

Audit Committee Quarterly

I/2025

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee
Institute e.V.**

Gefördert durch



Umbrüche

»SUCCESS IS STUMBLING
FROM FAILURE TO FAILURE
WITH NO LOSS
OF ENTHUSIASM.«
Sir Winston Churchill

Umbrüche – eine neue Ordnung entsteht

»Die einzige Konstante im Leben ist die Veränderung.« – Heraklit

Die alte Weltordnung, die die Staaten der westlichen Hemisphäre in den letzten 100 Jahren geschaffen und verwaltet haben, ist obsolet und entwickelt sich rasant neu. Sind damit die »guten alten Zeiten« vorbei? Es gilt jetzt, das Neue mitzugestalten, denn die Welt wird anders werden. Dieses »Anderswerden« bedeutet auch ein Loslassen bisheriger Überzeugungen und Glaubenssätze sowie eine Neujustierung von Prozessen, Gesetzen, Herangehens- und Denkweisen, damit wir eine »gute neue Zeit« gestalten.

Politische Umbrüche und ihre Auswirkungen

Jeden Tag gibt es neue politische Entwicklungen aus den USA, Russland, China, dem Nahen Osten, Europa und anderen Teilen der Welt. Sei es, weil Regierungen wechseln oder weil Allianzen aufgekündigt werden und sich neue Formen bilden. Allein die Ereignisse der letzten Wochen, in denen durch Präsident Trump Gewissheiten, wie die Westbindung der USA, aufgekündigt wurden, erschüttern Europa. Es scheint, als gäbe es keine Gewissheiten mehr und keinerlei Planbarkeit. Zum Nachdenken, Einordnen und für ein Bewerten des Geschehens bleibt kaum Zeit.

Was bedeutet das für Europa, die Gesellschaft und die Unternehmen, die in Europa ansässig und tätig sind? Die politische Führung in Europa steht vor der Herausforderung, eine eigene Position und eine eigene Stimme zu entwickeln sowie die Verteidigung zu stärken. Europa muss einen eigenen Platz am Tisch der Welt einnehmen und nicht als Ansammlung regionaler Zuschauer agieren.

Klimawandel und seine Herausforderungen

Neben den politischen Umbrüchen ist der Klimawandel eine der größten Herausforderungen unserer Zeit. Die Auswirkungen des Klimawandels sind global spürbar und erfordern ein Umdenken in vielen Bereichen, auch weil Klimakipppunkte immer näher rücken. Europa muss eine führende Rolle im Kampf gegen den Klimawandel übernehmen sowie nachhaltige Lösungen entwickeln, um die Umwelt zu schützen und sie für zukünftige Generationen zu bewahren. Nur eine CSRD-Berichterstattung reicht hierzu bei Weitem nicht aus.



Souveränität Europas

Die Souveränität Europas ist ein weiterer kritischer Punkt in dieser neuen Weltordnung. Angesichts der zunehmenden geopolitischen Spannungen muss Europa seine Verteidigungsfähigkeiten stärken und eine gemeinsame Sicherheitsstrategie entwickeln. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen den europäischen Ländern und eine klare Positionierung gegenüber globalen Bedrohungen.

Auswirkungen auf Unternehmen

Was bedeutet das für Unternehmen und deren Vorstände und Aufsichtsräte? Nach vielen Jahren der Stabilität und Planbarkeit innerhalb eines verlässlichen Ordnungsrahmens müssen sich Unternehmen und Unternehmenslenker:innen jetzt neu ausrichten. Unternehmen brauchen Planungssicherheit für ihre Investitionen. Die Chancen der digitalen Umbrüche müssen genutzt werden, um neue Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle zu entwickeln. Neue geopolitische Verwerfungen erschließen neue Märkte und neue Kooperationen. Der Aufsichtsrat begleitet hierbei – und hat Möglichkeiten, diese Chancen zu antizipieren.

Fazit

»Veränderung ist das Gesetz des Lebens. Und diejenigen, die nur auf die Vergangenheit oder die Gegenwart schauen, werden die Zukunft verpassen.« –

John F. Kennedy

Das vorliegende ACI-Quarterly soll Ihnen einen Überblick über die Veränderungen und eine mögliche neue Ordnung geben, die sich gerade am Horizont formt, und darüber, welche Gewissheiten obsolet geworden sind und losgelassen werden dürfen, um dem Neuen Raum zu geben.

Ich wünsche Ihnen viele interessante Denkmurbrüche bei der Lektüre.

Ihre

Angelika Huber-Strasser

Leiterin des Audit Committee Institute e.V.,
Regionalvorstand Süd der
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

EDITORIAL

- 2 **Umbrüche – eine neue Ordnung entsteht**
Angelika Huber-Strasser

**SCHWERPUNKT
UMBRÜCHE**

- 6 **Weltwirtschaftliche Unsicherheit – bis auf Weiteres auf Rekordhöhen**
Prof. Gabriel Felbermayr, Ph.D.
- 8 **Handelspolitik 2025 – Eine Einordnung**
Prof. Dr. Christian Tietje, LL.M. (Michigan)
- 10 **Die wichtigsten Fragen und Antworten zu den Auswirkungen der Neuausrichtung der USA auf deutsche Unternehmen**
Andreas Glunz
- 14 **Zölle, ESG Trade-Compliance und Geopolitik – wie die Trump-Administration die Geschäftsstrategien europäischer Unternehmen beeinflusst**
Stephan Freismuth und Katharina Beck
- 16 **WEF 2025 – persönliche Eindrücke**
Holger Kneisel
- 20 **Warum Geostrategie immer wichtiger für Unternehmen wird**
Nicolai Kiskalt
- 24 **Was der US-Rückzug für den internationalen Klimaschutz bedeutet**
Ole Adolphsen und Dr. Oliver Geden
- 26 **China im Umbruch**
Andreas Glunz und Jack Cheung
- 30 **Much More Than a Market: Toward a New Single Market for a Larger World**
Enrico Letta and Tullio Ambrosone

33 **IN EIGENER SACHE**

Online-Fortbildung »ACI-Montag«

- 34 **Strukturwandel statt Deindustrialisierung: industrielle Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand**
Dr. Robert Lehmann und Prof. Dr. Timo Wollmershäuser
- 36 **Turbulente Zeiten: notwendiger Neustart für Deutschland und Europa**
Hildegard Müller
- 38 **Zeitenwende in der Energieversorgung – zentral ist die Finanzierung**
Thomas Kusterer und Michael Salcher
- 40 **Klimatransformationspflichten für Großunternehmen**
Dr. Sophia Schwemmer und Prof. Dr. Marc-Philippe Weller
- 42 **Kommende Bundesregierung muss zügig Weichen für neue Sicherheits-, Verteidigungs- und Industriepolitik stellen**
Dr. Hans C. Atzpodien
- 44 **Digitale Demokratie 2.0: Europas Medien am Scheideweg**
Dr. Anselm Küsters, LL.M., und Dr. Matthias Störriing
- 46 **Vorschläge für eine große Aktienrechtsreform**
Prof. Dr. Mathias Habersack und Prof. Dr. Jochen Vetter
- 49 **Die »große Aktienrechtsreform« und das Recht des Aufsichtsrats**
Prof. Dr. Dirk A. Verse M. Jur. (Oxford)
- 52 **Nominierungsprozesse des Aufsichtsrats weiterhin verbesserungsfähig**
Prof. Dr. Peter Henning

STANDPUNKT

- 54 Die Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex haben wir genutzt, unseren Prozess zur Darstellung unseres internen Kontroll- und Risikomanagementsystems zu überarbeiten – wirksam, effizient und pragmatisch
Interview mit Olaf Schick

FAMILIENUNTERNEHMEN

- 58 Governance in Familienunternehmen: Strukturen, Kontrolle, Vertrauen
Timo Herold
- 60 Worauf es 2025 für Familienunternehmen ankommt
Dr. Ladislava Klein

- 63 **IN EIGENER SACHE**
Der Navigator für den Aufsichtsrat –
Neuaufgabe

NACHHALTIGKEIT

- 64 EU verbietet in Zwangsarbeit hergestellte Produkte auf dem Unionsmarkt
Nadine Bauer und Stefanie Eich, LL.M.
- 66 Verordnung zur entwaldungsfreien Lieferkette – erstmalige Anwendung ab Ende 2025
Dr. Astrid Gundel
- 70 Omnibus – Neuerungen und Vereinfachungen im Rahmen des EU-CO₂-Grenzausgleichsmechanismus (CBAM)
Stephan Freismuth und Katharina Beck

DIGITALISIERUNG / KI

- 72 ERP-Systeme im Wandel: Cloud, KI und Risikomanagement für moderne Unternehmenssoftware
Dominik Asam

AKTUELLE RECHTSPRECHUNG

- 76 Auch bei Geschenken gelten gesellschaftsrechtliche Vertretungsregelungen
Dr. Astrid Gundel

78 KURZMELDUNGEN

Zusammengestellt von Dr. Astrid Gundel

-
- 83 Impressum

DIE WELT DER CORPORATE GOVERNANCE

- 84 Welche Anforderungen sollen internationale Lieferverträge erfüllen?
Prof. Dr. Burghard Piltz

88 PUBLIKATIONEN

90 AUSGEWÄHLTE ZEITSCHRIFTENARTIKEL

-
- 91 Bestellformular

Weltwirtschaftliche Unsicherheit – bis auf Weiteres auf Rekordhöhen

Autor: **Prof. Gabriel Felbermayr, Ph.D.**

Der 2. April 2025 wird in die Geschichte eingehen. An diesem Tag hat der 47. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika, Donald Trump, seine Ankündigung wahr gemacht und auf Importe aus fast allen Ländern der Welt hohe Zusatzzölle im Ausmaß von mindestens 10 Prozent verhängt. Der Zollsatz geht in manchen Fällen bis an die 50 Prozent; für die EU sollte er 20 Prozent ausmachen. Anders als in der ersten Amtszeit von Trump werden Zölle nicht nur für einzelne Produktgruppen eingesetzt, sondern ziemlich breitflächig auf fast alle Güter.



Unmittelbar nach der Ankündigung kam es zu massiven Verwerfungen auf den Finanzmärkten. Der US-Dollar wertete gegenüber dem Euro um etwas mehr als 3 Prozent ab; aktuell liegt er 5 Prozent über dem Niveau von vor dem 2. April. Der S&P 500 Aktienindex brach um bis zu 12 Prozent ein, auch in Europa gaben die Aktienmärkte deutlich nach. Mit ein paar Tagen Verzögerung, aber umso drastischer stiegen die Renditen auf zehnjährige Staatsanleihen der USA um in der Spitze fast 70 Basispunkte.

Vor dem Hintergrund dieser massiven Verwerfungen hat Donald Trump die über den Wert von 10 Prozent liegenden Extrazölle für 90 Tage pausiert. Nur mit China ging die Eskalation in atemberaubender Geschwindigkeit voran: Der durchschnittliche US-Zollsatz stieg auf 145 Prozent, jener Chinas auf 125 Prozent. In der Zwischenzeit sind Elektronikprodukte und Telefone von den Zöllen ausgenommen – zu hoch wären die zu befürchtenden Preissteigerungen bei diesen in den USA so beliebten Produkten aus chinesischer Produktion.

Es scheint offensichtlich, dass am 2. April in der Außenwirtschaftspolitik der USA Chaoswochen begonnen haben. Innerhalb von 90 Tagen sollen nun mit den Handelspartnern Abkommen – Deals – geschlossen werden. Das ist ambitioniert. Normalerweise dauert der Abschluss solcher Vereinbarungen eher 90 Monate als 90 Tage. Es wird wohl zu weiteren Verzögerungen kommen.

Und wenn die Abkommen dann einmal da sind, stellt sich die Frage, ob sie nicht gleich wieder infrage gestellt werden könnten. Die USA haben laut Zählung der Welthandelsorganisation 14 Freihandelsabkommen, darunter mit

Kanada und Mexiko das USMCA-Abkommen, weitere mit Südkorea, Australien, Israel, verschiedenen mittel- und südamerikanischen Staaten und so weiter. Entgegen dem geltenden Völkerrecht wurden diesen Ländern dennoch Zusatzzölle angekündigt; Südkorea etwa 25 Prozent, Israel 17 Prozent, Australien 10 Prozent. Was bringen dann neue Abkommen?

Die wichtigste Botschaft der bisherigen Trump-Administration besteht darin, dass auf die USA kein Verlass mehr ist. Dadurch entsteht eine enorme Unsicherheit, die massiv auf den Märkten und auf der Wirtschaftsleistung lastet. So müssen aktuell die Wachstumsaussichten für die USA reduziert und die Inflationserwartungen erhöht werden.

Dabei geht es nicht nur um Zölle. Ein weiterer, noch fundamentalerer Einschnitt besteht in der Infragestellung der Rolle des US-Dollars als Weltleitwährung. Berater rund um den US-Präsidenten argumentieren,

Prof. Gabriel Felbermayr, Ph.D., ist seit 1.10.2021 Direktor des Österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung (WIFO) in Wien und Universitätsprofessor an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU). Er ist u. a. Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats des deutschen Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz. Seine Forschungs- und Beratungstätigkeit konzentriert sich auf Fragen der internationalen Handelstheorie und -politik, der Arbeitsmarktforschung, der europäischen Wirtschaftsintegration und auf aktuelle Themen der Wirtschaftspolitik.



dass die Funktion des Dollars als Reserve- und Transaktionswährung der Welt eine zusätzliche Nachfrage begründet, die zu einer Aufwertung der amerikanischen Währung führt. Während die Partner der USA die Rolle des Dollars als exorbitantes Privileg (Giscard d'Estaing) sehen, weil es den USA mehr Konsum und Investitionen erlaubt, erscheint sie den Amerikanern als Fluch, weil der teure Dollar Exporte erschwert, Importe verbilligt und so die Leistungsbilanz ins Negative treibt.

Es ist in der Tat nicht von der Hand zu weisen, dass der US-Dollar deutlich überbewertet ist. Um Kaufkraftparität herzustellen, müsste man für einen Euro etwa 1,35 Dollar zahlen; aktuell sind es trotz der jüngsten Abwertung 1,14. Auch nicht von der Hand zu weisen ist die Tatsache, dass die USA immer stärker international verschuldet sind, wobei Staatsschulden und private Verbindlichkeiten eine große und stark steigende Rolle spielen. Jedes Leistungsbilanzdefizit trägt zu weiterer Verschuldung bei. Die Bruttoauslandsschulden belaufen sich mittlerweile auf circa 210 Prozent des BIP. Darauf sind Zinszahlungen fällig, die sich auf etwa 8 Prozent des US-BIP belaufen.

Allerdings ist interessant – und für die internationale Situation der USA bezeichnend –, dass die Nettoinvestitionseinkommen der USA trotzdem positiv sind. Das heißt, die USA verdienen mit ihrem Auslandsvermögen deutlich mehr Geld, als sie für die Auslandsschulden ausgeben. Daher werden die USA gerne als Investmentbanker der Welt beschrieben. In den letzten Jahren sind die Nettoinvestitionseinkommen aber massiv gefallen. Machten sie laut Statistiken des Bureau of Economic Analysis 2017 noch fast 270 Mrd. US-Dollar aus, so liegen sie 2024 bei nur mehr 11 Mrd.

Was diesen Einbruch verursacht, ist noch nicht ganz klar; ist er zyklischer Natur oder bleibt er langfristig bestehen? Es ist interessant, dass der Niedergang im

Jahr 2017 begann, in dem Jahr, als Trump seine erste Präsidentschaft antrat. Damals begann die Volksrepublik China, ihre Dollarreserven abzubauen; andere Länder folgten nach. Je öfter die USA ihre Währungsmacht nutzen, um gegen andere Länder Sanktionen zu verhängen, umso stärker drängt es Länder, die politische Konflikte mit den USA nicht ausschließen, aus dem Dollar in andere Währungen oder Sachwerte. Donald Trump hat zwar für den Fall, dass der Dollar nicht mehr als internationale Transaktionswährung verwendet wird, Sanktionen angekündigt, aber das gießt eher weiter Öl ins Feuer, als dass es zu einer Beruhigung kommt. Als Resultat dürften die USA sich nicht mehr so günstig refinanzieren können, sodass der Nettogewinn aus ertragreicheren Anlagen nicht mehr ausreicht.

Wie dem auch sei, in den letzten Jahren ist den USA eine potente Einnahmequelle abhandengekommen. Wenn die USA auch auf den Kapitalmärkten per Saldo kein Geld mehr verdienen, dann verschlechtert sich ihre Leistungsbilanz weiter. Damit verstärken sich die Rufe nach einer restriktiven Handelspolitik und nach einer Schwächung des Dollars. Die Unsicherheit bleibt.

Noch ist unklar, wie die USA auf einen nachhaltigeren Kurs zurückkehren können. Vermutlich wird man mit einer einseitigen Zollpolitik nicht weit kommen. Auch die einseitige Schwächung des Dollars birgt große Gefahren für alle Länder der Welt. Trotz grassierendem Protektionismus waren die gegenseitigen Abhängigkeiten noch nie so groß. Der Welt sollte klar werden, dass ein schwaches Amerika nicht in ihrem Interesse liegt. Um die Ungleichgewichte auszugleichen, braucht es internationale Zusammenarbeit und ein grundsätzliches Vertrauen in die Paktfähigkeit der Partner. Aber ob der jetzige US-Präsident das versteht? ←



Handelspolitik 2025 – Eine Einordnung

Autor: **Prof. Dr. Christian Tietje, LL.M. (Michigan)**

Wohl noch nie gab es eine so aggressive und zugleich erratische Handelspolitik einer global bedeutenden Volkswirtschaft wie gegenwärtig der USA unter Präsident Trump. Die Aggressivität seines Vorgehens konnte dabei nicht überraschen. Dass Trump dann aber in den ersten Wochen seiner zweiten Amtszeit so sprunghaft Zölle erhöht, die Erhöhungen innerhalb von Stunden wieder zurücknimmt, nur um dann doch wieder neue Zölle anzukündigen, überrascht doch. Eventuell musste auch Trump schnell realisieren, was zum ökonomischen Grundwissen gehört: Zollerhöhungen und Zölle insgesamt schaden in erster Linie dem Staat, der die Zölle bei der Wareneinfuhr an der Grenze erhebt.

Da niemand sagen kann, welche Zollerhöhungsfantasien von Präsident Trump aktuell sind, wenn dieser Beitrag in Druck geht, sollen Details zu konkreten Zöllen hier weniger interessieren. Vielmehr soll kurz auf den Hintergrund der US-amerikanischen Zollpolitik, die Stichhaltigkeit der von Trump für Zollmaßnahmen angeführten Rechtfertigungsgründe sowie Herausforderungen der von der Europäischen Union (EU) ergriffenen Gegenmaßnahmen, die am 12.3.2025 angekündigt wurden, eingegangen werden.

Anders als in anderen Politikfeldern, war die US-Handelspolitik noch nie von einem konsequenten Multilateralismus geprägt, im Gegenteil: Die stark von Eigeninteressen geprägte Handelspolitik der USA geht bis auf ihre Staatsgründung zurück. Das erste umfassendere Gesetz überhaupt, das der Kongress erließ, war der Tariff Act von 1789. Zwei Jahre später entwickelte der damalige Finanzminister Alexander Hamilton das sog. Erziehungszollargument, das wenig später von Friedrich List theoretisch ausgebaut wurde. Es handelt sich bei dieser Spielart des Wirtschaftsnationalismus bis heute um ein immer wieder instrumentalisiertes Argument zur Durchsetzung protektionistischer Zwecke, insbesondere durch entsprechende Zollerhöhun-

gen. Auch die Reaktion der USA auf die Weltwirtschaftskrise 1929 war eine konsequente Fortsetzung dieser Gedanken. Mit dem berühmt-berüchtigten Smooth Harley Tariff Act aus dem Jahr 1930 führten die USA drastische Schutzzölle auf Wareneinfuhren ein. Ökonomisch ist man sich heute weitgehend einig, dass hierin ein wesentlicher Grund für die sog. große Depression der 1930er-Jahre lag.

Nach dem Zweiten Weltkrieg ermächtigte der US-Kongress den Präsidenten mit bis heute zahlreichen Gesetzen zum Erlass handelsbeschränkender Maßnahmen. Hintergrund hierfür ist, dass nach US-amerikanischem Verfassungsrecht der Präsident zwar in den meisten Bereichen der auswärtigen Politik weitreichende Handlungsbefugnis hat. Das gilt allerdings nicht für die Handelsbeziehungen mit Drittstaaten. Hier ist der Präsident immer an ein Mandat des US-Kongresses gebunden. Zahlreiche solcher abstrakten Mandate in der Form von Parlamentsgesetzen aus den letzten Jahrzehnten gelten bis heute. Auf einige von diesen beruft sich Trump, u. a. auf den Trade Expansion Act of 1962 und den International Emergency Power Act (IEEPA) aus dem Jahr 1977.



Prof. Dr. Christian Tietje ist seit 2001 Inhaber des Lehrstuhls für Öffentliches Recht, Europarecht und Internationales Recht sowie des Jean Monnet Chair for EU Value Oriented Neighbourhood and Trade Policy an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Seine Forschungsgebiete sind das Europäische Außenwirtschaftsrecht, das Recht des internationalen Waren- und Dienstleistungshandels, das internationale Investitionsschutzrecht sowie die Schiedsgerichtsbarkeit. Er hat in diesen Bereichen weitreichend publiziert und berät regelmäßig Regierungen und Unternehmen in Fragen des internationalen Wirtschaftsrechts sowie in der Prozessführung.

Diese Rechtslage erklärt auch die Rechtfertigungsversuche von Trump für seine Zollerhöhungen gegenüber u. a. Kanada, Mexiko, China und der EU. Ihm geht es, so jedenfalls seine öffentlichen Stellungnahmen, zunächst um eine effektive Drogenbekämpfung im Hinblick auf das synthetische Opioid Fentanyl, das in China hergestellt und über Mexiko und Kanada in die USA gelangt. Diesbezüglich hat Trump einen Staatsnotstand ausgerufen und damit Zollerhöhungen nach dem IEEPA begründet. Juristisch ist das mehr als fragwürdig, da der IEEPA nicht auf Zollerhöhungen abzielt und ein Staatsnotstand nach diesem Gesetz sowie auch nach den einschlägigen Regelungen des Rechts der Welthandelsorganisation (WTO) kaum vorliegt. Ähnliches gilt für die Zollerhöhungen auf Stahl und Aluminium, gerade gegenüber der EU, die Trump auf Section 232 Trade Expansion Act of 1962 stützt. Hiernach sind im Falle der Beeinträchtigung nationaler Sicherheitsinteressen einseitige Maßnahmen zur Handelsbeschränkung möglich, was allerdings zunächst ein entsprechendes Untersuchungsverfahren durch das US Department of Commerce voraussetzt. Ein solches Verfahren wurde in der ersten Amtszeit von Trump durchgeführt; Trump beruft sich weiterhin hierauf. Die Rechtswidrigkeit dieser Maßnahmen wurde allerdings schon von der WTO festgestellt. Das gilt ebenso für Zollerhöhungen, die Trump auf Section 301 US Trade Act 1974 stützt. Diese weitreichende Ermächtigung des US-Präsidenten durch den Kongress erfasst zwar nahezu jede denkbare Situation handelspolitischer Spannungen mit Drittstaaten, ist allerdings unvereinbar mit WTO-Recht. Auch das wurde bereits mehrfach in der WTO-Rechtsprechung entschieden. Damit im Zusammenhang stehend ist auch der Hinweis wichtig, dass das von Trump angeführte Argument der fehlenden Gegenseitigkeit (»reciprocity«) in den internationalen Zollbelastungen zwar im Einzelfall stimmen mag. Indes sieht das WTO-Recht hierfür explizit ein Verfahren der Neuverhandlung entsprechender Zölle vor (Art. XXVIII GATT). Einseitige Zollerhöhungen sind für alle an den Verhandlungen beteiligten Staaten erst möglich, wenn entsprechende Verhandlungen gescheitert sind. Trump hat noch nicht einmal versucht, solche Verhandlungen im Rahmen der WTO zu führen.

Die EU hat am 12.3.2025 konkrete Gegenmaßnahmen im Handelswert von 26 Mrd. EUR angekündigt. Diese fußen zum Teil auf Zusatzzöllen, die bereits vor einigen Jahren als Reaktion auf Zollerhöhungen von Trump in seiner ersten Amtszeit von der EU beschlossen wurden. Diese wurden nach einer politischen Einigung mit Präsident Biden suspendiert, leben allerdings zum 1.4.2025 automatisch wieder auf. Sie betreffen sensible Produkte wie Whisky aus Tennessee und Harley Davidson-Motorräder. Weitere Zusatzzölle sollen im April beschlossen werden. Beide Maßnahmen werden von der EU als WTO-rechtskonform eingestuft, da nach Ansicht der EU die Zölle von Trump gar nicht aus Gründen der nationalen Sicherheit, sondern zum ökonomischen Schutz der heimischen Industrie vor erhöhten Importen ergriffen wurden. Hier sieht das WTO-Recht ausnahmsweise zeitlich befristete Gegenmaßnahmen vor. Allerdings hat die WTO-Rechtsprechung bereits festgestellt, dass die früheren Maßnahmen von Trump (unzulässig) aus Gründen der nationalen Sicherheit ergriffen wurden, also keine allgemeinen Schutzmaßnahmen waren. Das bringt die EU in Erklärungsnot; ihre Gegenmaßnahmen sind so kaum mit WTO-Recht vereinbar.

Insgesamt kann es in den handelspolitischen Auseinandersetzungen der USA mit nahezu dem Rest der Welt keine Gewinner geben, im Gegenteil: Weitreichende wirtschaftliche Schäden sind zu befürchten, wobei wahrscheinlich die USA selbst am meisten Schaden nehmen werden. Die EU und auch China reagieren bislang maßvoll, aber bestimmt, und verweisen durchgehend auf die Notwendigkeit der Beachtung des maßgeblichen WTO-Rechts; China und Kanada haben bereits WTO-Streitbeilegungsverfahren eingeleitet. Allerdings wird es zunehmend schwer, die ergriffenen Gegenmaßnahmen, die politisch verständlich sind, juristisch überzeugend zu begründen.





Andreas Glunz, Bereichsvorstand International Business,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Die wichtigsten Fragen und Antworten zu den Auswirkungen der Neuausrichtung der USA auf deutsche Unternehmen

Autor: **Andreas Glunz**

US-Wirtschaftsagenda, Zölle, Produktionsstrukturen und Lieferketten, ESG, indirekte Auswirkungen, abweichende Rechtsvorschriften: Antworten auf zentrale Fragen

Donald Trump hat im Januar 2025 seine zweite Amtszeit als US-Präsident begonnen. Sein Credo bleibt »America first«. Das bedeutet, dass die Agenda im Weißen Haus von Themen bestimmt wird, die nach Ansicht der US-Regierung von zentraler Bedeutung für die nationalen Interessen sind.

Seitdem hat die US-Regierung zahlreiche präsidiale Dekrete – sogenannte Executive Orders – erlassen und eine Vielzahl wirtschafts- und handelspolitischer Maßnahmen ergriffen, die weitreichende Folgen auch für global agierende deutsche Unternehmen haben. Die bislang gravierendste Maßnahme war die Einführung flächendeckender Zölle auf Importe in die USA am sogenannten Liberation Day, dem – so US-Präsident Donald Trump – Tag der »Befreiung« der USA.

Nur eine Woche später, am 9. April hat die US-Administration dann eine 90-tägige Pause bei der Einführung der Zusatzzölle angekündigt, die am Folgetag in Kraft getreten ist und 60 Länder betrifft, deren Zölle höher sind als die bislang festgelegten 10 Prozent. Für alle Länder gilt in diesem 90-Tage-Zeitraum ein Zollsatz von 10 Prozent. Danach will die US-Regierung die Einführung der ursprünglich angekündigten höheren Zölle erneut prüfen. Die Zölle von 25 Prozent auf fertige Autos und Metalle bleiben unverändert, wenngleich auch bei den Autozöllen für einige Hersteller zeitweise Zollaussnahmen in Aussicht gestellt wurden. Für Importe aus China in die USA wurde der Zollsatz in mehreren Schritten auf zuletzt 145 Prozent heraufgesetzt. Für Exporte aus den USA nach China sind jetzt 125 Prozent fällig.

Am 11. April veröffentlichte die amerikanische Zoll- und Grenzschutzbehörde dann weitere temporäre produktspezifische Ausnahmen von den Zöllen für Smartphones, Computer, Festplatten, Bildschirme, Halbleiter und Geräte zur Herstellung von Chips. Für diese Produkte betragen die Zusatzzölle auf Importe aus China jetzt zunächst 20 Prozent statt 145 Prozent und 0 Prozent auf Importe aus anderen Ländern, insbesondere aus Vietnam, Indien und Taiwan.

Weitere Anpassungen an den Zollregeln müssen jederzeit erwartet werden und wurden für die Pharmaindustrie bereits in Aussicht gestellt. Für Unternehmen besteht bis auf Weiteres keine Planbarkeit.

Wie können deutsche Unternehmen in diesem Geschäftsumfeld ihre Strategien anpassen, um weiterhin erfolgreich auf dem US-Markt, im europäischen Heimatmarkt und global agieren zu können?



VERTIEFUNGSHINWEIS

Wie sich Einfuhrzölle auf deutsche Unternehmen auswirken könnten: <https://kpmg.com/de/de/home/themen/2025/04/us-zoelle-folgen-fuer-deutsche-unternehmen.html>



Was ist das grundsätzliche Ziel der US-Wirtschaftsagenda?

Präsident Donald Trump und seine Regierung verfolgen das Ziel, Handelsbilanzdefizite abzubauen sowie den US-amerikanischen Standort, die Wirtschaft der USA sowie die lokale Beschäftigung zu stärken, indem sie Importe über Zölle verteuern, lokale Produktion fördern, den Energie- und Finanzsektor deregulieren, ESG-Verpflichtungen aussetzen und Zukunftstechnologien und -projekte unterstützen (wie das KI-Projekt Stargate oder die Kolonialisierung des Mars). Zudem hat sich die neue US-Administration vorgenommen, die Verschuldungsquote der USA zu senken, Bürokratie sowie öffentliche Verwaltung abzubauen und die öffentlichen Ausgaben für internationale Institutionen und Projekte sowie für den Schuldendienst zu reduzieren.



Welche Industrien werden von der neuen Wirtschafts- und Handelspolitik der USA besonders gestärkt, welche Industrien werden geschwächt?

Gestärkte Industrien



Fossile Energien: Die neue US-Administration setzt auf eine Renaissance fossiler Energieträger (Kohle, Erdgas, LNG, Erdöl). Erdöl- und Erdgasprojekte werden durch weniger Einschränkungen attraktiver



Finanzsektor: Eine Deregulierung des Finanzmarktes und mögliche Steuer-senkungen könnten Banken sowie Finanzdienstleistern zugutekommen



Technologiesektor: profitiert von steigenden Investitionen und gelockerten staatlichen Regelungen



Rüstungsindustrie: Forderungen an NATO-Staaten zu erhöhten Verteidigungsausgaben und zum Bezug US-amerikanischer Militärtechnik könnten Unternehmen der Rüstungsindustrie begünstigen

Geschwächte Industrien



Erneuerbare Energien: Keine Förderung der Transformation hin zu einer klimaneutralen Wirtschaft; Anpassung, Aussetzung oder Rückabwicklung des Inflation Reduction Act (IRA) droht. Erneuerbare Energien verlieren Förderungen. »Grüne« Projekte könnten nicht mehr steuerlich begünstigt werden



EV-Sektor: Förderung für den Kauf von E-Fahrzeugen und Investitionen in Batterien und Komponenten für Elektrofahrzeuge (Electronic Vehicle/ EV) könnte entfallen



Lebensmittelindustrie: Erwartet werden neue Kennzeichnungspflichten und neue Regeln für Werbung und Produktformulierungen; Reputationsrisiken und unsicheres regulatorisches Umfeld für Lebensmittel- und Getränkehersteller



Exportabhängige Branchen: Trump will die heimische Wirtschaft stärker unterstützen und schützen – auf Kosten ausländischer Wettbewerber. Beispiele: Rohöl, Stahl, Automobilhersteller, Maschinenbauer und Chemieunternehmen

Welche Auswirkungen haben die flächendeckenden US-Zölle auf deutsche Unternehmen, die in die USA exportieren?

