskau in Gang – inzwischen sind es 14. Die Abhängigkeit der EU, speziell Deutschlands, von russischen Öl- und auch Gasimporten sollte minimiert und dadurch die Kriegskasse des Kremls ausgetrocknet werden.

Die Realität sieht jedoch ganz anders aus. Dazu genügt nicht nur ein Blick auf die Preistafeln deutscher Tankstellen. In Rekordtempo wurden seit Februar 2022 Lieferverträge mit Drittstaaten zum Teil in Übersee abgeschlossen. Allein das hätte Erdöl in der EU verteuern müssen. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Die Preise purzeln phasenweise sogar unter Vorkriegsniveau.



Die Erklärung ist einfach: Nach wie vor flutet russisches Öl den europäischen Markt – und das nicht einmal auf Umwegen. In russischen Ostseehäfen legt eine riesige Flotte ausgeflaggter, zumeist ursprünglich griechischer Tanker ab, die ungehindert ihre Fracht etwa in sizilianischen Häfen löschen darf – dort sogar mit direktem Zugang zu Raffinerien. Kriegsgewinnler lassen grüßen. Zu viele Schlupflöcher machen die Sanktionen löchrig wie Schweizer Käse.

Beispiel Exportgüter: Die Ausfuhren von Flugzeugen und Maschinen aus der EU in russlandfreundliche Staaten wie Armenien, Aserbaidschan, Georgien oder Kasachstan haben seit Beginn des Kriegs in der Ukraine um das Anderthalbfache zugenommen – die von Fahrzeugen um mehr als das Dreifache. Ein Schelm, wer Böses dabei denkt. Fast könnte man den Eindruck gewinnen, dass die politisch Verantwortlichen in den großen Exportnationen der EU beide Augen zudrücken, um die hiesige Wirtschaft nicht vollends abzuwürgen. Damit wird allerdings das Leiden und Sterben der Menschen in der Ukraine dramatisch verlängert – ein zynisches Spiel.

Nimmt man die Exporte der USA und Deutschlands genauer unter Lupe, ergeben sich interessante Erkenntnisse. Zwar wird nicht explizit gegen die Sanktionen verstoßen. Die bestehenden Vorschriften werden jedoch äußerst fantasievoll umgangen.

Die Höhe der deutschen Exporte nach Russland belief sich zwischen Januar 2018 und Januar 2020 durchschnittlich auf 2.556,9 Mio. USD pro Monat, verglichen mit 904,8 Mio. USD von März 2022 bis Mai 2024. Der Anteil Russlands an den deutschen Exporten sank von 2,0 Prozent vor dem Krieg auf 0,6 Prozent. Die Summe der monatlichen deutschen Exporte in zentralasiatische ehemalige Sowjetrepubliken wie Armenien, Aserbaidschan, Georgien oder Kasachstan ist dagegen mittlerweile fast doppelt so hoch wie vor dem Krieg. Das ist kein Zufall – und Deutschland innerhalb der EU kein Einzelfall.

Seit dem Angriff Russlands auf die Ukraine hat die EU ein Handelsdefizit mit Russland in Höhe von 120 Mrd. USD angehäuft. Dies entspricht etwa 5 Prozent des jährlichen BIP Russlands. Dieser Netto-Ressourcetransfer nach Russland widerspricht diametral den Aussagen der Kommission, die stets und überall verlautbaren lässt, sie werde die Einnahmequellen Russlands austrocknen und seine Fähigkeit, Kriege zu führen, weiter minimieren. Diese Haltung klingt gut. Die Realität sieht jedoch anders aus. Sie ist bigott und geopolitisch äußerst brisant.

Denn obwohl die Devisenreserven Russlands im März 2022 eingefroren wurden, hat es der kumulierte Nettotransfer aus der EU Russland möglich gemacht, einen Großteil der ausländischen Finanzmittel erneut aufzustocken. Internationale Banken verzeichnen einen Anstieg der grenzüberschreitenden Verbindlichkeiten gegenüber russischen Bürgern zwischen März 2022 und März 2024 um zusammen fast 100 Mrd. USD. Kein Wunder also, dass es der russischen Wirtschaft nach wie vor wider Erwarten gut geht, zumal das Handelsdefizit der EU gegenüber Russland seit März 2022 zwar leicht rückläufig ist, aber längst nicht so stark, wie es die Sanktionspakete hätten vermuten lassen.

Die Begründung ist einfach: Nach wie vor importieren Mitgliedstaaten der EU vor allem fossile Brennstoffe aus Russland. Mit Blick auf Erdöl liegt Belgien immer noch bei 54 Prozent seines Vorkriegsniveaus, Spanien bei 58 Prozent, die Tschechische Republik bei 77 Prozent, die Slowakei bei 88 Prozent und Ungarn bei 138 Prozent. Dass Deutschland nur 1 Prozent seines Vorkriegsniveaus aus Russland importiert, fällt angesichts dieser Zahlen kaum ins Gewicht.

Auch russisches Gas wird nach wie vor in großen Mengen in die EU eingeführt, und zwar 83 Prozent des Vorkriegsniveaus. Zwischen Januar und Mai 2024 importierten Belgien und die Niederlande mehr als doppelt so viel russisches Gas wie vor dem Krieg – Spanien sogar siebenmal so viel. Ungarn, der größte Importeur von russischem Gas in der EU, importierte von Januar bis Mai 2024 fast doppelt so viel wie von Januar bis Mai 2019. Offenbar erscheint es vielen Mitgliedstaaten wirtschaftlich zu kostspielig zu sein, sich von Russland wirtschaftlich zu entkoppeln. Vergessen werden dabei die humanitären und sozialen Folgekosten, die entstehen, wenn ein anhaltender Vernichtungskrieg Russlands gegen die Ukraine millionenfach zu Flucht und Vertreibung in Richtung EU führt.

Indien hat seine Einfuhren von Erdöl und Erdgas aus Russland zwar erhöht, von Januar bis Mai 2019 von durchschnittlich 0,3 Mrd. USD pro Monat auf 3,9 Mrd. USD pro Monat von Januar bis Mai 2024. Doch angesichts der Zahlen für die EU wäre es unzutreffend und unfair, Indien allein die Schuld an der Unwirksamkeit europäischer Handelssanktionen zu geben.



Dr. Jörg Köpke leitet seit vier Jahren als Chefredakteur die Kommunikationsabteilung am Centrum für Europäische Politik (cep), einem Think Tank mit Instituten in Berlin, Freiburg, Paris und Rom. Der promovierte Historiker war zuvor langjähriger Hauptstadtkorrespondent für das RedaktionsNetzwerk Deutschland (RND) mit den Schwerpunkten Wirtschaft, Sicherheitspolitik und Geheimdienste.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die EU unglaublich, uneinheitlich und nicht konsistent agiert. Sie verlangt einerseits von ihren Bürgern, Ressourcen zur Unterstützung der Ukraine bereitzustellen, akzeptiert andererseits aber weiterhin enorme Nettotransfers nach Russland. Den bislang 121 Mrd. USD an militärischer Unterstützung für die Ukraine steht ein ebenso großes Handelsdefizit der EU gegenüber Russland entgegen. So etwas nennt man scheinheilig.

Abhilfe wird es nur dann geben, wenn sich die EU ehrlich macht und einheitlich agiert. Keine Ausnahmen mehr für Mitgliedstaaten wie Ungarn oder die Slowakei, ein generelles Ausfuhrverbot für sog. Dual-Use-Güter in zentralasiatische Staaten sowie ein allgemeines Einfuhrverbot für fossile russische Brennstoffe in die EU wären ein Anfang, um bestehende Sanktions-schlupflöcher nachhaltig zu stopfen. Hinzukommen müsste eine Nachweisverpflichtung für Unternehmen, nur mit Gütern zu handeln, die zuvor nicht den Umweg aus Russland über Drittstaaten wie Indien oder die Türkei in die EU genommen haben.

Unabhängig davon darf es nicht sein, dass sich Deutschland damit brüstet, kein Erdgas mehr direkt aus Russland zu importieren, während es gleichzeitig russisches Erdgas über den Umweg aus den Niederlanden einführt. ←



QUELLENANGABEN ZUM ARTIKEL

- [1] *Russlands Schattenflotte: Ölgeschäfte trotz Sanktionen* – ZDFmediathek
- [2] *Trotz Sanktionen: Deutschland füllt weiter Kreml-Kriegskasse* – ZDFheute
- [3] <https://data.bis.org/topics/LBS>
- [4] Sonstige Daten stammen von U.N. Comtrade, basierend auf der Klassifikation des Harmonisierten Systems (HS).



Investitionen deutscher Unternehmen in der Ukraine: Die Zukunft auch durch wirtschaftlichen Erfolg sichern

Autor: **Nicolai Kiskalt**

Wachstumspotenzial mit Chancen für die deutsche Wirtschaft

Trotz des fortgesetzten Krieges wächst die Wirtschaft in der Ukraine. 2022 war zwar ein Rückgang des Bruttoinlandsprodukts in Höhe von 29 Prozent hinzunehmen, doch schon 2023 verzeichnete das Land wieder eine Wachstumsrate von 3,2 Prozent. Den größten Anteil daran hatten die Produktion von Kriegsausrüstung sowie der Wiederaufbau der zerstörten Infrastruktur.

Gemäß einer Befragung von deutschen Unternehmen mit Geschäftsaktivitäten in der Ukraine im Rahmen des »German-Ukrainian Business Outlook 2024« (Details siehe Vertiefungshinweis) sehen 43 Prozent großes Wachstumspotenzial in der Ukraine und bewerten den dortigen Markt als Chance für den eigenen Betrieb. Qualifizierte Arbeitskräfte mit exzellenter naturwissenschaftlicher und technischer Ausbildung, eine logistisch optimale Lage innerhalb Europas sowie fruchtbare Böden sind die Pluspunkte, mit denen das Land überzeugt. Experten gehen davon aus, dass die Ukraine sehr gut für das Nearshoring geeignet ist. Schlüsselsektoren für Investitionen sind die Bereiche öffentliche Infrastruktur und Energie, der Agrarsektor und verschiedene Industrien. Auch der hohe Digitalisierungsgrad und die hervorragend ausgebaute digitale Infrastruktur sind Vorteile, die bei Investitionen deutscher Unternehmen zu berücksichtigen sind. Das Land verfügt zudem über eine Vielzahl von IT-Spezialisten, die für die Anwendung und Sicherheit der digitalen Möglichkeiten sorgen. Zur Unterstützung der ukrainischen Wirtschaft und für den Wiederaufbau wurden mittlerweile von Deutschland und diversen anderen Ländern Förderprogramme ins Leben gerufen, die Investitionen erleichtern und Risiken minimieren sollen.

In bestimmte Branchen investieren

Über 60 Prozent der Befragten gaben an, dass politische Stabilität für sie die wichtigste Voraussetzung für eine Investitionsentscheidung ist. Die Hälfte bezieht sich auf die nötige wirtschaftliche Stabilität, die ebenfalls als Basis gegeben sein muss. Öffentliche Fördermittel sowie verschiedene Garantien werden hingegen von weniger als einem Drittel der Befragten als grundlegend erachtet.

Das ist für investierende Unternehmen wichtig

Unternehmen, die in den ukrainischen Wiederaufbau investieren wollen, sollten bestimmte Branchen priorisieren. Neben den Industriezweigen wie Bau und Rüstung sehen Experten in folgenden Bereichen großes Potenzial:

- erneuerbare Energien
- Wasserstoff
- Digitalisierung und IT
- Gesundheitstechnologie und Pharma
- seltene Rohstoffe
- Metallverarbeitung
- Maschinenbau
- Lebensmitteltechnologie

Die Wirtschaft der Ukraine verharrt 2024 und 2025 auf einem Wachstumskurs, und die Sektoren werden sich nach dem Ende des Krieges weiter erholen. Insbesondere für deutsche Firmen und Investoren eröffnen sich hier Chancen. Dabei ist auf folgende Aspekte zu achten:

- Beim Zahlungsverkehr muss mit der ukrainischen Griwna gerechnet werden.
- Die Weite des Landes birgt eine logistische Herausforderung.
- Sprachliche Hürden sind durch slawische Sprache und kyrillisches Alphabet möglich.
- Buchhaltungs- und Steuerpflichten sind komplex.



Nicolai Kiskalt ist Partner bei KPMG in Deutschland und weltweiter Private Sector Leader verantwortlich für alle KPMG-Kunden aus dem privaten Sektor – Unternehmen, Familienunternehmen, Financial Services und International Business –, die an Investitionen in der Ukraine interessiert sind.

Umgang mit Risiken aus politischer und wirtschaftlicher Instabilität

Die Chancen für investierende Unternehmen sind gut, doch für einen wirklichen Erfolg ist die bereits erwähnte politische und wirtschaftliche Stabilität eine wichtige Grundvoraussetzung. Solange diese nicht gegeben ist, handelt es sich um risikoreiche Investitionen, die Erfolg haben können, der jedoch nicht garantiert ist. Eine wesentliche Voraussetzung ist daher der Aufbau von Partnerschaften sowie lokalen Netzwerken, um eine gegenseitige Unterstützung und nötige Marktinformationen zu erhalten. Darüber hinaus muss die Sicherheit der eigenen Mitarbeitenden, die in das Kriegsgebiet entsandt oder dort eingestellt werden, sichergestellt werden.

Eine große Herausforderung stellt die im Land immer noch verbreitete Korruption dar, auch wenn diese mehr und mehr bekämpft wird – übrigens eine der Voraussetzungen für die weitere Bearbeitung des ukrainischen Antrags auf EU-Beitritt. Aus der Korruption können Umsatz- und Vertrauensverluste, eine »individuelle Rechtsprechung« und andere Probleme entstehen. Gerade in Kriegszeiten wird die lokale Korruption als besonders belastend für das Auslandsgeschäft gesehen.

Investoren wird empfohlen, nicht Altes wieder aufzubauen, sondern nach dem »Build Back Better«-Prinzip zu handeln: Das, was wieder aufgebaut werden soll, wird besser, praktischer oder innovativer gestaltet. Das Hauptaugenmerk sollte hier auf grünen und digitalen Technologien liegen, um die wirtschaftliche Transformation voranzutreiben.

Handelserleichterungen nutzen

Seit dem 4.6.2022 gelten Präferenzregelungen zwischen der EU und der Ukraine, um den Handel zu liberalisieren. Das Ziel einer Freihandelszone, die den Warenaustausch erleichtert, wird damit angegangen. Für investierende Unternehmen gilt somit, dass keine Zölle auf Obst und Gemüse anfallen, darüber hinaus gelten Zollkontingente aus Anhang I-A des Assoziierungsabkommens u. a. für landwirtschaftliche Erzeugnisse und Lebensmittel. Überwachungs- und Schutzmaßnahmen für die Einfuhr von Waren ukrainischen Ursprungs werden unabhängig von der Art der Ware nicht mehr verlangt. Damit sind die Handelserleichterungen mit denen innerhalb der Schengen-Staaten vergleichbar, was im Rahmen von Investitionen für mehr Rechtssicherheit und eine deutliche Vereinfachung sowie Kostenreduzierung sorgt.

Mehr Sicherheit für Investoren

Die Empfehlung lautet, nicht auf das Ende des Kriegs zu warten, um mit Investitionen zu beginnen. Um diese abzusichern, gibt es u. a. die Exportkreditgarantien des Bundes, die als sog. Hermes-Deckungen bekannt sind. Hiermit werden Forderungen gegen politische und wirtschaftliche Risiken abgesichert. Auch die Investitionsgarantien des Bundes sorgen für eine gesicherte Finanzierung und den Schutz von Investitionsprojekten vor nicht kalkulierbaren Risiken. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, förderungswürdige Projekte durch Bundesgarantien abzusichern, die für ungebundene Finanzkredite an das Ausland gewährt werden, sowie durch Gewährleistungen für Vorhaben der finanziellen Zusammenarbeit.



VERTIEFUNGSHINWEIS

Die aktuelle Geschäftsklimaumfrage »German-Ukrainian Business Outlook 2024« der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft wertet die Antworten von 142 befragten Unternehmen aus Deutschland mit bereits bestehenden oder künftigen Geschäftsaktivitäten in der Ukraine aus. Fazit: Der ukrainische Wirtschaftsstandort gewinnt an Attraktivität; für das ablaufende Jahr 2024 wird ein Wirtschaftswachstum von 6,5 Prozent erwartet. Fast jedes zweite befragte Unternehmen aus Deutschland (43 Prozent) möchte in der Ukraine investieren. Die Ergebnisse des German-Ukrainian Business Outlook 2024 sind nachzulesen im Audit Committee Quarterly III/2024, S. 54 ff. Die Studie selbst steht zum Download bereit unter *German-Ukrainian Business Outlook 2024 (kpmg.com)*.



Qua Position im Zielspektrum – Personenschutz für gefährdete Führungskräfte

Autor: **Oliver Graf**



Dass sich Angriffe, die aus dem extremistischen Milieu heraus gegen Protagonisten der deutschen Wirtschaft vorgetragen werden, von einer institutionellen auf eine persönliche Ebene verlagern,¹ ist bis vor Kurzem noch eine gewagte These des Bundesamts für Verfassungsschutz (BfV) gewesen. Mittlerweile bescheinigt auch das BKA eine funktionsimmanente Gefährdung für Vorstandsmitglieder von KRITIS-Unternehmen in einzelnen Phänomenbereichen der politisch motivierten Kriminalität. Ausländische Geheimdienste berichten gar von Anschlagplänen russischer Geheimdienste gegen einen DAX-CEO.

Besorgnis bereitet auch eine andere Entwicklung: Die Zahlen gewalttätiger Übergriffe in Unternehmen steigen an – Rache ist dabei kein seltenes Motiv. Studien dokumentieren einen Zusammenhang zwischen Restrukturierung und Konsolidierung im Unternehmensbereich mit Bedrohungsrisiken für Entscheider. Insgesamt bleibt zu hoffen, dass Extremereignisse wie der jüngst in New York auf offener Straße durchgeführte tödliche Anschlag gegen UnitedHealthcare CEO Brian Thompson² in Deutschland ausbleiben. Eine Verschärfung der Gefährdungslage ist aber unübersehbar.

¹ Verfassungsschutzbericht des BfV, 2020, S. 24

² <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/new-york-united-healthcare-ceo-brian-thompson-erschossen-110153291.html>



Oliver Graf ist Geschäftsführer der Proteus.one GmbH, einer Boutique-Beratung mit Umsetzungskompetenz, die auf das Thema persönliche Sicherheit für Mitglieder exponierter Familien und TOP-Entscheider der Wirtschaft spezialisiert ist. Er ist ehemaliger Angehöriger des Bundeskriminalamtes und war dort für den Personenschutz von Bundespräsident Prof. Dr. Roman Herzog verantwortlich.

Kein Wunder also, dass empirische Umfragen eine wachsende Bereitschaft von Unternehmen attestieren,³ sich um die persönliche Sicherheit von Mitgliedern ihrer Exekutiv- oder Kontrollorgane zu kümmern.

Für eine Befassung mit dem Thema sprechen auch rechtliche Gründe. Liegen nämlich objektivierbare Anhaltspunkte für die Gefährdung einer »Key Person« vor, verpflichten neben der Fürsorgepflicht aus dem Bürgerlichen Gesetzbuch (»Duty of Care«)⁴ möglicherweise auch andere Rechtsmaterien zu einer entsprechenden Risikovorsorge. Die Früherkennung »bestandsgefährdender Entwicklungen« und die Einleitung »geeigneter Gegenmaßnahmen« werden als wesentliche Aufgabe des Corporate Risk-Managements definiert, deren ordnungsgemäße Durchführung der Aufsichtsrat zu überwachen hat.

Gefährdungen sind divers – die Grenzen zwischen abstrakter und konkreter Bedrohung fließend

Linksextremistische Farb- und Brandanschläge gegen DAX-Vorstände in ihren Wohnbereichen sind aktenkundig. Aktuelle Bekenner schreiben in Inhalt und Diktion an die Rhetorik der RAF. Deren Absender propagieren, »Herrschaftsstrukturen militant angreifen«⁵ zu wollen. Auch im rechten Milieu schlummert Bedrohungspotenzial. So ist der als »politischer Vorstand« bekannte Ex-Siemens-CEO Joe Kaeser mit Morddrohungen belegt worden, als er beherzt und profilbildend gegen Fremdenhass in Erscheinung getreten ist.⁶ Radikale Impfgegner haben Manager von Vakzin-Herstellern seit Jahren zum Feindbild erkoren, Reichsbürger dagegen neuerdings Banken und ihre Vorstände als »Gegner« identifiziert. Geldinstitute und ihre Führungskräfte sind es auch, die im Kontext Entführung und Erpressung nachgewiesenermaßen besonders zielattraktiv sind. Aber auch aus dem sich weiter verschärfenden Nahostkonflikt resultieren

Gefährdungen: CEOs, die sich nach dem Überfall der Hamas solidarisch und öffentlichkeitswirksam mit Israel solidarisiert hatten, wurden über personalisierte E-Mail-Postfächer Drohschreiben zugestellt – mutmaßlich aus dem radikal unterwanderten Umfeld einer bekannten Anti-Israel-Kampagne.⁷ Unter Risikoperspektive beachtenswert erscheint auch, dass aus dem russischen Machtapparat heraus ein gezielter Angriff gegen den Vorstandsvorsitzenden eines deutschen Rüstungsunternehmens geplant war.⁸ Selbst wenn man ausländischen Nachrichtendiensten und dem Fernsehsender CNN keinen Glauben schenken mag – die Konzernsicherheit der Rheinmetall AG hat die Bedrohungslage bestätigt.

Allerdings ergeben sich auch Gefährdungen für Führungskräfte aus dem eigenen Unternehmen heraus. Die Zahlen der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung belegen einen Anstieg von Gewaltunfällen am Arbeitsplatz. Personalabbau muss als Trigger-Faktor angesehen werden. Vergeltungsaktionen von Mitarbeitern richten sich mit steigender Tendenz auch gegen Vorgesetzte.

Sicherheitskonzepte können nicht einfach unreflektiert »verordnet« werden

Der Maßstab für ein Schutzprogramm sollte immer eine sorgfältig durchgeführte Risikoanalyse mit Nebenfokus auf Marke und Unternehmen sein. De lege artis geht man dabei wie folgt vor:

1. Initial wird auf relativ abstrakter Ebene untersucht, ob es potenzielle Bedrohungselemente, also Einzelpersonen, Gruppierungen oder Organisationen gibt, denen man nicht nur die Fähigkeit, sondern auch die Kapazitäten und das Interesse unterstellen kann, ihren »Zielpersonen« empfindlich zu schaden.
2. Danach analysieren wir, ob die betreffende Person überhaupt in dem ermittelten Gefährdungsspektrum figuriert. Reisen in sicherheitskritische Länder oder die Teilnahme an Veranstaltungen mit Risikowert sind Aspekte, die hier beleuchtet werden. →

3 Siehe hierzu die ISMA-Mitglieder-Benchmark-Studie zum Thema »Executive Protection« oder die Sicherheitsumfrage der Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft e.V. – ASW Bundesverband, beide aus 2024

4 Vgl. § 618 BGB

5 Siehe Bekenner schreiben zu dem Brandanschlag auf Rheinmetall Vorstand Armin Paperger vom 28./29.4.2024

6 Artikel in der WirtschaftsWoche, »Ermittlungen wegen Morddrohung gegen Siemens-Chef Kaeser« von Karin Finkenzeller und Andreas Macho, 10.7.2019

7 Siehe dazu »Boycott, Divestment, Sanctions« (BDS)

8 Artikel im Spiegel, »Russland plante offenbar Anschlag auf Rheinmetall-Chef«, 12.7.2024

Aber auch das Thema digitale Visibilität spielt eine entscheidende Rolle. Fragen, die uns in diesem Zusammenhang beschäftigen, sind z. B.: Positioniert sich eine Führungskraft in kontrovers geführten Debatten? Ist das Unternehmen oder die Person darüber hinaus mit Reizthemen in Verbindung zu bringen? Welche personenbezogenen Informationen wie Wohnadressen, Vermögen, Familienverhältnisse oder Freizeitaktivitäten sind online recherchierbar?

3. Ein Abgleich zwischen den ermittelten Brutto- und unternehmensseitig oder privat bereits implementierten Sicherheitsmaßnahmen gewährt schließlich Aufschlüsse über die tatsächliche Risikosituation (Nettorisiken).

Es braucht eine ganze Klaviatur präventiver und reaktiver Maßnahmen

Wenn eine konkrete Bedrohung vorliegt, ist allen Beteiligten klar, was zu tun ist. Dann übernehmen die Polizei oder private Sicherheitsträger mit direktem Personenschutz. Aber wie nähert man sich dem Thema unterhalb dieser »Eskalationsstufe« an. Neben einer Sicherheitsbegleitung, die die meisten Manager ohnehin nicht goutieren, existiert ein breites Spektrum an Maßnahmen, mit denen sich enorme Sicherheitsmehrwerte heben lassen.

1. Raum-, Strecken- und Objektaufklärung

Mit Aufklärungskonzepten, die aus dem behördlichen Bereich übernommen wurden, lässt sich ein »unsichtbarer Schutzschirm« aufspannen. Hierbei bewegt sich ein Sicherheitsprofi diskret und unerkannt im Umfeld privater Wohnsitze oder Arbeitsstellen mit dem Ziel, Auffälligkeiten zu detektieren und nötigenfalls in Zusammenarbeit mit der Polizei abzuarbeiten. Auf der reaktiven Seite kann damit im Idealfall auch eine 24/7-Alarmbereitschaft mit notfallmedizinischer Komponente abgebildet werden.

2. Baulich-technische Sicherheitseinrichtungen

Alarmanlagen am Arbeitsplatz oder in privaten Wohngebäuden sind essenziell. Allerdings müssen die Prozesse »hinter dem Alarm« selektiv betrachtet und in übergeordnete Sicherheitsmanagementsysteme eingebunden werden. Nur so ist eine professionelle Intervention gewährleistet. Vergessen wird häufig auch, dass es gute mechanische und nicht elektronische Sicherheitsvorkehrungen sind, die böswillige Eindringlinge abhalten. Das jedenfalls bestätigen kriminologische Studien.

3. Mobile Notfallmelder

Für den Schutz außerhalb der eigenen vier Wände bietet sich eine weltweit funktionierende mobile Notfall-App mit Flic-Button für das Absetzen »stiller Bedrohungsalarne« an.

4. Verhaltensoptimierung

Ein strategischer Hebel lässt sich mit gezielten Sensibilisierungen und Awareness-Trainings ansetzen. Häufig nehmen an den Schulungsformaten auch Familienmitglieder von Schutzpersonen teil.

5. Hintergrundüberprüfungen von Umfeldpersonen

Business Partner Screenings oder Pre-/In-Employment Checks von engsten Mitarbeitern können helfen, latente Bedrohungsrisiken zu identifizieren. Derartige Untersuchungen laufen selbstredend auf der Basis ethisch und fachlich einwandfreier Standards ab.

6. Behördliche Auskunftssperren

Bei nachgewiesener Gefährdung können bei den Einwohnermeldeämtern oder Kfz-Zulassungsstellen sog. Sperrvermerke hinterlegt werden, die unberechtigte Ausforschungen personenbezogener Daten verhindern.

7. Ernstfallmanagement

Ein professionelles Executive Protection-Konzept muss auch Antworten auf Extremereignisse parat haben. In der Regel existieren unternehmerische Krisenstäbe bereits. Diese besonderen Projektorganisationen müssen aber speziell auf die Bewältigung von Ausnahmesituationen wie Entführungen und Erpressungen trainiert werden. Im Fallmanagement kann es darüber hinaus entscheidend sein, persönliche oder unternehmerische Belange gegenüber den Strafverfolgungsinteressen der Polizei zu vertreten. Auch dafür braucht man erfahrene Fachberater mit Fingerspitzengefühl.

Fazit

Nach Jahren relativer Ruhe hat das Thema Personenschutz für Top-Führungskräfte der Wirtschaft wieder Konjunktur. Die »Abwehrhaltung« einzelner Manager ist schon deshalb nicht gerechtfertigt, weil auch smarte, unaufdringliche Sicherheitslösungen in den meisten Fällen eine effektive Risikosteuerung und ausreichenden Grundschutz ermöglichen. In der Erstellung und Implementierung entsprechender Konzepte sollte man sich an Experten halten, die neben fachlicher Versiertheit auch Beraterkompetenzen einbringen können.



Schutz kritischer Infrastrukturen als Unternehmensaufgabe: Verantwortung und Handlungsfelder für die Führungsebene

Autoren: **Prof. Dr.-Ing. Alexander Popp, Dr. rer. nat. Jens Kahlen, Dr.-Ing. Daniel Lichte** und **Michael Langerbeins**

KRITIS-Schutz und Resilienz: eine unverzichtbare Unternehmensaufgabe

Kritische Infrastrukturen (KRITIS) umfassen jene Einrichtungen, deren Ausfall oder Beeinträchtigung erhebliche Versorgungsengpässe oder Störungen der öffentlichen Sicherheit verursachen könnten. Dazu gehören u. a. der Energiesektor, die Wasserversorgung und der Verkehr. Doch auch Unternehmen außerhalb der traditionellen KRITIS-Sektoren sind potenziell betroffen. Jedes Unternehmen, das über große Produktionsanlagen, Logistikketten oder IT-Infrastrukturen verfügt, betreibt letztlich eigene kritische Assets, deren Schutz essenziell ist.

In diesem Zusammenhang ist der Begriff *Resilienz* besonders relevant. Resilienz bezeichnet die Fähigkeit eines Systems, trotz Störungen und Ausfällen funktionsfähig zu bleiben bzw. die Funktionsfähigkeit nach einer äußeren Einwirkung rasch wiederzuerlangen. Für Unternehmen bedeutet dies, proaktiv Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, um die Widerstandsfähigkeit gegenüber äußeren Einflüssen zu erhöhen. Das Konzept des *physischen Schutzes* spielt dabei eine zentrale Rolle: Es gilt, Standorte, Mitarbeitende und Anlagen gezielt vor physischen Angriffen oder Sabotage zu schützen. Aktuelle Forschungsergebnisse, wie sie im kürzlich veröffentlichten Resilienz-Glossar des DLR-Instituts für den Schutz terrestrischer Infrastrukturen dargelegt wurden, bieten wichtige Impulse für die Praxis [1].



Steigende Bedrohungen und regulatorische Antworten: Sabotage im Fokus

Die jüngsten Sabotagevorfälle, wie der mutmaßliche Angriff auf den Zugfunk der Deutschen Bahn im Oktober 2022 oder der gezielte Anschlag auf die Stromversorgung der Tesla-Autofabrik in Grünheide im März 2024, verdeutlichen die zunehmende Bedrohungslage. Sabotage, sei es durch Vandalismus, Spionage oder Terrorismus, stellt eine wachsende Gefahr für kritische Infrastrukturen dar. Dabei sind nicht nur staatliche Institutionen betroffen, sondern auch private Unternehmen. Die politische Landschaft reagiert auf diese Bedrohungen mit neuen Gesetzesinitiativen. Das *KRITIS-Dachgesetz*, welches derzeit in der Ausarbeitung ist, soll die Anforderungen an den Schutz kritischer Infrastrukturen bündeln und den Fokus stärker auf den physischen Schutz legen. Zeitgleich setzt die EU mit der Umsetzung der *CER-Richtlinie (Critical Entities Resilience)* neue Standards für den Schutz physischer Infrastrukturen in Europa [2]. Ergänzend dazu widmet sich die *NIS-2-Richtlinie* den Cyberbedrohungen. Für Unternehmen ist es von entscheidender Bedeutung, sich auf die kommenden Regularien vorzubereiten und entsprechende Sicherheitsmaßnahmen zu implementieren.

Strategische Leitlinien für den KRITIS-Schutz: Was die Führungsebene tun kann

Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder tragen eine besondere Verantwortung, wenn es um den Schutz kritischer Unternehmensinfrastrukturen geht [3]. Eine Schlüsselrolle spielt hierbei die *Corporate Security* [4]. Alle Bereiche, die zum Schutz des Unternehmens beitragen, insbesondere auch der physische Schutz, sollten hier angesiedelt und zentral gesteuert werden. Da die Corporate Security Kernbereiche des Unternehmens betrifft, sollte entsprechende Kompetenz bevorzugt durch qualifizierte Mitarbeitende innerhalb des Unternehmens aufgebaut werden.

Strategisch erfolgreiches Security-Risikomanagement bedingt, dass es ganzheitlich, d. h. themenübergreifend und unternehmensweit, in Strukturen und Prozesse integriert und mitgedacht wird. Dies sollte sowohl Risiken im Cyberraum als auch insbesondere Risiken durch physische Angriffe umfassen. Der eigentliche Prozess des Security-Risikomanagements sollte hierbei unternehmensweit vereinheitlicht werden:



Prof. Dr.-Ing. Alexander Popp ist Professor für Computergestützte Simulation im Bauingenieurwesen an der Universität der Bundeswehr München und stellvertretender Direktor des Instituts für den Schutz terrestrischer Infrastrukturen im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt. Schwerpunkt seiner Forschung sind effiziente Simulationsmethoden für digitale Zwillinge.

- (1) Auf Basis einer standardisierten Risikoanalyse und -bewertung können lokale Besonderheiten internationaler Standorte identifiziert und behandelt werden. Gleichzeitig ist es möglich, unternehmenskritische Ziele für Sabotageangriffe zu identifizieren und deren Schutz zu priorisieren.
- (2) Speziell für den Schutz vor Sabotage und weiteren physischen Angriffen ist es notwendig, einheitliche Konzepte für den Schutz der Unternehmensinfrastruktur zu entwickeln und auszurollen. So kann ein Schutzstandard gewährleistet werden, der gleichzeitig lokalen Anforderungen gerecht werden kann.
- (3) Zuverlässige Mitarbeitende sind die beste Maßnahme, um sich vor Sabotage durch Insider zu schützen. Eine Sicherheitsüberprüfung von Mitarbeitenden in zuvor durch eine Risikoanalyse identifizierten kritischen Unternehmensbereichen ist eine effektive Maßnahme, um dieses Risiko zu minimieren.

Im Kontext der strategischen Unternehmensführung muss bei Maßnahmen zum Schutz vor Sabotage nicht nur Effektivität, sondern auch Effizienz berücksichtigt werden. Hier müssen Vorstände und Aufsichtsräte anhand geeigneter Cost-Benefit-Betrachtungen entscheiden, welche CapEx- und OpEx-Ausgaben für potenziell mitigierte Risiken im Bereich von Sabotage und physischen Angriffen angemessen sind.

Innovative Schutzkonzepte und -technologien: Forschung als Schlüssel zur Sicherheit

Neben dem veränderten strategischen Umgang mit dem Thema Sicherheit befindet sich auch das Risikomanagement in einem Wandel, der nicht zuletzt auf aktuelle Bedrohungen zurückzuführen ist. Etablierte Methoden wie z. B. Vulnerabilitätsanalysen, struktu-



Dr. rer. nat. Jens Kahlen ist Forschungsgruppenleiter in der Abteilung Resilienz- und Risikomethodik des Instituts für den Schutz terrestrischer Infrastrukturen im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt. Sein Forschungsschwerpunkt liegt auf der simulationsgestützten Analyse und Optimierung der Resilienz kritischer Infrastrukturen.



Dr.-Ing. Daniel Lichte ist Leiter der Abteilung Resilienz- und Risikomethodik des Instituts für den Schutz terrestrischer Infrastrukturen im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt. Er forscht auf den Gebieten der Resilienz von Infrastrukturen und des Risikomanagements mit besonderem Fokus auf physische Sicherheit.



Michael Langerbeins ist der kommissarische Direktor des Instituts für den Schutz terrestrischer Infrastrukturen im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Sicherheitsforschung mit Schwerpunkt Schutz kritischer Infrastrukturen.

rierte Experten-Interviews und Planspiele helfen den Unternehmen dabei, Schwachstellen aufzudecken. So werden kritische Abhängigkeiten zwischen Prozessen und Lieferketten identifiziert, die Aufschluss über Risiken und mögliche Kaskadeneffekte geben [5]. Auf der technischen Seite bilden klassische Überwachungs- und Alarmsysteme nach wie vor die Basis zur Absicherung, darüber hinaus ist jedoch der Einsatz modernster Technologien auf operativer Ebene ein wichtiger Faktor für den effizienten Schutz von Infrastrukturen. Innovative Konzepte – wie etwa sog. *digitale Zwillinge* – bergen ein erhebliches Potenzial zur Verbesserung der physischen Sicherheit.

Ein digitaler Zwilling integriert verschiedene Datenquellen, Modelle und Simulationen der Infrastruktur und verknüpft diese zu einer echtzeitfähigen Analyseplattform, welche eine kontinuierliche Überwachung ermöglicht, Anomalien frühzeitig erkennt und so das Risiko von Sabotage verringert [6]. Solche Frühwarnsysteme, die bspw. unregelmäßige Datenmuster erkennen, ermöglichen schnellere und effektivere Reaktionen. Außerdem ermöglichen es digitale Zwillinge Unternehmen, *Was-wäre-wenn-Szenarien* durchzuspielen, sodass Entscheidungstragende potenzielle Sicherheitsverbesserungen und Investitionsoptionen untersuchen können. Durch Simulationen von Angriffen können Schwachstellen gezielt aufgedeckt werden, während das Personal in einer virtuellen Umgebung geschult werden kann, um besser auf reale Vorfälle vorbereitet zu sein. In akuten Krisenfällen bieten digitale Zwillinge mittels interaktiver Lagebilder einen umfassenden Überblick und helfen Führungskräften, schnell fundierte Entscheidungen zu treffen.

Während voll funktionsfähige und umfassende digitale Zwillinge für kritische Infrastrukturen und weitere Sicherheitsanwendungen noch in der Entwicklung sind, können Unternehmen bereits heute wichtige Schritte in Richtung dieser Vision gehen. Sie können damit beginnen, Daten von wichtigen Sensoren mit

Fokus auf die dringendsten Schwachstellen zentral zu sammeln. Anschließend kann schrittweise die Zusammenführung einzelner Sensoren zu intelligenten Sensorsystemen erfolgen, um sukzessive Fähigkeiten entlang der vier Stufen der Datenanalyse zu entwickeln: von der deskriptiven Analyse (was passiert ist), über die diagnostische und prädiktive Analyse (was passieren könnte) hin zur präskriptiven Analyse (wie zu handeln ist). Mit diesen Strategien können Unternehmen eine tragfähige Basis für zukünftige, hochintegrierte digitale Zwillinge schaffen und den Schutz ihrer Infrastruktur vor Sabotage und anderen Gefährdungslagen nachhaltig verbessern. ←

REFERENZEN

- [1] Mentges, A.; Halekotte, L.; Schneider, M.; Demmer, T.; Lichte, D. (2023): A resilience glossary shaped by context: Reviewing resilience-related terms for critical infrastructures. *International Journal of Disaster Risk Reduction* 96:103893, doi: 10.1016/j.ijdrr.2023.103893
- [2] European Union (2022): Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC *Official Journal of the European Union*
- [3] Bundesministerium des Innern und für Heimat (2023): Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der Richtlinie (EU) 2022/2557 und zur Stärkung der Resilienz von Betreibern kritischer Anlagen
- [4] Cabric, M. (2015): *Corporate security management. Challenges, risks, and strategies.* Butterworth-Heinemann, Oxford
- [5] Witte, D.; Bach, S.; Lichte, D.; Fiedrich, F.; Wolf, K.-D. (2021): Functional Impact Analysis for Complex Critical Infrastructure Systems, in: B. Castanier; M. Čepin; D. Bigaud; Ch. Bérenguer (Hrsg.): *Proceedings of the 31st European Safety and Reliability Conference.* Research Publishing, Singapore, S. 2291–2298
- [6] National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2024): *Foundational Research Gaps and Future Directions for Digital Twins,* The National Academies Press, Washington, D.C., doi: 10.17226/26894

Baustelle Bundeshaushalt:



Infrastruktur und Transformation bleiben auf der Strecke Autor: Dr. Tobias Hentze

Auf den ersten Blick klingt es nach einer Erfolgsmeldung: Die mittlerweile von nur noch zwei statt drei Parteien getragene Bundesregierung plant im Haushalt für das Jahr 2025 Investitionen auf Rekordniveau. Auf den zweiten Blick stellt sich Ernüchterung ein: Nicht nur, dass es im Zuge des Preisniveauanstiegs den Normalzustand beschreiben sollte, wenn die Investitionsausgaben Jahr für Jahr steigen.

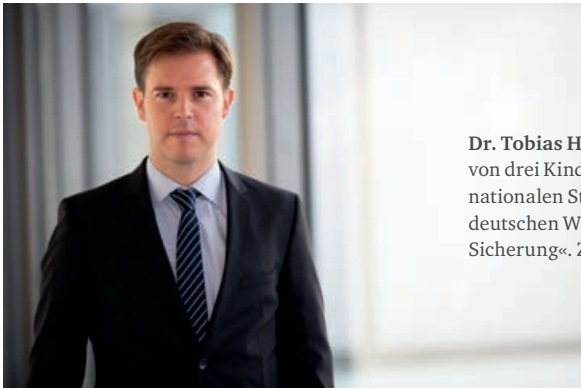
In dem vermeintlichen Rekord stecken noch dazu einige technische Kniffe. Denn die Investitionen fließen nicht nur unmittelbar in Straßen, Schienen und Energienetze. Enthalten sind auch Eigenkapitalaufstockungen bei bundeseigenen Unternehmen, Darlehen und sogar Aktienkäufe zur Finanzierung steigender Rentenausgaben. Letzteres, das sog. Generationenkapital in Höhe von mehr als 12 Mrd. EUR pro Jahr, bewirkt für Infrastruktur und neue Technologien jedoch rein gar nichts.

Bundshaushalt, Wachstumspaket und Investitionsoffensive mit vielen Fragezeichen

Wer noch genauer hinschaut, erkennt in dem vorgelegten Bundeshaushaltsentwurf für 2025 gar eine überforderte Bundesregierung. Zwar steigen die Einnahmen, das Plus reicht jedoch nicht aus, um alle politischen Wünsche zu erfüllen. Nicht zuletzt die gestiegenen Zinsausgaben vermindern den Handlungsspielraum, aktuell gibt der Bund 10 von 100 EUR Steuereinnahmen für Zinsen aus, im Jahr 2021 waren es weniger als 2 von 100 EUR. Allerdings bewegen sich die Zinssätze im langfristigen Vergleich trotz Anstieg auf einem moderaten Niveau. Die Politik hatte sich zu sehr an das kostenlose Geld gewöhnt. Dabei hat sie ihre Trümpfe in der Finanzplanung bereits ausgespielt: Die Schuldenbremse wird ausgereizt, pauschale Einsparziele fallen so hoch aus wie nie zuvor. So verbleibt im Bundeshaushaltsentwurf 2025 auch nach langen und zähen Beratungen eine Lücke von rund 25 Mrd. EUR,

im Haushalt als »Globale Minderausgabe« eingestellt. Kurzum soll diese Summe noch eingespart werden, die Regierung weiß oder sagt nur noch nicht, wo. Vor diesem Hintergrund ist es keine große Überraschung, dass die Ampel-Regierung nicht gehalten hat und der Haushaltsentwurf daher so nicht umgesetzt werden wird.

Auch an anderer Stelle regiert das Prinzip Hoffnung: Das von Bundestag und Bundesrat noch nicht beschlossene und nicht unumstrittene Wachstumspaket, u. a. bestehend aus verbesserten Abschreibungsregeln, einer Steuerfreistellung von Überstunden und einem Steuernachlass für qualifizierte Zuwanderer, kostet zwar Geld, soll aber nach den Vorstellungen der Bundesregierung das Wachstum derart stark ankurbeln, dass rund 6 Mrd. EUR Mehreinnahmen für den Bund die Folge sind. Dabei wäre die Hälfte davon schon viel.



Dr. Tobias Hentze wurde 1982 in Düsseldorf geboren, ist verheiratet und Vater von drei Kindern. Nach seinem Studium der Volkswirtschaftslehre war er in der internationalen Steuerberatung bei KPMG tätig. Seit 2014 arbeitet er beim Institut der deutschen Wirtschaft und leitet heute das Themencluster »Staat, Steuern und Soziale Sicherung«. Zudem hat er einen Lehrauftrag in Mikroökonomie an der TH Köln.

Ebenso wenig gibt der Blick auf die ferneren Haushaltsjahre Anlass zum Optimismus: Absehbar ist eine erhebliche Lücke bei den Verteidigungsausgaben: Um das 2-Prozent-Ziel der NATO weiterhin zu erreichen, müssen entsprechende Ausgaben ab dem Jahr 2028 vollständig aus dem Bundeshaushalt gedeckt werden. Denn dann ist das Bundeswehr-Sondervermögen laut Planung aufgebraucht. Gleichzeitig sollen die Investitionsausgaben ab dem Jahr 2026 wieder sinken, im Jahr 2028 werden sie laut Finanzplanung 12 Prozent oder 10 Mrd. EUR unter dem Wert von 2025 liegen. Die ohnehin zweifelhafte Investitionsoffensive erstickt so im Keim. Für Transformation und Infrastruktur sind dies schlechte Nachrichten.

Investitionsstau bei Klimaschutz, Infrastruktur, Digitalisierung und Bildung

Ohnehin ist es seit Jahren ein Schwachpunkt, dass die Politik ihre eigenen Ziele bei wichtigen Zukunftsthemen verfehlt: In den Bereichen Klimaschutz, Digitalisierung und Bildung hat die Bundesregierung im Jahr 2022 rund 15 Mrd. EUR weniger ausgegeben als in der Haushaltsplanung vorgesehen war. Der Investitionsstau wird so länger und länger. In den kommenden zehn Jahren müssten schätzungsweise zusätzlich 600 Mrd. EUR von der öffentlichen Hand investiert werden, um freie Fahrt für Klimaneutralität und Wachstum zu erreichen. Davon entfallen rund 215 Mrd. EUR auf Klimaschutz, weitere 205 Mrd. EUR auf die kommunale Infrastruktur einschließlich des Nahverkehrs, 100 Mrd. EUR auf Fernstraßen und Schienen sowie 80 Mrd. EUR auf Bildung und Wohnungsbau. Höhere Verteidigungsausgaben oder Folgen des demografischen Wandels für die Gesundheitsinfrastruktur sind dabei noch nicht berücksichtigt. Wie aber auch nur ein Teil davon angesichts des aktuellen Haushaltsdramas gestemmt werden soll, bleibt schleierhaft. Antworten auf die drängenden Fragen muss die Politik im anstehenden Wahlkampf geben. Für eine neue Bundesregierung sollte es darum gehen, den Haushalt für 2025 neu aufzustellen und dabei sowohl stärkere Impulse für private Investitionen zu setzen als auch öffentliche Zukunftsausgaben mehr zu priorisieren.

Überarbeitung der Schuldenbremse für Transformationsinvestitionen

Der Elefant im Raum ist dabei die Schuldenbremse. Die Grundidee, den Ausgabendrang der Politik zu bremsen und eine Priorisierung von Haushaltsposten einzufordern, ist angesichts historischer Erfahrungen unvermindert richtig. Fiskalregeln sind aus politökonomischen Gründen zielführend. Eine mögliche Überarbeitung der Schuldenbremse darf deshalb nicht mit ihrer Abschaffung verwechselt werden. Denn die gegenwärtig sehr strengen Regeln verhindern einen Befreiungsschlag. Die Bereitstellung öffentlicher Güter, dazu zählt die Infrastruktur genauso wie der Klimaschutz, rechtfertigt ordnungspolitisch eine Kreditfinanzierung. Denn den Nutzen dieser Transformationsinvestitionen haben vor allem die künftigen Generationen.

Die Finanzpolitik hat ökonomisch wie rechtlich auch die Ziele des Wirtschaftswachstums und eines hohen Beschäftigungsniveaus zu beachten. Gute Standortbedingungen sind dafür die Voraussetzung. Den Finger in die Wunde gelegt hat Mario Draghi mit seinem Bericht im Auftrag der EU-Kommission. Er wirbt darin für mehr gemeinsame Anstrengungen in der EU, um innovativer und schlagkräftiger zu werden. Ohne zusätzliche Kredite ist der Pfad zu mehr Wettbewerbsfähigkeit nicht zu schaffen.

Tragfähig wäre eine höhere Verschuldung für die deutschen Staatsfinanzen allemal. Zwar liegt das Verhältnis von Staatsschulden zum Bruttoinlandsprodukt aktuell leicht oberhalb des Maastricht-Kriteriums von 60 Prozent, gleichwohl steht Deutschland damit besser da als die anderen G7-Staaten. Die Schuldenstandquote ist folglich nicht das drängendste Problem für die deutsche Volkswirtschaft. Eine moderne Infrastruktur und innovative Technologien sind allerdings Voraussetzungen für künftiges Wachstum und damit für die Sicherung des Wohlstands. ←

Sabotage und Industriespionage 4.0

Eine neue Ära der Bedrohung

für deutsche Unternehmen Autor: Benjamin Rohé

In einer zunehmend digitalisierten und globalisierten Welt stehen deutsche Unternehmen vor neuen, oft unsichtbaren Bedrohungen. Unternehmen müssen sich heute einer hybriden Kriegsführung stellen, die physische und digitale Angriffe vereint und unseren Frieden sowie den Wohlstand bedroht. Diese Bedrohungen umfassen nicht nur das sogenannte Pre-Positioning für mögliche Spionage und zukünftige Sabotage im Cyberraum, sondern auch zunehmend gezielte physische Sabotageakte. Wie ernst ist die Lage wirklich und wie sollten Vorstände und Aufsichtsräte reagieren?

Die neue, hybride Bedrohungslage

Unterstützt durch modernste Technologien und oft finanziert oder sogar orchestriert von staatlichen Akteuren, agieren heutige Cyberangreifer mit einem klaren strategischen Ziel: Wissen und Innovationen zu stehlen, wirtschaftliche Schäden anzurichten und durch gezielte Sabotage wichtige Infrastrukturen, heute oder später, zu destabilisieren. Ein reales Beispiel: Drohnen flogen im Sommer über LNG-Terminals in Schleswig-Holstein, um Angriffsflüge zu simulieren und Schwachstellen auszuspähen sowie staatliches Handeln zu beobachten – ein Szenario, das unsere Verwundbarkeit erschreckend deutlich machte. Die Gefahr lauert überall, ob in der Produktion, bei Forschung und Entwicklung, IT oder in den alltäglichen Geschäftsprozessen.

Aufgrund mangelnder Budgets für holistische Sicherheit und eines unzureichenden Bewusstseins sind Unternehmen oft durch Spionage gefährdet. Das hat zur Folge, dass die zu überwindende Hürde, um Zugang zum Unternehmen zu bekommen, sehr niedrigschwellig ist – und häufig beginnt Spionage dann bei vermeintlich hilfsbereiten Kolleginnen und Kollegen,

welche die Tür aufhalten, offenen Laptops in der Bahn während der Toilettenpause, beim CEO, der die Unterlagen lieber auf seinem privaten iPad nutzen möchte, oder bei günstiger Hardware aus Fernost, die Schwachstellen in IT-Netzwerken mit sich bringt. So werden wortwörtlich Türen und Tore bewusst oder unbewusst – virtuell oder physisch – für Angreifer geöffnet. Gegen Industriespionage helfen regelmäßige, holistische Sicherheitsaudits und die Schulung von Mitarbeitern.

Nach Einschätzung des Bundesnachrichtendienstes sind vor allem Energieversorger, Krankenhäuser und die Logistikbranche ins Visier von Angreifern geraten: Infrastrukturen, deren Ausfall massive Auswirkungen auf die Bevölkerung hätte. Physische Sicherheit und Cyberangriffe greifen ineinander und stellen eine holistische Bedrohung dar. Unternehmenssicherheit wird damit zu einem zentralen Bestandteil der nationalen Krisenfestigkeit und Verteidigung – ein Anliegen, das über den rein wirtschaftlichen Erfolg hinausgeht und von strategischer Bedeutung für die Gesellschaft als Ganzes ist.



Benjamin Rohé ist CEO von MONARCH, einem europäischen Sicherheitsunternehmen, und seit mehr als 25 Jahren Technologie-Unternehmer. Er engagiert sich für europäische Souveränität und Sicherheit in einer Zeit des Umbruchs und des Wandels.

Was Spionage und Sabotage wirklich kosten

Laut Digitalverband Bitkom wurden allein im letzten Jahr 267 Mrd. EUR durch Industriespionage und Cyberangriffe vernichtet. Technologien, die über Jahre entwickelt wurden, können in Sekundenschnelle kopiert und von fremden Mächten oder Konkurrenten verwendet werden. Gezielte Sabotageangriffe können Produktionslinien unterbrechen oder kritische Systeme lahmlegen, was zu gravierenden wirtschaftlichen und operativen Schäden führt. Neben den finanziellen Verlusten riskieren Unternehmen auch einen unwiederbringlichen Reputationsverlust, insbesondere wenn ein Spionageangriff vermeidbar gewesen wäre. Immer häufiger müssen Unternehmen nach einem weitreichenden Cyberangriff Insolvenz anmelden, meistens mit weitreichenden Folgen für das Management und Aufsichtsräte.

Wer schützt uns, wenn staatlicher Schutz begrenzt ist?

In der Praxis ist die Zuständigkeit häufig unklar und wird im föderalen System noch diffuser. Meistens liegt die Verantwortung bei der lokalen Polizei, die auf solche Angriffe oft nicht ausreichend vorbereitet oder für diese nicht ausgestattet ist. Auf nationaler Ebene soll das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) zur zentralen Institution ausgebaut werden, doch auch hier stoßen personelle und finanzielle Ressourcen zunehmend an ihre Grenzen.

Eine wachsende Flut an neuen Regulierungen auf EU- und Bundesebene – wie die NIS2-Richtlinie, das KRITIS-Dachgesetz und der Cyber Resilience Act – führt oft zur Überforderung bei Unternehmen. Compliance kann daher nur als Grundvoraussetzung für Sicherheit gesehen werden, nicht als allumfassende Lösung.

Wie können Unternehmen in dieser Lage reagieren?

Die Antwort liegt in einer proaktiven und ganzheitlichen Sicherheitsstrategie, die über rein regulatorische Anforderungen hinausgeht und gegen digitale Sabotage und physische Angriffe gleichermaßen gerüstet ist:

- 1. Ganzheitliche Sicherheitsstrategien entwickeln:** Die Zeiten, in denen physische und digitale Sicherheit getrennt betrachtet wurden, sind vorbei. Unternehmen müssen holistische Zuständigkeiten schaffen, um die Resilienz gegen hybride Bedrohungen zu erhöhen. Diese muss immer wieder einer Prüfung gegenüber einer dynamischen Bedrohungslage unterzogen werden.
- 2. Private Sicherheitsanbieter einbinden:** Staatliche Stellen sind wichtig, aber sie können nicht alle Unternehmen gleichermaßen schützen. Spezialisten aus der privaten Sicherheitsbranche bieten ein hohes Maß an Fachkompetenz und können maßgeschneiderte Lösungen anbieten, um bestehende Sicherheitslücken zu schließen. Diese Partnerschaften sind entscheidend, um schnell auf aktuelle Bedrohungen reagieren und mögliche Angriffe abwehren zu können.
- 3. Compliance als Basis, Eigenverantwortung als Ziel:** Die Einhaltung von Sicherheitsstandards ist wichtig, sollte jedoch nicht der alleinige Fokus sein. Unternehmen müssen darüber hinaus proaktive Maßnahmen treffen und strategische Sicherheitskonzepte entwickeln, die zur unternehmerischen Priorität werden. Eigenverantwortlich gilt es, diese Konzepte regelmäßig zu überprüfen, um sich verändernden Bedrohungslagen anzupassen.
- 4. Schulungen und Sensibilisierung:** Der Faktor Mensch ist entscheidend in der Abwehr moderner Angriffe. Angreifer setzen gezielt auf menschliche Schwachstellen. Deshalb müssen durch Schulungen und simulierte Angriffe (z. B. Social Engineering und Spear-Phishing-Tests) Sicherheitsbewusstsein und Wachsamkeit gefördert werden. Eine sensibilisierte Belegschaft bildet die erste Verteidigungslinie und stärkt nachhaltig die Resilienz des Unternehmens.

Resilienz als Wettbewerbsvorteil

Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass die Zeiten konventioneller Sicherheitsstrategien vorbei sind. In einer Welt, in der wirtschaftliche Interessen als politische Druckmittel eingesetzt werden, ist eine resiliente Sicherheitsstrategie ein entscheidender Wettbewerbsvorteil und sichert den Wohlstand von morgen.

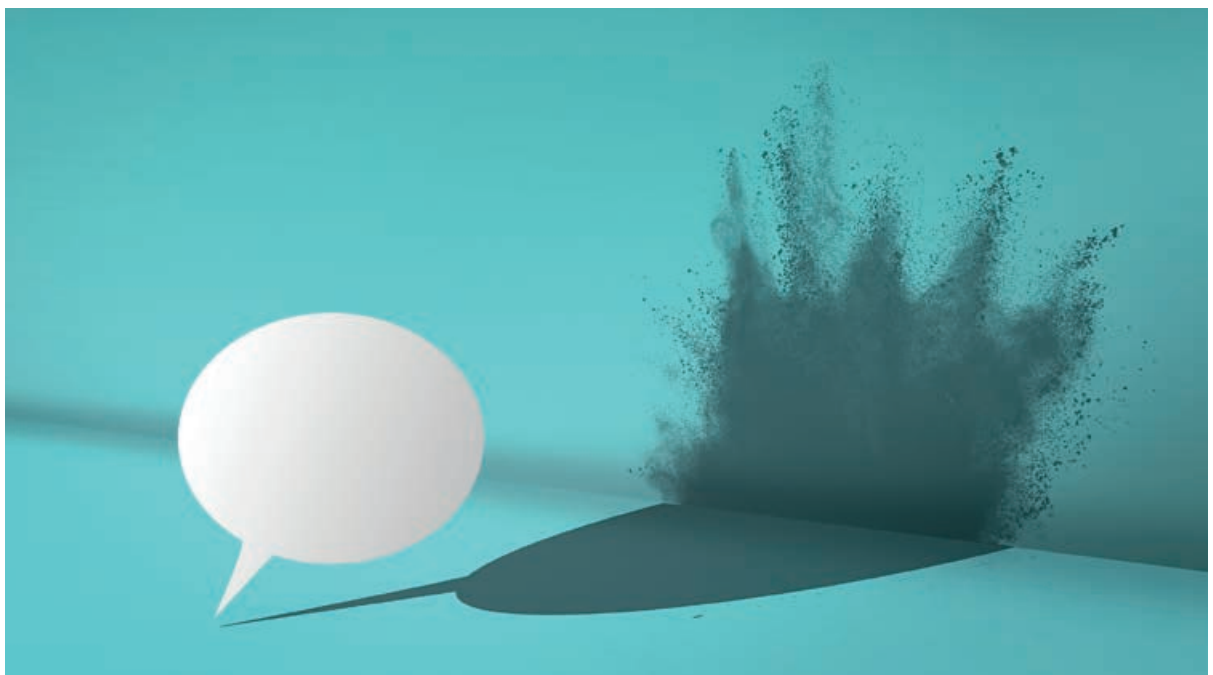
Aufsichtsräte und Vorstände sind gefordert, Sicherheit ganzheitlich zu denken und die Eigenverantwortung ihrer Organisation zu stärken. Jetzt ist die Zeit, die Weichen für eine robuste Zukunft zu stellen. Denn nur wer heute proaktiv handelt, kann morgen noch am Markt bestehen – und das mit einem entscheidenden Vorteil gegenüber der Konkurrenz. ←

KI-Fake-News bedeuten neue Herausforderungen für Unternehmen

Autoren: **François Heynike, LL.M. (Stellenbosch)**, und **Dr. Daniel Taraz**

In der heutigen, von digitalen Fortschritten geprägten Welt werden Unternehmen zunehmend mit der Bedrohung durch »Fake News« konfrontiert. Diese Form der Desinformation, die oftmals durch künstliche Intelligenz (KI) generiert wird, bedeutet ein großes Risiko und kann erhebliche Schäden anrichten. Gefälschte Nachrichten sind oft schwer von echten Nachrichten zu unterscheiden, was ihre Bedrohung potenziert.