Die am 2. April 2025 verkündeten US-Zölle von 20 Prozent auf EU-Importe – die sodann zunächst auf 10 Prozent herabgesetzt wurden – führen zu erheblichen Kostensteigerungen für deutsche Exporteure; die 25 Prozent Zusatzzölle auf Autos, Autoteile, Stahl und Aluminium tun das ebenfalls bereits. Unternehmen, die ausschließlich in die USA exportieren und mit US-Produzenten konkurrieren, verlieren an Wettbewerbsfähigkeit. Bei anhaltenden Verlusten könnte dies dazu führen, dass sie ihre Exporte einstellen oder erwägen, Produktionsstätten in den USA aufzubauen. In Branchen, in denen die Nachfrage in den USA nicht durch lokale US-Produzenten bedient werden kann, wird erwartet, dass die exportierenden deutschen Unternehmen die Zusatzkosten der Zölle auf die Verkaufspreise aufschlagen.

Wie sollten deutsche Unternehmen ihre globalen Produktionsstrukturen und Lieferketten anpassen?

Viele deutsche Unternehmen nutzen derzeit Produktionsstätten in verschiedenen Regionen der Welt (darunter Mexiko, Vietnam, Indien und Thailand) und exportieren von dort auch in die USA. Diese Länder würden bei finaler Einführung der Zusatzzölle in 90 Tagen mit noch höheren US-Zöllen als die EU (mit 20 Prozent) belegt, beispielsweise Vietnam mit 46 Prozent, Thailand mit 36 Prozent, Indien mit 26 Prozent und Mexiko mit 25 Prozent. Da China am 9. April als einziges Land keinen Aufschub um 90 Tage erhalten hat, müssen deutsche Unternehmen, die in China fertigen und in die USA exportieren, jetzt 145 Prozent Zusatzzölle zahlen. Sofern deutsche Unternehmen in den USA fertigen und nach China exportieren, werden 125 Prozent Zoll fällig.

Deutsche Unternehmen müssen ihre globalen Produktionsstrukturen und Lieferketten jetzt analysieren und möglicherweise Produktionskapazitäten aus Ländern mit besonders hohen Zöllen verlagern. Im Endeffekt kann dies bedeuten, dass Produktionsstätten geschlossen werden müssen, die möglicherweise erst vor Kurzem aufgebaut wurden. Die Folge: Abschreibungen und somit Belastungen in den Bilanzen deutscher Konzerne.

Darüber hinaus wird durch die verkündeten, aber teilweise ausgesetzten Zölle eine stärkere Lokalisierung und Regionalisierung der Lieferketten innerhalb von Binnenmärkten bzw. Freihandelsgebieten eintreten, d. h. Produktion in der EU für die EU, in Asien für Asien

(u. a. im Rahmen des RCEP-Freihandelsabkommens) sowie in den USA für die USA. Selbst wenn die Einführung der flächendeckenden Zölle jetzt zunächst für 90 Tage ausgesetzt wurde, besteht keine Gewissheit, dass diese nicht doch jederzeit kurzfristig oder dann nach Ablauf der 90 Tage eingeführt werden. Für die deutsche Wirtschaft stellt sich daher jetzt ganz grundsätzlich die Frage, wie die eigene Resilienz nachhaltig gesteigert werden kann. Ratsam sind mehr Investitionen deutscher Konzerne in Industrieanlagen in Deutschland und im EU-Binnenmarkt. Der Koalitionsvertrag von CDU/CSU und SPD beinhaltet hierfür auch eine Reihe von geplanten Anreizen, insbesondere Sonderabschreibungen für Investitionen in Maschinen, das Strompreispaket, die Abschaffung der Gasspeicherumlage, die Verkürzung der Dauer der Genehmigungsverfahren für Industrieanlagen und die Einrichtung eines Deutschlandfonds.

Bei der Produktion werden in der Regel Zukaufteile aus diversen Ländern genutzt und in mehrstufigen Produktionsprozessen Zwischenprodukte immer wieder auch zwischen den USA und anderen Ländern hin- und hergeschickt. Jeder Grenztransfer kann dabei Zölle auslösen. Daher sollten Unternehmen jetzt auch ihre Lieferanten und Lieferketten überprüfen und adjustieren, um die Auswirkungen von Zöllen auf Einkaufsteile und Zwischenprodukte zu minimieren.

Wie steht die neue US-Administration zu ESG?

Die neue US-Administration hat sich mehrfach deutlich gegen ESG-Faktoren (Environmental, Social and Corporate Governance – auf Deutsch: Umwelt, Soziales und verantwortungsvolle Unternehmensführung) ausgesprochen, da sie diese als schädlich für die Wirtschaft betrachtet. Infolgedessen wurde eine ganze Reihe von Maßnahmen ergriffen, um ESG-Praktiken zu beenden.

Dies umfasst u. a. die Überarbeitung von sogenannten DEI-Programmen (»Diversity, Equity & Inclusion« – auf Deutsch: Diversität, Gleichstellung und Inklusion). Ein entsprechendes Dekret verbietet US-Bundesbehörden die Anwendung solcher Programme. Die US-Administration fordert auch europäische Unternehmen auf – nach dem Vorbild der USA – ihre Diversitätsprogramme zu streichen. Firmen mit US-Regierungsverträgen sollen die Einhaltung von US-Regeln verbindlich zusichern. Für deutsche Konzerne, die in den USA tätig sind, Verträge mit US-Behörden geschlossen haben oder mit US-amerikanischen Unternehmen Geschäftsbeziehungen aufrechterhalten, stellt sich damit die Frage, wie sie mit den unterschiedlichen Rechtsrahmen in den USA und der EU umgehen.

Webcast:

Neuausrichtung der USA, Chancen und Herausforderungen – mit Q & A

Dienstag, 29.4.2025, 15:00 – 16:00 Uhr

https://www.events.kpmg.de/kpmg-briefing?doe_first_attendee_prefill=%7B%22Tracking%22:%22aem%22%7D



Welche abweichenden Rechtsvorschriften zwischen den USA und der EU müssen Unternehmen beachten?

Neben dem präsidentiellen Dekret zum Verbot von Diversitätsprogrammen steht das EU-US-Datenschutzabkommen auf dem Prüfstand. Die Folge wäre, dass personenbezogene Daten nicht mehr in die USA geschickt oder unter Nutzung von US-Clouds verarbeitet werden dürften. Darüber hinaus bestehen weitere abweichende Regelungen in den USA und der EU – u. a. hinsichtlich der Nutzung künstlicher Intelligenz, des Klimaschutzes, der Beachtung regionaler Normen und Standards, der Zulässigkeit bestimmter Inhaltsstoffe bei Lebensmitteln und bei Maßnahmen zur Korruptionsvermeidung.

Global tätige deutsche Unternehmen müssen sich auf ein deutlich komplexeres Rechtsumfeld einstellen.

Welche indirekten Auswirkungen hat die Neuausrichtung der USA für deutsche Unternehmen?

Importe aus China in die EU

Erwartet wird, dass China auf die in mehreren Stufen bis auf 145 Prozent heraufgesetzten US-Zölle mit einer Umleitung seiner Handelsvolumina nach Europa reagieren wird. Da der chinesische Binnenmarkt die Volumina nicht vollständig aufnehmen kann, ist es möglich, dass China versucht, die Überkapazitäten in Europa zu niedrigeren Preisen abzusetzen. Auf deutsche Unternehmen kommt daher womöglich ein zunehmender Wettbewerb im EU-Markt zu. Es bleibt abzuwarten, ob die EU bei wachsenden Importen aus China mit der Einführung von Importzöllen gegen China oder Importkontingenten reagieren wird.

Sicherheitslage in Europa

Verschiedene Ankündigungen und Maßnahmen der neuen US-Administration haben Zweifel an der zukünftigen Verteidigungsbereitschaft der USA für Europa aufkommen lassen. Hinzu kommt eine neue Bedrohungslage in Europa durch den Aggressor Russland. Als Reaktion haben Bundestag und Bundesrat ein umfassendes Investitionspaket von rund 1 Billion EUR beschlossen, das insbesondere dem militärischen Bereich und der zivilen Infrastruktur zur Steigerung der Verteidigungsfähigkeit dienen soll. Auch die EU-Kommission hat einen neuen Ansatz für die Verteidigungspolitik formuliert und will u. a. ein EU-Finanzinstrument zur Steigerung der Verteidigungsausgaben schaffen, das Darlehen in einer Gesamthöhe von 150 Mrd. EUR vorsieht.

Die erwarteten Aufträge werden der deutschen Wirtschaft in der Form neuer Umsätze zugutekommen.

VERTIEFUNGSHINWEIS

Maßnahmen der neuen US-Administration und die Folgen für die deutsche Wirtschaft, Antworten auf zentrale Fragen
<https://kpmg.com/de/de/home/themen/2024/11/veraenderungen-fuer-deutsche-unternehmen-unter-us-praesident-trump.html>



Zölle, ESG Trade-Compliance und Geopolitik – wie die Trump-Administration die Geschäftsstrategien europäischer Unternehmen beeinflusst

Autoren: **Stephan Freismuth** und **Katharina Beck**

Mit der Wiederwahl von Donald Trump und dem Beginn seiner zweiten Amtszeit zum 20.1.2025 beginnt erneut ein geopolitisches und wirtschaftliches Kräfteremmen zwischen den USA und dem Rest der Welt. Bereits heute, nur rund zwei Monate nach seinem Amtsantritt, werden die Handelsbeziehungen zwischen den USA und der EU von den protektionistischen Tendenzen geprägt, die Trump schon in seiner ersten Amtszeit vorangetrieben hatte. Für europäische Unternehmen, die auf internationalen Märkten tätig sind, bedeutet dies neue Herausforderungen – sowohl im Hinblick auf Handelszölle als auch auf die zunehmenden Anforderungen der EU im Bereich ESG. Diese Entwicklungen haben weitreichende Auswirkungen auf die Compliance und die Wettbewerbsfähigkeit – und damit auch auf die Geschäftsstrategien der betroffenen Unternehmen.



Trumps Handelspolitik: ein Rückschritt in den Protektionismus

Die erste Amtszeit von US-Präsident Trump war von einer aggressiven Handelspolitik unter dem Motto »America First« geprägt. Er stellte internationale Handelsabkommen infrage, erhob Zölle auf bestimmte europäische Produkte und verfolgte so das Ziel, die USA wirtschaftlich unabhängig zu machen sowie seine Verhandlungsposition, auch in politischen Fragen, zu stärken. Besonders der Handel mit China und Europa war von Zöllen und Handelskriegen geprägt, die nicht nur den globalen Markt destabilisierten, sondern auch den Zugang zu wichtigen Handelsströmen erschwerten.

Schon zu Beginn seiner zweiten Amtszeit setzt Trump seine protektionistische Agenda konsequent fort. Diese Haltung hat direkte Auswirkungen auf die Handelsbeziehungen zwischen den USA und der EU. Bereits im März 2025 ließ Trump Einfuhrzölle auf Stahl-

Stephan Freismuth, Director im Bereich Tax der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ist seit 25 Jahren als Experte auf dem Gebiet des Zoll- und Außenhandels tätig. Vor seiner Tätigkeit bei KPMG war er u. a. Mitglied der Zollverwaltung und Zoll- und Außenhandelsexperte der BMW Group. Er war langjähriges Mitglied der Zollexpertengruppe der EU-Kommission sowie des Joint Customs Consultative Committee der britischen Regierung und wirkte an zahlreichen EU-Gesetzesinitiativen im Bereich EU-Außenhandels-, Steuer- und Finanzpolitik mit.



Katharina Beck, Senior Managerin im Bereich Tax der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ist seit 13 Jahren in der Beratung tätig. Als Steuerberaterin und Fachberaterin für Zölle und Verbrauchsteuern hat sie sich auf den Bereich ESG Tax spezialisiert und berät zu Trade Compliance-Anforderungen, wie CBAM und EUDR, sowie im Verbrauchsteuerrecht mit besonderem Fokus auf Energie- und Stromsteuer.



und Aluminiumimporte in Höhe von 25 Prozent in Kraft treten. Die EU kündigte daraufhin Gegenmaßnahmen auf amerikanische Produkte an, wobei man deren Inkrafttreten zunächst auf Mitte April 2025 hinausgezögert hat, um sich Zeit für weitere Verhandlungen mit den USA zu verschaffen. Von den Gegenmaßnahmen der EU sollen neben industriellen Produkten, wie Stahl- und Aluminiumprodukten, auch landwirtschaftliche Produkte und Getränke betroffen sein. Unternehmen in der EU, die Handel mit US-Unternehmen betreiben, müssen sich daher nicht nur auf höhere Kosten und mögliche Handelsbarrieren, sondern auch auf sich schnell verändernde politische Gegebenheiten einstellen.

Auswirkungen auf die EU-ESG-Regulatorik und europäische Unternehmen

In den vergangenen Jahren stellte die zunehmende Bedeutung von ESG-Regulatorik in der EU Unternehmen vor neue Herausforderungen. Insbesondere Verordnungen wie die EU-Entwaldungsverordnung (EUDR) und der EU-CO₂-Grenzausgleichsmechanismus (CBAM) sollen Unternehmen dazu bringen, ihre Produktionsmethoden und Lieferketten nachhaltiger und transparenter zu gestalten. Diese Regelungen fordern von betroffenen Unternehmen detaillierte Nachweise über die Herkunft ihrer Produkte und die Auswirkungen auf die Umwelt.

Doch unter Trumps Präsidentschaft ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die USA ihre kritische Haltung gegenüber Umweltregulierungen nicht nur beibehalten, sondern sogar ausweiten. Trump hatte sich bereits während seiner ersten Amtszeit deutlich gegen internationale Klimaschutzvereinbarungen wie das Pariser Abkommen ausgesprochen und Maßnahmen zur Reduktion von CO₂-Emissionen oft abgelehnt. So ließ er bereits die Mittel der amerikanischen Umwelt-

schutzbehörde (EPA) kürzen. Während seiner zweiten Amtszeit wird er vermutlich noch weitere Schritte unternehmen, um den Umweltschutz zugunsten der amerikanischen Industrie zu schwächen und US-Unternehmen von internationalen ESG-Standards zu entbinden.

Die EU stellt dies vor eine schwierige Situation. Auf der einen Seite fordert sie von den Unternehmen die Einhaltung der strengen ESG-Regulatorik, auf der anderen Seite erschwert sie damit den Handel und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im internationalen Vergleich. Besonders in globalen Lieferketten wird es entscheidend sein, wie Unternehmen ihre ESG-Strategien anpassen, um sowohl den Anforderungen des europäischen Markts als auch der sich schnell verändernden US-amerikanischen Politik gerecht zu werden.

Zwar reagierte die EU bereits mit der Omnibus-Initiative (siehe auch S. 70) auf den enorm hohen Bürokratieaufwand, aber es bleibt abzuwarten, ob die angekündigten Änderungen und Erleichterungen die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Unternehmen wieder stärken werden.

What's next?

Durch die anhaltenden politischen Unsicherheiten und die sich schnell verändernden Rahmenbedingungen müssen sich Unternehmen auf potenzielle Störungen in ihren Lieferketten und steigende Kosten einstellen. Für viele Unternehmen steht daher eine Diversifizierung ihrer Handelsströme im Fokus, um schnell und effektiv auf die sich verändernden globalen Rahmenbedingungen reagieren zu können. ←

[Dieser Beitrag wurde mit Stand 31.3.2025 erstellt.]

WEF 2025 – persönliche Eindrücke

Autor: **Holger Kneisel**

Sehr gerne komme ich mit diesem Beitrag der Bitte der ACI-Herausgeber nach, meine Eindrücke vom diesjährigen Jahrestreffen des World Economic Forum (WEF) wiederzugeben, die ich als Teil der deutschen KPMG-Delegation gesammelt habe. Vorausgeschickt sei, dass Eindrücke typischerweise nicht objektiv, sondern geprägt durch die Erlebnisse, das Gehörte und die wahrgenommenen Stimmungen, mithin höchst subjektiv sind. Das Jahrestreffen bietet eine enorm große Anzahl an Informations- und Diskussionsmöglichkeiten, sodass eine thematische Vorauswahl unumgänglich ist. In meinem Fall war diese Vorauswahl durch mein Aufgabengebiet als Vorstand Advisory geprägt und auf Themenstellungen rund um digitale Transformation, M & A-Transaktionen und Performance-Steigerungen unserer Beratungskunden fokussiert.



Foto: ©WEF_PBlitz



Foto: ©WEF_Gladio



Foto: ©WEF_TBouvier



Foto: ©WEF_PBlitz



Holger Kneisel, Mitglied des Vorstands,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
Head of Advisory

Das diesjährige Leitthema der Konferenz lautete »Collaboration for the intelligent age«. Dieses wurde in fünf Themenblöcken konkretisiert, nämlich »Rebuilding trust« (Wiederherstellen von Vertrauen in Zeiten geopolitischer Instabilität und protektionistischer Bewegungen), »Reimagining growth« (Wege zu nachhaltigem Wachstum von Volkswirtschaften), »Investing in people« (Investition in Menschen, insbesondere hinsichtlich ihrer Fähigkeit, künstliche Intelligenz (KI) zu nutzen), »Safeguarding the planet« (u. a. Gewährleistung einer bezahlbaren, sicheren und nachhaltigen Energieversorgung in Zeiten steigenden Energiebedarfs) sowie – und darauf werde ich mich nachfolgend konzentrieren – »Industries in the intelligent age«.

»Industries in the intelligent age« – meine drei wesentlichen Eindrücke

1 Deutschland spielt in der WEF-Debatte keine Hauptrolle

Diese Erkenntnis mag trivial erscheinen. Zu meiner Verteidigung sei aber gesagt, dass zum Zeitpunkt der WEF-Tagung das vorzeitige Ende der deutschen Ampelkoalition noch frisch und die andauernde Diskussion um die vielfältigen strukturellen Probleme Deutschlands sehr präsent waren. Nicht zu vergessen, dass Deutschland trotz des sich anschickenden dritten Jahres einer Rezession noch die drittgrößte Volkswirtschaft darstellt. Man kann also leicht der Illusion unterliegen, das WEF müsste sich mit diesen primär deutschen Themen beschäftigen.

Diese Illusion offenbarte sich vor Ort schnell als solche. Das belegte auch die Präsenz deutscher DAX40-Vorstände, welche erneut nur ca. ein Drittel betrug. Auch die Anzahl der Vertreter nicht börsennotierter deutscher Unternehmen spiegelt nicht die Größe der deutschen Volkswirtschaft wider. Als Ursachen benannten mir auf Nachfrage nicht wenige »Daheimgebliebene« z. B. die geringe Relevanz der Diskussion für ihre Unternehmen, alternative Möglichkeiten des Austauschs in einer digitalen Welt, andere Treffpunkte oder schlichtweg zu wenig Zeit aufgrund vieler Probleme, die deutsche Topmanager zu bewältigen haben.

Eine nicht auf Deutschland fokussierte WEF-Debatte war mithin eine sich weniger um Rezession oder Überregulierung (z. B. bezüglich ESG oder KI) drehende. Moralische Diskussionen über die Weltwirtschaft habe ich vor Ort auch nicht mitbekommen. Stattdessen war **Lösungsorientierung und Pragmatismus** speziell bezüglich der sich durch Technologie bietenden Chancen und Risiken allgegenwärtig. Nachhaltig beeindruckt hat mich in diesem Zusammenhang die Einlassung des CEO der Allianz SE, Oliver Bäte, die ich bei einer gemeinsam von DIE ZEIT und KPMG Deutschland veranstalteten Diskussion mitgenommen habe. Wer jetzt sofort an die von Herrn Bäte angestoßene Diskussion um den in Deutschland vergleichsweise hohen Krankenstand denkt, ist in die Falle getappt. Denn Herr Bäte beschreibt hier ein primär deutsches Phänomen, welches Vertreter von Ländern mit anhaltend stark positivem Wirtschaftswachstum allenfalls ungläubig oder lächelnd zur Kenntnis nehmen. Beeindruckt hat mich die Feststellung von Herrn Bäte, dass *Deutschland einst bekannt für Innovation und Heimat von namhaften Ingenieuren und Nobelpreisträgern war, während es heute in unserem Land einen »Disconnect« zwischen Erfindungen und den daraus resultierenden Anwendungsmöglichkeiten gibt*. Genau das, die Dinge umzusetzen und zu einem Business zu machen, erzeugt die Aufbruchstimmung, welche ich auch vor Ort wahrgenommen habe.



2 Die Diskussion um künstliche Intelligenz ist erwachsen geworden

Im Vorjahr habe ich die KI-Diskussion vor Ort noch stark Hype-geprägt erlebt, mit den typisch maximalen, aber unkonkret bleibenden Aussagen – von *KI wird unser Leben komplett verändern* bis hin zu *KI wird die Menschheit kontrollieren*. Entsprechend angstgeprägt und die potenziellen Gefahren dem potenziellen Nutzen überordnend war die Debatte, was natürlich eine umfassende Regulierungsdiskussion auf den Plan rief.

In diesem Jahr durfte ich dagegen eine Debatte miterleben, die von folgendem Tenor geprägt war: *Was wollen wir mit KI erreichen und was müssen wir dafür tun?*

Besonders lehrreich war für mich dabei, dass auch die Frage *Was wollen wir mit KI erreichen?* umfassender und **über den Horizont von Legislaturperioden, Vertragslaufzeiten oder Ähnlichem** hinaus diskutiert und bestimmt werden muss. Dies wurde mir bei einer von mir im AI-House moderierten Paneldiskussion bewusst. Peter Lee, President von Microsoft Research, brachte es mit einer Analogie auf den Punkt: *Stellen wir uns vor, es wurde gerade entdeckt, dass Kupferdraht Strom leiten kann, die Glühbirne als Anwendungsmöglichkeit aber noch nicht erfunden ist. Wären wir trotzdem bereit, schon jetzt Stromkabel in jedes Haus zu verlegen?* Wir müssen uns also überlegen, ob bzw. wie wir eine neue Technologie forcieren, obwohl wir noch nicht vollständig wissen, welche positiven Veränderungen sie mit sich bringt. Speziell in Deutschland scheint uns dafür die Akzeptanz etwas verloren gegangen zu sein. Ich habe einen weiteren interessanten Gedanken von Peter Lee mitgenommen, der eindrucksvoll verdeutlicht, dass sich die Akzeptanz für neue Technologien im Zeitverlauf erhöht, worauf wir auch bei der KI-Debatte vertrauen sollten: *Bis Mitte der 1960er wurden schwangere Frauen von Ärzten abgetastet, um die Entwicklung des ungeborenen Kindes zu beurteilen. Mit Erfindung des Ultraschalls begann die Diskussion, ob der Einsatz dieser neuen Technologie gesundheitsgefährdend für Mutter oder Kind sein könnte. Zudem mussten die Ärzte erst noch darin ausgebildet werden, die Bilder auszuwerten. So dauerte es fast eine Dekade, bis die Ultraschalluntersuchung akzeptierter Standard wurde.* Ein Standard, der heute nicht mehr wegzudenken ist.

Die KI-Diskussion beim Jahrestreffen des WEF hat zudem einen weiteren Fortschritt gemacht, weil sie erstmals **nach Industrien und mit Blick auf Nutzen stiftende Anwendungen** geführt wurde. Besonders bemerkenswert habe ich in diesem Zusammenhang die Diskussion bezüglich der Gesundheitsindustrie wahrgenommen. Der Nutzen einer KI-Anwendung kann von einem Gesundheitsunternehmen nicht ausschließlich nach dem finanziellen Beitrag beurteilt werden; der Zugang zu einer besseren medizinischen Versorgung der Menschen steht hier ebenfalls im Fokus. Besonders deutlich wird dies für Klinikbetreiber: Weltweit geht man von einer weiter stark sinkenden Anzahl qualifizierter Pflegekräfte aus, gleichzeitig steigt die Anzahl der Patienten mit schweren Krankheitsbildern. Michael Sen, CEO der Fresenius SE, erläuterte in der erwähnten Paneldiskussion, dass bspw. die KI-basierte Spracherkennung das Pflegepersonal und die Ärzte bei den umfangreichen Dokumentationsaufgaben (Befunde, Arztbriefe, Konsiliarberichte, Codierung für Abrechnungen) entlasten kann. Auch bei der bildgestützten Diagnostik (Magnetresonanztomografie, Computertomografie, Koloskopie, Endoskopie) kann die KI die Ärzte bei der Auswertung der Bilder unterstützen. Getrieben von der Möglichkeit des Abgleichs großer Patienten-Datenmengen kann die KI auch die Diagnose von Krankheiten beschleunigen und bei der individuellen Anpassung von Therapien unterstützen.

Auffallend war meines Erachtens die nicht per se negativ geführte Diskussion um KI-Regulierung. Dies liegt natürlich zum einen daran, dass der Einsatz von KI viel stärker durch die USA und neuerdings auch China (Stichwort »Deepseek«) getrieben wird als durch die EU und Deutschland. Zum anderen war die Debatte aber auch nicht durch einseitige Betrachtung der Regulierung bzw. der entsprechenden Behörden gekennzeichnet. Die Regulierungsnotwendigkeit wurde überwiegend bejaht – nicht ohne den deutlichen Hinweis darauf, dass sich KI-Technologie einzigartig schnell entwickelt und die Regulierung versuchen muss, damit Schritt zu halten. Das wird nicht ausschließlich dadurch gelingen, dass die entsprechenden Behörden personell aufgestockt und Gesetze schneller erlassen werden. Sondern dadurch, dass **Regulierung vorausschauend gestaltet** wird und bereits heute Raum für künftige Entwicklungen gibt. Damit schließt sich der Kreis zur oben genannten Glühbirnen-Analogie von Peter Lee.



3 ESG und die Energiewende waren keine Diskussions-schwerpunkte mehr

Im Vergleich zu früheren Jahren fanden diese Themen bei der diesjährigen WEF-Tagung in Davos nur wenig Raum. Ich leite daraus nicht ab, dass diese Themen jetzt unbedeutend geworden sind, vielmehr habe ich folgende begründende Beobachtungen gemacht:

Die umfangreichen nichtfinanziellen Berichterstattungspflichten der EU, welche bei der ESG-Diskussion kontrovers diskutiert und von nicht wenigen Unternehmensvertretern (und zwischenzeitlich auch Politikern) als überzogen empfunden werden, haben primär EU-Relevanz; und innerhalb der EU spielt Deutschland eine herausgehobene Rolle. Ob zu Recht oder zu Unrecht kritisiert, kann dabei dahingestellt bleiben, weil – wie oben beschrieben – die Debatten in Davos eben nicht EU-lastig und schon gar nicht deutschlandlastig sind. Für die USA, die Opec-Staaten oder aufstrebende Wirtschaftsnationen wie z. B. Indien hat die ESG-Diskussion eine **geringere Prioritätsstufe**. Darüber hinaus überlagern geopolitische Themen und der andauernde Ukraine-Krieg schlichtweg eine ESG-Diskussion; man spürt an vielen Stellen eine gewisse »Müdigkeit« oder mindestens die Einstellung, man habe nun genug über ESG diskutiert.

Im Ergebnis ähnlich, in der Ursache aber anders verhält es sich mit der Diskussion um die Energiewende. Sie war beim WEF-Meeting kein Schwerpunkt mehr, weil sie zum einen bereits in den Vorjahren geführt wurde. Ich erinnere mich z. B. an zahlreiche Diskussionen im letzten Jahr, die allesamt den steigenden Energiebedarf einer wachsenden Weltbevölkerung nüchtern als Fakt akzeptiert haben. Auf dieser Basis wurden unterschiedliche Maßnahmen zur Deckung dieses Energiebedarfs diskutiert, wobei z. B. auch der Ausbau von Stromerzeugung durch Kernkraft in Industrieländern wie den USA (2024 noch unter der Biden-Administration) thematisiert wurde.

Ebenso intensiv wie interessant war im Vorjahr die Diskussion um den sog. grünen Wasserstoff als Energieträger der Zukunft. Ich erinnere mich hier noch deutlich an das Versprechen eines Unternehmensvertreters von SaudiAramco, sich mittelfristig vom führenden Weltlieferanten fossiler Energieträger zum führenden Weltlieferanten des grünen Wasserstoffs zu transformieren. Der dafür notwendige Kapitalbedarf könne durch die Einnahmen aus fossilen Energieträgern gedeckt werden.



Im Ergebnis hat so **jedes Land seinen eigenen Weg der künftigen Energieversorgung** eingeschlagen – man kann sagen, die Debatte ist also schon geführt worden. Zum anderen ist mit dem neuen Schwerpunktthema KI und Technologie auch mehr oder weniger stillschweigend zur Kenntnis genommen und akzeptiert worden, dass dieser **Technologieausbau enorm energieabhängig** ist, d. h. den Energiebedarf zusätzlich erhöht. Zu groß ist der Nutzen, den KI und moderne, datenbasierte Technologien im Allgemeinen versprechen, als dass man auf diese des zusätzlichen Energieverbrauchs wegen verzichten möchte. Dies erklärt auch, warum die frisch ins Amt gekommene Trump-Administration das Thema KI und Technologieausbau durch ein insgesamt 500 Mrd. USD schweres Investitionspaket über vier Jahre priorisiert und ganz eng mit einer gesicherten Energieversorgung verknüpft. Allein 100 Mrd. USD sollen in »Stargate« fließen, ein geplantes Gemeinschaftsunternehmen von Open AI, Softbank und Oracle, dessen Datenzentrum gigantische Strommengen benötigen wird.

Ausblick

Die USA haben unter der Trump-Administration wirtschaftspolitisch etwas vorgelegt, was nicht wenige Teilnehmer des Jahrestreffens des WEF als überzeugende Equity Story bezeichnet haben, weil sie wirtschaftliches Wachstum als Ergebnis von Investitionen in Technologie unter energie- und finanzpolitisch stabilen Rahmenbedingungen in den Fokus stellt. Dies könnte auch eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen aller Art mit den sog. Hyperscalern fördern – wobei sich noch größere Chancen für Start-up-Unternehmen bieten, an den Schnittstellen der vorgenannten Unternehmen wichtige Verbindungen zu schaffen und Lücken zu schließen. Ich bin gespannt, wie dies die Debatte in Davos 2026 beeinflussen wird und gebe die Hoffnung nicht auf, dass diese künftig mit einer größeren Rolle aus Deutschland besetzt sein wird. ←



Warum Geostrategie immer wichtiger für Unternehmen wird Autor: Nicolai Kiskalt

Chancen, Potenziale und Wege einer neuen Geostrategie für Unternehmen in Deutschland und Europa

Die geopolitische Landschaft wandelt sich in rasantem Tempo und beeinflusst Unternehmen weltweit. Die Coronapandemie, der russische Angriffskrieg auf die Ukraine, Krisen im Nahen Osten und im Indopazifik, der Klimawandel, Inflation und Materialengpässe wirken sich auf Wirtschaft und Gesellschaft aus. Um in diesen volatilen Zeiten erfolgreich zu bleiben, benötigen Unternehmen eine durchdachte Geostrategie. Diese geht über ein reines Bewusstsein für geopolitische Veränderungen hinaus. Es erfordert eine tiefgehende Analyse politischer Risiken, um potenzielle Herausforderungen, Störungen und Gefahren zu antizipieren und deren negative Folgen zu minimieren. Gleichzeitig ermöglicht eine kluge Geostrategie, Chancen in geopolitisch stabilen Märkten gezielt zu nutzen.

Dazu gehört auch der Aufbau resilienter Lieferketten, die Diversifikation von Absatzmärkten sowie die enge Zusammenarbeit mit politischen und wirtschaftlichen Akteuren, um frühzeitig auf geopolitische Entwicklungen reagieren zu können. Dabei sollten Szenarioanalysen fester Bestandteil der strategischen Planung sein.



Nicolai Kiskalt ist Partner bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 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.

Mit der richtigen Geostrategie zur optimalen Positionierung

Eine fundierte Analyse der Stakeholder-Strukturen sowie der politischen Entscheidungsprozesse ist essenziell. Basierend darauf, können Szenarien entwickelt und konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Dies bildet die Grundlage für Investitionsentscheidungen und die globale Expansion. Unternehmen, die frühzeitig eine durchdachte Geostrategie implementieren, können nicht nur Risiken minimieren, sondern sich auch Wettbewerbsvorteile sichern.

Internationale Geschäftsentwicklung und Markteintrittsstrategien sind dabei entscheidende Faktoren. Unternehmen müssen ihre Beschaffungs- und Produktionsstrukturen anpassen und gleichzeitig geopolitische Rahmenbedingungen im Blick behalten. Handelsrouten, kritische Infrastruktur – insbesondere unter Wasser – sowie geopolitische Dynamiken in Osteuropa haben direkten Einfluss auf wirtschaftliche Entscheidungen. Eine belastbare Geostrategie entsteht durch die Kombination von unternehmerischer Weitsicht und einem tiefen Verständnis geopolitischer Entwicklungen.

Aktuelle Einflussfaktoren: Veränderungen von Handelsrouten

China ist einer der wichtigsten Handelspartner Europas. Rund 17 Prozent der internationalen Importe von Zwischenprodukten gelangen aus China nach Europa. Trotz wachsender Herausforderungen bleibt China ein zentraler Akteur der globalen Wirtschaft. Gleichzeitig verschärft sich die Rivalität zwischen China und den USA im Indopazifik, insbesondere im Kontext Taiwans. Ein eskalierender Konflikt hätte gravierende Auswirkungen auf weltweite Lieferketten.

Auch andere Regionen stehen unter Druck: Unruhen am Horn von Afrika führen dazu, dass Schiffe verstärkt über das Kap der Guten Hoffnung umgeleitet werden, was erhebliche Mehrkosten verursacht. Der Panamakanal, durch den 6 Prozent des Welthandels laufen, leidet unter klimabedingten Wasserengpässen. Diese Entwicklungen verdeutlichen die Notwendigkeit einer flexiblen und diversifizierten Lieferkettenstrategie.

Die Bedeutung der Infrastruktur unter Wasser

Zur globalen kritischen Infrastruktur zählen vor allem die Unterwasserverbindungen. Pipelines, Datenkabel unter Wasser, Stromleitungen und Offshore-Windparks sind essenzielle Bestandteile der globalen Infrastruktur. Doch gezielte Sabotageakte durch Russland bedrohen diese kritischen Netzwerke. Dort befindliche Gaspipelines wurden 2022 erstmals durch Schiffsanker durchtrennt, im November 2024 entdeckte man die Unterbrechung eines Datenkabels, das Deutschland und Finnland verbindet, und zwischen Litauen und Schweden wurde ein Datenkabel beschädigt.

Auch Taiwan sieht sich solchen Angriffen ausgesetzt: Die Beschädigung eines Unterseekabels durch ein chinesisches Frachtschiff im ersten Quartal 2025 beeinträchtigte die Infrastruktur zwischen Taiwan und der US-Westküste. Weltweit erstreckt sich das Unterseekabel-Netzwerk über 1,5 Mio. Kilometer und bildet die Grundlage für digitale Kommunikation. Gas- und Ölleitungen unter Wasser gelten ebenso als besonders sabotageanfällig. —————>

Hybride Kriegsführung und ihre Einflüsse auf Deutschland und Europa

Hybride Angriffe – von Cyberattacken bis zu Sabotageakten – treffen zunehmend NATO-Staaten. Derartige Bedrohungen sind oft schwer zuzuordnen, wodurch Unsicherheiten steigen. Unternehmen sind genauso betroffen wie staatliche Institutionen. Russland und China führen gezielte Cyberkampagnen durch, die sowohl der Spionage als auch der gezielten Störung dienen. Besonders betroffen sind industrielle Steuerungssysteme, kritische Infrastrukturen sowie Finanz- und Kommunikationsnetzwerke.

Russland setzt vermehrt auf Cyberangriffe, die Unternehmen und staatliche Einrichtungen destabilisieren sollen. Seit Beginn des russischen Angriffskriegs auf die Ukraine haben solche Angriffe in Europa deutlich zugenommen. Dabei kommen verschiedene Methoden zum Einsatz, darunter Ransomware-Angriffe, die gezielte Lahmlegung von IT-Systemen und die Manipulation von Informationsflüssen.

China intensiviert seine Cyberstrategie, insbesondere durch gezielte Industriespionage. Durch langfristig angelegte Angriffe auf europäische Unternehmen sollen technologische Fortschritte abgegriffen und wirtschaftliche Abhängigkeiten geschaffen werden. Die Kombination aus Spionage, Desinformation und digitaler Sabotage stellt für die europäische Wirtschaft eine ernsthafte Herausforderung dar. Unternehmen müssen daher ihre IT-Sicherheitsstrategien verstärken und in Cybersicherheitsmaßnahmen investieren, um diesen Bedrohungen entgegenzuwirken.

Geopolitische Einflussnahme auf Wahlen in Osteuropa

Ein weiterer Aspekt, der die Unsicherheit auf den Märkten beeinflusst, ist die Manipulation demokratischer Wahlen. 2024 gewann die Partei »Georgischer Traum« in Georgien mit großem Vorsprung die Parlamentswahlen. Internationale Wahlbeobachter berichteten von Unregelmäßigkeiten und politischem Druck.

Ähnliche Fälle gab es in Rumänien und der Republik Moldau. Die NATO vermutet, dass Russland Desinformation, Cyberangriffe und Stimmenkauf nutzt, um Wahlen zu beeinflussen. Solche Eingriffe destabilisieren Demokratien und können langfristig wirtschaftliche Auswirkungen haben. Zu den häufig eingesetzten Mechanismen gehören Fake News, manipulative Social-Media-Kampagnen, Cyberangriffe auf Wahlinfrastrukturen und die finanzielle Unterstützung prorussischer Parteien.

Weitere Beispiele sind Bulgarien, wo prorussische Einflüsse in Wahlkämpfen eine Rolle spielen, sowie die Slowakei, in der gezielt Desinformationen verbreitet wurden. In Polen gab es Versuche, durch Fake-Profile und Desinformationskampagnen Einfluss auf die öffentliche Meinung zu nehmen.

Diese Einflussnahmen haben erhebliche wirtschaftliche Konsequenzen: Politische Unsicherheiten können Investitionen hemmen, Sanktionen gegen beteiligte Staaten oder Akteure Handelsbeziehungen belasten und finanzielle Märkte destabilisieren.

Friendshoring und Nearshoring als strategische Lösung

Ein sinnvoller Ansatz für Unternehmen, um in unsicheren Zeiten mit verschiedenen globalen Herausforderungen und Krisen weiterhin handlungsfähig zu bleiben, ist es, Strategien des Nearshorings und des Friendshorings zu entwickeln und auszubauen. Diese Konzepte entstanden während der Covid-19-Pandemie und beschreiben eine Veränderung der Lieferketten und die Fokussierung auf neue, starke Partnerschaften mit ausgewählten Ländern, um wirtschaftlich sichere und risikoarme Handlungswege zu nutzen. Daher bilden diese Ansätze einen wichtigen Bestandteil einer erfolgreichen Geostrategie.

Friendshoring und Nearshoring

Friendshoring bezeichnet die Verlagerung von Lieferketten und Unternehmensaktivitäten in Länder, die ähnliche Werte und Normen teilen. Dies stärkt die Widerstandsfähigkeit und Sicherheit der Lieferketten und ermöglicht durch harmonisierte Compliance-Vorschriften eine effizientere Zusammenarbeit.

Nearshoring hingegen bedeutet die Verlagerung in geografisch nahe Länder. Dies reduziert Transportzeiten, senkt Kosten und erleichtert eine enge wirtschaftliche Zusammenarbeit, insbesondere innerhalb Europas, wo oft Einfuhrzölle entfallen.



Osteuropa – ein starker (Friend- und Nearshoring-)Partner mit Zukunftspotenzial

Osteuropa bietet als Wirtschaftsstandort für Friendshoring und Nearshoring entscheidende Vorteile: eine starke industrielle Basis, qualifizierte Fachkräfte und enge Handelsbeziehungen zur EU.

Länder wie Polen, Tschechien und die Slowakei haben sich als Schlüsselakteure in Branchen wie der Automobilindustrie, Elektrotechnik und IT etabliert. Die strategische Lage, moderne Infrastruktur und wettbewerbsfähige Produktionskosten machen Osteuropa zu einer attraktiven Alternative zu Fernost. Zusätzlich tragen kürzere Transportwege zur Reduzierung von CO₂-Emissionen bei und verbessern die Energiebilanz.

Unternehmen, die ihre Geostrategie anpassen, sichern sich nicht nur Stabilität, sondern gewinnen langfristig Wettbewerbsvorteile. Eine vorausschauende Standortwahl ist daher kein Luxus, sondern eine strategische Notwendigkeit.

Weitere zentrale Aspekte für Unternehmen

Neben Friendshoring und Nearshoring gibt es eine Reihe weiterer zentraler Aspekte, die Unternehmen berücksichtigen sollten, um sich in einem geopolitisch dynamischen Umfeld erfolgreich zu positionieren. Die zunehmende Volatilität der globalen Märkte erfordert nicht nur eine Anpassung der Lieferketten, sondern auch eine umfassendere strategische Ausrichtung. Unternehmen müssen sich verstärkt mit den folgenden Schlüsselfaktoren auseinandersetzen:

- **Diversifizierung der Beschaffungsquellen:** Reduzierung der Abhängigkeit von einzelnen Ländern oder Regionen und Förderung lokaler Produktionskapazitäten.
- **Risikomanagement und Krisenprävention:** Frühwarnsysteme und Risikoanalysen helfen, geopolitische Risiken frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu entwickeln.
- **Energie- und Rohstoffsicherheit:** Absicherung der Versorgung mit kritischen Ressourcen durch strategische Partnerschaften und alternative Bezugsquellen.
- **Technologische Souveränität:** Reduzierung der Abhängigkeit von einzelnen Technologielieferanten und verstärkte Förderung eigener Forschung und Entwicklung.
- **Regulatorische Anpassung und Compliance:** Anpassung an neue Handelsbeschränkungen und Regulierungen, um Risiken zu minimieren und Chancen zu nutzen.

Diese Aspekte sind essenziell für eine belastbare Unternehmensstrategie in geopolitisch unsicheren Zeiten. Wer frühzeitig auf Diversifizierung, Resilienz und technologische Unabhängigkeit setzt, kann Risiken nicht nur minimieren, sondern sich auch langfristige Wettbewerbsvorteile sichern. ←



Was der US-Rückzug für den internationalen Klimaschutz bedeutet

Autoren: **Ole Adolphsen** und **Dr. Oliver Geden**

Die USA sind zum zweiten Mal aus dem Pariser Klimaabkommen ausgetreten. Gültig wird der Ausstieg im Januar 2026. Auf der kommenden Weltklimakonferenz (COP) 30 in Brasilien sind die USA damit noch Mitglied. Zudem ordnete Präsident Trump einen sofortigen Stopp der US-amerikanischen Klimafinanzierung an, die 2023 immerhin 10 Mrd. USD betrug und damit 10 Prozent des globalen Aufkommens ausmachte. Bislang nicht angekündigt wurde ein Austritt aus der UN-Klimarahmenkonvention (UNFCCC), die dem Pariser Abkommen zugrunde liegt. Ob dies per exekutiver Verfügung möglich ist, bleibt juristisch umstritten.

Folgen für die internationalen Klimaverhandlungen

Das Pariser Abkommen ist durch den US-Austritt nicht unmittelbar gefährdet. Trotz der zuletzt progressiven Klimapolitik unter der Biden-Administration ist die Rolle der USA im multilateralen Klimaschutz historisch bestenfalls als ambivalent zu bewerten. Schon dass das Abkommen zu einem hohen Grad auf Freiwilligkeit beruht, geht auf die damalige Obama-Administration zurück. Ambition und Ausgestaltung der – 2025 neu einzureichenden – nationalen Klimaschutzpläne (*nationally determined contribution*, NDC) liegen alleine in der Verantwortung einzelner Mitglieder. Auch bei der Finanzierung wurde der US-Austritt bereits einkalkuliert. Das auf der COP 29 im November 2024 beschlossene neue Klimafinanzierungsziel von 300 Mrd. USD

jährlich ab 2035 soll auch ohne die USA erreicht werden können.

Zwei Szenarien mit potenziell gravierenderen Auswirkungen gilt es im Auge zu behalten. Zum einen die Möglichkeit, dass auch andere Länder das Pariser Abkommen verlassen könnten. Zweitens ist offen, inwieweit die Trump-Administration daran interessiert ist, den internationalen Klimaschutz jenseits von Symbolpolitik aktiv zu schwächen. Neben dem UNFCCC-Austritt wäre ein bewusst destruktives Auftreten auf der COP 30 in Brasilien ein Indikator. Jenseits der UNFCCC bietet die herausgehobene Stellung der USA in den multilateralen Entwicklungsbanken, die für die internationale Klimafinanzierung immer wichtiger werden, eine Blockademöglichkeit.

Implikationen für europäische Unternehmen

An den wirtschaftlichen Treibern der globalen Energiewende ändert Trumps Austritt wenig. Basis hierfür bilden weiter die enorme Kostenreduktion bei erneuerbaren Energieträgern und ihr teils rasanter Zubau, der zuallererst von China ausgeht. Trumps Energiepolitik birgt jedoch das Risiko, den Energiepreisunterschied zwischen der EU und den USA weiter zu vergrößern, vor allem beim Erdgas. Andererseits könnten sich durch die in den USA wegfallenden Subventionen für grüne Technologien auch Chancen für europäische Unternehmen ergeben.

Der seit 2018 beobachtbare Trend zu Netto-Null-Zielen und stärkeren ESG-Verpflichtungen von Unternehmen gerät in den USA derweil noch mehr unter Druck. Finanzwirtschaftliche Akteure verlassen zunehmend Zusammenschlüsse wie die *Glasgow Financial Alliance for Net Zero*. Diese Allianz spielt als privater Partner bei den *Just Energy Transition Partnerships* mit Schwellenländern eine wichtige Rolle. Die Hoffnungen, dass der Privatsektor den eigenen Verantwortungsbereich mit Selbstverpflichtungen im Rahmen der *Science-Based Targets Initiative* dekarbonisieren werde und zugleich dabei hilft, die Energiewende in Schwellen- und Entwicklungsländern durch das Hebeln knapper öffentlicher Mittel zu finanzieren, dürften enttäuscht werden. Insgesamt reagiert die US-Privatwirtschaft zurückhaltender auf den zweiten Paris-Austritt – und zeigt wenig Interesse an der Wiederauflage einer öffentlichkeitswirksamen »We are still in«-Kampagne.

Folgen für die EU

Der Rückzug der USA ändert die Machtverhältnisse in der internationalen Klimapolitik. Das diplomatische Gewicht der USA wird fehlen, was die bisherige Strategie der EU erschweren wird, progressive Koalitionen aus Industrie- und Entwicklungsländern aufzubauen. OPEC-Staaten bleiben in der Lage, die UN-Verhandlungen zur Emissionsminderung zu blockieren, wie zuletzt auf der COP 29 zu beobachten. Mittelmächten wie Indien, Südafrika und Brasilien kommt hingegen zukünftig eine wichtigere Rolle zu.

Gerade Schwellenländer kritisieren jedoch EU-Klimaschutzmaßnahmen wie den CO₂-Grenzausgleichsmechanismus (CBAM), den sie als »unilaterale Handelsmaßnahme« verurteilen. Die Trump-Administration dürfte diesen handelspolitischen Kontext weiter komplizieren. Es muss von EU-Seite damit gerechnet werden, dass der CBAM und (auch) auf internationale Lieferketten gerichtete Maßnahmen wie die Methan-Verordnung in das Visier der neuen US-Administration geraten. Die Folge wäre eine zunehmende Isolation der EU in internationalen Foren und eine Gefährdung des Wettbewerbsfähigkeits-Fokus der neuen EU-Kommission.

Ole Adolphsen ist Wissenschaftler im Forschungscluster Klimapolitik der Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP). Sein Schwerpunkt liegt auf internationaler Klimapolitik und deutscher Klimadiplomatie.



Dr. Oliver Geden ist Leiter des Forschungsclusters Klimapolitik der SWP und Vize-Vorsitzender der IPCC-Arbeitsgruppe III (Minderung des Klimawandels).



Neue Rolle für China?

Wegfallen wird in jedem Fall die bilaterale sino-amerikanische Klimakooperation. Sie war zuletzt zentral für die Kompromissfindung bei UN-Klimakonferenzen und stabilisierte – als eines der wenigen verbleibenden Kooperationsfelder – auch das volatile Verhältnis der beiden Supermächte insgesamt.

Dennoch könnte China vom US-Austritt profitieren und seine über die letzte Dekade aufgebaute Dominanz im Bereich grüner Technologieentwicklung in eine symbolische und narrative Führungsrolle übersetzen. Auf der COP 29 trat China betont konstruktiv auf und betont immer wieder seine Verpflichtung zum Pariser Abkommen als Teil des Multilateralismus. Gleichzeitig ist China weiterhin nicht bereit, seinen UN-Status als Entwicklungsland aufzugeben. Ein wichtiger Indikator wird der nächste chinesische NDC sein.

Neue Allianzen?

Die EU kann den US-Rückzug angesichts begrenzter Ressourcen nur bedingt ausgleichen. Grundsätzlich sollte die hier notwendige Entscheidung mit Blick auf die externen Auswirkungen des Green Deal und in einem weitgehend kohärenten, mit den Mitgliedstaaten koordinierten Ansatz getroffen werden.

In zwei Feldern sollten die EU und Deutschland in jedem Fall aktiv Kooperationsmöglichkeiten suchen: Zum einen die Zusammenarbeit mit subnationalen US-Akteuren, um die Energiewende in den USA zu unterstützen. Bei Technologien wie Carbon Capture and Storage sowie bei der Geothermie könnte eine Zusammenarbeit auch jenseits demokratischer Bundesstaaten möglich sein. Zum anderen eine intensivere klimapolitische Kooperation mit China, inklusive der Vorbereitung der jährlichen COPs. Dies muss jedoch in eine einheitliche EU-Chinapolitik eingebettet werden und in der Lage sein, Querschläge aus Washington zu verkraften. ←

China im Umbruch

Autoren: **Andreas Glunz** und **Jack Cheung**

China verändert und entwickelt sich ständig: Kaum ein Staat ist so agil und sieht sich so vielen Herausforderungen, Widersprüchen und Konflikten gegenüber wie die Volksrepublik. Beispiellos sind der Abstieg der vor 200 Jahren führenden Wirtschaftskraft der Welt und ebenso deren kraftvoller Wiederaufstieg in den letzten 40 Jahren. Seit der Übernahme des Amts als Generalsekretär der Kommunistischen Volkspartei 2012 hat Xi Jinping das Land und die Wirtschaft des Landes stark geprägt, vor allem den Führungsanspruch Chinas in der Welt sowie der Volkspartei in China proklamiert, aber auch die Kontrolle und Überwachung der Gesellschaft intensiviert. Nun scheint allerdings ein anderer Mann die Ausrichtung Chinas maßgeblich mitzuprägen: US-Präsident Donald Trump forciert mit seiner wechselvollen Zollpolitik die Abkopplung der beiden größten Volkswirtschaften. China reagiert darauf mit eigenen Initiativen und hat noch viel Spielraum für Gegenmaßnahmen.

Kwai Chung Container Terminal, Hong Kong

China im Fadenkreuz der USA

Der von US-Präsident Donald Trump als »Liberation Day« bezeichnete Tag der »Befreiung der USA« führte zu einem komplett neuen globalen Wirtschaftsumfeld. Während die massiven Zollankündigungen eine Woche später – bis auf einen Mindestzollsatz von 10 Prozent – für zunächst 90 Tage weltweit ausgesetzt wurden, blieben die Zölle gegenüber China in Kraft und wurden schrittweise um schließlich 125 Prozentpunkte auf insgesamt 145 Prozent erhöht. Einzige Ausnahme für China: Die Zölle auf Importe elektronischer Geräte wie Smartphones und PCs wurden nachträglich zunächst ausgesetzt. Dies ist verständlich, denn 81 Prozent der Smartphones und 66 Prozent der PCs werden aus China importiert. Auch die bisher von China praktizierte Umgehung über die Produktion in Mexiko und den anschließenden Export in die USA wird zolltechnisch kein Schlupfloch mehr sein, da auch

Importe aus Mexiko mit Zusatzzöllen belegt werden sollen. Abgeschafft wurde für Importe aus China in die USA auch bereits die sogenannte De-minimis-Regel¹. Folge dessen: Das Geschäftsmodell der chinesischen Online-Händler Shein und Temu in den USA kollabiert.

Angedroht haben die USA zudem, dass sie erwägen, China den sogenannten PNTR-Status² für normale Handelsbeziehungen zwischen beiden Volkswirtschaften zu entziehen. Außerdem wurde angekündigt, digitale Technologien, Dual-Use-Güter, Rohstoffe und kritische Infrastruktur in den USA hermetisch von chinesischem Kapital abzuriegeln.

- 1 Die De-Minimis-Regel bezeichnet Zollbefreiungen für Importe von Waren mit einem kleinen Wert.
- 2 Permanent Normal Trade Relations (PNTR) bezeichnen in den USA den Status normaler Handelsbeziehungen mit einem Drittstaat (ehemals bekannt als »Most Favored Nations Status«).



China verhängte im Gegenzug in mehreren Schritten Zölle von zuletzt 124 Prozent auf US-Importe und hat Ausfuhrbeschränkungen bei seltenen Erden beschlossen. Aber wie wird sich die chinesische Regierung verhalten, wenn es zwischen den USA und China zu keiner Einigung kommen sollte? Gerade vor dem Hintergrund des jüngst erzielten Exportrekords Chinas, insbesondere verursacht durch stark gestiegene Lieferungen in die USA, sind die Folgen der neuen Zölle für China schwerwiegend und kaum zu kompensieren. Mögliche Reaktionen Chinas: Den Yuan weiter abwerten, US-Anleihe-Käufe aussetzen bzw. die hohen Bestände an US-Anleihen verkaufen, die Lieferung von seltenen Erden ganz einschränken, die Exporte nach Europa und anderen Ländern umlenken und/oder die in China sehr aktiven US-Investoren sanktionieren, wie bspw. den Unternehmer Elon Musk, der in Shanghai ein großes Tesla-Werk betreibt.

Die Zollankündigungen haben in China am 7. April zu einem Börsenbeben geführt. Als Reaktion darauf hat China den Aktionären über den chinesischen Staatsfonds staatliche Hilfen gewährt. Weitere Maßnahmen zur Stützung der Wirtschaft und der durch die Zölle betroffenen Branchen hat die chinesische Regierung ebenfalls in Aussicht gestellt.

Zudem geriert sich China als Hüter des globalen Freihandels und bemüht sich, die internationalen Irritationen zu nutzen, die durch das Agieren der US-Administration entstanden sind, um neue Bündnisse zu schmieden. So hat der chinesische Staatschef die Vorstände deutscher und globaler Großkonzerne im März zum China Development Forum eingeladen und verhandelt im April bei seiner Handelsmission in Südostasien neue Kooperationen.

Für Peking sind die USA derzeit der wichtigste Absatzmarkt. Aufgrund der anhaltend schwachen Inlandsnachfrage in China will China zum jetzigen Zeitpunkt eine Abkopplung von den USA möglichst vermeiden. Auf längere Sicht wird aber eine stärkere Unabhängigkeit vom Absatzmarkt USA angestrebt. Mit der Ernennung eines neuen international erfahrenen Handelsgeandten hat China sich schon auf die anstehenden Verhandlungen mit den USA vorbereitet.

Drang nach wirtschaftlicher und politischer Unabhängigkeit

China hat in den vergangenen Jahren der wirtschaftlichen und technologischen Eigenständigkeit eine hohe Priorität eingeräumt. So wurde 2020 bereits das Konzept der »Dual Circulation«, der »Zwei Kreisläufe« eingeführt. Ziel war es, die Exportabhängigkeit Chinas zu reduzieren, indem der Binnenkonsum gefördert wurde.

»Make China great again« hat Xi Jinping bereits früh erkennen lassen und seine Zielvorstellungen klar formuliert:

- bis 2025 eine starke Industrienation werden
- bis 2035 die Stellung einer Großmacht einnehmen
- bis 2049, zum 100. Jahrestag der Gründung der Kommunistischen Partei, eine Supernation sein

Politisch, aber auch militärisch tritt China immer selbstbewusster auf. So werden im Südchinesischen Meer Gebietsansprüche geltend gemacht und die zwangsweise Wiedervereinigung mit Taiwan angedroht. Das Ziel einer neuen Weltordnung mit China als zentralem Akteur wird durch wirtschaftliche Verknüpfungen mit vielen Schwellenländern im Rahmen der »Seidenstraße«-Initiative flankiert. Hier zeigt sich die chinesische Interpretation des westlichen Konzepts von »Wandel durch Handel«.

Das interessenorientierte und zugleich pragmatische Vorgehen Chinas hat dazu geführt, dass das Land heute viele Fürsprecher und Kooperationspartner gefunden hat, insbesondere im globalen Süden (den G77), in einzelnen europäischen Ländern – besonders in Ungarn – und natürlich unter den BRICS-Staaten, die mittlerweile eine zu den G9 ebenbürtige wirtschaftliche Stellung einnehmen. —————>

Angestrebte Innovationsführerschaft

In weiser Voraussicht haben die Lenker des Landes vorhergesehen, dass die ausschließliche Ausrichtung als »Werkbank der Welt« nicht geeignet ist, um langfristig global wettbewerbsfähig zu sein und dem »Middle-Income Trap« zu entkommen. Das Land hat im letzten Jahrzehnt der technologischen Forschung und Entwicklung und der Angebotsseite den Vorrang vor der Stärkung der Nachfrage eingeräumt. China hat sich zu einem Hightech-Standort entwickelt und liegt in vielen zukunftsweisenden Technologien an der Weltspitze. Gelingen ist dies trotz bestehender Exportverbote ausländischer Technologie nach China, aufgrund der ungebremsten Neugier, dem Ehrgeiz, der Internet- und Handy-Affinität (es sind in China 1,6 Mrd. Mobiltelefone im Einsatz) sowie der außerordentlichen Fortschritts- und Technologieoffenheit der Bevölkerung. So hat China im Jahr 2020 insgesamt 70.000 Patente bei der Weltorganisation für geistiges Eigentum (World Intellectual Property Organization, WIPO) eingereicht, deutlich vor den USA mit 59.000 neuen Patenten. Der sogenannte China-Speed – geprägt durch den Vorrang von Pragmatismus vor Perfektionismus, der flexiblen Bürokratie sowie dem steten Streben der Bevölkerung – gepaart mit Skaleneffekten – d. h. dem Hebel der großen Bevölkerung – hat zu diesem beeindruckenden Ergebnis geführt.

Intelligente Industrialisierung

China hat einen riesigen Binnenmarkt, beispielsweise den weltweit größten Markt in der Automobilindustrie (35 Prozent Weltmarktanteil), Chemie (41 Prozent), Elektrotechnik (40 Prozent), bei Solar (80 Prozent), Batterien (80 Prozent), Mobiltelefonen (70 Prozent) und auch Drohnen (75 Prozent). Zugleich dominieren chinesische Produkte heute den chinesischen Binnenmarkt, u. a. den Markt für Mobiltelefone und Elektrofahrzeuge. Wegen der strategischen und wirtschaftlichen Bedeutung von Technologien hat erst kürzlich Xi Jinping zu einem Symposium chinesischer Techunternehmen eingeladen. Die Absicht ist, eine Zielkongruenz der Privatwirtschaft mit der Kommunistischen Partei zu erreichen. Es weckt Erinnerungen an die Verteidigungszeremonie des neuen US-Präsidenten Donald Trump, bei der die Techfirmen aus dem Silicon Valley in der ersten Reihe saßen.

Verstärkt durch die Herausforderungen der Coronazeit und die Bemühungen der US-Administration, China den Zugang zu Chips und Hi-Tech abzuschneiden, strebt China seit gut einem Jahrzehnt nach Autonomie sowie nationaler Souveränität und Sicherheit. Der Masterplan hierfür war die Industriestrategie »Made in China 2025«.

Die Volksrepublik hat das Ziel, bis 2030 von einer Werkbank der Welt zu einer KI-Supermacht zu werden. Mit milliardenschweren Investitionen, staatlich gelenkten Programmen und einem riesigen Datenschatz hat das Reich der Mitte in den letzten Jahren rasant aufgeholt gegenüber den traditionellen Hochtechnologienationen, vor allem gegenüber den USA.

Während Europa über Regulierung debattiert hat, baut China sukzessive ein weltumspannendes Netzwerk für seine Technologien auf. Die »Digitale Seidenstraße« bringt KI, Cloud-Infrastruktur und Telekommunikation in Schwellenländer – insbesondere nach Afrika, Asien und Lateinamerika. Chinas KI-Offensive – wie im Fall von DeepSeek – zeigt, dass der Vorsprung der USA nicht in Stein gemeißelt ist.

Zölle treffen China in Schwächephase

Chinas Wirtschaftswachstum im Jahr 2024 ist offiziellen chinesischen Quellen zufolge wie angepeilt bei 5 Prozent gelandet, trotz einer Delle im zweiten und dritten Quartal 2024. Gestützt durch die hohe industrielle Fertigung im vierten Quartal 2024 kam es aber zu einer wirtschaftlichen Belebung, wie sie auch im KPMG China Economic Monitor Q4 und dem CEO Survey der KPMG China sichtbar sind. Im ersten Quartal 2025 ist die chinesische Wirtschaft erneut mit 5,4 Prozent gewachsen. Einen wesentlichen Einfluss hierauf hatte aber auch die Sonderkonjunktur im Vorfeld der US-Zollsanktionen.

Die Zollpolitik der neuen US-Administration trifft China dennoch in einer akuten Schwächephase: China sieht sich nach wie vor mit den Herausforderungen der Immobilienkrise, Jugendarbeitslosigkeit und Deflation konfrontiert. Die schwache private Binnennachfrage, die nur rudimentären Sozialsysteme, die Nachwirkungen von Corona und die weitestgehend ausgebliebenen Konjunkturmaßnahmen (bei hoher Staatsverschuldung) haben zu einer hohen Sparquote und nachlassendem Optimismus geführt.

70 Prozent des privaten Vermögens sollen in China in Immobilien angelegt sein und vereinzelt Quellen berichten von einem Leerstand von 80 Mio. Wohnungen. Hiermit ist in den letzten Jahren ein wesentlicher Wirtschaftstreiber ausgefallen.

Auch die schwache Weltwirtschaft (38 Prozent des BIP Chinas gehen auf den Export zurück), gestiegene Kosten (für Arbeit und Umweltschutz sowie das Bildungssystem) und vor allem die zunehmende Alterung der chinesischen Bevölkerung (in diesem Zusammenhang ist von einem »grauen Tsunami« die Rede) sind große Herausforderungen für das Land. Die UN geht davon aus, dass 2050 jeder dritte Mensch in China über 60 Jahre alt sein wird – ähnlich wie in Deutschland. Ungebrochen ist dagegen der Zuzug in die Städte Chinas: Erwartet wird ein Zuzug von 300 Mio. Menschen bis 2050. Optimistisch stimmt das Wachsen der Mittelschicht, das zu einem dynamischen Wirtschaftswachstum in China führen könnte.

Auswirkungen auf Deutschland und Europa

Als Exportnation droht Deutschland zwischen Zöllen und Protektionismus der beiden größten Volkswirtschaften aufgerieben zu werden. Besonders zu kämpfen haben deutsche Unternehmen, die eng in globale Lieferketten eingebunden sind, die sowohl die USA als auch China umfassen. Deutsche Unternehmen, die in China fertigen und in die USA exportieren, müssen jetzt 145 Prozent Strafzölle zahlen. Sofern deutsche Unternehmen in den USA fertigen und nach China exportieren, werden 125 Prozent Zoll fällig.

Wenngleich der Bau neuer regionaler Produktionsanlagen für die lokalen Märkte ein Lösungsansatz sein könnte, muss bedacht werden, dass es sich hierbei um langfristige Investitionsprojekte handelt, deren Amortisationsperiode häufig mehrere Jahrzehnte beträgt, und solche Entscheidungen nicht in der aktuell unwägbar Lage getroffen werden.

Höhere Zölle und Investitionsrestriktionen können aber auch die chinesische Wirtschaft dazu veranlassen, verstärkt den attraktiveren europäischen Markt anzulaufen. Das Kalkül hierfür: Der chinesische Binnenmarkt schwächelt weiter und die Handelsvolumina, die nicht mehr in den USA abgesetzt werden können, suchen neue Abnehmer. Mit großer Wahrscheinlichkeit werden die chinesischen Überkapazitäten, die mit Solarzellen begannen, nicht mit E-Autos enden. Der Maschinenbau könnte ein weiteres Beispiel werden, bei dem inzwischen chinesische Produkte bei ähnlich hoher Qualität wie deutsche Produkte preislich 40 Prozent günstiger sind.