Ziel dieses Beitrags ist es, die Natur von KI-Fake-News zu beleuchten, deren potenzielle Auswirkungen auf Unternehmen zu analysieren und insbesondere die rechtlichen Rahmenbedingungen und Strategien zur Erkennung, Prävention und Reaktion zu diskutieren.



François Heynike, LL.M. (Stellenbosch), leitet als Partner und Rechtsanwalt bei KPMG Law den Bereich IT- und Datenschutzrecht. Er ist spezialisiert auf die rechtliche Begleitung national und international tätiger Unternehmen bei komplexen IT- und Digitalisierungsprojekten.



Co-Autor **Dr. Daniel Taraz** ist Rechtsanwalt bei KPMG Law am Standort Hamburg und Mitglied der Fachgruppe Technologierecht sowie des Bereichs IT- und Datenschutzrecht. Er ist spezialisiert auf die rechtliche Beratung zu allen Fragen des Softwarerechts, der digitalen Transformation und zum Einsatz neuer Technologien.



Bedrohungspotenzial für Unternehmen

Die Auswirkungen von KI-Fake-News auf Unternehmen können verheerend sein. Eine der größten Bedrohungen ist der Reputationsschaden. Falsche Informationen über ein Unternehmen können das Vertrauen der Kunden und Investoren untergraben und langfristige Schäden verursachen. Zudem können KI-Fake-News auch der Marktmanipulation dienen und auch zu rechtlichen Problemen für die betroffenen Unternehmen führen, da sie möglicherweise gezwungen sind, sich gegen die Verbreitung falscher Informationen zu wehren. Dies kann zu direkten wirtschaftlichen Schäden bspw. durch Rechtsstreitigkeiten und den Aufwand für die Wiederherstellung des guten Rufs führen.

Die Erkennung von KI-generierten Fake News erfordert den Einsatz fortschrittlicher technologischer Lösungen. Unternehmen sollten in Monitoring-Tools investieren, die in der Lage sind, große Mengen an Online-Inhalten zu analysieren und potenziell gefälschte Nachrichten zu identifizieren. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Prävention ist die Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeiter.

Wenn ein Unternehmen von KI-Fake-News betroffen ist, sind schnelle und effektive Reaktionsstrategien entscheidend. Zu den Sofortmaßnahmen gehören die Identifizierung der Quelle(n) der Fake News und die Kontaktaufnahme mit den Betreibern der Plattformen, auf denen die Nachrichten verbreitet wurden, um deren Entfernung zu veranlassen. Die Kommunikation mit der Öffentlichkeit und den Medien ist in solchen Situationen ebenfalls von großer Bedeutung.

Rechtliche Möglichkeiten, gegen KI-Fake-News vorzugehen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für den Umgang mit KI-Fake-News sind komplex und variieren je nach Land. In vielen Ländern gibt es bereits Gesetze gegen die Verbreitung von Fake News, aber die spezifischen Herausforderungen von KI-generierten Inhalten erfordern möglicherweise neue Regulierungen.

In Deutschland bspw. gibt es das Digitale-Dienste-Gesetz (DDG), das als Durchführungsgesetz des Digital Services Act (DSA) den Risiken und Problemen entgegenwirken soll, welche sich aus der Nutzung von Informationsintermediären wie Social-Media-Plattformen ergeben haben. Es zielt darauf ab, die Verbreitung von illegalen Inhalten und Desinformation zu bekämpfen. Allerdings ist das DDG nicht speziell auf KI-generierte Fake News ausgerichtet.

Unternehmen haben verschiedene rechtliche Möglichkeiten, um gegen KI-Fake-News vorzugehen. Dazu gehören:

- **Unterlassungsverfahren:** Unternehmen können Unterlassungsklagen einreichen, um die Verbreitung falscher Informationen über das Unternehmen zu stoppen. Dabei kommt ihnen oftmals entgegen, dass im Rahmen des Äußerungsrechts grundsätzlich der Rechtsverletzer aufgrund einer Beweislastumkehr die Wahrheit der Aussage nachweisen muss. In Ausnahmefällen kann es jedoch durchaus vorkommen, dass der Kläger die Beweislast trägt. In dringenden Fällen können Betroffene zudem mittels einer einstweiligen Verfügung eine gerichtliche Vorentscheidung erreichen.
- **Schadensersatzklagen:** Wenn ein Unternehmen nachweisen kann, dass es durch KI-Fake-News finanziellen Schaden erlitten hat, kann es Schadensersatz verlangen. Dies kann jedoch schwierig sein, da der Nachweis des zurechenbaren Zusammenhangs zwischen den Fake News und dem entstandenen Schaden herausfordernd sein kann.



Strafrechtliche Verfolgung: In einigen Fällen können die Verursacher von KI-Fake-News strafrechtlich verfolgt werden, insbesondere wenn die Verbreitung der falschen Informationen einen bestehenden strafrechtlichen Tatbestand erfüllt, wie z. B. Betrug, üble Nachrede, Verleumdung oder in diesem Zusammenhang gerade auch eine strafbare Marktmanipulation oder verbotene Insidergeschäfte. Hier ist darauf zu achten, ob die strafrechtliche Verfolgung von Amts wegen erfolgt oder der Verletzte oder ein anderer Antragsberechtigter einen Strafantrag stellen muss. Dies variiert je nach Straftatbestand. Auch Straftaten außerhalb des Strafgesetzbuchs können einschlägig sein und geahndet werden, wie z. B. Marktmanipulation.

Haftungsadressaten

• Nutzer der KI-Tools

Der Hauptanspruchsgegner bei KI-generierten Fake News ist der Nutzer, der die KI bewusst dafür einsetzt, falsche oder irreführende Inhalte zu erstellen. KI-Tools selbst sind zum heutigen Stand lediglich Werkzeuge, die ohne menschliche Steuerung keine eigenen Entscheidungen treffen.

• Plattformbetreiber

Plattformen, über die die KI-Fake-News verbreitet werden – etwa soziale Medien oder Nachrichtentportale – können ebenfalls zur Verantwortung gezogen werden, wenn sie es versäumen, schädliche Inhalte nach Hinweis zu entfernen, oder keine proaktiven Maßnahmen und Mechanismen implementiert haben.

• Entwickler/Betreiber der KI

Zwar kann bei einem Missbrauch von KI die Frage aufkommen, ob die KI bewusst mit Mängeln ausgestattet wurde oder nachweislich keine ausreichenden Vorkehrungen getroffen wurden, um einen solchen Missbrauch zu verhindern, und somit der Entwickler bzw. Betreiber der KI haftbar gemacht werden könnte. In der Regel liegt die Verantwortung jedoch beim Nutzer der KI.

Aussicht und Fazit

Die Technologie hinter KI-Fake-News entwickelt sich ständig weiter. Es ist zu erwarten, dass die Bedrohung in Zukunft noch komplexer und schwerer zu bekämpfen sein wird.

- Der Aufsichtsrat sollte mit dem Vorstand daher über die Entwicklung und Implementierung einer langfristigen Strategie beraten, um das Unternehmen gegen diese Bedrohung zu wappnen.
- Gegenstand der Beratung sollte insbesondere eine effektive Präventions- und Reaktionsstrategie sein, die vom Aufsichtsrat als Teil des Risikomanagementsystems regelmäßig auf Angemessenheit und Wirksamkeit sowie erforderliche Anpassungen hin geprüft werden sollte.
- Aufsichtsrat und Vorstand sollten sich im Rahmen ihrer Strategieberatung auch darüber austauschen, inwieweit der Einsatz fortschrittlicher Technologien zur Erkennung und Prävention sowie die Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeiter erforderlich sind. Hierfür kann die Schaffung eines Budgets für technologische Lösungen, die die Cybersicherheit des Unternehmens stärken, geboten sein.
- Darüber hinaus könnte die internationale Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Regierungen und anderen Akteuren eine Schlüsselrolle spielen, um globale Standards und Best Practices zu entwickeln.
- Dabei sollten auch ethische Überlegungen in die Entwicklung von Unternehmensstrategien gegen KI-Fake-News einbezogen werden.
- Des Weiteren ist die Auseinandersetzung mit den aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen und möglichen rechtlichen Schritten von größter Bedeutung. Da der rasche technische Fortschritt ein zügiges Handeln des Gesetzgebers erfordert, können sich schnell rechtliche Anpassungen ergeben, die verfolgt werden sollten.

Die Zukunft wird zweifellos neue Herausforderungen mit sich bringen, aber durch proaktive Maßnahmen und internationale Zusammenarbeit können Unternehmen sich gegen die Bedrohung durch KI-Fake-News wappnen sowie ihre Integrität und ihren Erfolg langfristig sichern. ←



Fake World vs. Trusted AI

Welche Governance- und Security-Herausforderungen es für einen Einsatz von KI zu lösen gilt

Analyse und Einordnung: Wir zeigen anhand von Umfrageergebnissen die KI-Wahrnehmung in der Bevölkerung auf und erklären, wie in Zeiten von Deepfakes und viral gehenden Falschinformationen der sichere, vertrauenswürdige, transparente und ethisch vertretbare KI-Einsatz ermöglicht werden kann.



kpmg.de/trusted-ai-studie

Jetzt Studie kostenfrei herunterladen





Wilhelm Dolle leitet als Partner den Bereich Cyber Security & Resilience bei KPMG, ist Geschäftsführer der KPMG Cert GmbH und beschäftigt sich seit 30 Jahren mit dem Thema Cybersecurity.

Bedrohungen, Chancen und Nutzen von künstlicher Intelligenz in der Cybersecurity

Autor: **Wilhelm Dolle**

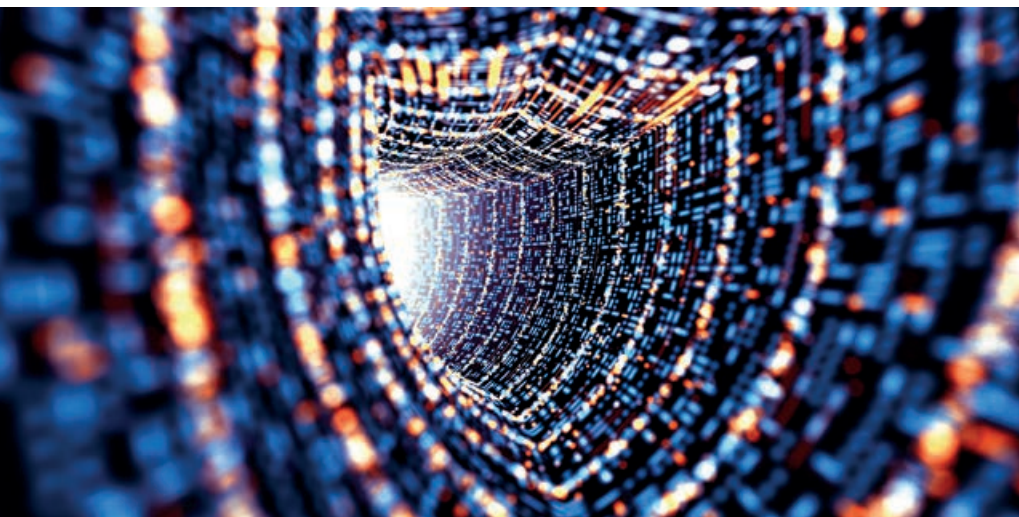
Die rasante Entwicklung der künstlichen Intelligenz (KI) hat in den letzten Jahren zu erheblichen Fortschritten in sehr vielen Anwendungsbereichen geführt. Heute können nahezu alle Prozesse und Arbeitsplätze einer Organisation von KI profitieren. Eine Befragung, die KPMG kürzlich unter deutschen CEOs durchgeführt hat, zeigt, dass diese die erfolgreiche Implementierung generativer KI als wichtigsten Treiber für Wachstum erachten und knapp 60 Prozent das Thema folgerichtig auch in dem gegenwärtig schwierigen Umfeld priorisieren. Diese Entwicklung beeinflusst auch sehr stark das Thema Cybersecurity. Während KI-Technologien einerseits natürlich neue Möglichkeiten zur Abwehr von Cyberbedrohungen bieten, bringen sie auf der anderen Seite auch neue Risiken und Herausforderungen mit sich.

Bedrohungen durch KI in der Cybersecurity

Eines der meiner Meinung nach größten Probleme wird in Zukunft sein, dass KI von Cyberkriminellen genutzt werden kann, um Angriffe zu automatisieren und zu skalieren. Beispielsweise können KI-gestützte Algorithmen verwendet werden, um **Schwachstellen in Netzwerken und Systemen** schneller und effizienter zu identifizieren und auszunutzen. Dies erhöht die Geschwindigkeit und Präzision von Angriffen erheblich und senkt gleichzeitig die Kosten der Angreifer deutlich. In der Folge wird wahrscheinlich mit wesentlich mehr Angriffen zu rechnen sein.

Im Bereich **Phishing und Social Engineering** kann KI verwendet werden, um personalisierte Phishing-Angriffe zu starten, die noch schwerer zu erkennen sind als bisher. Durch die automatisierte Analyse von Social-Media-Profilen und anderen öffentlich zugänglichen Daten können Angreifer maßgeschneiderte Nachrichten erstellen, die das Vertrauen der Opfer gewinnen und sie dazu verleiten, sensible Informationen preiszugeben oder Schadsoftware die Tür zu öffnen.

Eine der beunruhigenden Anwendungen von KI ist die Erstellung von **Deepfakes** – gefälschte Videos oder Audiodateien, die täuschend echt wirken. Diese können verwendet werden, um falsche Informationen zu verbreiten, Vertrauen zu untergraben oder sogar Erpressung zu betreiben.



Chancen durch KI in der Cybersecurity

Aber natürlich profitieren auch die Verteidiger von IT-Systemen von der KI, bspw. bei der Erkennung und Abwehr von Bedrohungen. Sie kann hier u. a. dazu verwendet werden, um **Anomalien und verdächtiges Verhalten** in Netzwerken und Systemen zu erkennen. Durch maschinelles Lernen können Algorithmen Muster identifizieren, die auf einen möglichen Angriff hinweisen, und entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten, bevor ein Schaden entsteht.

Richtig eingesetzt, ermöglicht KI es Unternehmen, **proaktive Sicherheitsmaßnahmen** zu ergreifen, anstatt nur auf Vorfälle zu reagieren. Durch die kontinuierliche Überwachung und Analyse von Daten können potenzielle Bedrohungen frühzeitig erkannt und abgewehrt werden.

Routineaufgaben wie das Scannen von Netzwerken nach Schwachstellen oder das Überwachen von Protokollen **können automatisiert werden**, wodurch Sicherheitsexperten mehr Zeit für die Bewältigung komplexerer Herausforderungen haben.

Durch **automatisierte Reaktionen** kann KI ebenso dazu beitragen, die Reaktionszeit auf Cyberbedrohungen zu verkürzen. Durch diese Beschleunigung von Sicherheitsprozessen können Bedrohungen in nahezu Echtzeit erkannt und neutralisiert werden, ohne dass menschliches Eingreifen erforderlich ist. Dies ist besonders nützlich in Situationen, in denen schnelle Entscheidungen getroffen werden müssen. Hier ist es allerdings eklatant wichtig, dass die KI-Modelle richtig trainiert wurden und Entscheidungen transparent nachvollziehbar sind.

KI kann zur **Verbesserung der Authentifizierungsprozesse** beitragen, indem sie bspw. biometrische Daten wie Gesichtserkennung oder Stimmerkennung verwendet. Richtig eingesetzt, erhöht dies die Sicherheit und reduziert das Risiko von Identitätsdiebstahl.

Der Einsatz von KI kann langfristig zu **Kosteneinsparungen** führen: Durch die Automatisierung von Sicherheitsprozessen und die Reduzierung von Sicherheitsvorfällen können Unternehmen ihre Ausgaben für Cybersecurity optimieren.

Sicherheitsmaßnahmen beim Einsatz von KI

Bei der Planung des Einsatzes von KI sollten die Cybersecurity und der Datenschutz eine große Rolle spielen, da KI-Systeme häufig mit großen Mengen sensibler Daten operieren. Organisationen sind daher in der Pflicht, angemessene Datenschutzrichtlinien und Sicherheitsmaßnahmen umzusetzen. KPMG hat dazu einen Trusted AI-Ansatz entwickelt. Existierende Standards für klassische IT-Systeme allein lassen sich aufgrund der besonderen Struktur moderner KI-Systeme nicht einfach übertragen. Je nach Anwendungsszenario, bspw. der (teil-)autonomen Steuerung von Fahrzeugen, dem Erkennen von kriminellen Handlungen bei der Videoüberwachung oder auch der Nutzung von bestimmten Infrastrukturen wie AI in der Cloud, sind individuelle Vorgehensweisen sinnvoll. So hat auch das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) mit dem »AI Cloud Service Compliance Criteria Catalogue (AIC4)« eine Ausgangsbasis vorgelegt, die es professionellen Anwender:innen erlaubt, die Sicherheit von KI-Diensten in einer Cloud für ihren Anwendungsfall hinsichtlich ausgewählter Aspekte zu bewerten.

Fazit

Die Integration von künstlicher Intelligenz in die Cybersecurity bietet sowohl erhebliche Chancen als auch Herausforderungen. Während KI-Technologien dazu beitragen können, die Sicherheit von Netzwerken und Systemen zu verbessern sowie Bedrohungen effizienter zu erkennen und abzuwehren, müssen Unternehmen auch die potenziellen Risiken und Missbrauchsmöglichkeiten im Auge behalten. Ein ausgewogener Ansatz, der sowohl die Vorteile als auch die Gefahren berücksichtigt, ist entscheidend, um die Sicherheit in der digitalen Welt zu gewährleisten. ←

NIS 2 ist da: der Fahrplan zur geordneten Umsetzung des neuen betrieblichen Cybersecurity-Managements

Autor: **Prof. Dr. Dennis-Kenji Kipker**

Mit NIS 2 kommt gerade für viele neu durch die EU-Cybersicherheitsrichtlinie betroffene Unternehmen die Unsicherheit, wie sie die Anforderungen zeitnah umsetzen können und welche Maßnahmen auch bei zahlenmäßig begrenzten Budgets realisierbar sind. Während Berater allenthalben schon vor den ganz erheblichen Bußgeldern bei Non-Compliance und den fehlenden Umsetzungsfristen warnen, will dieser Beitrag einen Ausblick auf das Risikomanagement nach NIS 2 geben – und warum dieses letztlich weniger dramatisch ist, als es so oft dargestellt wird.

NIS 2 macht Cybersicherheit zum digitalen Wirtschaftsschutz

Als die Europäische Union im Jahr 2016 die erste Netz- und Informationssicherheitsrichtlinie (NIS 1) ins Leben rief, war Cybersicherheit als rechtliche Anforderung verstanden vor allem eine Aufgabe der kritischen Infrastrukturen. Seither hat sich in Sachen Vernetzung, aber auch Bedrohungslage viel getan. Nicht umsonst wird deshalb der Anwendungsbereich von

NIS 2 erheblich ausgedehnt – einerseits qualitativ mit Blick auf betroffene Sektoren und Branchen, andererseits quantitativ bezogen auf die Größe der Unternehmen. Neben neu betroffenen mittelständischen Unternehmen ist dabei ein besonderer Blick auch auf Konzerninfrastrukturen wie Holdings zu werfen, denn bei der Bestimmung der zahlenmäßigen Schwellenwerte werden Konzernverbünde berücksichtigt, die auch verbundene Unternehmen und Partnerunternehmen enthalten können.

Beim Risikomanagement gilt jedoch eine Besonderheit: Innerhalb einer solchen Konzerninfrastruktur ist nur diejenige juristische Person zum Cybersecurity-Risikomanagement nach NIS 2 verpflichtet, die Tätigkeiten erbringt oder Dienstleistungen anbietet, die **qualitativ in den Anwendungsbereich der EU-Richtlinie** fallen. Das wiederum bedeutet, dass ein in einer Holding angesiedeltes Unternehmen

- isoliert betrachtet an sich nicht nach NIS 2 verpflichtet wäre, weil es die zahlenmäßigen Schwellenwerte alleine nicht erreicht,
- jedoch aufgrund der zahlenmäßigen Gesamtbetrachtung der Konzerninfrastruktur vom neuen Cybersecurity-Compliance-Rahmen betroffen sein kann und deshalb entsprechende Maßnahmen umsetzen muss.



Prof. Dr. Dennis-Kenji Kipker ist Professor für IT-Sicherheitsrecht in Bremen und Research Director des [cyberintelligence.institute](https://www.cyberintelligence.institute) in Frankfurt a. M. Als Sachverständiger berät er u. a. die Bundesregierung und die Europäische Kommission in Fragen der Cybersicherheit und digitalen Resilienz, überdies ist er Mitglied des Advisory Boards von NordVPN mit Sitz in Panama.



Doch auch über die gesetzlichen Anforderungen hinaus können Unternehmen betroffen sein – wichtigster Anwendungsfall ist die digitale Lieferkette zwischen NIS 2-Unternehmen und Dienstleistern, die vertraglich abzusichern ist. Ein praktisches Beispiel ist der Fall, wenn sich verschiedene Gesellschaften IT-Systeme teilen und in diesen Informationsverbund ein Unternehmen einbezogen ist, das NIS 2 erfüllen muss. In einem solchen Fall sollten vertragliche Regelungen zur Cybersicherheit als Bestandteil des NIS 2-Risikomanagements vorgesehen werden.

Die vielleicht wichtigste Erkenntnis: Es gibt keine NIS 2-Compliance »von der Stange«

Die allgemeine Unsicherheit, die wir bei der Umsetzung von NIS 2 zurzeit erleben, ist ganz normal – und insbesondere auch kein speziell deutsches Phänomen. Und selbst wenn man aktuell bei den für die NIS 2-Umsetzung zuständigen Behörden einmal nachfragt und um Konkretisierung bittet, ist die Antwort recht eindeutig: Weder ein BSI noch ein BMI sind in der Lage, eine allgemeingültige Interpretation darüber abzugeben, was der nach NIS 2 gesetzlich geforderte Stand der Technik für die verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen bedeuten soll.

Dass eine solche Unsicherheit aber nicht unbedingt schlecht sein muss, wird bei einem Blick in besagte **Vorgängerregelung NIS 1** deutlich: So wird in Art. 14 NIS 1 bestimmt, dass von den betroffenen Betreibern geeignete und verhältnismäßige technische und organisatorische Maßnahmen zu ergreifen sind, um die Risiken für die Sicherheit der Netz- und Informationssysteme zu bewältigen, die sie für ihre Tätigkeiten nutzen. Diese vorgenannten Maßnahmen müssen schlussendlich unter Berücksichtigung des Stands der Technik ein Sicherheitsniveau gewährleisten, das dem bestehenden Risiko angemessen ist.

Dieser sog. risikobasierte Ansatz findet sich ebenfalls in **NIS 2** wieder. Hier ist die zentrale Vorschrift der Art. 21, der festlegt, dass die durch die Richtlinie betroffenen Einrichtungen **geeignete und verhält-**

nismäßige technische, operative und organisatorische Maßnahmen zu ergreifen haben, um die Risiken für die Sicherheit der für den Betrieb bzw. die Dienstleistung genutzten IT-Systeme zu beherrschen und die Auswirkungen von Sicherheitsvorfällen auf die Dienstempfänger oder andere Dienste zu verhindern oder möglichst gering zu halten. Und aus diesen offenen rechtlichen Formulierungen folgt eben auch, dass es keine Schablone für NIS 2-Compliance gibt, die man eins zu eins über jedes Unternehmen legen könnte. Aus dieser Unschärfe ergeben sich aber gewisse Vorteile, da Unternehmen damit auch selbst darüber entscheiden können, ob und in welcher Tiefe sie bestimmte technisch-organisatorische Maßnahmen zur Cybersicherheit umsetzen wollen.

Die individuelle Risikoanalyse als zentraler Ausgangspunkt zur Umsetzung von NIS 2

Auch mit NIS 2 wird keine hundertprozentige Cybersicherheit geschuldet, sondern vielmehr das Bemühen um ein angemessenes betriebliches Cybersicherheitsniveau. Das wiederum bedeutet, dass auch Verhältnismäßigkeits- und Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkte einer Umsetzung der EU-Richtlinie zugrunde gelegt werden können. Die Angemessenheit der betrieblich zu ergreifenden Maßnahmen muss sich am bestehenden Risiko orientieren und ebenjenes Risiko macht sich an möglichen vergangenen Vorfällen, am Status quo der IT-Landschaft des Unternehmens, aber auch an zukünftigen betrieblichen Entwicklungen fest.



Relevante Fragen, die sich die Geschäftsleitung stellen sollte, können in diesem Zusammenhang sein:

- Welche Kritikalität besitzt ein Unternehmen? Ist es in der Öffentlichkeit besonders exponiert?
- Inwieweit ist das Unternehmen in seiner Funktion von vernetzten IT-Systemen abhängig?
- Gibt es Risiken aus der digitalen Lieferkette, die zu berücksichtigen sind? Inwieweit ist das Unternehmen abhängig von digitalen Lieferketten, die sich aus Outsourcing und Cloud-Nutzung ergeben können?
- Welche Cybersicherheitsvorfälle hat es in der Vergangenheit gegeben bzw. ist anzunehmen, dass sich Cyberangriffe in Zukunft häufen werden?
- Was könnten potenzielle Cyberangreifer infolge einer erfolgreichen Kompromittierung des Unternehmens erlangen?

Eine mit der Beantwortung dieser Fragen verbundene Risikoanalyse lässt sich nicht generalisieren oder gar im Sinne eines abstrakten Katalogs an Maßnahmen abschließend beurteilen, sondern ist in ihren Ergebnissen immer von ihrem zugrunde zu legenden Einzelfall abhängig.

Digitale Resilienz als Konzept: der ganzheitliche Ansatz von NIS 2

Auch wenn die Maßstäbe zur Umsetzung von NIS 2 nicht als One-Stop-Shop durchführbar sind, so kann man gleichwohl einige Grundregeln definieren, die für die Umsetzung nach Durchführung einer Risikoanalyse wichtig sind. Der EU-Rechtsakt zur Cybersicherheit beschreibt in seinem Art. 21 nämlich, dass die zu treffenden Maßnahmen auf einem »gefahrenübergreifenden Ansatz« beruhen müssen, der die digitale und physische Sicherheit von IT-Systemen adressiert.

Aufgezählt wird in diesem Zusammenhang ein ganzer Katalog an Mindestmaßnahmen, der in seiner Abstraktheit zunächst einmal massiv klingt, aber in seiner Umsetzung eben unter jenes **Primat der individuellen Risikoanalyse** zu stellen ist. Das wiederum hat zur Folge, dass es in der Praxis durchaus sehr graduelle Abstufungen davon geben kann, was Backup-Management, Krisen- und Notfallpläne zu haben, Lieferkettensicherheit, Schwachstellenmanagement, Cyberhygiene, Awareness, Verschlüsselung, Zugriffsmanagement und die Verwendung von Authentifizierungstechnologien im Einzelfall bedeutet. Unter

Umständen gar könnten bestimmte der durch den NIS 2-Mindestkatalog vorgeschlagenen Maßnahmen zur Cybersicherheit für manche Betriebe nicht einschlägig bzw. infolge betrieblicher Besonderheiten nicht realisierbar sein.

Eines aber steht in jedem Falle fest: Zumindest beim Abschluss von **Cyberversicherungen** sollte man vorsichtig sein und sich im Vorfeld genau überlegen, ob eine solche Police für das konkrete Unternehmen auch Sinn macht, denn allein mit einer Cyberversicherung kommt man der NIS 2-Umsetzung keinen Schritt näher, da der Gesetzgeber das Management der technischen Folgen und nicht der bloß mittelbaren wirtschaftlichen Folgen verlangt.

NIS 2-Umsetzung: nicht verrückt machen lassen, sondern geordnet starten

Feststellen kann man also, dass NIS 2 zwar viele Unsicherheiten schafft, aber diese eigentlich vorteilhaft sind, weil sie den betroffenen Unternehmen **individuellen Spielraum bei der Umsetzung** belassen. Keinesfalls verrückt machen lassen sollte man sich deshalb von Prophezeiungen, dass man zum Start von NIS2UmsuCG in Deutschland voraussichtlich im März 2025 von einem Tag auf den anderen »compliant« sein muss und ansonsten mit BSI-Sanktionen zu rechnen hat – dieses Szenario wird nicht sofort eintreten.

Zu empfehlen ist aber, schon jetzt das allgemeine betriebliche Risikomanagement auch auf die Cybersicherheit auszudehnen und **kompetente Verantwortlichkeiten in der Geschäftsleitung** zu schaffen, um die Umsetzung von NIS 2 anzustoßen, denn zwangsläufig werden nicht wenige Unternehmen über die digitale Lieferkette »mitverpflichtet« werden und Geschäftsleiter und Aufsichtsräte müssen zukünftig deutlich mehr als bislang eigene Entscheidungskompetenz zur Cybersicherheit vorhalten.

Hilfreich kann es überdies sein, sich ebenso schon jetzt mit den jeweiligen **Branchenverbänden** in Verbindung zu setzen, soweit vorhanden, um gemeinsam mit weiteren betroffenen Unternehmen individuelle Best Practices zur NIS 2-Umsetzung zu entwickeln und zu gestalten sowie Erfahrungen auszutauschen.





Peter Hertlein ist Partner im Bereich Financial Services bei KPMG und Experte für IT-Compliance und Cyber-Resilienz. Gemeinsam mit Kunden entwickelt er Konzepte zum Schutz von Informationen sowie zur Einhaltung regulatorischer Vorgaben in der IT und setzt diese um. Er blickt auf jahrelange Erfahrung in der Beratung und Prüfung von Finanzunternehmen zurück. Ein Schwerpunkt seiner Arbeit ist die Vorbereitung, Begleitung und Nachbereitung von IT-Aufsichtsprüfungen bei Banken und Versicherungen.



Felix Gernold verfügt über mehrjährige Erfahrung im Kontext IT-Compliance. Als operativer Ansprechpartner der EMA Arbeitsgruppe hat er verschiedene Institute in der Vorbereitung und Durchführung des EZB Cyber Resilience Stresstest beraten.



Cyberstresstests und weitere Krisenübungen: Die Rolle von Vorstand und Aufsichtsrat

Autoren: **Peter Hertlein** und **Felix Gernold**

Die globalen IT-Ausfälle Ende Juli 2024 waren ein erneuter Weckruf: Unternehmen müssen auf vielfältige Krisen und Schocks vorbereitet sein, die aus verschiedenen Richtungen auf sie zukommen können. Bereits 2022 wurde in Großbritannien das Wort »Permacrisis« zum Wort des Jahres gewählt. Eine besondere Rolle bei der Bewältigung dieser kommt dabei den Leitungsorganen zu.

Eine Reaktion auf das angespannte Umfeld für Unternehmen ist der Digital Operational Resilience Act (DORA) der Europäischen Union, der die Finanzindustrie zu mehr digitaler Resilienz anhält. Die Verordnung hat weitreichende Auswirkungen auf die Praxis in Banken und anderen Finanzinstitutionen.¹ Doch das ist nicht alles. Um die tatsächliche Resilienz der Institute auch aktiv prüfen zu können, hat die Bankenaufsicht – konkret die Europäische Zentralbank (EZB) – 2024 zum ersten Mal einen Cyber Resilience-Stresstest von den Banken gefordert.

Im Zuge des Stresstests sahen sich die Institute mit einem schwerwiegenden, aber plausiblen Szenario konfrontiert, welches nicht nur für die Beschäftigten in den ersten beiden Verteidigungslinien eine Herausforderung darstellte – die Übung war auch von unmittelbarer Relevanz für Vorstand und Aufsichtsrat. Das liegt nicht zuletzt an den aus dem Test resultierenden Feststellungen und an den möglichen Auswirkungen auf den aufsichtlichen Überprüfungs- und Bewertungsprozess (Supervisory Review and Evaluation Process – SREP) der teilnehmenden Institute. —————>

¹ Vgl. hierzu Audit Committee Quarterly III/2024, S. 70 ff.

Die Aufsicht hat digitale Resilienz insgesamt zur Chefsache erklärt. Das lässt sich u. a. daran erkennen, dass aktiv ein Approval der Geschäftsleitung gefordert wurde und auch die DORA in Artikel 6 explizit auf diese Verantwortung hinweist.

Der Cyber Resilience-Stresstest 2024 unter der Lupe

Der Cyberstresstest wurde erstmals im Juli 2023 angekündigt. Er setzte sich zusammen aus

- einer von der EZB verfassten Methodik,
- einem knapp 400 Fragen umfassenden Fragebogen sowie
- einem schwerwiegenden, aber plausiblen Szenario (Cyberangriff mit Verschlüsselung der Daten des Instituts).

Letzteres wurde erst zum Start der Übung am 2.1.2024 bekannt gegeben.

In den darauffolgenden zwei Monaten mussten 109 teilnehmende europäische Banken einen Vorgehensplan für das Szenario erarbeiten, um die verschlüsselten Daten wiederherzustellen. Anschließend wurden 28 ausgewählte Institute einer je fünftägigen OnSite-Validation unterzogen, in deren Rahmen eine **tatsächliche Wiederherstellung** demonstriert werden musste.

Parallel dazu musste der **Fragebogen** ausgefüllt werden, welcher detaillierte Angaben zu den Response- und Recovery-Maßnahmen, der Abschätzung der wirtschaftlichen Auswirkungen sowie dem Reifegrad der schriftlich fixierten Ordnung forderte. Jede Antwort musste durch passende Evidenzen ergänzt werden. Als Beleg für die getroffenen Aussagen mussten neben Richtlinien und Prozessen u. a. auch Log- und Konfigurationsdateien oder Besprechungsaufzeichnungen herangezogen werden.

Da Szenario und Fragebogen sich nicht ausschließlich auf technische Aspekte beschränkten, sondern darüber hinaus auch Auswirkungen auf die Fachbereiche sowie ein Bekanntwerden in den Medien thematisierten, waren neben der IT, dem Business Continuity Management (BCM) und dem IT Service Continuity Management (ITSCM) auch weitere Bereiche wie Risikomanagement, Controlling und Pressestelle stark involviert, wobei insbesondere in der Organisation hohe Aufwände zu verzeichnen waren.

Weitere Krisenübungen sind schon jetzt absehbar

Dass es sich bei dem Stresstest nicht um eine einmalige Übung handelt, ist bereits heute abzusehen: Schon 2023 hatte die dänische Aufsicht einen ähnlichen Stresstest konzipiert, und noch 2024 folgte auf die Szenario-Übung der EZB eine ausgedehnte, nationale Übung in Portugal. Und auch die BaFin hat in ihrem jährlichen Bericht über die Risiken im Fokus der Aufsicht angekündigt, in Zukunft an nationalen Krisen- und Notfallübungen mitwirken zu wollen.

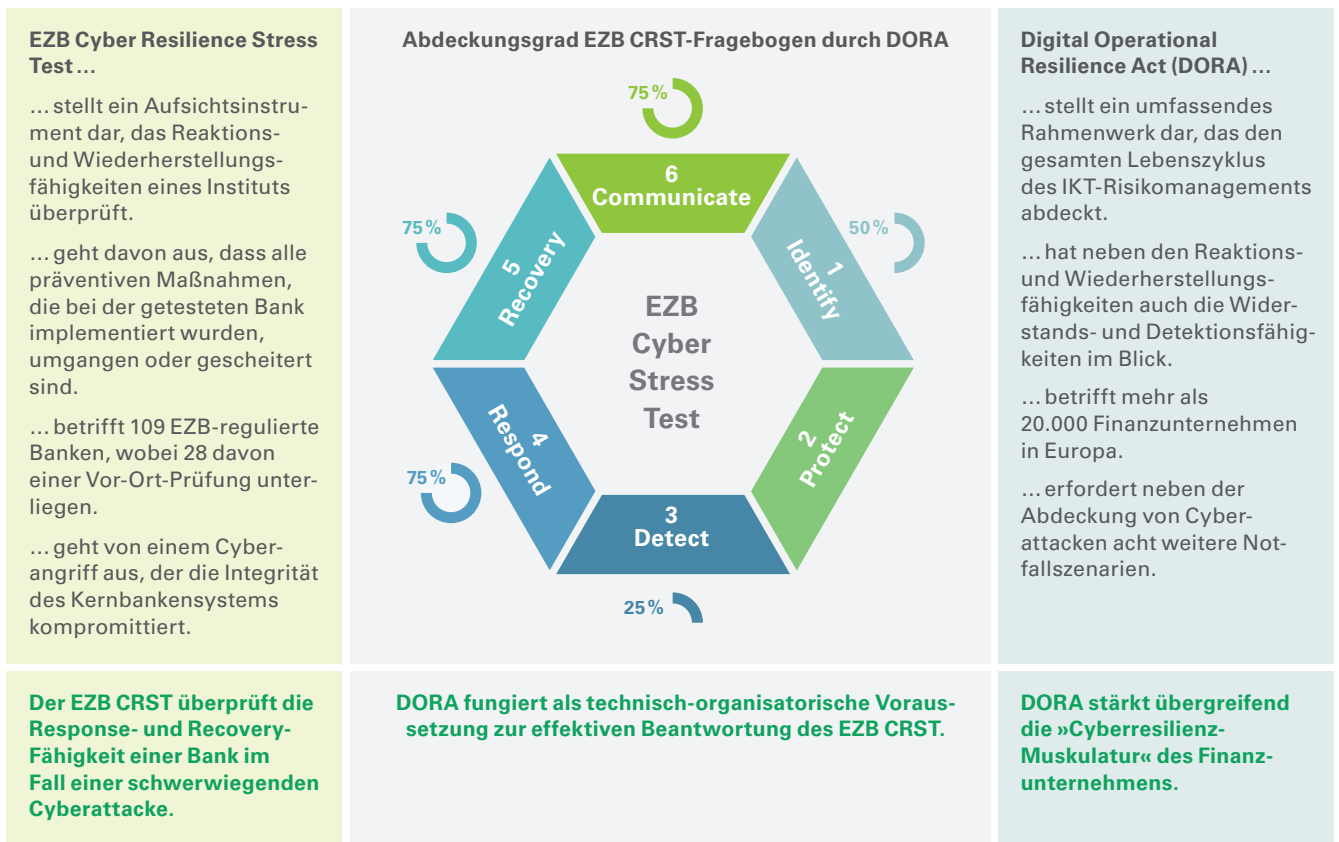
Ein erster Schritt in diese Richtung wurde im September 2023 unternommen, als BaFin, Bundesbank und Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) gemeinsam mit elf Finanzunternehmen und IT-Dienstleistern eine zweitägige Krisenübung durchführten. Unsere Einschätzung: Insbesondere im Hinblick auf die bevorstehende DORA-Einführung ist mit weiteren, umfangreichen Übungen zu rechnen, nicht zuletzt aufgrund der starken Überschneidungen zwischen DORA und Cyberstresstest.

Überschneidungen von DORA- und Stresstest-Anforderungen

Direkte Verweise auf DORA enthält der Cyberstresstest zwar nicht – zu einer regelmäßigen Übung müsste er erst auch noch werden. Wer allerdings einen genauen Blick auf die Inhalte der beiden Themen wirft, wird unmittelbar mehrere Schnittpunkte erkennen:

- 1. Incident Management:** Teil der Anforderungen des EZB-Stresstests war die Meldung schwerwiegender IKT-Vorfälle an die Aufsichtsbehörde im Rahmen eines dreistufigen Meldeprozesses. Einen solchen Prozess sieht auch DORA vor und fordert binnen 24 Stunden eine umfassende Bewertung und Meldung entsprechender Vorfälle.
- 2. Dienstleistersteuerung:** Insbesondere die Einbindung der Drittdienstleister in die Reaktions- und Wiederherstellungsmaßnahmen stellt viele Institute vor Herausforderungen, da für eine schnelle Wiederherstellung, wie sie auch im Stresstest gefordert war, klare Vertragsinhalte und Eskalationswege bereits im Voraus definiert werden müssen.
- 3. Backup and Recovery:** Auch im Kontext Datensicherung und -wiederherstellung ergänzen sich DORA und Cyberstresstest. Fordert der Fragebogen des Stresstests noch Angaben zu Backup-Konzepten, Business Impact-Analyse und Wiederherstellungszeiten, beinhaltet DORA zu deren Ausgestaltung und Inhalt strikte Anforderungen.

Abbildung: Eine erfolgreiche DORA-Umsetzung bildet eine erste Grundlage für das Bestehen eines Cyberstresstests



Quelle: © KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

4. **Economic Impact:** Bereits die schon existierenden Vorgaben zur monetären Bewertung von IKT-Vorfällen haben die Institute im Rahmen des Stresstests vor ungeahnte Herausforderungen gestellt. Der Grund: IT und Fachbereich mussten oft erst ein gemeinsames Verständnis der Situation erarbeiten, wodurch die fristgerechte Meldung erschwert wurde. Genau diese Anforderungen werden im Rahmen der DORA nun noch einmal verschärft und sind fester Bestandteil des Meldeprozesses für schwerwiegende IKT-Vorfälle.

Allein diese vier Punkte zeigen wichtige Schnittstellen zwischen DORA und dem Stresstest auf. So lässt sich abschließend festhalten, dass DORA und Cyberstresstest als gemeinsame Bestandteile einer veränderten regulatorischen Erwartungshaltung in Bezug auf die digitale Resilienz betrachtet werden sollten. In Zeiten zunehmender Cyberbedrohungen sollte die Frage also nicht länger lauten, ob ein solcher Vorfall eintritt – sondern wann. Leitungsorgane müssen sich daher gesamtheitlich mit der Frage beschäftigen, wie ihre Organisation in Zukunft schwerwiegende Vorfälle überstehen und erfolgreich daraus hervorgehen kann. ←



Die UN-Cybercrime-Konvention 2024

Autor: **Jens Ferner**

Cyberkriminalität hat sich stark weiterentwickelt: Wo früher individuelle Hacker oder kleine Gruppen für Angriffe verantwortlich waren – meist aus persönlicher Motivation, finanziellen Interessen oder einfach zum »Spaß« – hat sich das Profil der Bedrohung heute grundlegend gewandelt.

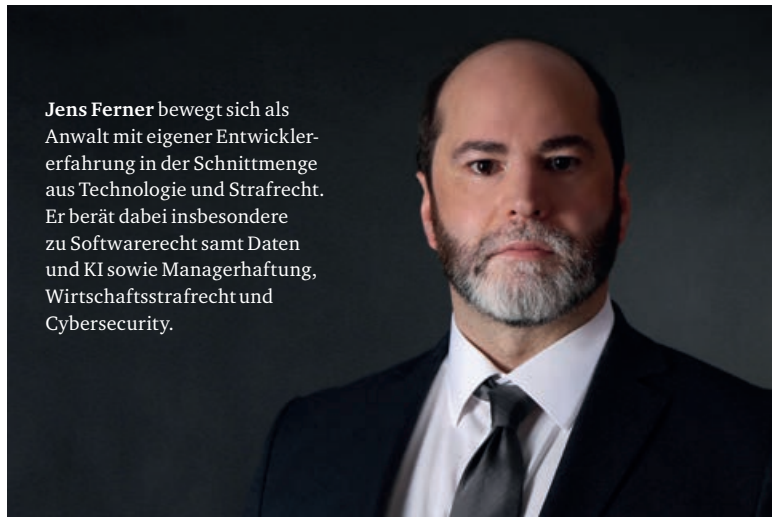
Heute sind es hochprofessionelle, gut organisierte Hacker-Gruppen, die hinter Cyberangriffen stehen. Diese Gruppen sind nicht selten staatlich unterstützt oder sogar direkt mit Geheimdiensten verbunden, insbesondere in Ländern wie Russland, China, Iran und Nordkorea. Es geht dabei um politische, wirtschaftliche oder militärische Ziele, die über bloßen finanziellen Gewinn hinausgehen. Sie greifen gezielt Unternehmen an, um geistiges Eigentum zu stehlen, kritische Infrastruktur zu destabilisieren oder geopolitische Einflüsse zu stärken. Fortgeschrittene Taktiken erfordern denn auch umfangreiche Ressourcen, die oft nur ein staatlicher Hintergrund ermöglicht.

Dass ein internationales Übereinkommen dem begegnen soll, müsste positiv sein: Ist es doch erklärtes Ziel, angesichts wachsenden globalen Cybercrime-Ausmaßes eine rechtlich bindende Grundlage zu schaffen, die sowohl Prävention als auch strafrechtliche Verfolgung von Cybercrime vereinheitlicht. Doch dass die im August 2024 verabschiedete neue UN-Cybercrime-Konvention nun von eben jenen Staaten mitgetragen wird, die für moderne Formen des Cybercrime mitverantwortlich gemacht werden – insbesondere Russland und China – lässt aufhorchen.

Kerninhalte der UN-Cybercrime-Konvention 2024

Die Konvention, die nicht unmittelbar wirkt, sondern von Staaten zu ratifizieren und dann nationalstaatlich umzusetzen ist, legt umfassende Maßnahmen zur Kriminalisierung und Strafverfolgung spezifischer Cyberdelikte fest.

Jeder ratifizierende Staat hat nationale Gesetze gegen den unbefugten Zugriff auf IT-Systeme, Datenmanipulation und Hacking zu implementieren: Dazu gehören unbefugter Zugang zu Computersystemen, Datenmanipulation, digitale Identitätsdiebstähle oder die Verbreitung von schädlicher Software. Neben materiellen Straftatbeständen werden detaillierte Vorgaben zur Strafverfolgung gemacht, darunter Regelungen zur Vorratsdatenspeicherung, Echtzeitüberwachung und (grenzübergreifenden) Zusammenarbeit der Strafverfolgungsbehörden. So soll eine engere Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedstaaten durch den schnellen Austausch von Informationen, gegenseitige Rechtshilfe und die Einführung standardisierter Verfahren gestärkt werden. Die neuen Regelungen beinhalten zudem weitreichende Überwachungsrechte, insbesondere die Echtzeitüberwachung und den Zugriff auf verschlüsselte Kommunikation.



Jens Ferner bewegt sich als Anwalt mit eigener Entwicklererfahrung in der Schnittmenge aus Technologie und Strafrecht. Er berät dabei insbesondere zu Softwarerecht samt Daten und KI sowie Managerhaftung, Wirtschaftsstrafrecht und Cybersecurity.

Kritische Betrachtung der Konvention

Die Konvention ist vor dem Hintergrund ihres Entstehens umstritten: Über 100 internationale Organisationen haben die weitreichenden Überwachungsrechte kritisiert, die eben auch autoritären Staaten Überwachungsinstrumente an die Hand geben, mit denen politisch Andersdenkende, Journalisten und IT-Sicherheitsforscher kriminalisiert werden können. Dies ist bedingt durch eine sehr weite Definition der Cyberkriminalität, die Handlungen auch dann erfassen kann, wenn sie in legitimen Kontexten erfolgen – speziell in der Sicherheitsforschung beim Aufdecken von Sicherheitslücken. Wobei nationale Vorgaben zur Vorratsdatenspeicherung gefördert werden, sodass Staaten umfassend Verkehrsdaten sammeln und speichern. Das Risiko umfassender Überwachungsprofile ganzer Bevölkerungsteile haben bei dieser Maßnahme schon der Europäische Gerichtshof (EuGH) und das Bundesverfassungsgericht gesehen.

Betroffenheit von Unternehmen

Wie sind Unternehmen betroffen? Wenn mit der Konvention eine Schwächung von Verschlüsselung im Raum steht, könnte dies damit einhergehen, Verschlüsselungsmechanismen für staatliche Überwachungszwecke zu öffnen. Hinzu kommt die vorgesehene Möglichkeit, Zugang zu relevanten Unternehmensdaten zu fordern. In Echtzeit sollen staatliche Behörden Daten überwachen oder verdächtige Inhalte herausfordern können. Unternehmen könnten dann dazu verpflichtet sein, solche Anfragen zu erfüllen, selbst wenn sie dem eigenen Datenschutz widersprechen oder es Konflikte mit anderen internationalen Vorschriften gibt. Was vordergründig dem Kampf gegen Cyberkriminalität dient, könnte damit am Ende eine Bedrohung für die Datensicherheit darstellen – und das Vertrauen der Kunden beeinträchtigen.

Auch dass Unternehmen in internationalen Ermittlungsfällen kooperieren müssen, z. B. durch Bereitstellung von Informationen an ausländische Behörden, könnte zu rechtlichen Konflikten mit unterschiedlichen nationalen Gesetzgebungen führen – etwa wenn in einem Land eine Offenlegungspflicht besteht, die Offenlegung aber in einem anderen Land gesetzlich verboten ist. Daneben sind sektorspezifische Auswirkungen zu sehen, etwa immense technische und organisatorische Ressourcen im TK-Bereich zur Umsetzung einer umfassenden Vorratsdatenspeicherung. Oder die Unsicherheiten für unternehmensinterne IT-Sicherheitsmaßnahmen durch die Kriminalisierung der IT-Sicherheitsforschung. Andererseits wird von Unternehmen der Schutz sensibler Daten gefordert, um Missbrauch und Diebstahl zu verhindern – wobei diese für den Missbrauch ihrer Daten haftbar gemacht werden.

Ausblick

Wie ist die Konvention für die unternehmerische Praxis zu bewerten? Langfristig ergeben sich neue Compliance-Herausforderungen und erhöhte Anforderungen an IT-Sicherheit. Besonders in Bezug auf Datenherausgabe, Überwachung, Zusammenarbeit und Schutz von Verschlüsselungstechnologien könnten dabei komplexe rechtliche Konflikte entstehen, wenn nationale und internationale Gesetze nicht im Einklang stehen.

Unternehmen dürften von einheitlichen Standards und schnelleren Ermittlungsverfahren durchaus profitieren – allerdings birgt der Vertrag erhebliche Risiken, etwa durch umfangreiche Überwachungsmöglichkeiten und langwierige nationale Umsetzungsverfahren. Ein langfristiges Risiko besteht darin, dass die Konvention in autoritären Staaten zur Kontrolle genutzt wird und damit westliche Standards für Sanktionen und Lieferketten-Compliance unterlaufen werden. Ein Blick in die Zukunft zeigt, welche komplexen Aufgaben hier auf internationale Unternehmen zukommen können: Wie ist bspw. damit umzugehen, wenn ein europäisches Unternehmen eine Niederlassung oder Tochtergesellschaft in China hat – und dort eine russische Anfrage nach Bestandsdaten wegen angeblicher krimineller Aktivitäten eines Mitarbeiters mit deutscher Staatsangehörigkeit eintrifft?



Prof. Dr. Martin A. Bader ist Professor an der THI Business School der Technischen Hochschule Ingolstadt und Adjunct Professor an der McGill University in Montréal. Er ist Schweizer Patentanwalt, European Patent Attorney und UPC Representative sowie ehemaliger Chief IP Counsel der Infineon Technologies AG und Partner der BGW IP GmbH St. Gallen.



Prof. Dr. Oliver Gassmann ist Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen sowie einer der meist zitierten Innovationsforscher. Er ist in mehreren Verwaltungsräten von internationalen Unternehmen tätig.

Intellectual Property Management: Handlungsbedarf für Vorstand und Aufsichtsrat

Autoren: **Prof. Dr. Martin A. Bader** und **Prof. Dr. Oliver Gassmann**

Immaterielle Vermögenswerte (Intellectual Assets) gewinnen für den Erfolg von Unternehmen zunehmend an Bedeutung, insbesondere in dem Maße, in dem Innovation und Wissen zu Wettbewerbsfaktoren werden. Geistiges Eigentum (Intellectual Property, IP) spielt dabei eine Schlüsselrolle: Handlungsfreiheit bei neuen Produkten und Prozessen sowie nachhaltiger Schutz vor Imitatoren geben dem Unternehmen Sicherheit in der Kommerzialisierung. Dennoch klafft in vielen Unternehmen eine Lücke zwischen der übergeordneten Unternehmensstrategie und dem Management von Intellectual Property. Diese Lücke stellt ein bedeutendes Führungsvakuum dar, das Aufsichtsräte und Führungskräfte nicht ignorieren dürfen.



Führungsvakuum bei IP als vernachlässigter Wettbewerbsfaktor

Aufsichtsräte und Führungskräfte müssen sich darüber im Klaren sein, dass die Verantwortung für die IP-Strategie nicht allein bei den operativen Einheiten liegen kann. Zu oft gibt es eine Diskrepanz zwischen strategischer Ausrichtung und operativer Umsetzung, wodurch wertvolle IP-Ressourcen ungenutzt und Risiken unerkannt bleiben. Dieses Vakuum zeigt sich vor allem in fünf Bereichen:

1. **Identifikation von IP-Vermögenswerten:** Es wird häufig versäumt, alle potenziellen IP-Ressourcen zu erkennen, wie Patente, Marken, Designs, Urheberrechte oder Geschäftsgeheimnisse. Unentdeckte IP-Vermögenswerte bleiben oft ungenutzt und verlieren so an Wert.

2. **Schutzmaßnahmen:** Es mangelt an ausreichendem Schutz geistigen Eigentums, sei es durch fehlende oder nicht zielgerichtete Patentanmeldungen, schwachen Markenschutz oder nicht exekutierbare Vertraulichkeitsvereinbarungen, was das IP des Unternehmens anfällig für externe Risiken macht.

3. **Kommerzialisierung:** Unternehmen verpassen häufig die Chance, IP gewinnbringend einzusetzen, etwa durch Lizenzierungen, Partnerschaften oder direkte Vermarktung. Dadurch bleiben potenzielle Einnahmequellen bzw. Asset-Deals ungenutzt.

4. **Überwachung und Durchsetzung:** Oft fehlen klare Systeme zur Überwachung der IP-Nutzung und zur Durchsetzung von Rechten bei Verstößen, was zu möglichen Rechtsverletzungen durch Dritte führt.

5. **Ausrichtung auf Geschäftsziele:** Eine fehlende oder unzureichende Abstimmung der IP-Strategie mit der Geschäftsstrategie kann zu Ineffizienzen und verpassten Chancen führen, da das IP nicht optimal für die Unternehmensziele genutzt wird.

Es ist entscheidend, diese Lücken systematisch zu identifizieren, zu analysieren und gezielt zu schließen. Nur auf dieser Grundlage lässt sich eine umfassende IP-Strategie entwickeln, die sich flexibel an die dynamischen Geschäftsziele des Unternehmens anpasst.

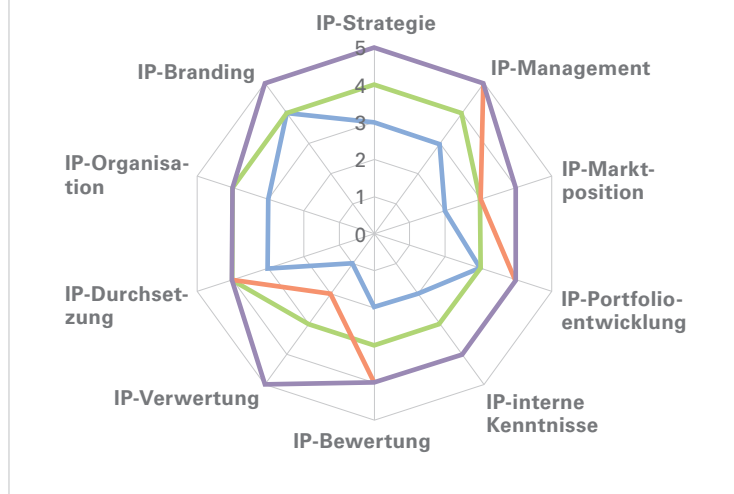
Governance der Chancen und Risiken von Intellectual Property

Das geistige Eigentum eines Unternehmens kann erhebliche Wettbewerbsvorteile bieten. Unternehmen, die ihr IP nicht vollständig identifizieren oder strategisch nutzen, vergeben oft wertvolle Chancen. Gleichzeitig birgt die missbräuchliche Nutzung fremder IPs schwerwiegende rechtliche und finanzielle Risiken. Ein IP-Audit kann solche Gefahren und Potenziale aufdecken, etwa in Form unzureichender Schutzrechte oder ungenutzter Vermögenswerte, die unnötige Kosten verursachen.

Was ist ein IP-Audit und warum ist es wichtig?

Ein IP-Audit untersucht, welche IP-Praktiken ein Unternehmen derzeit anwendet, welches Potenzial für den Umgang mit IP-Vermögenswerten besteht und welche Risiken oder Chancen sich daraus ergeben. Diese Analyse stellt sicher, dass die IP-Ressourcen mit den geschäftlichen Zielen übereinstimmen. Viele Unternehmen übersehen die strategische Bedeutung ihres IP und unterschätzen die Risiken, die sich durch die Nutzung fremden geistigen Eigentums ergeben können. Ein IP-Audit deckt sowohl Chancen als auch Schwachstellen auf und hilft, ungenutzte Vermögenswerte gewinnbringend einzusetzen und potenzielle Risiken zu minimieren (siehe Abbildung).

Abbildung: Systematische Analyse mittels IP-Audit



Fünf entscheidende Momente für ein IP-Audit

Es gibt bestimmte Situationen, in denen ein IP-Audit besonders sinnvoll ist (WIPO 2024):

1. Bei der Festlegung der Geschäftsstrategie oder bei einer Reorganisation: Ein IP-Audit hilft sicherzustellen, dass die vorhandenen IP-Ressourcen mit den neuen Geschäftszielen im Einklang stehen.

2. Vor der Zusammenarbeit mit Investoren oder Kreditgebern: Potenzielle Investoren oder Geldgeber verlangen in der Regel eine Due-Diligence-Prüfung, um sicherzustellen, dass das Unternehmen seine IP-Vermögenswerte besitzt und keine erheblichen IP-Risiken bestehen.