Möglich ist auch, dass die neue US-Administration den Druck auf die deutsche und europäische Wirtschaft und Politik verstärkt, China einzuhegen. Denkbar sind Szenarien, bei denen die US-Administration Europa auffordert, China den Warenimport zu untersagen und chinesischen Firmen die Ansiedlung auf ihrem Territorium zu verbieten.

Besonders betroffen sind auch die in China ansässigen deutschen Unternehmen. Die zunehmende Abkopplung der Märkte (die europäische Handelskammer spricht von »Silo-ing«, die deutsche Handelskammer von »Lokalisierung 3.0«) führt zu zusätzlichen Kosten und zu Ineffizienzen.

China-Strategie der Bundesregierung und Interessen der deutschen Wirtschaft

Der designierte neue Bundeskanzler Friedrich Merz sieht China im Vergleich zum amerikanischen Kontinent als einen weniger vielversprechenden Markt für deutsche Firmen. China sei kein Rechtsstaat, die Firmen würden dort »große unternehmerische Risiken« eingehen. Für das China-Geschäft sollten Unternehmen demnach nicht auf die Unterstützung des deutschen Staates setzen. Die China-Strategie der Bundesregierung fordert De-Risking. Unternehmen wollen dagegen weiterhin die Chancen des immens großen und weiter wachsenden chinesischen Marktes nutzen. Die deutschen Investitionen sind in China in 2024 um gut ein Viertel auf knapp 6 Mrd. EUR gestiegen. Die Mehrheit der deutschen Unternehmen plant bislang, ihr China-Geschäft weiter auszubauen, auch in der Automobilindustrie. Das geht aus einer neuen Studie des Instituts der

deutschen Wirtschaft (IW) hervor.³ Demnach beziehen rund 15 Prozent der befragten deutschen Unternehmen Vorleistungen aus China, die für den Produktionsprozess unverzichtbar und kurzfristig nicht in ausreichendem Maß ersetzbar seien.

Beachtlich ist auch, dass nur 22 Prozent der in China tätigen Unternehmen aktiv Schritte zur besseren Überwachung ihrer Lieferketten unternommen haben. Lediglich 9 Prozent haben ihre Abhängigkeiten und Vorleistungen bereits reduziert und 14 Prozent planen das für die Zukunft. Als Grund werden von 65 Prozent der Unternehmen die mit der Diversifizierung und anderen Resilienzmaßnahmen verbundenen Kosten, aber auch der Mangel an Fachkräften in anderen Ländern genannt. In Bezug auf einzelne Produktgruppen bestehen große Abhängigkeiten, insbesondere bei Rohstoffen, chemischen Produkten und Elektronikzeugnissen.

Ausblick

Als Reaktion auf die neuen US-Zölle und das geschwundene Vertrauen in die Zuverlässigkeit der US-Wirtschaftspolitik sollten Unternehmen ihre Lieferketten innerhalb von Binnenmärkten bzw. Freihandelsgebieten noch stärker lokalisieren bzw. regionalisieren.

Die designierte neue Bundesregierung hat bereits angekündigt, sich stärker auszurichten auf den europäischen Binnenmarkt, bessere Bedingungen für Investitionen in Deutschland zu schaffen, sich für Zukunftstechnologien, Digitalisierung und Bürokratieabbau zu engagieren und neue Freihandelsabkommen zu schließen.

Im Zusammenhang mit den erwarteten zunehmenden China-Importen ist wichtig, dass die EU immer wieder die Reziprozität bei den Wettbewerbsbedingungen in China einfordert.

In Anbetracht der enormen weltpolitischen Herausforderungen muss auch die Zusammenarbeit mit China fortgeführt werden, insbesondere im Bereich des Umweltschutzes.

Die angedrohte Invasion Chinas in Taiwan und die regelmäßigen Militärübungen der Volksbefreiungsarmee in der Straße von Taiwan machen es allerdings auch erforderlich, in Szenarien zu denken; ganz besonders in geopolitisch unsicheren Zeiten, wo vieles, was bislang undenkbar erschien, über Nacht Realität werden kann. ←

³ Institut der deutschen Wirtschaft, Resilienz der deutschen Lieferketten nach der Zeitenwende, Januar 2025

Much More Than a Market: Toward a New Single Market for a Larger World

Authors: **Enrico Letta** and **Tullio Ambrosone**

The single market, closely tied to the EU's strategic objectives, has always transcended its technical nature—it is a deeply political endeavor. As it continues to evolve alongside EU priorities, it remains a dynamic and transformative project. Over thirty years since its establishment, the single market has solidified itself as a cornerstone of European integration, fostering economic growth, prosperity, and solidarity. However, the need for a renewed single market is now pressing, given the significant shifts in the global landscape, including the EU's declining share of the world economy and rising international instability. A strong political commitment is required to adapt the single market to these new challenges.



Enrico Letta: Dean of the IE School of Politics, Economics, and Global Affairs and President of the Jacques Delors Institute. Served as Prime Minister of Italy from 2013 to 2014. In September 2023, he was entrusted by the European institutions with drafting a high-level report on the future of the Single Market.



Tullio Ambrosone: Director of AREL Single Market Lab. Previously served as a policy advisor in the Italian Parliament, the European Parliament, and NATO.



The report *Much More Than a Market*¹ offers critical insights into the future of the single market, prioritizing the relaunch of Europe's competitiveness. This document outlines the key findings of the report, addressing the essential areas for reform and development of the single market to meet today's pressing challenges.

Mobilizing Resources to Achieve Our Strategic Ambitions

In a time of extraordinary global challenges, the EU and its Member States have set ambitious objectives in three vital areas:

- achieving the fair green and digital transitions,
- advancing EU enlargement for a stronger and more resilient Europe, and
- enhancing defense capabilities to ensure peace and stability at both the European and global levels.

While these ambitions are commendable, the critical question of how to finance them remains unresolved. To address this challenge, the single market must be leveraged to mobilize public and private resources more effectively.

The first priority should be unlocking private capital. The EU is home to approximately 33 trillion euros in private savings, much of which is immobilized in currency and deposits. This wealth, if redirected toward strategic investments, could significantly support Europe's goals. To address this inefficiency, the report advocates for a structural shift: the creation of a Savings and Investments Union, building on the incomplete Capital Markets Union.

Next, the debate on state aid must be tackled head-on. It is crucial to find solutions that balance the need for targeted public support—addressing market failures where necessary—with the preservation of the single market's integrity. While the relaxation of state aid rules during recent crises limited economic damage, it also introduced competition distortions. Over time, such disparities risk undermining the single market due to differing fiscal capacities across Member States. To mitigate this, the report suggests a dual approach: stricter enforcement of state aid rules nationally and expanded EU-level funding for pan-European projects. A possible mechanism could involve Member States allocating a portion of their national aid budgets to common EU initiatives.

Unlocking private investment and reforming state aid rules would create the conditions to unleash another key dimension: public investments at the European level. To ensure alignment with the single market, the EU's industrial strategy must adopt a truly European perspective, countering global competition, particularly from initiatives like the US Inflation Reduction Act.

Overcoming Europe's Size Deficit

While the EU possesses significant strengths, its businesses face a substantial size deficit compared to global competitors from the United States and China. This imbalance negatively impacts innovation, productivity, job creation, and, ultimately, Europe's ability to safeguard its strategic autonomy. Supporting European businesses in scaling up and competing globally is therefore essential.

That said, not every enterprise or market needs to be bigger. Europe's economic model—built on the complementarity of large and small enterprises and a robust level playing field—must be preserved. —————>

¹ Available online at <https://www.consilium.europa.eu/media/ny3j24sm/much-more-than-a-market-report-by-enrico-letta.pdf>

Growth should not come at the expense of fair competition, which remains vital for consumer protection and economic progress. At the same time, Europe must address the challenge of large foreign companies benefiting from favorable conditions in their home markets.

The lack of integration in key sectors such as finance, energy, and electronic communications continues to erode European competitiveness. Historical decisions to retain national control in these areas are no longer tenable in a globally interconnected economy. To compete effectively with American, Chinese, and Indian conglomerates, these markets must evolve toward a truly European dimension.

Supporting Job Creation and Businesses

Regulatory efficiency is a decisive factor in attracting businesses and fostering growth. Many non-EU regions have streamlined their administrative frameworks, offering businesses a competitive advantage over Europe's often complex and overlapping regulations. The EU's multilevel governance model, with its regulatory fragmentation and administrative burdens, exacerbates these challenges.

The report underscores the need for a simpler and more harmonized regulatory framework. It calls for prioritizing *regulations* over directives to ensure uniformity and consistency across the single market. Additionally, the introduction of a 28th European Code of Business Law could address disparities across national legal systems, creating a standardized regime for businesses operating within the EU.

A Fifth Freedom for a New Single Market

The single market, built on the four freedoms of movement—people, goods, services, and capital—must now expand to reflect the realities of the 21st century. The lines between goods and services are increasingly blurred, particularly in the digital and circular economies.

To address this, the report proposes the creation of a fifth freedom within the single market, focusing on research, innovation, data, skills, knowledge, and education. Integrating these drivers into the single market framework would accelerate technological transformation and ensure Europe's competitiveness in a rapidly changing world.

Enlargement and Security Challenges

A strategic approach is needed to address enlargement and security challenges in the coming decade. Past enlargements strengthened the EU's role globally, extending the benefits of the single market while safeguarding European values. Future enlargement must follow the same principles, ensuring candidate countries adhere fully to democratic standards and rule-of-law commitments.

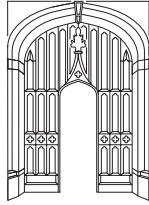
At the same time, security has emerged as a key priority in response to geopolitical upheavals. The EU must integrate security considerations across all policy areas, including energy, finance, and infrastructure. Building a common European market for security and defense industries is critical to reducing reliance on external suppliers and strengthening Europe's strategic autonomy.

Equitable Benefits: Freedom to Move and Stay

For the single market to succeed, it must deliver tangible benefits to all European citizens. While free movement remains a cornerstone of integration, citizens must also have the freedom to stay—the ability to thrive in their local communities without feeling compelled to relocate. This dual freedom ensures a more inclusive and equitable single market.

Additionally, supporting small and medium-sized enterprises is essential. Introducing a "28th regime" could enable SMEs to better navigate the single market and fully exploit its opportunities.

The single market remains Europe's greatest achievement and most valuable asset. By pursuing a smart, bold, and inclusive strategy, the EU can transform the single market into a driver of sustainable growth, resilience, and shared prosperity, ensuring its relevance and success for generations to come. ←



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:

5.5.2025 | 30.6.2025 | 7.7.2025 |
1.9.2025 | 3.11.2025 | 24.11.2025

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



Strukturwandel statt Deindustrialisierung: industrielle Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand

Autoren: **Dr. Robert Lehmann** und **Prof. Dr. Timo Wollmershäuser**

Die deutsche Industrie steckt in der Krise. Gemessen am monatlichen Produktionsindex wurden im Jahr 2024 im Verarbeitenden Gewerbe gut 13 Prozent weniger industrielle Waren hergestellt als im Jahr 2018. Der Rückgang ist damit nicht nur einer der stärksten in der deutschen Nachkriegsgeschichte, sondern mit einer Dauer von nunmehr sechs Jahren auch der mit Abstand längste. Vielfach wird vor diesem Hintergrund das Ende des deutschen Industriemodells und eine fortschreitende Deindustrialisierung diagnostiziert.

Produktionsindex vs. Bruttowertschöpfung

Der alleinige Blick auf den Produktionsindex verschleiert jedoch einen grundlegenden Strukturwandel im Verarbeitenden Gewerbe. So hat sich seit Mitte der 2010er-Jahre die wirtschaftliche Aktivität der Industrieunternehmen, gemessen an der Bruttowertschöpfung, deutlich positiver entwickelt. Zwar deutet auch die Entwicklung der Bruttowertschöpfung in den letzten Jahren auf eine Schwäche im Verarbeitenden Gewerbe hin. Im Vergleich zum Produktionsindex fällt der Rückgang um knapp 3 Prozent seit 2018 jedoch deutlich geringer aus.

Die **Bruttowertschöpfung** ergibt sich aus der Differenz zwischen Produktion und Vorleistungen und geht in die Entstehungsrechnung des Bruttoinlandsprodukts ein. Allerdings wird bei der Berechnung der Bruttowertschöpfung ein umfassenderes Produktionsmaß verwendet, das zusätzlich zur Menge der produzierten Industriewaren, die mit dem **Produktionsindex** gemessen wird, auch andere Umsätze aus sonstigen nichtindustriellen Tätigkeiten umfasst. Diese zusätzlichen Umsätze machen in den letzten Jahren einen immer größeren Anteil am Industriegeschäft aus und haben damit die Geschäftstätigkeit der deutschen Industrieunternehmen nachhaltig verändert.

Wandel zu hybriden Geschäftsmodellen

Dahinter steckt ein Wandel der industriellen Güterproduktion weg von der ausschließlichen Herstellung von Industriewaren hin zu **hybriden Geschäftsmodellen**. So haben hybride Produkte an Bedeutung gewonnen, bei denen ein zunehmender Anteil der Umsätze im Verarbeitenden Gewerbe aus produktbegleitenden Dienstleistungen – z. B. aus den Bereichen Wartung, Instandhaltung und laufende Optimierung – erwirtschaftet wird.

Aber auch die Produktion der Unternehmen selbst ist hybrider geworden. Damit einhergehend, geht ein zunehmender Anteil der Umsätze im Verarbeitenden Gewerbe auf Einnahmen von ausgelagerten Produktionsstätten zurück, die z. B. auf den Absatzmärkten oder an kostengünstigeren Standorten mit der Fertigung industrieller Erzeugnisse beauftragt werden. Die veränderte Zusammensetzung der Beschäftigtenstruktur und der Unternehmensinvestitionen in den einzelnen Industriezweigen deutet auf die mit dem **Strukturwandel** einhergehenden Anpassungen hin. So stieg der Anteil der Beschäftigung und der Ausgaben im Bereich Forschung und Entwicklung stärker in den Industriezweigen, in denen die Umsätze aus sonstigen nichtindustriellen Tätigkeiten zu- und die Umsätze aus der industriellen Warenproduktion abgenommen haben.

Führt Strukturwandel zur Deindustrialisierung?

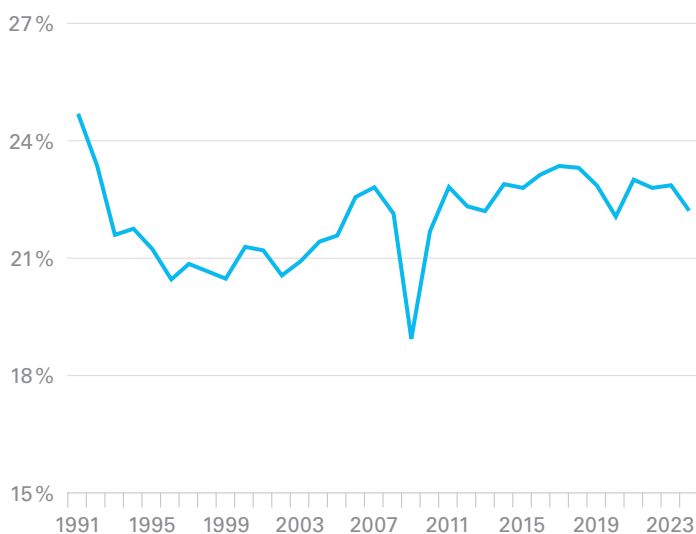
Ob mit diesem Strukturwandel eine Deindustrialisierung einhergeht, ist unklar. Grundsätzlich bezeichnet eine Deindustrialisierung einen dauerhaften Rückgang des Anteils der **Wertschöpfung** im Verarbeitenden Gewerbe an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung. Zwar ist dieser Anteil insbesondere im vergangenen Jahr 2024 gesunken (vgl. Abbildung). Offen bleibt jedoch, ob sich der Rückgang des Wertschöpfungsanteils in den kommenden Jahren fortsetzen und er damit dauerhaft werden wird oder ob sich die Industrie erholen und ihr Wertschöpfungsanteil – wie in der Vergangenheit schon häufiger geschehen – wieder zunehmen wird.

Prof. Dr. Timo Wollmershäuser ist seit 2014 Leiter der Konjunkturforschung und -prognosen am ifo Institut in München. Neben der aktuellen konjunkturellen Entwicklung kommentiert er regelmäßig den ifo Geschäftsklimaindex. Dieser gilt als wichtigstes Konjunkturbarometer in Deutschland.



Dr. Robert Lehmann ist seit 2016 wissenschaftlicher Mitarbeiter am ifo Zentrum für Makroökonomik und Befragungen. Dort beschäftigt er sich mit der Analyse und Prognose der wirtschaftlichen Entwicklung der Wirtschaftsbereiche. Zudem ist er zuständig für die Kurzfristprognose des deutschen Bruttoinlandsprodukts.

Abbildung
Wertschöpfungsanteil des Verarbeitenden Gewerbes
Additive Quote, Basis 2010



Quelle: Berechnungen des ifo Instituts

© ifo Institut

Vorübergehend wäre der Rückgang in einer **typischen Konjunkturkrise**, wenn wegen einer schwachen wirtschaftlichen Entwicklung im Inland und im Ausland Neuaufträge ausbleiben. Sobald sich die Nachfrage auf den Absatzmärkten erholt, würde auch die Wertschöpfung in der Industrie wieder schneller steigen als in der Gesamtwirtschaft und damit der Wertschöpfungsanteil wieder zunehmen.

Vorübergehend könnte der Rückgang aber auch in einer Krise sein, die durch einen **Strukturwandel** ausgelöst wird. Alte Industrien oder Geschäftsmodelle fallen weg, werden aber durch neue ersetzt, deren wirtschaftlicher Erfolg sich allerdings erst nach einiger Zeit in Wertschöpfungsgewinnen äußert.

Aber natürlich kann der Strukturwandel auch mit **dauerhaften** Rückgängen des Wertschöpfungsanteils der Industrie einhergehen, wenn die neuen industriellen Geschäftsmodelle scheitern oder wenn wegfallende Industrien durch Neugründungen in anderen Wirtschaftsbereichen (etwa im Dienstleistungssektor) ersetzt werden.

Für alle drei Szenarien finden sich derzeit Hinweise. Für eine vorübergehende **Konjunkturkrise** spricht, dass Industrieunternehmen ihre Auftragslage ausweislich der ifo-Konjunkturumfragen als sehr schlecht beurteilen und eine kräftige Unterauslastung ihrer Produktionskapazitäten melden. Der **Strukturwandel** wird durch die Megatrends Digitalisierung, Dekarbonisierung, Demografie und Deglobalisierung ausgelöst, die einen Umbau der Produktionsstrukturen erfordern. Dabei verschwinden etablierte Geschäftsmodelle und neue Produktionskapazitäten entstehen. Allerdings ist der **Ausgang dieser Transformation** und insbesondere der Erfolg der neuen Geschäftsmodelle unklar. Jedenfalls geht der Strukturwandel derzeit mit einem Stellenabbau in manchen Bereichen des Verarbeitenden Gewerbes einher, während im Dienstleistungssektor Beschäftigung aufgebaut wird.

Erforderliche Weichenstellungen für einen erfolgreichen Strukturwandel

Für eine **erfolgreiche Transformation** des Industriesektors sind verlässliche wirtschaftspolitische Weichenstellungen erforderlich, die mit einer zügigen Verbesserung der Standortfaktoren einhergehen. Dazu zählen eine sinkende Steuerbelastung der Unternehmen sowie sinkende Bürokratie- und Energiekosten, der Ausbau der Digital-, Energie- und Verkehrsinfrastruktur und eine Erhöhung des Arbeitsangebots, z. B. durch eine höhere Erwerbsbeteiligung von Älteren oder Frauen, eine Ausweitung der Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten oder eine erleichterte Zuwanderung von Fachkräften. Werden diese Weichen nicht gestellt, ist die Gefahr groß, dass Industrien dem Standort Deutschland den Rücken kehren und der Rückgang des Wertschöpfungsanteils der Industrie dauerhaft und die Deindustrialisierung Realität wird. ←

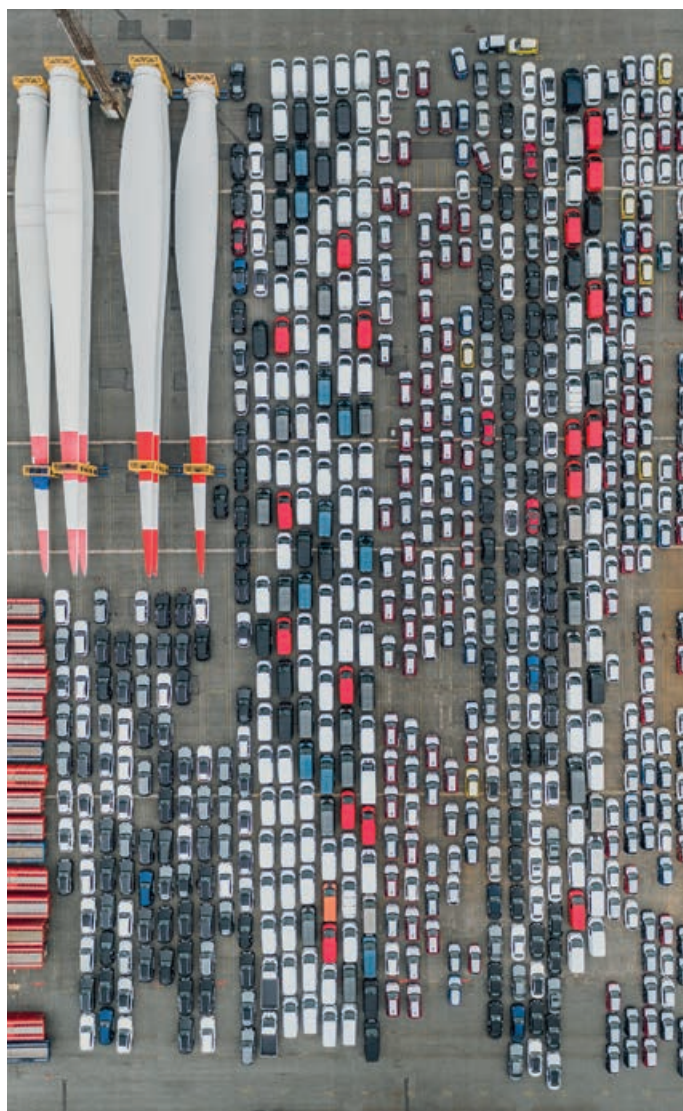
Turbulente Zeiten: notwendiger Neustart für Deutschland und Europa

Autorin: **Hildegard Müller**



Hildegard Müller, Präsidentin des
Verbands der Automobilindustrie (VDA)

Wettbewerbsfähigkeit und Standortattraktivität als Leitmotiv



Neue EU-Kommission, neuer (alter) US-Präsident, neuer Bundestag – 2025 hat mit vielen politischen Veränderungen begonnen. Veränderungen, die auch die deutsche Automobilindustrie spürt. Für unsere Branche ist klar: 2025 muss das Jahr sein, das den Beginn eines zwingend notwendigen Mentalitätswandels und Politikwechsels markiert. Es geht darum, Deutschland und Europa international wieder wettbewerbsfähig aufzustellen, Wachstum, Klimaschutz, Wohlstand und Arbeitsplätze zu garantieren. Deutschland braucht jetzt ambitionierte Maßnahmen, eine starke Ausgabenkontrolle und eine belastbare Finanzplanung für wichtige Vorhaben. Nur so kann der hiesige Industriestandort gestärkt werden – und nur so können Deutschland und Europa auf der sich verändernden Weltbühne mit starker Stimme auftreten.

Die Automobilindustrie spielt dabei eine zentrale Rolle. Der Anspruch der deutschen Automobilhersteller und -zulieferer ist es, die weltweit besten digitalen und klimaneutralen Produkte für die Mobilität der Zukunft anzubieten. Unsere Ingenieurskunst, unsere Erfahrung, unser Qualitätsanspruch, unsere Topunternehmen und unsere gut qualifizierten Arbeitskräfte sind eine ausgezeichnete Basis für die Zukunft unserer Branche.

Deutsche Automobilindustrie setzt auf Innovationen und Investitionen

Um dem Anspruch gerecht zu werden, werden die Unternehmen allein von 2025 bis 2029 weltweit rund 320 Mrd. EUR in Forschung und Entwicklung investieren sowie etwa 220 Mrd. EUR in Sachinvestitionen, insbesondere in die Werke. Die Investitionen der deutschen Automobilindustrie steigern sich damit noch einmal deutlich.

Alarmierend ist, dass die Investitionsverlagerungen ins Ausland zunehmen. Diese Entwicklung ist umso besorgniserregender, wenn man bedenkt, dass rund 70 Prozent der Arbeitsplätze unserer Industrie in Deutschland auch auf unserer Exportstärke basieren. Hier droht ein großes Problem. Umso mehr gilt, dass es jetzt an der deutschen und europäischen Politik ist, die Standortbedingungen international wettbewerbsfähig aufzustellen. Dass dies aktuell nicht der Fall ist, zeigen alle internationalen Rankings und Datenerhebungen. Der Standort Deutschland belegt zu häufig einen der Schlussplätze.

Standortbedingungen müssen angegangen werden

Alles, was Wachstum schafft, muss also jetzt angegangen werden.

Besonders belasten die Unternehmen die Energiepreise – sie sind in Deutschland zwischen drei und fünf Mal so hoch wie in den USA oder China. Eine Reform der Netzentgelte kann nur ein Anfang sein. Für die Steigerung der Stromerzeugung braucht es – neben internationalen Energiepartnerschaften – einen Kapazitätsmarkt, der technologieoffen ausgestaltet ist. Auch neuen dezentralen Flexibilitäten wie Speichern und bidirektionalen E-Fahrzeugen muss er offenstehen. Strom muss günstiger werden – auch für die Verbraucherinnen und Verbraucher. Es muss sichergestellt sein, dass Laden billiger ist als Tanken. Das ist ein entscheidender Faktor für den Hochlauf der Elektromobilität.

Auch bei der Steuer- und Bürokratiebelastung muss sich etwas tun. 20 Prozent ihrer Ressourcen verwenden Unternehmen für bürokratische Aufgaben – das ist unvorstellbar. Neue Bürokratie muss nicht nur begrenzt, sondern vor allem vorhandene muss jetzt massiv abgebaut werden. Es braucht einen Fokus auf möglichst unbürokratische Gesetzgebung. Praxischecks und Digitalchecks der Maßnahmen sollten verpflichtende Elemente der Gesetzgebung sowohl in Berlin als auch in Brüssel sein. Und zusätzlich gilt es, mehr Eigenverantwortung zu ermöglichen, z. B. durch den Abbau von Berichtspunkten.

Außerdem braucht es Reformen bei Steuern und Abgaben, die Unternehmensteuer muss gesenkt, der Solidaritätszuschlag abgeschafft werden. Es braucht bessere Abschreibungsbedingungen, eine Flexibilisierung der Verlustrechnung und die Einführung einer Investitionsprämie für Investitionen in Klimaschutz und Digitalisierung – um nur einige schnell umsetzbare Maßnahmen zu nennen.

Die aktuellen Bedingungen bringen vor allem die vielen mittelständischen Unternehmen an ihre Grenzen. Die einzigartige Dichte von Zulieferern in Deutschland ist ein zentraler Faktor für Innovationsfähigkeit und stabile Arbeitsplätze. Sie leiden nicht nur unter Energiepreisen, Bürokratie und Steuern, sondern auch unter den immer schwerer werdenden Finanzierungsbedingungen. Die Politik muss sich für eine entsprechende Anpassung der EU-Taxonomie und Bankenregulierung einsetzen. Unternehmen und ihre Innovationen müssen entfesselt – nicht eingeeengt – werden!

All dies sind bekannte Punkte, die nun endlich umgesetzt werden müssen.

Europa muss sich den großen Fragen widmen

Mit Blick auf die geopolitischen Veränderungen und Herausforderungen wird wirtschaftliche Stärke nur noch bedeutender. Europa muss zeigen, dass es stark und geeint ist. So ist die zweite Amtszeit von Donald Trump der erneute Auftrag an Deutschland und Europa, eigenverantwortlicher zu handeln, Wirtschafts- und Geopolitik gemeinsam zu denken. Das transatlantische Verhältnis, die Verlässlichkeit und die Zuverlässigkeit sind in einer schwierigen Phase. Zeit haben wir keine – wir müssen agieren, nicht nur reagieren. Und dabei gleichzeitig versuchen, die Beziehungen mit den USA zu pflegen und davon zu überzeugen, wie essenziell sie sind.

Wirtschaftlich müssen wir jetzt schnell stärker werden, die bisherigen Maßnahmen aus Brüssel – Automotive Action Plan, Clean Industrial Deal etc. – sind zwar erste überfällige Schritte in die richtige Richtung. Sie lassen allerdings eine Gesamtstrategie und den notwendigen grundsätzlichen Politikwechsel noch vermissen, der uns wieder zu der Stärke verhilft, die wir jetzt umso mehr brauchen.

Im Mittelpunkt muss nun also die Frage stehen, welche Agenda unser Land und unseren Kontinent wieder wettbewerbsfähig macht, wie wir die Zukunft von Arbeit und Beschäftigung am Industriestandort Deutschland und in Europa sichern. Denn eine wachsende und starke Wirtschaft ist die Grundvoraussetzung, um Verantwortung bei der Sicherheit zu übernehmen, um die Gesellschaft zusammenzuführen und die dramatischen Herausforderungen zu meistern.



Zeitenwende in der Energieversorgung – zentral ist die Finanzierung

Autoren: **Thomas Kusterer** und **Michael Salcher**

Der Umbau des Energiesystems ist in vollem Gange und war bislang vor allem auf eine klimaneutrale Zukunft durch Klimaschutz in Verbindung mit Versorgungssicherheit hin ausgerichtet. Die Bezahlbarkeit im Zuge einer ganzheitlichen Kostenoptimierung im Energiesektor wurde dabei vernachlässigt, rückt aber zunehmend in den Fokus der deutschen Industrie und auch der privaten Haushalte.

Der Anteil regenerativer Energien an der Gesamtstromerzeugung lag im Jahr 2024 deutlich über 50 Prozent.¹ Das verdeutlicht die zentrale Rolle, welche erneuerbare Energien auf Deutschlands Weg zur Dekarbonisierung diverser Sektoren wie Wärme (Raumwärme, industrielle Prozesswärme), Verkehr (Elektromobilität) und Industrie zunehmend einnehmen. Der Energiebedarf wird allerdings nicht nur durch die Elektrifizierung dieser Sektoren steigen, sondern auch durch eine fortschreitende Digitalisierung in allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen sowie die Notwendigkeit der entsprechenden Infrastruktur, insbesondere der benötigten Rechenzentren.

Die derzeitigen Koalitionsverhandlungen zeigen Einigkeit, den steigenden Strombedarf klimaneutral zu decken. Der notwendige Um- und Ausbau der Energieinfrastruktur ist massiv und muss daher so kosteneffizient wie möglich ausgestaltet werden. Eine an die Verbrauchsentwicklung angepasste Dimensionierung des zukünftigen Energiesystems wird dabei entscheidend sein. Die verantwortlichen Entscheidungsträger aus Politik und Energiewirtschaft stehen vor der herausfordernden Aufgabe, Versorgungssicherheit, Netzstabilität und Finanzierbarkeit gleichermaßen zu gewährleisten. Für die Aufrechterhaltung der Versorgungssicherheit ist ein beschleunigter Ausbau steuerbarer und systemdienlicher Erzeugungs- und Speicherkapazitäten unerlässlich. Dies erfordert nicht nur den koordinierten Zubau von Windkraft- und Solaranlagen, sondern auch den zeitnahen Bau flexibler, wasserstofffähiger Gaskraftwerke. Diese werden die Systemstabilität im Zuge des Kohleausstiegs als Backup-Infrastruktur und Reservekapazitäten sichern. Für die Netzstabilität wird die weitere Priorisierung auf einer bedarfsorientierten und zeitlich wie räumlich effizienten Verteilung von Stromerzeugung und -verbrauch liegen. Aktuell belaufen sich die Kosten des

Netzengpassmanagements auf rund 3,1 Mrd. EUR (2023).² Um ein wirtschaftlicheres und nachhaltiges Management der vorhandenen, aber teils unzureichend genutzten erneuerbaren Erzeugungskapazitäten zu ermöglichen, steht neben dem Zubau flexibler Erzeugungsleistung der weitere Aus- und Umbau hin zu intelligenten Transportnetz- und Verteilnetzsyste-men an erster Stelle.

Für die Umsetzung zentraler Aspekte der Energietransformation sind bis 2035 in Deutschland geschätzt mehr als 1,2 Bio. EUR an Investitionen erforderlich.³ Mit Blick auf diese Dimensionen ist ein effizienter und bedarfsgerechter Umbau der Energieinfrastruktur zwingend notwendig und eine systemische Kostenoptimierung unverzichtbar. Mit einem ganzheitlichen Ansatz lässt sich die Energietransformation bezahlbar gestalten, damit die Belastung der Volkswirtschaft reduzieren, die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland steigern und letztendlich die Akzeptanz in der Bevölkerung sichern.

Um die zahlreichen Projekte in den Teilbereichen Strom, Wärme und Mobilität parallel zu realisieren, bedarf es neben einer ganzheitlichen Kostenoptimierung allerdings auch einer Finanzierungsstrategie und entsprechend werden Rufe nach stabilen und verlässlichen Rahmenbedingungen, Investitionsanreizen, Sondervermögen und einer anreiz-, d. h. renditeorientierten Regulierung laut. Die Finanzierung der Energietransformation ist dabei eines der zentralen Themen. Nach den Plänen der designierten Bundesregierung wird Deutschland sich dafür weiter verschulden.

Es steht jedoch bereits jetzt fest, dass der finanzielle Spielraum auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene definitiv nicht ausreichen wird, um den Investitionsbedarf für die anstehenden Umsetzungsmaßnahmen zu decken. Demnach müssen weitere Angebote und Finanzierungsalternativen geschaffen werden, insbesondere in Form von privatem Kapital. Doch dies ist aus heutigen Gesichtspunkten nicht so einfach zu realisieren. Drei Hürden müssen aus Sicht von Investoren überwunden werden:

¹ Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung 12.3.2025: *Stromerzeugung 2024*

² Bundesnetzagentur 2025: *SMART | Netzengpassmanagement im Jahr 2023*

³ BDEW: Fortschrittsmonitor 2024, *Energiewende*



Michael Salcher, Regionalvorstand,
Head of Energy & Natural Resources,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Berlin



Thomas Kusterer, Stellvertretender
Vorstandsvorsitzender und Finanzvorstand,
EnBW Energie Baden-Württemberg AG

Thomas Kusterer: »Der Umbau des Energiesystems hin zur Klimaneutralität erfordert eine Neuausrichtung der bestehenden Energieinfrastruktur, bei der die verlässliche und bezahlbare Energieversorgung im Mittelpunkt steht. Die Energietransformation benötigt eine systemische Kostenoptimierung mit ganzheitlichem Ansatz, um Effizienzpotenziale entlang aller Wertschöpfungsstufen zu heben. Für die vielfältigen und möglichst rasch umzusetzenden Maßnahmen benötigen Unternehmen der Energiewirtschaft ein regulatorisches Umfeld, das Planungssicherheit bietet. Zuletzt benötigt es angemessene Renditen, um für dringend benötigtes privates Kapital von internationalen Investoren und Kapitalgebern attraktiv zu sein, während marktfähige Preise im Zuge einer kosteneffizienten Ausgestaltung der Energietransformation die Akzeptanz von Industrie und Bürger:innen sichern.«

A. Regulierung

Entscheidend wird es sein, neben einer staatlichen Unterstützung in Form von kurzfristigen Subventionen, attraktive Rahmenbedingungen für Investoren und privates Kapital zu schaffen, um gezielt Investitionen in klimaneutrale Erzeugungskapazitäten, Infrastruktur und Technologie zu lenken. Dringend benötigtes internationales Kapital wird nur dann in den Umbau der Energieinfrastruktur in Deutschland investiert werden, wenn gerade im Bereich der regulierten Netzinfrastruktur, das Renditeniveau im internationalen Wettbewerb um Kapital auf einem angemessenen Niveau liegt.

Das Handlungsfeld der Finanzierungsalternativen ist breit und sollte, angefangen von steuerlichen Anreizen über Kapitalmarktlösungen, Infrastrukturfonds oder öffentlich-private Partnerschaften, sämtliche Möglichkeiten berücksichtigen, um die Eigenkapitalausstattung der Unternehmen in der Energiewirtschaft zu stärken.

Auch für Fremdkapitalgeber sind Vereinbarungen notwendig, um die Bonität von Kreditnehmern zu gewährleisten, beispielsweise in Form der Eigenkapitalquoten, angemessenen Ertragsniveaus und nachhaltiger Liquiditätsausstattung.

B. Größe

Charakteristisch für den Umbau der Energiewirtschaft sind neben einzelnen Großprojekten wie Kraftwerksneubauten und dem Ausbau der Übertragungsnetze derzeit eine Vielzahl von weiteren Projekten, etwa der Ausbau von Verteilnetzen, Smart Metering, Wärmenetzausbau und -versorgung oder Elektromobilitätsinfrastruktur. Von Investoren wird aus verschiedenen Gründen Größe gefordert. Unter anderem spielen Diversifizierung, Renditeniveau oder Portfolioentscheidungen hier eine bedeutende Rolle. Erwartet werden daher Zusammenschlüsse in Form von Kooperationen, Verschmelzungen oder die Gründung von Asset-Gesellschaften, um attraktive Vehikel für Investoren zu schaffen.

C. Spezifische Regelungen

Für die Bereitschaft von Kapitalgebern zu Investitionen sind darüber hinaus Vereinbarungen anzubieten und zu treffen, die Mitspracherechte von derzeitigen Eigentümern auf weitere Kapitalgeber übertragen. Gegebenenfalls sind Entscheidungen dann gemeinschaftlich zu treffen, insbesondere wenn es um die Disposition von Kapitaldiensten (Zins- und Tilgungsleistungen oder Ausschüttungen) geht. Auch sind Verträge so auszugestalten, dass die Interessen der Eigentümer gewahrt bleiben, etwa, wenn es um Fragen der unternehmerischen Kontrolle oder der Bilanzierung und Konsolidierung geht.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der weitere Ausbau erneuerbarer Energien perspektivisch zu günstigeren, international wettbewerbsfähigeren Strompreisen führen kann, wenn der Kapazitätsausbau effizient und angepasst an die Verbrauchsentwicklung erfolgt, eine systemische Kostenoptimierung mit ganzheitlichem Ansatz verfolgt wird sowie für den Übergang gezielte, zeitlich begrenzte Maßnahmen wie niedrigere Netzentgelte oder die Senkung der Stromsteuer die Wirtschaft und Verbraucher von hohen Energiekosten entlasten. Koordination, Schnelligkeit sowie transparente und stabile Rahmenbedingungen sind entscheidend, um die Dynamik beim Ausbau erneuerbarer Energien zu erhalten, den Umbau der Netzinfrastruktur voranzubringen und die Finanzierung des Umbaus des Energiesystems zu sichern. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Energiewirtschaft, Politik, Verbänden und privaten Investoren ist dabei unerlässlich. ←

Klimatransformationspflichten für Großunternehmen

Autoren: **Dr. Sophia Schwemmer** und **Prof. Dr. Marc-Philippe Weller**

Die im Frühjahr 2024 verabschiedete Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) verlangt nicht nur Anpassungen des deutschen Lieferkettenrechts, sondern auch die Einführung einer klimabezogenen Sorgfaltspflicht für Großunternehmen (Art. 22 CSDDD). Zwar hat die Kommission angekündigt, im Rahmen einer sog. Omnibus-Gesetzgebung die EU-Nachhaltigkeitspflichten, darunter auch die CSDDD, radikal vereinfachen zu wollen.¹ Die Klimatransformationspflicht dürfte aber gute Überlebenschancen haben, denn es handelt sich insoweit um ein relativ unbürokratisches Regelungsinstrument, das auf die Eigenverantwortung der Unternehmen setzt.



1. Pflicht zur Aufstellung und Umsetzung eines Klimatransformationsplans

Art. 22 CSDDD schafft eine materielle Pflicht zur Aufstellung und Umsetzung eines Klimatransformationsplans für Großunternehmen,² der sicherstellt, dass ihr Geschäftsmodell mit den Klimazielen der EU und des Pariser Klimaabkommens im Einklang steht. Der Plan soll konkrete Emissionsreduktionsziele bis 2030 und von da an in Fünfjahresschritten bis zur Erreichung der Klimaneutralität im Jahr 2050 enthalten.

a) Bezugspunkt der Reduktionsziele

Die Reduktionsziele sollen sich nicht nur auf *Scope 1*- und *Scope 2*-Emissionen beziehen, sondern auch auf *Scope 3*-Emissionen, d. h. auf indirekte Emissionen, die in der Wertschöpfungskette sowohl *upstream* bei den Zulieferern als auch *downstream* bei den Endverbrauchern entstehen.³ Die Ermittlung und Steuerung dieser *Scope 3*-Emissionen ist für Unternehmen problematisch und würde sich indirekt auch auf kleine und mittlere Zulieferunternehmen auswirken, die vom Anwendungsbereich der Richtlinie bewusst ausge-

¹ Vgl. Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council amending Directives 2006/43/EC, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements, COM(2025) 81 final, abrufbar unter https://commission.europa.eu/document/download/892fa84e-d027-439b-8527-72669cc42844_en?filename=COM_2025_81_EN.pdf

² Vgl. Art. 2 und Art. 37 CSDDD. Näher zum gegenüber früheren Entwürfen eingeschränkten Anwendungsbereich *Hübner/Lieberknecht*, NJW 2024, S. 1841

³ Näher *Weller/Hoessl/Seemann*, ZIP 2024, S. 330 ff.



Prof. Dr. Marc-Philippe Weller, Licencié en droit (Montpellier), ist Direktor, Dr. Sophia Schwemmer ist Akademische Rätin am Institut für ausländisches und internationales Privat- und Verfahrensrecht der Universität Heidelberg.

nommen sind.⁴ Bei der angekündigten Überarbeitung der CSDDD ist daher zu erwägen, auf Reduktionsziele bezüglich der *Scope 3*-Emissionen zu verzichten. Auch auf Basis des geltenden Richtlinien texts ergeben sich aus der Zusammenschau mit den Reporting Standards *ESRS E1 Climate Change*⁵ zumindest Ansatzpunkte für eine restriktive Umsetzung, die nur bestimmte *Scope 3*-Emissionen einbezieht.⁶

b) Rechtsfolgen und Wirkmechanismen

Mit Blick auf die Umsetzung des Klimatransformationsplans normiert Art. 22 CSDDD keine Erfolgs-, sondern »nur« eine Bemühenspflicht.⁷ Behördlich überwacht und mit empfindlichen Bußgeldern sanktioniert werden soll allein die Aufstellung des Klimatransformationsplans. Das erscheint sinnvoll: Eine Sanktionierung der Umsetzungspflicht könnte kontraproduktiv wirken, indem sie Unternehmen incentiviert, die Zielgrößen bewusst defensiv festzusetzen.⁸ Allerdings ist über eine *ex post* festgestellte Verfehlung des CO₂-Reduktionsziels zu berichten. Insofern setzt auch die Klimatransformationspflicht auf Reputationseffekte und Transparenz als Wirkmechanismen.

2. Verzahnung mit der CSRD-Nachhaltigkeitsberichterstattung

Eng verzahnt ist Art. 22 CSDDD mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach der bereits Anfang 2023 in Kraft getretenen, von Deutschland aber noch nicht umgesetzten Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).⁹ Danach müssen große Unternehmen und kapitalmarktorientierte kleine und mittlere Unternehmen u. a. in ihrem Lagebericht über ihren Klimatransformationsplan berichten.¹⁰ Diese Berichterstattung soll als Nachweis für die Aufstellung des Klimatransformationsplans im Sinne der CSDDD genügen. Die

Berichtspflicht wird konkretisiert durch die Reporting Standards *ESRS E1 Climate Change*¹¹, die auch zur Konkretisierung der Vorgaben des Art. 22 CSDDD herangezogen werden können. Während die CSRD den Unternehmen aber reine Berichtspflichten auferlegt und ihnen damit allenfalls indirekt ein Handlungsprogramm an die Hand gibt,¹² geht die EU mit Art. 22 CSDDD den Schritt zur echten Verhaltenspflicht.

3. Umsetzungsbedarf

In Deutschland setzt sich bereits heute ein Großteil der DAX-Konzerne freiwillig Klimaziele.¹³ *De lege lata* sind Geschäftsleiter im Rahmen ihres Leitungsermessens zwar berechtigt, jedoch nicht verpflichtet, Klimaschutzbelange zu verfolgen.¹⁴ Art. 22 CSDDD geht mit der Klimatransformationspflicht darüber hinaus und verlangt nach einem Umsetzungsrechtsakt. Die Umsetzung könnte sich – mit einigen Anpassungen¹⁵ – an dem Regelungsvorschlag im Gutachten zum 74. Deutschen Juristentag 2024 (DJT) orientieren.¹⁶ Insbesondere hat sich der DJT dafür ausgesprochen, über die Richtlinienvorgaben hinaus¹⁷ das Endziel der Klimaneutralität bereits für das Jahr 2045 vorzusehen, um die ehrgeizigere Vorgabe aus dem deutschen Klimaschutzgesetz (KSG) ins Privatrecht zu transponieren.¹⁸ Eine rechtsformspezifische Regelung im Aktiengesetz bzw. GmbH-Gesetz hätte dabei den Vorteil, dass sie über die Richtlinienvorgaben hinaus Regelungen zur Organzuständigkeit enthalten könnte, also bspw. bei der Aktiengesellschaft einen Vorstandsbeschluss über den Klimatransformationsplan mit Billigung durch den Aufsichtsrat und die Möglichkeit eines sog. *Say on Climate* der Hauptversammlung vorsehen könnte.¹⁹

4 Vgl. auch *Allgeier*, Nachhaltigkeit und Mittelstand, 2024

5 Delegierte Verordnung 2023/2772/EU zur Ergänzung der Richtlinie 2013/34/EU in Bezug auf Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung vom 22.12.2023, ABl. Nr. L1/284

6 Näher *Weller/Schwemmer*, AG 2024, S. 517, Rz. 15 ff.

7 ErwGr 50 zur CSDD: »Such requirements should be understood as an obligation of means and not of results.«

8 So zur Geschlechterquote *Koch*, AktG, 18. Aufl. 2024, § 76 Rn. 174

9 Richtlinie (EU) 2022/2464 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2022 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 und der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, ABl. EU Nr. L 322/15

10 Vgl. ErwGr Nr. 50 zur CSDDD

11 Vgl. Fn. 5

12 So *Hommelhoff/Allgeier/Jelonek*, NZG 2023, S. 911, 913 f.; *Hommelhoff*, NZG 2017, S. 1361, 1363. Gegen den Schluss von Berichtspflichten auf Verhaltenspflichten die überwiegende Meinung, vgl. z. B. *Fleischer*, AG 2017, S. 509, 522; *Schön*, ZHR 2016, S. 279, 282 ff.

13 Näher *Steuer*, ZIP 2023, S. 13, 15 ff.

14 *Weller/Fischer*, ZIP 2022, S. 2253; *Fleischer*, AG 2023, S. 833, 839; *Habersack*, AcP 220 (2020), S. 594, 627

15 Näher *Weller/Schwemmer*, AG 2024, S. 517, Rz. 30 ff.

16 *Weller*, Gutachten F zum 74. DJT, 2024, S. F 59 ff.

17 Vgl. zum Harmonisierungskonzept der Richtlinie *Weller/Schwemmer*, AG 2024, S. 517, Rz. 28 f.

18 Vgl. Beschlüsse des 74. DJT, S. 25, abrufbar unter https://dj.t.de/wp-content/uploads/2022/04/djt_74_Beschluesse_241209.pdf

19 Näher *Weller/Schwemmer*, AG 2024, S. 517, Rz. 47 ff.

Kommende Bundesregierung muss zügig Weichen für neue Sicherheits-, Verteidigungs- und Industriepolitik stellen

Autor: **Dr. Hans C. Atzpodien**

»Weder Deutschland noch Europa können ohne den Beistand der USA gegen Russland verteidigt werden«, so der frühere Generalinspekteur der Bundeswehr General a. D. Dr. Klaus Naumann Ende Januar 2025 in einem Beitrag für die Welt am Sonntag:¹ Seine Aussage macht einmal mehr klar, dass wir unsere äußere Sicherheit nur mit, aber nicht ohne oder gar gegen die USA gewährleisten können. In diesem Licht müssen auch die Forderungen der im Januar 2025 ins Amt gekommenen zweiten Trump-Administration bewertet werden.

Diese Forderungen sind mit der Trump-Administration vermutlich in gewissen Grenzen diskutierbar, aber nur insoweit, wie wir sicherstellen, dass wir die der NATO gegebenen Zusagen ohne Wenn und Aber erfüllen. Dabei geht es nach heute wohl nahezu einhelliger Ansicht um Verteidigungsausgaben, die oberhalb von 3 Prozent unseres Bruttoinlandsprodukts der nächsten Jahre liegen werden, also jährlich bis zu 150 Mrd. EUR. Dies entspräche gegenüber heute in etwa einer Verdreifachung des regulären Haushalts des Bundesverteidigungsministeriums. Wohlgemerkt: In dieser Höhe bewegen sich auch die realen Bedarfe der Bundeswehr. Das im Jahr 2022 gewährte Sondervermögen von nominal 100 Mrd. EUR betraf nachgeholte Projekte der Vergangenheit, kann also die gestiegenen NATO-Anforderungen für unsere Landes- und Bündnisverteidigung für die Zukunft nicht abdecken. Bei diesen Zahlen ist noch nicht berücksichtigt, dass ohne eine entsprechend robuste zivilgesellschaftliche Resilienz

selbst die bestausgestattete Bundeswehr keinen angemessenen Schutz bieten kann. Es muss also darüber hinaus nochmals viel Geld für die Abwehr von hybriden Angriffen ausgegeben werden, denen wir bekanntlich schon heute ausgesetzt sind. Diese Situation war allerdings bereits im letzten Jahr bekannt, wurde jedoch bei der Aufstellung der mittelfristigen Finanzplanung für die Jahre 2025 bis 2028 von der seinerzeitigen Bundesregierung aus wahltaktischen Gründen geflissentlich verschwiegen. Aufgrund der Verstärkung der Tonlage durch Präsident Trump, aber auch angesichts der objektiven Zwänge kann sich nun keine Bundesregierung – gleich welcher Couleur – diesen Notwendigkeiten mehr entziehen, es sei denn, sie würde bewusst den US-amerikanischen Schutz aufgeben und sich so zum Spielball des internationalen Kräftespiels zwischen den USA und China machen wollen. Das wäre sicherheitspolitisch unverantwortlich.

Bundeswehr-Beschaffungswesen schon wesentlich beschleunigt

Was bedeutet dieser Anstieg der Verteidigungsausgaben nun für die deutsche Sicherheits- und Verteidigungsindustrie? Da sie bei der Ausrüstung der Bundeswehr ausschließlich nach den Vorgaben des Bundesverteidigungsministeriums und den nachgeordneten Bundeswehr-Beschaffungsbehörden tätig werden kann, liegt dort ein erster Schlüssel. Während die Bundeswehr-Beschaffung früher nach dem Motto »viel Zeit und wenig Geld« arbeiten konnte, hat sie schon in den letzten drei Jahren ihre Taktzahl ganz beträchtlich erhöht und dafür ihre Prozesse erheblich beschleunigt und priorisiert. Anstelle der früher berüch-

¹ »Es wird höchste Zeit; Unsere Verteidigungspolitik steht vor immensen Herausforderungen. Aber solange die Nato intakt ist, können wir sie bewältigen«, meint General a. D. Klaus Naumann in der Welt am Sonntag vom 26.1.2025.



Dr. Hans Christoph Atzpodien, Hauptgeschäftsführer BDSV, ist gelernter Jurist, verfügt aber auch über einen Abschluss in Politikwissenschaft. Er übernahm am 1.8.2017 das Amt des Hauptgeschäftsführers des Bundesverbandes der Deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie e.V. – BDSV. Zuvor war er ab 2001 in verschiedenen Bereichsvorstands-Funktionen im thyssenkrupp-Konzern tätig, davon zuletzt ab 2013 als Vorstandsvorsitzender / CEO der thyssenkrupp Industrial Solutions AG. Bereits 2007 hatte Dr. Atzpodien den Vorstandsvorsitz der thyssenkrupp Marine Systems übernommen. Aus diesen Funktionen heraus war Dr. Atzpodien im Jahr 2009 auch einer der Gründer des BDSV, dessen Vorstand er bis 2016 angehörte, davon ein Jahr (2013 / 2014) auch als Präsident des Verbandes.

tigten »Goldrandlösungen« konzentriert man sich jetzt auf die Beschaffung »marktverfügbarer« Produkte, allerdings bisweilen auch auf solche aus dem (nicht europäischen) Ausland. Im Dezember 2024 wurde von der damaligen Bundesregierung eine über Monate verhandelte »Nationale Sicherheits- und Verteidigungsindustriestrategie« verabschiedet, die eine reiche Stoffsammlung für ein verbessertes Vorgehen zur Rüstungsbeschleunigung vorsieht, aber eben nur eine Stoffsammlung mit einer Vielzahl von Absichtserklärungen ist. Über allem schwebt publizistisch das »Damoskles-Schwert« des im Herbst 2024 veröffentlichten sog. Kiel Reports², der vorausgesagt hatte, dass bei Beibehaltung der bisherigen Prozesse die Vollausrüstung der Bundeswehr noch weitere 70 Jahre dauern könnte; eine Äußerung, die in erster Linie als hörbarer Weckruf an die Bundesregierung zu verstehen war.

Erwartungen der deutschen Sicherheits- und Verteidigungsindustrie

Demgegenüber hat unser Verband drei wesentliche Punkte herausgestellt, die hier nochmals bekräftigt werden sollen. Unsere Industrie ist angesichts ihrer Leistungsfähigkeit absolut in der Lage, die für eine Vollausrüstung der Bundeswehr notwendigen Kapazitäten – auch in der erforderlichen Schnelligkeit – aufzubauen und entsprechenden Output zu liefern, wenn drei wesentliche Voraussetzungen unmittelbar nach der Bildung der neuen Bundesregierung geschaffen werden:

- Erstens muss in der Haushaltsplanung für die kommenden Jahre der unvermeidliche Aufwuchs des Verteidigungshaushalts so festgelegt werden, dass für die Industrie die Amortisation ihrer zunächst in Teilen auf eigenes Risiko zu leistenden Erweiterungsinvestitionen als sichergestellt gelten kann.
- Zweitens müssen daran anschließend die entsprechenden Haushaltsvorlagen für die konkreten Einzelbeschaffungen im Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestags genehmigt und anschließend in Form vertraglich bindender Bestellungen umgesetzt werden.

- Drittens braucht der unumgängliche Rüstungshochlauf die Flankierung in Form eines »Rüstungsbeschleunigungsgesetzes«, das alle Elemente des im Jahr 2022 erlassenen LNG-Beschleunigungsgesetzes übernimmt, aber noch darüber hinausgeht. Insbesondere geht es u. a. um Vereinfachungen und Dringlichkeitsregelungen im militärischen Vergaberecht und um die Beschleunigung von Sicherheitsüberprüfungen für Personal, das die deutsche Sicherheits- und Verteidigungsindustrie aus anderen Branchen – wie etwa der Automobilzulieferindustrie – übernimmt.

Stärkere europäische Kooperation?

Europäische Kooperationen können insbesondere dort von Nutzen sein, wo sie bereits bestehen und konkrete »marktverfügbare« Produkte umfassen. Für Neuentwicklungen ist angesichts des sicherheitspolitischen Hintergrunds, nämlich der nach allgemeiner NATO-Meinung spätestens bis 2029 herzustellenden Abschreckungs- und Abwehrbereitschaft, kaum Zeit. Vor allem setzt die Beschaffung aus europäischer Kooperation immer den politischen Willen der beteiligten Regierungen und Streitkräfte voraus, als Kunden ihre Bedarfe auch tatsächlich zu harmonisieren, woran es in der Vergangenheit oft gemangelt hat.

Fazit

Die deutsche Sicherheits- und Verteidigungsindustrie hat in den zurückliegenden drei Jahren ihre Kapazitäten, auch auf eigenes unternehmerisches Risiko, bereits erheblich erweitert. Sie ist bereit und in der Lage, dies weiterhin zu tun. Allerdings muss die neue Bundesregierung bei Haushalt, Aufträgen und Rahmenbedingungen unverzüglich und beherzt die Weichen in die richtige Richtung stellen, damit beim Wettrennen gegen die zunehmende Bedrohung keine wertvolle Zeit verloren geht. Dies wird nicht gehen, ohne dabei die Bevölkerung »mitzunehmen«, d. h. ihr überzeugend zu vermitteln, warum diese erhöhten finanziellen Anstrengungen für unsere Sicherheit, unseren Frieden und damit für die Erhaltung von Nachhaltigkeit unserer Lebensgrundlagen unverzichtbar sind. ←

² Vgl. ifw: Guntram B. Wolff, Alexandr Burilkov, Katelyn Bushnell, Ivan Kharitonov: Kiel Report (September 2024), online abrufbar unter https://www.ifw-kiel.de/fileadmin/Dateiverwaltung/Ifw-Publications/fis-import/1bcebf8c-84e8-4f3d-a7d3-1793b3ba9850-Kiel_Report_Nr_1.pdf

Digitale Demokratie 2.0: Europas Medien am Scheideweg

Autoren: **Dr. Anselm Küsters, LL.M.**, und **Dr. Matthias Störring**

Das vergangene Jahr war für Europa ein Superwahljahr. Während die Bürgerinnen und Bürger der Europäischen Union (EU) zur Wahl des Europäischen Parlaments schritten und in Ländern wie Frankreich und Rumänien nationale Wahlen stattfanden, erreichte der Umgang mit Desinformation und künstlicher Intelligenz (KI) eine nie da gewesene Dringlichkeit. Zuletzt haben die Erfahrungen mit der US-Präsidentenwahl, bei der rechtsgerichtete Influencer und Podcaster eine zentrale Rolle spielten, die Aufmerksamkeit weltweit auf die Macht der digitalen Medien gelenkt.

In einer Zeit, in der Algorithmen und globale Plattformen den Zugang zu Informationen dominieren, steht die Meinungsbildung unter völlig neuen Vorzeichen. Die Verbreitung von Desinformation und manipulativen Inhalten in sozialen Netzwerken erschüttert zunehmend das Vertrauen in demokratische Prozesse. Die neue Europäische Kommission steht daher vor der dringenden Frage, wie Medienpluralismus gesichert und ein faktenbasierter politischer Diskurs gefördert werden kann.

Die Transformation der Medienlandschaft

Die europäische Medienlandschaft hat sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert. Die Digitalisierung hat die traditionellen Geschäftsmodelle der Medienindustrie untergraben und die Marktmacht in den Händen weniger Technologiegiganten wie Alphabet oder Meta konzentriert. Studien zeigen, wie diese Entwicklung nicht nur die ökonomischen Grundlagen des Journalismus gefährdet, sondern auch den öffentlichen Diskurs nachhaltig beeinflusst. Komplexe Algorithmen steuern heute, welche Inhalte die Nutzerinnen und Nutzer zu sehen bekommen und geben dabei oft polarisierenden oder emotional aufgeladenen Beiträgen den Vorzug. Plattformen wie TikTok, YouTube und Instagram erleichtern nicht nur die sekundenschnelle Verbreitung von Fake News, sondern erzeugen durch personalisierte Inhalte Filterblasen.

Der Digital News Report des Reuters Institute belegt, dass junge Menschen soziale Medien als primäre Nachrichtenquelle nutzen. Das macht sie anfälliger für manipulative Inhalte, da die traditionelle Gatekeeper-Funktion des Journalismus wegfällt. Die Einführung von KI verschärft diese Problematik zusätzlich. Generative Modelle wie GPT-4 oder DALL-E können massenhaft Desinformation erzeugen, die von authentischen Inhalten kaum zu unterscheiden ist.

Die zunehmende Verbreitung von Desinformation ist eine ernsthafte geopolitische Bedrohung. Autoritäre Regime wie Russland oder China nutzen gezielt soziale Medien und KI, um westliche Demokratien zu destabilisieren. Das führt zu einer allgemeinen Verunsicherung und Erosion des Vertrauens in jede Art von Information.

Regulatorische Antworten zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Die EU hat erkannt, dass die Sicherung des Medien-sektors für den Fortbestand der Demokratie unerlässlich ist. Große Hoffnungen ruhen auf dem Europäischen Medienfreiheitsgesetz (EMFA), das am 7.5.2024 in Kraft getreten ist. Es soll mehr Transparenz



Dr. Anselm Küsters, LL.M., ist Fachbereichsleiter Digitalisierung/ Neue Technologien am Centrum für Europäische Politik (cep) in Berlin. Als assoziiertes Mitglied am Max-Planck-Institut für Rechtsgeschichte und Rechtstheorie in Frankfurt am Main und als Habilitand an der Humboldt-Universität zu Berlin forscht er im Bereich der Digital Humanities.



Dr. Matthias Störring ist stellvertretender wissenschaftlicher Leiter des Ludwig-Erhard-Forums für Wirtschaft und Gesellschaft (LEF) in Berlin. Im Rahmen seiner Forschung befasst er sich mit Narrativer Ökonomik in Bezug auf die Geschichte und Zukunft der Sozialen Marktwirtschaft.

über die Eigentumsverhältnisse schaffen, staatliche Eingriffe in redaktionelle Entscheidungen strenger kontrollieren und Fusionen und Übernahmen besser auf ihre Auswirkungen auf den Medienpluralismus prüfen.

Parallel dazu zielen der Digital Services Act (DSA) und der AI Act darauf ab, die großen Plattformen stärker in die Verantwortung zu nehmen. Der DSA, der nun europaweit umgesetzt wird, verpflichtet diese, gegen illegale Inhalte vorzugehen, um gesellschaftliche Risiken zu minimieren. Zudem müssen Transparenzberichte veröffentlicht und Daten für die Forschung zugänglich gemacht werden.

Neue Maßnahmen gegen Plattformmonopole

Die Regulierung konzentriert sich bisher stark auf ökonomische Aspekte und vernachlässigt die politisch-sozialen Implikationen von Plattformdominanz und algorithmischen Verzerrungen. Insbesondere die grenz- und plattformübergreifende Wirkung von staatlich orchestrierten Desinformationskampagnen sowie die Rolle ausländischer Akteure bleiben offene Herausforderungen. Neben regulatorischen Maßnahmen könnten technologische Innovationen einen wichtigen Beitrag zur Stärkung des demokratischen Diskurses leisten. Studien haben gezeigt, dass Sprachmodelle eingesetzt werden können, um Verschwörungsmythen entgegenzuwirken oder gemeinsame Standpunkte zu finden.

Eine vielversprechende Initiative wäre die Entwicklung europäischer Nachrichtenplattformen, die hochwertige Inhalte in mehreren Sprachen bündeln. Durch KI-gestützte Übersetzungen und kuratierte Inhalte könnten solche Plattformen Sprachbarrieren überwinden und einen gemeinsamen europäischen Nachrichtenmarkt fördern. Der jüngste Vorschlag von Bündnis 90/Die Grünen, ein europäisches soziales Netzwerk unter dem Dach öffentlich-rechtlicher Sender zu etablieren, greift diese Idee auf. Während Kritiker darin einen Ruf nach staatlicher Intervention oder gar Zensur sehen, birgt das Konzept durchaus Potenzial. Eine solche Plattform könnte nicht nur als Gegen-

gewicht zu polarisierenden Algorithmen kommerzieller Anbieter fungieren, sondern auch die Verbreitung von Desinformation eindämmen und gleichzeitig die Medienkompetenz der Nutzer fördern. Darüber hinaus würde sie zu einem besseren gegenseitigen Verständnis der EU-Bürger beitragen. Eine dezentralisierte Infrastruktur wäre wahrscheinlich die beste Lösung. Sogenannte föderierte Technologien bieten bereits eine erprobte Grundlage für dezentrale Netzwerke, die Interoperabilität und Daten-Souveränität gewährleisten. Die Blockchain-Technologie könnte ergänzend genutzt werden, um die Benutzeridentität oder die Verifizierung von Inhalten zu verbessern.