3. Vor Übernahmen oder Partnerschaften: Ein IP-Audit stellt sicher, dass die IP-Vermögenswerte problemlos auf einen neuen Eigentümer übertragen werden können und keine versteckten Risiken bestehen, die eine Transaktion gefährden könnten.

4. Zur Kostenreduktion oder zur Erschließung neuer Einnahmequellen: Viele IP-Vermögenswerte müssen regelmäßig verlängert werden. Ein IP-Audit kann aufdecken, welche Vermögenswerte nicht mehr benötigt werden, um unnötige Ausgaben zu vermeiden, oder welche nicht ausreichend genutzt werden, um neue Einnahmen zu generieren.

5. Bei der Vorbereitung auf Lizenzierung oder Rechtsstreitigkeiten: Ein Audit, das sich auf spezifische Vermögenswerte konzentriert, stellt sicher, dass diese strategisch geschützt und entsprechend genutzt werden, bevor Lizenzvereinbarungen oder Rechtsstreitigkeiten entstehen.

Fazit

Das Management von immateriellen Vermögenswerten wie Patenten und Marken wird zu einem immer zentraleren Wettbewerbsfaktor, der systematischer durch die oberste Führung gesteuert werden muss. Dies erfordert einerseits ein Minimalverständnis von Innovation und IP in diesen Gremien, andererseits aber auch einen systematischen Prozess, wie wir ihn mit dem IP-Audit vorschlagen. Dies ist nicht nur für Technologieunternehmen relevant, sondern auch für mittelständische Unternehmen, die diese Faktoren typischerweise eher vernachlässigen. Wichtig ist dabei eine konsistente Strategie, die im Rahmen eines Audits auch systematisch überprüft wird.

Ein IP-Audit ist nicht nur ein Instrument zur Risikominimierung, sondern auch eine Chance, ausgehend von der Geschäftsstrategie ungenutzte Potenziale zu entdecken. Aufsichtsräte und Vorstände sollten regelmäßig IP-Audits durchführen lassen und entsprechende Maßnahmen ableiten, um sicherzustellen, dass die immateriellen Vermögenswerte ihres Unternehmens effektiv genutzt werden und strategisch im Einklang mit den Geschäftszielen stehen. Nur so kann die volle Wertschöpfung der immateriellen Vermögenswerte realisiert und gleichzeitig das Risiko minimiert werden. Bei zunehmend digital, technologie- und plattformbasierten Geschäftsmodellen, die im internationalen Wettbewerb stehen, kann eine starke IP-Strategie den entscheidenden Wettbewerbsvorteil bieten.

REFERENZEN

Bader, M. A./Süzeroğlu-Melchior, S. (2023): Intellectual Property Management for Start-ups: Enhancing Value and Leveraging the Potential. Springer Nature, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-16993-9>

Gassmann, O./Bader, M. A. (2024): Patentmanagement: Innovationen erfolgreich nutzen und schützen. 5. Auflage. Springer Gabler, Heidelberg, Berlin. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-68488-7>

Gassmann, O./Bader, M. A./Thompson, M. J. (2021): Patent Management: Protecting Intellectual Property and Innovation. Springer Nature, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-59009-3>

WIPO (2024): Uncovering IP Risks and Potential: IP Audit. World Intellectual Property Organization, Genf



Sicherheit zum angemessenen Preis – Corporate Insurance effizient aufstellen

Autoren: **Frank Schönfelder** und **Frank Pallentien**

Das Management des eigenen Versicherungsschutzes (Corporate Insurance-Management) fristet im Unternehmen häufig ein Schattendasein. Und das, obwohl Versicherungsverträge eine essenzielle Aufgabe erfüllen: Sie stellen sicher, dass das Unternehmen auch in unwahrscheinlichen Schadensfällen abgesichert ist. Für Vorstand und Aufsichtsrat ist daher ein gewisses Verständnis der eigenen Versicherungssituation wichtig.

Dabei muss das Corporate Insurance-Management insbesondere folgende Dimensionen bedienen:

- Deckungslücken vermeiden
- »unnötige« und zu teure Deckungen einsparen
- Koordination mit operativem Risikomanagement im Unternehmen sicherstellen (z. B. Brandvermeidung)
- effizient und transparent mit Maklern zusammenarbeiten
- klare, einfache Schadensprozesse sicherstellen

Nähern wir uns einigen dieser Themen an:

Deckung und Prämie

In der Praxis besteht oft Unsicherheit, ob die eigenen Deckungsumfänge marktüblich und angemessen sind. Dabei beurteilen wir die Effizienz einer gezeichneten Versicherung einer Versicherungssparte »stand-

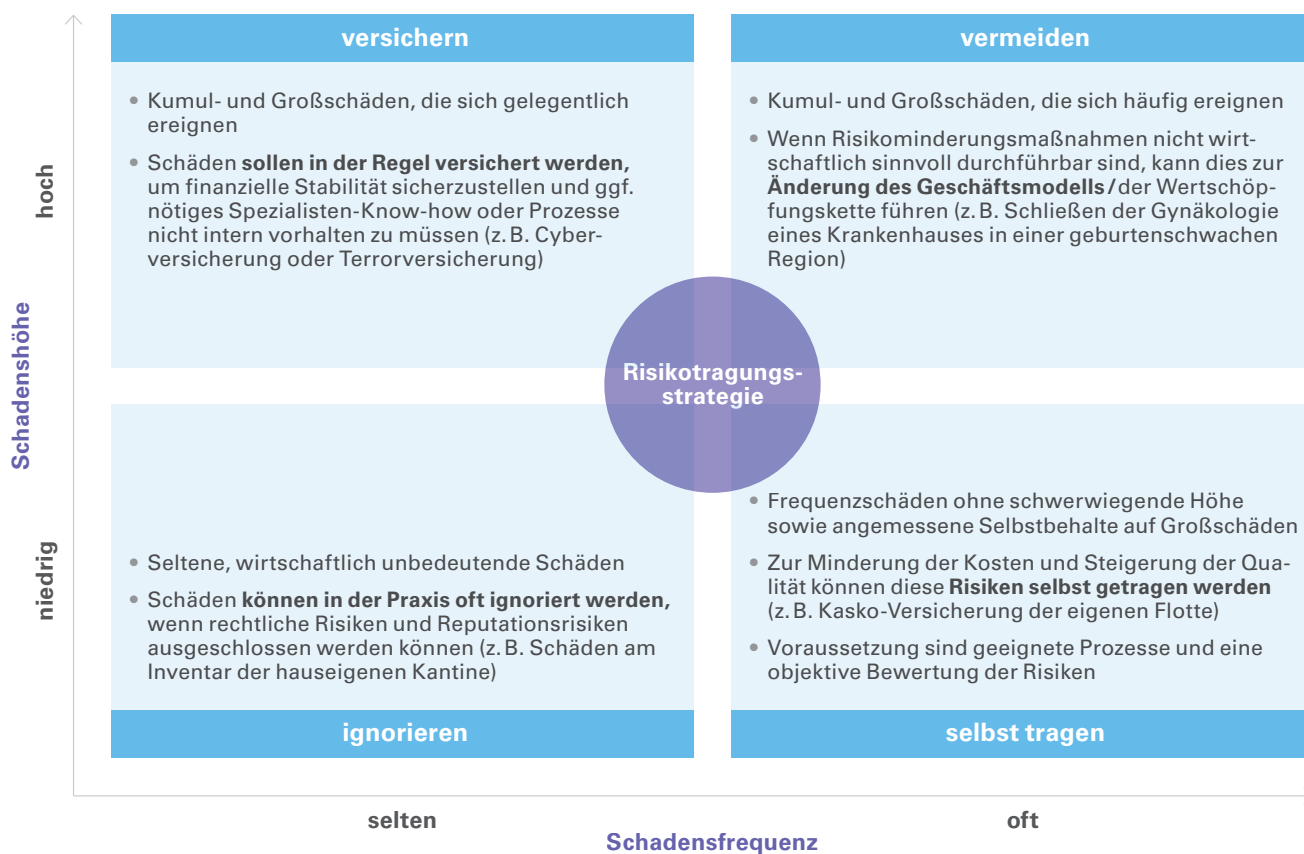
alone« – ähnlich wie diejenige einer Kapitalanlage: Es gibt effiziente und ineffiziente Versicherungsdeckungen – d. h. Deckungen, die letztlich immer schlechter für den Versicherungsnehmer sind als andere – insbesondere bei höheren Prämien oder Kosten oder prozesualen Nachteilen im Vertrag. Diese auszuschließen, ist eine handwerkliche Aufgabe für das Versicherungsmanagement eines Unternehmens.

Die Entscheidung darüber, welche dieser effizienten Deckungen dann zum Unternehmen passt, hängt im Wesentlichen von zwei Limitationen ab:

- Risikotragfähigkeit (finanzielle Tragfähigkeit)
- Risikoappetit (kulturelle Toleranz für schwankende Ergebnisse im Unternehmen)

Es gilt der Grundsatz, Schäden zu versichern, die selten auftreten, von der Höhe aber wesentlich sind. Frequenzschäden (häufig und nicht groß) können eher selbst getragen werden. Liegen hingegen häufige große Schäden vor, ist eher das operative Risikomanagement bis hin zur Geschäftsstrategie gefragt.





Diese Balance der eigenen Risikotoleranz des Unternehmens entlang von effizienten Angeboten sicherzustellen, bedarf Expertenwissen.

Ein Beispiel für bisher seltene, aber potenzielle hohe Schäden ergeben sich zunehmend aus Naturgefahren. Je nach eigener Exponiertheit setzen Unternehmen daher zunehmend auch finanziell aufwendige Risikominderungsmaßnahmen um. Ob dies finanziell sinnvoll ist und wie man diese Maßnahmen in Minderungen der Versicherungsprämien umsetzt, kann nur unter Beteiligung des eigenen, professionellen Versicherungsmanagements bewertet werden.

In der Praxis laufen Entscheidungsprozesse allerdings oft eher entlang historisch gewachsener Prozesse ab. So können Deckungslücken oder Überversicherung entstehen, ohne dass das Unternehmen dieses bemerkt. Unsere Kunden bitten uns dabei auf unterschiedliche Arten, Risiken effizient zu mitigieren; durch Überprüfungen der Deckungen und Prämien, Analysen der Prozesse des Versicherungsbereichs oder durch detaillierte juristische Beurteilungen wichtiger Passagen der Versicherungsverträge.

Die Beziehung des Unternehmens zum Makler

Eine professionelle und faire Beratung der Unternehmen durch Makler ist wichtig – gerade dann, wenn das eigene Versicherungsmanagement nicht über mehrere spezialisierte Versicherungsexperten mit entsprechender Berufserfahrung verfügt.

Eine langjährig gewachsene und auf gegenseitigem Vertrauen basierende Maklerbeziehung stellt ein wertvolles Asset beim Management der eigenen Versicherungsprogramme dar. Es gibt allerdings Situationen, in denen es Sinn ergibt, die Dienstleisterbeziehung auf den Prüfstand zu stellen: So kann sich etwa der Fokus von Versicherungsmakler und Kunde in verschiedene Richtungen entwickeln, bspw. durch starkes Wachstum, zunehmende internationale Ausrichtung, Konzentration auf bestimmte Branchen. Für ein international expandierendes Unternehmen kann es z. B. effizient sein, globale Versicherungsprogramme abzuschließen, welche einen weltweit harmonisierten Versicherungsschutz bieten, wofür das – gerade bei kleineren Häusern verwendete – Maklernetzwerk allerdings nicht die erforderliche Betreuung liefern kann. Auf der anderen Seite kann es passieren, dass – wie in den letzten Jahren häufiger zu beobachten – sich das eigene Maklerhaus mit weiteren Unternehmen zusammenschließt oder aufgekauft wird. Ansprechpartner bleibt im bes-



ten Fall dieselbe Person, jedoch ist das Maklerunternehmen in der Transformationsphase häufig sehr mit sich selbst beschäftigt. Zudem ist nicht sichergestellt, dass man im neuen Set-up noch den gleichen Service erhält wie vorher.

Es gibt auch Situationen, in denen die Beziehung zum Versicherungsmakler schon fast zu harmonisch abläuft und die jährliche Erneuerung der Verträge mit sehr wenigen Touchpoints über das Jahr gesehen einhergeht. Dies kann ein Zeichen dafür sein, dass Potenzial verschenkt wird, insbesondere was die Weiterentwicklung des Versicherungsschutzes angeht, aber auch das allgemeine Prämienniveau betreffend.

Insgesamt ist klar: Industrierversicherungsmakler in Deutschland erbringen sehr wichtige Services, die auf einem hohen Niveau angeboten werden müssen, um den vollen Mehrwert für die Corporates zu liefern. Deswegen ist es wichtig, sicherzustellen, dass die Betreuung und Qualität sowie die Marktmacht des Maklers zum Unternehmen und seinen individuellen Bedürfnissen passen.

Versicherungsmanagement

Das Versicherungsmanagement der Unternehmen weist regelmäßig Verbesserungspotenzial auf. Insbesondere in Konzernstrukturen sind eine strukturierte Informationsverarbeitung und -weitergabe sowie die Konkretisierung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen wichtig, um Versicherungsprogramme optimal für den Konzern und seine Einheiten aufzustellen. »Silos« und parallel ablaufende Aktivitäten führen zu Blindspots beim Versicherungsschutz und im Schadensfall ggf. dazu, dass nicht geklärt werden kann, über welche Versicherungspolice der Schaden abgewickelt werden muss. Ist dagegen eine konzernweit abgestimmte Versicherungsstrategie vereinbart und der Gang an den Versicherungsmarkt erfolgt koordiniert, können böse Überraschungen systematisch verhindert werden. Auch die Einkaufsmacht ist größer, wenn man die richtigen Versicherungsrisiken im Konzern gebündelt einkauft und das Vertragsmanagement zentral organisiert wird.

Zusammenfassung

Das Versicherungsmanagement spielt eine essenzielle Rolle dabei, den Fortbestand der Unternehmung sicherzustellen. Oft erhält es nicht die dementsprechende Aufmerksamkeit. Der Aufsichtsrat sollte sich vom Vorstand regelmäßig über dessen wesentliche Eckpunkte berichten lassen und über möglichen Anpassungsbedarf beraten.

Wir empfehlen zudem, alle drei bis fünf Jahre das Versicherungsmanagement unabhängig überprüfen zu lassen. Die Schwerpunkte sollten dabei regelmäßig wechseln, z. B. zwischen Deckungen und Prämien, die Zusammenarbeit mit dem Makler und dem Corporate Insurance-Management in Gänze. Der Aufsichtsrat sollte sich über die Ergebnisse einer solchen externen Überprüfung berichten lassen. ←



HINWEIS

Wenn Sie eine erste Top-down-Einschätzung zu Ihrem Unternehmen suchen, nutzen Sie gerne den »KPMG Quick Check – Versicherungen« als Einstieg in das Thema:

KPMG Quick Check – Versicherungen



Autoren: **Sebastian Korporal** und **Julia Ruf**

Die Natur unterbricht Lieferketten

Auswirkungen der Zunahme von Naturkatastrophen auf die Standortwahl und das Management der Lieferketten deutscher Unternehmen

Tropensturm »Helene«, der im Oktober 2024 über die Ostküste der USA hinwegfegte, hinterließ massive Zerstörungen in den USA und führte weltweit zu unterbrochenen Lieferketten. Beispielsweise wurden die Halbleiterindustrie und ihr nachgelagerte Industrien weltweit massiv durch den Sturm beeinträchtigt, da Quarzminen in North Carolina aufgrund von Überflutung geschlossen werden mussten. Die anhaltende Unterbrechung des Abbaus beeinträchtigte die weltweite Versorgung der Halbleiterindustrie mit Quarz nachhaltig.



Sebastian Korporal, Director bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, hat langjährige Erfahrung in der Ausgestaltung logistischer Netzwerke und der dazugehörigen operativen Prozesse.



Julia Ruf ist Partnerin im Bereich Performance & Strategy, Enterprise Performance der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Sturm »Helene« stellt nur eines von vielen Beispielen für extreme Naturereignisse dar, die in den letzten Jahren und Jahrzehnten verzeichnet wurden. Nach der Klassifizierung des Weltrisikoberichts zählen Erdbeben, Tsunamis, Wirbelstürme, Überschwemmungen an Küsten und Flüssen, Dürren und der Anstieg des Meeresspiegels zu den grundlegenden Arten von Naturkatastrophen. Diese können sich gegenseitig auslösen und beeinflussen, werden jedoch insbesondere durch den Klimawandel verstärkt.¹

Eine Studie der UN belegt, dass seit dem Jahr 1960 das Auftreten von Naturkatastrophen stark zugenommen hat. Dabei ist die Eintrittswahrscheinlichkeit von Vorfällen, die durch endogene Faktoren ausgelöst werden, nahezu konstant geblieben, durch das Klima bedingte Katastrophen haben sich jedoch fast verzehnfacht. Während die Anzahl extremer Naturereignisse zunimmt, steigt auch ihre Intensität an, wodurch die Auswirkungen auf Mensch, Umwelt und Wirtschaft immer drastischer werden.² Dies wird bspw. an den verheerenden Überflutungen rund um Valencia deutlich.

Unternehmen müssen umdenken

Die Auswirkungen von Naturkatastrophen auf globale Lieferketten äußern sich insbesondere in Form von Zerstörung relevanter Infrastruktur, wie beschädigten Straßen- und Schienennetzen, überfluteten Wasserwegen, Stromausfällen, aber auch in Personalengpässen und der eingeschränkten Verfügbarkeit von Ressourcen. Dies führt zu Produktions- und Lieferausfällen und konfrontiert Unternehmen mit hohen Kosten sowie ausbleibenden Umsätzen. Die Kombination aus geopolitischen Einflüssen, extremen Naturereignissen und der Coronapandemie sorgte für Störungen in den Lieferketten und führte zu Kostensteigerungen in der Supply Chain von über 40 Prozent.³

Aufgrund dieser Entwicklung sind Unternehmen zunehmend bestrebt, passende Managementansätze zu finden, um den Folgen von Naturkatastrophen in ihren Lieferketten entgegenzuwirken. Grundsätzlich stehen hierbei zwei Stellhebel zur Verfügung – das Minimieren und Eliminieren von bereits eingetretenen Schäden sowie der vorbeugende Umgang mit Risiken. Im Sinne einer proaktiven und nachhaltigen Unternehmensführung sollte der Fokus insbesondere auf der Risikoprävention liegen.

Lieferkettentransparenz als Voraussetzung

Bei der Entwicklung von Maßnahmen besteht eine Herausforderung darin, dass Unternehmen in der Regel nur auf ihren eigenen Geschäftsbereich einen direkten Einfluss ausüben können. Über vorgelagerte Akteure in der Lieferkette liegen in der Regel wenig Informationen vor, oft sind Lieferanten ab einem gewissen »Tier«-Level sogar gänzlich unbekannt. Je mehr Akteure die Lieferkette umfasst, desto mehr potenzielle Risikoquellen existieren. Eine Steigerung der Lieferkettentransparenz und eine aktive Auseinandersetzung mit den vorgelagerten Stufen schaffen die Voraussetzung für sinnvolle Managemententscheidungen.

Gleichzeitig bringen regulatorische Anforderungen wie das Deutsche Lieferkettengesetz und deren EU-Nachfolger die Corporate Sustainability Due Diligence Directive sowie die Corporate Sustainability Reporting Directive Unternehmen dazu, zugunsten der Nachhaltigkeit Transparenz über die Supply Chain herzustellen. Die dabei gewonnenen Informationen können ebenfalls eine hilfreiche Entscheidungsgrundlage für den Umgang mit Lieferkettenrisiken darstellen. Eine gemeinsame Betrachtung von Sustainability-Regulatorik und Katastrophenprävention bietet sich daher an und verspricht eine positive Wechselwirkung, die auch in einem ganzheitlichen »Third Party Risk Management«-Ansatz widerspiegelt werden muss. —————>

1 Bündnis Entwicklung Hilft/IFHV (2024): WeltRisikoBericht 2024. Berlin: Bündnis Entwicklung Hilft

2 Douris, J./Kim, G. (2021): The Atlas of Mortality and Economic Losses from Weather, Climate and Water Extremes (1970–2019)

3 ECB Economic Bulletin, Issue 3/2021

Risikominimierung durch Standortwahl

Eine Maßnahme zur Minimierung von Umweltrisiken bietet die strategische Standortwahl für Produktions-, Distributions- und Lagerstandorte. Bestimmte Regionen der Erde sind aufgrund ihrer Lage und geologischen Beschaffenheit besonders anfällig für Naturkatastrophen, andere wiederum weniger gefährdet. Zu den Ländern mit der höchsten Gefährdung zählen die Philippinen, Indonesien, Indien, Kolumbien und Mexiko, während Finnland, Tschechien und Österreich als verhältnismäßig sicher gelten. Auch innerhalb eines Landes kann die Exposition gegenüber Umweltrisiken stark variieren, so sind Gebiete in Küstennähe gefährdeter für Überschwemmungen als inländische Regionen.⁴

In der Praxis wird die Standortwahl nicht nur aufgrund möglicher Naturkatastrophen getroffen, sondern berücksichtigt Aspekte wie die Kosten für Bauland, das Lohn- und Steuerniveau, die politische und wirtschaftliche Lage, lokale Gesetze, die Verfügbarkeit von Ressourcen und die Anbindung an Verkehrsrouten. Viele Unternehmen setzen zudem auf eine Minimierung der Transportwege innerhalb der Lieferkette, denn je kürzer die Wege, desto geringer ist das Eintrittsrisiko von Störungen. Letztendlich muss basierend auf den strategischen Zielen eines Unternehmens ein Kompromiss zwischen diesen verschiedenen Aspekten der Standortwahl gefunden werden.

Mit effizientem Lieferkettenmanagement zu mehr Resilienz

Das Lieferkettenmanagement bezieht über die eigenen Standorte hinausgehend alle Stufen der Lieferkette ein, um diese umfänglich zu steuern. Wie zuvor erwähnt, ist das Herstellen von Transparenz innerhalb der Supply Chain eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Steuerung. Hierzu müssen mögliche Risiken im eigenen Geschäftsbereich sowie bei den »Tier-n«-Lieferanten kontinuierlich analysiert werden. Die Komplexität dieser Aufgabe lässt sich durch moderne Softwarelösungen unterstützen, die mithilfe von Technologien wie künstlicher Intelligenz Ereignisse in der Lieferkette vorhersehen und in Echtzeit hierüber informieren.

Je früher Unternehmen über den Eintritt von Katastrophen oder anderen Ereignissen informiert sind, desto größer ist der Spielraum für das Ausarbeiten und Umsetzen von Gegenmaßnahmen. Auch im Vorfeld können Unternehmen bereits tätig werden. So können sie alternative Beschaffungs- und Transportwege ausarbeiten, indem sie ihre Lieferantenbeziehungen ausweiten, weitere Transportmittel oder Routen einplanen oder Forschung zum Einsatz alternativer Rohstoffe und Materialien betreiben. Für Krisensituationen können Handlungsmaßnahmen und Notfallpläne ausgearbeitet werden, um im Ernstfall eine schnelle Reaktion zu gewährleisten.

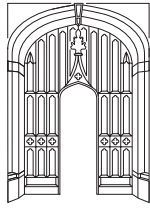
Die Einkaufs- und Logistikabteilungen in Unternehmen nehmen bei der Prävention und Mitigation von Naturkatastrophen eine zentrale Rolle ein, da sie einen direkten Einfluss auf das Lieferkettenmanagement und die Lieferantenauswahl haben. Es ist daher sinnvoll, die entsprechenden Mitarbeiter zum Thema Naturkatastrophen zu schulen und über Best Practices zu informieren. Eine enge Kommunikation zwischen Einkauf, Logistik und Lieferanten ermöglicht zudem einen proaktiven gemeinsamen Umgang mit Risiken.

Ausrichtung an strategischen Zielen

Es wird deutlich, dass für den Umgang mit Naturkatastrophen in Lieferketten keine »Off-the-Shelf«-Lösung existiert. Er stellt für jedes Unternehmen eine komplexe Einzelfallentscheidung dar, die sich durch das Abwägen verschiedener Trade-offs beleuchten lässt. Das Verhindern und Einschränken von Risiken anhand verschiedener Maßnahmen ist möglich, muss jedoch vor dem Hintergrund der damit verbundenen Kosten betrachtet werden. Von besonderem Vorteil ist dabei der Einsatz geeigneter Softwarelösungen, um Transparenz über die Lieferkette zu schaffen und frühzeitig Kenntnis von möglichen Lieferstörungen zu erlangen. Voraussetzung dafür ist eine ausreichende Datenverfügbarkeit und das Wissen zum Deuten der Ergebnisse.

Entscheidend ist, dass Unternehmen ihre langfristigen strategischen Ziele kennen und ihre Lieferketten danach ausrichten. Sie müssen heute die (in ihrem Geschäftskontext) richtigen Entscheidungen treffen, um morgen davon zu profitieren. ←

⁴ Bündnis Entwicklung Hilft/IFHV (2024): WeltRisikoBericht 2024. Berlin: Bündnis Entwicklung Hilft



Audit Committee Institute e.V.

FIRST HAND INFORMATION FÜR AUFSICHTSRÄTE UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Der Navigator für den Aufsichtsrat – Neuaufgabe

Das Handbuch »Der Navigator für den Aufsichtsrat« lotst Aufsichtsräte auf circa 400 Seiten durch ihre zunehmend komplexe Tätigkeit. Die wesentlichen Anforderungen an die Aufsichtsrats-tätigkeit werden praxisorientiert und auf verständliche Weise zusammengefasst.

Das Handbuch richtet sich sowohl an erfahrene Mandatsträger:innen als auch an Neueinsteiger:innen. Neben einer umfassenden Darstellung der Grundlagen der Aufsichtsrats-tätigkeit werden die Besonderheiten für Aufsichtsräte im Finanzsektor erörtert sowie die unternehmerischen Kontrollsysteme, Risiken und Chancen erläutert.

Die überarbeitete und aktualisierte Neuaufgabe kann als gebundene Ausgabe oder als digitale Publikation (EPUB) beim Audit Committee Institute e.V. bestellt werden; Verkaufspreis: 80 EUR. Sichern Sie sich jetzt Ihr Exemplar!



Bestellung

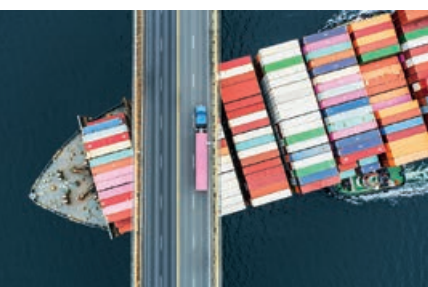
Audit Committee Institute e.V.
T 069 9587-3040
aci@kpmg.de
www.audit-committee-institute.de



Studie zum Handlungsdruck und zu den künftigen Entwicklungen in der deutschen Transport- und Logistikwirtschaft 2024

Klimarisikomanagement in der Transport- und Logistikwirtschaft: Hindernisse und Chancen

Autor: **Dr. Steffen Wagner**



Die zunehmende Häufigkeit extremer Wetterereignisse, strengere regulatorische Anforderungen im Bereich Nachhaltigkeit und Klima sowie die steigende Gefahr sog. Klimaklagen stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Die Transport- und Logistikwirtschaft ist für einen großen Teil der weltweiten Emissionen verantwortlich und daher in besonderem Maße von dieser Thematik betroffen. Vor diesem Hintergrund zeigt die Studie »Klimarisiken und Folgeschäden des Klimawandels 2024« auf, wie die Transport- und Logistikwirtschaft Klimarisiken und die Folgen des Klimawandels in ihre Risikomanagementsysteme integriert und welche Maßnahmen ergriffen werden, um den eigenen Einfluss auf den Klimawandel zu reduzieren.

Hoher Anspruch, Umsetzung mit Hürden

Die Branche zeigt hohe Ambitionen im Klimarisikomanagement, doch die Umsetzung ist mit erheblichen Hürden verbunden. Klimarisiken und die Folgen des Klimawandels werden insbesondere aufgrund verschärfter regulatorischer Anforderungen und ESG-Auflagen wahrgenommen. 75 Prozent der befragten Unternehmen erkennen diese Risiken, insbesondere durch verstärkte regulatorische Implikationen und ESG-Auflagen in Deutschland, 61 Prozent in Bezug auf internationale Standorte. Dennoch berücksichtigt die Mehrheit der befragten Unternehmen diese Risiken nicht vollständig in ihren Risikomanagementsystemen: Nur 37 Prozent haben die regulatorischen Implikationen und ESG-Auflagen bereits vollständig integriert.

Dies ist bemerkenswert, da viele Unternehmen angeben, klimabezogene Chancen und Risiken aktiv zu managen und das Klimarisikomanagement als Wettbewerbsvorteil zu betrachten. Dementsprechend hoch ist das Thema auch im Unternehmen angesiedelt: In mehr als der Hälfte der Unternehmen liegt die Verantwortung für Klimarisiken und Klimawandelfolgeschäden bei der obersten Führungsebene. Ein erheblicher Anteil der Unternehmen der Transport- und Logistikwirtschaft sieht sich als Vorreiter im Bereich der Klimarisiken und fordert auch von ihren Geschäftspartnern erhebliche Anstrengungen.



»Angesichts steigender gesetzlicher Anforderungen und des Informationsbedarfs von Kapitalgebern ist es für Unternehmen essenziell, die Auswirkungen des Klimawandels auf ihre Geschäftsmodelle gründlich zu analysieren und ESG-Risiken in ihre Risikomanagementsysteme zu integrieren, um Compliance zu gewährleisten und langfristige Stabilität zu sichern.«

Dr. Steffen Wagner, Head of Transport & Infrastructure, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass bereits ein Großteil der befragten Unternehmen konkrete CO₂-Reduktionsziele definiert hat: 69 Prozent der Unternehmen haben solche Ziele festgelegt; von diesen wollen 71 Prozent CO₂-neutral werden und 19 Prozent CO₂-positiv. Dennoch gibt es auch Unternehmen, die über keine festgelegten Ziele zur CO₂-Reduktion verfügen.

Ein Ergebnis unserer Studie verdeutlicht dabei das Dilemma der Unternehmen: Eine deutliche Mehrheit der Unternehmen gibt an, dass ihrer Wahrnehmung nach keine oder eher keine Bereitschaft in der Transport- und Logistikbranche besteht, für einen CO₂-neutralen Transport mehr zu bezahlen oder längere Lieferzeiten in Kauf zu nehmen.

Investitionsfokus liegt auf Immobilien, Flottenmodernisierung und Digitalisierung

Bei den eigenen Aktivitäten zeigt sich jedoch, dass der Bedeutung von Klimarisiken bei Nachhaltigkeitsinvestitionen eine hohe Bedeutung beigemessen wird: Unternehmen investieren in Immobilien, Flottenmodernisierung und Digitalisierung, um Klimarisiken zu mindern und Nachhaltigkeit zu fördern. Sie betrachten insbesondere effiziente Innovationsoffenheit und ein positives Investitionsklima als wesentliche Voraussetzungen, um ihre ambitionierten Klimaziele zu erreichen. 71 Prozent der Unternehmen glauben, dass sich batteriebetriebene Elektrofahrzeuge in der Logistik durchsetzen werden, gefolgt von Wasserstoffantrieben. Die häufigsten Maßnahmen zur Bewältigung von Klimarisiken sind strategisches Notfall- und Krisenmanagement, Versicherungsschutz und operative Notfallmaßnahmen. ←

INFORMATIONEN ZUR STUDIE

Die Ergebnisse für die Transport- und Logistikwirtschaft reflektieren in erster Linie die Selbsteinschätzung der befragten Mitglieder der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. Für die Studie »Klimarisiken und Folgeschäden des Klimawandels 2024 – Studie zum Handlungsdruck und zu den künftigen Entwicklungen in der deutschen Transport- und Logistikwirtschaft« haben die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und die Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. 91 Entscheiderinnen und Entscheider aus Unternehmen in Deutschland befragt.

Mehr zum Thema: www.kpmg.de/transport

Hier können Sie die Studie herunterladen:





Timo Herold ist Partner im Bereich Sustainability Reporting & Governance bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. In dieser Funktion arbeitet er an der Schnittstelle von Governance und ESG-Themen und ist verantwortlich für das Thema Klimarisikomanagement.



Christian Köpke ist Manager im Bereich Sustainability Reporting & Governance bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Er berät und prüft Unternehmen verschiedenster Branchen und Größe mit Blick auf Risikomanagementsysteme sowie zu Schnittstellen zu ESG (bspw. Klimarisikoanalysen), IKS und Compliance Management.



Alexander Thimm ist Senior Manager im Bereich Sustainability Reporting & Governance bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Er berät nationale und internationale Mandanten bei Projekten in den Bereichen Risikomanagement, IKS und ESG.



Nora Gresser ist Associate im Bereich Sustainability Reporting & Governance bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Sie berät Großunternehmen zum Thema ESG-Implementierung mit dem Fokus auf Analysen innerhalb der CSRD.

Klimarisiken erfolgreich abwettern

Autoren: **Timo Herold, Christian Köpke, Alexander Thimm** und **Nora Gresser**

INHALT

- Dank Klimarisikomanagement wetterfester in die Zukunft
- Komplexität bewältigen: ganzheitlich analysieren und nachhaltig handeln
- Implikation für die Praxis: vom Risiko zur Resilienz in fünf Schritten
- Fazit: Klimarisiken und -chancen erkennen und strategisch nutzen

Dank Klimarisikomanagement wetterfester in die Zukunft

Unterbrochene Lieferketten, Produktionsstillstände und steigende CO₂-Preise: Diese und weitere Risiken aufgrund von Klimagefahren und des Übergangs zu einer emissionsärmeren Wirtschaft stellen Unternehmen zunehmend vor finanzielle Herausforderungen. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, dass Unternehmen mögliche Auswirkungen auf ihr Geschäftsmodell und ihre Vermögenswerte über die gesamte Wertschöpfungskette analysieren und in ihre strategische Ausrichtung integrieren. Neben den operativen und strategischen Auswirkungen ist die Befassung mit dem Klimawandel auch aus regulatorischer Perspektive zwingend notwendig. Die Corporate Sustainability Reporting Directive (kurz CSRD) sollte bereits seit Jahresbeginn auf börsennotierte Unternehmen Anwendung finden und soll in den kommenden Jahren für viele weitere Unternehmen einschlägig werden. Sie verpflichtet Unternehmen u. a. umfassende Klimarisikoanalysen durchzuführen. Darüber hinaus müssten bestimmte Großunternehmen infolge des EU-Lieferkettengesetzes (Corporate Sustainability

Due Diligence Directive, CS3D) in Zukunft Klimatransformationspläne erstellen, umsetzen und jährlich aktualisieren. Um dieser und auch weiteren nationalen wie internationalen Anforderungen gerecht zu werden – bspw. dem StaRuG für haftungsbeschränkte oder § 91 Abs. 2 AktG für börsennotierte Gesellschaften –, ist es umso wichtiger, ein angemessenes und wirksames Risiko- und Chancenmanagement bzw. Klimarisikomanagement zu implementieren.

Komplexität bewältigen: ganzheitlich analysieren und nachhaltig handeln

Die regulatorischen Anforderungen sind vielfältig und von entscheidender Bedeutung, um den wachsenden Erwartungen der Stakeholder gerecht zu werden. Sie setzen die Rahmenbedingungen für ein effektives Klimarisikomanagement. Hierbei stehen nicht nur Klimaschutzmaßnahmen, sondern auch die Vermeidung von Klimarisiken und die Begrenzung von Klimafolgeschäden im Fokus. Es gilt, die Resilienz des Geschäftsmodells und der -strategie gegenüber den Risiken aus Klimagefahren und dem Übergang zu einer emissionsärmeren Wirtschaft zu erhöhen.

Dafür sind sowohl **physische Risiken** als auch **transitorische Risiken und Chancen** (auch als **Übergangereignisse** bezeichnet) im Rahmen der Klimarisikoanalyse zu analysieren. Unter physischen Risiken werden diejenigen Gefahren verstanden, die aus klimabedingten Ereignissen resultieren und Menschen, Vermögenswerte oder Umweltressourcen potenziell akut (z. B. Stürme, Überschwemmungen) oder chronisch (z. B. Anstieg des Meeresspiegels, langfristige Temperaturveränderung) schädigen können. Klimabedingte Übergangereignisse resultieren per Definition aus dem Übergang zu einer emissionsarmen bzw. -freien Wirtschaft.

Im Rahmen der Durchführung einer Klimarisikoanalyse müssen sich Unternehmen auf Unsicherheiten und dynamische, oft unvorhersehbare Veränderungen von Risiken und Chancen einstellen. Ein zentraler Faktor ist die Berücksichtigung standortspezifischer und unternehmerischer Rahmenbedingungen, welche sich auf Produkte, Dienstleistungen, Märkte, Betriebsabläufe und Wertschöpfungsketten auswirken können. Daher ist eine Analyse der Standorte und Geschäftsaktivitäten unerlässlich, um die relevanten Risiken und Chancen zu identifizieren. Des Weiteren erstrecken sich diese Risiken und Chancen zudem oft über einen längeren Zeithorizont hinaus, welcher die traditionellen

Geschäftsplanungs- und Investitionszyklen überschreitet. Sie resultieren aus jahrzehntelangen Veränderungen, wie etwa steigenden Treibhausgaskonzentrationen oder der Vielzahl an neuen Gesetzen, und können sich in kurzfristigen, mittelfristigen oder langfristigen Herausforderungen oder Chancen manifestieren. Unternehmen müssen folglich auch diese potenziellen Schwellenwerte und gesetzlichen Veränderungen in ihre Risikomanagementstrategien integrieren. Schließlich sind die Risiken und Chancen des Klimawandels eng miteinander verknüpft und haben Auswirkungen auf sozioökonomische sowie finanzielle Systeme. Um diese Verknüpfungen und ihre Wechselwirkungen besser verstehen zu können, ist eine mehrdimensionale Perspektive erforderlich.

Implikation für die Praxis: vom Risiko zur Resilienz in fünf Schritten

Die effektive Bewältigung dieser Risiken erfordert von Unternehmen eine strukturierte Vorgehensweise, die es ihnen erlaubt, ihre spezifischen physischen Risiken und Übergangereignisse zu identifizieren und gezielt Maßnahmen zu entwickeln. Diese umfasst idealerweise nachfolgende fünf Schritte. —————>



- 1 Der erste Schritt besteht bei den **physischen Risiken** aus der **Scoping-Phase**, in welcher zunächst die Untersuchungsobjekte definiert werden. Hierbei werden insbesondere klimarelevante Infrastrukturen und Komponenten der gesamten Wertschöpfungsketten (Standorte, Lieferketten, Infrastruktur und Absatzmärkte) systematisch erfasst. Für die Eruiierung der **Übergangseignisse** bildet die **Informationsbeschaffung** den ersten Schritt: Um eine fundierte Grundlage für die weitere Analyse zu schaffen, werden die wichtigsten Geschäftsaktivitäten und die damit verbundenen Vermögenswerte, Erträge und Kosten identifiziert, die mit dem Übergang zu einer emissionsarmen Wirtschaft in Konflikt stehen oder für diesen förderlich sind.
- 2 Es folgt die **Szenarioanalyse**, wobei unterschiedliche Klimaszenarien für die Risikoanalyse festgelegt werden. Für die Analyse **physischer Risiken** ist mindestens ein »High Emission«-Szenario zu wählen. Für die Analyse der **Übergangseignisse** ist mindestens ein Szenario anzuwenden, das die **globale Erwärmung auf 1,5 °C** begrenzt (ohne oder mit begrenzter Überschreitung). Diese Mindestanforderungen gewährleisten, dass der jeweilige »worst case« berücksichtigt wird. Für die Ableitung von strategischen Entscheidungen und zur zielgerichteten, effizienten Mitigation von Risiken empfiehlt es sich allerdings, weitere Szenarien in die Betrachtung einzubeziehen.
- 3 Im dritten Schritt erfolgt die **Risikoidentifikation**. Spezifisch für die physischen Risiken erfolgt vor der eigentlichen Identifikation der Risiken ein Risiko-Screening, um die Relevanz der Klimagefahren für die ausgewählten Untersuchungsobjekte im Detail abzuklären. Ziel ist es, sich nur auf die regional relevanten Gefahren zu fokussieren, da bspw. Lawinen oder der Meeresspiegelanstieg nicht universell auftreten. Im Anschluss erfolgt die eigentliche Risikoidentifikation konkreter physischer Risiken und Übergangseignisse, wobei die Betrachtung der kurz-, mittel- und langfristigen Zeiträume sowie lokaler Klimagefahren und Erfahrungsberichte vorgenommen wird. Die gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage für die anschließende Bewertung.
- 4 Im Rahmen der **Risikobewertung** erfolgt eine Evaluierung der identifizierten Risiken im Hinblick auf ihre Eintrittswahrscheinlichkeit, die potenzielle Schadenshöhe (aktuell und erwartet) und die Dauer ihrer Auswirkungen bezogen auf kurz-, mittel- und langfristige Zeithorizonte. Die Einschätzung erfolgt ohne die Berücksichtigung von Gegenmaßnahmen (Bruttobetrachtung gemäß CSRD).
- 5 In der abschließenden **Maßnahmenplanung und -steuerung** werden konkrete technische und organisatorische Maßnahmen zur Risikominderung und Nutzung von Chancen entwickelt. Die erfolgreiche Umsetzung dieser Maßnahmen wird kontinuierlich überwacht, um sicherzustellen, dass die Risiken nachhaltig gemindert werden und das Unternehmen langfristig widerstandsfähiger gegenüber den Auswirkungen von klimabedingten Risiken wird.

Fazit: Klimarisiken und -chancen erkennen und strategisch nutzen

Neben der Erfüllung regulatorischer Anforderungen zur Durchführung einer Klimarisikoanalyse bietet diese insbesondere die Gelegenheit, die Auswirkungen des Klimawandels auf das Unternehmen besser verstehen zu können. Mithilfe der Klimarisikoanalyse erfolgt eine ganzheitliche Analyse der Wertschöpfungskette, indem bspw. Lieferanten-, Produktions- und Vertriebsanalysen aus einer anderen Perspektive betrachtet werden. Die Geschäfts- und Nachhaltigkeitsstrategie sowie die Resilienz der eigenen und relevanten Standorte in der Lieferkette werden auf wesentliche Risiken und Chancen im Zusammenhang mit den Geschäftsaktivitäten und Vermögenswerten geprüft. Dies erfolgt über verschiedene Zeithorizonte und mittels verschiedener Szenarien. Dadurch wird ermöglicht, frühzeitiger mögliche Engpässe bzw. Vorteile in der Wertschöpfungskette und Geschäfts- und Nachhaltigkeitsstrategie zu identifizieren und durch geeignete Gegenmaßnahmen (z. B. diversifizierte Lieferketten, Betriebskontinuitätsmanagement oder bauliche Maßnahmen wie Wärmedämmung und Hochwasserschutz) möglichen Schäden entgegenzuwirken bzw. durch geeignete Maßnahmen die Chancen als strategischen Vorteil für das Unternehmen einzusetzen. Folglich wird die Analyse von Klimarisiken und -chancen zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor für die Zukunft, die Vorstand und Aufsichtsräte folglich aktiv vorantreiben sollten. Aufsichtsräte sollten mit ihrem Vorstand insbesondere in die Diskussion gehen, wie die Auswirkungen des Klimawandels auf das eigene Unternehmen bewertet wurden und welche strategischen Implikationen hieraus abgeleitet werden. ←



Law

KPMG Zukunftsgipfel

Performance & Strategy

Mittwoch, 19. Februar 2025,
15:00–17:00 Uhr

Kapitalmarktorientierte Unternehmen stehen unter immensem Druck, die Erwartungen von Investoren zu erfüllen und gleichzeitig ihre Ertrags- und Liquiditätslage sowie die Kapitalallokation zu optimieren.

Erfahren Sie von führenden Expertinnen und Experten, wie Sie eine resiliente Business Performance sicherstellen und strategischen Unsicherheiten vorbeugen.

Die Teilnahme an der virtuellen Konferenz ist kostenfrei.



Jetzt registrieren
kpmg.de/zukunftsgipfel-performance-strategy



Laura Eckardt, WPin, ist Managerin bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und beschäftigt sich im Department of Professional Practice mit Fragen zur Rechnungslegung nach IFRS.



Ingo Rahe, WP/ StB, ist Director bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und beschäftigt sich im Department of Professional Practice mit Fragen zur Rechnungslegung nach IFRS.

Die Berücksichtigung klimabezogener Sachverhalte in der Unternehmensberichterstattung

Autoren: **Laura Eckardt** und **Ingo Rahe**

Einleitung

Bislang sind klimabezogene Sachverhalte in der Unternehmensberichterstattung primär im Rahmen der sog. nichtfinanziellen Erklärung in Form nur weniger Angaben von bestimmten großen kapitalmarktorientierten Unternehmen (u. a.) zu berichten; diese Angaben unterlagen bisher keiner inhaltlichen Prüfungspflicht durch den Abschlussprüfer. Ab dem Geschäftsjahr 2024 müssen nun diese Unternehmen¹ eine sehr umfangreiche Nachhaltigkeitsberichterstattung als Bestandteil des Lageberichts in einem gesonderten Abschnitt erstellen, die inhaltlich durch einen Wirtschaftsprüfer und durch den Aufsichtsrat zu prüfen ist.² Die Unternehmensberichterstattung lässt sich damit in die Finanzberichterstattung, die aus dem Abschluss und dem allgemeinen Teil des Lageberichts besteht, sowie in die Nachhaltigkeitsberichterstattung unterteilen.

Die Auswirkungen des Klimawandels sind nun kein isoliertes Thema, das nur im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung Berücksichtigung findet. Es können sich vielfältige Sachverhalte ergeben, die ebenso Einfluss auf die Finanzberichterstattung eines Unternehmens nehmen. Dazu gehören neben klimabezogenen Risiken auch entsprechende Chancen und sonstige Sachverhalte. Dabei werden die klimabezogenen Risiken typischerweise unterschieden in physische Risiken und Übergangsrisiken. Während Erstere direkt aus klimabedingten Wetterveränderungen resultieren, beziehen sich Letztere auf Veränderungen, die sich aus der Umstellung auf eine klimaneutrale Wirtschaft ergeben, u. a. im regulatorischen oder technischen Umfeld.³

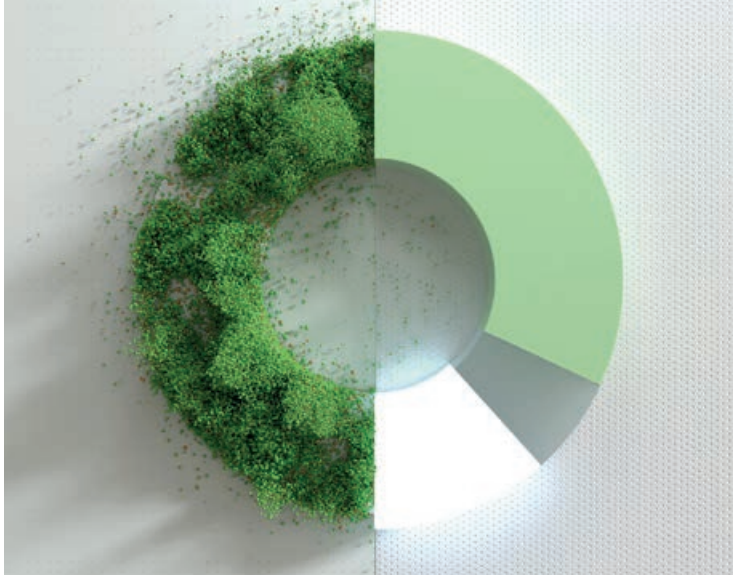
Die entsprechende Abbildung solcher Sachverhalte ist derzeit nicht explizit durch die IFRS geregelt. Es ist jedoch Aufgabe der berichterstattenden Unternehmen, u. a. klimabezogene Risiken in die allgemeinen Prinzipien sowie Anforderungen der IFRS einzuordnen.⁴ Die korrekte Abbildung erfordert einerseits die entsprechende Berücksichtigung in der Bilanzierung und andererseits die zugehörige Berichterstattung in Anhang und Lagebericht. Es ist zudem darauf zu achten, dass die Finanzberichterstattung und die Nachhaltigkeitsberichterstattung insgesamt ein abgestimmtes Bild abgeben.

¹ Die Regelungen gelten zunächst für große kapitalmarktorientierte Unternehmen, CRR-Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen mit jeweils mehr als 500 Arbeitnehmern. Der Anwenderkreis erweitert sich in den Folgejahren kontinuierlich.

² Derzeit existiert nur ein Regierungsentwurf zur Umsetzung der CSRD.

³ Vgl. ESRS E1

⁴ Vgl. IASB, Educational material: Effects of climate-related matters on financial statements, republished in July 2023; IASB, Exposure Draft: Climate-related and Other Uncertainties in the Financial Statements, published in July 2024



Einfluss auf die Bilanzierung

Klimabezogene Sachverhalte können insbesondere Einfluss auf Bilanzposten nehmen, denen Schätzwerte zugrunde liegen. Dazu gehört u. a. der Impairment-Test nach IAS 36, bei dem die Werthaltigkeit der nicht-finanziellen Vermögenswerte überprüft wird.⁵ Die Beurteilung beruht in der Regel auf einer ganzen Reihe von Schätzwerten. Zu den wesentlichen gehören typischerweise Annahmen bezüglich der zukünftigen Umsatz- und Kostenentwicklungen sowie zur Bestimmung eines angemessenen Kapitalkostensatzes.

Klimabezogene Risiken können einerseits Einfluss auf die zukünftig erwarteten Umsatzerlöse nehmen. Dabei sind physische Risiken insbesondere für Unternehmen von Bedeutung, deren Produktionsprozess von der Umwelt bzw. dem Wetter abhängig ist. Übergangsrisiken hingegen sind für Unternehmen relevant, deren Produkte klimabedingt weniger nachgefragt oder stärker reguliert werden.

Andererseits kann auch die Kostenseite von klimabezogenen Risiken beeinflusst werden. Sowohl physische Risiken als auch Übergangsrisiken können zu wesentlichen Kostensteigerungen führen, z. B. durch Ausgaben für Hitzeschutzmaßnahmen, höhere Rohstoffpreise oder das Erfordernis, Produktionsverfahren umweltschonender zu gestalten. Hierzu gehört auch der verpflichtende Ausgleich von CO₂-Emissionen mit entsprechenden Zertifikaten, der innerhalb der EU schrittweise auf immer mehr Branchen ausgeweitet wird.⁶

Und nicht zuletzt können auch die Kapitalkosten eines Unternehmens durch Übergangsrisiken beeinflusst werden. Es ist zu erwarten, dass zukünftig auch nachhaltigkeits- bzw. klimabezogene Kennzahlen bei der Vergabe von Krediten und Finanzierungen Berücksichtigung finden.⁷ So können sich für einige Unternehmen auf Basis dieser Kennzahlen erhöhte Kapitalkosten ergeben.

In Bezug auf den Impairment-Test insgesamt zeigt sich, dass Unternehmen den Einfluss klimabezogener Risiken auf die Werthaltigkeit ihrer Vermögenswerte überprüfen sollten.⁸

Angaben in Anhang und Lagebericht

Neben dem direkten Einfluss auf die Bilanzierung können sich für klimabezogene Sachverhalte auch Angabepflichten in der finanziellen Berichterstattung ergeben. Zum einen kommen Angaben in Betracht, die sich aus bestimmten IFRS-Standards ergeben. Dazu gehört z. B. die Vorschrift des IAS 36.134 (d) bzw. (e), nach der die wesentlichen Annahmen eines durchgeführten Goodwill Impairment-Tests zu benennen und deren Ermittlung zu beschreiben ist. Sofern hier klimabezogene Sachverhalte eine Rolle spielen, weil sie sich z. B. signifikant auf die getroffenen Annahmen auswirken, so ist dies im Abschluss anzugeben.⁸

Weiterhin kommen übergreifende Prinzipien der IFRS in Betracht. Nach IAS 1.122 bzw. IAS 1.125 sind wesentliche Ermessensentscheidungen des Unternehmens sowie die mit wesentlicher Schätzunsicherheit behafteten zukunftsbezogenen Annahmen im Abschluss offenzulegen. →

5 Für weitere Beispiele siehe auch KPMG IFRG Limited: *Clear on climate reporting: Digital hub on the financial reporting impacts of climate change*, 2024

6 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz: *Nationaler Emissionshandel, 2024*; Die Bundesregierung: *Gebäude und Verkehr beim Klimaschutz stärker in der Pflicht*, 2024

7 Vgl. Balz et al.: *ESG-Risiken im Kreditprozess für Firmenkunden*, DB 36/2024, S. 2173 ff.; Gadow et al.: *Berücksichtigung von ESG-Risiken im Rahmen der Kreditvergabe- und -überwachungsprozesse von Finanzinstituten*, DB 10/2023, S. 564 ff.; Andrejewski/Krause/von Hesberg (2023): *Praxishandbuch ESG*, S. 499 f.

8 Die BaFin hat am 7.11.2024 bekannt gegeben, dass die Prüfung von Werthaltigkeitstests einen Prüfungsschwerpunkt für die Abschlüsse 2024 darstellt. Es kommt ihr insbesondere darauf an, dass die zugrunde gelegten Annahmen gut dokumentiert und dargestellt sind. Dazu können insbesondere auch Annahmen zu klimabezogenen Sachverhalten gehören.

Darüber hinaus hat das Unternehmen gemäß IAS 1.31 weitergehende Angaben zu machen, sofern diese für das Verständnis der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Bedeutung sind.⁹ Unter diese Offenlegungspflichten können derzeit all diejenigen klimabezogenen Risiken eines Unternehmens subsumiert werden, die für Abschlussadressaten in finanzieller Hinsicht entsprechende Relevanz besitzen.

Zusätzlich ist zu beachten, dass sich alle wesentlichen identifizierten klimabezogenen Risiken entsprechend in der Risikoberichterstattung im Lagebericht niederschlagen.

Konsistenz zwischen finanzieller und nichtfinanzieller Berichterstattung

Die Finanzberichterstattung und die Nachhaltigkeitsberichterstattung sind bei einigen Unternehmen zwei Berichtsinstrumente, die voneinander getrennt erstellt werden. Daher sollte darauf geachtet werden, dass die zentralen Annahmen, Daten und qualitativen Informationen, die beiden zugrunde liegen, insgesamt konsistent sind. Dies wird in den ESRS auch explizit gefordert.¹⁰ Die ESRS sind ein von der EFRAG und der EU entwickelter, umfangreicher Satz von Vorgaben, die für die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu berücksichtigen sind.¹¹

Für den Nachhaltigkeitsbericht sind im Rahmen der doppelten Wesentlichkeitsanalyse finanzielle Risiken zu beurteilen, u. a. auch explizit in Bezug auf den Klimawandel. Weiterhin finden sich in den ESRS zahlreiche Angabepflichten, u. a. zu den finanziellen Auswirkungen wesentlicher physischer Risiken und Übergangsrisiken.¹² Die in diesem Zuge identifizierten und berichteten Risiken sollten einerseits konsistent sein mit den in der Bilanzierung verwendeten Annahmen, z. B. hinsichtlich des Impairment-Tests. Und andererseits sollten sie grundsätzlich im Einklang stehen mit den im Lagebericht berichteten Risiken. Insgesamt sollten finanzielle und nichtfinanzielle Berichterstattung in jedem Fall ein abgestimmtes Bild abgeben. Die Konsistenz beider Berichte gehört erneut zu den Prüfungsschwerpunkten der ESMA für 2025.¹³

Handlungsempfehlungen

Aus den obigen Ausführungen ergeben sich im Hinblick auf die Berücksichtigung klimabezogener Sachverhalte im IFRS-Abschluss folgende Handlungsempfehlungen in Form von Fragen für den Aufsichtsrat an das Management:

Welche klimabezogenen Sachverhalte spielen nach Auffassung des Vorstands die wesentlichste Rolle für das Unternehmen?

Sind klimabezogene Risiken angemessen in bestehende Risikomanagement- und Berichterstattungssysteme integriert? Welche klimabezogenen Risiken werden in der internen Risikoberichterstattung an den Vorstand berichtet?

An welcher Stelle in der Bilanzierung haben die Annahmen über diese Sachverhalte eine Rolle gespielt? Wurden Ermessensspielräume dabei eher konservativ oder eher progressiv ausgeübt?

An welchen Stellen wird über die zugrunde liegenden Annahmen im Abschluss bzw. im Lagebericht berichtet?

Ist die Berichterstattung über klimabezogene Sachverhalte in der Finanzberichterstattung (Abschluss und allgemeiner Teil des Lageberichts) konsistent mit den Informationen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung bzw. an welchen Stellen gibt es begründete Abweichungen?



9 Vgl. Fußnote 4

10 Vgl. ESRS 1.123 ff.

11 Für weitere Informationen siehe auch KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: *ESRS – A visual approach*, Mai 2024

12 Vgl. Angabepflichten E1-9 sowie ESRS 2 SBM-3 und IRO-1

13 Vgl. ESMA, European common enforcement priorities for 2024 corporate reporting, published in October 2024



Wenn man im Trüben fischt Autor: Johannes Hanshen

Man muss derzeit wohl keine intensive Studie durchführen, um festzustellen, dass Risiken, die das Unternehmen nicht beeinflussen kann, höchste Relevanz für seine Entwicklung haben. Dazu zählen geopolitische Themen und Krisen, die die letzten Jahre und auch heute die Welt in Atem halten. Sie zeichnen sich nicht nur dadurch aus, dass sie vom Unternehmen schwer oder gar nicht beeinflusst werden können; sie sind oft auch unvorhersehbar. Dazu kommen Risiken wie Cyberangriffe und Sabotage, die ebenfalls eine deutlich höhere Relevanz bekommen haben. Diese Risiken wollen wir für diesen Artikel zusammengefasst als »externe Sicherheitsrisiken« definieren.