Schließlich muss der Dominanz globaler Plattformen effektiv entgegengewirkt werden. Die Konzentration im digitalen Werbemarkt untergräbt seit Längerem die wirtschaftliche Grundlage für Qualitätsjournalismus, da ein Großteil der Werbeeinnahmen an diese Plattformen fließt. Die Kommission hat mehrere Kartellverfahren gegen Google eingeleitet und Strafen in Milliardenhöhe verhängt. Doch zunehmend wird klar, dass strukturelle Maßnahmen, wie etwa Entflechtungen, notwendig sind, um einen fairen Wettbewerb zu ermöglichen.

Ein ganzheitlicher Ansatz für die Zukunft

Nach dem Superwahljahr müssen die europäischen Entscheidungsträger im Jahr 2025 die digitalen Herausforderungen für unsere Demokratien entschlossener angehen. Die Sicherung des Medienpluralismus und die Bekämpfung von Desinformation erfordern einen integrierten Ansatz. Regulierungsmaßnahmen wie EMFA und DSA sind wichtige Schritte, sollten aber durch technologische Innovationen und gezielte Förderprogramme ergänzt werden. Weitere Schritte könnten die Schaffung einer europäischen Nachrichtenplattform und die Entflechtung monopolistischer Strukturen im Werbemarkt sein. Nur durch eine Kombination dieser Strategien kann Europa einen pluralistischen und unabhängigen Mediensektor erhalten und damit den demokratischen Diskurs im digitalen Zeitalter schützen. ←

Vorschläge für eine große Aktienrechtsreform

Autoren: **Prof. Dr. Mathias Habersack** und **Prof. Dr. Jochen Vetter**

I. Anlass

Das deutsche Aktiengesetz feiert im September 2025 seinen 60. Geburtstag. In den letzten 60 Jahren hat sich die Lebenswirklichkeit deutscher Aktiengesellschaften wesentlich verändert. Die Deutschland AG gibt es nicht mehr. Aktien deutscher Unternehmen werden zu einem großen Teil von ausländischen, überwiegend institutionellen Investoren gehalten, die global einheitliche Erwartungen an die Governance ihrer Portfoliounternehmen stellen. Deutsche Aktiengesellschaften sind heute meist global tätig, beschäftigen nur noch einen Bruchteil ihrer Mitarbeiter in Deutschland und stehen in Konkurrenz zu global agierenden Wettbewerbern. Themen wie Digitalisierung und künstliche Intelligenz beeinflussen die Unternehmenspraxis und die Arbeit der Organe. Pandemien und geopolitische Konflikte beeinträchtigen Lieferketten und Absatzmärkte. Die technologischen Herausforderungen für das jeweilige Geschäftsmodell sowie dessen Dekarbonisierung zur Bekämpfung des menschengemachten Klimawandels erfordern erhebliche zusätzliche Investitionen.

Regelungstechniken des Gesetzgebers haben sich verändert: Neben durch Sanktionen belegte Ge- und Verbote treten insbesondere Transparenzpflichten und »Comply or explain«-Konzepte. Die Grenzen zwischen öffentlichem Recht und Aktienrecht sind heute weniger klar als vor 60 Jahren; das Aktienrecht wird zunehmend für (gesellschafts-)politische Zwecke in Anspruch genommen. In Europa ist der freie Wettbewerb der Rechtsordnungen eröffnet, deutsche Gründer können heute das ihnen am geeignetsten erscheinende nationale Aktienrecht frei wählen.



II. Vorschläge

Ein von der wissenschaftlichen Vereinigung für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (VGR) getragener, von den Autoren geleiteter Arbeitskreis von 26 Expertinnen und Experten des Aktienrechts hat sich vor diesem Hintergrund die Frage gestellt, ob das geltende Aktiengesetz noch wettbewerbsfähig ist und wie es weiterentwickelt werden könnte. Die Ergebnisse sind in einem im vergangenen Jahr erschienenen VGR-Sonderband¹ vorgestellt worden. Beabsichtigt war nicht die Vorlage eines in sich geschlossenen Reformvorschlags, sondern das Aufzeigen von Reformbedarf und Optimierungsmöglichkeiten. Diese umfassen insbesondere die folgenden:

1. Aufsichtsrat und Mitbestimmung

Die Anforderungen an die Tätigkeit des Aufsichtsrats haben sich in den letzten sechs Jahrzehnten tiefgreifend verändert. Der Gegenstand der Überwachung ist wesentlich komplexer geworden (Stichworte: Globalisierung, Digitalisierung, Compliance, Lieferkette, CSR, Nachhaltigkeit, Klimaschutz und geopolitische Risiken). Zugleich hat der Gesetzgeber dem Aufsichtsrat immer mehr Aufgaben aufgebürdet, etwa in Bezug auf die Auswahl und Kontrolle des Abschlussprüfers, die Vorstandsvergütung, die Entsprechenserklärung zum DCGK, die Kontrolle von Related Party Transactions,

¹ VGR, Reformbedarf im Aktienrecht, 2024; zu einer überblicksartigen Zusammenstellung der Vorschläge siehe *Habersack/J. Vetter*, AG 2024, S. 377 ff.



Prof. Dr. Mathias Habersack ist Universitätsprofessor an der Ludwig-Maximilians-Universität München und hat einen Lehrstuhl für Bürgerliches Recht und Unternehmensrecht inne. Er ist Mitglied der Ständigen Deputation des Deutschen Juristentages, des Arbeitskreises Wirtschaft und Recht im Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, des Vorstands der Vereinigung für Gesellschaftsrecht und des Kuratoriums der Bankrechtlichen Vereinigung, der Schriftleitung der Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht und der Zeitschrift Die Aktiengesellschaft.



Prof. Dr. Jochen Vetter, Diplom-Ökonom, ist Rechtsanwalt und Partner bei Hengeler Mueller in München und Honorarprofessor an der Universität zu Köln. Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die gesellschaftsrechtliche Beratung börsennotierter und inhabergeführter Unternehmen und ihrer Organe einschließlich der jährlichen Betreuung einer Vielzahl von Hauptversammlungen. Er ist Mitglied des Vorstands der Vereinigung für Gesellschaftsrecht und Mitherausgeber der Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, der Zeitschrift für die gesamte Privatrechtswissenschaft und der Zeitschrift Die Aktiengesellschaft.

die Förderung der Geschlechtergerechtigkeit sowie die Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung und jüngst auch des neuen Ertragsteuerinformationsberichts. Größe, Ausstattung und Befugnisse des Aufsichtsrats sind dagegen in den letzten 60 Jahren unverändert geblieben. Es erscheint deshalb geboten, das Recht des Aufsichtsrats umfassend auf den Prüfstand zu stellen mit dem Ziel, dem Aufsichtsrat wieder einen zeitgemäßen und verlässlichen Rechtsrahmen zu geben, der das Anforderungsprofil unter Berücksichtigung der geänderten Rahmenbedingungen adäquat abbildet, die Aufgaben des Aufsichtsrats konzentriert, seine Handlungsbefugnisse präzisiert und Zweifelsfragen des geltenden Rechts beseitigt.

Wenngleich für die rechtspolitisch geltend gemachten positiven Effekte der Mitbestimmung eine Drittelbeteiligung ausreichend erscheint, respektiert der Arbeitskreis die aktuelle gesetzliche und von einer Mehrzahl der politischen Parteien getragene Ausgangslage, wonach in großen Unternehmen eine paritätische Mitbestimmung (mit leichtem Übergewicht der Anteilseigner) gilt. Allerdings sollten Modifikationen nicht als sakrosankt angesehen werden. Will das deutsche Recht die längst eingeleitete »Abstimmung mit den Füßen« stoppen, muss es von Europa lernen und sich zu Mitbestimmungsautonomie und unionsweitem Wahlrecht bekennen. Dem Arbeitskreis erscheint es – zumindest im Sinne einer Minimallösung – geboten, die paritätische Mitbestimmung effizienter zu gestalten und für einvernehmlich vereinbarte Anpassungen zu öffnen.

2. Hauptversammlung und Beschlussmängelrecht

Der Arbeitskreis empfindet – mit vielen anderen – den Status quo der Publikumshauptversammlung in Deutschland als ernüchternd. Die Hauptversammlung sollte durch Nutzung des Vorfelds, insbesondere für Fragen und Anträge von Aktionären, entlastet werden. Mit einer Reform der Hauptversammlung ist eine Reform des im Ansatz verfehlten und in sich inkonsistenten Beschlussmängelrechts untrennbar verbunden, da die Praxis der Hauptversammlung maßgeblich von der Sorge um eine nachträgliche Kassation von Beschlüssen infolge von Beschlussmängelklagen geprägt ist. Dadurch wird der sowohl von Investoren als auch den Unternehmen häufig gewünschte offene Dialog auf der Hauptversammlung im Keim erstickt. Der Gesetzgeber könnte auf weitgehend ausgearbeitete Konzepte zu einer Reform des Beschlussmängelrechts zurückgreifen.²

3. Unternehmensfinanzierung und Bewertung

Das Recht der Unternehmensfinanzierung wird den Bedürfnissen der Unternehmenspraxis nach einem flexiblen und wettbewerbsfähigen Gestaltungsrahmen nicht mehr hinreichend gerecht. Daran ändern auch punktuelle Reformen wie jüngst durch das ZuFinG nichts. Kapitalmaßnahmen dauern zu lange und sind mit erheblichen Verzögerungs-, Bewertungs-, Anfechtungs- und damit Transaktionsrisiken verbunden.



² Siehe nur die Verhandlungen der wirtschaftsrechtlichen Abteilung des 72. Deutschen Juristentags 2018, insbesondere *Jens Koch*, Gutachten F zum 72. DJT, Bd. I, 2018, sowie die Referate von *Thomas Heidel*, *Marc Löbbe* und *Jessica Schmidt*, abgedruckt in den Verhandlungen des 72. DJT, Bd. II/1, 2018; Arbeitskreis Beschlussmängelrecht, AG 2008, S. 617; *Habersack*, NZG 2023, S. 957; zu einem Überblick über weitere Reformvorschläge VGR, AG 2021, S. 380, Rn. 40 ff.

Insbesondere die Bezahlung in Aktien bei Unternehmensakquisitionen sollte erleichtert werden. Der derzeit durch den rechtlichen Rahmen faktisch auferlegte Zwang, derartige Transaktionen in bar durchzuführen, ist ein Grund für die seit Langem zu beobachtende Verdrängung deutscher Unternehmen aus der Liste der weltweit wertvollsten Unternehmen. Eng mit einer Erweiterung der Möglichkeiten zur Unternehmensfinanzierung zusammen hängen die ebenfalls reformbedürftigen aktienrechtlichen Bewertungsregeln.

4. Berücksichtigung von Gemeinwohlbelangen

Nicht zuletzt angesichts der dramatischen Folgen des Klimawandels stellt sich die Frage, ob und in welchem Umfang der Vorstand bei seinen Entscheidungen auch Gemeinwohlbelange berücksichtigen darf. Die Wahrung der natürlichen Grundlagen haben primär durch öffentlich-rechtliche Ge- und Verbote einschließlich marktwirtschaftlicher Mechanismen wie einem Zertifikatehandel zu erfolgen. Für das Aktienrecht stellt sich die vom Arbeitskreis überwiegend bejahte Frage einer gesetzlichen Klarstellung, dass der Vorstand berechtigt und verpflichtet ist, bei unternehmerischen Entscheidungen Umwelt- und sonstige Gemeinwohlbelange angemessen mitzuberücksichtigen, ohne dass dadurch das Ergebnis der Abwägung vorgegeben wird. Erwägenswert erscheint auch, die im deutschen Aktienrecht schwach ausgeprägten Kompetenzen der Hauptversammlung gerade in Fragen der Nachhaltigkeit zu stärken und ihr auf Verlangen einer qualifizierten Minderheit die Möglichkeit zu geben, den Vorstand nicht bindende Konsultativbeschlüsse zu fassen. Dies betrifft insbesondere in den letzten Jahren intensiv diskutierte »Say on Climate«-Beschlüsse.

5. Satzungsautonomie

Empfohlen wird ein deutlich größerer Gestaltungsspielraum der Gründer und Aktionäre bei der Ausgestaltung der Satzung und der Governance. Insbesondere sollte bei der AG wie bei der SE ein monistisches System möglich sein, bei dem die Unternehmensleitung nicht aus den zwei Organen Vorstand und Aufsichtsrat, sondern einem einheitlichen Verwaltungsrat mit geschäftsführenden und nicht geschäftsführenden Direktoren besteht. Darüber hinaus wird jedenfalls für kapitalmarktferne Gesellschaften ein höheres Maß an Satzungsautonomie, insbesondere für das Verhältnis der Aktionäre zueinander, vorgeschlagen, etwa durch die Vereinbarung von Vorerwerbsrechten und Vinkulierungsklauseln, durch die generelle Zulässigkeit von stimmrechtslosen Aktien und Mehrstimmrechtsaktien, aber auch durch die Einräumung von Sonderrechten für einzelne Aktionäre.

6. Organhaftung

Moderate Modifikationen erscheinen auch bei der in Deutschland sehr scharfen Organhaftung sinnvoll. Insbesondere sollten bei leichter Fahrlässigkeit Begrenzungen ermöglicht werden, da eine unbeschränkte (und damit möglicherweise existenzbedrohende) Haftung nicht im Unternehmensinteresse liegende Absicherungsstrategien, Zögerlichkeiten und Risikoscheu fördern kann. Das Recht des von der Hauptversammlung oder durch das Gericht zur Anspruchsverfolgung eingesetzten besonderen Vertreters, dessen Kompetenzen derzeit lediglich in einem Satz (§ 147 Abs. 2 S. 1 AktG) angedeutet sind, sollte grundlegend neu geregelt werden.

III. Fazit

Der Gesetzgeber sollte sich dem gerade für Aktiengesellschaften immer stärker werdenden internationalen Wettbewerb der Rechtsordnungen stellen und dafür Sorge tragen, dass er Unternehmen, Unternehmen und Investoren in Deutschland optimale rechtliche Rahmenbedingungen zur Verfügung stellt. Die Vorarbeiten des Arbeitskreises zeigen, dass das geltende Aktienrecht an vielen Stellen optimierungsbedürftig, aber auch optimierungsfähig ist. Mit der grundlegenden Reform des Personengesellschaftsrechts haben Regierung und Gesetzgeber gezeigt, dass sie auch in Krisenzeiten, in denen das Gesellschaftsrecht verständlicherweise nicht im Fokus der Aufmerksamkeit steht, zu kraftvollen, durchdachten und den Rechtsrahmen spürbar verbessernden Reformen fähig sind. Es wäre zu begrüßen, wenn das Aktiengesetz zu seinem 60. Geburtstag die gleiche Zuwendung erfahren würde. ←



Prof. Dr. Dirk A. Verse M. Jur. (Oxford) ist Direktor des Instituts für deutsches und europäisches Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht und Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht und Unternehmensrecht an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Er war als Mitglied des Arbeitskreises Aktienrechtsreform an der Ausarbeitung der Vorschläge für eine »große Aktienrechtsreform« beteiligt, die die Gesellschaftsrechtliche Vereinigung (VGR) im vergangenen Jahr vorgelegt hat.



Die »große Aktienrechtsreform« und das Recht des Aufsichtsrats

Autor: Prof. Dr. Dirk A. Verse M. Jur. (Oxford)

Die im vergangenen Jahr präsentierten Vorschläge eines Arbeitskreises der Gesellschaftsrechtlichen Vereinigung (VGR) für eine »große Aktienrechtsreform«¹ haben es sich zur Aufgabe gemacht, für den gesamten Anwendungsbereich des inzwischen 60 Jahre alten Aktiengesetzes Reformbedürfnisse und -potenziale zu identifizieren. Natürlich darf bei dieser großen Bestandsaufnahme auch das Recht des Aufsichtsrats nicht fehlen.

Für den Aufsichtsrat ist schon vor einigen Jahren eindringlich auf den bestehenden Reformbedarf hingewiesen worden. Der Arbeitskreis Recht des Aufsichtsrats, dem neben Aktienrechtsexperten aus Anwaltschaft und Wissenschaft auch Organmitglieder großer börsennotierter Gesellschaften angehörten, hat bereits im Jahr 2021 ein Eckpunktepapier zur Reform des Aufsichtsratsrechts vorgelegt,² das auch in

dieser Zeitschrift vorgestellt wurde.³ An diese Vorarbeiten konnte die VGR-Arbeitsgruppe, ein Kreis von insgesamt 26 Juristen und Juristinnen aus Wissenschaft, (ehemaligen) Bundesrichtern und Vertretern der Unternehmens- und anwaltlichen Praxis, anknüpfen. Inhaltlich stimmen die VGR-Vorschläge denn auch weitgehend mit dem erwähnten Eckpunktepapier überein.

1 Gesellschaftsrechtliche Vereinigung (VGR) (Hrsg.), Reformbedarf im Aktienrecht, Vorschläge für eine große Aktienrechtsreform, 2024; siehe dazu auch den Beitrag von Habersack/J. Vetter in diesem Heft. Der Verfasser war als Mitglied des VGR-Arbeitskreises an der Erarbeitung der Vorschläge beteiligt (in Bezug auf das Recht des Aufsichtsrats federführend).

2 Arbeitskreis Recht des Aufsichtsrats, Eckpunkte für eine Reform des Aufsichtsratsrechts, Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht (NZG) 2021, S. 477. Die vorbereitenden Referate nebst Diskussionsberichten sind abgedruckt in Hommelhoff/Kley/Verse (Hrsg.), Reform des Aufsichtsratsrechts, Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (ZGR) Sonderheft 25, 2021.

3 Hommelhoff/Kley/Verse, Reformiert das Recht des Aufsichtsrats!, Audit Committee Quarterly I/2021, S. 54; Verse, Die aufgabenadäquate Besetzung des Aufsichtsrats – eine Reformagenda, Audit Committee Quarterly I/2021, S. 20



Anlass und Zielsetzung einer Reform des Aufsichtsratsrechts

Ausgangspunkt der Reformüberlegungen zum Recht des Aufsichtsrats ist auch für die VGR-Arbeitsgruppe die Feststellung, dass sich die Anforderungen an den Aufsichtsrat seit Inkrafttreten des Aktiengesetzes 1965 tiefgreifend verändert und verschärft haben, nicht nur, aber auch und gerade in börsennotierten Gesellschaften.⁴ Um nur einige wichtige Stichworte dieser Entwicklung zu nennen:

- Stand anfänglich die retrospektive Kontrolle der Geschäftsführung im Vordergrund, ist heute als mindestens ebenso wichtige Aufgabe des Aufsichtsrats anerkannt, dass er den Vorstand auch zukunftsgerichtet durch kontinuierliche Beratung in grundsätzlichen Fragen der Geschäftspolitik zu überwachen hat.⁵
- Die Wahrnehmung dieser Überwachungsaufgabe wird umso anspruchsvoller, je mehr die Komplexität der vom Vorstand zu entwickelnden Geschäftsmodelle (infolge technologischen Fortschritts, Herausforderungen der Transformation der Wirtschaft, geopolitischer Spannungen etc.) zunimmt und je mehr die vom Vorstand zu erfüllenden Organisationspflichten zur Einrichtung wirksamer Compliance- und Risikomanagementsysteme – neuerdings unter Einschluss der Lieferkette – weiter verdichtet werden.
- Hinzu kommt die Übertragung vielfältiger Zusatzaufgaben und -anforderungen an den Aufsichtsrat im Lauf der letzten Jahrzehnte. Dies gilt etwa für die Auswahl und Kontrolle des Abschlussprüfers, das Vergütungssystem für den Vorstand, die Entsprechenserklärung zum Kodex, die Kontrolle von Related Party Transactions, die Förderung der Geschlechtergerechtigkeit, die Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung und des neuen Ertragsteuerinformationsberichts.
- Zusätzliche Herausforderungen ergeben sich daraus, dass sich der Aufsichtsrat in börsennotierten Gesellschaften einem grundlegend neu formierten Aktionariat gegenüber sieht, das sich inzwischen weit überwiegend aus (von Stimmrechtsberatern unterstützten) internationalen Investoren und Vermögens-

verwaltern zusammensetzt. Diese tragen häufig Erwartungen an den Aufsichtsrat heran, die vom Vorverständnis einer monistischen Board-Verfassung geprägt sind.

Vor diesem Hintergrund ist es das übergeordnete Ziel der VGR-Vorschläge, dem Aufsichtsrat einen zeitgemäßen, verlässlichen und transparenten Rechtsrahmen zu geben, der es ihm ermöglicht, den gewachsenen Aufgaben möglichst effizient nachzukommen, das Anforderungsprofil adäquat abbildet, Handlungsbefugnisse des Aufsichtsrats präzisiert und im Interesse der Rechtssicherheit Zweifelsfragen des geltenden Rechts beseitigt.⁶ Dagegen geht es nicht darum, das Aufsichtsratssystem zugunsten des Board-Systems infrage zu stellen; vielmehr bestand innerhalb der VGR-Arbeitsgruppe Einigkeit, dass das dualistische System den Vergleich mit dem monistischen grundsätzlich nicht zu scheuen braucht.

Einzelne Reformvorschläge

Konkret schlägt die VGR-Arbeitsgruppe u. a. Folgendes vor:⁷

Größe des Aufsichtsrats: Großen mitbestimmten Aktiengesellschaften soll in Annäherung an die Rechtslage bei der SE mehr Flexibilität gewährt werden, die aus ihrer Sicht effiziente Größe des Aufsichtsrats selbst zu bestimmen (Möglichkeit der Verkleinerung des bisher zwingend 20-köpfigen Aufsichtsrats nach § 7 Abs. 1 Satz 1 Nr. 3 MitbestG auf mindestens zwölf Mitglieder).

Rechtssichere Bestellung: Der Gesetzgeber soll Maßnahmen ergreifen, um die Risiken zu begrenzen, die sich aus der – nach der Rechtsprechung rückwirkenden⁸ – Anfechtung der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern ergeben.⁹

Persönliche Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder: Wahlvorschlägen an die Hauptversammlung soll nach den Vorstellungen des VGR-Arbeitskreises eine Begründung des Aufsichtsrats beizufügen sein, warum gerade dieser Kandidat oder diese Kandidatin

4 Dazu und zum Folgenden *Verse*, in: VGR (Fn. 1), Rn. 8.2; ausführlicher *ders.*, Der Aufsichtsrat im Spiegel der Reformdebatten, in: Fleischer/Koch/Schmolke (Hrsg.), Gesellschaftsrecht im Spiegel großer Debatten, Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (ZGR) Sonderheft 27, 2024, S. 147, 177 ff.

5 Ständige höchstrichterliche Rechtsprechung seit BGH vom 25.3.1991 – II ZR 188/89, BGHZ 114, 127, 130

6 *Verse*, in: VGR (Fn. 1), Rn. 8.4

7 Näher zum Folgenden *Verse*, in: VGR (Fn. 1), Rn. 8.5 ff. Fragen der Mitbestimmung bleiben im Folgenden (mit Ausnahme der Größe des Aufsichtsrats) ausgespart; für sie sei verwiesen auf den Beitrag von *Teichmann* in der nächsten Ausgabe dieser Zeitschrift.

8 BGH vom 19.2.2013 – II ZR 56/12, BGHZ 196, 195

9 Kritisch dazu aber *Beneke/Heidel/Lochner*, Für den Erhalt der etablierten deutschen Aktienkultur, Erwiderung auf die Vorschläge eines VGR-Arbeitskreises für eine große Aktienrechtsreform, Die Aktiengesellschaft (AG) 2024, S. 528 Rn. 25

dem Anforderungsprofil entspricht. Die frühere Regelung, dass mindestens einer der Finanzexperten unabhängig sein muss, soll wieder im Gesetz verankert werden. Ferner soll nicht nur der Kodex, sondern auch das Aktiengesetz eine zeitgemäße Begrenzung der Ämterhäufung vorsehen (Absenkung der gesetzlichen Obergrenze von zehn Mandaten zumindest in kapitalmarktorientierten Gesellschaften). Die aus dem Vorstandsrecht bekannten Bestellungsverbote bei Berufsverboten und Vorstrafen sollen auch auf den Aufsichtsrat erstreckt werden.

Effektuation der Aufgabenerfüllung: Als zusätzliches Überwachungsinstrument soll dem Aufsichtsrat das (im Aktiengesetz bisher nur für den Prüfungsausschuss von PIEs kodifizierte¹⁰ und im Übrigen im Einzelnen umstrittene) Recht gewährt werden, nach pflichtgemäßem Ermessen auch ohne Vermittlung des Vorstands Informationen von Angestellten der Gesellschaft einzuholen. Im Interesse der Rechtssicherheit sollen daneben auch die Vertretungsbefugnisse des Aufsichtsrats präzisiert werden. Die ungeschriebene Vertretungsbefugnis für sog. Hilfgeschäfte, die zur Wahrnehmung seiner Aufgaben abgeschlossen werden (z. B. Mandatierung von externen Beratern), soll ins Gesetz aufgenommen werden. Bei dieser Gelegenheit soll zugleich klargestellt werden, dass hiervon auch die Einstellung von Mitarbeitern eines eigenen »Aufsichtsratsbüros« gedeckt ist.

Umgang mit Interessenkonflikten: Im Interesse der Rechtsklarheit sollen die bisher ungeschriebenen Regeln für den Umgang mit Interessenkonflikten kodifiziert werden. Im Einzelnen betrifft dies die Offenlegung von Interessenkonflikten, das Eingreifen von Stimmverboten bei bestimmten besonders gravierenden Konflikten sowie die Möglichkeit des Rückzugs von der Beschlussfassung und Beratung bei Interessenkonflikten, die zwar kein Stimmverbot begründen, aber so gewichtig sind, dass sich das Aufsichtsratsmitglied nicht mehr auf die Business Judgment Rule berufen könnte.

Innere Ordnung des Aufsichtsrats (Vorsitzender, Ausschüsse): Die bisher kaum geregelten Aufgaben und Befugnisse des Aufsichtsratsvorsitzenden (Bündel zum Vorstand, Koordination der Aufsichtsratsarbeit, Sitzungsleitung, Repräsentation des Aufsichtsrats) will der VGR-Arbeitskreis im Gesetz verankern und konkretisieren. Zudem soll der Katalog der Entscheidungen, die der Aufsichtsrat nicht auf Ausschüsse delegieren darf, präzisiert werden.

Verhältnis zur Hauptversammlung: In Fragen, in denen der Aufsichtsrat ausnahmsweise anstelle des Vorstands geschäftsführungsbefugt ist, soll er ebenso wie dieser die Möglichkeit erhalten, der Hauptversammlung Fragen der Geschäftsführung zur Entscheidung vorzulegen (§ 119 Abs. 2 AktG). Gleiches soll gelten, wenn der Aufsichtsrat über einen Zustimmungsvorbehalt an der Geschäftsführung des Vorstands mitwirkt. Vergütungen, die ein Aufsichtsratsmitglied von Dritten erhält, sollen künftig durchweg im Vergütungsbericht offenlegungspflichtig sein.

Außenkommunikation (Investorenkontakte): Schließlich soll die Außenkommunikation von Mitgliedern des Aufsichtsrats, in der Praxis insbesondere diejenige des Vorsitzenden, gegenüber Investoren, Presse etc. auf eine verlässliche Rechtsgrundlage gestellt werden. Gedacht ist dabei sowohl an prozedurale Regeln (Vorabermächtigung durch den Aufsichtsrat, die aber auch in allgemeiner Form erteilt werden kann; Information der übrigen Mitglieder über die erfolgte Außenkommunikation) als auch an inhaltliche Leitplanken (Beschränkung auf aufsichtsratspezifische Themen).

Gewiss bedürfen die genannten Punkte im Einzelnen noch weiterer Diskussion und Präzisierung. Nicht zu bestreiten sein dürfte indes, dass das Aufsichtsratsrecht eine Reihe von Ansatzpunkten für eine sinnvolle, systemimmanente Weiterentwicklung des Aktiengesetzes bietet. Eine »große Aktienrechtsreform«, die ihren Namen verdient, wird daher am Recht des Aufsichtsrats nicht vorbeigehen können. ←

¹⁰ § 107 Abs. 4 Sätze 4–6 AktG; siehe daneben auch noch § 25d Abs. 8 Sätze 7–8, Abs. 12 Sätze 6–7 KWG



Nominierungsprozesse des Aufsichtsrats weiterhin verbesserungsfähig

Autor: **Prof. Dr. Peter Henning**

Zahlreiche Unternehmen stehen aktuell vor großen Herausforderungen. Geopolitische Veränderungen, Fortschritte beim Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) und nicht zuletzt die Nachhaltigkeitsgesetzgebung führen zu finanziellen Schieflagen, die eine Anpassung der strategischen Ausrichtung notwendig machen. Immer häufiger wird daher nicht nur die richtige Besetzung des Vorstands, sondern auch des Aufsichtsrats eines Unternehmens angemahnt. War der Aufsichtsrat früher vor allem als Kontrollorgan gefragt, wird heute gefordert, dass er dem Vorstand auch in allen strategischen Fragestellungen als Sparringspartner zur Verfügung steht.

Gestiegene Transparenz über Kompetenz im Aufsichtsrat

Internationale institutionelle Investoren und Stimmrechtsberater stellen für börsennotierte Gesellschaften im Rahmen der weiteren Professionalisierung deutlich höhere Erwartungen an die Expertise, Qualifikation, Mandatsdauer und Zusammensetzung des Gremiums. Die Qualifikationsmatrix des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) von 2022 ermöglicht einen Einblick, ob ein Aufsichtsrat den gestiegenen Anforderungen gewachsen ist oder Kompetenzlücken bestehen. Schon seit 2017 wird im DCGK empfohlen, dass

der Aufsichtsrat, internationaler Best Practice folgend, für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen und ein Kompetenzprofil erarbeiten soll. Dieses sollte neben persönlichen Voraussetzungen (z. B. zeitliche Verfügbarkeit, Unabhängigkeit, Diskussionsfähigkeit, Diversität) und fachlichen Anforderungen an die Aufsichtsratsmitglieder auch für wesentliche Rollen im Aufsichtsrat spezifische Kompetenzen beschreiben.

Auch vor diesem Hintergrund ist es essenziell, im Aufsichtsrat die richtigen Mitglieder mit der notwendigen Branchenexpertise, Fachkenntnissen und Erfahrungen zu haben.



Prof. Dr. Peter Henning ist Rechtsanwalt und Partner bei HEADSAHEAD sowie Honorarprofessor an der Goethe Universität Frankfurt am Main.

Bessere Strukturierung der Nachfolgeplanung erforderlich

Mit Ausnahme der Arbeitnehmervertreter in mitbestimmten Gesellschaften werden die Aufsichtsratsmitglieder, von der Hauptversammlung gewählt. Doch wie kommen die besten Kandidatenvorschläge auf die Tagesordnung der Hauptversammlung?

Hierfür ist der Aufsichtsrat selbst zuständig. Ein strukturierter Nachfolgeprozess im Aufsichtsrat ist für Außenstehende bisher allerdings häufig nicht erkennbar. Der DCGK empfiehlt zwar seit 2006, dass der Aufsichtsrat einen Nominierungsausschuss bilden soll, der ausschließlich mit Vertretern der Anteilseigner besetzt ist und dem Aufsichtsrat für dessen Wahlvorschläge an die Hauptversammlung geeignete Kandidaten vorschlägt. Ein geordneter Prozess, wie es ihn im Ausland gibt, ist dennoch oft nicht vorhanden. Abhängig von der Unternehmensstrategie, die sich derzeit bei vielen Unternehmen rasant verändert, ist die aktuelle Besetzung zu analysieren und eine rollierende Erneuerung zu planen, was aufgrund der meist nicht mehr fünfjährigen, sondern nur noch drei- bis vierjährigen Bestelldauer auch einfacher umzusetzen ist.

Übertragung der Nachfolgeplanung auf Nominierungsausschuss

Zur Vorbereitung von Neubesetzungen gehört zwingend eine langfristige Nachfolgeplanung. Da im Aufsichtsratsplenium eine systematische Auseinandersetzung mit und Erörterung von sensiblen Personalthemen schwierig ist, ist die Delegation auf einen Ausschuss notwendig, in dem dies im kleineren Kreis möglich ist. Dieser könnte dann fortlaufend überprüfen, ob das Gremium insgesamt seinen Kompetenzanforderungen genügt oder Handlungsbedarf besteht. Dafür wird er die Qualifikationen der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder systematisch mit der Soll-Zusammensetzung aus dem Kompetenzprofil hinsichtlich Struktur, Größe, Zusammensetzung und Leistung abgleichen. Es erscheint dabei nicht hilfreich, für jedes Fachthema einen Spezialisten im Aufsichtsrat vorweisen zu können, der dann nur »seine« Themen überwacht. Entscheidend ist vielmehr, dass jedes Mitglied in allen Aufgabenbereichen ein adäquates Grundverständnis besitzt und sich aktiv einbringt.