Nach § 289 HGB ist im Lagebericht und nach § 315 HGB im Konzernlagebericht die voraussichtliche Entwicklung der Kapitalgesellschaft mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern. Unabhängig davon, ob sie beeinflussbar oder unvorhersehbar sind oder nicht. Somit müssen unsere gerade definierten externen Sicherheitsrisiken selbstverständlich dem Grunde nach im Lagebericht dargestellt werden. Wie gehen Unternehmen damit um, wenn sie bezüglich der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung im Trüben fischen und trotzdem einen möglichst klaren Blick auf die Auswirkung dieser höchst unsicheren Sicherheitsrisiken darstellen sollen? Es handelt sich schließlich u. a. um:

- den Ukraine-Krieg
- den aktuellen Nahostkonflikt
- die Verschärfung der Spannungen zwischen China und den USA
- Terroranschläge
- Veränderungen der handelspolitischen Beziehungen durch neue politische Konstellationen
- die Rohstoffversorgung in Europa
- stark zunehmende Cyberattacken



Das Fischen im Trüben bezieht sich meistens sowohl auf die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeiten als auch auf die Auswirkungen, wobei oft ein inverser Zusammenhang zwischen Eintrittswahrscheinlichkeit und Grad der Auswirkung besteht. Das bedeutet, dass ein Risiko mit einer sehr geringen Eintrittswahrscheinlichkeit bei seiner Verwirklichung zu einer sehr hohen finanziellen Auswirkung führen könnte. Erinnern wir uns an das Jahr 2019: In wie vielen Risikoberichten wurde das Thema Pandemie nur mit einer pauschalen Aussage oder gar nicht berücksichtigt? Obwohl die finanziellen Auswirkungen einer solchen Risikorealisation auch damals schon als drastisch eingeschätzt wurden, war die Eintrittswahrscheinlichkeit so gering, dass dieses Risiko kaum bis gar keine Erwähnung fand. Es kam schließlich anders.

Berichterstattung über externe Sicherheitsrisiken

Gerade aufgrund all der Unsicherheiten und Unvorhersehbarkeit ist es unerlässlich, dass Vorstand und Aufsichtsrat diese intensiv diskutieren, einordnen und deren Berücksichtigung in den zu prüfenden finanziellen und nichtfinanziellen Berichten ebenso intensiv hinterfragen.

Beginnen wir mit der Berichterstattung, denn die hat es durchaus in sich. Schließlich kommt die Berücksichtigung solcher externen Sicherheitsrisiken an vielen Stellen in der Berichterstattung direkt und indirekt zum Tragen. Anbei ausgewählte Beispiele:

Prognosebericht und Risikobericht im (Konzern-)Lagebericht:

Sofern das Eintreten eines externen Sicherheitsrisikos als überwiegend wahrscheinlich eingeschätzt wird, sollten seine Auswirkungen in der Prognose verarbeitet sein. Da zu den Prognosen die wichtigsten zugrunde liegenden Annahmen anzugeben sind, ist somit ggf. über diese Annahmen im Rahmen der externen Prognoseberichterstattung zu berichten. Zusätzlich ist zu bedenken, dass der mögliche Nichteintritt des in der Prognose eingepreisten Risikos eine »Chance« im Sinne des DRS 20 darstellt und bei hinreichender Bedeutung als solche zu berichten wäre. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass nach DRS 20.127 ein Mindestprognosezeitraum von einem Jahr zu wählen ist. Zwar kann ein längerer Zeitraum ebenfalls dargestellt werden, dennoch ist immer das erste Prognosejahr gesondert anzugeben. Lebenspraktisch wird für den Prognosezeitraum in den meisten Fällen auf ein Jahr abgestellt.

Sofern das Eintreten eines externen Sicherheitsrisikos dagegen nicht als überwiegend wahrscheinlich eingeschätzt wird, ist es nicht mehr in die Prognose einzupreisen und somit nicht mehr im Rahmen der Prognoseberichterstattung zu berichten. Stattdessen kommt eine Berichterstattung im Rahmen der externen Risikoberichterstattung infrage. Dazu kommt es dann, wenn das Risiko intern erhoben wird und ihm – im Sinne eines Rankings – eine wesentliche Bedeutung beigemessen wird. Hier kommen wir aber zu einer fundamentalen Herausforderung bei den externen Sicherheitsrisiken. Während der Zeitraum des Prognose- und somit des Risikoberichts auf ein Jahr abstellt, sind die externen Sicherheitsrisiken selten planbar und oft mittel- oder langfristig. Das bedeutet, dass ein externes Sicherheitsrisiko auf einer Jahresscheibe schwer bis gar nicht greifbar ist. Sofern außergewöhnlich hohe Unsicherheiten bezüglich des Eintritts und der Auswirkungen der Risiken bestehen (wie z. B. damals am Anfang der Pandemie zu Beginn des Jahres 2020), erlaubt die Kommentierung zwar in der Prognose Erleichterungen bei ihrer Genauigkeit. Ein Aussetzen der Prognose ist im relevanten Standard nach DRS 20 allerdings nicht vorgesehen. So kam es im Frühjahr 2020 zu dem irritierenden Szenario, dass einige Unternehmen noch eine vereinfachte Prognose im veröffentlichten Lagebericht abgaben, diese aber aufgrund der hohen Unsicherheiten kurz danach in der Kapitalmarktcommunication im Rahmen einer Ad-hoc-Berichterstattung kassiert und ihre Prognose ausgesetzt haben. Es gilt generell zu berücksichtigen, dass Risiken – entgegen den sonst üblichen Grundgedanken zum Stichtagsprinzip – auch dann in der externen Risikoberichterstattung zu berichten sind, wenn sie erst nach dem Abschlussstichtag eintreten bzw. deren Einschätzung sich nach dem Abschlussstichtag (von nicht wesentlich auf wesentlich) ändert.

Darstellung des Geschäftsverlaufs und Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage im Konzern(-)Lagebericht:

An diesen Stellen sind die Entwicklung des Unternehmens oder des Konzerns und die dafür ursächlichen Faktoren darzustellen. Im Einzelnen ist auch auf die gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen einzugehen, soweit diese für das Verständnis der Analyse des Geschäftsverlaufs und der wirtschaftlichen Lage erforderlich sind. Es ist dabei wichtig, in der Analyse hervorzuheben, welche Veränderungen durch die externen Sicherheitsrisiken eingetreten sind, und dabei zu vermeiden, andere Gründe und Ursachen zu überdecken.



Johannes Hanshen ist stellvertretender Vorsitzender des Audit Committee Institute e.V. sowie Partner und Partner in Charge für Audit in der Region Süd der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Angabe von Schätzungen und Schätzungsunsicherheiten im (Konzern-)Anhang:

Nach den IFRS müssen im Anhang bedeutsame Schätzungen und deren Unwägbarkeiten angegeben werden. Somit sind auch hier, sofern wesentlich, die Einflüsse von externen Sicherheitsrisiken anzugeben. Das kann vielfältige Implikationen haben, z. B. bei der:

- Bewertung von immateriellen Vermögenswerten sowie der Geschäfts- oder Firmenwerte, der Sachanlagen und anderer Vermögenswerte
- Bewertung von aktiven latenten Steuern auf Basis der Realisierbarkeit der steuerlichen Vorteile in der Zukunft
- Bewertung übernommener Vermögenswerte im Rahmen einer Akquisition

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass – im Gegensatz zum kurzfristigen Prognosezeitraum – der Horizont, für den die Risiken »eingepreist« werden müssen, deutlich länger ist. Zum Beispiel kann der Betrachtungszeitraum beim Goodwill Impairment Test bis in die Unendlichkeit reichen.

Der Aufsichtsrat muss sich demnach intensiv damit beschäftigen, dass bei allen Unwägbarkeiten bezüglich der externen Sicherheitsrisiken:

- diese in der Berichterstattung konsistent und vollständig berücksichtigt sind;
- deren Beschreibungen verständlich und nachvollziehbar sind;
- die verschiedenen zeitlichen Dimensionen zwischen kurz-, mittel- und langfristig richtig eingepreist sind;
- Unsicherheiten klar dargestellt sind und dem Adressaten verständlich ist, welche Risiken berücksichtigt sind und welche nicht.

Bewusste Beschäftigung mit externen Sicherheitsrisiken

Noch wichtiger als die Prüfung der Berichterstattung ist natürlich die Beschäftigung des Aufsichtsrats mit den externen Sicherheitsrisiken auch im Rahmen der allgemeinen Vorstandsüberwachung und der Überwachung der Wirksamkeit des Risikomanagements. Hier stellen sich folgende Fragen:

- Sind diese schwer greifbaren und planbaren Risiken wirklich systematisch erfasst und bewertet?
- Werden diese Risiken hinreichend bewusst gesteuert?
- Ist die Bewertung angemessen und gibt es verschiedene Szenarien, die eine Sensitivität auf verschiedene Ausprägungen erkennen lassen?
- Sind ausreichende und angemessene Maßnahmen und Kontrollen implementiert, um diesen Risiken zu begegnen und sie bestenfalls zu mitigieren?
- Wie groß ist der Risikoappetit des Unternehmens bezüglich dieser Risiken? Ist dieser Appetit für den Aufsichtsrat noch angemessen?
- Werden diese Risiken und der Umgang mit ihnen ausreichend mit dem Aufsichtsrat besprochen?

Diese Themen können mit dem Vorstand aber, auch zusätzlich – und dies ist zu empfehlen – direkt mit dem Risikomanager besprochen werden. Planen Sie also in Absprache mit der Unternehmensleitung eine regelmäßige Berichterstattung des Risikomanagers in den Gremiensitzungen ein.

Wenn man im Trüben fischt, sollte man sich zu helfen wissen. Je trüber der Lebensraum, desto größer die Fähigkeit von Fischen, Infrarotlicht zu sehen. Sorgen Sie somit als Aufsichtsrat dafür, dass auch Sie genügend Infrarotlicht für die Einschätzung der externen Sicherheitsrisiken sehen. ←



Unsicherheit aufgrund überbordender Regulatorik – Aktuelle Handlungsempfehlungen

Autorinnen: **Anne-Kathrin Gillig** und **Maren Christina Hopp**

Im Rahmen des EU Green Deal treibt die Europäische Union eine weitreichende Regulierungswelle voran, die nachhaltiges Wirtschaften und den Klimaschutz fördern soll. Über 180 geplante Gesetzesinitiativen stellen Unternehmen vor die Herausforderung, diese Vielzahl an Vorgaben zu verstehen und ihre rechtlichen Auswirkungen präzise zu bewerten. Die Flut neuer Regulierungen führt in vielen Branchen zu tiefgreifender Verunsicherung, da unklar bleibt, welche konkreten Anforderungen künftig gelten werden und wie diese effizient umzusetzen sind. Diese Unsicherheit hat spürbare Folgen: Unternehmen zögern, notwendige Maßnahmen einzuleiten und Investitionen zu tätigen, solange die rechtlichen Rahmenbedingungen nicht eindeutig geklärt sind. Vor diesem Hintergrund stellt sich die zentrale Frage: Welche Ansätze und Maßnahmen können helfen, mehr rechtliche Sicherheit zu gewinnen und Prozesse im Einklang mit den neuen ESG-Vorgaben zu gestalten?

Auswirkungen des EU Green Deal

Die durch den EU Green Deal angestoßene Regulierungsflut stellt Unternehmen vor zahlreiche organisatorische und administrative Herausforderungen, die tief in ihre betrieblichen Abläufe eingreifen. Dies bedeutet einen enormen Anstieg des administrativen Aufwands, da umfangreiche Daten erhoben, geprüft und strukturiert offengelegt werden müssen. Häufig bindet dieser Aufwand jedoch Ressourcen, die in tatsächliche nachhaltige Maßnahmen selbst effektiver investiert wären. Zudem führen die Vielfalt und die Dynamik neuer Regularien zur Unsicherheit darüber, welche Standards in welcher Tiefe dokumentiert werden müssen, um potenzielle Sanktionen zu vermeiden. So muss bspw. ein produzierendes Unternehmen nicht nur die CO₂-Bilanz seiner eigenen Werke, sondern auch die von Lieferanten und Logistikpartnern dokumentieren, was angesichts oft globaler Lieferketten besonders komplex und zeitintensiv ist. Die fehlende Klarheit, wie umfassend und transparent Berichte gestaltet sein müssen, um rechtlichen Anforderungen zu genügen, bringt ein erhöhtes Risiko für Sanktionen und Rufschädigung mit sich. Dieser hohe Verwaltungsaufwand stellt somit nicht nur eine finanzielle und organisatorische Belastung dar, sondern beeinträchtigt auch erheblich die Planungs- und Handlungssicherheit.

Ein einheitliches Governance-System

Angesichts der zunehmenden Flut an gesetzlichen Vorschriften und ständigen Anpassungen verspüren viele Unternehmen den Druck, für jedes neue Gesetzesvorhaben separate Governance-Systeme zu etablieren, die dann isoliert und nebeneinander bestehen. Diese Strategie mag auf den ersten Blick pragmatisch erscheinen, greift jedoch oft zu kurz und birgt langfristige Risiken. Während kurzfristig eine oberflächliche Erfüllung gesetzlicher Anforderungen erreicht wird, leidet die langfristige Umsetzbarkeit. Mit jeder neuen gesetzlichen Regelung nimmt die Komplexität exponentiell zu, was Unternehmen vor die Herausforderung stellt, ihre

Anne-Kathrin Gillig ist Rechtsanwältin und Partnerin bei der KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH in Frankfurt am Main. Sie leitet den Bereich Compliance und Wirtschaftsstrafrecht bei KPMG Law. Die Schwerpunkte ihrer Beratung liegen neben dem Aufbau von Compliance-Management-Systemen im Bereich des Außenwirtschaftsrechts, ESG und internationale Compliance.



Maren Christina Hopp ist Rechtsanwältin und Associate bei KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH in Hamburg. Sie berät Unternehmen und international tätige Konzerne im Bereich Compliance. Die Schwerpunkte ihrer Beratung liegen im Außenwirtschaftsrecht und ESG.



Strukturen kontinuierlich anzupassen und Verantwortlichkeiten klar zu definieren. Dies führt zu steigenden Verwaltungskosten, einer Notwendigkeit zum Personal- aufbau und einer sinkenden Effizienz – ein Teufelskreis, der die Belastung erhöht und die Produktivität mindert.

Daher ist eine strategische Entscheidung erforderlich, ob man weiterhin auf isolierte, kurzfristige Lösungen setzt oder ob der Zeitpunkt gekommen ist, ein integriertes und nachhaltiges Governance-System aufzubauen, das alle relevanten gesetzlichen Anforderungen in einer einheitlichen Struktur abdeckt und langfristig Bestand hat. Eine solche Lösung erfordert jedoch eine grundlegende Transformation der Unternehmensprozesse. Diese Umstellung reduziert langfristig die Komplexität und erleichtert die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften. Entscheidend ist dabei eher die zeitliche Komponente: Für Unternehmen ist es wichtiger, die Transformation frühzeitig einzuleiten, anstatt zu lange auf die vermeintlich perfekte Lösung zu warten. Eine zügige Umsetzung ermöglicht es, in der Praxis kontinuierlich zu analysieren, welche Ansätze tatsächlich funktionieren und wo Anpassungsbedarf besteht. Für eine erfolgreiche Neuausrichtung sollte zunächst eine umfassende Stakeholder- und Relevanzanalyse durchgeführt werden, um alle gesetzlich relevanten Verpflichtungen zu identifizieren, die die Grundlage für ihre ESG-Strategie bilden. Angesichts der Vielzahl an Regelungen kann die Identifikation der einschlägigen Vorgaben eine Herausforderung darstellen, bei der IT-Tools¹ unterstützen können, indem sie notwendige Screening-Prozesse erleichtern.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse gilt es, Prozesse zu entwickeln und klare Richtlinien zu formulieren. Durch die Festlegung eines geeigneten Regelungsrahmens werden Unsicherheiten minimiert und gleichzeitig Spielraum für Anpassungen geschaffen, um flexibel auf zukünftige Anforderungen reagieren zu können.

Unternehmenskultur

Die Bedeutung einer Unternehmenskultur, die ESG-Werte und -Verantwortlichkeiten fördert, darf nicht unterschätzt werden. Eine klare Unterstützung der ESG-Strategie durch die oberste Führungsebene und deren konsequente Kommunikation in der gesamten Organisation sind hierbei entscheidend. Durch gezielte Schulungen, Sensibilisierungsmaßnahmen und Anreizsysteme lässt sich diese Kultur wirkungsvoll an die Mitarbeitenden vermitteln. Eine erfolgreiche Sensibilisierung für ESG-Themen erleichtert nicht nur die Implementierung neuer Unternehmensprozesse, sondern schafft auch ein tieferes Verständnis für die Tragweite von Verstößen und die Relevanz der ESG-Initiativen. Dadurch wird nicht nur die Einhaltung der Prozesse, sondern auch der gesamten Sicherheit gefördert, da Risiken durch ein gemeinsames Verantwortungsbewusstsein frühzeitig erkannt und gemindert werden.

Kontrollen und kontinuierliche Verbesserung

Ein einheitliches Governance-System und standardisierte Prozesse tragen wesentlich zur Sicherheit des Unternehmens bei, indem sie eine systematische und kontinuierliche Überprüfung der Einhaltung aller Vorschriften gewährleisten. Regelmäßige Kontrollen, durchgeführt durch interne Audits oder externe Prüfungen, gewährleisten, dass alle Vorgaben erfüllt und potenzielle Risiken frühzeitig erkannt werden. Durch die fortlaufende Überprüfung und Aktualisierung der Richtlinien und Prozesse wird nicht nur die Effizienz und Effektivität des Systems gesteigert, sondern auch die Anpassungsfähigkeit an neue gesetzliche Anforderungen verbessert. So bleibt das Unternehmen flexibel und kann auf regulatorische Veränderungen rasch und zuverlässig reagieren.

Fazit

Die aktuelle ESG-Regulatorik stellt Unternehmen vor anspruchsvolle Herausforderungen. Ein ganzheitlicher Compliance-Ansatz ermöglicht es jedoch, die Anforderungen des europäischen Green Deal zu erfüllen und gleichzeitig die mit ESG verbundenen Risiken gezielt und nachhaltig zu managen. ←

¹ Beispielsweise der Regulatory Radar der KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH



20 EURO
50 EURO

EU-Geldwäschenovelle 2024:

Die Rolle des Leitungsorgans im geldwäscherechtlichen Risikomanagement

Autoren: **Niclas-Andreas Müller** und **Barbara Scheben**

Die Europäische Union hat am 30.5.2024 eine weitreichende Reform der Regelungen zur Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung verabschiedet. Die neuen Pflichten gelten ab dem 10.7.2027 und haben auch Auswirkungen auf die Leitungsorgane von Unternehmen. Worauf Mitglieder der Leitungsebene bei der Umsetzung achten müssen, erfahren Sie in diesem Beitrag.

Niclas-Andreas Müller ist Senior Manager bei KPMG und Experte für die Prävention von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung.



Barbara Scheben, Partner, Rechtsanwältin, Head of Forensic, Head of Data Protection, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main

Das umfassende Legislativpaket der Europäischen Union besteht aus drei Verordnungen und einer Richtlinie. Für verpflichtete Unternehmen von besonderer Bedeutung ist die Verordnung zur Verhinderung der Nutzung des Finanzsystems für Zwecke der Geldwäsche oder der Terrorismusfinanzierung (kurz: Geldwäsche-VO). Die Europäische Union überführt damit die materiellen Regelungsaspekte von der bisher geltenden Richtlinie zur Verhinderung der Nutzung des Finanzsystems zum Zwecke der Geldwäsche und der Terrorismusfinanzierung (4. Geldwäsche-RL) in der Fassung der Änderungsrichtlinie vom 30.5.2018 (5. Geldwäsche-RL) in die neue Geldwäsche-VO. Deren Regelungen gelten somit unmittelbar für alle Verpflichteten innerhalb der EU und bedürfen keiner nationalen Rechtsumsetzungsakte. Hiermit soll eine unionsweite Harmonisierung des derzeit in Teilen heterogen ausgestalteten Geldwäscherechts der Mitgliedstaaten erreicht werden.

Neue Anforderungen und eine zentrale EU-Behörde

Neben der unmittelbaren Anwendbarkeit bringt die Geldwäsche-VO auch inhaltliche Änderungen für die betroffenen Unternehmen mit sich. Dazu gehören die Einführung einer unionsweit einheitlichen Obergrenze für gewerbliche Barzahlungen, die Anpassung der Regelungen für den Güterhandel und die Erweiterung des Verpflichtetenkreises u. a. um Anbieter von Kryptodienstleistungen sowie Profifußballvereine und Vermittler. Auch reine Industrieholdings werden in Zukunft die konsistente Einhaltung der geldwäscherechtlichen Pflichten durch die ihnen nachgeordneten Unternehmen sicherstellen müssen.

Darüber hinaus verändern sich zahlreiche Detailvorgaben, was teilweise signifikante Aufwände nach sich zieht. Hierzu zählen die Erweiterung der Begriffsdefinition einer »politisch exponierten Person« auf die Leiter von Gebietskörperschaften mit mehr als 50.000 Einwohnern, die Absenkung des Schwellenwerts zur Bestimmung des wirtschaftlichen Eigentums für bestimmte Hochrisikosektoren auf 15 Prozent sowie die (rückwirkend bis 2014 erforderliche) Registrierung aller ausländischen wirtschaftlichen Eigentümer von EU-Immobilien.

Im Vergleich zur aktuellen Verwaltungspraxis der nationalen Aufsichtsbehörden erfolgt außerdem eine teilweise deutliche Absenkung der Fristvorgaben für die periodische Kundendatenaktualisierung. Demnach ist der gesamte Kundenbestand zukünftig spätestens nach fünf Jahren vollständig zu aktualisieren. Hierdurch wird die Aktualität der Kundendaten erhöht und die Grundlage für eine risikoangemessene Überwachung der Geschäftsbeziehung im Zeitverlauf geschaffen. Zudem erhält der Begriff des Kunden für spezifische Verpflichtete eine inhaltliche Erweiterung. Für Güterhändler zählen hierzu zukünftig neben den Käufern ihrer Ware auch ihre Lieferanten.

Die Geldwäsche-VO verlangt von den Verpflichteten neben der Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung erstmals auch das Management von Risiken aus der Umgehung gezielter Finanzsanktionen – was zukünftig zu einer noch engeren organisatorischen Verknüpfung der beiden Kontrollbereiche führen wird.

Die Einhaltung dieser Anforderungen soll durch die neu eingerichtete Behörde zur Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung (kurz: AMLA) mit Sitz in Frankfurt am Main überwacht werden. Zu ihren Aufgaben gehört die direkte Beaufsichtigung ausgewählter Verpflichteter des Finanzsektors, die indirekte Beaufsichtigung der nationalen Aufsichtsbehörden und die Koordination der nationalen Geldwäschemeldstellen.

Von besonderer Bedeutung für Verpflichtete des Nichtfinanzsektors ist die Regulierungskompetenz der neuen Behörde. An mehr als 80 Stellen verweisen die EU-Rechtsakte auf diese Funktion. Demnach hat die AMLA bis 2026 zahlreiche technische Regulierungs- und Durchführungsstandards, Leitlinien und Empfehlungen zu erarbeiten und zu konsultieren, um hierdurch die Anwendung des Unionsrechts für alle Verpflichteten verbindlich zu spezifizieren. →

Verantwortungsbereich des Leitungsorgans

Für die Einhaltung der gesetzlichen und aufsichtlichen Regelungen sind die Mitglieder des Leitungsorgans eines Unternehmens verantwortlich. Wie auch in anderen Rechtsbereichen delegieren sie die operative Verantwortung an die ihnen nachgeordneten Geschäfts- und Zentralbereiche. Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Kontext dem Geldwäschebeauftragten zu.

Der Geldwäschebeauftragte ist verantwortlich für die operative Steuerung des geldwäscherechtlichen Risikomanagementsystems. Regelmäßig handelt es sich hierbei um ein dem Leitungsorgan der Gesellschaft nachgeordnetes Mitglied der Führungsebene¹, welches formell zu bestellen ist. Unter eng begrenzten Voraussetzungen kann ein Mitglied des Leitungsorgans diese Funktion in Personalunion ausüben. Die Bestellung und Abberufung des Geldwäschebeauftragten sind der zuständigen Aufsichtsbehörde anzuzeigen.

Um die strategische Bedeutung der Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung für verpflichtete Unternehmen hervorzuheben, definiert das Geldwäscherecht darüber hinaus spezifische Prüf- und Freigabepflichten, die dem Leitungsorgan der Gesellschaft zugewiesen werden und von diesem nicht weiterdelegiert werden dürfen.

Leitungs- und aufsichtsfunktionale Pflichten

Das Leitungsorgan hat die internen Strategien zur Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung sowie die vom Geldwäschebeauftragten jährlich zu erstellende unternehmensweite Risikobewertung zu genehmigen. Risikobewertung und interne Strategien bilden das Fundament des geldwäscherechtlichen Risikomanagementsystems und sind insofern von hervorgehobener Bedeutung. Darüber hinaus sind diese Bestandteile gesamtheitlich-strategisch ausgerichtet, betreffen zahlreiche Unternehmensbereiche und rechtfertigen die Befassung seitens des Leitungsorgans.

Das verpflichtete Unternehmen muss gemäß der Geldwäsche-VO² ein Mitglied seines Leitungsorgans als **Compliance-Manager** benennen. Diese Funktion ist nicht mit dem Geldwäschebeauftragten zu wechseln, der vom Leitungsorgan bestellt wird. Der Compliance-Manager ist dafür verantwortlich, sicherzustellen, dass die Anforderungen der Geldwäsche-VO sowie die von Aufsichtsbehörden erlassenen Verwaltungsakte eingehalten werden, und bedient sich hierfür der Anti-Geldwäsche-Funktion. Ist das Leitungsorgan ein Organ, das gemeinschaftlich für seine Entscheidungen verantwortlich ist, ist er dafür zuständig, es zu unterstützen und in seinen geldwäschebezogenen Entscheidungen zu beraten.

Zusätzlich zu seinen Prüf- und Freigabepflichten als Mitglied des Leitungsorgans hat der Compliance-Manager die internen Verfahren und Kontrollen zur Verhinderung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung zu genehmigen sowie sicherzustellen, dass die internen Strategien, Verfahren und Kontrollen der Risikolage des Unternehmens entsprechen und umgesetzt werden. Es liegt in seiner Verantwortung, die für diesen Zweck erforderlichen personellen und materiellen Ressourcen bereitzustellen. Darüber hinaus ist er der Empfänger von Informationen über wesentliche Schwachstellen in den implementierten Strategien, Verfahren und Kontrollen. Der Compliance-Manager erstattet dem Leitungsorgan regelmäßig, mindestens jährlich Bericht über die Umsetzung der internen Strategien, Verfahren und Kontrollen. Er berichtet über das Ergebnis von Revisions-, Jahresabschluss- und Sonderprüfungen und trifft die für die Behebung von darin festgestellten Mängeln erforderlichen Maßnahmen.

Das Aufsichtsorgan ist neben dem Leitungsorgan Empfänger der unternehmensweiten Risikobewertung des Geldwäschebeauftragten und der Berichterstattung des Compliance-Managers. Im Gegensatz zum Leitungsorgan besteht jedoch keine Genehmigungspflicht. Darüber hinaus muss der Geldwäschebeauftragte die Möglichkeit haben, unabhängig, d. h. ohne Beeinflussung durch das ihm vorgesetzte Leitungsorgan, an das Aufsichtsorgan zu berichten. Hierdurch soll das Aufsichtsorgan in die Lage versetzt werden, seinen unabhängigen Kontrollpflichten auch in Bezug auf die wesentlichen Grundlagen des geldwäscherechtlichen Risikomanagementsystems nachzukommen.

¹ Hierbei handelt es sich um einen Funktionsträger mit ausreichendem Wissen über die Risiken, die für das Institut in Bezug auf Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung bestehen, und einer ausreichend hohen Position, um Entscheidungen mit Auswirkungen auf die Risikolage treffen zu können.

² Vgl. Art. 11 Abs. 1 Geldwäsche-VO

Konsequenzen von Pflichtverstößen

Die Geldwäsche-VO definiert keine spezifischen Sanktionen. Stattdessen überträgt sie die Kompetenz zur Festlegung von Sanktionen für Verstöße gegen die europarechtlichen Anforderungen an die einzelnen Mitgliedstaaten und bestimmt lediglich, dass diese Sanktionen wirksam, verhältnismäßig und abschreckend sein sollen.³

Nach nationalem Recht stellen Verstöße gegen geldwäscherechtliche Pflichten derzeit eine Ordnungswidrigkeit dar. Bei schuldhaftem Handeln kann eine Geldbuße von bis zu 150.000 EUR, bei Fahrlässigkeit von bis zu 100.000 EUR pro Verstoß durch die Aufsichtsbehörde verhängt werden. Schwerwiegende, wiederholte oder systematische Verstöße können darüber hinaus mit einer Geldbuße von bis zu 1. Mio. EUR bzw. dem Zweifachen des aus dem Verstoß gezogenen wirtschaftlichen Vorteils geahndet werden.⁴ Die Geldbuße kann sich sowohl gegen das Unternehmen als auch gegen einzelne Unternehmensvertreter (bspw. den Geldwäschebeauftragten) richten, wenn diese ihre Pflichten vernachlässigt haben.

Weitere aufsichtliche Zwangsmaßnahmen umfassen die Anordnung von Maßnahmen, die Abberufung von Leitungspersonen oder den Entzug der Geschäftslizenz. Nicht zuletzt sollte auch der reputatorische Effekt von (nachgewiesenen) Verstößen berücksichtigt werden. Dies kann bspw. aus einer formellen Bekanntgabe durch die Aufsichtsbehörde oder einem ungeplanten »Leaking« von Informationen aus dem Unternehmen resultieren. Nicht selten übersteigen dabei die sekundären Kosten (Behebungsmaßnahmen und Reputationsschäden) die primären Kosten (z. B. Bußgelder).

Darüber hinaus kommt auch eine strafrechtliche Verfolgung der involvierten Unternehmensvertreter in Betracht. Hierfür genügt es bereits, wenn eine Person leichtfertig nicht erkennt, dass es sich um einen Geldwäschesachverhalt handelt. Im Gegensatz zum Geldwäschebeauftragten sind Mitglieder des Leitungsorgans regelmäßig nicht unmittelbar in die operativen Prozesse eingebunden und erlangen erst über die periodische oder anlassbezogene Berichterstattung der Anti-Geldwäsche-Funktion Kenntnis über kritische Einzelsachverhalte. Insofern werden sich strafrechtli-

che Ermittlungen regelmäßig eher auf mit der operativen Bearbeitung von Geldwäscheverdachtsfällen betraute Personen fokussieren.

Gleichwohl ergeben sich persönliche Risiken auf Grundlage der allgemeinen gesellschaftsrechtlichen Regelungen. In Betracht kommen insbesondere zivilrechtliche Schadensersatzansprüche für Schäden, die dem Unternehmen durch eine Pflichtverletzung von Mitgliedern des Leitungsorgans entstanden sind (bspw., wenn die Genehmigung der internen Verfahren und Kontrollen durch den Compliance-Manager nicht erfolgt und deswegen eine Geldbuße gegen das Unternehmen ausgesprochen wird). Unterlässt es die Geschäftsleitung, Aufsichtsmaßnahmen zu treffen, die zur Verhinderung von (geldwäscherechtlichen) Verstößen erforderlich sind, kann zudem eine Geldbuße gemäß § 130 Abs. 1 OWiG ausgesprochen werden.

Ausblick und Handlungsbedarf

Im Rahmen der dreijährigen Übergangsphase haben Unternehmen Zeit, sich auf ihre neuen Pflichten vorzubereiten. Leitungsorgane sollten sicherstellen, dass bereits frühzeitig die erforderlichen Schritte eingeleitet werden. Zunächst ist festzustellen, ob sich an der Eigenschaft, als Unternehmen bisher (nicht) verpflichtet gewesen zu sein, Änderungen ergeben haben. In einem zweiten Schritt ist zu analysieren, inwiefern Veränderungen an den bestehenden Strukturen, Prozessen und Systemen erforderlich sind.

Mitglieder von Leitungsorganen sollten den Analyse- und Umsetzungsprozess eng begleiten und sich ihrer spezifischen Pflichten im Rahmen des geldwäscherechtlichen Risikomanagementsystems ihres Unternehmens bewusst werden. Hierdurch vermeiden sie Rechts- und Reputationsrisiken und sichern den nachhaltigen Bestand ihres Unternehmens. Denn Compliance ist nicht nur günstiger als Non-Compliance. Eine effiziente und kundenfreundlich ausgestaltete Compliance-Funktion kann in unserer dynamischen Welt zum Wettbewerbsvorteil werden. ←

³ In Ergänzung dazu wird die Europäische Kommission bis zum 10.7.2026 delegierte Rechtsakte erlassen, in denen die Kategorien von Verstößen sowie die Personen, die für solche Verstöße haften, die Indikatoren für die Einstufung des Schweregrads der Verstöße und die Kriterien, die bei der Festsetzung der Höhe der Sanktionen zu berücksichtigen sind, verbindlich geregelt werden.

⁴ Für Verpflichtete des Finanzsektors gelten erhöhte Bußen von bis zu 5 Mio. EUR oder 10 Prozent des Gesamtumsatzes.

Es geht um was!

Wie Unternehmen den gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken können

Autorin: Sarah Wohlfeld M. A.

Es brodelt in unserer Gesellschaft. 85 Prozent der Menschen in Deutschland denken, das Land entwickle sich derzeit eher in die falsche Richtung. 74 Prozent fällt es angesichts der vielen Krisen schwer, an eine bessere Zukunft zu glauben, und 67 Prozent erleben das Land als gespalten.¹ Aktuell mangelt es den Deutschen sowohl an Vertrauen ineinander als auch in das Gemeinwesen. Die Coronapandemie mit neuen gesellschaftlichen Trennlinien und auch menschlichen Verwerfungen hallt ebenso nach wie die Preiskrise mit ihren täglichen Herausforderungen. Gleichzeitig stellt der Krieg in der Ukraine das Land weiterhin vor grundlegende Fragen zu seiner Rolle in Europa und der Welt.

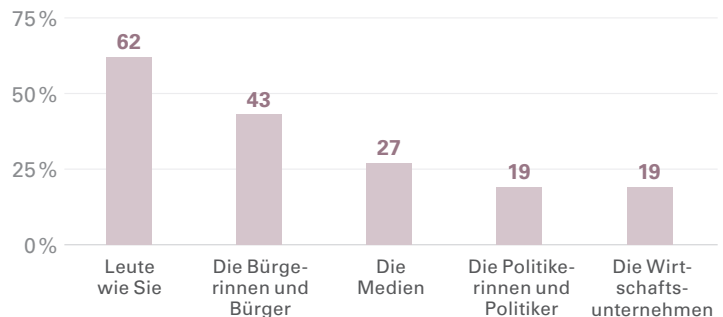
Unternehmen sind ein Abbild der Gesellschaft und wirken gleichzeitig in sie zurück. Gesellschaftliche Konflikte können zu verhärteten Fronten in der Belegschaft führen, die Kollaboration und Produktivität negativ beeinflussen. Auch für ausländische Fachkräfte verliert ein Deutschland, das in innergesellschaftliche Kämpfe verstrickt ist, an Attraktivität. Gleichzeitig haben Unternehmen das Potenzial, gesellschaftliche Entwicklungen positiv zu beeinflussen, sie haben eine große Präsenz im Alltag. Was Unternehmen tun und wie sie es tun, ist ein entscheidender Faktor für das Zusammenleben – angesichts der aktuellen politischen Entwicklungen in Deutschland lässt sich ein gesteigertes Bewusstsein hierfür auch in vielen Unternehmensführungen beobachten.

Verantwortungsübernahme von Unternehmen gewünscht

Bislang nehmen die Menschen Unternehmen allerdings als Akteure wahr, die nicht genug für die Gesellschaft tun. Nur 19 Prozent finden, Wirtschaftsunternehmen übernehmen ausreichend Verantwortung für den Zusammenhalt. Dagegen wünschen sich 88 Prozent der Menschen im Land dringend den verstärkten Einsatz der Wirtschaft für das Gemeinwohl.²

Gefühlter Einsatz für den Zusammenhalt

»Setzen sich (eher) genug ein«



Quelle: More in Common (2023). Setzen sich die folgenden Gruppen bisher genug oder nicht genug für das gute Zusammenleben in Deutschland ein?

Dass Menschen sich mehr Verantwortungsübernahme seitens der Wirtschaft wünschen, erklärt sich aus der zentralen Rolle, die ihr die Menschen in unserem Land zuweisen. Die wirtschaftliche Leistung ist für die Deutschen ein Topfaktor, wenn es um Identifikation geht. 77 Prozent meinten in unserer Grundlagenstudie von 2019, man könne stolz auf diese Leistung sein.³ Wenn wir Menschen fragen, wie sie sich eine gute Zukunft vorstellen, landet das Zielbild einer produktiven Wirtschaft im Ranking weit oben. Zum Beispiel finden es 80 Prozent positiv, wenn Deutschland auch in zehn Jahren »Weltspitze« bei der Industrie wäre.⁴ In Deutschland können Unternehmen darauf zählen, dass die allermeisten Menschen deren Rolle für Wohlstand und Stabilität des Landes ernst nehmen. Damit einher gehen aber auch Erwartungen.

¹ More in Common-Forschung (September/Oktober 2024); n = 2023 (deutschsprachige Wohnbevölkerung ab 18 Jahren), soziodemografisch quitierte Online-Panel-Erhebung

² More in Common-Forschung (2023); n = 2016 (deutschsprachige Wohnbevölkerung ab 18 Jahren), soziodemografisch quitierte Online-Panel-Erhebung

³ More in Common (2019): Die andere deutsche Teilung. Zustand und Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft

⁴ More in Common (2023)

Sarah Wohlfeld M.A. arbeitet als Lead »Projekte« bei More in Common Deutschland. Sie ist Soziologin und Schwerpunkte ihrer Arbeit liegen auf angewandter Forschung und der Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts an (halb)öffentlichen Orten.



Wie Unternehmen gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken können

Verantwortungsvolles Verhalten nach außen

Menschen wünschen sich von Unternehmen einen positiven Einfluss auf gesellschaftliche Entwicklungen und Verhältnisse. Dies ist von besonderer Relevanz, da die große Mehrheit von 79 Prozent der Ansicht ist, dass es aktuell ungerecht im Land zugeht.⁵ In unseren qualitativen Forschungsgesprächen kommen in Bezug auf die Wirtschaft immer wieder die Themen Steuerflucht und Lobbyismus auf. Menschen fürchten besondere »Deals« für die großen Unternehmen (die deutlich kritischer gesehen werden als der Mittelstand und kleine Unternehmen), die bewirken, dass Konzerne sich aus der Verantwortung fürs Gemeinwesen stellen oder dass für sie andere Regeln gelten.

Ein wichtiger Beitrag der Wirtschaft zum Zusammenhalt ist von daher die Annäherung an das Ideal von Unternehmen, die sich ihrem Land, ihrer Region und ihrer Gesellschaft verbunden fühlen, die ihren Beitrag zu den öffentlichen Finanzen leisten und in das Gemeinwesen investieren.

Verantwortungsvolles Verhalten nach innen

Unternehmen können einen entscheidenden Beitrag zu gesellschaftlichem Zusammenhalt leisten, wenn sie ihren Mitarbeitenden Wertschätzung und Respekt entgegenbringen – in Form einer angemessenen Entlohnung, aber auch durch würdevolle Arbeitsbedingungen sowie Schutz vor Überlastung und Erschöpfung. Zentral ist dabei auch das Gesehen- und Gehörtwerden. Dies kann z. B. bedeuten, die Belegschaft als mündige Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Entscheidungen miteinzubeziehen. Im richtigen Umgang mit den Menschen, die für sie arbeiten, liegt also ein immenser Beitrag von Unternehmen zum gesellschaftlichen Frieden.

Auch Studien zeigen eindrucksvoll, dass Menschen, die sich im Betrieb als demokratisch handlungsfähig erleben, Wertschätzung erfahren und mitbestimmen können, seltener dazu neigen, andere Gruppen abzuwerten. Ebenso haben sie stärker das Gefühl, politisch etwas bewirken zu können.⁶ Auch die Bürgerinnen und Bürger bewerten es als wichtigsten Aspekt für das Zusammenleben in Deutschland, dass Menschen für ihre Arbeit Anerkennung erhalten.⁷

5 More in Common-Forschung (September/Oktober 2024)

6 Vgl. u. a. Kiess, Johannes et al. (2023): Arbeitswelt und Demokratie in Ostdeutschland. Erlebte Handlungsfähigkeit im Betrieb und (anti)demokratische Einstellungen. Otto Brenner Stiftung

7 More in Common (2023)

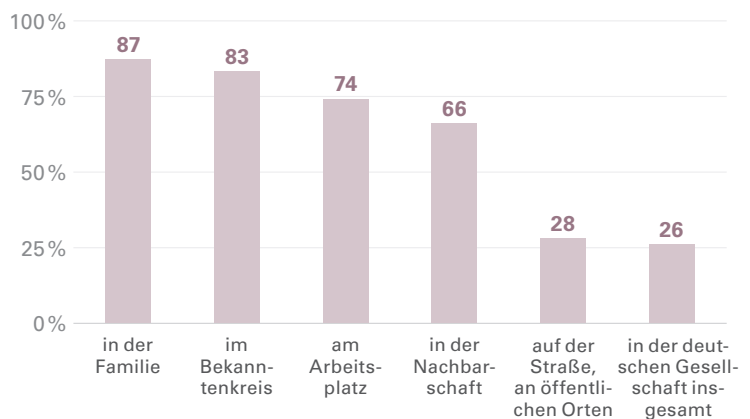
Der Arbeitsplatz als Begegnungsort

Der Arbeitsplatz ist für viele der einzige Ort, an dem sie mit Menschen zusammenkommen, die ganz anders als sie selbst sind. Viele Institutionen, die früher für Austausch über gesellschaftliche Trennlinien hinweg sorgten (Kirchen, Parteien, Vereine), haben an Bedeutung verloren. Verstärkt durch Effekte der sozialen Medien bewegen wir uns häufig in »Blasen«, in denen unser Umfeld größtenteils unsere Weltanschauung teilt.

Für den Arbeitsplatz gilt dies weit weniger: Nur 20 Prozent sagen, die meisten Menschen an ihrem Arbeitsplatz haben eher ähnliche Ansichten wie sie.⁸ Gleichzeitig erleben sie hier vergleichsweise viel Zusammenhalt (74 Prozent, im Vergleich zu 26 Prozent bezogen auf die Gesellschaft).⁹

Zusammenhaltsempfinden auf verschiedenen Ebenen

»Erlebe dort (eher) viel Zusammenhalt«



Quelle: More in Common (2023). Erleben Sie persönlich in den folgenden Bereichen eher viel oder eher wenig Zusammenhalt zwischen den Menschen? (Nur Erwerbstätige wurden nach ihrem Arbeitsplatz gefragt.)

Hier zeigt sich ein enormes Potenzial: An einem geschützten Ort, an dem man weitestgehend das Gefühl hat, »in einem Boot« zu sitzen, gelingt der Austausch auch über schwierige Themen deutlich besser. Hier kann ein Perspektivwechsel stattfinden, Vertrauen auf- und Vorurteile abgebaut werden. Unternehmensführungen sollten den Arbeitsplatz als soziale Orte sehen und Begegnung zwischen Beschäftigten auch über innerbetriebliche Grenzen hinweg fördern und gestalten.

Unternehmen sind für die Menschen in Deutschland zentrale Akteure, an die sie entsprechende Erwartungen haben. Inwieweit es ihnen gelingt, Zusammenhalt, Konfliktfähigkeit und Begegnung zu stärken, entscheidet mit über die Zukunft unserer Gesellschaft. ←

8 More in Common-Forschung (2021); n = 2001 (deutschsprachige Wohnbevölkerung ab 18 Jahren), soziodemografisch quotierte Online-Panel-Erhebung

9 More in Common (2023)

Dr. Thomas Becker verantwortet seit 2019 die Konzernstrategie der BMW Group im Handlungsfeld Nachhaltigkeit und Mobilität. Dazu gehören u. a. die Ziele des Unternehmens im Klimaschutz und deren Verankerung in den Steuerungsprozessen der BMW Group. Vor dieser Funktion war er bei BMW insgesamt zwölf Jahre lang für Politik und Außenbeziehungen verantwortlich.



Carbon Accounting – Schlüsselfrage für die Dekarbonisierung der Lieferkette

Autor: **Dr. Thomas Becker**



Der Stellenwert und der Umfang der Klimaberichterstattung von Unternehmen steigen. Der Kern der Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der EU (Corporate Sustainability Reporting Directive; CSRD) und insbesondere des Berichtsstandards ESRS E1 ist die Darstellung und Prüfung aller dem Unternehmen zuzurechnenden Treibhausgasemissionen. Dies schließt direkte Emissionen durch das Freisetzen von Treibhausgasen am eigenen Standort (Scope 1) ebenso ein wie die indirekten Auswirkungen mit fossiler Energie erzeugten Stroms und erzeugter Wärme (Scope 2), des Weiteren die Auswirkungen der eigenen Produkte in ihrer Nutzungsphase (Scope 3-Downstream) und schließlich die bei der Erzeugung von Zuliefererprodukten erzeugten Klimaauswirkungen (Scope 3-Upstream).

Für die meisten industriellen Produktionsprozesse (Stahl, Chemie, Beton) liegt der Großteil ihrer Klimabilanz in Scope 1 und 2. Diese sind relativ einfach messbar: Die Menge von verbrauchtem Erdgas ist direkt belegbar und für den Einkauf von grünem Strom existieren klare Regeln im Energierecht.

In der Automobilindustrie ist die Situation anders: Scope 1 und 2 machen z. B. für die BMW Group noch nicht einmal 1 Prozent der Klimabilanz aus. Diese wird vielmehr dominiert durch

- den Ausstoß von CO₂ in der Nutzungsphase (Scope 3-Downstream) einerseits und
- die mit der Herstellung des Fahrzeugs in der Lieferkette einhergehenden Treibhausgasemissionen (Scope 3-Upstream) andererseits.¹

Wobei die Elektrifizierung des Antriebs den relativen Stellenwert beider Größen innerhalb von Scope 3 verändert:

- Mit einem steigenden Anteil elektrischer Fahrzeuge gehen die direkten Emissionen der Nutzung zurück (definiert vom Energiemix im Markt),
- zugleich wachsen die Klimaauswirkungen in der Zuliefererkette deutlich: Zusätzlich zum schon immer hohen Energieverbrauch in der Erzeugungsphase (durch Bearbeitung von Stahl, Aluminium, Kunststoffe, Kupfer usw.) kommt mit den Batteriezellen eine große Menge sehr energie- und klimaintensiven Materials dazu.

Da immer wieder Kritiker der Elektromobilität darauf verweisen, dass dieser gegenläufige Effekt »unterschlagen« würde, ist Transparenz nicht nur auf der Unternehmens-, sondern auch auf der Produktebene ein ganz wichtiger Faktor.

Während der Unterschied in den Klimaauswirkungen zwischen zwei Verbrennerfahrzeugen klar durch deren Kraftstoffverbrauch definiert wird, sind es bei einem elektrischen Fahrzeug einerseits der Stromverbrauch auf der Straße und andererseits, wie gut die Lieferkette gemanagt wurde. Daher veröffentlicht die BMW Group die Werte zu allen CO₂-Größen digital. Mit einem EU-Rahmen, der dies verpflichtend macht, ist zu rechnen. →

¹ Zur Dekarbonisierungsstrategie der BMW Group siehe auch die Fallstudie der Harvard Business School <https://online.hbs.edu/courses/business-climate-change/>

Eignung von Durchschnittsdaten für die Ermittlung der Scope 3-Upstream-Zahlen

Dies wirft die Frage auf, wie die Zahlen in »Scope 3-Upstream« eigentlich ermittelt werden. Jahrzehntlang bestand der State of the Art in der Ökobilanzierung auf Basis von Durchschnittsdaten. Hierbei wird ein Fahrzeug in die Anteile der verschiedenen Materialien aufgeteilt und jedem Material ein CO₂-Fußabdruck zugerechnet. Letzterer kommt aus öffentlich zugänglichen, von kommerziellen und staatlichen Anbietern bereitgestellten Durchschnittsdatenbanken. Für eine Reihe von Materialien existieren nur Weltdurchschnitte, für andere differenzierte Werte je nach Region. Diese auf der ISO-Norm 14040 aufbauende Verfahrensweise hat sich bewährt, grundsätzliche Technologievergleiche (z. B. Diesel vs. Hybrid), aber auch Verbesserungen von einem Fahrzeug zu seinem Vorgängermodell einfach zu beschreiben.

Sie sind aber unzureichend und sogar risikobehaftet, wenn es darum geht, ganz andere Fragen zu beantworten: »Wie belastbar sind die Angaben eines Herstellers?«, »Für welchen Lieferanten entscheide ich mich als Kunde?«, »Welches von zwei Elektroautos ist das bessere?«. Es liegt in der Natur einer Durchschnittszahl, dass in der Realität ein großer Teil der realen Daten, aus denen sie berechnet wird, darüber und ein anderer darunter liegt. Anders gesagt: Ein Durchschnittswert lässt viele Anbieter von Materialien besser aussehen, als sie es tatsächlich sind, und bildet andererseits die Leistung von allen, die es besser gemacht haben, nicht ab. Durchschnitte liefern keinen Anreiz, besser zu werden. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, hat die BMW Group seit 2020 mit über 700 ihrer Lieferanten Vereinbarungen getroffen, in denen diese Minderungsmaßnahmen ihres CO₂-Fußabdrucks zusagen. Mithilfe dieser Maßnahmen erfolgt eine Korrektur der ansonsten verwendeten Durchschnittswerte. Die Maßnahmen werden auch im Auftrag der BMW Group durch Dritte in der Lieferkette überprüft.

Status quo: Rekonstruktion der Daten »rückwärts«

Das heutige Vorgehen beruht aber ganz wesentlich auf der Beeinflussung der Lieferkette von ihrem Endpunkt, dem Fahrzeughersteller her und methodisch auf der »Rekonstruktion« der tatsächlichen Emissionen. Dieses Vorgehen ist nicht nur methodisch unvollkommen, sondern auch sehr aufwendig: Wenn jeder Hersteller einer Komponente die Auswirkungen seiner Vorkette berechnet, um seine Kunden zu informieren,

entsteht eine sehr komplexe, risikobehaftete Kette an Schritten der »Rückwärtsermittlung« einer Zahl. Zugleich wird die Auswirkung von Größen immer wieder aufs Neue ermittelt, die eigentlich von weit weniger Akteuren an deren Anfang definiert werden: Die CO₂-Emissionen, die mit der Erzgewinnung und Verarbeitung und den primären Schritten der Materialverarbeitung einhergehen, definieren den CO₂-Fußabdruck von allen Folgeprodukten häufig weit stärker, als es die letzten Weiterverarbeitungsschritte tun. Dabei ist die Anzahl der maßgeblichen Unternehmen viel kleiner als die der Verwender. Mit anderen Worten bestimmt der Umfang, in dem die Unternehmen am Anfang der Kette Erdgas, Erdöl und Kohle verbrennen (also ihr Scope 1), den Scope 3-Upstream von einer um ein Mehrfaches höheren Anzahl von anderen Unternehmen. Und dort, wo tatsächlich die CO₂-Emissionen erzeugt werden, ist ihre Messung und ihr Nachweis auch mit weit geringerem Aufwand möglich als bei den Weiterverarbeitern.

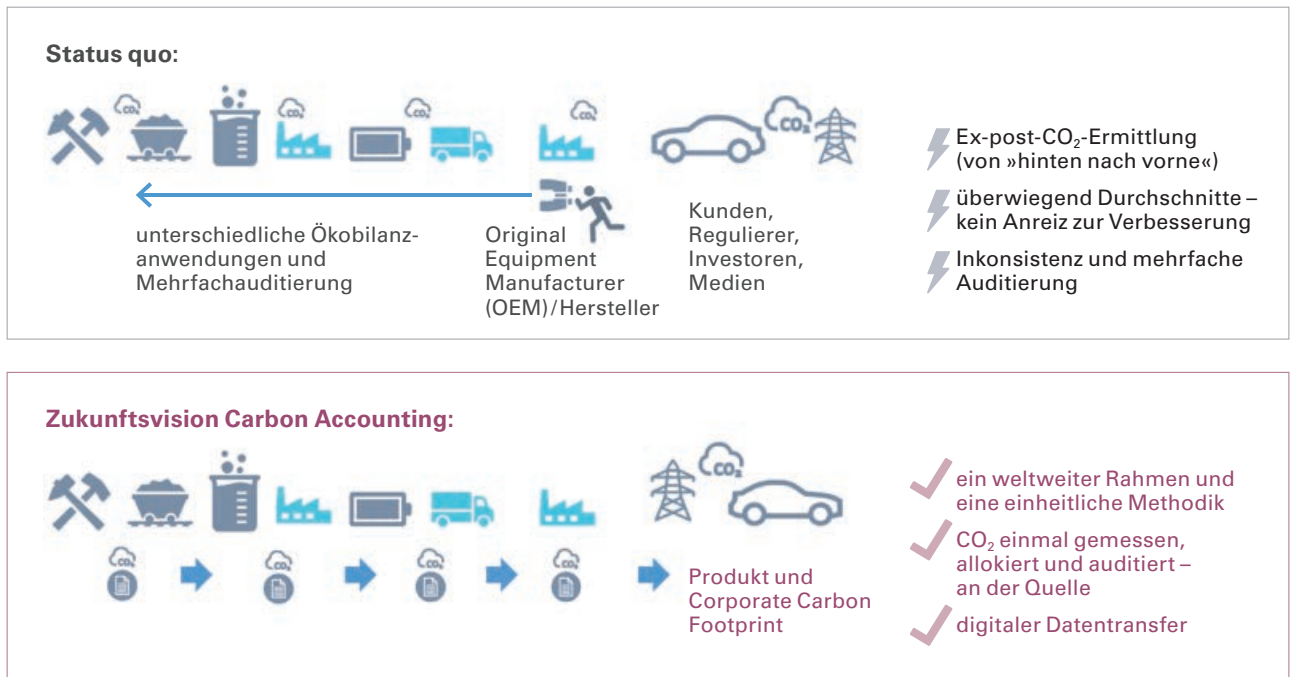
»Carbon Accounting« als Lösung

Die BMW Group unterstützt deshalb die Umkehrung der heutigen dominierenden Logik: Unter dem Oberbegriff »Carbon Accounting« wird in der wissenschaftlichen Debatte seit dem Aufsatz »Accounting for Climate Change«² von B. Kaplan (Harvard Business School) und K. Ramanna (University of Oxford) intensiv darüber diskutiert, wie das System vom Kopf auf die Füße gestellt werden kann. Die Logik: Auf jeder Stufe der Lieferkette werden **nur noch die direkten eigenen Emissionen gemessen**, anschließend dem jeweils eigenen Produkt zugeschlüsselt und automatisiert an den Kunden kommuniziert. CO₂ wird somit zu einem Element der Kommunikation innerhalb der Kette, wie es heute bspw. eine **Mehrwertsteuer** ist. Die externe Prüfung und Bestätigung muss im Idealfall nur noch dort stattfinden, wo die Emissionen tatsächlich stattfinden (einmal gemessen, einmal geprüft). Auch dem Einwand, dass ein solches System ja gerade in komplexen Lieferketten technisch kaum zu handhaben sein könnte, kann heute, im Zeitalter der digitalen Kommunikation entlang der Lieferkette völlig anders begegnet werden: Die Automobilindustrie hat mit Catena X³ einen Rahmen geschaffen, mit dem selbst in einer Kette mit Tausenden von Elementen zentrale Größen wie Klimafußabdrücke und Sekundärmaterialraten dokumentiert und nachvollzogen werden können. Wir haben also heute die Chance, tatsächlich eine **Klimabilanzierung auf der Grundlage einer echten Klimabuchhaltung** zu realisieren.

² <https://hbr.org/2021/11/accounting-for-climate-change>

³ <https://catena-x.net/de/>

Abbildung: Ermittlung von CO₂-Werten in der Lieferkette – Status quo und Vision für die Zukunft



Global akzeptierter und angewendeter Standard für die Realdatenermittlung fehlt

Allerdings fehlt hierzu noch eine entscheidende Voraussetzung: Anders als bei der Offenlegung von Klimadaten, für die in den vergangenen Jahren ein gewaltiges Gebäude aus differenzierten, breit anerkannten Systemen (CSRD, SASB, ISSB) gebaut wurde, ist dessen Fundament bislang nicht geregelt. Es fehlt ein international anerkannter und gerade in einer global verflochtenen Lieferkette auch global akzeptierter und angewendeter Standard für die Realdatenermittlung – die Zurechnung auf Produkte und deren Prüfung. Genau dies wurde 2024 durch den Expertenkreis Transformation der Automobilwirtschaft beim Bundeswirtschaftsministerium empfohlen: »Eine Währung für den Klimaschutz. Plädoyer für eine weltweite harmonisierte Carbon Accounting Methodik in den Lieferketten der Automobilindustrie.«⁴ Dieses Papier ist aus der Zusammenarbeit von Automobilherstellern, Zulieferern, Umweltorganisationen, Fachbehörden und Wissenschaftlern entstanden. Es macht deutlich, welche

Chancen in einem echten Carbon Accounting liegen: mehr Transparenz und vor allem **mehr Wettbewerb um Innovationen zur Dekarbonisierung der Lieferkette**. Der Bericht gibt deshalb eine klare Empfehlung für ein fokussiertes, weltweites und vor allem auch von den wichtigsten Regierungen als Referenzpunkt akzeptiertes Carbon Accounting-Regelwerk ab und rät der Bundesregierung – der gegenwärtigen wie der kommenden –, das Thema aufzugreifen und in der europäischen und internationalen Arena voranzubringen.

⁴ https://expertenkreis-automobilwirtschaft.de/media/pages/home/91059cd671-1714380700/expertenkreis-transformation-automobilwirtschaft_bericht_carbon_accounting_final_20240417.pdf



International Remote Work: Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen

**Ergebnisse unserer aktuellen Umfrage
zu globalen Remote-Arbeitsmodellen**

Wie steht es in Deutschland um die Möglichkeiten, langfristig oder sogar permanent aus dem Ausland zu arbeiten? Mitarbeitende und Führungskräfte aus über 300 deutschen Unternehmen haben dazu Auskunft gegeben. Die Ergebnisse und Praxiseinblicke unserer Expertinnen und Experten finden Sie im Bericht „International Remote Work – vom Exoten zum Erfolgsmodell“.

Jetzt herunterladen



kpmg.de/international-remote-work





Dr. Sebastian Sick, LL.M., Rechtsanwalt, Leiter Unternehmensrecht und Corporate Governance im Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung, Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, Mitglied im Aufsichtsrat der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Erosion der Mitbestimmung – Abkehr von der Sozialpartnerschaft

Autor: **Dr. Sebastian Sick, LL.M.**

Die Mitbestimmung in Unternehmen steht unter Druck. Konzerne nutzen seit Jahren rechtliche Schlupflöcher oder verstoßen gegen Gesetze, um die Beteiligung von Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat zu umgehen. Und das, obwohl Kooperation und Sozialpartnerschaft einen Grundpfeiler des Erfolgs der sozialen Marktwirtschaft bilden. Mitbestimmung im Unternehmen ist gelebte Demokratie und steht für Vielfalt. Ein Gebot der Stunde, denn Studien belegen¹: Dies stärkt die positive Einstellung zur Demokratie insgesamt. Diese Errungenschaft ist ebenso in Gefahr wie deren positive wirtschaftliche Wirkung: So zeigen Untersuchungen von Ökonomen bspw., dass mitbestimmte Unternehmen mehr investieren und besser durch Wirtschaftskrisen kommen.²



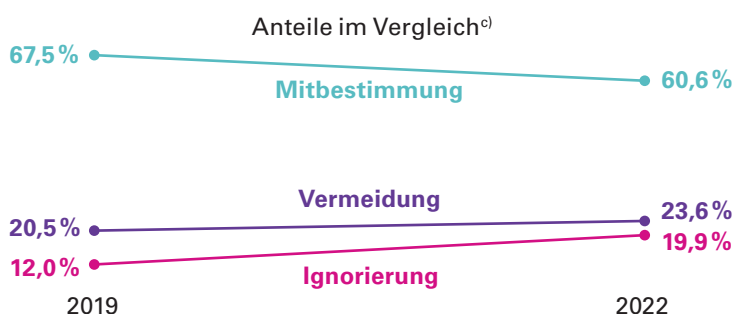
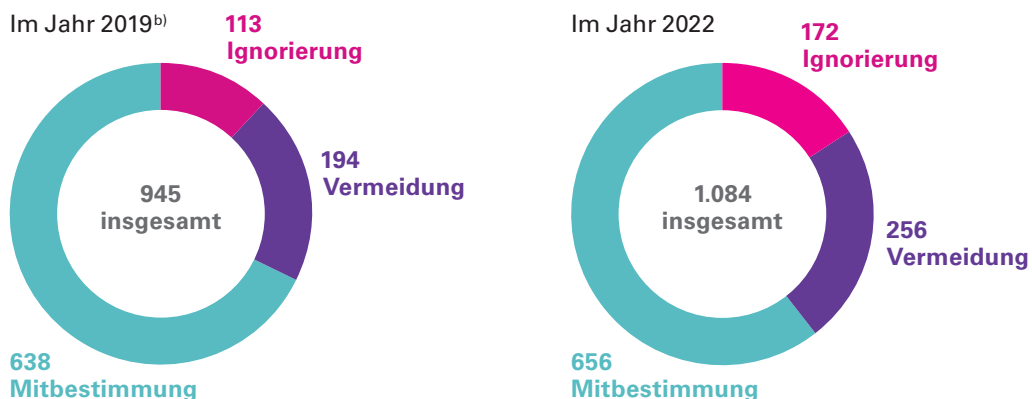
Den Trend einer zunehmenden Erosion der Mitbestimmung im Aufsichtsrat bestätigen die neuesten Zahlen, die die Hans-Böckler-Stiftung mit Unterstützung des Instituts für Rechtstatsachenforschung zum Deutschen und Europäischen Unternehmensrecht der Friedrich-Schiller-Universität Jena unter Leitung von Prof. Walter Bayer veröffentlicht hat (Datenstand: 31.12.2022, abrufbar unter https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008879/p_mbf_report_2024_81.pdf).³ Die Anzahl der Unternehmen, die die Unternehmensmitbestimmung durch Ausnutzen von Gesetzeslücken vermeiden – sei es gezielt oder als Nebeneffekt – oder entgegen ihrer Verpflichtung die Mitbestimmungsgesetze schlicht ignorieren, ist innerhalb weniger Jahre drastisch angestiegen: →

¹ Hövermann/Kohrausch/Voss (2021), Anti-demokratische Einstellungen. Der Einfluss von Arbeit, Digitalisierung und Klimawandel. Forschungsförderung Policy Brief 007. Abrufbar unter https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008105.

² Vitols/Scholz (2021), Unternehmensmitbestimmung und langfristige Investitionen in deutschen Unternehmen. WSI-Mitteilungen 74, S. 87–97.
Rapp/Wolff (2019), Mitbestimmung im Aufsichtsrat und ihre Wirkung auf die Unternehmensführung. Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise. I.M.U. Study 424. Abrufbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_424.pdf.

³ Sick (6/2024), Erosion der Unternehmensmitbestimmung – Zur Mitbestimmung und Mitbestimmungsvermeidung in Deutschland, Mitbestimmungsreport Nr. 81 der Hans-Böckler-Stiftung

Abbildung 1: Tendenzfreie Unternehmen^{a)} mit mehr als 2.000 Arbeitnehmer*innen



a) Mit »Unternehmen« sind in beiden Grafiken tendenzfreie Unternehmen gemeint (vgl. § 1 Abs. 4 MitbestG).
 b) Studie von 2020, Sick, Mitbestimmungsreport Nr. 58, S. 13 ff., <https://www.mitbestimmung.de/html/erosion-als-herausforderung-fur-die-14188.html>
 c) Die Zahlen vergleichen die Untersuchungsergebnisse von 2019 und 2022, wobei es jeweils Mindestwerte sind. Daher ist nicht auszuschließen, dass einerseits der Zuwachs 2022 einzelne Unternehmen enthält, die schon 2019 hätten gezählt werden müssen, aber nicht erkannt wurden, oder andererseits der Zuwachs noch größer ist als dargestellt. Sichtbar ist eine klare Entwicklung, aber keine absolute Genauigkeit.

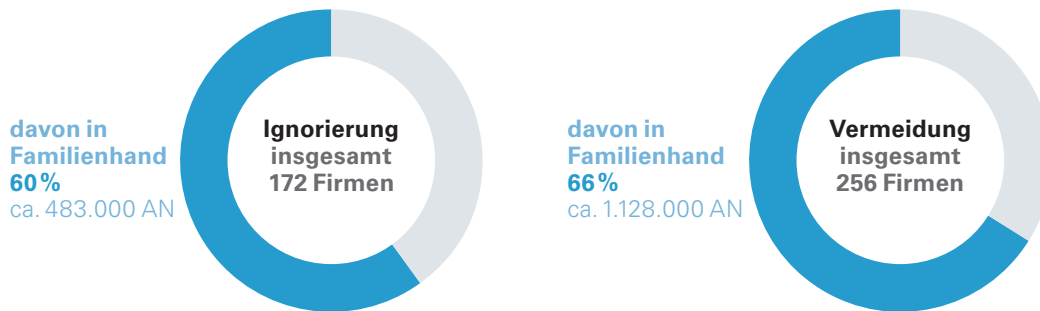
Quelle: I.M.U.

Hatten im Jahr 2002 noch 767 Unternehmen einen paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrat, so waren es zwei Jahrzehnte später nur noch 656 Unternehmen. Zugleich umgehen mindestens 428 Unternehmen im Inland die paritätische Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Damit sank der Anteil paritätisch mitbestimmter Unternehmen unter denen mit über 2.000 Beschäftigten innerhalb von nur drei Jahren von 67,5 Prozent auf 60,5 Prozent im Jahr 2022. In rund 40 Prozent der Unternehmen dieser Größe fehlt die demokratische Beteiligung der Beschäftigten im Aufsichtsrat. Die Zahl der betroffenen Arbeitnehmer*innen stieg von insgesamt gut 2,1 Mio. (2019) auf mindestens 2,45 Mio. (2022). Die Dunkelziffer dürfte aufgrund begrenzter Publizität noch höher sein.

Nicht weniger alarmierend sind die Ergebnisse zur Drittelbeteiligung im Aufsichtsrat von Unternehmen mit 501 bis 2.000 Beschäftigten. Zwar ist die Gesamtzahl der drittelmitbestimmten Unternehmen mit ca. 1.500 nahezu unverändert gegenüber der vorherigen Erhebung von 2009. Gleichwohl ist dieser Bereich noch stärker von einer Umgehung betroffen, da das Drittelbeteiligungsgesetz erhebliche Lücken aufweist. Zudem wird die Mitbestimmung in diesem Bereich noch häufiger entgegen der gesetzlichen Vorgabe ignoriert (mehr als 800 Fälle). Den rund 1.500 drittelbeteiligten Gesellschaften stehen daher deutlich mehr als 2.000 größenvergleichbare tendenzfreie Unternehmen gegenüber, bei denen eine Drittelmitbestimmung fehlt.

Abbildung 2: Paritätsvermeider und -ignorierer sind mehrheitlich Unternehmen in Familienhand

Unternehmen mit mehr als 2.000 relevanten Beschäftigten



Quelle: I.M.U.

Kritisch hervorzuheben ist:

- Besonders viele Handels- und Dienstleistungsunternehmen umgehen die Mitbestimmung. Aber auch in der Industrie ist dieses Problem verbreitet.
- Insbesondere Familienunternehmen in Deutschland umgehen die Beteiligung ihrer Beschäftigten. 66 Prozent der mindestens 256 Unternehmen, die die paritätische Aufsichtsratsbesetzung vermeiden, und 60 Prozent der mindestens 172 Unternehmen, die gesetzwidrig die paritätische Mitbestimmung ignorieren, sind in Familienhand.⁴
- Rund drei Viertel aller Mitbestimmungsvermeider machen von den Möglichkeiten Gebrauch, die ihnen das EU-Gesellschaftsrecht eröffnet hat. 72 Unternehmen nutzen eine ausländische Rechtsform als Komplementär einer KG. Zentrales Vermeidungsinstrument ist aber die Europäische Aktiengesellschaft (SE).⁵ 68 der 87 SEs (ohne SE & Co. KG) mit mehr als 2.000 Beschäftigten in Deutschland waren als Vermeidungs-SEs einzustufen, darunter auch DAX-Unternehmen. Davon waren 52 ganz mitbestimmungslos und 16 unterparitätisch. 44 waren Familienunternehmen. Lediglich 19 SEs bzw. 22 Prozent hatten einen paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrat. Ein Drittel dieser paritätsvermeidenden SEs ist mit nahezu ausschließlich in Deutschland beschäftigten Belegschaften klar auf das Inland fokussiert – zwei Drittel davon wiederum Familienunternehmen. Dies führt das gesetzgeberische Ziel, den Binnenmarkt und die grenzüberschreitende Tätigkeit zu stärken und dabei die Arbeitnehmer-

beteiligung zu schützen, ad absurdum. Hinzu kamen noch 35 SE & Co. KGs ohne Arbeitnehmerbeteiligung.⁶ Es ist alarmierend, wenn in fünf von sechs SEs mit mehr als 2.000 Inlandsbeschäftigten die paritätische Mitbestimmung fehlt. Angesichts dieser Erkenntnis wäre es zynisch, das 20-jährige Jubiläum der Rechtsform SE zu feiern.

Die Befunde zeigen eine Sabotage des Erfolgsmodells Mitbestimmung – auch durch namhafte Unternehmen. Man darf fragen: Werden diese Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht? Oder ist soziale Nachhaltigkeit nur ein Lippenbekenntnis? Es besteht die Gefahr, dass die Unternehmensmitbestimmung so ungewollt zur Beliebigkeit bzw. zum bloßen Wahlrecht der Unternehmen verkommt. Besonders das zunehmende Vorenthalten von Arbeitnehmerbeteiligung in nachwachsenden Unternehmen gefährdet die Zukunft des Systems. Es entsteht eine neue Generation von Unternehmen, die dauerhaft aus dem System der Mitbestimmung herausfallen: eine Hypothek für die Zukunft der sozialen Marktwirtschaft – und eine Hypothek für die Zukunft der sozial-ökologischen Transformation.

Mitbestimmung auszuhöhlen, ist politisch sowie ökonomisch ein vermeidbarer Fehler. Die Ampelkoalition hatte im Koalitionsvertrag wichtige Maßnahmen zum Schutz der Mitbestimmung angekündigt. Mit dem Bruch der Koalition ist deren Umsetzung fraglich, aber nicht weniger notwendig, wenn das kooperative Modell der sozialen Marktwirtschaft nicht weiter an Boden verlieren soll.⁷ ←

⁴ Familienunternehmen sind solche, deren Anteile mehrheitlich in den Händen einer natürlichen Person, einer oder zweier Familien oder einer Familienstiftung mit Familienmitgliedern als Begünstigten liegen bzw. bei börsennotierten Gesellschaften solche, bei denen eine einzelne natürliche Person oder eine Familie mit einer Beteiligung ab 30 Prozent Hauptversammlungsmehrheiten sicherstellen kann.

⁵ Weitere Details in Gieseke (11/2024), Mitbestimmungsvermeidung in der Europäischen Aktiengesellschaft, Mitbestimmungsreport Nr. 82 der Hans-Böckler-Stiftung. Abrufbar unter https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-009004/p_mbf_report_2024_82.pdf

⁶ Die Frage des Nachholens von Beteiligungsverhandlungen bei Aktivierung einer arbeitnehmerlosen SE durch Einsatz als Konzernholding hat der EuGH mit Urteil vom 16.5.2024 – Rs. C-706/22 (Olympus) – nun für die Mitbestimmung höchst problematisch verneint. Der EuGH hat aber zu Recht aufgezeigt, dass in diesen Fällen möglicherweise ein unzulässiger Missbrauch gegeben ist, der zu späteren Verhandlungen führen kann.

⁷ Details zu Forderungen und Möglichkeiten in Mitbestimmungsreport Nr. 81, a. a. O., S. 16 ff.

Die Viertagewoche – Chancen und Herausforderungen für Unternehmen und Mitarbeitende

Autoren: **Johannes Hüby, Prof. Dr. Julia Backmann, Dr. Felix Hoch, Marika Platz** und **Dr. Matthias Sinnemann**

Das Konzept der Viertagewoche hat international an Bedeutung gewonnen, da Regierungen, Organisationen und Arbeitnehmende danach streben, Arbeitsbedingungen zu verbessern, während sie zugleich die Leistung erhalten oder sogar steigern wollen. Angetrieben von sozialen, wirtschaftlichen und technologischen Faktoren, die das Arbeitsverständnis im 21. Jahrhundert grundlegend verändert haben, wurde die Viertagewoche in Ländern wie Island, Neuseeland und Großbritannien bereits erprobt. Studien zeigen, dass die Viertagewoche Vorteile für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und die Arbeitszufriedenheit bieten kann und in einigen Fällen sogar die Leistung der Belegschaft und der Organisationen steigern konnte.



Trotz wachsender Befürwortung bleibt die Diskussion in Deutschland polarisiert, da Unternehmen angesichts makroökonomischer Herausforderungen wie Inflation, wirtschaftlicher Stagnation und Fachkräftemangel skeptisch sind, ob sich die genannten Vorteile realisieren lassen oder doch die Herausforderungen überwiegen. Besonders umstritten ist die Frage, ob eine Verkürzung der Arbeitszeit in der Praxis wirtschaftlich tragfähig ist. Dennoch sehen sich viele Organisationen durch eine Vielzahl unbesetzter Stellen und den Anstieg psychisch bedingter Fehlzeiten zunehmend veranlasst, alternative Arbeitsmodelle zu prüfen, um Mitarbeitende zu gewinnen und zu binden, ohne dabei die Leistung zu gefährden.

Erfahrungen aus dem deutschen Pilotprojekt

Ein sechsmonatiges Pilotprojekt, das Anfang 2024 in Deutschland gestartet wurde, hat erste Einblicke in die Umsetzung der Viertagewoche mit vollem Lohnausgleich geliefert. Es wurden Modelle mit wöchentlich einem freien Tag oder alternativen Regelungen erprobt. Die Ergebnisse deuten auf einige positive Entwicklungen hin, werfen jedoch auch neue Fragen und Herausforderungen auf:

- 1. Produktivität und Leistung:** Unternehmen berichteten von stabilen Leistungsniveaus trotz reduzierter Arbeitszeit. Finanzkennzahlen wie Umsatz und Gewinn zeigten leichte, jedoch statistisch nicht signifikante Verbesserungen. Die signifikante Reduzierung der Arbeitszeit bei konstantem Leistungsniveau deutet auf einen Produktivitätszuwachs hin. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Studie bisher nur das Testhalbjahr mit den entsprechenden sechs Monaten des Vorjahrs verglichen hat. Es bleibt daher unklar, ob sich solche Produktivitätsgewinne langfristig aufrechterhalten lassen.
- 2. Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden:** Die Lebenszufriedenheit der Mitarbeitenden nahm zu, was insbesondere auf eine gesteigerte Lebensqualität zurückzuführen war. Zudem berichteten die teilnehmenden Organisationen von einer verbesserten Gewinnung und Bindung von Fachkräften. Eine deutliche Mehrheit der Teilnehmenden sprach sich für die Fortführung der Viertagewoche aus. Für viele Unternehmen kann dies einen strategischen Vorteil darstellen, da die erhöhte Arbeitgeberattraktivität eine wirkungsvolle Maßnahme gegen den Fachkräftemangel bietet.

- 3. Gesundheit und Wohlbefinden:** Ein positiver Einfluss auf die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeitenden wurde sowohl in Befragungen als auch durch objektive physiologische Daten, die über Fitness-Tracker erhoben wurden, belegt. Die Teilnehmenden verzeichneten eine signifikante Reduktion des Stressniveaus, längere Schlafdauer und eine erhöhte körperliche Aktivität. Interessanterweise zeigten die objektiven Kennzahlen zu den Fehlzeiten zwar eine leichte, aber nicht signifikante Reduzierung, was darauf hinweisen könnte, dass solche Effekte erst langfristig sichtbar werden.

Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung

Die positiven Effekte einer Viertagewoche lassen sich jedoch nicht allein auf die Reduzierung der Arbeitszeit zurückführen. Diese Umstellung ist ein Veränderungsprojekt, das auf die Unterstützung aller Beteiligten angewiesen ist. Trotz der positiven Ergebnisse waren auch Herausforderungen zu meistern. Einige Organisationen berichteten, dass die Umsetzung der Viertagewoche anfangs zu organisatorischen Anpassungen führte, die nicht immer reibungslos verliefen und zu erhöhter Belastung bei den Mitarbeitenden führte. Die Einführung einer Viertagewoche erfordert daher **sorgfältige Planung und die volle Unterstützung der Geschäftsführung**. Die Erfahrungen aus dem sechsmonatigen Pilotprojekt zeigen, dass eine erfolgreiche Umsetzung u. a. von folgenden Faktoren abhängt:

- **Kulturelle Anpassung:** Die erfolgreiche Einführung der Viertagewoche erfordert eine Unternehmenskultur, die Flexibilität und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden fördert. Sie müssen befähigt und ermutigt werden, ihre Arbeit selbstständig und effizient zu organisieren. Ebenso ist die Unterstützung der Führungsebene essenziell: Ohne klare Vorbilder, die den Wandel mittragen, bleibt die Umsetzung nur schwer greifbar. Führungskräfte sollten aktiv an der kulturellen Transformation mitwirken und Mitarbeitende durch gezielte Kommunikation und Koordination auf die neue Arbeitsweise vorbereiten. —————>



Johannes Hüby ist seit April 2023 Doktorand an der Universität Münster. Seine Forschungsschwerpunkte liegen neben der Viertagewoche insbesondere auf den Themen Arbeitgeberattraktivität sowie Work-Life-Balance. Neben seiner Promotion arbeitet er im Advisory-Bereich der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



Prof. Dr. Julia Backmann ist Lehrstuhlinhaberin für Transformation der Arbeitswelt und Co-Direktorin des Research Center for Business Transformation an der Universität Münster. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit den Auswirkungen des technologischen und gesellschaftlichen Wandels auf Arbeit, Zusammenarbeit und Führung und begleitet mit ihrem Forschungsteam die Studie zur Viertagewoche.

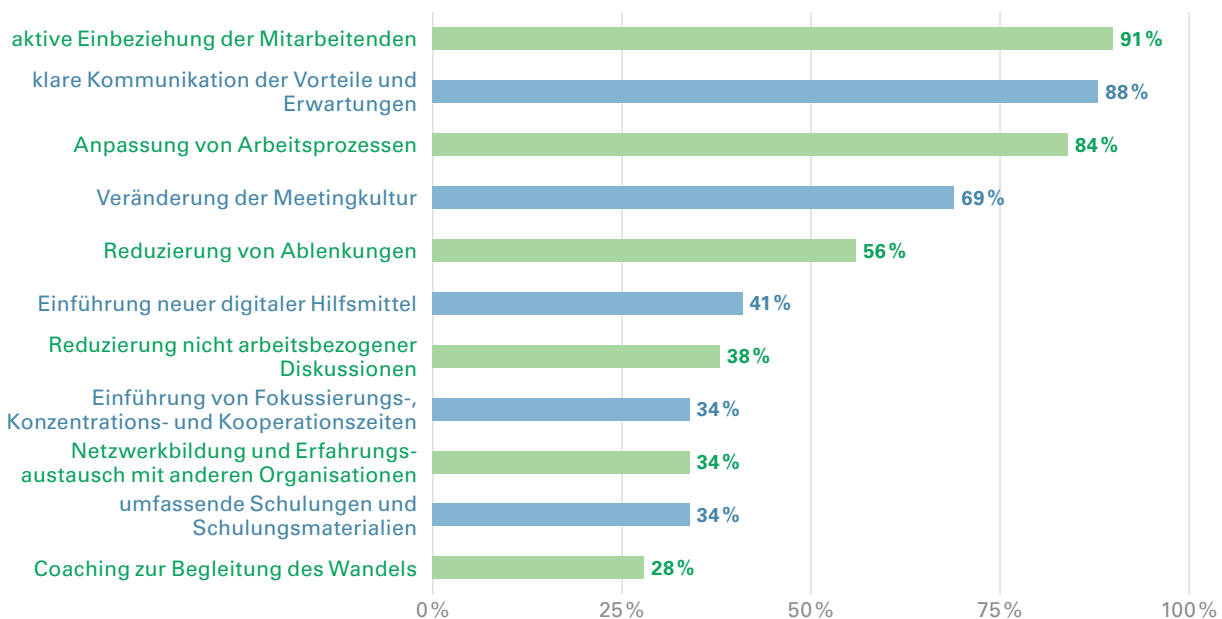


Dr. Felix Hoch ist Assistant Professor am Lehrstuhl für Transformation der Arbeitswelt der Universität Münster, wo er zuvor in Management promoviert wurde. Neben seiner Rolle als Co-Leiter der wissenschaftlichen Begleitung zur Viertagewoche fokussiert sich seine Forschung auf das Zusammenspiel zwischen verschiedenen Dimensionen des Wandels der Arbeitswelt wie bspw. Diversität, Internationalisierung oder virtuelle Teams.



- **Umgesetzte Maßnahmen:** Eine Reduktion von Besprechungen und die Anpassung von Prozessen sind erforderlich, um mögliche Leistungseinbußen zu kompensieren. Hierzu gehört auch, ineffiziente Routinen kritisch zu hinterfragen und durch schlankere, zielorientierte Prozesse zu ersetzen. Diese Optimierungen sind jedoch oft eine Herausforderung, da bestehende Strukturen und Hierarchien Veränderungen verzögern oder blockieren können. Langjährige Prozesse und fest verankerte Arbeitsweisen müssen auf den Prüfstand gestellt werden, was Zeit und Engagement von allen Beteiligten erfordert. Die wichtigsten Maßnahmen werden in der Abbildung zusammengefasst.
- **Flexibilität bei der Umsetzung:** Eine »One-Size-Fits-All«-Lösung für die Viertagewoche gibt es nicht. Unternehmen und Führungskräfte sollten somit ein maßgeschneidertes Modell entwickeln, das den spezifischen Anforderungen ihrer Branche, den involvierten Arbeitsabläufen und der Unternehmensstruktur gerecht wird. Fragen zur genauen Reduzierung der Arbeitszeit (z. B. 10 oder 20 Prozent) und zur Flexibilität des freien Tages (z. B. nehmen alle Mitarbeitenden denselben Tag frei, kann dieser flexibel gewählt werden oder rotiert der freie Tag?) sollten dabei geklärt werden. Für bestimmte Abteilungen kann ein flexibler freier Tag sinnvoll sein, während andere feste Regelungen bevorzugen. Wichtig ist, dass die Modelle anpassbar sind und regelmäßig überprüft werden, um sicherzustellen, dass sie weiterhin die Bedürfnisse der Organisation und ihrer Mitarbeitenden erfüllen.

Abbildung: **Priorisierte Maßnahmen zur Umsetzung der Viertagewoche nach Angaben der Organisationen**



Marika Platz ist seit November 2022 Doktorandin an der Leibniz Universität Hannover und zudem seit Januar 2024 Gastwissenschaftlerin an der Universität Münster. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen neben der Viertageweche insbesondere auf den Themen Innovation und Kreativität.



Dr. Matthias Sinnemann übernahm nach seiner Promotion an der Ruhr Universität Bochum die Stelle als Assistant Professor am Lehrstuhl Transformation der Arbeitswelt. Neben der Viertageweche zählen zu seinen aktuellen Forschungsschwerpunkten insbesondere Kreativität und Innovationen in Teams mittels virtueller Zusammenarbeit.



LITERATUR

Backmann, J./Hoch, F./Hüby, J./Platz, M./Sinnemann, M. F. (2024): The 4-Day-Week in Germany: First Results of Germany's Trial on Work Time Reduction. Intraprenör, Berlin

Kontinuierliche Evaluation und Weiterentwicklung

Für eine erfolgreiche Umsetzung der Viertageweche sollten Unternehmen zudem ein System zur kontinuierlichen Evaluation etablieren. Bereits zu Beginn der Umstellung empfiehlt es sich, klare Warnsignale und Zielkennzahlen zu definieren, an denen die Einführung regelmäßig überprüft wird. Die Evaluierung kann dabei sowohl über Kennzahlen wie Produktivität, Umsatz oder Fehlzeiten erfolgen als auch über Befragungen von Mitarbeitenden, Kunden und anderen Stakeholdern. Diese Daten bieten wertvolle Anhaltspunkte und können als Leitplanke in Gesprächen mit dem Aufsichtsrat dienen. Eine solche iterative Herangehensweise ermöglicht es, die Viertageweche flexibel an die sich verändernden Anforderungen im Unternehmen anzupassen und nachhaltig zu gestalten.

Vor diesem Hintergrund kann insbesondere in größeren Organisationen auch der Betriebsrat eine wichtige Rolle als Bindeglied zwischen Mitarbeitenden und Management spielen, indem er in seiner Funktion als Sprachrohr der Belegschaft eine effiziente Kommunikation von Problemen und Verbesserungsvorschlägen in der praktischen Umsetzung ermöglicht.

Implikationen für Aufsichtsräte

Die Viertageweche bietet zwar eine attraktive Möglichkeit, als moderne und mitarbeiterorientierte Organisation wahrgenommen zu werden, birgt jedoch auch Herausforderungen, die in der strategischen Planung genau geprüft werden sollten. Aufsichtsräte sollten hinterfragen, ob die angestrebten Effizienzgewinne dauerhaft erreichbar sind und wie sich die Arbeitszeitverkürzung auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auswirken könnte. Entscheidend ist, dass das Modell nicht lediglich als kurzfristiger Trend aufgegriffen wird, sondern als potenziell nachhaltiges Konzept, das engmaschig begleitet und ständig evaluiert wird.

Die Viertageweche bietet eine attraktive Möglichkeit, zukunftsorientierte Unternehmensstrategien zu gestalten, die den veränderten Anforderungen des Arbeitsmarkts und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht werden. Die Geschäftsführung sollte jedoch sicherstellen, dass die Umsetzung sorgfältig begleitet und durch gezielte Maßnahmen unterstützt wird. Aufsichtsräte sollten zudem darauf achten, den betriebswirtschaftlichen Nutzen realistisch einzuschätzen und eine umfassende Risikoanalyse vorzunehmen, um potenzielle negative Auswirkungen frühzeitig zu erkennen und gezielt gegensteuern zu können. ←



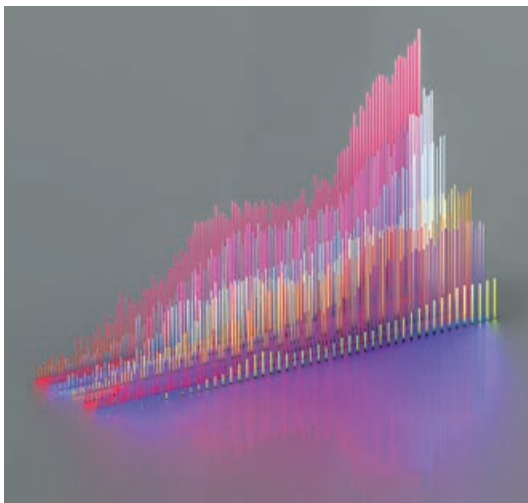
Oleg Brodski, Head of Lighthouse Germany, ist Consulting Partner bei KPMG am Standort Düsseldorf. Lighthouse Germany ist das Center of Excellence for Data & Analytics von KPMG und bündelt Kompetenzen rund um Data Science, Emerging Technologies und Data Driven Managed Services.

Daten und KI: Von strategischer Relevanz für Unternehmen oder bloßer Hype? Autor: Oleg Brodski

Wissenswertes für den Aufsichtsrat

KERNFRAGE

Wieso hat das Thema »Daten und KI« strategische Relevanz für Unternehmen, welche Chancen ergeben sich daraus und welche Handlungsempfehlungen für ein zukunftsfähiges Unternehmen lassen sich hieraus für Aufsichtsräte und die Unternehmensleitung ableiten?



In den vergangenen zwei bis drei Jahrzehnten haben Unternehmen zahlreiche technologische Ankündigungen und Innovationen erlebt, die mit großen Hoffnungen verbunden waren. Dabei haben einige davon, wie z. B. diverse Webtechnologien, Cybertechnologien und das Internet of Things (IoT), einen signifikanten Einfluss auf (fast) alle Branchen und Unternehmen gehabt. Technologien wie Blockchain, Robotic Process Automation (RPA) und Web 3.0 wurden ursprünglich auch als potenzielle Gamechanger betrachtet, die die Unternehmensstrategien maßgeblich beeinflussen könnten. Allerdings haben sich die Erwartungen an diese technologischen Innovationen oft als höher erwiesen als die tatsächlichen Ergebnisse. Während einige daraus resultierende Anwendungsfälle durchaus Nutzen gebracht haben, blieb der strategische Einfluss dieser Technologien für viele Unternehmen bisher weitgehend begrenzt und zeigte sich nur in Einzelfällen.

Das Thema künstliche Intelligenz (KI) und Daten ist längst in der Geschäftswelt angekommen. Täglich berichten die Medien über neue Entwicklungen und Hypes in diesem Bereich. Die Vielzahl an Produkten und Innovationen im Bereich Daten und künstliche Intelligenz (KI) scheint grenzenlos. Für Aufsichtsräte stellt sich dabei die Frage: Ist es ein bloßer Hype und kurzlebiger Trend? Ein punktuell relevantes Thema für die IT-Abteilung? Oder hat es eine strategische Relevanz hinsichtlich Marktveränderung, Produktinnovation und Kundenbedürfnissen und gehört infolgedessen auf die Agenda von Aufsichtsräten?

Wir sind davon überzeugt, dass das Zusammenspiel der Themen künstliche Intelligenz und Data-Driven Enterprise einen Unterschied in der Unternehmensstrategie sowie im Wettbewerbsumfeld hinsichtlich neuer Märkte, Kunden, Produkte und signifikanter Effizienzsteigerungen in Produktion und Management ausmacht.

Wieso haben Daten und KI strategische Relevanz für Unternehmen?

Die strategische Relevanz von Daten und KI lässt sich mit historischen Umbrüchen wie den Erfindungen von Fließbandproduktion und Internet vergleichen, die die jeweilige industrielle Fertigung und Kundenbeziehung revolutionierten. Ähnlich wie damals erleben wir heute einen tiefgreifenden Wandel, der sowohl die Kundenbedürfnisse als auch die Kundenangebote fundamental verändert. Unternehmensleitung und Aufsichtsrat müssen sich daher der strategischen Bedeutung von Daten und KI bewusst sein und sie aktiv in der Unternehmensstrategie berücksichtigen, um den langfristigen Erfolg zu sichern. Abbildung 1 zeigt dabei die Anwendungsfelder, in denen der Einsatz von Daten und KI signifikante Wettbewerbsvorteile erzielen kann. Diese Anwendungsfelder sollen im Folgenden näher beleuchtet werden.

Verbesserung der internen Prozesse

Die strategische Bedeutung von Daten und künstlicher Intelligenz (KI) für Aufsichtsräte ergibt sich insbesondere aus deren Potenzial, die gesamte Wertschöpfung zu optimieren. Durch den Einsatz von Daten- und KI-gestützten Lösungen können signifikante Verbesserungen in allen Bereichen eines Unternehmens erzielt und gleichzeitig Kosten gesenkt werden. Dies betrifft sowohl Backend-Prozesse in der Verwaltung, bei denen KI für weitreichende Prozessautomatisierung und Data Governance für signifikante Verbesserung der Datenqualität sorgt, als auch in Produktion, Innovation und Produktmanagement- und Produktdesignprozessen, die durch digitale Zwillinge und IoT-Technologien unterstützt werden. Darüber hinaus können auch Frontend-Prozesse wie die Kundenbetreuung und der Kundenservice durch den Einsatz von KI und die bessere Verwertung von Kundendaten erhebliche Cross-Selling- und sogar neue Umsatzpotenziale eröffnen.

Abbildung 1: Anwendungsfelder, in denen der Einsatz von Daten und KI signifikante Wettbewerbsvorteile erzielen kann



Um es anschaulicher zu machen: Mit KI-Lösungen können Bauteile in Form eines digitalen Zwillings nachgebildet und komplexe Fertigungsprozesse simuliert werden, bevor sie in die reale Umsetzung gehen. Durch die präzise Vorhersage von Leistungsparametern und möglichen Fehlerquellen kann die Produktionsqualität erheblich gesteigert werden bei gleichzeitig geringeren Kosten und verkürzten Entwicklungszeiten. Der Digital-First-Ansatz verschiebt somit den Fokus von der traditionellen Produktentwicklung hin zu einer nahtlosen Integration digitaler und physischer Komponenten, um durch datengetriebene Entscheidungen und Kundenzentrierung Mehrwert zu schaffen. Der Ansatz geht über reine Digitalisierung hinaus und ebnet den Weg für innovative Konzepte wie das Industrial Metaverse. Dieses bietet eine immersive Plattform, in der digitale Zwillinge, Simulationen und Echtzeitdaten nahtlos miteinander verbunden werden. Unternehmen können so Prozesse virtuell testen, simulieren und optimieren, bevor sie in der realen Welt umgesetzt werden. Dies ermöglicht es, Risiken zu minimieren, Entwicklungszyklen zu verkürzen und die Qualitätssicherung in eine neue Dimension zu heben. Nach unterschiedlichen Einschätzungen können hier bis zu 50 Prozent Produktivitätszuwachs in der Fertigung und bis zu 80 Prozent Verkürzung der Entwicklungsdauer erzielt werden. So hat KPMG z. B. in einem mehrfach ausgezeichneten Projekt für die MT Aerospace AG, ein Unternehmen der Luftfahrtbranche, eine künstliche Intelligenz für die Steuerung von Industrierobotern für die Fertigung von Raketenbauteilen konzipiert und entwickelt. Mit dieser KI konnte die Fertigung bei konstantem Ausschuss voll automatisiert werden und erfüllt dabei die hohen Qualitätsstandards der European Space Agency.

Der Erfolg der Automatisierung von Prozessen, z. B. mit SAP oder Microsoft-Komponenten, hängt dabei ganz wesentlich von der Datenqualität ab: Nicht ausreichend oder nicht korrekt gepflegte Stammdaten führen ggf. nicht nur zu einzelnen falschen Lieferungen oder Abrechnungen, sondern zu vollständigen Prozessausfällen.

Des Weiteren können durch den Einsatz von Datenanalysen (Recommendation Engines) Kundenbedarfe besser adressiert werden. Dies ermöglicht es Unternehmen, gezielter auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden einzugehen und dadurch den »Upsell« von Produkten und Dienstleistungen signifikant zu verbessern. Die personalisierten Empfehlungen tragen dazu bei, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und gleichzeitig den Umsatz zu steigern.

Geschäftspartner verstehen

Die Analyse und der Austausch von Daten ermöglichen relevante und zeitnahe Einblicke in das Verhalten und die Bedürfnisse von Geschäftspartnern. Der Einsatz von Data Sharing-Plattformen mit Partnern, Lieferanten und Kunden führt zu schnelleren Reaktionszeiten, verbesserter Zusammenarbeit, erhöhter Kundenbindung und optimierten Beziehungen zu Lieferanten. Dies ermöglicht die Erschließung neuer Märkte durch neue Partnerschaften und eine bessere Integration von Lieferanten und Produkten in die eigene Wertschöpfungskette, was zu flexibleren Reaktionsmöglichkeiten führt. Durch den Datenaustausch rücken alle Beteiligten näher zusammen, was zu einer verbesserten Transparenz über die Produkte führt. Beispielhaft tragen die Plattformen Catena-X und GS1 maßgeblich zur Steigerung der Markteffizienz bei.

Angebot smarter Produkte und Services

Eine entscheidende Rolle spielen Daten und KI auch bei der Entwicklung smarter Produkte. Die Integration von KI eröffnet Möglichkeiten für neue Innovationen, intelligente und anpassungsfähige Gestaltung von Produkten und damit einer verbesserten Kundenbindung.

Ein Beispiel hierfür ist das Pay-per-Use-Modell, bei dem Kunden nur für die tatsächliche Nutzung eines Produkts oder einer Dienstleistung bezahlen. Smarte Produkte wie ein intelligentes Heizungs thermostat, das den Heizverbrauch in Echtzeit überwacht und optimiert, sind ein weiteres Beispiel. Solche Produkte bieten nicht nur Komfort und Effizienz für den Kunden, sondern generieren auch wertvolle Daten für Unternehmen, die zur kontinuierlichen Verbesserung und Personalisierung von Services genutzt werden können. Diese Daten sind ein wesentlicher Bestandteil der Wertschöpfung und ermöglichen es, zusätzliche Services mitzuverkaufen und zu positionieren.

Smarte Produkte und das Pay-per-Use eröffnen neue Möglichkeiten für innovative Geschäftsideen und Märkte, vor allem dann, wenn durch die Gewinnung von Daten eine neue, datengetriebene Wertschöpfung ermöglicht wird. Auf diese Weise können Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern, neuer Einnahmequellen generieren und die Kundenbindung stärken.

Daten monetarisieren

Weiteres Potenzial bietet die Monetarisierung von Daten. Durch die systematische Erfassung und Analyse von Daten können Unternehmen neue Geschäftsmodelle entwickeln und zusätzliche Einnahmequellen erschließen. So können anonymisierte Daten an Dritte verkauft oder für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen genutzt werden.

Ein bekanntes Beispiel für die Monetarisierung von Daten ist die Werbebranche, in der datengetriebene Ansätze es ermöglichen, zielgerichtete Kampagnen zu schalten, um die Werbewirkung zu maximieren. Ein weiteres Beispiel ist die Messung von meteorologischen Daten aus Sensoren an Flugzeugen und der Verkauf dieser Daten durch Fluggesellschaften an Wetterdienste oder Forschungsinstitute. Sie liefern präzise und aktuelle Informationen für genauere und zuverlässigere Wettervorhersagen. Die Monetarisierung erfordert jedoch eine sorgfältige Berücksichtigung von Datenschutz- und Sicherheitsaspekten, um das Vertrauen der Kunden in Produkte und Dienstleistungen zu wahren.

Viele der heute bereits existierenden Produkte und Services sammeln Daten, die in vielerlei Hinsicht noch nicht auf ihr Potenzial zur Monetarisierung hin geprüft wurden, obwohl sie von großer Relevanz sind. Ein Beispiel für dieses ungenutzte Potenzial sind die Daten, die ein Auto während der Fahrt über Wetterbedingungen und Straßenzustände sammelt. Diese könnten für eine Vielzahl potenzieller Interessenten von großem Wert sein, wie bspw. für Wetterdienste, Stadtplaner oder Firmen, die sich mit der Instandhaltung von Straßen beschäftigen.

Zusammengefasst kann man sagen, dass KI und Daten mehr sind als eine interne IT-Lösung. KI und Daten eröffnen vielmehr neue Märkte, Services und Produkte und sind für den Erfolg eines Unternehmens immer gemeinsam zu betrachten. Bildlich gesprochen, sind Daten das zukünftige Rohöl der geschäftlichen Entwicklung, KI ist »das Bleifrei« für die Veredelung des Rohöls. Kurzum: Künstliche Intelligenz veredelt Daten und macht sie nutzbar für den Wettbewerbsvorsprung.

Handlungsempfehlungen für Aufsichtsräte und die Unternehmensleitung

Um das Potenzial von Daten und KI voll auszuschöpfen, sollten die Leitungs- und Überwachungsorgane der Unternehmen proaktiv handeln. Wir empfehlen die folgenden Handlungsschritte, deren Befolgung der Aufsichtsrat durch die richtigen Fragen sicherstellen sollte:

Klare Situationsbewertung: Aufsichtsräte sollten dafür Sorge tragen, dass die Geschäftsleitung den Einfluss von Daten und KI auf die Strategie des eigenen Unternehmens eruiert. Dies bedeutet, dass die Organisation eine fundierte Analyse ihrer aktuellen Position sowie der Lage der Wettbewerber und potenzieller neuer Marktteilnehmer (z. B. Start-ups) in Bezug auf diese Technologien durchführt. Eine umfassende Bestandsaufnahme des Wettbewerbsumfelds ist hierbei unerlässlich.

KI- und Datenstrategie: Es ist unerlässlich, dass die Geschäftsleitung eine umfassende Daten- und KI-Strategie erarbeitet. Diese Strategie sollte die Ziele und eine Roadmap für den Einsatz von Daten und KI im Unternehmen definieren. Sie sollte auch die notwendigen Ressourcen, Technologien und Kompetenzen identifizieren, die erforderlich sind, um die Strategie erfolgreich umzusetzen. Eine gut durchdachte Daten- und KI-Strategie stellt sicher, dass die Organisation die Potenziale dieser Technologien voll ausschöpfen kann. Sie hilft somit dabei, die Richtung und die Prioritäten des Unternehmens festzulegen und sicherzustellen, dass alle Aktivitäten auf die langfristigen Ziele ausgerichtet sind.

Governance: Eine klare Governance-Struktur zur Steuerung der Daten- und KI-Initiativen ist von entscheidender Bedeutung. Es muss gewährleistet werden, dass es klare Verantwortlichkeiten und Prozesse gibt, um die Umsetzung der Daten- und KI-Strategie zu überwachen und zu steuern. Dies umfasst auch die Einhaltung von Datenschutz- und Sicherheitsstandards sowie die ethische Nutzung von KI. Eine robuste Governance-Struktur hilft dabei, Risiken zu minimieren und die Integrität der Daten- und KI-Initiativen zu gewährleisten. Im Sinne der effektiven Steuerung empfehlen wir auf Geschäftsleitersebene eine Verankerung (in Form) eines Chief Data Officer (CDO), der mit einer klaren Rollen- und Aufgabenbeschreibung zusätzlich zum CIO die Themen für ein datengetriebenes Unternehmen steuert und vorantreibt.

KPMG-Studie: Generative KI in der deutschen Wirtschaft 2024

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, wie »impulsiv« Unternehmen mit dem Thema Daten und KI häufig umgehen. Potenzial wird zwar deutlich erkannt, aber viele Managementaufgaben (Strategie-Definition, Definition von Governance und Verantwortung) sind noch nicht bearbeitet. Es ist Zeit, das Thema Daten und KI aus der »Ich probiere mal was aus«-Phase in eine strategische Managementaufgabe zu überführen.



8%
Nur der Unternehmen haben ein vollständiges Governance-Modell inklusive Committee zur Steuerung von generativer KI implementiert.

13%
Nur der Unternehmen haben bisher eine Strategie zum EU AI Act entwickelt.

63%
der Unternehmen sehen sich nicht gut vorbereitet auf die Auswirkungen des EU AI Acts.



Fazit

Daten und KI haben das Potenzial, die Geschäftslandschaft grundlegend zu verändern und bieten enorme Chancen für Unternehmen, die diese Technologien strategisch nutzen. Für den Aufsichtsrat bedeutet dies, dass er sich intensiv mit diesen Themen auseinandersetzen sollte. Es geht darum, die strategische Relevanz von Daten und KI für ein effizienteres und innovatives Unternehmen zu erkennen, die richtigen Kompetenzen aufzubauen und sicherzustellen, dass verantwortungsvoll und zukunftsorientiert gehandelt wird. Es ist daher unerlässlich, dass der Aufsichtsrat Daten und KI-Themen kritisch hinterfragt und darauf hinwirkt, dass diese in die Unternehmensstrategie integriert werden. Nur so, auf diese Weise wird der Aufsichtsrat seiner Verantwortung gerecht und kann der langfristige Erfolg des Unternehmens gesichert werden.

Diesen Zug dürfen Sie nicht verpassen, es ist höchste Zeit, sich einen Platz zu sichern. Vorne oder hinten – das entscheiden Sie!



Benedikt Höck ist Head of Artificial Intelligence (AI) für die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Deutschland. In dieser Funktion verantwortet er den Go-to-Market, das Angebotspektrum sowie die interne Nutzung von (Gen) AI. Er begleitet Kunden ganzheitlich bei der Transformation: von der Strategie, über die Umsetzung passender Anwendungsfälle und das Enablement der Organisation bis hin zum sicheren Einsatz durch eine Trusted AI.

Autor: **Benedikt Höck**

Wie (generative) KI die Arbeitswelt der Zukunft prägt ...

... und welche Herausforderungen es dabei zu lösen gilt

Einleitung

Die rasante Entwicklung von künstlicher Intelligenz (KI) beeinflusst die Arbeitswelt tiefgreifend. KI hat bereits begonnen, die Art und Weise, wie Unternehmen arbeiten, signifikant zu verändern. Microsoft-Chef Satya Nadella prognostizierte im Oktober 2024 auf der Microsoft AI Tour, dass sich die Leistungsfähigkeit von KI-Systemen alle sechs Monate verdoppeln wird.¹ Diese Dynamik wirkt sich auf unternehmensinterne Prozesse, Wertschöpfungsketten und die Art der Interaktion mit Kunden und Partnern aus. Firmen müssen ihre Geschäftsmodelle und Strukturen an die neuen technologischen Möglichkeiten anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei gilt es, sowohl die Chancen als auch die Herausforderungen der KI-Integration zu verstehen und zu nutzen.

Vor 24 Monaten ist KI breitentauglich geworden – heute profitieren Wertschöpfungsketten und Arbeitsplätze

Mit der Veröffentlichung des KI-basierten Chatbots ChatGPT Ende 2022 durch das US-amerikanische Unternehmen OpenAI ist KI breitentauglich geworden. Heute kann nahezu jeder Prozess und jeder Arbeitsplatz durch KI unterstützt werden. Die Marktgröße für KI wird 2024 auf etwa 33,4 Mrd. EUR geschätzt.² Bereits heute nehmen 76 Prozent der von KPMG

befragten Unternehmen einen starken Einfluss der Technologie auf die Gesellschaft wahr³ und 60 Prozent planen, ihre Infrastruktur und Rechenleistung für generative KI in den nächsten zwölf Monaten auszuweiten.⁴ Die letzten zwei Jahre haben gezeigt, dass KI breite Anwendungsmöglichkeiten bietet: von der Personalisierung der Kundeninteraktion über die Automatisierung in Wertschöpfungsketten bis hin zu Produktivitätssteigerungen am Arbeitsplatz – KI hat das Potenzial, zahlreiche Bereiche der Wirtschaft zu durchdringen.

Viele Organisationen haben die ersten Schritte in Richtung generativer KI durch die Implementierung von Assistenten für ihre Mitarbeitenden gemacht, wie bspw. durch Bereitstellung eines Unternehmens-GPT, mit dem Mitarbeitende mit ihren eigenen Daten interagieren können. Diese Assistenten lassen sich nutzen, um Routineentscheidungen zunehmend durch KI zu unterstützen, während sich die Mitarbeitenden auf komplexere oder strategischere Aufgaben konzentrieren können. 54 Prozent der befragten Unternehmen setzen bereits KI-Lösungen zur Unterstützung ihrer Mitarbeitenden ein. Dabei zeigt sich jedoch auch eine erste wichtige Herausforderung: 55 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass Mitarbeitende ihre Arbeitsweise anpassen müssen, um generative KI effektiv nutzen zu können.⁵ Die Zusammenarbeit zwischen KI und Mitarbeitenden wird enger, wodurch neue Formen der Kollaboration und mehr Flexibilität entstehen.

¹ dpa: Microsoft-Chef – KI-Leistung wird sich alle sechs Monate verdoppeln, in: Handelsblatt, 24.10.2024, <https://www.handelsblatt.com/ratgeber/technologie/satya-nadella-microsoft-chef-ki-leistung-wird-sich-alle-sechs-monate-verdoppeln/100082532.html>

² KPMG (2024): Generative KI in der deutschen Wirtschaft 2024

³ KPMG (2024): Fake World vs. Trusted AI

⁴ KPMG (2024): Generative KI in der deutschen Wirtschaft 2024

⁵ Ebd.

Was das für Unternehmen bedeutet und wie KI die Arbeitswelt der Zukunft prägt

KI ist gekommen, um zu bleiben. Die Integration von KI verändert Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten und birgt großes Potenzial. Die folgenden Beispiele sollen verdeutlichen, wohin die Reise geht:

- Die Rolle der KI an der Kundenschnittstelle wird immer wichtiger. Kunden erwarten heute digitale, personalisierte Angebote und eine direkte, schnelle Interaktion mit Unternehmen – etwa über Sprachassistenten oder KI-gestützte Chatbots. Dies ermöglicht eine stärkere Kundenbindung und eine effizientere Marktbearbeitung. Im Vertrieb können Lead-Generierung und -Verfolgung automatisiert und dadurch beschleunigt werden. Die Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen wird durch Echtzeitanalysen von Kundenverhalten unterstützt, sodass Unternehmen besser auf die Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen können. KI löst das Spannungsfeld zwischen Personalisierung und Automatisierung auf.
- Wertschöpfungsketten und Prozesse profitieren von der Automatisierung durch KI. Das reguläre Tagesgeschäft lässt sich künftig weitgehend automatisieren. KI-basierte Systeme automatisieren die Nutzung von Daten entlang der gesamten Wertschöpfungskette, wobei Cloud- und Software-as-a-Service-Lösungen oft von grundlegender Relevanz sind. Datenschutz, -sicherheit und -qualität sind dabei entscheidende Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz der Technologie.
- In der Organisation der Zukunft arbeiten Mensch und KI Hand in Hand: Mitarbeitende werden umfangreich durch intelligente Assistenten («Agenten») bei den individuellen Tätigkeiten unterstützt. Dadurch lässt sich die Produktivität der Organisation weiter unterstützen.

So gestalten Sie Ihre KI-Reise erfolgreich

Um von den Vorteilen von KI zu profitieren, müssen Unternehmen die Integration der Technologie strategisch angehen. Ein erster Schritt ist insofern die Entwicklung einer klaren KI-Strategie, die die Anwendungsmöglichkeiten und den erwarteten Nutzen der Technologie definiert. Eine KPMG-Studie zeigt, dass 31 Prozent der Unternehmen bereits eine Strategie für generative KI etabliert haben, während 49 Prozent planen, dies innerhalb der nächsten zwölf Monate umzusetzen.⁶

6 Ebd.

In diesem Rahmen sollten Firmen sowohl eine technische Infrastruktur aufbauen als auch ein geeignetes Governance-Modell implementieren. Derzeit verfügen jedoch laut unserer Studie lediglich 19 Prozent der befragten Unternehmen über eine zentrale KI-Plattform, was zeigt, dass hier noch erhebliches Potenzial besteht – gerade um Synergien in der Organisation zu heben.⁷ Aus einer Governance-Sicht geht es darum, KI sicher und zuverlässig zu machen. Der Einsatz muss »compliant« mit Regulierungen, wie etwa dem EU AI Act, sein. Heute haben jedoch lediglich 8 Prozent der Unternehmen ein umfassendes Governance-Modell inklusive Steuerungsgremium für generative KI implementiert und 63 Prozent fühlen sich noch nicht gut auf die Auswirkungen des EU AI Act vorbereitet⁸ – es besteht also Handlungsbedarf.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Schulung und Weiterbildung der Mitarbeitenden. 67 Prozent der Unternehmen planen, in den nächsten zwölf Monaten in die Schulung ihrer Belegschaft zu investieren,⁹ um sicherzustellen, dass diese die nötigen Fähigkeiten für den Umgang mit KI entwickeln. Diese Schulungen sind essenziell, um sicherzustellen, dass Mitarbeitende effektiv mit KI-Systemen arbeiten können und dadurch zur Steigerung der Effizienz beitragen. KI-basierte Schulungsformate können dabei personalisierte Lerneinheiten anbieten und den Prozess des »Upskilling« effizienter gestalten. Hier zeigt sich in der Praxis, wie wichtig das richtige Mindset ist: Mitarbeitende sollten ermutigt werden, KI zu testen und dadurch schrittweise an die Nutzung herangeführt werden.

Es gilt, im Rahmen der Operationalisierung strukturiert vorzugehen und Use Cases Schritt für Schritt umzusetzen. Dabei können sukzessive die Grundlagen geschaffen werden, um KI erfolgreich in Prozesse und Arbeitsplätze zu integrieren.

Fazit

Die Integration von künstlicher Intelligenz bietet Unternehmen enorme Chancen, stellt sie jedoch auch vor erhebliche Herausforderungen. Firmen, die ihre Strukturen, Wertschöpfungsketten und Prozesse erfolgreich anpassen, können ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern und den Anforderungen der Zukunft gerecht werden. Schon heute wird die Nutzung generativer KI überwiegend positiv bewertet, wobei 67 Prozent der Organisationen eine Umsatzsteigerung erwarten und 53 Prozent planen, ihre Investitionen in generative KI in den nächsten zwölf Monaten zu erhöhen.¹⁰ Es liegt an den Unternehmen, die Zukunft der Arbeit aktiv mitzugestalten – eine Zukunft, die zweifellos durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz geprägt sein wird. ←

7 Ebd.

8 Ebd.

9 Ebd.

10 Ebd.

Sicherstellung der Compliance durch KI-gestütztes Vertragsmanagement

Autor: **Michail Jitomirski**



Michail Jitomirski ist spezialisiert auf die Digitalisierung und Optimierung dokumentenbasierter Geschäftsprozesse, darunter auch das Vertragsmanagement. Er unterstützt seine Mandanten dabei, Transparenz und Compliance zu schaffen und begleitet sie von der Analyse bis zur Implementierung moderner Dokumenten- und Vertragsmanagementsysteme. Er verfügt über umfassende Erfahrung in der Steuerung komplexer Transformationsprojekte. Zu seinen erfolgreichen Projekten zählt die Einführung des digitalen Vertragsmanagements für nationale und internationale Kunden, darunter führende Forschungseinrichtungen sowie Unternehmen aus der Pharma- und Technologiebranche.

Unternehmen und öffentliche Organisationen stehen vor der stetig wachsenden Herausforderung, sowohl rechtliche als auch gesellschaftliche Anforderungen zu erfüllen. Diese Anforderungen betreffen nicht nur die Einhaltung vertraglicher Verpflichtungen, sondern umfassen zunehmend auch komplexe regulatorische Vorgaben und die Erwartungen an ethisches Handeln und Integrität.

Diese Entwicklungen verdeutlichen die Notwendigkeit, effiziente und wirksame Compliance-Management-Systeme zu etablieren. Ein Baustein zur Sicherstellung der Compliance ist das Vertragsmanagement (VM), das durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) weiter optimiert werden kann. Der Aufsichtsrat sollte sich vom Vorstand über die Ausgestaltung des Vertragsmanagements – einschließlich der Zuweisung von wesentlichen Zuständigkeiten im System sowie bedeutenderer Änderungen – informieren lassen. Zudem sollte der Vorstand ihm über Einzelvorfälle berichten, die auf eine Schwäche im System hindeuten könnten. Bestehen Schwächen, so muss das Aufsichtsorgan überwachen, dass die Unternehmensleitung diese beheben lässt. Des Weiteren sollte der Aufsichtsrat mit dem Vorstand regelmäßig beraten, inwieweit die Effektivität und Effizienz des Systems verbessert werden können; hierbei sollte er derzeit ein besonderes Augenmerk auf die Chancen und Risiken einer (verstärkten) Einbindung von KI-Systemen legen.

Optimiertes Vertragsmanagement für nachhaltige Compliance

Das Vertragsmanagement umfasst das systematische und effiziente Management von Verträgen über deren gesamten Lebenszyklus hinweg, unterstützt durch ein IT-System. Die folgenden drei Bestandteile des Vertragsmanagements, ergänzt durch KI-gestützte Anwendungen, tragen wesentlich zur Sicherstellung der Compliance bei:

1. Zentrale Vertragsinformationsquelle

Eine zentrale Vertragsdatenbank ist das Herzstück eines effizienten Vertragsmanagements. Sie stellt sicher, dass alle relevanten Vertragsinformationen organisationsweit einheitlich und digital verfügbar sind. Sie ermöglicht, die wesentlichen Inhalte der Verträge zusammenzufassen und die relevanten Dokumente revisionssicher zu verwalten.

Die Dokumentation aller Aktivitäten entlang des Vertragslebenszyklus schafft die notwendige Nachvollziehbarkeit. Dies umfasst die Erstellung, Prüfung und Anpassung von Verträgen, aber auch Entscheidungen, die im Zusammenhang mit diesen Verträgen getroffen werden.

Eine solche zentrale Datenbasis erleichtert nicht nur die interne Kontrolle und Überwachung, sondern bildet auch die Grundlage für den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI). Ein KI-gestützter Assistent kann bspw. Vertragsdaten analysieren, Fristen überwachen und Entscheidungen basierend auf historischen Vertragsdaten und vergleichbaren Vertragskonstellationen unterstützen. Dies führt zu einer höheren Transparenz über sämtliche Vertrags- und Leistungsbeziehungen und kann gleichzeitig die Reaktionsfähigkeit auf externe Ereignisse wie Sanktionen, Embargos oder Lieferantenausfälle signifikant steigern. Diese Transparenz ist zudem eine wesentliche Voraussetzung für die Integration in weitere Compliance-Management-Systeme, wie z. B. Tax Compliance. Gleichzeitig besteht das Risiko, dass die KI Daten aufdeckt, die zuvor schwer zugänglich waren, was zu einer ungewollten Sichtbarkeit sensibler Informationen führen kann. Daher ist ein robustes Rollen- und Berechtigungskonzept unerlässlich, um den Zugriff auf diese Daten zu kontrollieren.



2. Klare Zuständigkeiten und Verantwortungssteuerung

Eine der wesentlichen Herausforderungen im Vertragsmanagement ist die klare Zuweisung von Zuständigkeiten. Das Vertragsmanagement muss sicherstellen, dass alle Beteiligten – von den Fachabteilungen bis hin zu den Querschnittsfunktionen wie dem Rechts- oder Finanzbereich – genau wissen, welche Verantwortung sie tragen.