Effizienzprüfung und Qualifikationsmatrix als Grundlage der Nachfolgeplanung

Eine wesentliche Grundlage für diese Aufgabe sind die Ergebnisse der regelmäßig durchzuführenden Effizienzprüfung des Aufsichtsrats sowie die Qualifikationsmatrix des Gesamtaufichtsrats, mit der sich der Aufsichtsrat mindestens ein Mal jährlich befassen sollte. Auch ist vom Nominierungsausschuss eine langfristige Nachfolgeplanung für die wichtigen Positionen in den Ausschüssen und den Vorsitzfunktionen zu erarbeiten, um frühzeitig auf anstehende Veränderungen zu reagieren und geeignete Nachfolgekandidaten zu gewinnen. Dafür kann er auf Kosten des Unternehmens auch externe Berater mandantieren, die mögliche Kandidaten identifizieren. Hat der Ausschuss sich intensiv mit der Kandidatenauswahl befasst, gibt er anschließend seine Empfehlungen an das Gesamtgremium, welches nach Bedarf das Kompetenzprofil nachschärft.

Bündelung der Personalfragen in einem einzigen Ausschuss?

Diese vorgeschlagene Erweiterung der Aufgaben des Nominierungsausschusses führt zu höheren Anforderungen an die Human Resources-Kompetenz seiner Mitglieder, ein Fachwissen, das sich dann auch in der Qualifikationsmatrix widerspiegeln sollte.

Dieselbe Expertise ist bisher schon in dem häufig anzutreffenden Personalausschuss gefordert, der sich mit der Besetzung und Nachfolgeplanung des Vorstands befasst. Zu überlegen wäre daher – wenn sich beide Ausschüsse mit sehr ähnlichen Aufgaben befassen – diese zusammenzulegen, um Kompetenzen zu bündeln und die Effektivität und Effizienz des Aufsichtsrats zu steigern.

In diesem Fall müsste er aber auch mit Arbeitnehmervertretern besetzt werden, die lediglich bei den Vorschlägen für die Hauptversammlung der Anteilseignervertreter formal nicht abstimmen dürften.

Es ist daher an der Zeit, die Rolle des Nominierungsausschusses sinnvoll weiterzuentwickeln und ihn mit zusätzlichen Aufgaben und besserer Besetzung effizienter zu machen, um ihm damit eine neue Wertigkeit zu geben. Die DCGK-Kommission sollte daher ihre bisherige Empfehlung zum Nominierungsausschuss überdenken. Dies könnte zur weiteren notwendigen Professionalisierung der Aufsichtsgremien beitragen. ←



Olaf Schick ist seit Mai 2023 Vorstand für Integrität und Recht bei der Continental AG, seit Juli 2024 zusätzlich Chief Financial Officer (CFO). Das IKS und RMS sind ebenso wie die Compliance- und Rechtsabteilung und die interne Revision Teil seines Vorstandsbereichs. Zuvor war der Jurist u. a. für Mercedes Benz als Chief Compliance Officer sowie in China als Chief Financial Officer tätig.

Dr. Jan-Hendrik Gnädiger, Partner KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Audit, Regulatory Advisory, Head of Sustainability Reporting & Governance, leitet bei KPMG den Beratungsbereich zu Corporate Governance, Risk und Compliance und berät Unternehmen zu Angemessenheits- und Wirksamkeitsaussagen zu den Management-Systemen.

Die Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex haben wir genutzt, unseren Prozess zur Darstellung unseres internen Kontroll- und Risikomanagementsystems zu überarbeiten – wirksam, effizient und pragmatisch Interview mit **Olaf Schick**

Dr. Jan-Hendrik Gnädiger: **Wie würden Sie Ihren gesamthaften Governance-Ansatz beschreiben und welche Rolle spielt dabei die sog. Aussage nach A.5 des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK-A.5-Aussage) zur Darstellung der Angemessenheit und Wirksamkeit des internen Kontrollsystems (IKS) und Risikomanagementsystems (RKS)?**

Olaf Schick: Wir benötigen als Unternehmen in diesen sehr herausfordernden Zeiten finanzielle Stärke, wir müssen Forschergeist und technologischen Fortschritt ermöglichen, klare Besinnung auf unsere Werte, »Zug zum Tor« und vollen Arbeitseinsatz. Dazu gehört ein ganzheitliches, risikoorientiertes Governance-, Risiko- und Compliance-System (GRC-System).

Die Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex zur Darstellung der Angemessenheit und Wirksamkeit des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems als Ergänzung der gesetzlichen Anforderungen von § 91 Abs. 3 AktG haben wir als Gelegenheit gesehen, einen neuen, umfassenden, aber gleichzeitig auch pragmatischen Prozess aufzusetzen.

Die DCGK-A.5-Aussage bietet mehrere Vorteile und schafft Wert in verschiedenen Dimensionen:

- **Rechtssicherheit:** Sie schafft Rechtssicherheit für Unternehmen und ihre Stakeholder, indem sie die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben bestätigt und eine qualitative Einschätzung der Governance-Systeme ermöglicht.
- **Frühzeitige Risikobewertung:** Durch die regelmäßige Überprüfung und Bestätigung der Wirksamkeit unseres IKS und RMS können wir Risiken frühzeitig erkennen und proaktiv managen. Wichtig ist, dass Verbesserungsbedarf identifiziert wird und mögliche Lücken geschlossen werden können.
- **Transparenz und Vertrauen:** Sie steigert das Vertrauen von Investoren und anderen Stakeholdern durch Transparenz und Klarheit über die Angemessenheit und Wirksamkeit unseres IKS und RMS.
- **Kontinuierliche Verbesserung:** Sie unterstützt uns dabei, unsere Governance-Systeme kontinuierlich zu verbessern und an neue Herausforderungen und Rahmenbedingungen anzupassen.

In unserem Unternehmen führt die konsequente Umsetzung zu einer verbesserten Risikokultur und unsere Entscheidungsprozesse werden robuster. Darüber hinaus hat der Prozess geholfen, die Rollenverständnisse und die Verantwortung im Zusammenspiel der ersten und zweiten Verteidigungslinie zu erhöhen. Es führt auch dazu, dass Führungskräfte mehr Verantwortung übernehmen.

Dr. Gnädiger: Welche Methoden und Prozesse nutzen Sie, um relevante Themenbereiche für die DCGK-A.5-Aussage zu identifizieren und sicherzustellen, dass diese kontinuierlich aktuell und vollständig sind?

Schick: Um die DCGK-A.5-Aussage in einer sich dynamisch verändernden Geschäftswelt aktuell und vollständig zu halten, ist ein klar definierter Prozess die Basis. Darüber hinaus geben interne Kontrollen und das Monitoring regulatorischer Anforderungen wertvolle Hinweise auf potenzielle Risiken. Im Einzelnen haben sich folgende Prozesse, Schritte und Maßnahmen aus meiner Sicht bewährt:

• **A.5-Prozess**

- **Risikoorientierte Analyse:** Wir führen regelmäßig risikoorientierte Analysen durch. Unser Risikoinventar und ein dediziertes Prozessmodell helfen uns, alle wesentlichen Bereiche/Funktionen (zweite Verteidigungslinie) zu identifizieren.
- **A.5-Workshops, A.5-Reports und Durchspracheterminale:** Alle relevanten Funktionen werden in den A.5-Prozess eingebunden, um eine umfassende Abdeckung sicherzustellen. In Workshops und Durchspracheterminen zusammen mit den relevanten Funktionen werden die Themen adressiert, diskutiert und dokumentiert. Besonderer Fokus liegt dabei auf angestrebten Verbesserungsmaßnahmen. Das GRC Committee, der Vorstand, der Prüfungsausschuss sowie Group Internal Audit sind in den Prozess involviert.

• **Regelmäßige IKS- und RMS-Reportings und Workshops:**

Durch kontinuierliche Überwachung und regelmäßige Berichterstattung können wir potenzielle Risiken frühzeitig erkennen und entsprechende Maßnahmen ergreifen. Regelmäßige Reportings bieten wertvolle Einblicke in die Effektivität der internen Kontrollen sowie Risikomanagementprozesse und ermöglichen fundierte Entscheidungen. Darüber hinaus werden die regulatorischen Anforderungen erfüllt.

– **Integration externer Faktoren:** Wir berücksichtigen sowohl interne Geschäftsentwicklungen als auch externe Faktoren wie Markttrends und regulatorische Änderungen.

– **Nutzung von KPIs und Frühindikatoren:** Wir verwenden KPIs und Frühindikatoren, um die Entwicklung von Risiken frühzeitig zu identifizieren, zu messen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

• **Monitoring regulatorischer Änderungen:**

Durch Monitoring von regulatorischen Änderungen und Marktentwicklungen bleiben wir stets auf dem neuesten Stand.

Für uns ist ein fortlaufender Optimierungsprozess von zentraler Bedeutung, der Rückmeldungen aus allen drei Verteidigungslinien aufgreift und in die Weiterentwicklung einfließen lässt. Dieser Prozess ermöglicht es uns, flexibel auf neue Herausforderungen zu reagieren und unsere Systeme und Prozesse stetig zu optimieren. →

Abbildung: Schritte zur Erstellung der Wirksamkeitsaussage



Quelle: Continental AG

Dr. Gnädiger: Welche konkreten Maßnahmen empfehlen Sie, um die geforderte DCGK-A5-Aussage verlässlich, belastbar und anhaltend treffen zu können?

Schick: Dies erfordert eine umfassende und systematische Herangehensweise, die sowohl die aktuellen Anforderungen erfüllt als auch flexibel genug ist, um sich an zukünftige Veränderungen anzupassen. Aus meiner Praxiserfahrung empfehle ich folgende konkrete Maßnahmen:

- Entwicklung einer integrierten Governance-Struktur mit klaren Verantwortlichkeiten und Eskalationswegen
- Gestaltung und Förderung einer integritätsgeleiteten Unternehmenskultur
- Standardisierung und Objektivierung des Prozesses zur Ableitung der A.5-Aussagen über Funktionsgrenzen hinweg
- Implementierung eines integrierten IKS und RMS sowie eine Verzahnung mit dem Compliance-Management-System zur ganzheitlichen Risiko-steuerung
- Einsatz unterstützender Tools sowie Aufbau eines durchgängigen Reportingsystems mit definierter Berichtskadenz
- regelmäßige interne und externe Audits zur Überprüfung und Bestätigung der Angemessenheit und Wirksamkeit des IKS und RMS sowie Erlangung relevanter Zertifizierungen
- kontinuierliche Schulungsinitiativen für Mitarbeiter aller Verteidigungslinien

Dr. Gnädiger: Welche zentralen und dezentralen Herausforderungen sehen Sie bei der Umsetzung und wie adressieren Sie diese über die verschiedenen Ebenen des Three Lines Model hinweg?

Schick: Die Umsetzung der DCGK-A.5-Aussage stellt uns vor verschiedene zentrale und dezentrale Herausforderungen, die wir über die verschiedenen Ebenen des Three Lines Model hinweg adressieren. Hier sind die wichtigsten Aspekte und unsere Lösungsansätze:

- **Three Lines Model:** Wir haben ein übergreifendes Governance-Framework etabliert, das die Zuständigkeiten klar regelt und gleichzeitig die Zusammenarbeit zwischen den Linien fördert. Dies stellt sicher, dass alle Ebenen des Unternehmens in den Prozess eingebunden sind und zur Wirksamkeit des IKS und RMS beitragen.

- **Balance zwischen zentraler Steuerung und dezentraler Verantwortung:** Durch klar definierte Richtlinien auf zentraler Ebene und spezifische Umsetzungsverantwortungen auf dezentraler Ebene stellen wir sicher, dass die Einheiten die übergeordneten Ziele und Standards einhalten, während sie gleichzeitig die Flexibilität haben, lokale Besonderheiten zu berücksichtigen.
- **Technologische Weiterentwicklungen:** Wir investieren gerade in ein neues, integriertes GRC-System. Dieses System ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung, erhöht die Integration und Transparenz und verbessert die Entscheidungsfindung.
- **Change-Management und kulturelle Anpassung:** Die Einführung und Umsetzung der DCGK-A.5-Aussage hat einen Kulturwandel innerhalb des Unternehmens erfordert. Diesen Wandel steuern wir durch intensive Kommunikation. Regelmäßige Informationsveranstaltungen und Schulungen fördern das Bewusstsein und die Akzeptanz für die A.5-Anforderungen.
- **Nachhaltigkeitsbezogene Aspekte:** Die Integration von Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen in das IKS und RMS ist für uns entscheidend, um den steigenden Anforderungen von Stakeholdern und Regulierungsbehörden gerecht zu werden.
- **Dynamische Megatrend-Identifikation:** Mithilfe des neuen integrierten Governance-Frameworks und klar geregelten Zuständigkeiten fördern wir bewusst die Zusammenarbeit der Linien. Dies ermöglicht eine systematische Identifikation und Evaluation neu aufkommender Megatrends, wobei Nachhaltigkeitsrisiken, disruptive Technologien sowie Resilienz als zentrale Themen betrachtet werden.
- **Vertrauensaufbau und Transparenz:** Der Aufbau von Vertrauen bei den Stakeholdern durch transparente Berichterstattung und klare Kommunikation über die Angemessenheit und Wirksamkeit der Governance-Systeme ist für uns von großer Bedeutung.
- **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess:** Besonders wichtig ist uns ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der Feedback aus allen drei Verteidigungslinien aufnimmt und in die Weiterentwicklung der Governance-Systeme einfließen lässt. Wir wollen flexibel auf neue Herausforderungen reagieren können und unsere Systeme und Prozesse kontinuierlich optimieren.
- **Effizienz und Zukunftsperspektiven:** Gleichzeitig ist es uns wichtig, auf Effizienz zu achten und die Dokumentationsanforderungen immer wieder zu überprüfen und auch bestmöglich zu minimieren.

Wir nutzen Standardisierungen und Digitalisierung, um unsere Effizienz kontinuierlich zu steigern und unsere Ressourcen optimal zu nutzen.

Dr. Gnädiger: Welche Rolle spielen interne und externe Assurance in dem Prozess?

Schick: Interne und externe Assurance spielen eine wichtige Rolle bei der Validierung und Sicherstellung der DCGK-A.5-Aussage. Die Kombination beider Perspektiven trägt aus meiner Sicht zu einer kontinuierlichen Verbesserung und Validierung unserer Prozesse bei, wobei die interne Assurance entscheidend ist, die externe ggf. auch nur vorübergehend oder rollierend eingesetzt wird.

Interne Assurance:

- Group Internal Audit, als dritte Verteidigungslinie, führt regelmäßige operative und funktionale Audits durch und evaluiert dabei auch die Umsetzung risikosteuernder Maßnahmen und interner Kontrollen. Darüber hinaus gibt es GRC-managementsystemspezifische Audits (vor allem Audits für die Beurteilung der Wirksamkeit eines Managementsystems). Festgestellte Abweichungen und Schwachstellen werden in Berichten zusammengefasst und etwaige Verbesserungsmaßnahmen werden initiiert.
- Group Internal Audit würdigt die Funktionsaussagen der im Scope befindlichen Bereiche zur Angemessenheit und Wirksamkeit des IKS und RMS basierend auf den Erkenntnissen durchgeführter Audits.

Externe Assurance:

- Externe Audits bieten eine unabhängige Bestätigung der Angemessenheit und Wirksamkeit unserer Systeme: Zertifizierungen wie ISO, TISAX und IATF bestätigen die Einhaltung regulatorischer Vorschriften und die Wirksamkeit unserer Governance-Systeme; externe Audits/Zertifizierungen in Bezug auf Readiness und IDW-Standards geben zusätzliche Assurance.
- Der externe Wirtschaftsprüfer kann eingebunden werden und den Prozess zur Beurteilung der Angemessenheit und Wirksamkeit des IKS und RMS würdigen.

Dr. Gnädiger: Wie nehmen Sie das Stakeholder-Interesse an dem Thema wahr?

Schick: Unser Prozess hat uns Stabilität gegeben. Das wissen unsere Stakeholder zu schätzen, da wir Transparenz und Sicherheit komprimiert darstellen können:

- **Investoren und Kapitalmärkte** bewerten zunehmend die Qualität des Risikomanagements und

internen Kontrollsystems als Indikator für gute Unternehmensführung.

- **Aufsichtsräte** benötigen belastbare Governance-Strukturen, um ihre Überwachungsaufgaben effektiv wahrnehmen zu können.
- **Regulatorische Anforderungen** werden kontinuierlich verschärft, was eine Anpassung und Verbesserung der Governance-Systeme erfordert.
- **Kunden und Geschäftspartner** integrieren Risikomanagement-Aspekte in ihre Lieferantenbewertungen, um sicherzustellen, dass ihre Partner ebenfalls hohe Standards einhalten.
- **Mitarbeiter** erwarten eine klare Risikoorientierung im Unternehmen, um sich sicher und unterstützt zu fühlen.

Wir begegnen diesem gestiegenen Interesse durch eine transparente, offene Kommunikation in verschiedenen Formaten – vom Geschäftsbericht bis hin zu spezifischen Stakeholder-Dialogen. Die Auseinandersetzung mit diesem Thema hat uns geholfen, das Vertrauen aller Stakeholder zu stärken. ←

Das Interview führte Dr. Jan-Hendrik Gnädiger.



GLOSSAR

DCGK A.5

Grundsatz 5: »Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der internen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung im Unternehmen hin (Compliance). Das interne Kontrollsystem und das Risikomanagementsystem umfassen auch ein an der Risikolage des Unternehmens ausgerichtetes Compliance Management System.«

Empfehlungen und Anregung A.5: »Im Lagebericht sollen die wesentlichen Merkmale des gesamten internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems beschrieben werden und soll zur Angemessenheit und Wirksamkeit dieser Systeme Stellung genommen werden.«

Three Lines Model

Das Three Lines Model ist ein Framework, das von der Institute of Internal Auditors (IIA) entwickelt wurde, um Organisationen bei der effektiven Governance und beim Risikomanagement zu unterstützen. Es teilt Verantwortlichkeiten in drei Verteidigungslinien:

- **Erste Verteidigungslinie:** Operatives Management, das für die Durchführung und Überwachung der täglichen Geschäftsaktivitäten sowie das Risikomanagement verantwortlich ist.
- **Zweite Verteidigungslinie:** Funktionen wie z.B. Risikomanagement und Compliance, die Governance-Standards setzen und die erste Linie unterstützen und überwachen.
- **Dritte Verteidigungslinie:** Interne Revision, die unabhängige Prüfungen und Beratungen durchführt, um die Angemessenheit und Wirksamkeit der Governance und des Risikomanagements zu bewerten.



Wie familiengeführte Weltmarktführer langfristig erfolgreich bleiben

Governance in Familienunternehmen: Strukturen, Kontrolle, Vertrauen Autor: Timo Herold

Familienunternehmen prägen die deutsche Wirtschaft: 91 Prozent aller aktiven Firmen hierzulande sind familiengeführt. Ihre Governance ist oft durch enge Verbundenheit, klare Strukturen und pragmatische Lösungen geprägt. Doch der Wandel in Regulatorik, Nachhaltigkeit und Digitalisierung stellt auch sie vor neue Herausforderungen. Die neue Studie »Von den Besten lernen: Die Governance familiengeführter Weltmarktführer« von KPMG in Kooperation mit der Hochschule Esslingen zeigt, wie diese Unternehmen ihre Aufsichtsgremien weiterentwickeln – und liefert wichtige Impulse für die Arbeit von Aufsichtsräten.

Doppelte Kontrolle: Freiwillige Gremienstruktur als Erfolgsfaktor

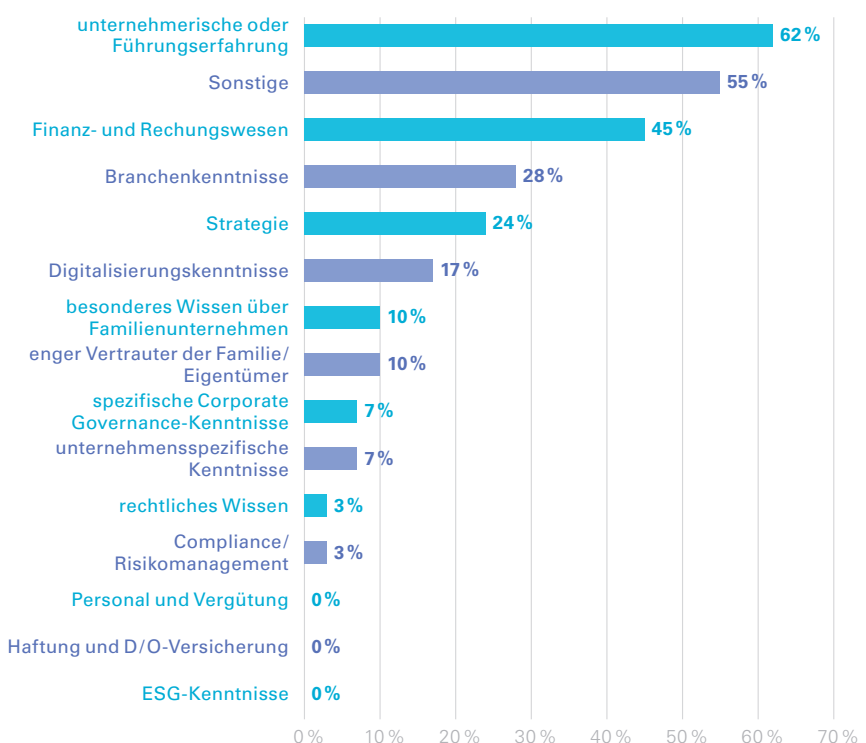
Ein zentrales Ergebnis: Viele Familienunternehmen etablieren freiwillig zusätzliche Gremien – etwa Familien- oder Industriebeiräte – und setzen damit auf ein Governance-Modell, das zwischen dem dualistischen deutschen System und angelsächsischen Verwaltungsstrukturen liegt.

Die Besetzung der Gremien folgt klaren Kriterien: Unternehmerische Führungserfahrung, finanzielle Expertise und Branchenkenntnis stehen im Vordergrund. 89 Prozent der Gremien verfügen über externe Experten, über 80 Prozent binden Hauptgesellschafter aktiv ein. Die emotionale Nähe kann dabei zur Stärke, aber auch zur Herausforderung werden – eine klare Governance-Struktur hilft, objektive Entscheidungen abzusichern.

Abbildung 1: Kenntnisse, die punkten: Fachkompetenz in Aufsichtsgremien

Fachliche Qualifikationen bei der Auswahl der Mitglieder

Mehrfachauswahl, prozentuale Angaben auf Basis aller Teilnehmer



Quelle: © 2025 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



INFORMATIONEN ZUR STUDIE

Die Ergebnisse reflektieren die Einschätzungen von Aufsichtsratsvorsitzenden, Hauptgesellschaftern sowie Mitgliedern der Geschäftsleitung familiengeführter Weltmarktführer in Deutschland. Für die Studie »Von den Besten lernen: Die Governance familiengeführter Weltmarktführer« haben die Hochschule Esslingen und die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 29 qualitative Interviews mit Entscheidenden aus Unternehmen mit einem Familienanteil von mindestens 20 Prozent durchgeführt. Grundlage der Auswahl war die Liste deutscher Weltmarktführer 2023. Die Befragung erfolgte anonym und vertraulich im Zeitraum 2023/2024 – persönlich oder per Videokonferenz.

Mehr zum Thema:

<https://kpmg.com/de/de/home/themen/2025/03/von-den-besten-lernen-weltmarktfuehrer-2025.html>



82 Prozent der befragten Unternehmen sehen steigende Anforderungen an die Aufsichtsarbeit. Gründe sind u. a. zunehmende Regulatorik, digitale Transformation und neue Technologien wie KI, die 71 Prozent als bedeutend für die künftige Unternehmensführung einstufen. Entsprechend hoch ist der Weiterbildungsbedarf: Die meisten Mandatsträger investieren mehrere Tage pro Jahr in ihre Qualifizierung.

Nachhaltigkeit: Von Werten zu Daten

57 Prozent der Unternehmen veröffentlichen bereits eine Nachhaltigkeitsberichterstattung. Dabei verändert sich die Herangehensweise: Weg von rein wertegestriebener Kommunikation, hin zu datengestützter, vergleichbarer ESG-Information – ein Trend, der sich auch in der Aufsicht niederschlägt. Bei einem Drittel der Unternehmen steht Nachhaltigkeit regelmäßig auf der Aufsichtsagenda.

Governance als Wettbewerbsvorteil

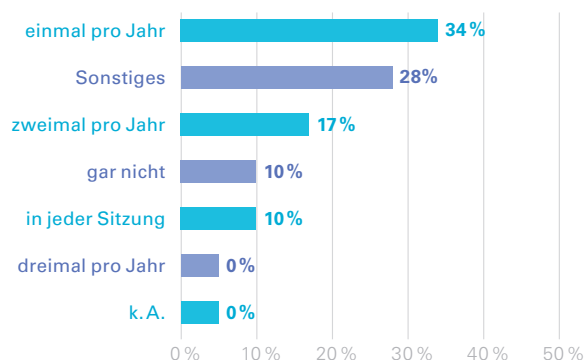
Governance in Familienunternehmen gelingt dann besonders gut, wenn Rollen klar verteilt, Family Governance aktiv gestaltet und die Kommunikation zwischen Aufsichtsgremium und Geschäftsführung auf Augenhöhe erfolgt. Dem Vorsitz des Gremiums kommt dabei eine Schlüsselrolle zu.

Die Ergebnisse zeigen: Familienunternehmen setzen auf strukturierte Governance, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Für Aufsichtsräte – ob in Familienunternehmen oder darüber hinaus – bedeutet das: Weiterbildung, Diversität, Nachhaltigkeitskompetenz und klare Rollenverteilungen sind zentrale Stellschrauben für eine zukunftsfähige Aufsicht. ←

Abbildung 2: Nachhaltigkeit auf der Aufsichtsagenda

Wie oft ist Nachhaltigkeit/ ESG ein Thema in den Gremiensitzungen

Prozentuale Angaben aller Antworten



Quelle: © 2025 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Der Mittelstand muss sich 2025 auf neue politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen einstellen

Worauf es 2025 für Familienunternehmen ankommt

Autorin: **Dr. Ladislava Klein**

Keyfacts:

Donald Trump will deutsche Start-ups verstärkt in die USA locken. Familienunternehmen können dafür sorgen, dass die Innovationskraft im Land bleibt.

Bei der Integration von KI sollten Familienunternehmen über Kooperationen mit jungen Tech-Start-ups nachdenken.

Das Omnibus-Paket der EU verspricht für einige Unternehmen bürokratische Entlastungen.

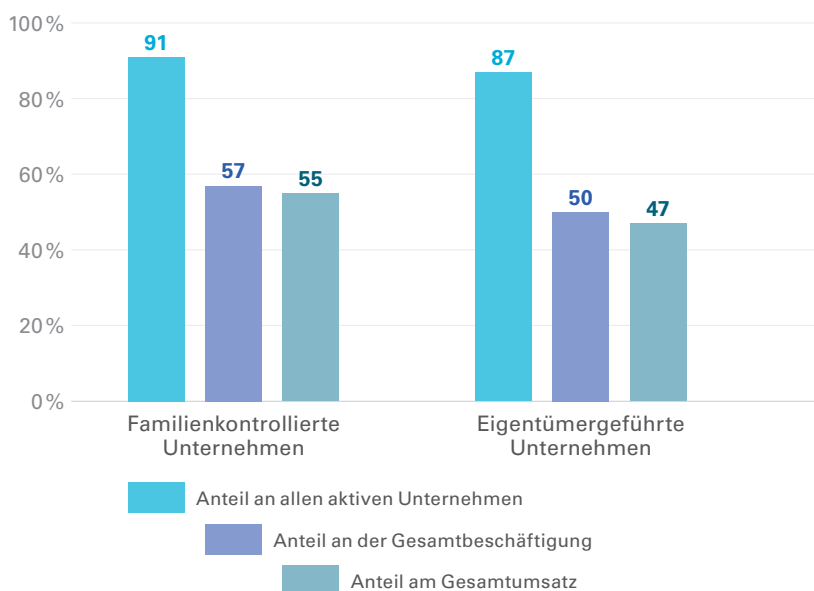
Familienunternehmen sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Rund die Hälfte der Unternehmen mit mehr als 50 Mio. EUR Umsatz in Deutschland ist familiengeführt. Ihre langfristige Orientierung, ihre Flexibilität und Innovationskraft haben sie widerstandsfähig gegenüber Krisen gemacht. Doch geopolitische Unsicherheiten, technologische Umbrüche und regulatorische Herausforderungen stellen sie 2025 vor neue Aufgaben. Welche Themen sind besonders wichtig?

Es stellt sich aber zunächst die Frage: Was genau ist ein Familienunternehmen? Eine einheitliche Definition gibt es nicht – weder in der Wissenschaft noch im allgemeinen Sprachgebrauch. Die Stiftung Familienunternehmen definiert Familienunternehmen als Unternehmen jeder Größe, bei denen die Mehrheit der Entscheidungsrechte bei der Gründerfamilie oder deren Nachkommen liegt und/oder ein Familienmitglied aktiv in der Leitung oder Kontrolle beteiligt ist. Auch börsennotierte Unternehmen zählen dazu, wenn Familien mindestens 25 Prozent der Entscheidungsrechte halten.



Anteile der Familienunternehmen in Deutschland an allen Unternehmen, an der Gesamtbeschäftigung und am Gesamtumsatz

Familienunternehmen als maßgebliche Größe der deutschen Wirtschaft (Angaben in Prozent)



Quelle: Statistisches Bundesamt (2023)

Dabei wird zwischen familienkontrollierten und eigentümergeführten Unternehmen unterschieden: Familienkontrollierte Unternehmen werden von einer kleinen Zahl natürlicher Personen kontrolliert – Eigentum und Leitung müssen dabei nicht übereinstimmen. Eigentümergeführte Unternehmen hingegen vereinen Eigentum und Leitung: Mindestens eine der kontrollierenden Personen ist auch operativ in der Unternehmensführung aktiv.

Geopolitik: Neue Herausforderungen durch Trump 2.0

Die neue US-Regierung unter Donald Trump setzt verstärkt auf Protektionismus. Höhere Zölle und steuerliche Anreize für in den USA ansässige Unternehmen könnten deutsche Familienunternehmen vor strategische Entscheidungen stellen. Insbesondere die Frage, ob eine Produktion in den USA langfristige Vorteile bringt, rückt in den Fokus.

Doch der Wettbewerb zwischen den Wirtschaftsräumen betrifft nicht nur die Produktion, sondern auch den Innovationssektor. Während viele Familienunternehmen überlegen, wo sie investieren, setzen US-Präsident Trump und sein Berater Elon Musk gezielt Anreize, um europäische Start-ups ins Land zu holen – ein Trend, der Deutschlands Innovationskraft schwächen könnte. Um dieser Abwanderung von Know-how entgegenzuwirken, sind Familienunternehmen gefordert, stärker mit Universitäten und jungen Technologieunternehmen zusammenzuarbeiten, insbesondere im Bereich KI.

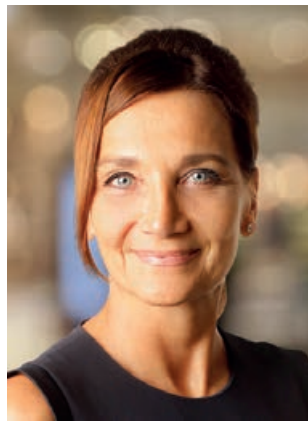
Ob die Einführung eines Digitalministeriums in Deutschland ausreicht, um den Standort attraktiver zu machen, bleibt fraglich. Wichtiger wären gezielte Anreize für Gründer und mehr Investitionen in zukunftsweisende Technologien. Hier können Familienunternehmen eine Schlüsselrolle übernehmen, indem sie verstärkt Risikokapital bereitstellen und sich als Innovationsförderer positionieren. Auch kleinere Investitionen können helfen, langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und den Technologiestandort Deutschland zu stärken.