Der Rechtsbereich übernimmt dabei eine besonders wichtige Rolle. Er ist dafür verantwortlich, kontinuierlich Veränderungen im regulatorischen Umfeld zu überwachen und diese in die Vertragsprozesse zu integrieren. Dies kann durch die Bereitstellung und Pflege standardisierter Vertragsmuster geschehen, die den Fachbereichen als rechtssichere Grundlage dienen. Darüber hinaus definiert der Rechtsbereich auch Kriterien, wann Verträge einer besonderen Prüfung bedürfen, etwa bei der Nutzung von Vertragsentwürfen externer Partner.

Durch die klare Definition von Verantwortlichkeiten lassen sich potenzielle Risiken, wie steuerrechtliche, finanzielle oder reputationsbezogene Gefahren, frühzeitig identifizieren und rechtzeitig angemessen behandeln. Der Einsatz von KI in diesem Prozess ermöglicht es, Vertragsentwürfe automatisch auf die Einhaltung von internen Richtlinien sowie externen regulatorischen Anforderungen hin zu prüfen. Dies steigert die Effizienz und entlastet den Rechtsbereich bei der Prüfung von Standardverträgen. Es besteht jedoch das Risiko, dass die KI in bestimmten Fällen Vertragsinhalte fehlerhaft interpretiert. Daher sollte KI nicht als Ersatz menschlicher Expertise verstanden werden, sondern als unterstützendes Werkzeug.

Die Fachbereiche selbst sind für die Umsetzung der vom Rechtsbereich definierten Vorgaben verantwortlich. Die KI erkennt Abweichungen und kann automatisch den Rechtsbereich zur weiteren Begleitung bzw. Freigabe einbinden.

3. Einheitlicher Prozess im gesamten Unternehmen

Ein einheitlicher, organisationsweit gültiger Prozess für das Vertragsmanagement ist entscheidend, um die Zusammenarbeit zwischen den vertragschließenden Fachabteilungen und den Querschnittsfunktionen effizient zu gestalten. Dieser Prozess deckt den gesamten Vertragslebenszyklus ab – von der Vertragsanbahnung über die Unterzeichnung bis hin zur Beendigung oder Verlängerung.

Die systemseitige Abbildung dieses Prozesses stellt sicher, dass alle Beteiligten über dieselben Informationen verfügen und die notwendigen Schritte in der Vertragsabwicklung transparent und nachvollziehbar sind. Kontrollmechanismen wie Plausibilitätsprüfungen bei der Datenerfassung oder der KI-gestützte Vergleich von Vertragsentwürfen tragen dazu bei, dass alle Verträge den internen und externen Anforderungen entsprechen.

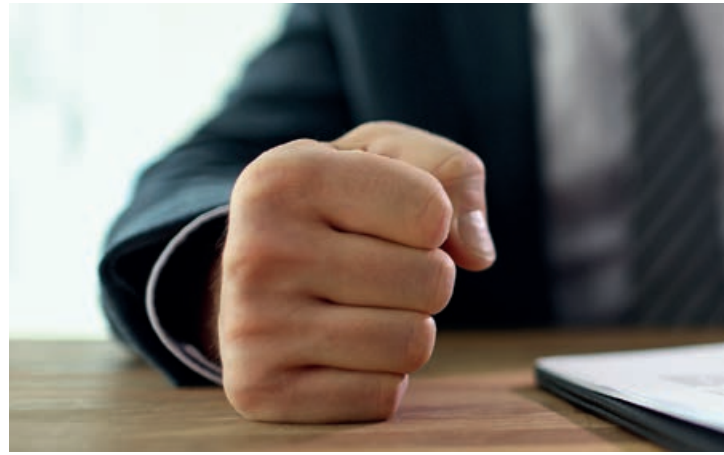
Ein harmonisierter Prozess steigert nicht nur die Effizienz, sondern auch die Qualität und Vollständigkeit der erfassten Vertragsinformationen. Die Informationsflüsse werden prozessual gesteuert, sodass die relevanten Ansprechpartner bei definierten Meilensteinen – wie nach der Vertragsunterzeichnung – mit den notwendigen Informationen versorgt werden. Ein KI-Assistent unterstützt die Mitarbeitenden entlang des gesamten Prozesses und kann Fragen zu fachlichen, organisatorischen und prozessualen Themen beantworten.

Fazit

Das Vertragsmanagement beantwortet die Fragen, was die wichtigsten Verträge sind, wer für diese verantwortlich ist und worin die wesentlichen Inhalte dieser Verträge bestehen. Damit leistet es einen wesentlichen Beitrag zur Schaffung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit und bildet einen kritischen Baustein zur Sicherstellung der Compliance innerhalb der Organisation. Der Einsatz von KI kann diesen Prozess weiter optimieren und zusätzliche Sicherheit bieten.



Überobligatorische Beratungstätigkeiten durch Aufsichtsrat: zusätzliche Vergütung kann unzulässig sein



Autorin: **Dr. Astrid Gundel**



Dr. Astrid Gundel ist Senior Managerin der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und fachliche Leiterin des Audit Committee Institute e.V.

Ob ein Aufsichtsratsmitglied mit der Gesellschaft wirksam einen Beratungsvertrag abschließen und zusätzlich zu seiner Aufsichtsratsvergütung ein Honorar verlangen kann, entscheidet sich u. a. danach, ob es sich bei der Beratungsleistung um eine aufsichtsratsfremde Tätigkeit handelt. Das Oberlandesgericht München hat in einer neueren Entscheidung klargestellt, wie dabei die Abgrenzung solcher Tätigkeiten von Aufgaben, zu denen das Mitglied aufgrund seines Aufsichtsratsmandats verpflichtet ist, zu erfolgen hat: und zwar anhand der Art der Leistung und nicht anhand des Umfangs. Eine so vorgenommene Abgrenzung hat zur Folge, dass Aufsichtsratsmitglieder auch für überobligatorische Beratungstätigkeiten unter Umständen keine separaten Beratungsverträge mit der Gesellschaft abschließen können und somit hierfür auch keine zusätzliche Vergütung verlangen dürfen.



Sachverhalt

Die A-AG wollte ihre Maschinenbauparte an einen Investor verkaufen. Hierfür wurde in der A-AG ein Team gebildet. Diesem gehörten der Vorstand und der Aufsichtsratsvorsitzende der A-AG sowie ein externer Berater an. Das Team führte die Verkaufsverhandlungen und erarbeitete hierfür alle Vorlagen und Vorschläge. Der Aufsichtsratsvorsitzende leitete u. a. das Team und war in dieser Rolle für die Kommunikation mit dem Investor zuständig. Über ihn lief zudem die gesamte Korrespondenz mit dem beurkundenden Notariat sowie der Geschäftsleitung der Maschinenbauparte.

Im Juli 2018 wurde der Kaufvertrag zwischen der A-AG und dem Investor geschlossen.

Während der laufenden Verhandlungen hatte der Aufsichtsratsvorsitzende lediglich einige Aufsichtsratsmitglieder über die Verkaufspläne und seine diesbezügliche Beratung informiert.

Nach Abschluss des Kaufvertrags war ein Beratungsvertrag zwischen der A-AG und dem Vorsitzenden zwar Gegenstand von Aufsichtsratssitzungen, das Gremium stimmte allerdings nicht ausdrücklich einem solchen Vertrag zu.

In der Folgezeit forderte der Aufsichtsratsvorsitzende die A-AG zur Zahlung eines Honorars für seine Beratungstätigkeit auf. Als diese seinem Verlangen nicht nachkam, verklagte er sie auf Zahlung.

VERFAHRENSHINWEISE

OLG München, Urteil vom 21.2.2024 – 7 U 2211/23 e (rechtskräftig), online abrufbar unter www.gesetze-bayern.de

Vorinstanz: Landgericht München I, Urteil vom 18.4.2023 – 41 O 8921/21

Kein Vertragsabschluss zwischen A-AG und Aufsichtsratsvorsitzendem

Das Oberlandesgericht (OLG) München kam zu dem Ergebnis, dass ein Anspruch des Aufsichtsratsvorsitzenden schon deshalb ausgeschlossen sei, da er den Vertragsschluss zwischen ihm und der A-AG über seine Beratungstätigkeit nicht dargelegt habe.

Beratungsvertrag konnte nicht wirksam abgeschlossen werden

Selbst wenn man davon ausginge, dass ein Beratungsvertrag zwischen der AG-AG und dem Vorsitzenden abgeschlossen wurde, so sei dieser nichtig:¹ Die Tätigkeit des Vorsitzenden beim Verkauf der Maschinenbauparte sei Aufsichtsrats Tätigkeit.² Nur über (Beratungs-)Tätigkeiten, die nicht in den Aufgabenbereich des Aufsichtsrats fallen, kann ein Aufsichtsratsmitglied mit der Gesellschaft separate Verträge abschließen.

Nach Ansicht des OLG München darf die Abgrenzung zwischen Aufsichtsratsaufgaben und aufsichtsratsfremden Tätigkeiten **nicht nach dem Umfang der Tätigkeit** vorgenommen werden. Es komme nicht darauf an, ob die übernommene Beratungstätigkeit das Maß überschreitet, in dem ein Aufsichtsratsmitglied üblicherweise tätig werden muss. Erforderten die besonderen Verhältnisse der Gesellschaft einen über den normalen Rahmen hinausgehenden Einsatz, dann müsse ihn das Mitglied leisten. Die Abgrenzung erfolgt laut OLG **ausschließlich nach der Art der Tätigkeit**: Bezöge sich die Beratung auf übergeordnete Fragen der Unternehmenspolitik oder allgemeine Bereiche der Unternehmensführung, so handele es sich bei ihr um eine Aufsichtsratsaufgabe. Eine nicht der Aufsichtsrats Tätigkeit zuzuordnende Beratung liege dagegen dann vor, wenn diese ein besonderes Fachgebiet betreffe. In diesem Fall sei der Abschluss eines separaten Beratungsvertrags zulässig. Unzulässig sei der Abschluss allerdings wiederum dann, wenn die Beratung zwar zu Themen auf einem besonderen Fachgebiet erfolgen sollte, sie sich gleichzeitig aber auch auf im Rahmen der Aufsichtsrats Tätigkeit fallende allgemeine Fragen der Unternehmenspolitik beziehe. Folglich sei im vorliegenden Fall die Beratung der Gesellschaft beim Abschluss von Unternehmens- und Beteiligungskaufverträgen Teil der Aufsichtsrats Tätigkeit, da sie übergeordnete Bereiche der Unternehmenspolitik und allgemeine Bereiche der Unternehmensführung betreffen. →

1 Gemäß § 134 BGB

2 Dies bedeutet, dass sie durch die Aufsichtsratsvergütung abgegolten ist; nur die Hauptversammlung darf gemäß § 113 AktG über die Aufsichtsratsvergütung entscheiden.

Fehlende Zustimmung des Aufsichtsrats zum Beratungsvertrag

Auch wenn man annähme, dass der Abschluss eines Beratungsvertrags im vorliegenden Fall zulässig gewesen wäre, würde der Anspruch des Aufsichtsratsvorsitzenden laut OLG daran scheitern, dass der Aufsichtsrat nicht wirksam dem Beratungsvertrag zugestimmt hat.³ Der Aufsichtsrat hätte über die Zustimmung ausdrücklich Beschluss fassen müssen, was nicht geschehen sei. Das OLG bestätigt damit die allgemeine Meinung, dass der Aufsichtsrat aus Rechtssicherheitsgründen nicht stillschweigend beschließen kann, da in diesem Fall keine Feststellungen über Beschlussfähigkeit, Zustimmungen, Ablehnungen und Stimmenthaltungen möglich sind.

Praxisrelevanz

Das Urteil des OLG verdeutlicht noch einmal die beiden wesentlichen Voraussetzungen für einen wirksamen Beratungsvertrag⁴ der Gesellschaft mit einem ihrer Aufsichtsratsmitglieder:

- Der Vertragsgegenstand muss eine aufsichtsratsfremde Leistung sein.
- Der Aufsichtsrat muss dem Vertrag (ausdrücklich) zustimmen.

Praxisrelevant sind vor allem die Ausführungen des OLG zur Abgrenzung der Aufsichtsratsaufgaben von aufsichtsratsfremden Leistungen. Das Gericht folgt der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs⁵, dass die Art der Tätigkeit und nicht deren Umfang maßgeblich für die Abgrenzung ist. Eine solche Auslegung hat zur Folge, dass auch über Leistungen, zu deren Erbringung ein Mitglied aufgrund seines Aufsichtsratsmandats nicht verpflichtet ist, d. h. die einen überobligatorischen Charakter haben, unter Umständen kein separater Beratungsvertrag abgeschlossen werden und damit auch kein zusätzliches Honorar gezahlt werden darf.⁶ Das OLG München ging allerdings im vorliegenden Fall davon aus, dass der Vorsitzende zu den Beratungstätigkeiten sogar verpflichtet war. Gerichte haben darüber hinaus in der Vergangenheit schon entschieden, dass u. a. die Erstellung des Leitfadens für die Hauptversammlung⁷ oder die Verhand-

lungen mit Banken und Börsen im Zusammenhang mit einem Börsengang⁸ Bestandteil der (unter Umständen überobligatorisch erfüllten) Aufsichtsratsstätigkeit sind und somit nicht Gegenstand eines separaten Beratungsvertrags sein können.⁹

Die Abgrenzung ist in der Praxis mit erheblichen Rechtsunsicherheiten belastet, sodass regelmäßig vom Abschluss separater Beratungsverträge abzuraten sein wird.¹⁰ Ungeachtet dessen sollte in jedem Fall darauf geachtet werden, die geschuldete Beratungsleistung im Vertrag genau zu beschreiben;¹¹ höchstrichterlich noch nicht abschließend geklärt ist, ob eine nachträgliche Konkretisierung zulässig ist oder ob ihr Fehlen zwingend zur Unwirksamkeit des Vertrags führt.¹²

Zudem ist zu beachten, dass Aufsichtsratsmitglieder verpflichtet sind, Fähigkeiten und Kenntnisse – bspw. auf dem Gebiet des Gesellschaftsrechts oder der Rechnungslegung –, die über die für alle Aufsichtsratsmitglieder erforderliche Mindestqualifikation hinausgehen, in die Aufsichtsratsarbeit einzubringen, da sie nicht selten auch gerade wegen dieser besonderen Expertise in den Aufsichtsrat berufen werden.¹³

Die für die Wirksamkeit erforderliche ausdrückliche Zustimmung des Aufsichtsrats kann sowohl vor als auch nach Vertragsabschluss erfolgen.¹⁴ Der Aufsichtsrat muss hierfür den wesentlichen Vertragsinhalt kennen.¹⁵ Erfolgt die Honorarzahlung an das Aufsichtsratsmitglied, bevor der Aufsichtsrat dem Vertrag wirksam zugestimmt hat, so handelt der Vorstand und ein dies billigender Aufsichtsrat pflichtwidrig, was zur Anfechtbarkeit der Entlastungsbeschlüsse führen kann.¹⁶

8 Vgl. BGH, Beschluss vom 27.4.2009 – II ZR 160/08

9 Vgl. hierzu mit weiteren Beispielen MüKoAktG/Habersack, 6. Auflage 2023, § 114 AktG, Rn. 25

10 In diesem Sinne auch Koch, 18. Auflage 2024, § 114 AktG, Rn. 7a mit weiteren Nachweisen

11 Vgl. hierzu auch OLG Köln, Urteil vom 31.1.2013 – 18 U 21/12, Audit Committee Quarterly II/2013, S. 40 ff.

12 Vgl. Koch, 18. Auflage 2024, § 114 AktG, Rn. 7b; Audit Committee Quarterly II/2013, S. 40 (42)

13 Vgl. BGH, Urteil vom BGH 20.9.2011 – II ZR 234/09

14 Vgl. hierzu Koch, 18. Auflage 2024, § 114 AktG, Rn. 9

15 Vgl. Koch, 18. Auflage 2024, § 114 AktG, Rn. 9 mit weiteren Nachweisen

16 Vgl. BGH, Urteil vom 10.7.2012 – II ZR 48/11 8 (»Fresenius«); Koch, 18. Auflage 2024, § 114 AktG, Rn. 9

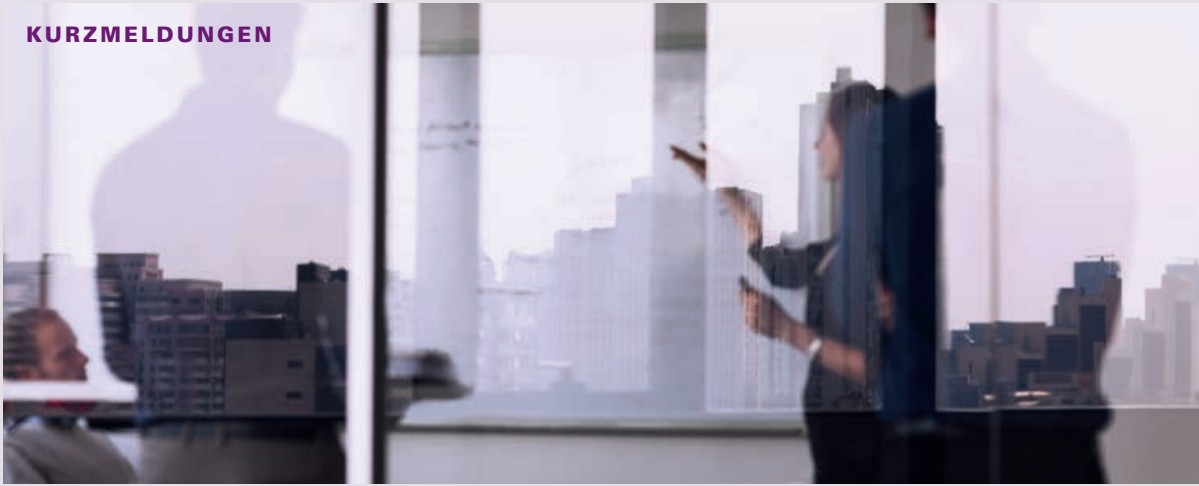
3 Vgl. zur erforderlichen Zustimmung § 114 AktG

4 Gemäß § 114 AktG

5 Vgl. BGH, Urteil vom 4.7.1994 – II ZR 197/93

6 Vgl. zur genauen Bezeichnung OLG Köln, Urteil vom 31.1.2013 – 18 U 21/12; Koch, 18. Auflage 2024, § 114 AktG, Rn. 7a mit weiteren Nachweisen

7 Vgl. OLG Köln, Urteil vom 31.1.2013 – 18 U 21/12



Unternehmerische Kontrollsysteme gewinnen an Bedeutung – Aufsichtsratsstudie veröffentlicht

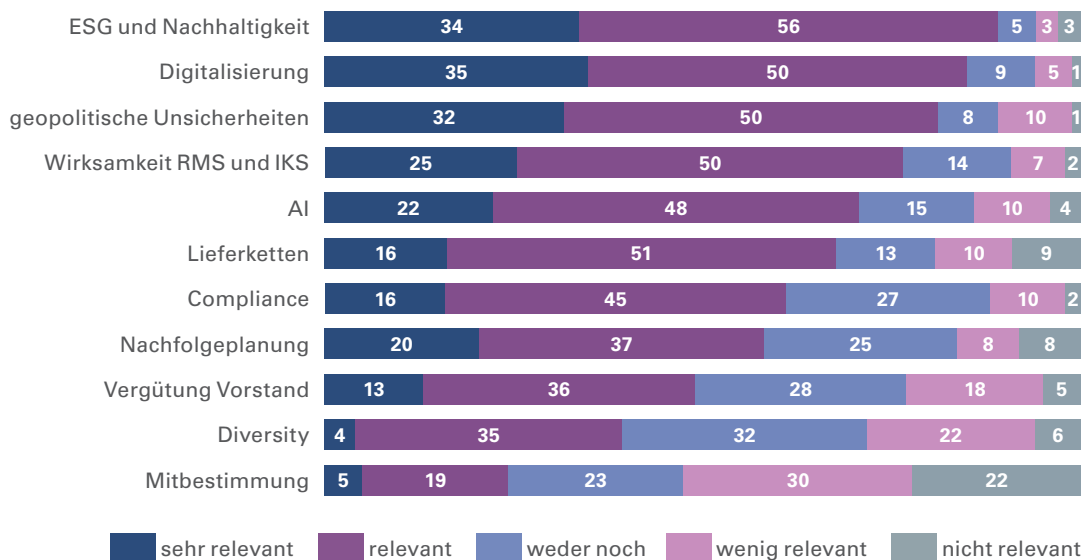
ESG und Nachhaltigkeit, die Digitalisierung sowie geopolitische Unsicherheiten bestimmen derzeit vor allem die Agenden der Aufsichtsräte (vgl. Abbildung 1).

Merklich an Bedeutung zugenommen hat zudem das Thema Wirksamkeit des Risikomanagementsystems (RMS) und internen Kontrollsystems (IKS); als weniger zentral wird dagegen das Thema Compliance angesehen (vgl. Abbildung 2 auf S. 92).

Zu diesen Ergebnissen kommt die diesjährige Aufsichtsratsstudie des Arbeitskreises deutscher Aufsichtsrat e.V. (AdAR) in Zusammenarbeit mit der Anwaltskanzlei Hengeler Mueller. An der Befragung nahmen 118 Aufsichtsratsmitglieder teil.¹

Abbildung 1: Welche Themen bestimmen im Moment die Agenda Ihres Aufsichtsrats?

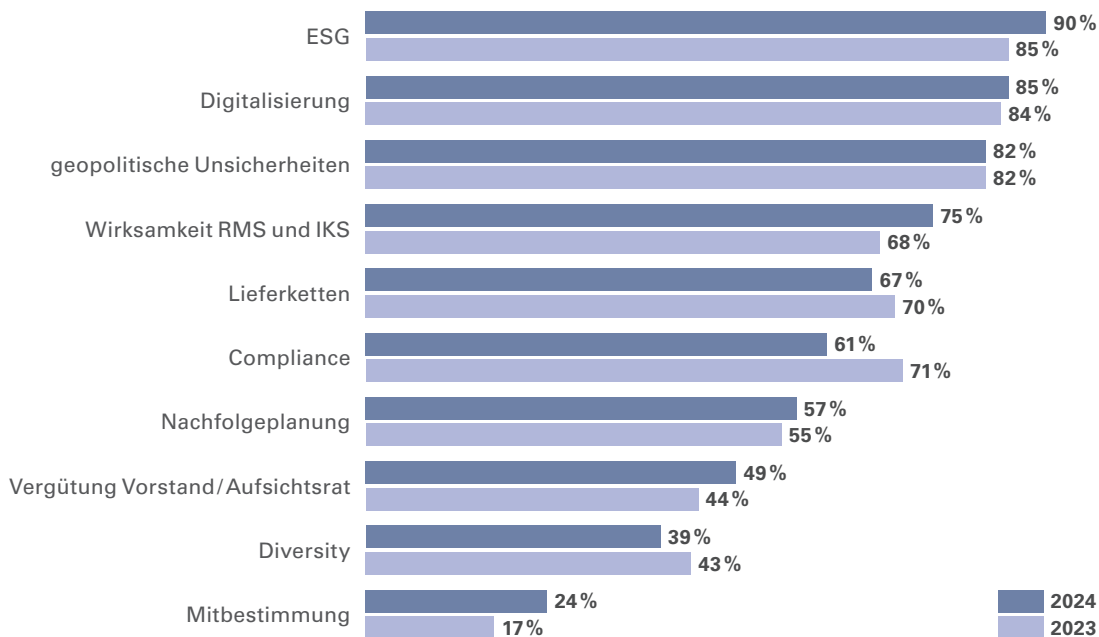
Wichtigkeit der Faktoren in Prozent



¹ 45 Prozent der Unternehmen der befragten Aufsichtsratsmitglieder sind börsennotiert. 4 Prozent der Unternehmen haben einen Umsatz von mehr als 50 Mrd. EUR; 15 Prozent von 10 bis 50 Mrd. EUR; 24 Prozent von 1 bis 10 Mrd. EUR; 12 Prozent von 500 Mio. bis 1 Mrd. EUR; 30 Prozent von 50 bis 500 Mio. EUR und 16 Prozent von bis zu 50 Mio. EUR.

Abbildung 2: Welche Themen stehen 2024 besonders auf Ihrer Agenda (versus 2023)?

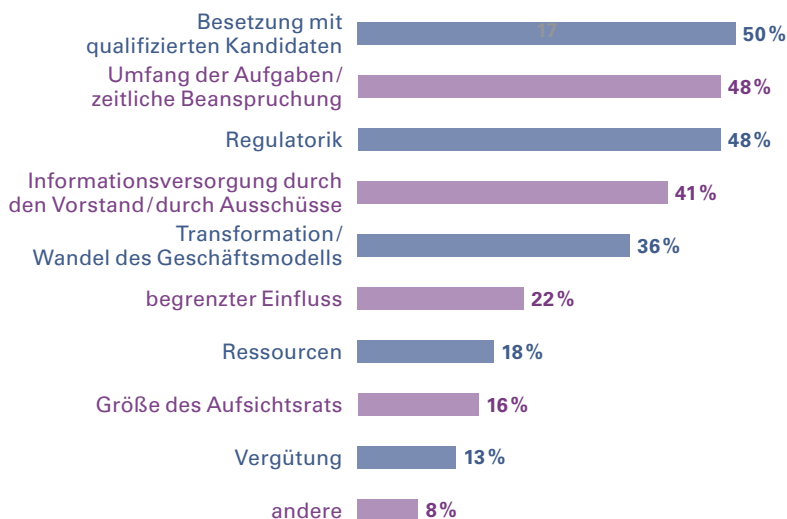
Anteil »relevant« und »sehr relevant«



Besetzung, Regulatorik und Aufgaben sind größte Herausforderung

Als größte Herausforderung werden zurzeit die Besetzung des Aufsichtsrats mit qualifizierten Kandidaten, der Umfang der Aufgaben sowie die Regulatorik angesehen (vgl. Abbildung 3).

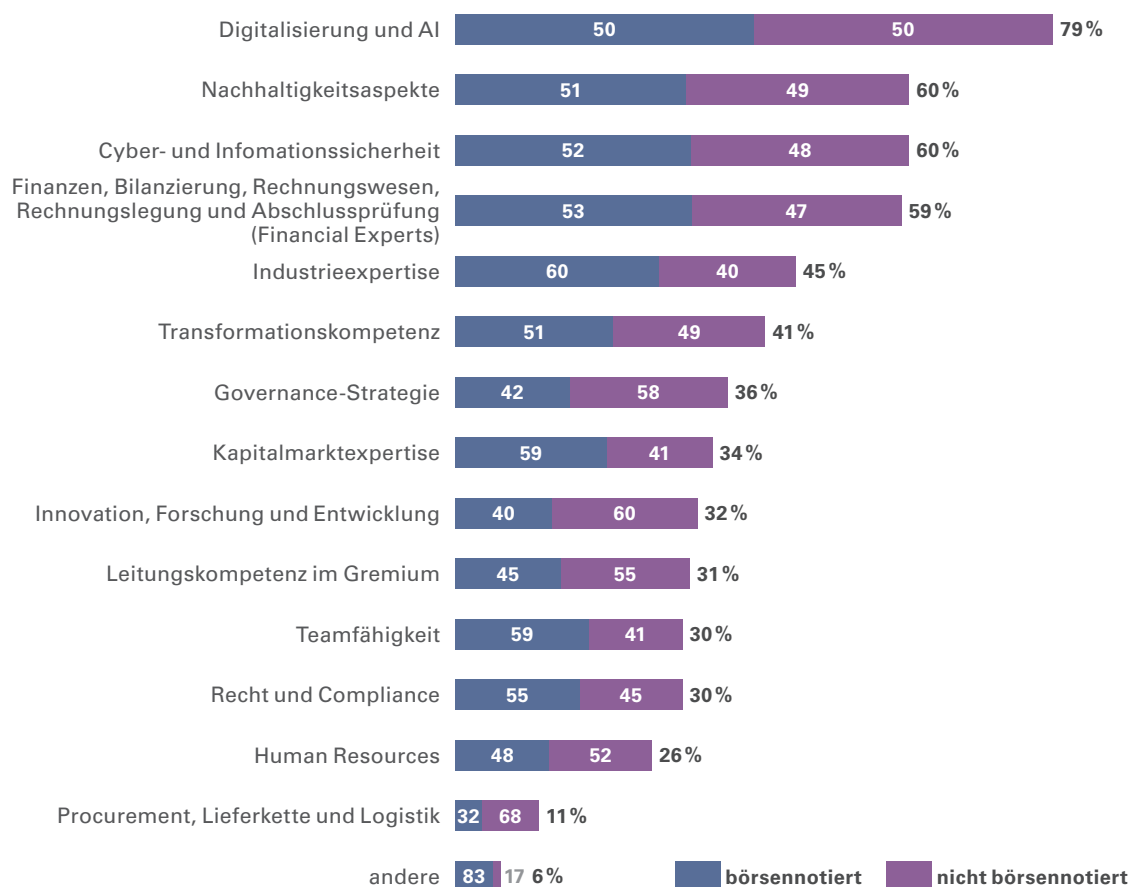
Abbildung 3: Was sind die größten Herausforderungen/Hindernisse der Tätigkeit als Aufsichtsrat?



Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitskompetenz besonders wichtig

Digitalisierung und künstliche Intelligenz (KI), Nachhaltigkeitsaspekte und Cyber- und Informationssicherheit sind die drei Themenbereiche, für die entsprechende Qualifikation im Aufsichtsrat für besonders wichtig gehalten wird (vgl. Abbildung 4). An vierter Stelle wurden die Themen Finanzen, Bilanzierung, Rechnungswesen, Rechnungslegung und Abschlussprüfung genannt.

Abbildung 4: Welche Qualifikationen werden in der näheren Zukunft besonders wichtig sein für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats und sollten daher in diesem abgebildet sein?

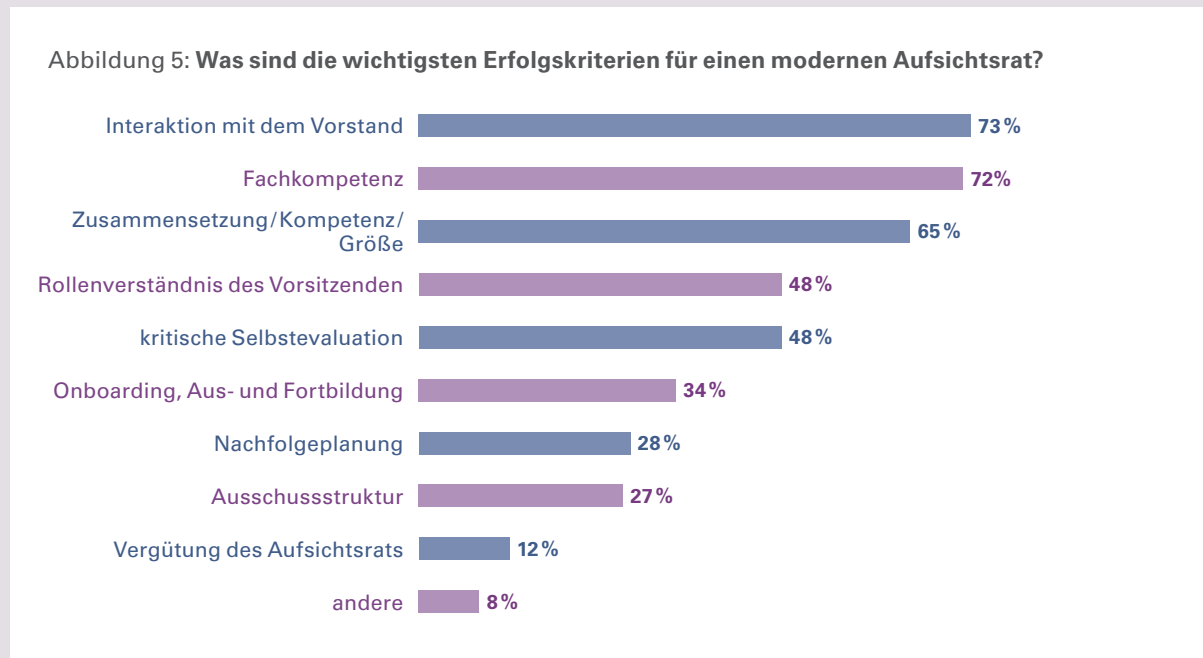


Aus- und Fortbildung

Angesichts der gestiegenen Anforderungen an die Aufsichtsrats-tätigkeit gewinnt das Thema Aus- und Fortbildung der Mandatsträger zunehmend an Bedeutung. 39 Prozent der Befragten gaben an, dass die Aufsichtsratsmitglieder Aus- und Fortbildung eigenständig organisieren und auch bezahlen. 36 Prozent berichteten, dass sich die Unternehmen um Organisation und Kosten kümmern. Die übrigen 25 Prozent erklärten, dass die Kosten durch das Unternehmen übernommen werden, die Organisation dagegen eigenständig erfolgen muss.

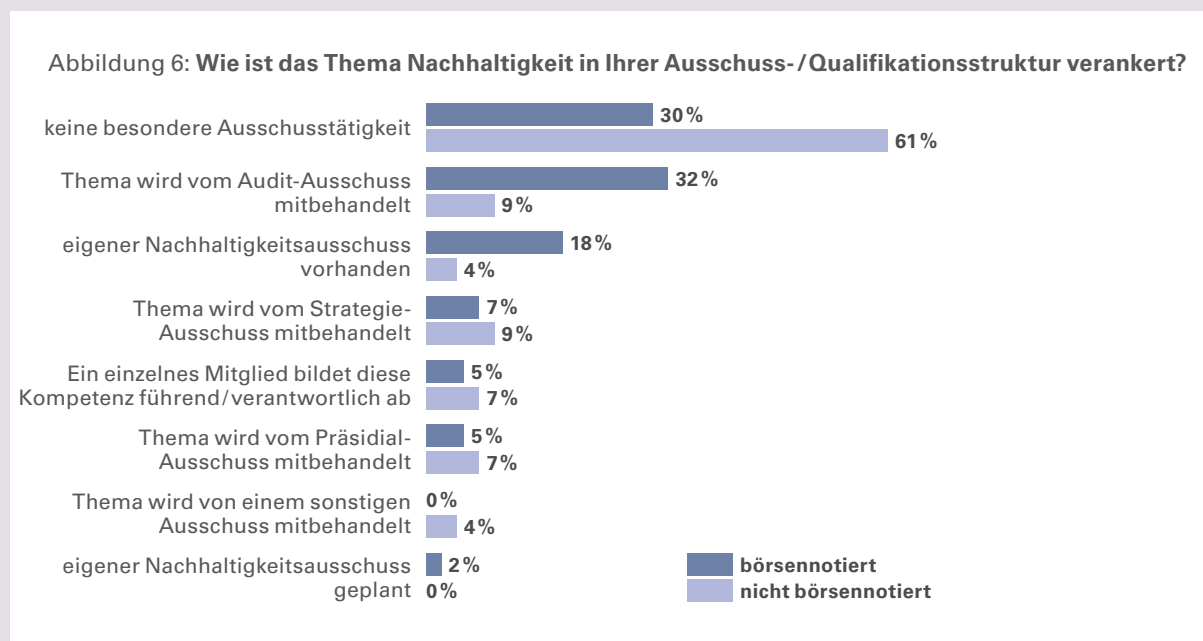
Interaktion mit dem Vorstand als zentraler Erfolgsfaktor

Wichtigstes Erfolgskriterium für einen modernen Aufsichtsrat ist den befragten Aufsichtsratsmitgliedern zufolge die Interaktion mit dem Vorstand, dicht gefolgt von Fachkompetenz (vgl. Abbildung 5).



Nachhaltigkeitsausschüsse vor allem in börsennotierten Gesellschaften

Während in börsennotierten Gesellschaften 30 Prozent angaben, dass das Thema Nachhaltigkeit nicht in der Ausschussstruktur verankert ist, sind es bei nicht börsennotierten Gesellschaften 61 Prozent. 18 Prozent der börsennotierten Gesellschaften verfügen über einen Nachhaltigkeitsausschuss; bei den nicht börsennotierten Gesellschaften sind es nur 4 Prozent (vgl. näher Abbildung 6).



Aufsichtsratsbüro und -budget

Im Hinblick auf die Organisation des Aufsichtsrats sagten mehr als zwei Drittel der befragten Aufsichtsratsmitglieder aus, dass ihr Unternehmen über kein Aufsichtsratsbüro verfüge (börsennotierte Gesellschaften: 63 Prozent, nicht börsennotierte Gesellschaften 74 Prozent). Über ein eigenes Aufsichtsratsbudget verfügten 26 Prozent der börsennotierten und 22 Prozent der nicht börsennotierten Unternehmen der befragten Aufsichtsratsmitglieder.

Effizienzprüfung keine bloße Pflichtübung

Der Deutsche Corporate Governance Kodex empfiehlt, dass der Aufsichtsrat regelmäßig beurteilen soll, wie wirksam er insgesamt und seine Ausschüsse ihre Aufgaben erfüllen (Effizienzprüfung). 55 Prozent der befragten Aufsichtsräte erklärten, dass eine Effizienzprüfung regelmäßig bzw. auf institutionalisierter Basis stattfindet. Dies stellt eine leichte Zunahme im Vergleich zum Vorjahr mit 46 Prozent dar. Der Institutionalisierungsgrad in börsennotierten Gesellschaften ist dabei wesentlich höher als in nicht börsennotierten Gesellschaften. 28 Prozent berichteten, dass eine Prüfung nur unregelmäßig oder ad hoc durchgeführt wird (vgl. Abbildung 7).

Der Großteil der befragten Aufsichtsräte sieht die Effizienzprüfung nicht als bloße Pflichtübung an, sondern ist von deren Nutzen überzeugt (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 7: In welchem Turnus werden die eigenen Arbeitsprozesse in Ihrem Aufsichtsrat regelmäßig überprüft?

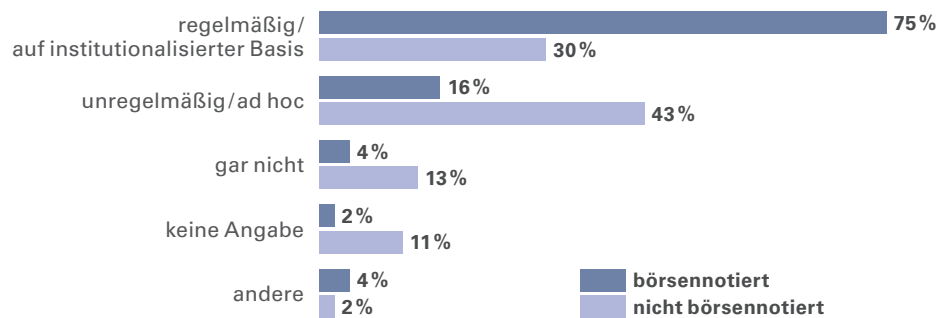
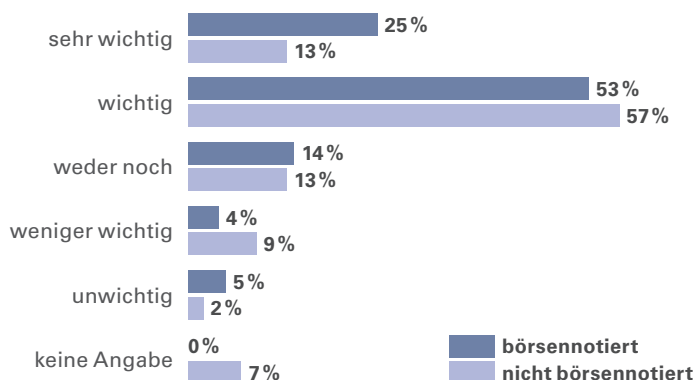


Abbildung 8: Wie schätzen Sie den Mehrwert von Effizienzprüfungen im Aufsichtsrat ein?



Weitere Informationen sind online auf der Internetseite des AdAR verfügbar unter https://www.adar.info/fileadmin/public/Redaktion/Dokumente/PDF/Studien/AR_Studie_2024.pdf.



DAX40 folgt nicht dem Trend zur Präsenz-Hauptversammlung

Eine Mehrheit von 67 Prozent der börsennotierten Gesellschaften hat im Jahr 2024 ihre Hauptversammlung in Präsenz durchgeführt. Dies geht aus dem Hauptversammlungsreport der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW) hervor (Vorjahr: 61 Prozent). Für ihren Report befragte die DSW ihre eigenen Vertreter und Aktionäre auf insgesamt etwa 400 Hauptversammlungen.

Auch im MDAX mit 54 Prozent (Vorjahr: 51 Prozent) und im SDAX mit 58 Prozent (Vorjahr: 62 Prozent) wurden die meisten Hauptversammlungen in Präsenz abgehalten. Im DAX40 tagten dagegen 74 Prozent der Hauptversammlungen rein virtuell (keine Veränderung im Vergleich zum Vorjahr). Von den 76 in einem Index vertretenen Unternehmen, die eine virtuelle Hauptversammlung abhielten, machten nur zwei Unternehmen von der Möglichkeit Gebrauch, Fragen der Aktionäre in das Vorfeld der Hauptversammlung zu verlagern.

Die Teilnehmerquote im DAX40 liegt laut Report seit 2018 stabil bei etwa 66 Prozent, wobei die Teilnahme in Präsenz-Hauptversammlungen mit rund 68 Prozent etwas höher ist als diejenige bei virtuellen Hauptversammlungen mit rund 65 Prozent.

Weitere Informationen sind online auf der Internetseite der DSW verfügbar unter <https://www.dsw-info.de/presse/pressemitteilungen-2024/hv-report-2024/>.

Zusätzliche Informationen zur »Stärkung der Hauptversammlung als Ort des konstruktiven Dialogs« finden sich im Beitrag Hölz, Audit Committee Quarterly III/2024, S. 42 f. ←



Zusammengestellt von Dr. Astrid Gundel

Werthaltigkeit von Vermögenswerten im Fokus: BaFin-Prüfungsschwerpunkte 2025

Die BaFin hat Anfang November 2024 die Prüfungsschwerpunkte für Konzernabschlüsse 2024 bekannt gegeben.

Die BaFin wird schwerpunktmäßig die Werthaltigkeit bilanzierter Vermögenswerte im Anwendungsbereich des IAS 36 und IFRS 9 prüfen. Die Transformation hin zu digitalen und nachhaltigen Geschäftsmodellen einerseits sowie geopolitische und gesamtwirtschaftliche Entwicklungen andererseits stellen viele kapitalmarktorientierte Unternehmen vor Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund ist die Werthaltigkeit von finanziellen und nichtfinanziellen Vermögenswerten kritisch zu überprüfen.

Hinsichtlich der nichtfinanziellen Vermögenswerte liegt ein Schwerpunkt darauf, ob interne oder externe Anzeichen für mögliche Wertminderungen erkannt und entsprechend berücksichtigt wurden. Bezüglich der finanziellen Vermögenswerte liegt ein Fokus auf der Einbringlichkeit von Forderungen.

Da Werthaltigkeitsprüfungen stets Ermessensspielräume und Schätzunsicherheiten beinhalten, erwartet die BaFin eine transparente und nachvollziehbare Dokumentation und Darstellung der zugrunde gelegten Annahmen.

Schließlich weist die BaFin auf die von der Europäischen Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde (European Securities and Markets Authority, ESMA) Ende Oktober 2024 bekannt gegebenen Schwerpunkte für IFRS-Abschlüsse hin (siehe hierzu S. 97): Liquiditätsaspekte sowie Angaben im Anhang zu Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden, Ermessensspielräumen und Schätzungsunsicherheiten.

Weitere Informationen sind online auf der Internetseite der BaFin abrufbar unter https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Meldung/2024/meldung_2024_11_07_Bilanzkontrolle_2025.html. ←

ESMA veröffentlicht Prüfungsschwerpunkte für das Jahr 2024

Die Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde (European Securities and Markets Authority, ESMA) hat Ende Oktober 2024 die gemeinsamen europäischen Prüfungsschwerpunkte¹ für die anstehende Prüfungsaison veröffentlicht.

Die zusammen mit den europäischen nationalen Enforcern, wie der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) in Deutschland, identifizierten Themen der Finanzberichterstattung sollten kapitalmarktorientierte Unternehmen und ihre Abschlussprüfer bei der Erstellung und Prüfung ihrer IFRS-Abschlüsse für 2024 besonders berücksichtigen.

Die diesjährigen gemeinsamen europäischen Prüfungsschwerpunkte für die IFRS-Abschlüsse 2024 sind:

1. Liquiditätsaspekte

Die ESMA weist insbesondere auf neue verpflichtende Angaben hin, die im Zusammenhang mit Lieferantenfinanzierungsvereinbarungen stehen. Außerdem sollen Themen im Zusammenhang mit Verträgen mit Covenants im Kontext des IAS 1 einen Schwerpunkt des Enforcement bilden. Als dritten Unterschwerpunkt hat die ESMA Problembereiche im Zusammenhang mit Kapitalflussrechnungen identifiziert.

2. Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden, Ermessensentscheidungen und signifikante Schätzungen

Die ESMA betont zunächst allgemeine Anforderungen an die Darstellung zu wesentlichen Rechnungslegungsgrundsätzen, Ermessensentscheidungen und Quellen von Schätzungsunsicherheiten. Darüber hinaus verweist sie im Zusammenhang mit der Beurteilung von Beherrschung, gemeinschaftlicher Führung und maßgeblichem Einfluss auf notwendige Angaben zu maßgeblichen Ermessensausübungen und getroffenen Annahmen, die der Beurteilung zugrunde liegen. Die ESMA führt ferner aus, dass auch im Zusammenhang mit Erlösen aus Verträgen mit Kunden Angebotsverpflichtungen zu signifikanten Ermessensentscheidungen erforderlich werden können.

In Bezug auf Nachhaltigkeitsberichterstattungen hat die ESMA folgende Schwerpunkte definiert:

1. Wesentlichkeitsüberlegungen

Die ESMA stellt fest, dass die Durchführung einer gründlichen Wesentlichkeitsprüfung der Ausgangspunkt ist für die Bestimmung der Informationen, die in der Nachhaltigkeitsberichterstattung offengelegt werden. Sie legt dabei insbesondere auch Wert auf die diesbezüglichen Anhangangaben.

2. Umfang und Struktur des Nachhaltigkeitsberichts

Die ESMA geht auf wesentliche Anforderungen in Bezug auf Umfang und Struktur des Nachhaltigkeitsberichts ein und spricht sich u.a. für die Anwendung der Beispielstruktur aus Appendix F des ESRS 1 aus.

3. Angaben im Zusammenhang mit der EU-Taxonomie (Artikel 8)

Im Kontext der Taxonomie verweist die ESMA auch auf die von ihr bereits im Jahr 2023 gemachten Empfehlungen.

Mit Blick auf die ESEF-Berichterstattung (European Single Electronic Format) liegt der Schwerpunkt auf häufigen Fehlern, die bei der Erstellung der ESEF-Dokumente festgestellt wurden. Dazu zählen aus Sicht der ESMA die:

- Verwendung der korrekten Auszeichnungselemente
- Verwendung von Erweiterungselementen und deren Verlinkung
- konsistente und vollständige Auszeichnung
- Verwendung der richtigen Vorzeichen, Skalierung und Genauigkeit
- konsistente Berechnung von ausgezeichneten Elementen

Darüber hinaus verweist die ESMA auf weitere relevante Themengebiete; insbesondere auch auf die Verbindung zwischen finanzieller und nichtfinanzieller Berichterstattung.

Weitere Informationen sind online auf der Internetseite der ESMA abrufbar unter <https://www.esma.europa.eu/press-news/esma-news/esma-announces-2024-european-common-enforcement-priorities-corporate-reporting>.

¹ European common enforcement priorities (ECEP)

Zur Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern – Investoren aktualisieren ihre Anforderungen

Autoren: **Dr. Vanda Rothacker** und **Hendrik Schmidt**



Die Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern ist ein wesentlicher Bestandteil einer wirksamen Corporate Governance. Sie ermöglicht eine kritische, interessenkonfliktfreie Überwachung des Vorstands und trägt maßgeblich zur Effizienz der Aufsichtsratsarbeit bei.

Das psychologische Phänomen des »groupthink«¹ tritt regelmäßig in homogenen Gruppen auf und wurde im Nachgang zur Finanzkrise auch für die mangelnde Kontrolle in Aufsichtsräten und Kontrollgremien betroffener Institute festgestellt. Mangelnde Unabhängigkeit ist hierbei ein wesentlicher Faktor.² Darüber hinaus erfordern Internationalisierung und Professionalisierung deutscher Aufsichtsräte ein auch an internationale Erwartungen anknüpfendes Verständnis.

Der Fachausschuss Governance & Sustainability der Deutschen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA) hat im Juli 2024 das ursprünglich 2018 verfasste Positionspapier zu den Anforderungen an die Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Unternehmen aktualisiert.³ Die dort formulierten Kriterien gehen bewusst über die Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) hinaus.

1 Siehe Groupthink, I. L. Janis (1972)

2 Siehe EU-Richtlinie 2013/36/EU zur Tätigkeit und Beaufsichtigung von Kreditinstituten und Wertpapierfirmen (CRD IV), Erwägungsgrund 60

3 Abrufbar unter [DVFA_Unabhaengigkeit_von_AR-Mitgliedern_2024.pdf](#)

Kriterien für Unabhängigkeit

Die Kriterien der DVFA umfassen im Detail die folgenden Aspekte:

1

Länge der Mandatsdauer

Nach maximal drei Amtsperioden oder spätestens nach zehn Jahren nicht mehr als unabhängig eingestuft. Dies verhindert eine zu enge Bindung an das Unternehmen und sorgt für frische Perspektiven im Gremium.

2

Vertreter von Großaktionären

Mitglieder, die mehr als 10 Prozent des stimmberechtigten Kapitals eines Unternehmens vertreten, gelten grundsätzlich als nicht unabhängig. Sie könnten den Interessen der Großaktionäre Vorrang einräumen und so die Unabhängigkeit gefährden.

3

Nahestehende Personen

Personen, die nach gängigen gesetzlichen oder anderen standardisierten Grundlagen (wie HGB, AktG oder IAS 24) als nahestehend gelten, werden als nicht unabhängig betrachtet. Dies betrifft insbesondere enge Verwandte von Vorstandsmitgliedern oder anderen Organmitgliedern.

4

Ehemalige Vorstandsmitglieder

Ehemalige Vorstandsmitglieder eines Unternehmens gelten stets als nicht unabhängig, selbst nach ihrem Ausscheiden aus dem Vorstand. Frühere Verbindungen können die Aufsichtsratsarbeit beeinflussen und einer kritischen Überwachung unbewusst entgegenstehen. Zusätzlich wird eine Cooling-off-Periode von mindestens zwei Jahren gefordert.

5

Bestellung durch Gesetz oder Satzung

Mitglieder, die aufgrund gesetzlicher oder satzungsmäßiger Vorgaben entsandt werden, sind per Definition nicht unabhängig, da ihre Bestellung nicht dem freien Ermessen der Anteilseigner obliegt.

6

Ehemalige Abschlussprüfer

Ehemalige Abschlussprüfer oder verantwortliche Prüfpartner werden als nicht unabhängig eingestuft, um Interessenkonflikte bei der Bewertung der Finanzberichterstattung zu vermeiden bzw. zumindest zu reduzieren. Dies gilt ebenfalls für Vorstände von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, die im Unternehmen tätig waren oder dessen Bücher geprüft haben.

7

Verbindung zu Wettbewerbern und wesentlichen Partnerunternehmen

Aufsichtsratsmitglieder, die geschäftsführende oder beratende Positionen bei wesentlichen Wettbewerbern oder Partnerunternehmen innehaben, gelten aufgrund des potenziellen Interessenkonflikts als nicht unabhängig.

8

Persönliche und wirtschaftliche Beziehungen

Mitglieder, die wesentliche persönliche oder wirtschaftliche Beziehungen zum Unternehmen, zu Vorstandsmitgliedern oder Großaktionären unterhalten, werden ebenfalls als nicht unabhängig eingestuft. Dies gilt insbesondere für Kreditbeziehungen oder bedeutende Geschäftsverhältnisse, die das Aufsichtsratsmitglied direkt oder indirekt betreffen.

9

Politische Personen

Personen, die während ihrer politischen Amtszeit in den Aufsichtsrat berufen werden, gelten ebenfalls als nicht unabhängig. Dies schließt aktive Parlaments- oder Regierungsmitglieder ein, die potenziellen Interessenkonflikten aufgrund ihrer öffentlichen Funktionen ausgesetzt sind.



Zur Besetzung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse

Die DVFA fordert, dass mehr als die Hälfte der Kapitalvertreter im Aufsichtsrat unabhängig sein müssen. Die Unabhängigkeitsanforderung richtet sich außerdem an den Vorsitzenden, der durch sein Doppelstimmrecht eine entscheidende Rolle bei Pattsituationen spielt. Darüber hinaus soll die Besetzung der wichtigsten Ausschüsse (Prüfungs-, Nominierungs-, Vergütungs- und Compliance-Ausschuss) mehrheitlich aus unabhängigen Mitgliedern und von einem unabhängigen Vorsitz geleitet werden.

Nachbesserungsbedarf in den Aufsichtsräten des DAX40

Die diesjährige Auswertung der »DVFA Scorecard for Corporate Governance« zeigt den derzeitigen Erfüllungsgrad von Unabhängigkeitsanforderungen im DAX: Die Aufsichtsräte von knapp 80 Prozent der untersuchten 38 DAX40-Unternehmen mit Sitz in Deutschland verfügen über mehrheitlich unabhängige Mitglieder. Bei drei Unternehmen (Beiersdorf, Henkel und Siemens Healthineers) gilt die Hälfte, nicht jedoch die Mehrheit der Mitglieder des Aufsichtsrats als unabhängig. Circa 10 Prozent (vier Unternehmen) erfüllen die Unabhängigkeitsanforderungen nicht (Continental, Porsche AG, Porsche Holding, Volkswagen).

Handlungsbedarf wurde weiterhin bei der Besetzung der Prüfungs- und Risikoausschüsse identifiziert: Bei knapp einem Viertel der untersuchten DAX-Unternehmen sind die Prüfungs- und Risikoausschüsse nicht mehrheitlich mit unabhängigen Mitgliedern besetzt. Ebenso hoch ist die Anzahl der Unternehmen, die keinen unabhängigen Vorsitzenden im Prüfungsausschuss haben.

Aufgrund seiner herausragenden Rolle liegt ein besonderes Augenmerk auf der Unabhängigkeit des Aufsichtsratsvorsitzenden. Diese kann nur bei 22 Unternehmen bestätigt werden, bei 16 Unternehmen, also über 40 Prozent der DAX-Unternehmen, besteht hier ein Mangel. Meist ist die fehlende Unabhängigkeit auf eine ehemalige Vorstandstätigkeit, eine Zugehörigkeitsdauer von mehr als zehn Jahren oder die Rolle als Großaktionärsvertreter zurückzuführen.

Das auffälligste Defizit findet sich in der Unabhängigkeit des Vorsitzenden des für die Vorstandsvergütung zuständigen Ausschusses. Diese kann nur bei acht Unternehmen, also bei nur ca. einem Fünftel bestätigt werden. Bei fast 80 Prozent der DAX-Unternehmen

liegt hier keine Unabhängigkeit vor. Hier besteht deutlicher Anpassungsbedarf.

Transparenzerfordernisse und Validierung

Ergänzend zu den individuell gültigen Anforderungen an die persönliche Unabhängigkeit sowie die strukturelle Gesamtverfasstheit des Gremiums fordert das Positionspapier eine umfassende Transparenz bei der jeweiligen Einordnung der Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern. Diese Einordnung soll außerdem regelmäßig (z. B. im Rahmen der jährlichen Effizienzprüfung) auch extern validiert werden. Um einer konsistenten Berichterstattung Rechnung zu tragen, sollten die als unabhängig eingestuften Mitglieder des Aufsichtsrats sowie ihre Funktionen in den Berichten des Unternehmens und auf der Internetseite klar gekennzeichnet werden.

Besondere Aufmerksamkeit soll der Offenlegung von Geschäftsbeziehungen, beratenden Tätigkeiten und Kreditverträgen gewidmet werden. Damit wird sichergestellt, dass Interessenkonflikte erkannt und vermieden werden. Die bisherige Transparenz hierzu ist allerdings noch ausbaufähig.

Warum die Anforderungen von Investoren über den DCGK hinausgehen

Institutionelle Investoren, die im Rahmen ihrer treuhänderischen Verantwortung die Stimmrechte im Interesse ihrer Kunden ausüben, haben sicherzustellen, dass ihre jeweiligen Interessen bestmöglich in den Unternehmen vertreten und berücksichtigt werden. Voraussetzung hierfür ist eine möglichst objektive, kritisch-konstruktive Überwachung der Leitungsorgane. Dies soll durch eine entsprechend mehrheitlich unabhängige Besetzung der Kontrollgremien zumindest formal sichergestellt werden. Die Empfehlungen des DCGK zum Themenkomplex Unabhängigkeit sind seit erstmaliger Berücksichtigung im Rahmen der Kodexrevision 2019 bisher unverändert bestehen geblieben.

Insbesondere die im DCGK eingeräumte Selbsteinschätzung durch den Aufsichtsrat zur Beurteilung der Unabhängigkeit seiner Mitglieder, die selbst bei Vorliegen eines im Kodex selbst genannten Indikators eine Klassifizierung als »unabhängig« ermöglicht, widerspricht einer effektiven und auf Haltung beruhenden, unabhängigen Unternehmenskontrolle.



Dr. Vanda Rothacker ist seit 2018 im Portfoliomanagement von Union Investment als Senior ESG Strategin mit Schwerpunkt Corporate Governance tätig. Sie ist für die Abstimmung auf Hauptversammlungen zuständig und vertritt im regelmäßigen Dialog mit den Aufsichtsratsvorsitzenden die Interessen der Anleger von Union Investment. Sowohl in den Unternehmensgesprächen als auch über ihre Gremienarbeit setzt sie sich für die Verbesserung der Corporate Governance von Unternehmen ein. Zuvor war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Corporate Governance und Wirtschaftsprüfung der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.



Hendrik Schmidt ist im Corporate Governance Center der DWS Investment GmbH für die Wahrnehmung der Investoreninteressen bei Portfolio-Unternehmen aus der DACH-Region und des Vereinigten Königreichs verantwortlich. Im Austausch mit Vorständen und Aufsichtsräten vertritt er in Bezug auf die Gestaltung von Vorstandsvergütungssystemen und der Besetzung von Aufsichtsräten die Erwartungen der DWS.

Auch in den Regeln der Indexzusammensetzung spielt die Einhaltung von Governance-Faktoren eine zunehmend wichtigere Rolle, wobei die Methodik dabei durch die Selbsteinschätzung der Gremien limitiert ist. Die Beispiele Krones und Rational haben gezeigt, dass die Aberkennung der Indexzugehörigkeit aufgrund einer formalen Abweichung vom DCGK (in diesem Fall Empfehlung C.10 – Unabhängigkeit des Prüfungsausschussvorsitzenden) wirksam funktioniert. Allerdings haben beide Unternehmen eine entsprechende Abweichung erklärt. Andere Unternehmen sind bisher nicht sanktioniert worden, da trotz einer von extern klar nachvollziehbaren Abweichung von dieser Kodexempfehlung der Aufsichtsrat selbst zu der Einschätzung kommt, dass eine solche Abweichung eben nicht vorliegt. Dies schadet nicht nur der Kapitalmarktkultur in Deutschland, sondern auch der Integrität des Kapitalmarkts insgesamt. Da das Urteil des OLG Celle vom 27.6.2018 klarstellt, dass die Fehlerhaftigkeit einer Entsprechenserklärung keine Nichtigkeitswirkung auf Beschlüsse einer Hauptversammlung entfaltet, verbleibt die Sanktionierung solcher fehlerhaften Entsprechenserklärungen beim Kapitalmarkt selbst.

Darüber hinaus haben sich auch die individuellen Erwartungen von Investoren weiterentwickelt und dazu geführt, dass strengere Anforderungen an die Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern gestellt werden, als es der DCGK vorsieht.

International agierende Investoren orientieren sich außerdem an internationalen Standards wie den G20/OECD-Prinzipien oder dem UK Corporate Governance Code, die umfassendere Vorgaben zur Unabhängigkeit und zur Transparenz fordern. Deren detaillierte Kriterien sollen nicht nur Interessenkonflikte minimieren, sondern auch eine höhere Rechenschaftspflicht und Transparenz fördern.

Fazit

Die Unabhängigkeit des Aufsichtsrats ist für eine effektive Unternehmensführung unerlässlich. Dabei ist a priori festzustellen, dass nicht unabhängige Mitglieder nicht grundsätzlich abzulehnen sind. Allerdings muss auf Ebene des Gesamtaufsichtsrats sowie der wichtigsten Ausschüsse und an herausgehobenen Positionen eine auch extern feststellbare, formale Unabhängigkeit sichergestellt sein, damit die dahinterstehende »Independence in Mind« zur vollen Entfaltung gereichen kann. Die DVFA definiert klare, praxisnahe Kriterien, die bewusst über die Anforderungen des DCGK hinausgehen und auf internationalen Best Practices basieren. Diese zusätzlichen Anforderungen spiegeln die Erwartungen nationaler und internationaler institutioneller Investoren wider, die verstärkt auf Transparenz, Unabhängigkeit und die Minimierung von Interessenkonflikten setzen. Um im internationalen Kapitalmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es für deutsche Unternehmen unerlässlich, diese höheren Standards zu erfüllen. Die Betrachtung der DAX40-Unternehmen innerhalb der DVFA Scorecard for Corporate Governance zeigt, dass besonders hoher Handlungsbedarf bei der Position des Vorsitzenden des Aufsichtsrats und des Vergütungsausschusses besteht. Grundsätzlich sollte der Anspruch sein, dass bei allen Unternehmen die Mehrheit der Aufsichtsratsmitglieder der Kapitalseite die Unabhängigkeitsanforderungen erfüllt, sodass eine qualitativ hochwertige Aufsichtsratsarbeit, frei von potenziellen Interessenkonflikten, gesichert ist. ←

Die unvollendete Zwanzigste – Restposten der aktuellen Legislaturperiode im Unternehmensrecht

Autor: Prof. Dr. Christoph Teichmann

Am 26.10.2021 trat der 20. Deutsche Bundestag zusammen; seine Legislaturperiode sollte turnusgemäß bis zum Herbst 2025 andauern. Noch im Juli 2024 hatte sich die Bundesregierung mit ihrer Wachstumsinitiative für das verbleibende Jahr ehrgeizige Ziele gesteckt. Nur wenige Monate später zerbrach die Ampel-Koalition. Sollte es zu den erwarteten Neuwahlen kommen, wird die 20. Legislaturperiode des derzeitigen Bundestags unvollendet bleiben. Zahlreiche Gesetzesvorhaben werden dann der Diskontinuität anheimfallen, d. h., sie müssen nach der Wahl erneut in den Bundestag eingebracht werden. Da eine neue Regierungskoalition üblicherweise nicht einfach die Texte der alten übernimmt, droht eine erhebliche Zeitverzögerung, bis darüber entschieden ist, welche Vorhaben fortgeführt werden und mit welchem Inhalt. Der Beitrag analysiert die konkreten Auswirkungen für das Unternehmensrecht.

1. CSDDD und Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz: Alles bleibt vorerst beim Alten

In ihrer Wachstumsinitiative hatte die Bundesregierung versprochen, die Lieferkettensorgfaltspflicht »pragmatisch« umzusetzen.¹ Zur Erinnerung: Am 1.1.2023 trat das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (kurz: LkSG) in Kraft. Parallel liefen Verhandlungen über eine EU-Richtlinie zu Sorgfaltspflichten in der Lieferkette, der Corporate Sustainability Due Diligence Directive (kurz: CSDDD). Die Verhandlungen führten nach langem Ringen zur Verabschiedung der CSDDD; der offizielle Text wurde am 5.7.2024 im Amtsblatt der Europäischen Union veröffentlicht.²

Unterschiede ergeben sich im Anwendungsbereich von CSDDD und LkSG. Das deutsche LkSG erfasst Unternehmen ab 1.000 Mitarbeitern und verpflichtet sie zur Prüfung und möglichst auch zur Vermeidung von Menschenrechts- und Umweltschutzverletzungen in der Lieferkette. Zur Lieferkette gehören der sog. eigene Geschäftsbereich ebenso wie unmittelbare und mittelbare Zulieferer.³ Über die Erfüllung dieser Sorgfaltspflichten müssen die Unternehmen berichten. Der Bericht muss spätestens vier Monate nach Schluss des Geschäftsjahres auf der Internetseite des Unternehmens veröffentlicht werden.⁴ Gesetzesverstöße können mit hohen Bußgeldern sanktioniert werden. Eine zivilrechtliche Haftung, bspw. gegenüber den Opfern von Menschenrechtsverletzungen, sieht das LkSG nicht vor. Das schließt es indessen nicht aus, eine solche Haftung aus allgemeinen zivilrechtlichen Grundsätzen (Organisationsverschulden) abzuleiten.⁵



- 1 Wachstumsinitiative – neue wirtschaftliche Dynamik für Deutschland, 5.7.2024, S. 10; Quelle: *Wachstumsinitiative der Bundesregierung | Bundesregierung* (zuletzt eingesehen am 27.11.2024)
- 2 Richtlinie (EU) 2024/1760 über die Sorgfaltspflichten von Unternehmen im Hinblick auf die Nachhaltigkeit, ABIEU, L 2024, 1760
- 3 Siehe hierzu den Überblick von Wüstemann/Büchner, BB 2024, S. 579 ff.
- 4 Vgl. § 10 Abs. 2 LkSG
- 5 Eingehend Kieninger, ZIP 2024, S. 1037 ff.



Prof. Dr. Christoph Teichmann ist Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Deutsches und Europäisches Handels- und Gesellschaftsrecht an der Universität Würzburg. Er ist Mitglied der Informal Company Law Expert Group (ICLEG) zur Beratung der Europäischen Kommission in Fragen des Gesellschaftsrechts. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (ZGR) und Mitherausgeber sowie Co-Schriftleiter des European Company and Financial Law Review (ECFR). Als Mitglied in verschiedenen internationalen Arbeitskreisen, u. a. zum European Model Company Act (EMCA) und zum Europäischen Wirtschaftsgesetzbuch, beteiligt er sich aktiv an der Verbesserung und Weiterentwicklung des Europäischen Wirtschaftsrechts.

Die CSDDD ist bis zum 26.7.2026 umzusetzen und erlaubt ein abgestuftes Inkrafttreten der Regelungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten und einem weltweiten Nettoumsatz von mehr als 450 Mio. EUR würden demnach erst nach weiteren drei Jahren, also ab dem 26.7.2029, den Regelungen der CSDDD unterliegen.⁶ Diese Vorgaben wollte die Ampel-Koalition noch in der laufenden Legislaturperiode durch Änderung des LkSG umsetzen, um hierdurch zumindest einen Teil der betroffenen Unternehmen zu entlasten. Die Zahl der erfassten Unternehmen hätte sich dadurch vorerst um etwa zwei Drittel reduziert.

Zu dieser Einschränkung des Anwendungsbereichs wird es vorerst nicht kommen. Das LkSG bleibt bis auf Weiteres in vollem Umfang anwendbar. Unionsrechtlich ist das unproblematisch. Für die Umsetzung der Richtlinie bleibt nach einer vorgezogenen Bundestagswahl immer noch genügend Zeit. Die von der bisherigen Koalition großzügig versprochene Reduzierung der – von ihr selbst – mit dem LkSG eingeführten Bürokratielasten bleibt jedoch einstweilen aus. Immerhin hat das zuständige Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) auf seiner Website angekündigt, den Unternehmen etwas mehr Zeit zu geben und die Einhaltung der Berichtspflicht erstmalig zum Stichtag 1.1.2026 zu überprüfen; die Kontrolle der übrigen Sorgfaltspflichten sowie deren Sanktionierung wird jedoch unabhängig davon aufrechterhalten.⁷ Das LkSG ist also weiterhin ernst zu nehmen. Eine Gesetzesänderung gibt es nicht.

2. Corporate Social Responsibility-Richtlinie (CSRD)

Aus unionsrechtlicher Sicht wesentlich problematischer ist der Verzug bei der Umsetzung der Corporate Social Responsibility-Richtlinie (CSRD). Diese hätte zum 6.7.2024 in nationales Recht umgesetzt werden müssen. Das Bundeskabinett hat hingegen erst am 24.7.2024 überhaupt einen Regierungsentwurf für das Umsetzungsgesetz beschlossen.

Zu einer Verabschiedung im Bundestag wird es aller Voraussicht nach nicht mehr kommen. Das ist fatal, denn viele Unternehmen hatten sich bereits darauf eingestellt, für das Geschäftsjahr 2024 eine nach den Regelungen der Richtlinie erweiterte Nachhaltigkeitsberichterstattung vorzulegen. Welche konkreten Folgen die fehlende Umsetzung für deutsche Unternehmen hat, wird in einem separaten ACI-Folder näher erläutert.⁸

3. Zukunftsfinanzierungsgesetz II

Zum 15.12.2023 war das erste sog. Zukunftsfinanzierungsgesetz in Kraft getreten, das erhebliche Änderungen im Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht mit sich brachte.⁹ Kapitalerhöhungen wurden erleichtert, Mehrstimmrechtsaktien erlaubt und elektronische Aktien eingeführt. Die Hürden für Börsengänge wurden reduziert und die neue Rechtsform der Börsenmantelaktiengesellschaft (auch »SPAC« genannt) geschaffen. Außerdem wurden die Haftungsregeln für Anlageinformationen zu Schwarmfinanzierung an das allgemeine kapitalmarktrechtliche Haftungsregime angepasst.

Nur acht Monate später legte das Finanzministerium nach und präsentierte den Referentenentwurf für ein Zweites Zukunftsfinanzierungsgesetz.¹⁰ Dadurch sollten die steuerlichen Rahmenbedingungen von Investments in Venture Capital verbessert und die Möglichkeit englischsprachiger Prospekte eingeführt werden.

⁶ Bereits ab dem 26.7.2027 sind Unternehmen mit mehr als 5.000 Arbeitnehmern und mehr als 1,5 Mrd. EUR Nettoumsatz weltweit erfasst, ab dem 26.7.2028 dann Unternehmen mit mehr als 3.000 Arbeitnehmern und mehr als 900 Mio. EUR Nettoumsatz weltweit.

⁷ BAFA – Berichtspflicht (zuletzt eingesehen am 27.11.2024)

⁸ Siehe ACI-Folder »Keine Umsetzung der CSRD im Jahr 2024: Was nun?«

⁹ Vgl. den knappen Überblick bei Lorenz, Editorial, NZG 26/2024

¹⁰ Kurze Stellungnahme von Schmoll, NZG 2024, S. 1197

Zur Erleichterung des Kapitalmarktzugangs sollte außerdem die Möglichkeit geschaffen werden, Aktien mit einem geringeren Nennwert als 1 EUR herauszugeben. Zudem diene der Entwurf der Umsetzung von kapitalmarktrechtlichen EU-Rechtsakten, die im sog. EU Listing Act zusammengefasst sind.

Am 27.11.2024 hat das Bundeskabinett den Regierungsentwurf für das Zweite Zukunftsfinanzierungsgesetz verabschiedet. Eine Verabschiedung durch den Deutschen Bundestag erscheint allerdings zweifelhaft.

4. Gesellschaft mit gebundenem Vermögen

Das nächste Projekt, das voraussichtlich der Diskontinuität anheimfallen wird, war schon Gegenstand des Koalitionsvertrags der Regierungsparteien, die sich verpflichtet hatten, eine neue Rechtsform für Unternehmen mit gebundenem Vermögen einzuführen.¹¹ Eine solche Rechtsform wird insbesondere von Unternehmen gefordert, denen es darum geht, die Kontinuität des Unternehmens von der persönlichen Gewinnerwartung der Gesellschafter zu entkoppeln. Sie könnte auch die Unternehmensnachfolge in denjenigen Fällen erleichtern, in denen sich aus der Gründerfamilie keine geeigneten oder willigen Nachfolger finden. In der Wachstumsinitiative der Bundesregierung ist das Vorhaben explizit genannt.¹² Allerdings wurde bislang vom federführenden Bundesjustizministerium kein Gesetzesentwurf präsentiert. Somit wird dieses Vorhaben aller Voraussicht nach in der laufenden Legislaturperiode nicht mehr verwirklicht.

5. Gesetzliche Regelung gegen Mitbestimmungsvermeidung

Als weiteres unternehmensrechtliches Vorhaben des Koalitionsvertrags sind gesetzliche Maßnahmen zu nennen, mit denen verschiedene Lücken im Recht der Mitbestimmung gestopft werden sollten. Zum einen sollte die Konzernzurechnung des Mitbestimmungsgesetzes auf das Drittelbeteiligungsgesetz übertragen werden. Zum anderen sollte die Mitbestimmungsvermeidung unterbunden werden, die aus dem »Einfrierereffekt« beim Einsatz einer Europäischen Aktiengesellschaft (SE) resultiert.¹³

Der Einfrierereffekt in der SE folgt zwar aus dem Unionsrecht, kann also vom nationalen Gesetzgeber nicht beseitigt werden. Die europäische SE-Richtlinie enthält allerdings einen Missbrauchsvorbehalt, auf dessen Grundlage ein gewisser Schutz der Arbeitnehmerinteressen denkbar wäre.¹⁴ Insoweit wurde schon bisher in der rechtswissenschaftlichen Literatur angenommen, eine SE müsse in Verhandlungen mit den Arbeitnehmern eintreten, wenn sie zunächst arbeitnehmerlos gegründet wurde und anschließend mit einem Unternehmen ausgestattet wird.

Die aktuelle Olympus-Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs hat diesen Erwägungen allerdings eine Absage erteilt; sie verneint einen unionsrechtlichen Anspruch auf Nachverhandlungen.¹⁵ Immerhin weist der Gerichtshof darauf hin, dass den Mitgliedstaaten auf Basis der Missbrauchsklausel ein gewisser Regelungsspielraum bleibt. Diesen Spielraum hat Deutschland bislang nur in Form einer strafrechtlichen Sanktion ausgefüllt, nicht aber mit einer Nachverhandlungspflicht.

Für diese mitbestimmungsrechtlichen Projekte des Koalitionsvertrags sind bislang nicht einmal ministerielle Entwürfe präsentiert worden. Sie werden daher in der 20. Legislaturperiode mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht mehr umgesetzt werden.

6. Ausblick

Das Scheitern der legislativen Projekte, die sich die Ampel-Koalition noch vorgenommen hatte, mag man je nach Perspektive bedauern oder begrüßen. Einige Vorhaben werden nach den vorgezogenen Neuwahlen neu angegangen werden müssen, insbesondere soweit es sich um die Umsetzung von EU-Regeln handelt. Darüber hinaus erscheint ein gänzlich neues Projekt am Horizont des Unternehmensrechts: Es ist Zeit für eine gründliche Aktienrechtsreform, die insbesondere die Arbeit des Aufsichtsrats von ihren rechtlichen Unwägbarkeiten befreit. Vorschläge hierzu wurden jüngst von einem Arbeitskreis der Gesellschaftsrechtlichen Vereinigung (VGR) der Öffentlichkeit präsentiert.¹⁶ Die Diskussion hierzu wird sicherlich im Zuge einer Neukonstituierung des Bundestags erneut Fahrt aufnehmen. ←

11 Ausführlich Teichmann, Audit Committee Quarterly III/2024, S. 81 ff.

12 Wachstumsinitiative – neue wirtschaftliche Dynamik für Deutschland, 5.7.2024, S. 24

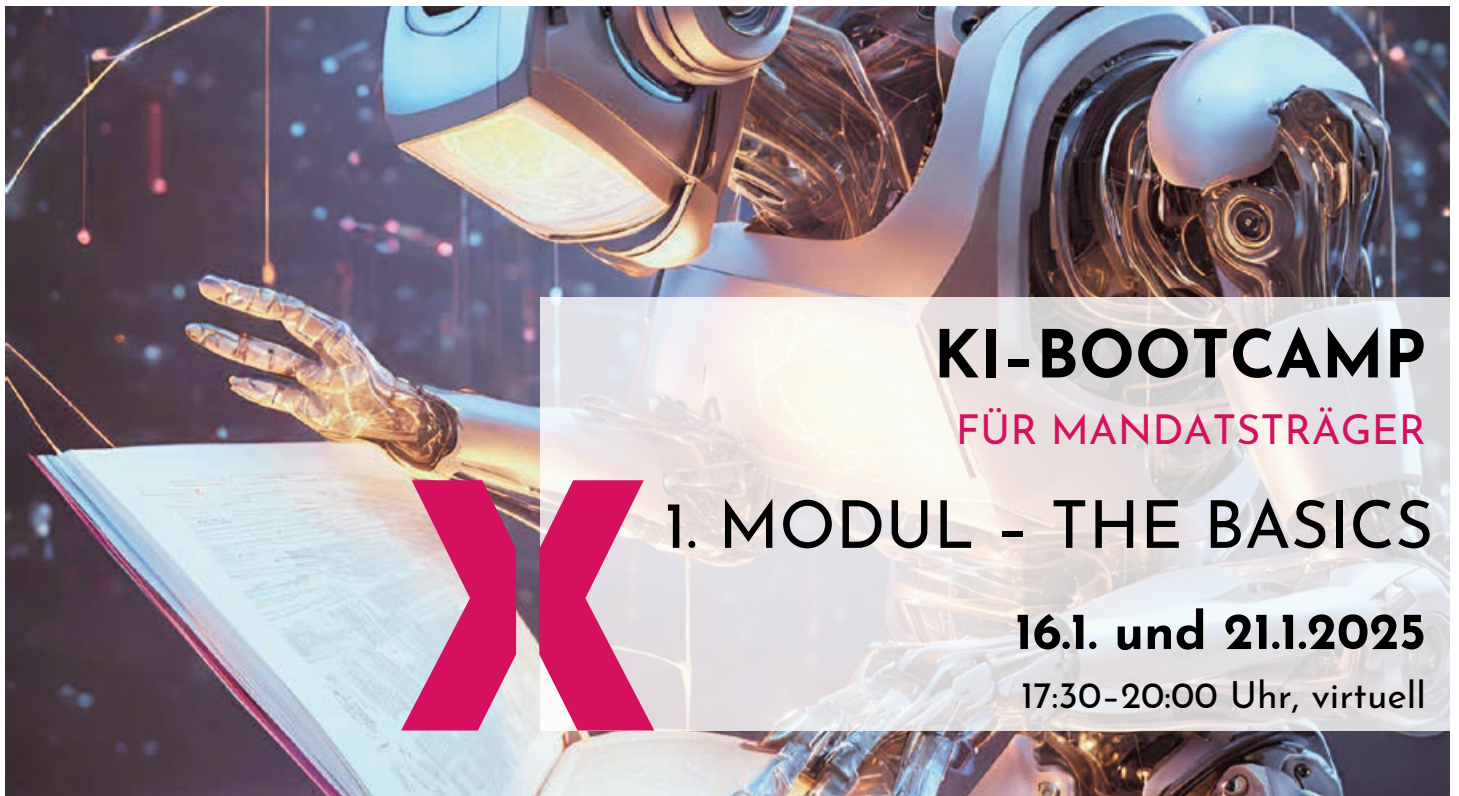
13 Zu den aktuellen Zahlen vgl. Sick in diesem Heft (S. 73 ff.)

14 Ausführlich hierzu Teichmann, Audit Committee Quarterly I/2024, S. 11

15 EuGH, Rs. C-706/22, AG 2024, S. 586

16 Gesellschaftsrechtliche Vereinigung (Hrsg.), Reformbedarf im Aktienrecht, 2024. Näheres hierzu im Audit Committee Quarterly I/2025

EINLADUNG



KI-BOOTCAMP FÜR MANDATSTRÄGER

1. MODUL - THE BASICS

16.1. und 21.1.2025

17:30-20:00 Uhr, virtuell

1. MODUL THE BASICS

- **Einführung in Künstliche Intelligenz (KI)**
Grundlagen und zentrale Konzepte von KI
- **Überblick über aktuelle KI-Technologien und Anwendungsfälle**
Konkrete Einsatzmöglichkeiten von KI in Unternehmen
- **Veränderung der Arbeitsweise durch KI**
Wie KI den Arbeitsalltag beeinflusst und verändert
- **Praktische Anwendungsfälle und interaktives Hands-on Training**
Erleben und Ausprobieren von KI-Lösungen



16.1. und 21.1.2025

2. MODUL ADVANCED

Regulatorik &
Cybersicherheit

Q2 2025

3. MODUL THE EXPERTS

Geschäftsmodelle
mit KI

Q3 2025

Teilnahmegebühr/
Modul*:

€ 250,- für FEAner

€ 500,- für Externe

*Alle 3 Module können einzeln gebucht werden.



FINANCIAL EXPERTS
ASSOCIATION E.V.



Der Entwurf des Leitfadens der EZB zu Governance und Risikokultur

Autoren: **Isabella Ries** und **Markus Quick**

Im Juli dieses Jahres hat die Europäische Zentralbank (EZB) den Entwurf eines Leitfadens zu Governance und Risikokultur zur Konsultation veröffentlicht, die am 16.10.2024 endete.¹ Die endgültige Fassung wird im ersten Halbjahr 2025 erwartet.

Neben einer guten Risikokultur (»governance and risk culture«), internen Kontrollfunktionen (»internal control function«) und einem Rahmenkonzept zur Risikobereitschaft (»risk appetite framework«) werden insbesondere das Funktionieren und die Wirksamkeit der Leitungsorgane (»functioning and effectiveness of the management bodies«) als zentrales Element einer guten Governance hervorgehoben.

¹ *Draft guide on governance and risk culture*. Der neue Leitfaden ersetzt (nach seiner Veröffentlichung) den im Jahr 2016 veröffentlichten »Bericht des SSM zu Governance und Risikobereitschaft« (»SSM supervisory statement on governance and risk appetite«) und geht dabei über bestehende Standards hinaus, insbesondere über die Leitlinien der European Banking Authority zur internen Governance aus dem Jahr 2021.

Isabella Ries ist Rechtsanwältin und Senior Manager im Bereich Financial Services der KPMG Law Rechtsanwalts-gesellschaft.



Markus Quick ist Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Bereich Risk & Treasury / Financial Services.

Risikokultur als zentrales Element

Die Risikokultur stellt dabei aus Sicht der EZB das zentrale und übergeordnete Element einer guten Governance dar, die auf alle anderen Aspekte ausstrahlt.

Die vier Dimensionen der Risikokultur sind aus Sicht der EZB:

- **Tone from the Top und gute Führung:**
Das Topmanagement ist verantwortlich für die Definition und Durchsetzung der Unternehmenskultur. Der Dialog zwischen dem Topmanagement und den Aufsichtsbehörden ist ein entscheidender Faktor für die Steuerung des Organisationsverhaltens.
- **Kommunikation, Dialog und Diversität:**
Effiziente Kommunikation, Vielfalt und konstruktive Herausforderungen auf allen Organisationsebenen, insbesondere innerhalb des Gremiums und seiner Ausschüsse, sind von großer Bedeutung.
- **Angemessene Anreizsysteme:**
Die Anreizstrukturen sollen auf die Ziele des Unternehmens und dessen Risk Appetite Framework (RAF) ausgerichtet sein. Beförderungen und Leistungsmanagement sollen ein solides und umsichtiges Risikomanagement unterstützen.
- **Verantwortung für Risiken:**
Führungskräfte und Mitarbeitende aller drei Verteidigungslinien müssen mit den ethischen Werten, den strategischen Zielen, dem Rahmen für die Risikobereitschaft (RAF) und den Risikolimits vertraut sein. Zudem sollten Eskalations- und Warnmechanismen zur Behandlung von Risiko- und Kontrollproblemen eingeführt werden.

Für jede dieser Risikodimensionen nennt der Leitfaden auch »red flags« – sowohl in der Governance-Organisation als auch im Verhalten und Kultur der Bank. Diese »red flags« sind ein »best of« der Sonderprüfungen der EZB der vergangenen Jahre. Sie zeigen pointiert mögliche Schwachstellen der Risikokultur und eignen sich für alle Unternehmen als Hitliste der Indikatoren für schwache Risikokultur. Wer nur eine Seite des Leitfadens lesen möchte, sollte sich auf diese Seite konzentrieren.²

² Ebd., S. 15

Funktionieren und Wirksamkeit der Leitungsorgane

Neben der klassischen Aufsichtsrats-tätigkeit, nämlich der Überwachung und Beratung des Vorstands, sieht die EZB die **Hauptaufgabe des Aufsichtsrats** darin, den Vorstand aktiv zu »challengen«, d. h. sein Handeln kritisch zu hinterfragen. Viele weitere Anforderungen an den Aufsichtsrat und seine Arbeit orientieren sich an diesem zentralen Element. Das Gremium soll »die richtigen Fragen zur rechten Zeit mit der richtigen Absicht« stellen und hierdurch »den Vorstand unterstützen und ihm weitere Einblicke ermöglichen«. **Größe und Zusammensetzung des Aufsichtsrats** sollen dies weiter unterstützen. Aus diesem Grund kritisiert die EZB sowohl zu große als auch zu kleine Gremien. Während zu große Gremien interaktive Diskussionen erschweren, bestehe in kleineren Gremien die Gefahr, dass Diskussionen mangels unterschiedlicher Standpunkte erst gar nicht stattfinden. Auch die von der EZB geforderte Diversität steht im Dienste einer guten Diskussions- und Herausforderungskultur. Daher beschränkt die EZB den Begriff **Diversität** nicht auf das Geschlecht, sondern bezieht auch fachliche Expertise, Ausbildung, Beruf, soziale und geografische Herkunft und das Alter mit ein. Die formelle **Unabhängigkeit** hat zur Förderung der Diskussionskultur als Gegenpart die unabhängige Grundhaltung (»independence in mind«), die die Grundlage der Eignung eines Aufsichtsratsmitglieds ist. Weitere zentrale Themen sind die **Informationsversorgung und das Agendasetting**: Der Aufsichtsrat soll dabei eigenständig im Unternehmen Unterlagen anfordern und sich mit Mitarbeitern austauschen können. Das widerspricht zumindest im Hinblick auf den Austausch mit Mitarbeitern dem deutschen gesellschaftsrechtlichen³ Verständnis der Trennung von Leitungs- und Überwachungsfunktion, verdeutlicht aber die ergebnisorientierte Herangehensweise der EZB; d. h., wichtig ist eben nicht die dogmatisch saubere Verteilung der Aufgaben, sondern zulässig soll alles sein, was die effiziente Beaufsichtigung erleichtert. Und für die **Nachfolgeplanung** in den Gremien sollen idealerweise schon Listen möglicher Kandidaten bereitliegen, die im Bedarfsfall herangezogen werden können.

Fazit

Die Empfehlungen des Entwurfs des EZB-Leitfadens zu Governance und Risikokultur werden sicherlich schon aufgrund entgegenstehender Vorgaben des deutschen Gesellschaftsrechts nicht von allen Insti-tuten vollständig umgesetzt werden können. Wer Interesse an einem Blick über den Tellerrand hat, findet im Leitfaden auch für Unternehmen außerhalb des Finanzsektors wertvolle Anregungen für Verbesserungen der Governance und der Risikokultur. ←

³ Zu den aufsichtsrechtlich festgelegten Anforderungen vgl. § 25d Kreditwesengesetz



Dr. Andreas Merkner ist Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei Glade Michel Wirtz Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB, Düsseldorf. Er berät schwerpunktmäßig börsennotierte Aktiengesellschaften in gesellschafts-, konzern- und kapitalmarktrechtlichen Fragen (insbesondere Vorbereitung von (virtuellen) Hauptversammlungen, Fragen des Insiderrechts, der Ad-hoc-Publizität und der Beteiligungstransparenz, aktien- und umwandlungsrechtlichen Strukturmaßnahmen sowie Übernahmeverfahren).



Dr. Friedrich Schulenburg LL.M. (Bristol) ist Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei Glade Michel Wirtz Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB, Düsseldorf. Sein fachlicher Schwerpunkt liegt im Recht der börsennotierten Gesellschaften (insbesondere Aktienrecht (einschließlich Vorbereitung und Durchführung von Hauptversammlungen), Konzernrecht, aktien- und umwandlungsrechtliche Strukturmaßnahmen, Kapitalmarktrecht).



Dr. Laura Paulssen ist Rechtsanwältin und Associate der Kanzlei Glade Michel Wirtz Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB, Düsseldorf. Sie berät zu allen Fragen des Gesellschafts- und Kapitalmarktrechts, einschließlich der Vorbereitung und Durchführung von (virtuellen) Hauptversammlungen.



Dasselbe – aber in Grün: die Qualifikationsmatrix im Jahr 2024

Autoren: **Dr. Andreas Merkner, Dr. Friedrich Schulenburg LL.M. (Bristol)** und **Dr. Laura Paulssen**

Die im Zuge der Kodexreform 2022 eingeführte Empfehlung C.1 Satz 5 DCGK sieht vor, den Stand der Umsetzung des Kompetenzprofils des Aufsichtsrats anhand einer Qualifikationsmatrix zu veranschaulichen. In Umsetzung dieser neuen Vorgabe veröffentlichen die DAX40-Unternehmen in diesem Jahr bereits zum zweiten Mal eine entsprechende Qualifikationsmatrix. Dieser Beitrag beleuchtet ausgewählte Aspekte der in den vergangenen beiden Jahren veröffentlichten Matrices: die Anzahl der in die Matrix aufgenommenen Kompetenzen sowie die Darstellung der ESG-Kompetenz. Empirische Grundlage ist eine Auswertung der Qualifikationsmatrices der 38 DAX40-Unternehmen, die als börsennotierte Gesellschaften nach dem deutschen Aktiengesetz zur Abgabe einer Entsprechenserklärung bezüglich der Empfehlungen des DCGK verpflichtet sind.¹

¹ Die Verfasser haben in beiden Veröffentlichungsjahren eine entsprechende Auswertung vorgenommen: Merkner/Schulenburg/Paulssen, AG 2023, S. 526; Merkner/Schulenburg/Paulssen, AG 2024, S. 612

I. Einleitung

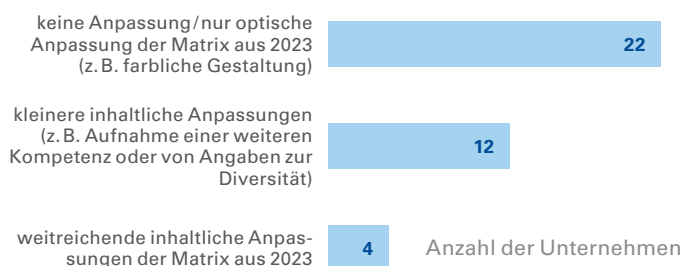
Der Aufsichtsrat soll konkrete Ziele für seine Zusammensetzung benennen und ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeiten, das seit der Kodexreform auch Expertise zu den für das Unternehmen bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen umfassen soll (Empfehlung C.1 Sätze 1 und 3 DCGK). Zudem sieht Empfehlung C.1 Satz 5 DCGK seit der Kodexneufassung die Offenlegungsform der Qualifikationsmatrix vor, anhand derer der Stand der Umsetzung des Kompetenzprofils veranschaulicht werden soll.

Im ersten Veröffentlichungsjahr unterschieden sich die Matrices erwartungsgemäß in vielerlei Hinsicht deutlich voneinander. Dieses Bild hat sich in 2024 nur unwesentlich verändert. Zahlreiche Unternehmen sind bei ihrem Matrixkonzept und -format geblieben. Vereinzelt wurde daher der Ruf nach einer einheitlichen Darstellung – etwa in Form einer Mustermatrix – laut.²

Gleichwohl sind Tendenzen sowie Schwerpunkte einer möglichen Entwicklung der Qualifikationsmatrices erkennbar, insbesondere hinsichtlich einer ausdifferenzierteren Darstellung der Kompetenzen. Die praktische Bedeutung der Qualifikationsmatrix als relativ neues Instrument der Offenlegung wurde im zweiten Veröffentlichungsjahr dadurch unterstrichen, dass einzelne Unternehmen die Matrix anlässlich der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern in ihre Hauptversammlungsdokumentation eingebunden haben.

² Vgl. Muster-Qualifikationsmatrix gemäß BVI-Analyse-Leitlinien für Hauptversammlungen 2024, Appendix 3

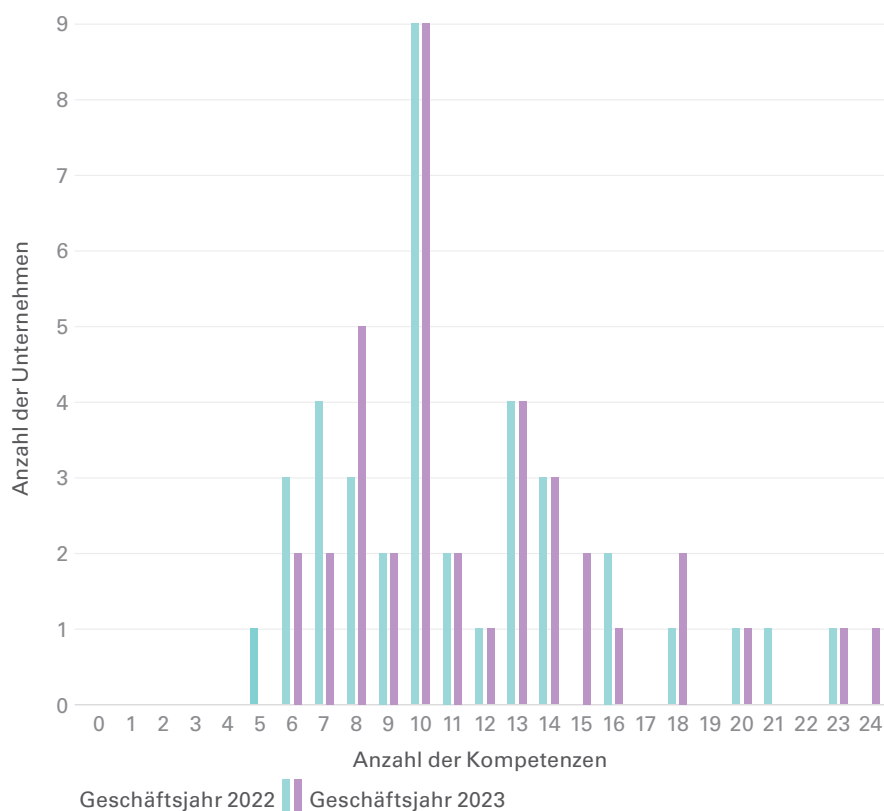
Abbildung 1: Übersicht: Anpassung der Qualifikationsmatrix gegenüber dem Vorjahr



II. Anzahl der in die Matrix aufgenommenen Kompetenzen steigt

Ein in beiden Veröffentlichungsjahren untersuchter Aspekt betraf die Anzahl der in die Matrix aufgenommenen Kompetenzen. Im ersten Jahr reichte die Anzahl von 5 bis hin zu 23 Kompetenzen und in diesem Jahr – unverändert weit – von 6 bis zu 24 Kompetenzen. Der Durchschnitt ist mit 11,87 Kompetenzen (Vorjahr: 11,18) beinahe unverändert. →

Abbildung 2: Anzahl der in die Matrix aufgenommenen Kompetenzen im Vergleich



Eine Vereinheitlichung ist in dieser Hinsicht mithin zwar (noch) ausgeblieben. Allerdings fällt auf, dass zwei der Unternehmen, die ihre Matrix umfassend angepasst haben, deutlich mehr Kompetenzen in die Matrix aufgenommen haben als im Vorjahr (Daimler Truck Holding AG³ mit 15 Kompetenzen, Vorjahr: 5; Continental AG⁴ mit 18 Kompetenzen, Vorjahr: 6). Daneben haben vereinzelt weitere Unternehmen neue Kompetenzen in die Matrix aufgenommen (z. B. BMW AG, Commerzbank AG, Merck KGaA).⁵

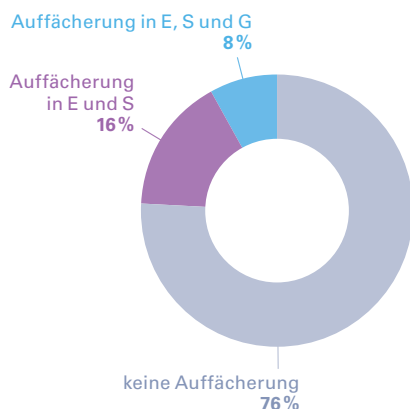
Insoweit ist jedenfalls eine Tendenz zu einer stärker ausdifferenzierten Darstellung der Kompetenzen erkennbar.

III. Ausdifferenziertere Darstellung der ESG-Kompetenz

Die Tendenz hin zu einer ausdifferenzierten Darstellung betrifft – wenig überraschend – auch die ESG-Kompetenz. Allerdings verbleibt es hier vorerst dabei, dass die überwiegende Mehrheit der Unternehmen – rund 76 Prozent (Vorjahr: 84 Prozent) – nicht zwischen den verschiedenen ESG-Bestandteilen (*Environment, Social und Governance*) unterscheidet.⁶

Im Vergleich zum Vorjahr differenzieren 2024 nur zwei weitere Unternehmen in ihrer Matrix zwischen *Environmental und Social* (Continental AG und Infineon Technologies AG)⁷ und nur ein weiteres Unternehmen fächert nach sämtlichen ESG-Komponenten auf (Deutsche Börse AG).⁸ Die Deutsche Börse AG veröffentlichte neben der »Haupt-Matrix« sogar eine separate ESG-Matrix. Dort wird neben der Angabe, welche ESG-Kompetenz bei welchem Aufsichtsratsmitglied vorliegt, insbesondere ausgewiesen, auf welcher Grundlage vom Vorliegen dieser Kompetenz ausgegangen wird (z. B. entsprechende vorausgehende Tätigkeiten).⁹

Abbildung 3: Darstellung der ESG-Kompetenz 2024



IV. Fazit

Die Anpassungen der Matrices gegenüber dem Vorjahr zeigen im Ergebnis eine Tendenz zu einer stärker ausdifferenzierten Darstellung der Kompetenzen. Bei denjenigen Unternehmen, die weitreichende Anpassungen ihrer Matrix vorgenommen haben, stand insbesondere die ESG-Kompetenz im Fokus, wenn auch weiterhin zum Großteil nicht zwischen den verschiedenen ESG-Bestandteilen unterschieden wird. Im Sinne einer erhöhten Transparenz und mit Blick auf die Vielschichtigkeit des Themas ESG wäre eine solche Differenzierung wünschenswert. Vor dem Hintergrund der erstmaligen Erstattung eines Nachhaltigkeitsberichts nach CSRD ist jedoch ohnehin davon auszugehen, dass die Unternehmen in puncto ESG auch im Rahmen ihrer Qualifikationsmatrix mehr Transparenz schaffen werden. ←

3 S. 169 f. der Erklärung zur Unternehmensführung 2023 der Daimler Truck Holding AG

4 S. 20 ff. des Geschäftsberichts 2023 der Continental AG

5 S. 13 f. der Erklärung zur Unternehmensführung 2023 der BMW AG; S. 28 ff. des Geschäftsberichts 2023 der Commerzbank AG; S. 243 des Geschäftsberichts 2023 der Merck KGaA

6 Merkner/Schulenburg/Paulssen, AG 2023, S. 526, 528 f.; vgl. auch Favocchia, BOARD 3/2023, S. 118, 120 f.

7 S. 20 ff. des Geschäftsberichts 2023 der Continental AG; S. 17 der Erklärung zur Unternehmensführung 2023 der Infineon Technologies AG

8 S. 108 ff. des Geschäftsberichts 2023 der Deutsche Börse AG

9 S. 108 ff. des Geschäftsberichts 2023 der Deutsche Börse AG



Dr. Michael Paul ist Senior Fellow der Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) in Berlin und Leiter des Gesprächskreises maritime Sicherheit der SWP und war 2018 bis 2019 Mitglied des Expertenteams im Themenzyklus »Meere und Ozeane« des Runden Tisches der Bundesregierung sowie 1995 bis 2014 Projektleiter des deutsch-russischen Streitkräftedialogs in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium der Verteidigung. Er ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen über die Arktis, u. a. *Der Kampf um den Nordpol. Die Arktis, der Klimawandel und die Rivalität der Großmächte*, Freiburg: Verlag Herder, 2022 und zuletzt *Grönlands Wege zur Unabhängigkeit. Kalaallit Nunaat, das Königreich Dänemark und die Vereinigten Staaten*, Berlin: SWP, Oktober 2024 (SWP-Studie 2024/S 22), abrufbar unter <https://www.swp-berlin.org/10.18449/2024S22/>.

Deutschland in der Arktis Autor: Dr. Michael Paul

Neben anderen Strategiepapieren hat die Bundesregierung nach einem langwierigen interministeriellen Abstimmungsprozess im September 2024 neue Leitlinien für die deutsche Arktispolitik veröffentlicht.¹ Jedoch ist Papier geduldig und auch dieses Dokument enthält viele richtige Ziele, aber über die allgemeine Bekundung von Interesse und Unterstützung hinaus keine Angaben, wie diese konkret erreicht werden sollen. Im Gegenteil stehen alle Aussagen über geplante Maßnahmen unter Finanzierungsvorbehalt. Das hohe Ambitionsniveau schafft keine Erwartungssicherheit für Partner und Verbündete.

Deutschland hat als kontinentale Mittelmacht ein besonderes Interesse an verlässlicher internationaler Sicherheit, kollektiver Krisenbewältigung und Konfliktprävention. Dies gilt auch für den Nordpolarraum. Seit dem Jahr 1998 ist Deutschland ein Beobachterstaat im Arktischen Rat und kann sich mit anderen europäischen Beobachterstaaten wie Frankreich und Großbritannien auch sicherheitspolitisch als arktischer Akteur einbringen. Frieden und Sicherheit werden durch die strategische Konkurrenz der Großmächte USA und China infrage gestellt und durch die neoimperiale

Kriegspolitik Russlands selbst in der Arktis gefährdet. Diese Annahme liegt auch den neuen Leitlinien deutscher Arktispolitik zugrunde, wenn eingangs erklärt wird: »Durch den russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine hat sich das geopolitische Umfeld für die deutsche Arktispolitik nachhaltig verändert.« Die Bundesregierung beabsichtigt daher, »eine aktive sicherheitspolitische Rolle bei der Unterstützung ihrer NATO-Verbündeten und EU-Partner in der Region zu übernehmen«.

¹ Abrufbar unter <https://www.auswaertiges-amt.de/blob/2676012/35e32e524625a571390e1af8789b1fd7/arktis-leitlinien-data.pdf>

Wachsende Bedeutung der Arktis für die kommerzielle Schifffahrt

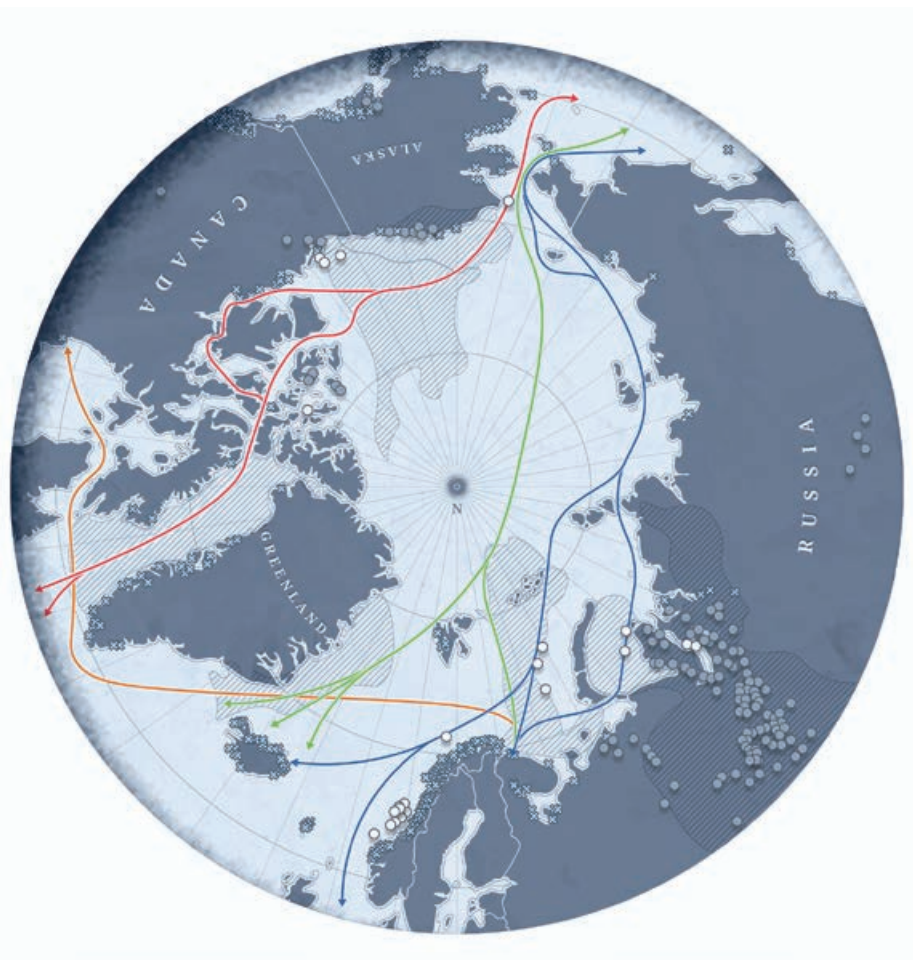
Als drittgrößte Wirtschaftsmacht weltweit und einer der größten Rohstoffverbraucher betreibt Deutschland seinen Außenhandel zum größten Teil über die See. Aufgrund dieser maritimen Abhängigkeit hat die Deutsche Marine eine besondere Verantwortung beim Schutz der Küstengewässer und der angrenzenden Seegebiete sowie der Seeverbindungslinien. Noch sind die arktischen Seewege – Nördliche Seeroute (NSR), Transpolare Route und Nordwestpassage – lange Zeit von Meereis bedeckt und für die kommerzielle Schifffahrt zu schwierig zu passieren, um einen kontinuierlichen Seeverkehr zu ermöglichen. Das kann sich aber ändern – und dann versprechen arktische Seewege eine kostengünstigere und schnellere Verbindung zwischen Atlantik und Pazifik und damit von Asien und Europa sowie Nordamerika. In der Arctic Strategy des Pentagon vom Juli 2024 wurde erstmals der Sommer im Jahr 2030 als mögliches Datum einer eisfreien Arktis genannt. Das bedeutet aus verschiedenen Gründen nicht, dass in den 2030er-Jahren ein reibungsloser und zuverlässiger Frachtverkehr im Nordpolarmeer aufgenommen werden kann. Chinesische Containerschiffe in der russisch kontrollierten Nördlichen Seeroute sind eher als eine propagandistische Unterstützung der russischen Kriegspolitik zu bewerten, als dass sie eine realistische Entwicklungsperspektive dieses Seewegs in naher Zukunft belegen könnten (zumal sich China weiter zurückhält, in die maritime Infrastruktur der arktischen Zone der Russischen Föderation zu investieren, die einen regelmäßigen Schiffsverkehr erst ermöglichen würde). Aber zukünftige Hafenprojekte in Island, Grönland und Norwegen haben zunehmend bessere Aussichten.

Die Arktis als Rohstoffreservoir

Auch die Ressourcen der Arktis gewinnen an Bedeutung. So kommen in Grönland 25 von 34 Rohstoffen vor, welche die Europäische Kommission als strategisch wichtig eingestuft hat. Die Europäische Union und Grönland haben im November 2023 daher eine strategische Rohstoffpartnerschaft begründet, um die Entwicklung von Projekten zu unterstützen und mittels der Global-Gateway-Initiative die zur Umsetzung erforderliche Infrastruktur aufzubauen.

Weiterer Bedeutungszuwachs absehbar – wie sollte Deutschland reagieren?

»Die Bedeutung der Arktis für Deutschland hat in den letzten Jahren weiter zugenommen.« Und sie wird weiter zunehmen, kann den Leitlinien 2024 hinzugefügt werden. Diese Einschätzung ist nicht nur geökonomisch, sondern auch geopolitisch aufgrund des wachsenden Engagements der Volksrepublik China in der Arktis bedingt.



Arctic Seaways

- ◀▶ Northwest Passage (red)
- ◀▶ Transpolar Route (green)
- ◀▶ Northern Sea Route (blue)
- ◀▶ Arctic Bridge Route (dark yellow)

Die zwischen chinesischer Küstenwache und russischem Grenzschutz im April 2023 in Murmansk vereinbarte Zusammenarbeit in der Nördlichen Seeroute hat Signalcharakter; im Oktober 2024 folgte die erste gemeinsame Patrouille; diese erste Operation im Arktischen Ozean habe »effektiv den Umfang des maritimen Einsatzes der Küstenwache erweitert, die Fähigkeit der Schiffe zur Durchführung von Missionen in unbekanntem Gewässern gründlich getestet und die aktive Beteiligung an der internationalen und regionalen Meerespolitik stark unterstützt«, erklärte Chinas Küstenwache in einem Beitrag auf der Medienplattform Weibo. Wenn zunehmend chinesische Schiffe die NSR nutzen, handelt es sich offenbar um eine internationale Wasserstraße. Steht sie dann auch anderen offen? Auf jeden Fall plant China, sein arktisches Ambitionsniveau noch zu erhöhen. Deutlich wurde dies, als drei Eisbrecher (*Xuelong 2, Ji Di und Zhong Shan Da Xue Ji Di*) gleichzeitig im Juli 2024 in der Arktis präsent waren. Der Bau eines weiteren schweren Eisbrechers soll China eine ständige Präsenz in der gesamten Arktis ermöglichen.

Soll die Bundesregierung nun eigene Eisbrecher bauen? Zumindest benötigt die deutsche Polarforschung in den nächsten Jahren einen neuen Forschungseisbrecher als Nachfolger für die *Polarstern*. Ohne sie wäre das MOSAiC-Forschungsprojekt (Multidisciplinary drifting Observatory for the Study of Arctic Climate) 2019 bis 2020 nicht möglich gewesen. Allerdings war damals auch die Unterstützung russischer Eisbrecher nötig, auf die nun nicht mehr vertraut werden kann. Die Arktisforschung und die Sicherheit Europas haben durch Russlands Angriffskrieg nachhaltige Schäden erlitten. Nun gilt es vorrangig, die nationalen militärischen Fähigkeiten zur Landes- und Bündnisverteidigung wiederaufzubauen und die konventionelle Abschreckung zu erhöhen. Nach der temporären Stationierung von US-Langstreckenraketen (SM-6-Raketen, Tomahawk-Marschflugkörper und hyperpersonische Waffen) müssen neue, in Europa entwickelte Langstreckenraketen stationiert werden. Die Arktis fordert Berlin, weil Sicherheit künftig auch an der Nordflanke der NATO stärker gewährleistet werden muss. Dazu gehört Abschreckung durch Präsenz in Form von Übungen, aber auch Investitionen in Schiffe wie Fregatten F126, die in Seegebieten mit leichter Eisschicht fahren können, und eine intensivere Zusammenarbeit mit verbündeten Arktisstaaten wie Norwegen. Denkbar ist eine Ausweitung der mit Norwegen begonnenen Kooperation im U-Boot-Bau (U212CD) auf andere Staaten wie Kanada. ←

Hinweis der Redaktion

Arktischer Rat

Der Arktische Rat wurde im Jahr 1996 formell gegründet. Das ständige Sekretariat des Rats nahm 2013 in Tromsø, Norwegen, offiziell seine Arbeit auf. Mitglieder des Rats sind die acht arktischen Anrainerstaaten, d. h. das Königreich Dänemark (einschließlich Grönland und der Färöerinseln), Finnland, Island, Kanada, Norwegen, Russland, Schweden und die USA.

Der Rat hat als zwischenstaatliches Forum zum Ziel, die Zusammenarbeit, Koordination und Interaktion zwischen den arktischen Anrainerstaaten, den indigenen Völkern der Arktis und anderen Bewohnern der Arktis zu gemeinsamen arktischen Themen – insbesondere zu Fragen der nachhaltigen Entwicklung und des Umweltschutzes in der Arktis – zu fördern. Der Vorsitz des Rats wechselt alle zwei Jahre zwischen den Staaten; bis 2025 hat Norwegen den Vorsitz inne.

Die Aktivitäten des Rats werden in erster Linie in sechs Arbeitsgruppen und einer eigenständigen Expertengruppe durchgeführt. Diese decken ein breites Themenspektrum ab – von Klimawandel und nachhaltiger Entwicklung über die psychische Gesundheit der Bevölkerung der Anrainerstaaten bis hin zur Notfallhilfe. Alle Entscheidungen und Erklärungen des Rats erfordern den Konsens der acht Mitgliedstaaten.

Sechs Organisationen, die indigene Völker der Arktis vertreten, haben als ständige Teilnehmer Konsultationsrechte. Darüber hinaus haben bestimmte nicht arktische Staaten sowie zwischenstaatliche, interparlamentarische, globale, regionale und nicht staatliche Organisationen einen Beobachterstatus. Die Länder mit Beobachterstatus sind China, Deutschland, Frankreich, Indien, Italien, Japan, die Niederlande, Polen, Schweiz, Singapur, Spanien, Südkorea und das Vereinigte Königreich. Beobachter engagieren sich vor allem auf der Ebene der Arbeitsgruppen.

Weitere Informationen sind auf der Internetseite des Rats online abrufbar unter <https://arctic-council.org/about/observers/>.



Kapitalkostenstudie 2024

The New Dilemma:

Balancing Interest Rates and Growth

Autoren: **Heike Snellen** und **Dr. Andreas Tschöpel**, CVA / CEFA / CIIA

Vor Kurzem wurde die 19. Auflage der Kapitalkostenstudie von KPMG unter dem Motto »The New Dilemma: Balancing Interest Rates and Growth« veröffentlicht. Die Kapitalkostenstudie 2024 untersucht, wie das unsichere Marktumfeld Zinsentwicklungen und Wachstumserwartungen beeinflusst und welche Auswirkungen dies auf langfristige Renditeerwartungen hat. Zusätzlich liefert sie Einblicke in aktuelle Megatrends und die Ableitung von Kapitalkosten anhand global oder lokal beobachtbarer Parameter.

Hohe Volatilitäten durch politische Unsicherheiten, zunehmende Divergenz von Märkten sowie Disruption, Digitalisierung, künstliche Intelligenz (KI) oder durch ESG (Environmental, Social, Governance) bedingte Veränderungen von Geschäftsmodellen mit langfristigen Investitionszyklen verstärken derzeit die Komplexität der Prognose von zukünftigen Cashflows im Rahmen von Unternehmensbewertungen. Hinzu kommt, dass die jüngste Hochinflationsphase die Gesamttrenditeforderungen der Marktteilnehmer und damit auch die Wachstumserwartungen signifikant beeinflusst hat. Um langfristig auch bei Zunahme dieser Herausforderungen am besten zurechtzukommen, ist es für Unternehmen aktuell wichtiger denn je, ihre Fähigkeiten zur flexiblen Reaktion auf unvorhersehbare Ereignisse – ihre Resilienz – auszubauen. Mit diesen und weiteren aktuellen Themen beschäftigen sich auch die folgenden begleitenden Schwerpunktthemen der Studie:

- **Verfestigte Divergenz?** Der Trend einer zukünftig eher unterschiedlichen Entwicklung der großen Wirtschaftsräume hat sich verfestigt.
- **Inflation überwunden?** Einmal mehr zeigt sich, dass die Inflation insbesondere gegen Ende von Inflationsphasen sehr hartnäckig sein kann.
- **Wachstum oder Stagnation?** Die kommenden Jahre entscheiden darüber, inwieweit die europäische Wachstumsschwäche konjunktur- oder strukturell bedingt ist.

1. Ausgewählte Ereignisse im Detail

1.1. WACC

Die diesjährige Kapitalkostenstudie zeigt einen Anstieg des gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostensatzes (WACC) von 7,9 Prozent im Vorjahr auf 8,3 Prozent. Damit setzt sich der Aufwärtstrend der letzten drei Jahre fort und hebt den WACC auf das höchste Niveau seit 2005/2006.

Dieser relativ hohe WACC wird hauptsächlich durch den Anstieg des risikolosen Zinssatzes bedingt, der letztlich durch die hohe Inflation der vergangenen Jahre verursacht wurde. Nach dem signifikanten Anstieg im letzten Jahr hat der durchschnittliche risikofreie Zinssatz seinen Aufwärtstrend fortgesetzt und ist von 1,9 Prozent im Vorjahr auf 2,5 Prozent gestiegen. In Deutschland und Österreich lag der risikolose Zins bei 2,6 Prozent, in der Schweiz bei 1,8 Prozent.

Die Erhöhung des WACC spiegelt sich unterschiedlich in den einzelnen Sektoren wider. Absolut gesehen, lassen sich die höchsten gewichteten Kapitalkosten wie im Vorjahr in den konjunktursensiblen Sektoren Automotive (9,3 Prozent), Industrial Manufacturing (9,0 Prozent) und Technology (8,9 Prozent) finden. Die Branche Energy & Natural Resources verzeichnete einen deutlichen Anstieg der Kapitalkosten von 6,0 Prozent auf 6,6 Prozent, ist jedoch gemeinsam mit Real Estate (6,6 Prozent) weiterhin die Branche mit dem niedrigsten WACC.



INFORMATIONEN ZUR STUDIE

Kapitalkostenstudie 2024

Im Oktober wurde die 19. Auflage der Kapitalkostenstudie veröffentlicht. Der Fokus der Studie lag, wie in den Vorjahren, auf Fragestellungen rund um die Erstellung von Planungsrechnungen und die Kapitalkostenableitung, wobei in diesem Jahr auch spezifische Fragen rund um die kurz- und langfristige Wachstumsstrategie und den Einfluss von Megatrends auf die Unternehmen in den Vordergrund rückten. Die Teilnahmequote verblieb mit rund 300 Teilnehmern aus der DACH-Region, darunter 75 Prozent der DAX40-Unternehmen, auf einem sehr hohen Niveau, was erneut die Bedeutung der Kapitalkostenstudie für die Praxis unterstreicht.

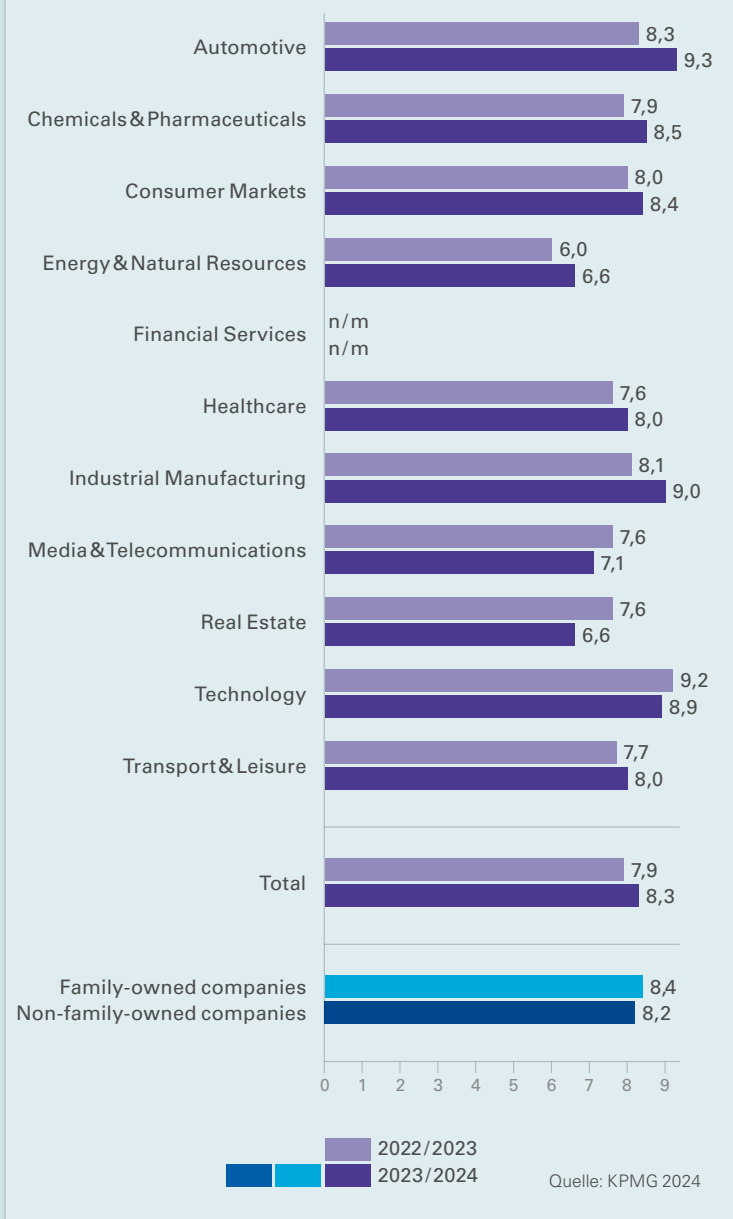
Die Befragung der Unternehmen erfolgte zwischen April und Juli 2024. Die in der Studie abgebildeten Konzernabschlussstichtage lagen zwischen dem 31.3.2023 und dem 31.3.2024.

Die Erhebung der empirischen Informationen orientiert sich weiterhin am IFRS Impairment Test, da sich die finanziellen Auswirkungen von Entscheidungen auch sachgerecht in der Rechnungslegung widerspiegeln müssen. Der Impairment Test und die mit ihm verbundenen Bewertungen sind für alle IFRS-Anwender obligatorisch.

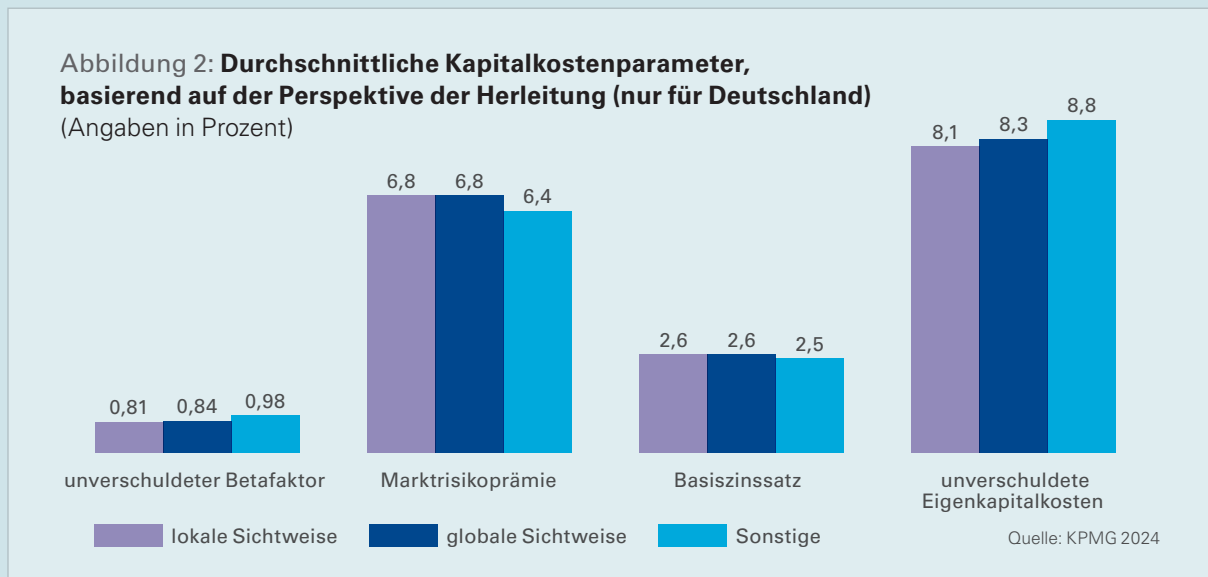
Die Studie umfasst unverändert umfangreiche Analysen nach Branchen und Teilbranchen sowie Auswertungen nach Familien- und Nicht-Familienunternehmen. Auch weiter gehende Ausführungen und Analysen zu Fragestellungen rund um Planungsrechnungen, Kapitalkosten, Inflation und Megatrends finden sich in der Kapitalkostenstudie 2024. Diese können über den [Link zur diesjährig neugestalteten Website](#) eingesehen bzw. heruntergeladen werden. Ein umfassender Überblick über die Entwicklung der Kapitalkosten der letzten zehn Jahre kann über diesen Link abgerufen werden: [KPMG Valuation Data Source¹](#).



Abbildung 1: Durchschnittlich verwendeter WACC (nach Unternehmenssteuern) nach Branchen (Angaben in Prozent)



¹ <https://atlas.kpmg.com/de/de/deal-advisory-services/vdsdetails/kpmg-valuation-data-source>



1.2. Herleitung von Kapitalkosten aus lokaler vs. globaler Perspektive

Durch die Erkenntnisse in der diesjährigen Kapitalkostenstudie zur Herleitung der Kapitalkosten aus globaler versus lokaler Perspektive wird die Diskussion über etwaige Vor- bzw. Nachteile beider Methoden durch empirische Daten bereichert.

Die Studie zeigt, dass es im Durchschnitt keinen signifikanten Unterschied in den Kapitalkostenparametern für deutsche Unternehmen gibt, unabhängig davon, ob eine globale oder lokale Perspektive bei der Herleitung eingenommen wird. Entscheidend ist nicht die Wahl der Perspektive, sondern die konsistente Anwendung des gewählten Ansatzes bei der Ableitung von Parametern wie dem risikofreien Zinssatz, der Marktrisikoprämie und dem Betafaktor.

Diese Ergebnisse sind insgesamt positiv für die Bewertungspraxis, da sie zeigen, dass die Herleitung der Kapitalkosten aus lokaler oder globaler Perspektive offensichtlich zu keinen signifikanten Unterschieden und damit zu konsistenten Bewertungsergebnissen führt.

1.3. Rückläufige Wachstumserwartungen

Die diesjährigen Erwartungen für das Umsatzwachstum der teilnehmenden Unternehmen zeigen einen Rückgang von 0,4 Prozentpunkten, beeinflusst durch geopolitische Unsicherheiten wie dem Ukraine-Krieg, dem Nahostkonflikt und die Spannungen zwischen China und dem Westen. Diese Spannungen könnten zu Handelsbeschränkungen, Zöllen und Inflation führen, was Unternehmen unter Druck setzen würde.

Besonders betroffene Branchen:

Media & Telecommunications

(Umsatzerwartung: –2,1 Prozentpunkte):

Vermutlich liegt die negative Umsatzerwartung an der Konjunkturabhängigkeit bei Werbeeinnahmen im Zusammenhang mit den inflationsbedingten Preiserhöhungen, welche die Verbraucherausgaben reduzieren und somit auch einen Effekt auf die Media & Telecommunications-Branche haben.

Consumer Markets

(Umsatzerwartung: –1,3 Prozentpunkte):

Inflationsbedingte Preiserhöhungen haben die Kaufkraft der Verbraucher geschwächt, was die Nachfrage senkt. Auch hier liegt der Ursprung der niedrigeren Wachstumserwartungen vermutlich in den internationalen politischen Spannungen, welche durch erhöhte Handelsbarrieren ein Auslöser für die erhöhte Inflation der letzten Jahre war.

Automotive

(Umsatzerwartung: –1,2 Prozentpunkte):

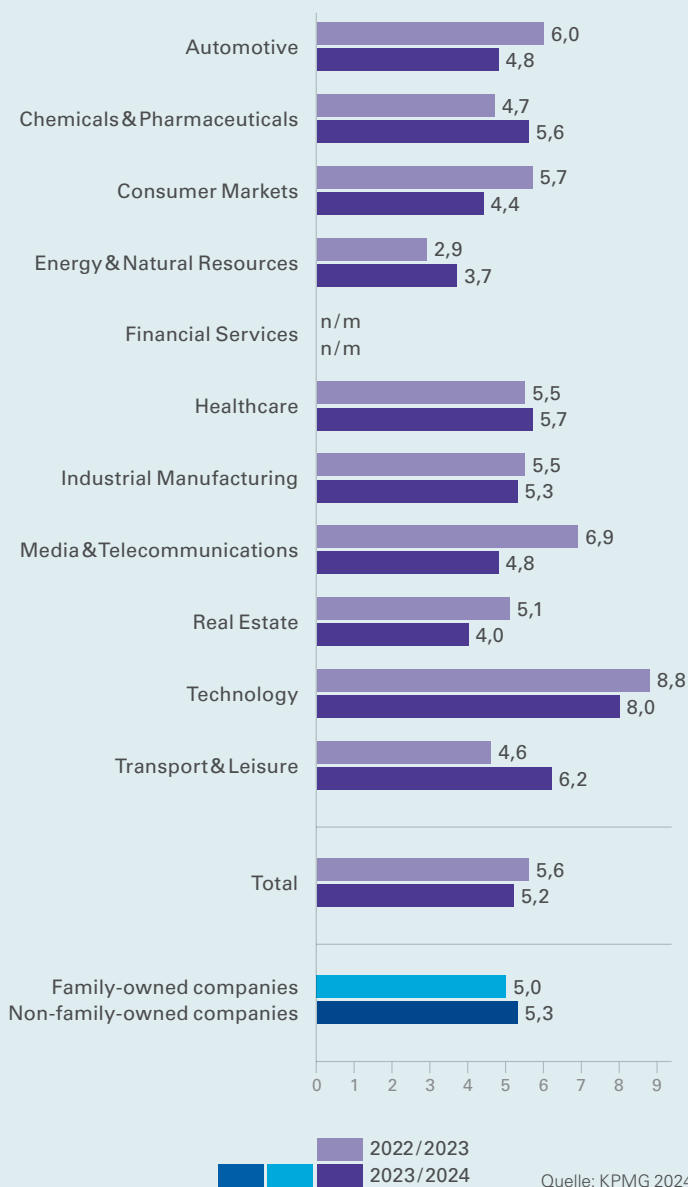
Ein wesentlicher Faktor in dieser Branche könnte der Abschwung im chinesischen Markt sein, der eine bedeutende Rolle für die Automobilindustrie spielt. Zusätzlich belasten Megatrends wie Nachhaltigkeit sowie Handelsbeschränkungen und Zölle die internationalen Lieferketten und Geschäftsbeziehungen.

Heike Snellen, Director, Deal Advisory – Valuation, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf, Tätigkeitsschwerpunkte sind die Analyse von jungen, innovativen Geschäftsmodellen sowie der Umgang mit den damit einhergehenden Herausforderungen bei der Umsetzung in transaktionsbezogene, rechnungslegungsbezogene sowie gutachtliche Unternehmensbewertungen.



Dr. Andreas Tschöpel, CVA/CEFA/CIIA, Partner, Deal Advisory – Valuation, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin, Mitglied des Fachausschusses für Unternehmensbewertung und Betriebswirtschaft (FAUB) und Mitglied des Vorstands des EACVA e.V., Tätigkeitsschwerpunkte sind die Konzeptionierung wertorientierter Steuerungssysteme sowie Risiko- und Portfolioanalysen unter Verwendung von Simulationsmodellen in strategischen und objektivierten Unternehmensbewertungen.

Abbildung 3: Erwartetes Umsatzwachstum nach Branchen
(Angaben in Prozent)



1.4. Der Einfluss von Megatrends

Die Studie zeigt, dass Megatrends wie künstliche Intelligenz, Digitalisierung und ESG in vielen Branchen an Bedeutung gewinnen und Geschäftsmodelle erheblich verändern. Besonders intensiv wird die zunehmende Relevanz von Megatrends in den Sektoren Media & Telecommunications, Energy & Natural Resources, Financial Services und Real Estate verspürt.

Die drei wichtigsten Megatrends für die Studienteilnehmer im Überblick:

Künstliche Intelligenz (KI):

KI beeinflusst besonders datengetriebene Branchen wie Technology, Media & Telecommunications und Financial Services. Vermutlich liegt dies an Fortschritten in Datenanalyse und Automatisierung, die Innovationen und Wachstumspotenzial bieten.

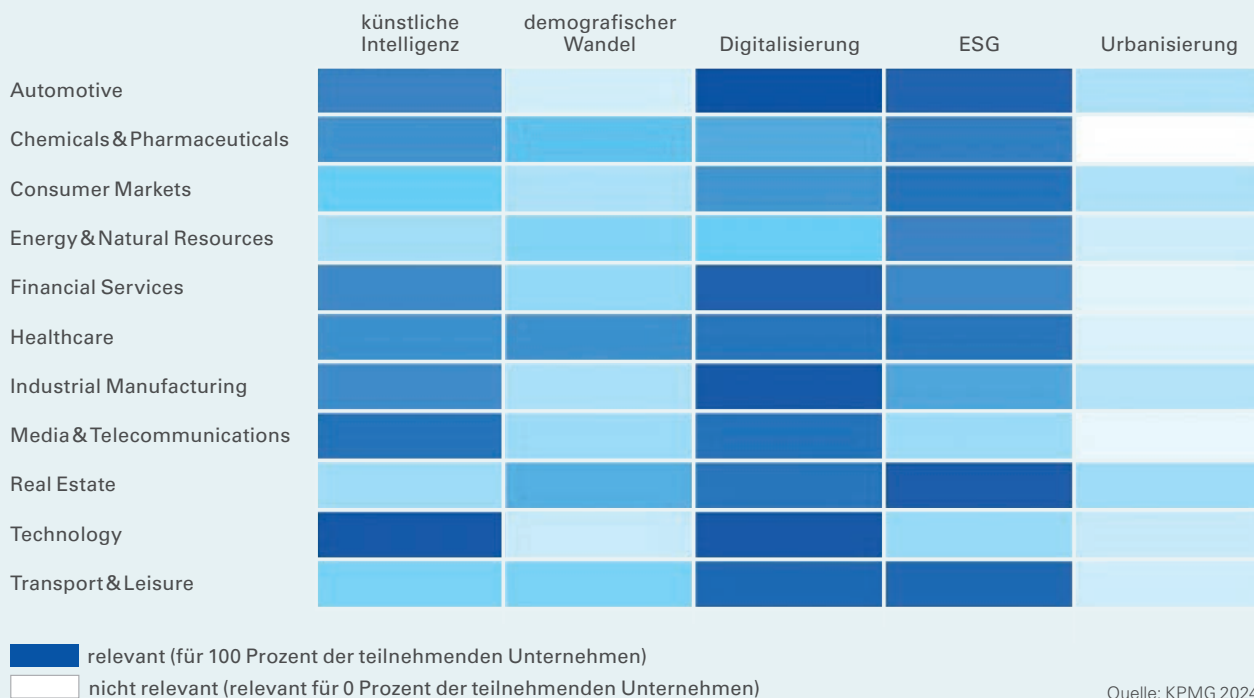
Digitalisierung:

Die Digitalisierung durchdringt nahezu alle Sektoren. Besonders die Branchen Automotive, Financial Services, Industrial Manufacturing und Technology profitieren von Prozessoptimierungen und neuen Geschäftsmodellen.

ESG (Umwelt, Soziales und Governance):

ESG ist besonders relevant für die Branchen Automotive, Transport & Leisure und Real Estate. Diese Branchen sind aufgrund ihrer Anfälligkeit für neue Regulierungen und hohe gesellschaftliche Erwartungen in Bezug auf Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung besonders betroffen.

Abbildung 4: **Relevanz von Megatrends nach Branchen**
(Angaben in Prozent, mehrere Antworten möglich)



1.5. Fazit

Die aktuelle Kapitalkostenstudie zeigt, dass die globalen wirtschaftlichen und geopolitischen Entwicklungen weiterhin ein volatiles Marktumfeld schaffen, was die Planungssicherheit für Unternehmen verringert. Um das Risiko einer Zunahme von geopolitischen Unsicherheiten, strukturellen Brüchen und Disruptionen sowie regulatorischen Herausforderungen bestmöglich abschätzen zu können, ist der verstärkte Einsatz von Szenario- und Simulationsanalysen für Unternehmen unabdingbar.

Die durchschnittlichen Kapitalkosten sind in diesem Jahr auf einem höheren Niveau, was auf die hohe Inflation der Vergangenheit zurückzuführen ist. Mit einer sich nun stabilisierenden Inflation ist die Volatilität der Gesamttrenditeerwartungen wieder primär auf unterschiedliche Risikoerwartungen zurückzuführen. Die höheren Inflationserwartungen führen jedoch weiterhin zu insgesamt höheren Renditeforderungen im Vergleich zur Zeit vor der jüngsten Hochinflationsphase. Unternehmen erwarten mittel- bis langfristig eine weiter sinkende Inflation, haben jedoch auch sinkende Wachstumserwartungen. Zu sehen ist, dass sich die Kerninflation in Deutschland zwar dem EZB-Ziel von 2 Prozent annähert, sich jedoch als hartnäckig erweist.

Rückläufige Wachstumserwartungen sind besonders in Europa zu beobachten, während andere entwickelte Volkswirtschaften, insbesondere die USA, in der Vergangenheit deutlich wachstumsstärker waren. Dies liegt insbesondere an mehreren strukturellen Themen wie Digitalisierung, Demografie, Einwanderung, Effizienz der Kapitalmärkte, Bürokratie, Regulierung, Sicherheit und Zugang zu Bildung. Die wachsende Bedeutung von langfristigen, strukturellen Entwicklungen wird auch in der Studie sichtbar, da die Mehrzahl der befragten Unternehmen branchenübergreifend eine zunehmende Relevanz von Megatrends wie Digitalisierung, künstlicher Intelligenz und ESG für das Geschäftsmodell betont.

Die aktuellen Ergebnisse der Kapitalkostenstudie zeigen deutlicher denn je, dass langfristige Renditeerwartungen stark von kurzfristigen, strukturellen Entwicklungen, der weiteren Inflationsentwicklung und dem Verhalten der Notenbanken beeinflusst werden.

Um flexibel auf unvorhersehbare Ereignisse reagieren zu können und langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es für Unternehmen aktuell umso wichtiger, ihre Resilienz auszubauen.

Im Rahmen von Unternehmensbewertungen wird regelmäßig auf Kapitalmarktdaten zurückgegriffen. Aufgrund erhöhter Unsicherheiten empfiehlt es sich (irrationale) Über- oder Unterschätzungen der Märkte zu analysieren, um eine unreflektierte Übertragung möglicher Überreaktionen der Märkte auf Bewertungskalküle zu vermeiden. Im momentanen Umfeld muss

sich sowohl auf die impliziten Inflationserwartungen als auch auf die Risikoeinschätzungen der Marktteilnehmer fokussiert werden. Wir empfehlen daher ein fortlaufendes Monitoring der Entwicklung der von uns regelmäßig erhobenen bewertungsrelevanten Kapitalmarktparameter. Diese können über den Link *KPMG Valuation Data Source*² abgerufen werden.

Weitere Ergebnisse der Studie im Überblick

Planungshorizont: Der Trend aus dem Vorjahr zu kürzeren Planungshorizonten hat sich aufgrund der anhaltenden Unsicherheiten und globalen Krisen bestätigt, was die Langfristplanung für Unternehmen zunehmend erschwert.

Wachstum: Die Mehrheit der Unternehmen plant, ihre Wachstumsziele primär durch organisches Wachstum zu erreichen, wobei Produktinnovation und -verbesserung zentrale Herausforderungen darstellen. Weitere Maßnahmen sind Kundenbindung, Expansion des Produktportfolios und Effizienzgewinne. Etwa 14 Prozent der Befragten wollen durch Übernahmen wachsen, um ihr Geschäftsmodell zu erweitern. Unternehmen, die organisch wachsen wollen, erwarten signifikant höhere Wachstumsraten. Insgesamt wurde im Berichtszeitraum 5,2 Prozent Umsatzwachstum und 9,1 Prozent EBIT-Wachstum von den teilnehmenden Unternehmen erwartet. Im Vorjahr waren es 5,6 Prozent bzw. 9,4 Prozent.

Planungsunsicherheit: Drei von vier Unternehmen schätzten die aktuelle wirtschaftliche Unsicherheit als negativ oder sehr negativ für die Geschäftsplanung ein. Im Vorjahr waren es noch 70 Prozent. Dennoch halten nur 17 Prozent der Unternehmen eine Anpassung des Planungsprozesses für notwendig, während 70 Prozent den bestehenden Planungsprozess beibehalten wollen.

Marktrisikoprämie (MRP): Die Marktrisikoprämie sank weiter auf 6,6 Prozent, nachdem sie sich im Vorjahr von 7,2 Prozent auf 6,9 Prozent reduziert hatte. Ein Drittel der Unternehmen setzte eine MRP zwischen 6,76 Prozent und 7,00 Prozent an, während ein Fünftel eine MRP von unter 6,0 Prozent ansetzte.

Betafaktoren: Der durchschnittliche unverschuldete Betafaktor blieb unverändert bei 0,85. Die höchsten Betafaktoren wurden in den Bereichen Technology (1,06) und Automotive (0,99) beobachtet, die niedrigsten in den Sektoren Energy & Natural Resources (0,64) und Media & Telecommunications (0,72).

Fremdkapitalkosten: Die durchschnittlichen Fremdkapitalkosten stiegen um 0,6 Prozentpunkte auf 4,4 Prozent. Der durchschnittliche implizite Credit Spread blieb unverändert bei 1,9 Prozent.

Impairment Test: Der Anteil der Unternehmen, die eine Wertberichtigung vorgenommen haben, stieg auf 48 Prozent, verglichen mit 45 Prozent im Vorjahr. Besonders die Wertberichtigungen auf Vermögenswerte stiegen von 24 Prozent auf 28 Prozent, während die Wertberichtigungen auf den Goodwill nur leicht von 13 Prozent auf 14 Prozent zunahmen.

Triggering Event: Der Anteil der Unternehmen, die einen außerplanmäßigen Werthaltigkeitstest aufgrund eines »Triggering Events« durchführten, sank leicht von 44 Prozent auf 40 Prozent. Hauptgründe waren schlechtere langfristige Aussichten (46 Prozent) und Verluste von Aufträgen (17 Prozent).

Monitoring: Wertorientiertes Monitoring der Investitionsentscheidungen bleibt zentral. Unternehmen beobachten Veränderungen in der Performance und im Risiko (Renditeerwartungen/ Kapitalkosten).

2 <https://atlas.kpmg.com/de/de/deal-advisory-services/vdsdetails/kpmg-valuation-data-source>



Steuerpolitische Folgen des Koalitionsbruchs und ein Ausblick auf 2025

Autoren: **Ija Ramirez** und **Julian Fey**

Am 5.7.2024 hatte die Bundesregierung eine umfassende Wachstumsinitiative mit 49 Maßnahmenbündeln und über 130 konkreten Schritten beschlossen, um der deutschen Wirtschaft neue Impulse zu geben. Darin enthalten waren auch wichtige steuerliche Investitionsanreize, die bereits Eingang in einen Gesetzentwurf gefunden hatten. Fast genau vier Monate später, am Abend des 6.11.2024, kam es zum Koalitionsbruch. Was sind die steuerpolitischen Folgen?¹

Ampel-Aus und Neuwahlen

Nach der Abstimmung über die Vertrauensfrage von Bundeskanzler Scholz am 16.12.2024 kann Bundespräsident Steinmeier den Bundestag innerhalb von 21 Tagen auflösen. Die Neuwahl des Deutschen Bundestags ist für den 23.2.2025 terminiert.

Bei Bundestagswahlen gilt das sog. Diskontinuitätsprinzip. Das bedeutet, alle Gesetzentwürfe, die vom alten Bundestag noch nicht beschlossen wurden, müssen nach der Neuwahl neu in den Bundestag eingebracht und verhandelt werden. Das Problem: Die verbleibende Bundesregierung aus SPD und den Grünen ist eine Minderheitsregierung und verfügt nicht über die erforderliche parlamentarische Mehrheit. Für die Zustimmung zu Gesetzentwürfen sind daher Stimmen aus der Opposition erforderlich.

Davon betroffen sind auch wichtige steuerliche Gesetzgebungsverfahren. Bundeskanzler Scholz hatte in seinem ersten Statement nach dem Ampel-Aus angekündigt, »bis Weihnachten alle Gesetzentwürfe zur Abstimmung zu stellen, die keinerlei Aufschub dulden«. An steuerpolitischen Themen nannte er in diesem Zusammenhang den Ausgleich der kalten Progression ab 1.1.2025 und Sofortmaßnahmen für die Industrie.

Damit gemeint ist das Gesetz zur Steuerfortentwicklung, in dem Maßnahmen aus beiden Themenbereichen enthalten sind. Daneben befinden sich noch weitere steuerliche Gesetzesvorhaben im Entwurfsstand, die noch nicht vom Bundestag beschlossen wurden. Insoweit kann es zu Verzögerungen in den Gesetzgebungsverfahren bis hin zu einem Abbruch kommen. Ob es gelingen wird, entsprechende Mehrheiten für die Gesetzesvorhaben zu organisieren, ist derzeit nicht absehbar. Nach eigenen Aussagen sind sowohl die Union als auch die FDP erst zu Gesprächen bereit, nachdem Bundeskanzler Scholz die Vertrauensfrage gestellt hat. Damit droht ein Szenario, in dem erst kurz vor Weihnachten oder sogar erst im Jahr 2025 Gewissheit über steuerliche Gesetzesänderungen bestehen wird.

Steuerliche Gesetzgebungsverfahren im parlamentarischen Verfahren

Unmittelbar von der Diskontinuität bedroht sind die Gesetzentwürfe, die sich bereits im parlamentarischen Verfahren befinden, d.h. in den Bundestag eingebracht wurden. Im Bereich der Steuerpolitik sind für Unternehmen insbesondere das Steuerfortentwicklungsgesetz und das Gesetz zur Modernisierung im Strom- und Energiesteuerrecht von Bedeutung.

¹ Stand: 13.12.2024

Ija Ramirez ist seit Oktober 2024 Bereichsvorständin Tax bei KPMG. In ihrer Laufbahn hat sie verschiedene Führungsrollen bei KPMG Tax bekleidet und übergreifende Aufgaben für Tax und Global übernommen. Seit 2021 war Ija Ramirez in der Leitung von Corporate Tax Services tätig.



Dipl.-Kfm. **Julian Fey**, StB, ist Senior Manager Tax im Department of Professional Practice Tax der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Als Mitglied der Grundsatzabteilung Steuern verfolgt und analysiert er aktuelle Entwicklungen in der Steuerpolitik und im Steuerrecht. Seine Beratungsschwerpunkte sind das Unternehmenssteuerrecht und das internationale Steuerrecht.



Der ursprünglich für Mitte Oktober geplante Bundestagsbeschluss zum Steuerfortentwicklungsgesetz verzögerte sich aufgrund von Uneinigkeiten in der Ampelkoalition. Mit dem Steuerfortentwicklungsgesetz sollen Investitionsanreize aus der Wachstumsinitiative umgesetzt werden. Dazu zählen:

- Fortführung der degressiven Abschreibung im Zeitraum 2025 bis 2028 und Anhebung der Abschreibungsrate auf 25 Prozent,
- Einführung einer Sonderabschreibung für vollelektrische und emissionsfreie Fahrzeuge über einen Zeitraum von sechs Jahren beginnend mit einem Abschreibungssatz von 40 Prozent,
- deutliche Verbesserungen bei der Sammelabschreibung von geringwertigen Wirtschaftsgütern und
- Anhebung des Förderhöchstbetrags bei der Forschungszulage.

Neben diesen Maßnahmen aus der Wachstumsinitiative ist auch der Ausgleich der kalten Progression enthalten. Spitzenvertreter der CDU äußerten, sie würden den Ausgleich der kalten Progression zwar unterstützen, könnten dem Gesetzespaket in dieser Form aber nicht zustimmen, u. a. wegen der fehlenden Einigung auf einen Bundeshaushalt und der im Gesetzentwurf enthaltenen Anzeigepflicht von nationalen Steuergestaltungen. Im Übrigen wolle man keinem Gesetzentwurf zustimmen, der haushaltswirksam ist. Außerdem werde ein »großer Wurf« nach der Bundestagswahl angestrebt. Mittlerweile einigten sich jedoch die ehemaligen Ampelkoalitionäre, im Bundestag den Ausgleich der kalten Progression und die Erhöhung des Kindergeldes ab 1.1.2025 zu beschließen. Dem Vernehmen nach sind die ursprünglich geplanten Steueranreize für Investitionen und Forschung von Unternehmen davon nicht umfasst.

In dem Gesetz zur Modernisierung im Strom- und Energiesteuerrecht vorgesehen ist u. a. eine Verstetigung der Stromsteuerentlastung für Unternehmen des produzierenden Gewerbes und eine Absenkung der Stromsteuerlast über 2025 hinaus, wodurch »hunderttausende« Unternehmen entlastet werden sollen. Der neue Bundesfinanzminister Kukies hat explizit diese Maßnahme genannt, die es noch umzusetzen gilt. Die Opposition hat sich dazu bislang noch nicht konkreter geäußert.

Ausblick

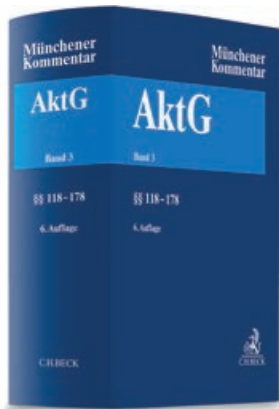
Der Wahlkampf hat zwar begonnen. Die Parteien befassen sich aber noch mit der Ausarbeitung ihrer Wahlprogramme, sodass bislang nur wenige Informationen zu steuerpolitischen Vorhaben bekannt sind. Die CDU – in aktuellen Umfragen mit deutlichem Vorsprung stärkste Partei – hat in ihrem noch jungen Grundsatzprogramm aus Mai 2024 einige steuerpolitische Vorhaben beschrieben, die in ihr Wahlprogramm, das am 17.12.2024 beschlossen werden soll, eingehen könnten.

Unter anderem plant die Union eine Unternehmenssteuerreform in Form kleinerer, mehrstufiger Entlastungen, die zu einer international wettbewerbsfähigen Besteuerung führen soll. Angestrebt wird ein einheitliches Unternehmenssteuerrecht für alle Rechtsformen mit einer einheitlichen Besteuerung von 25 Prozent. Außerdem soll der Solidaritätszuschlag komplett abgeschafft und die Stromsteuer gesenkt werden.

Die nächsten gut zwei Monate bis zur Neuwahl bleiben also spannend: Welche Gesetze werden im Bundestag noch beschlossen, welche Mehrheiten finden sich und welche eigenen steuerpolitischen Vorstellungen haben die Parteien für die Bundestagswahl?

Für Unternehmen und die Wirtschaft ist neben kurzfristigen steuerlichen Entlastungen und Wachstumsimpulsen, deren Umsetzung noch vor der Bundestagswahl aktuell wenig wahrscheinlich ist, auch eine grundlegende steuerliche Strukturreform von hoher Bedeutung, um langfristig den Wirtschaftsstandort Deutschland zu stärken. In diesem Zusammenhang sei auf die umfangreichen und detaillierten Vorschläge der vom Bundesfinanzministerium eingesetzten Expertenkommission »Vereinfachte Unternehmenssteuer« hingewiesen, für deren tatsächliche gesetzgeberische Umsetzung »nur noch ein kleiner Schritt« zu gehen sei. ←

PUBLIKATIONEN



Münchener Kommentar – AktG Band 3 – §§ 118–176

Wulf Goette/Mathias Habersack/
Susanne Kalls (Hrsg.)
München 2024

Dieser in 6. Auflage erschienene Kommentar behandelt die aktienrechtlichen Bestimmungen zur Hauptversammlung sowie zur Rechnungslegung und Gewinnverwendung (§§ 118–176 AktG), einschließlich der Bestimmungen zur Entsprechenserklärung und zum Vergütungsbericht, die auch für den Aufsichtsrat besonders relevant sind. In die Neuauflage sind neben aktueller Rechtsprechung und Literatur insbesondere folgende gesetzliche Neuerungen eingegangen:

- das Gesetz zur Einführung der virtuellen Hauptversammlung,
- das Zukunftsfinanzierungsgesetz sowie
- das Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie (EU) 2021/2101 im Hinblick auf die Offenlegung von Ertragsteuerinformationen (Ertragsteuerinformationsbericht).

Der Münchener Kommentar zum Aktiengesetz umfasst insgesamt sieben Bände; entsprechend umfassend und fundiert sind die Ausführungen zu den einzelnen Paragraphen. Zielgruppe des von insgesamt fast 20 anerkannten Spezialisten verfassten Werks ist dabei nicht nur die Wissenschaft, sondern auch die Praxis. Eine Besonderheit ist, dass jeweils auch die österreichische Rechtslage kommentiert wird.



Versicherungsaufsichtsgesetz

Meinrad Dreher (Hrsg.)
München 2024

Dieser in 14. Auflage erschienene Kurzkomentar erläutert zusätzlich zu den Bestimmungen des Versicherungsaufsichtsgesetzes (VAG) auch dessen wesentliche Nebengesetze, und zwar

- die VAG-Informationspflichtenverordnung,
- das Finanzkonglomerate-Aufsichtsgesetz,
- das Finanzdienstleistungsaufsichtsgesetz,
- die EIOPA-Verordnung,
- das BSI-Gesetz (Auszug),
- die BSI-Kritisverordnung (Auszug) sowie
- die Versicherungs-Vergütungsverordnung.

Seit der Voraufgabe aus dem Jahr 2017 sind rund 30 bedeutendere Neuerungen des VAG sowie zahlreiche Änderungen der Solvency II-Richtlinie und der Solvency II-Verordnung ergangen. Diese wurden neben neuer Aufsichtspraxis – wie etwa EIOPA-Leitlinien und BaFin-Rundschreiben –, Rechtsprechung und Literatur in die Neuauflage aufgenommen.

Das rund 20-köpfige Bearbeiterteam setzt sich aus renommierten Experten – zum Großteil aus der Praxis – zusammen. Der Kommentar richtet sich gleichermaßen an die Praxis – wie z. B. Versicherungsunternehmen, Pensionsfonds sowie Aufsichtsbehörden – als auch die Wissenschaft.



KI-VO

Mario Martini/Christiane Wendehorst
(Hrsg.)

München 2024

Im Sommer 2024 ist die Verordnung über künstliche Intelligenz (KI-VO) in Kraft getreten; für ihre einzelnen Bestimmungen gelten gestaffelte Anwendungszeitpunkte. Das Regelwerk teilt KI-Systeme in vier Risikokategorien ein, abhängig von dem durch ihren konkreten Verwendungszweck ausgehenden Risiko für Grundrechte. Bestimmte Systeme – wie z. B. Systeme zur Emotionserkennung am Arbeitsplatz – werden demnach vollständig verboten. Für Hochrisiko-KI-Systeme müssen sowohl Anbieter als auch Nutzer die Einhaltung eines umfassenden Pflichtenkatalogs sicherstellen. Der Aufsichtsrat muss sich mit den neuen Anforderungen insbesondere bei seiner Überwachung der unternehmerischen Kontrollsysteme auseinandersetzen.

Die Anwendung der Vorschriften ist teilweise noch mit Unsicherheiten belastet. Umso erfreulicher ist daher das Erscheinen von Kommentarliteratur. Dieses Werk setzt sich ausführlich mit den einzelnen Bestimmungen der KI-VO auseinander. Die mehr als 15 Verfasser – die zum überwiegenden Teil wissenschaftlich tätig sind – kombinieren dabei wissenschaftlich fundierte Erläuterungen mit Beispielen, die die Anwendung der neuen Vorgaben in der Praxis erleichtern sollen. Eine englischsprachige Ausgabe des Kommentars ist in Vorbereitung.



Arbeitshandbuch für die Hauptversammlung

Jochem Reichert (Hrsg.)

München 2024

Dieses Handbuch zur Hauptversammlung befasst sich mit den Rechtsfragen rund um die Hauptversammlung – von deren Vorbereitung bis zu deren Abwicklung. In die nun erschienene 6. Auflage wurde jeweils ein neues Kapitel zum Gesetz zur Einführung virtueller Hauptversammlungen, zur Mehrstimmrechtsaktie sowie zu ESG-Beschlüssen eingefügt. Daneben haben insbesondere die Änderungen infolge des Gesetzes zur Umsetzung der Umwandlungsrichtlinie (UmRUG) sowie die Reform des Deutschen Corporate Governance Kodex von 2022 ihren Eingang in die Neuauflage gefunden.

Das Werk gliedert sich in insgesamt 53 Kapitel. In jeweils eigenen Kapiteln werden dabei u. a. auch der Jahresabschluss, die Versammlungsleitung, die Pflichten des Vorstands in der Hauptversammlung, die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat, Aufsichtsratswahlen sowie die Bestellung des Abschlussprüfers erläutert. In jeweils separaten Kapiteln wird zudem auf die Besonderheiten der Hauptversammlung der KGaA und derjenigen der Europäischen Gesellschaft (SE) eingegangen. Abgerundet wird das Werk durch mehrere Praxisleitfäden für die Hauptversammlung sowie Muster zur Protokollierung.

Zielgruppe des Werks ist die mit der Hauptversammlung befasste Praxis – darunter ausdrücklich auch der Aufsichtsrat. ←



Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts – Band 4 – Aktiengesellschaft

Michael Hoffmann-Becking/Andreas Austmann (Hrsg.)

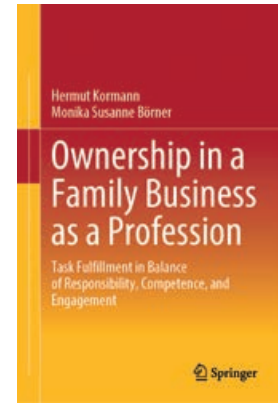
München 2024

Dieses Werk ist speziell auf die Informationsbedürfnisse der aktienrechtlichen Praxis zugeschnitten. Um dem eigenen Anspruch »aus der Praxis für die Praxis« gerecht zu werden, handelt es sich bei den insgesamt zehn Bearbeitern ausschließlich um Rechtsanwälte und Steuerberater.

In 15 Kapiteln werden wesentliche gesellschafts- und steuerrechtliche Fragestellungen zur Aktiengesellschaft behandelt. Die Gliederung folgt dabei dem Lebenszyklus der Gesellschaft – von der Gründung bis zur Auflösung und Abwicklung. Jeweils eigene Kapitel beschäftigen sich mit dem Konzernrecht und dem Ausschluss von Minderheitsaktionären (Squeeze-out). Darüber hinaus werden die Besonderheiten der KGaA und der Europäischen Gesellschaft (SE) jeweils gesondert in eigenständigen Kapiteln dargestellt.

In der Neuauflage finden insbesondere folgende gesetzliche Neuerungen Berücksichtigung:

- das Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG),
- das Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II),
- das Zukunftsfinanzierungsgesetz (ZuFinG) sowie
- das Gesetz zur virtuellen Hauptversammlung. ←



Ownership in a Family Business as a Profession

Hermut Kormann/Monika Susanne Börner

Wiesbaden 2024

Die deutschsprachige Version dieses Handbuchs erschien im vergangenen Jahr unter dem Titel »Inhaberschaft im Familienunternehmen als Profession«. Nun ist auch die englischsprachige Fassung veröffentlicht worden.

Das Werk ist ganz der Inhaberschaft im Familienunternehmen und dabei insbesondere den nicht operativ tätigen Gesellschaftern gewidmet. Hierzu werden die wesentlichen Handlungsfelder und Aufgaben dieser Gesellschafter prägnant und übersichtlich dargelegt und hieraus die erforderlichen Kompetenzen abgeleitet. Ziel ist es, die Gesellschafter bei der Herausarbeitung einer unternehmensspezifischen, professionellen Inhaberstruktur und Aufgabenverteilung zu unterstützen.

Folgende Themen werden dabei u. a. eingehender betrachtet:

- das Konzept Familienunternehmen,
- die Verbindung von Kompetenz und Engagement,
- die Struktur der Unternehmerfamilie und des Unternehmens,
- die Prozesse der Eigentümerfamilie,
- die Förderung des Unternehmens,
- die Entwicklung von Sekundärvermögen,
- die Nachfolge im Familienunternehmen sowie
- die Erarbeitung einer individuellen Agenda.

Bei den beiden Autoren handelt es sich um renommierte Experten, die sowohl über wissenschaftliche Expertise als auch über große praktische Erfahrungen im Bereich großer deutscher Familienunternehmen verfügen. ←



Klimatransformationspflichten für Großunternehmen

Marc-Philippe Weller/
Sophia Schwemmer

in: AG 2024, S. 517–528

Infolge des EU-Lieferkettengesetzes (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CS3D) wird erstmals eine – auf Großunternehmen beschränkte – materiellrechtliche Pflicht zur Erstellung, Umsetzung und jährlichen Aktualisierung von Klimatransformationsplänen eingeführt werden. Dieser Beitrag erläutert die künftige Verpflichtung. Er befasst sich dabei insbesondere mit dem Anwendungsbereich, den Sanktionen bei Verstößen sowie den Fragen, welche Emissionen einzubeziehen sind und welche Wechselwirkungen mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) bestehen. Darüber hinaus unterbreiten die Autoren Vorschläge für die Umsetzung in deutsches Recht; hierbei gehen sie auch auf das Instrument der Klimaquote ein, durch die Unternehmen verpflichtet werden, jährlich eine Jahreszielgröße zur Verringerung von Treibhausgasemissionen zu beschließen. ←

Welche Pflichten haben Betreiber von Hochrisiko-KI-Systemen nach der EU-KI-Verordnung?

Tim Wybitul

in: BB 2024, S. 2179–2183

Mit der KI-Verordnung ist Anfang August 2024 das weltweit erste umfassende Gesetzeswerk zur Regelung von künstlicher Intelligenz (KI) in Kraft getreten. Dieser Beitrag fasst die wesentlichen Pflichten, die Unternehmen treffen, die Hochrisiko-KI-Systeme verwenden, praxisorientiert zusammen. Abgerundet wird die Zusammenfassung durch Praxistipps sowie eine Checkliste zu den Pflichten. ←

Extremistische politische Einstellungen als wichtiger Grund für den Ausschluss von Gesellschaftern / Vereinsmitgliedern und für die Abberufung von Geschäftsführern

Barbara Grunewald

in: GmbHR 2024, S. 906–910

Vor dem Hintergrund des Erstarkens rechtsextremer und populistischer Parteien setzt sich dieser Beitrag mit der Frage auseinander, inwieweit ein Ausschluss oder eine Abberufung eines Gesellschafters bzw. Geschäftsleiters zulässig ist, der infolge angeblicher oder wirklich erfolgter politischer Äußerungen dem Gesellschafterkreis nicht mehr tragbar erscheint. ←

Der handelsrechtliche Prüfungsausschuss

Astrid Gundel/Axel v. Werder

in: NZG 2024, S. 1295–1304

Der eigenständige Prüfungsausschuss nach § 324 HGB beruht auf Vorgaben der EU-Abschlussprüferrichtlinie. In der juristischen Literatur wird er bislang eher am Rande behandelt. Dieser Beitrag ist den Besonderheiten des Gremiums und deren Ausstrahlungswirkung auf reguläre Prüfungsausschüsse gewidmet. Zudem werden aktuelle Fragestellungen beleuchtet, die alle Prüfungsausschüsse von Unternehmen im öffentlichen Interesse betreffen. ←

Wie hältst du es mit der Corporate Governance?

Christina E. Bannier/Henry Flach

in: AG 2024, S. 686–696

Dieser Beitrag beruht auf einer Auswertung der von Vorständen und Aufsichtsräten börsennotierter Gesellschaften jährlich abzugebenden Entsprechenserklärungen (§ 161 AktG) aus den Jahren 2020 bis 2023. In den Erklärungen ist anzugeben, inwieweit den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex gefolgt wurde und für die Zukunft gefolgt werden wird. Die Aus-

wertung bezog dabei Unternehmen aus dem DAX40, dem MDAX sowie dem SDAX ein. Die stärksten Abweichungen machten die Autoren in Bezug auf die Empfehlungen zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats sowie zur Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung aus. ←

Der Prüfungsvermerk über den Nachhaltigkeitsbericht: ein neues gesetzliches Informationsinstrument

Patrick Velte/André Hellriegel

in: WPg 2024, S. 903–913

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung wird künftig zwingend durch einen externen Prüfer zu prüfen sein. Über seine Prüfung muss der Prüfer einen sog. Prüfungsvermerk erstellen, der wie der Bestätigungsvermerk zu veröffentlichen ist. Dieser Beitrag stellt – nach einem kurzen Überblick über den rechtlichen Rahmen zum Bestätigungsvermerk – die Inhalte des neuen Prüfungsvermerks nach der CSRD, dem deutschen Umsetzungsgesetz sowie dem ED ISSA 5000 dar. Anschließend werden empirische Befunde zu den Inhalten, den Einflussfaktoren der Qualität der Vermerke sowie zu den Marktreaktionen dargelegt. Der Beitrag schließt mit Handlungsempfehlungen zur künftigen inhaltlichen Ausgestaltung der Vermerke. ←

Direktkontakte des Aufsichtsrats zu leitenden Angestellten – Eine umfassende Analyse und Bewertung der geltenden Rechtslage nach dem FISG

Luke B. Tilson

in: GWR 2024, S. 331–336

Unter Juristen ist umstritten, inwieweit der Aufsichtsrat sich – ohne dies vorher mit dem Vorstand abzustimmen – direkt bei Mitarbeitern der Gesellschaft informieren darf. Höchstrichterliche Rechtsprechung zu dieser Streitfrage fehlt bislang. Durch das Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG) wurde 2021



eingeführt, dass die Mitglieder des Prüfungsausschusses von Unternehmen im öffentlichen Interesse ein ausdrückliches Auskunftsrecht gegenüber den Leitern derjenigen Zentralbereiche haben, die die Aufgaben des Prüfungsausschusses betreffen (§ 107 Abs. 4 S. 4 AktG). Vor dem Hintergrund dieser Neuerung erörtert der Beitrag die geltende Rechtslage zu Direktkontakten des Aufsichtsrats mit leitenden Angestellten und diskutiert diesbezügliche Reformvorschläge. ←

Politische Äußerungen von Vorstandsmitgliedern

Frauke Wedemann

in: AG 2024, S. 637–642

Die Debatte zu sog. CEO Activism ist mittlerweile auch in Deutschland angekommen (vgl. hierzu auch Hoffmann, in: Audit Committee Quarterly III/2024, S. 27 ff.). Dieser Beitrag umreißt die rechtlichen Grenzen für die Zulässigkeit politischer Äußerungen durch Vorstandsmitglieder einer Aktiengesellschaft. Hierzu arbeitet die Autorin zunächst allgemeine Leitplanken heraus, um sie anschließend anhand von Fallgruppen weiter zu konkretisieren. ←

Besonderheiten der formellen Prüfung der Angaben zur Frauenquote

Martin Pföhler

in: WPg 2024, S. 723–729

Infolge des Zweiten Führungspositionen-Gesetzes (FüPoG II) wurden die Berichtspflichten der Unternehmen über ihre Zielgrößen für den Frauenanteil in Unternehmensleitung, Aufsichtsrat und den beiden oberen Führungsebenen erweitert und die Sanktionen bei Verstößen hiergegen verschärft. Vor dem Hintergrund des neuen IDW Prüfungsstandards 351 nimmt dieser Beitrag die formellen Prüfpflichten des Abschlussprüfers in Bezug auf die Berichterstattung unter die Lupe. ←

IMPRESSUM

Herausgeber:

Audit Committee Institute e.V. (ACI)

Leitung:

Angelika Huber-Strasser (V. i. S. d. P.)

Redaktion:

Christina Gasser, Dr. Astrid Gundel, Christian Tobias Pfaff,
Prof. Dr. Christoph Teichmann

An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:

Julian Fey, Beate Giersbach, Jonas Nestmeier,
Joachim von Prittwitz und Gaffron, Dr. Martin Ribbrock

Audit Committee Institute e.V. (ACI)

THE SQUAIRE • Am Flughafen

60549 Frankfurt am Main

Telefon +49 69 9587-3040

Fax +49 1802 11991-3040

E-Mail aci@kpmg.de

www.audit-committee-institute.de

ISSN (Print) 2509-2936

ISSN (Online) 2509-2944

Gestaltung und Satz: stereobloc, Berlin

Druck: Das Druckteam Berlin

Stand: 12.12.2024

Bildnachweise/Illustrationen:

S. 1 ©David Dieschburg/photocase.de; S. 2/3 ©petesphotography/gettyimages.de; S. 4/5 ©DrPixel/gettyimages.de; S. 6 ©OJO Images/gettyimages.de; S. 9 ©Nikolay N. Antonov/stock.adobe.com; S. 12 ©alessandro0770/stock.adobe.com; S. 14 ©LIGHTFIELD STUDIOS/stock.adobe.com; S. 17 ©neirfy/stock.adobe.com; S. 20 ©zettberlin/photocase.de; S. 22 ©DrPixel/gettyimages.de; S. 24 ©Alberto Andrei Rosu/shutterstock.com; S. 29 ©BlackJack3D/gettyimages.de; S. 30 ©alvarez/gettyimages.de; S. 36 ©Jakkarin/stock.adobe.com; S. 38 ©farland9/stock.adobe.com; S. 41 ©Ricardolmagen/gettyimages.de; S. 44 ©Jeremy/stock.adobe.com; S. 47 ©Kelly Headrick/shutterstock.com; S. 48 ©shaunl/gettyimages.de; S. 51 ©john finney photography/gettyimages.de; S. 55 ©Andriy Onufriyenko/gettyimages.de; S. 57 ©grafxart/shutterstock.com; S. 60 ©zettberlin/photocase.de; S. 62 ©kallejipp/photocase.de; S. 66 ©SkillUp/shutterstock.com; S. 68 ©Bloomberg Creative/gettyimages.de; S. 73 ©Diki prayoga/stock.adobe.com; S. 76 ©Tomml/gettyimages.de; S. 80 ©Jonathan Kitchen/gettyimages.de; S. 84 ©Chaosamran_Studio/stock.adobe.com; S. 87 © AbiScene/stock.adobe.com; S. 88/89 ©megaflopp/stock.adobe.com; S. 91 ©XiXinXing/shutterstock.com; S. 96 ©Piotr/stock.adobe.com; S. 98 ©pkproject/gettyimages.de; S. 102 ©Igor/stock.adobe.com; S. 106 ©www.lumen-art-images.de/gettyimages.de; S. 108 ©Andriy Onufriyenko/gettyimages.de; S. 111 ©VisionsofAmerica/Joe Sohm/gettyimages.de; S. 112 ©Science RF/stock.adobe.com; S. 113 ©Ton Koene photography/gettyimages.de; S. 124/125 ©Fotojbb/shutterstock.com; S. 127, 128 © Roman Stavila/iStock.com

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

Das Audit Committee Institute versteht sich als Forum für kontroverse Diskussionen. Die Ansichten und Meinungen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen des Audit Committee Institute e.V.

© 2024 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und einem Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Für Interessenten, die unsere Publikationen noch nicht erhalten: Bestellen Sie das Audit Committee Quarterly.

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE



Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)*

- das Audit Committee Quarterly
- weitere Publikationen zu Themen der Corporate Governance und der Rechnungslegung kostenlos
- elektronisch in gedruckter Version zu:

Vorname

Name

akademischer Titel (freiwillige Angabe)

Firma/Institution

Funktion

Straße/Postfach

PLZ, Ort

E-Mail

Telefon/Fax

Datum

Unterschrift

Diese Angaben beziehen sich auf meine Privatadresse Firmenanschrift.

Audit Committee Institute e.V. (ACI)
E-MAIL aci@kpmg.de
TELEFON +49 69 9587-3040
FAX +49 1802 11991-3040
www.audit-committee-institute.de

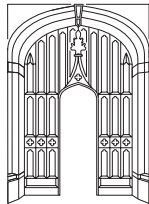


* Der Versand der Publikationen des Audit Committee Institute erfolgt ausschließlich an Mitglieder des Aufsichtsrats und der Geschäftsleitung. Ihre persönlichen Angaben werden vertraulich behandelt.

Frühere Ausgaben des Audit Committee Quarterly sowie weitere Publikationen des Audit Committee Institute senden wir Ihnen gerne auf telefonische Anfrage (+49 69 9587-3040) zu.

Selbstverständlich können Sie uns jederzeit telefonisch, per Fax, E-Mail oder Post mitteilen, wenn Sie Ihre bestellten Publikationen nicht mehr erhalten möchten. Wir freuen uns, wenn Sie uns Adress- oder Funktionsänderungen ebenfalls telefonisch, per Fax, E-Mail oder per Post mitteilen.

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Ihre Anregungen, Kritik oder Lob.



Audit Committee Institute e.V.

FIRST HAND INFORMATION FÜR AUFSICHTSRÄTE UND FÜHRUNGSKRÄFTE

2025

Online-Fortbildung »ACI-Montag«

Im Rahmen des »ACI-Montags« bietet das Audit Committee Institute e.V. Online-Fortbildungen via MS-Teams für Aufsichtsräte an. Eine Teilnahmebestätigung für Ihre Unterlagen wird im Nachgang erstellt.

Wir bieten aktuell folgende Module an:

Unsere Module

2-stündige Module:

- Aktuelle Entwicklungen für den Aufsichtsrat inkl. Nachhaltigkeits-Update
- Fortbildung zu Cybersicherheit – NIS-2-Richtlinie

4-stündige Module:

- Fortbildung zu Nachhaltigkeit
- Fortbildung für den Prüfungsausschuss

ACI-Montage 2025

Die nächsten Termine finden statt am:

20.1.2025 | 17.2.2025 | 17.3.2025 |
28.4.2025 | 19.5.2025 | 16.6.2025 |
7.7.2025

jeweils vormittags

Teilnahmegebühr je Modul
von 2 Stunden:
499 EUR inkl. MwSt. pro Person

Teilnahmegebühr je Modul
von 4 Stunden:
998 EUR inkl. MwSt. pro Person

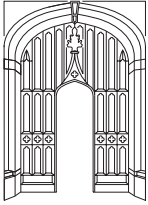
Teilen Sie uns gerne weitere
Themenwünsche mit, sodass wir
zukünftige Module regelmäßig
nach Ihren Interessen gestalten.

Registrierung

Weitere Informationen zu Inhalten und Anmeldung finden Sie mithilfe des QR-Codes und unter <https://audit-committee-institute.de/html/de/onlinefortbildung.html>



Änderungen vorbehalten



Audit Committee Institute e.V.

FIRST HAND INFORMATION FÜR AUFSICHTSRÄTE UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Jetzt
buchen!

Masterclass Aufsichtsrat Meet. Eat. Study.

26. Juni 2025 in Frankfurt

In der KPMG-Niederlassung, THE SQUAIRE, Am Flughafen, 60549 Frankfurt am Main

Aufsichtsratstätigkeit: Aktuell und kompakt

9:00–13:30 Uhr

Aufsichtsratsarbeit und aktuelle Entwicklungen

u. a. Anforderungen, Aufgaben, Rechte/Pflichten, Haftung

13:30–14:30 Uhr Mittagspause

14:30–16:00 Uhr

Aufsichtsratsarbeit und aktuelle Entwicklungen

u. a. Information und Organisation

ab 16:00 Uhr Kaffee und Austausch

Teilnahmegebühr: 1.490 EUR inkl. MwSt.

Jeweils inkl. einem Exemplar
»Der Navigator für den Aufsichtsrat«,
2. Auflage, Verkaufspreis: 80 EUR

Änderungen vorbehalten



Registrierung

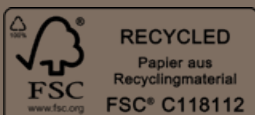
Anmeldungen bitte bis spätestens
12. Juni 2025. Weitere Informationen
zu Inhalten und Anmeldung finden Sie
mithilfe des QR-Codes und unter
[audit-committee-institute.de/
html/de/fortbildungstage.html](https://audit-committee-institute.de/html/de/fortbildungstage.html)

Audit Committee Institute

First Hand Information für Aufsichtsräte und Führungskräfte

E-MAIL aci@kpmg.de TELEFON +49 69 9587-3040 www.audit-committee-institute.de

Gedruckt auf Papier aus 100 Prozent Altpapier.



IV/2024
ISSN (Print) 2509-2936
ISSN (Online) 2509-2944