»Die zentrale Herausforderung besteht jetzt darin, die künstliche Intelligenz von einem Buzzword in konkrete Geschäftsmöglichkeiten zu übersetzen.«

Dr. Ladislava Klein, CMO, Mitglied des Vorstands, Bereichsvorständin für Familienunternehmen, Regionalvorstand West – Köln, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Künstliche Intelligenz: Effizienz und Innovation vereinen

KI ist längst kein Zukunftsversprechen mehr, sondern eine Schlüsseltechnologie für Unternehmen. Viele Familienunternehmen nutzen sie bereits zur Prozessoptimierung. Weitaus größere Chancen bieten sich, wenn KI gezielt für Innovationen eingesetzt wird. Predictive AI ermöglicht Marktanalysen, personalisierte Kundenansprache und automatisierte Entscheidungsprozesse. Unternehmen, die KI nicht nur zur Effizienzsteigerung nutzen, sondern als Treiber neuer Geschäftsmodelle verstehen, können sich entscheidende Wettbewerbsvorteile sichern.

Die erfolgreiche Integration von KI erfordert jedoch eine strategische Planung. Unternehmen sollten zunächst analysieren, welche Anwendungsfälle den größten Nutzen bringen und sich dann schrittweise an komplexere KI-Modelle heranwagen. Wichtig ist auch, dass die Mitarbeiter:innen entsprechend geschult werden, um mit den neuen Technologien effektiv arbeiten zu können. Dabei empfiehlt es sich, mit kleinen, praxisnahen Use Cases zu starten, um Berührungspunkte abzubauen und erste Erfolge sichtbar zu machen. Cloud-Lösungen und ein durchdachtes Datenmanagement sind essenziell, um die technischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche KI-Implementierung zu schaffen.

ESG: Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil

Nachhaltigkeit ist längst nicht mehr nur ein regulatorisches Muss, sondern auch ein entscheidender Faktor für wirtschaftlichen Erfolg. Kunden, Investoren und Talente erwarten von Unternehmen klare ESG-Strategien. Unternehmen, die in ressourcenschonende Prozesse, klimaneutrale Lieferketten und nachhaltige Geschäftsmodelle investieren, stärken nicht nur ihre Marktposition, sondern erhöhen auch ihre Attraktivität als Arbeitgeber. Besonders junge Talente legen Wert auf soziale und ökologische Verantwortung. Für Familienunternehmen, die traditionell langfristig denken, ist ESG daher weit mehr als eine Pflicht – es ist eine Chance zur Differenzierung und Zukunftssicherung.

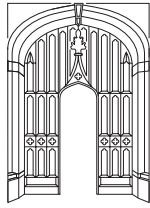
Omnibus-Paket: Weniger Bürokratie, aber ESG bleibt relevant

Während die ursprüngliche Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) viele Mittelständler bereits 2025 vollumfänglich zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet hätte, soll ihr Anwendungsbereich durch das Omnibus-Proposal der EU nun erheblich eingeschränkt werden. Nach dem aktuellen Vorschlag sollen zukünftig Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitenden nicht mehr berichten, die Anzahl der ESG-Datenpunkte soll reduziert werden. Zudem soll sich für viele Mittelständler die Erstanwendung der Berichtspflichten auf 2027 verschieben. Das könnte für zahlreiche Familienunternehmen eine komplette Befreiung von der Berichtspflicht oder einen erheblichen zeitlichen Puffer und damit eine nicht unerhebliche Entlastung bedeuten.

Doch auch ohne die geplante Neuregelung der Berichtspflichten bleibt ESG für Familienunternehmen relevant. Große Konzerne und Kreditgeber fordern weiterhin Nachhaltigkeitsnachweise von ihren Zulieferern, sodass sich viele Mittelständler mit ESG-Themen auseinandersetzen müssen – unabhängig von regulatorischen Vorgaben. Wer frühzeitig eine freiwillige ESG-Strategie entwickelt, bleibt langfristig wettbewerbsfähig, sichert sich Zugang zu Kapital und Marktchancen in einer zunehmend nachhaltigkeitsorientierten Wirtschaft und bleibt weiterhin attraktiv für Kunden sowie Mitarbeitende.

Fazit

2025 kann für Familienunternehmen ein entscheidendes Jahr werden. Wer in Technologie, ESG und geopolitische Strategien investiert, kann sich langfristige Wettbewerbsvorteile sichern. Wichtig ist, nicht nur auf äußere Veränderungen zu reagieren, sondern die Transformation aktiv zu gestalten. Durch gezielte Investitionen und strategische Partnerschaften können Familienunternehmen ihre Marktstellung langfristig behaupten und ihre Rolle als Stütze der deutschen Wirtschaft weiter ausbauen. ←



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



EU verbietet in Zwangsarbeit hergestellte Produkte auf dem Unionsmarkt

Autorinnen: **Nadine Bauer** und **Stefanie Eich, LL.M.**

Unternehmen sollten das Thema in die bestehenden Sorgfaltspflichten entlang ihrer Lieferketten integrieren

Ende 2024 wurde die Verordnung über ein Verbot von in Zwangsarbeit¹ hergestellten Produkten auf dem Unionsmarkt im Amtsblatt der EU veröffentlicht. Sie verbietet das Inverkehrbringen, Bereitstellen und Ausführen dieser Produkte. Die Verordnung ist am 13.12.2024 in Kraft getreten, gilt aber erst ab dem 14.12.2027.

Die Verordnung wurde vor dem Hintergrund geschaffen, dass es bisher keine unionsrechtliche Möglichkeit gab, ein Produkt, das in Zwangsarbeit hergestellt wurde, unmittelbar zurückzuhalten, zu beschlagnahmen oder dessen Rücknahme vom Markt anzuordnen. Nunmehr wird es verboten sein, in Zwangsarbeit hergestellte Produkte auf dem Unionsmarkt in Verkehr zu bringen und bereitzustellen oder aus dem Unionsmarkt auszuführen. Mit der Verordnung sollen explizit keine zusätzlichen Sorgfaltspflichten für die Wirtschaftsakteure eingeführt werden. Vielmehr wird sie ergänzend neben bereits existierende Regelwerke – wie die EU-Lieferkettenrichtlinie (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD) – treten.



¹ Verordnung (EU) 2024/3015 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27.11.2024 über ein Verbot von in Zwangsarbeit hergestellten Produkten auf dem Unionsmarkt sowie zur Änderung der Richtlinie (EU) 2019/1937, EUABl. L 33 vom 12.12.2024

Was regelt die Verordnung?

Artikel 3 untersagt Wirtschaftsakteuren das Inverkehrbringen, Bereitstellen und Ausführen von in Zwangsarbeit hergestellten Produkten. Artikel 4 stellt klar, dass auch Onlinehandel von der Verordnung betroffen ist. Dabei gelten Produkte, die online zum Verkauf in der EU angeboten werden als auf dem Markt bereitgestellt. Produkte, die bereits den Endkunden erreicht haben, müssen jedoch nicht zurückgenommen werden. **Wirtschaftsakteur** meint jede natürliche oder juristische Person oder Personenvereinigung, die Produkte auf dem Unionsmarkt in Verkehr bringt, bereitstellt oder Produkte ausführt. **Zwangsarbeit** ist definiert als jede Art von Arbeit oder Dienstleistung, die von einer Person unter Androhung irgendeiner Strafe verlangt wird und für die sie sich nicht freiwillig zur Verfügung gestellt hat, einschließlich der Zwangsarbeit von Kindern.

Welche Maßnahmen sind zu erwarten?

Die Verordnung ermächtigt die Überwachungsbehörden, **Untersuchungen** gegen die Wirtschaftsakteure einzuleiten und Überprüfungen vor Ort vorzunehmen. Hierbei verfolgen die Behörden einen risikobasierten Ansatz. Die Kommission ist federführend zuständig, wenn die mutmaßliche Zwangsarbeit außerhalb der EU stattfindet, die Behörden der Mitgliedstaaten agieren im Falle des Einsatzes von Zwangsarbeit in ihrem jeweiligen Hoheitsgebiet. Bis zum 14.12.2025 müssen die Mitgliedstaaten die national zuständigen Behörden benennen.

Zudem erlassen die Mitgliedstaaten Vorschriften über **Sanktionen**, die wirksam, verhältnismäßig und abschreckend sein sollen. Der Wirtschaftsakteur kann bspw. aufgefordert werden, nachzuweisen, dass die Zwangsarbeit in der Lieferkette innerhalb einer bestimmten Frist beseitigt wurde. Ebenso können Geld-

Nadine Bauer leitet den Bereich Ausländisches Wirtschaftsrecht bei Germany Trade and Invest am Bonner Standort. Ihr Tätigkeitsschwerpunkt umfasst die wirtschaftsrechtlichen Entwicklungen in den westeuropäischen Staaten.

Stefanie Eich, LL.M., ist Deputy Director Zoll bei Germany Trade and Invest in Bonn. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen im EU-Zollrecht, u. a. CBAM und Antidumping. Sie verfügt über mehrjährige Erfahrung als Referentin im Europäischen Parlament in Brüssel.



Foto: © GTA/IRheinfoto



Foto: © GTA/IRheinfoto

strafen verhängt werden. Im Rahmen der Sanktionierung sollen u. a. eine einschlägige frühere Nichteinhaltung sowie der Umfang der Zusammenarbeit mit den zuständigen Behörden Berücksichtigung finden.

Die Verordnung beabsichtigt, den **Informationsaustausch** zwischen den Mitgliedstaaten zu fördern: Dazu richtet die Kommission eine Datenbank für Bereiche und Produkte mit Zwangsarbeitsrisiko ein. Die Behörden der Mitgliedstaaten sollen sich gegenseitig informieren, wenn der Verdacht besteht, dass es innerhalb der EU zu Verstößen gegen die Verordnung kommt, oder Informationen an die Kommission weitergeben, wenn sie den Einsatz von Zwangsarbeit in einem Drittland vermuten.

Was passiert mit Produkten, die entgegen dem Verbot in Verkehr gebracht wurden?

Artikel 20 ff. regelt die Vorgehensweise bei Verstößen: Spricht die zuständige Behörde ein Verbot aus, werden die verantwortlichen Wirtschaftsakteure verpflichtet, die Waren vom Markt zu nehmen. Die Produkte sind zu recyceln oder unbrauchbar zu machen, wenn Recycling nicht möglich ist. Verderbliche Waren wie bspw. Lebensmittel sind gemeinnützigen Einrichtungen oder anderen im öffentlichen Interesse liegenden Initiativen zu spenden.

Wie werden Entscheidungen über Verstöße überwacht?

Die zuständigen Behörden, die einen Verstoß gegen das Verbot festgestellt haben, informieren die nationalen Zollbehörden. Diese überwachen die Einhaltung der Ein- und Ausfuhrverbote. Zur Identifizierung betroffener Produkte sind zusätzliche Informationen zur Ware notwendig, bspw. über den Hersteller, Lieferanten oder zum Produkt selbst. Die EU-Kommission soll mittels

eines delegierten Rechtsakts Produkte festlegen, für die erhöhte Informationsanforderungen gelten, sowie welche Angaben erforderlich sind.

Welche Vorbereitungen sollten getroffen werden?

Wirtschaftsakteure sollten sich kritisch mit der Lieferkette ihrer Produkte auseinandersetzen und auf Untersuchungen und Vor-Ort-Überprüfungen vorbereitet sein. Dazu zählt insbesondere, kurzfristig Auskünfte zu den von ihnen ergriffenen Maßnahmen gegen Zwangsarbeit erteilen zu können.

Die Kommission stellt bis zum 14.6.2026 Leitlinien zur Verfügung, die den Wirtschaftsakteuren bei der Umsetzung der Verordnung behilflich sein sollen. Ebenso können Wirtschaftsbeteiligte die Datenbank gegen Zwangsarbeit nutzen, die die EU-Kommission einrichtet. Diese soll Informationen über Risiken enthalten und Unternehmen somit als Hilfestellung dienen, sich über etwaige Risiken innerhalb ihrer Lieferkette zu informieren. Diese Risiken betreffen bspw. bestimmte geografische Gebiete oder bestimmte Produkte und Produktgruppen. In einem zentralen Portal sollen alle Informationen gebündelt werden. Neben den Leitlinien und der Risikodatenbank soll das Portal auch die zuständigen Behörden auflisten und auf weitere Informationsquellen verlinken. Zudem sollen dort alle Entscheidungen über Verbote eines Produkts, Aufhebung eines Verbots sowie die Ergebnisse von Überprüfungen veröffentlicht werden. Die zuständigen nationalen Behörden müssen Kontaktstellen benennen, die KMUs über die Anforderungen und Umsetzung informieren. Die Verordnung spricht von Unterstützung für KMUs und Schulungen für Wirtschaftsakteure, eine Verpflichtung, diese anzubieten, besteht jedoch nicht.





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

Verordnung zur entwaldungsfreien Lieferkette – erstmalige Anwendung ab Ende 2025

Autorin: **Dr. Astrid Gundel**

Die EU-Entwaldungsverordnung¹ (EU Deforestation Regulation, EUDR) trat Ende Juni 2023 in Kraft. Von dem Regelwerk sind mehr Unternehmen betroffen, als es auf den ersten Blick erscheinen mag.

Ziel der Verordnung ist die Bekämpfung der weltweiten Entwaldung und Waldschädigung. Zudem sollen der EU-Beitrag zu Treibhausgasemissionen und der weltweite Verlust an biologischer Vielfalt verringert werden. Hierzu enthält die Verordnung

- ein Verbot zum Inverkehrbringen, Ausführen und Handeln von bestimmten Rohstoffen und Erzeugnissen, die den Waldbestand gefährden;
- eine damit verbundene Verpflichtung zur Erfüllung bestimmter Sorgfaltsanforderungen sowie
- eine Pflicht zur öffentlichen Berichterstattung.

¹ Verordnung (EU) 2023/1115 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 31.5.2023 über die Bereitstellung bestimmter Rohstoffe und Erzeugnisse, die mit Entwaldung und Waldschädigung in Verbindung stehen, auf dem Unionsmarkt und ihre Ausfuhr aus der Union sowie zur Aufhebung der Verordnung (EU) Nr. 995/2010, EUAbI. L 150, S. 206, online abrufbar unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023R1115>. Die Verordnung ist am 29.6.2023 in Kraft getreten. Sie ersetzt die EU-Holzhandelsverordnung, die sich vor allem auf die Bekämpfung des illegalen Holzeinschlags konzentrierte (Verordnung (EU) Nr. 995/2010 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 20.10.2010 über die Verpflichtungen von Marktteilnehmern, die Holz und Holzzeugnisse in Verkehr bringen, EUAbI. L 295, S. 23, online abrufbar unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32010R0995>).



Bedeutung der Wälder für Klima und Artenvielfalt

Wälder spielen u. a. eine wichtige Rolle beim Schutz des Klimasystems und der Artenvielfalt, die wiederum zentral für die Resilienz von Ökosystemen und damit auch für die Wirtschaft – insbesondere den Bau-, Landwirtschafts- sowie den Lebensmittel- und Getränkesektor – ist. Laut der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO) ist die Waldfläche zwischen 1990 und 2020 durch Abholzung weltweit um 420 Mio. Hektar zurückgegangen,² was einer Fläche größer als die der EU gleichkommt. Als eine wichtige Ursache für diesen Rückgang wird der Verbrauch in der EU angesehen; die EU schätzt, dass ohne regulatorische Maßnahmen durch diesen Verbrauch die Entwaldung allein bis 2030 auf eine Fläche von rund 248.000 Hektar jährlich zunehmen wird.

² Vgl. hierzu näher FAO, Global Forest Resources Assessment 2020, online abrufbar unter <https://www.fao.org/interactive/forest-resources-assessment/2020/en/>

Ursprünglich sollte die Verordnung ab Ende Dezember 2024 Anwendung finden. Auf Initiative der EU-Kommission, der das Europäische Parlament und der Rat zugestimmt haben, wurde der erstmalige Anwendungszeitpunkt jedoch um ein Jahr auf den 30.12.2025, für Kleinst- und Kleinunternehmen auf den 20.6.2026 verschoben.³

Der Aufsichtsrat sollte die verlängerte Vorbereitungszeit nutzen, um die Erfüllung der Anforderungen insbesondere in Bezug auf die Vorgaben aus der Sorgfaltspflicht (siehe hierzu unter III.) im Rahmen der Überwachung der Unternehmensleitung und der Wirksamkeit der unternehmerischen Kontrollsysteme noch einmal kritisch zu überprüfen und mit dem Vorstand zu diskutieren.

Im Folgenden haben wir den wesentlichen Inhalt der Verordnung kurz zusammengefasst:

I. Anwendungsbereich

Die Verordnung betrifft Marktteilnehmer und Händler. **Marktteilnehmer** ist jede natürliche oder juristische Person, die im Rahmen einer gewerblichen Tätigkeit⁴ relevante Rohstoffe oder Erzeugnisse erstmalig in der EU bereitstellt (**Inverkehrbringen**) oder ausführt.⁵ **Händler** ist jede natürliche oder juristische Person oder rechtsfähige Personenvereinigung in der Lieferkette, die im Rahmen einer gewerblichen Tätigkeit relevante Erzeugnisse auf dem Markt bereitstellt und nicht gleichzeitig Marktteilnehmer ist.⁶

Für **KMU⁷-Händler** gelten umfassende Erleichterungen.⁸ Für **KMU-Marktteilnehmer** sind die Vorgaben zur Sorgfaltspflicht, wenn diese bereits durch einen Vorlieferanten erfüllt wurde, und zur Risikominimierung weniger streng (siehe unter II. und III.[3.]). Auf KMUs findet zudem die Pflicht zur öffentlichen Berichterstattung keine Anwendung (siehe unter IV.).

3 Verordnung (EU) 2024 des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Verordnung (EU) 2023/1115 hinsichtlich der Bestimmungen zum Geltungsbeginn, noch nicht im Amtsblatt veröffentlicht

4 Zur Definition des Passus »im Rahmen einer gewerblichen Tätigkeit« vgl. Art. 2 Nr. 19 EUDR

5 Vgl. Art. 2 Nr. 15 f. EUDR. Bringt eine außerhalb der EU niedergelassene natürliche oder juristische Person relevante Erzeugnisse in den Verkehr, gilt die erste in der EU niedergelassene natürliche oder juristische Person, die diese auf dem Markt bereitstellt, als Marktteilnehmer im Sinne der Verordnung, vgl. Art. 7 EUDR.

6 Vgl. Art. 2 Nr. 17–20

7 Zur Definition des Begriffs »KMU« vgl. Art. 2 Nr. 30 EUDR

8 Vgl. Fn. 11

Relevante Rohstoffe und Erzeugnisse

Betroffen sind Rohstoffe, deren Verbrauch in der EU am relevantesten für die weltweite Entwaldung und Waldschädigung ist und deren Regulation den größten Nutzen je Handelseinheit bringen könnte. Dies sind neben Holz die Rohstoffe Ölpalme, Soja, Kakao, Kaffee, Rinder und Kautschuk (sog. relevante Rohstoffe).⁹ Zudem fallen Erzeugnisse, die diese Rohstoffe enthalten, mit diesen gefüttert wurden oder unter deren Verwendung hergestellt wurden unter die Verordnung (sog. relevante Erzeugnisse).¹⁰



II. Verbot des Inverkehrbringens und Handelns bestimmter relevanter Rohstoffe und Erzeugnisse

Die Verordnung verbietet Marktteilnehmern bzw. Händlern, die keine KMUs sind (Nicht-KMU-Händler),¹¹

- das **Inverkehrbringen** eines relevanten Rohstoffs oder Erzeugnisses, d. h. deren erstmalige Bereitstellung in der EU,¹²
- die **Bereitstellung** eines relevanten Rohstoffs oder Erzeugnisses auf dem Markt, d. h. deren entgeltliche oder unentgeltliche Abgabe zum Vertrieb, Verbrauch oder zur Verwendung in der EU im Rahmen einer gewerblichen Tätigkeit¹³ sowie
- das **Ausführen**¹⁴ eines relevanten Rohstoffs oder Erzeugnisses, →

9 Vgl. Art. 2 Nr. 1, Anhang I EUDR

10 Vgl. Art. 2 Nr. 2, Anhang I EUDR

11 Für KMU-Händler bestehen »lediglich« bestimmte Informationssammelungs- und -speicherungspflichten zu Lieferanten und Abnehmern (vgl. näher Art. 5 Abs. 2–6 EUDR). Sie sind zudem verpflichtet, die zuständige Behörde sowie betroffene Händler zu unterrichten, wenn sie glauben, dass ein von ihnen in den Handel gebrachtes relevantes Erzeugnis gegen die Verordnung verstößt (vgl. näher Art. 5 Abs. 5 EUDR).

12 Vgl. Art. 2 Nr. 16 EUDR

13 Vgl. Art. 2 Nr. 18 f. EUDR

14 Zur Definition des Begriffs »Ausfuhr« vgl. Art. 2 Nr. 37 EUDR

wenn nicht kumulativ die folgenden drei Voraussetzungen vorliegen:

- Die relevanten Rohstoffe und Erzeugnisse müssen **entwaldungsfrei** sein, d. h. sie dürfen nicht unter Nutzung von Flächen, die nach dem 31.12.2020 entwaldet wurden, hergestellt worden sein und es darf bei Erzeugnissen, die Holz enthalten oder unter dessen Verwendung hergestellt wurden, nicht nach dem 31.12.2020 zu Waldschädigung gekommen sein.¹⁵
- Die relevanten Rohstoffe oder Erzeugnisse müssen **gemäß den einschlägigen Rechtsvorschriften des Erzeugerlands¹⁶ erzeugt¹⁷** worden sein.
- Für die relevanten Rohstoffe oder Erzeugnisse muss zuvor eine **Sorgfaltserklärung** (siehe Infokasten) abgegeben worden sein.¹⁸

Das Inverkehrbringen, das Ausführen und die Bereitstellung relevanter Rohstoffe bzw. Erzeugnisse ist auch dann untersagt, wenn

- die Erfüllung der **Sorgfaltspflicht** (siehe hierzu unter III.) ergeben hat, dass ein **nicht vernachlässigbares Risiko¹⁹** dahingehend besteht, dass die vorgenannten drei Voraussetzungen nicht erfüllt sind oder
- der Marktteilnehmer bzw. der Nicht-KMU-Händler nicht in der Lage war, die **Sorgfaltspflicht** (siehe hierzu unter III.) **zu erfüllen.**²⁰

Marktteilnehmer und Nicht-KMU-Händler müssen zudem unverzüglich die zuständige Behörde sowie die Händler, von denen sie die Ware erhalten haben, unterrichten, wenn sie nach dem Inverkehrbringen erfahren, dass die Gefahr besteht, dass ein relevanter Rohstoff oder Erzeugnis nicht den Vorgaben der Verordnung entspricht.²¹

15 Zur Definition des Begriffs »entwaldungsfrei« vgl. näher Art. 2 Nr. 13, 3–8 EUDR

16 Zur Definition des Passus »einschlägige Rechtsvorschriften des Erzeugerlands« vgl. Art. 2 Nr. 40 EUDR

17 Zur Definition des Begriffs »erzeugt« vgl. Art. 2 Nr. 14 EUDR

18 Vgl. Art. 3, 4 Abs. 4, Art. 5 Abs. 1 EUDR

19 Zur Definition des Passus »vernachlässigbares Risiko« vgl. Art. 2 Nr. 26 EUDR

20 Vgl. Art. 2 Nr. 25, Art. 4 Abs. 4, Art. 5 Abs. 1 EUDR

21 Vgl. Art. 4 Abs. 5 S. 1 EUDR; für die Ausfuhr vgl. Art. 4 Abs. 5 S. 2 EUDR

Sorgfaltserklärung

Die Sorgfaltserklärung muss **vor dem Inverkehrbringen, Ausführen bzw. der Bereitstellung** der relevanten Rohstoffe und Erzeugnisse den zuständigen Behörden übermittelt werden.²² Durch die Übermittlung²³ übernimmt der Marktteilnehmer bzw. Nicht-KMU-Händler die Verantwortung dafür, dass nicht gegen das unter II. genannte Verbot verstoßen wurde. Der Inhalt der Sorgfaltserklärung umfasst:

- Angaben gemäß **Anhang II der EUDR**, z. B. die Nennung des Erzeugerlands sowie der Geolokalisierung aller Grundstücke, auf denen die relevanten Rohstoffe erzeugt wurden, einschließlich
- einer Erklärung, dass die **Sorgfaltspflicht** (siehe hierzu unter III.) erfüllt wurde und kein oder lediglich ein vernachlässigbares Risiko festgestellt wurde, gegen das oben genannte Verbot zu verstoßen.

Innerhalb der Lieferkette bestehen Erleichterungen – insbesondere für KMU-Marktteilnehmer –, wenn bereits Vorlieferanten eine Sorgfaltserklärung übermittelt haben.²⁴ Zur öffentlichen Berichterstattung über die Erklärung siehe unter IV.

III. Sorgfaltspflicht

Das Inverkehrbringen, das Ausführen und die Bereitstellung relevanter Erzeugnisse ist auch dann untersagt, wenn die Sorgfaltspflicht nicht erfüllt wurde oder ihre Erfüllung ergibt, dass ein nicht vernachlässigbares Risiko für einen Verstoß besteht (siehe hierzu unter II.).²⁵ Die Sorgfaltspflicht beinhaltet Vorgaben:

- zum **Zusammentragen bestimmter Informationen** als Grundlage für die Risikobewertung (siehe im Folgenden unter 1.),
- zur **Risikobewertung** (siehe unter 2.) sowie
- zur **Risikominderung** (siehe unter 3.).

Um sicherzustellen, dass die Sorgfaltspflicht erfüllt wird, müssen Marktteilnehmer und Nicht-KMU-Händler eine sog. **Sorgfaltspflichtregelung** erarbeiten, die mindestens jährlich auf Aktualisierungsbedarf hin zu überprüfen ist.²⁶ Die Sorgfaltspflichtregelung soll den Rahmen für Verfahren und Maßnahmen enthalten, die sicherstellen, dass die relevanten Rohstoffe und Erzeugnisse nicht gegen das oben genannte Verbot (siehe unter II.) verstoßen.

22 Vgl. näher Art. 4 Abs. 2, 3, Art. 5 Abs. 1 EUDR; zur Möglichkeit des Verweises auf bereits von anderen Marktteilnehmern übermittelte Erklärungen vgl. Art. 4 Abs. 8–10 EUDR

23 Vgl. hierzu Art. 33 EUDR

24 Vgl. näher Art. 4 Abs. 8–10 EUDR

25 Vgl. Art. 4 Abs. 1, 4 lit. b, c, Art. 5 Abs. 1, Art. 8–11 EUDR; zu Erleichterungen für Erzeugnisse bei geringem Risiko vgl. Art. 13 EUDR

26 Vgl. näher Art. 5 Abs. 1, Art. 12 Abs. 1, 2 EUDR

Alle im Zusammenhang mit der Sorgfaltspflicht stehenden Unterlagen müssen mindestens fünf Jahre lang aufgehoben werden.²⁷

Für KMU-Marktteilnehmer bestehen umfassende Erleichterungen, wenn Vorlieferanten bereits die Sorgfaltspflicht erfüllt haben.²⁸

1. Vorgaben zum Zusammentragen bestimmter Informationen

Marktteilnehmer und Nicht-KMU-Händler müssen Informationen sammeln, aus denen ersichtlich ist, dass die relevanten Erzeugnisse nicht gegen das unter II. genannte Verbot verstoßen.²⁹ Auf Verlangen müssen die gesammelten Informationen den zuständigen Behörden zur Verfügung gestellt werden.

2. Vorgaben zur Risikobewertung

Auf Grundlage der gesammelten Informationen ist eine Risikobewertung vorzunehmen, um festzustellen, ob das Risiko besteht, gegen das unter II. genannte Verbot zu verstoßen.³⁰ Die Bewertung ist zu dokumentieren und mindestens jährlich zu überprüfen. Auf Verlangen ist sie den zuständigen Behörden zur Verfügung zu stellen.³¹

3. Vorgaben zur Risikominderung

Kommt die Risikobewertung zu dem Ergebnis, dass ein nicht vernachlässigbares Risiko besteht, müssen vor dem Inverkehrbringen, Ausführen bzw. der Bereitstellung Verfahren und Maßnahmen zur Risikominderung angewandt werden, die dahingehend geeignet sind, dass kein oder nur noch ein vernachlässigbares Risiko besteht.³² Als Beispiele für solche Verfahren und Maßnahmen werden u. a. das Anfordern zusätzlicher Informationen sowie die Durchführung von Audits genannt.

Darüber hinaus müssen die Marktteilnehmer und Nicht-KMU-Händler Maßnahmen ergreifen, um generell das Risiko für einen Verstoß zu mindern und zu steuern. Hierzu müssen sie über angemessene und verhältnismäßige Strategien, Kontrollen und Verfahren verfügen. Dies umfasst Modellverfahren für das Risikomanagement, Berichterstattung, Aufzeichnungen, interne Kontrolle und Compliance-Management sowie für Nicht-KMU-Marktteilnehmer³³ zusätzlich die Benennung eines Compliance-Beauftragten auf der Führungsebene sowie die Einrichtung einer unab-

hängigen Prüfstelle zur Überprüfung der genannten internen Strategien, Kontrollen und Verfahren.

Die Entscheidungen über die Verfahren und Maßnahmen zur Risikominimierung müssen dokumentiert und mindestens jährlich überprüft werden. Auf Verlangen ist sie den zuständigen Behörden zur Verfügung zu stellen.³⁴

IV. Öffentlicher Bericht über Sorgfaltspflichtregelung und Sorgfaltspflicht

Jährlich muss »öffentlich (auch im Internet) zugänglich« »möglichst umfassend« über die Sorgfaltspflichtregelung berichtet werden.³⁵ Der Bericht muss auch über die Schritte informieren, die zur Erfüllung der Vorgaben aus der vorgenannten Sorgfaltspflicht (siehe unter III.) eingeleitet wurden.

Die Berichtspflicht trifft Marktteilnehmer und Händler, sofern es sich bei ihnen nicht um KMUs oder natürliche Personen handelt. Unternehmen, die unter andere EU-Vorschriften zu Sorgfaltspflichten in der Wertschöpfungskette fallen – wie etwa die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D) oder die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) –, können die nach der EUDR geforderten Informationen auch in den danach erforderlichen Berichten veröffentlichen.

V. Sanktionen

Bei Verstößen gegen die Verordnung soll der von den Mitgliedstaaten festzulegende Höchstbetrag der Geldbuße mindestens 4 Prozent des jährlichen EU-weiten Gesamtumsatzes betragen.³⁶ ←

27 Vgl. Art. 12 Abs. 2 S. 2, Abs. 5 EUDR

28 Vgl. näher Art. 4 Abs. 8, 10 EUDR

29 Vgl. näher Art. 5 Abs. 1, Art. 9 EUDR

30 Vgl. näher Art. 5 Abs. 1, Art. 10 EUDR

31 Zur Nachweispflicht vgl. außerdem Art. 10 Abs. 4 S. 2 EUDR

32 Vgl. näher Art. 5 Abs. 1, Art. 11 EUDR

33 Hierzu gehören auch Nicht-KMU-Händler, vgl. Art. 5 Abs. 1 EUDR

34 Zur Nachweispflicht vgl. außerdem Art. 11 Abs. 3 S. 2 EUDR

35 Vgl. näher Art. 5 Abs. 1, Art. 12 Abs. 3, 4 EUDR

36 Vgl. näher Art. 25 EUDR



Stephan Freismuth, Director im Bereich Tax der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ist seit 25 Jahren als Experte auf dem Gebiet des Zoll- und Außenhandels tätig. Vor seiner Tätigkeit bei KPMG war er u. a. Mitglied der Zollverwaltung und Zoll- und Außenhandelsexperte der BMW Group. Er war langjähriges Mitglied der Zollexpertengruppe der EU-Kommission sowie des Joint Customs Consultative Committee der britischen Regierung und wirkte an zahlreichen EU-Gesetzesinitiativen im Bereich EU-Außenhandels-, Steuer- und Finanzpolitik mit.

Katharina Beck, Senior Managerin im Bereich Tax der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ist seit 13 Jahren in der Beratung tätig. Als Steuerberaterin und Fachberaterin für Zölle und Verbrauchsteuern hat sie sich auf den Bereich ESG Tax spezialisiert und berät zu Trade Compliance-Anforderungen, wie CBAM und EUDR, sowie im Verbrauchsteuerrecht mit besonderem Fokus auf Energie- und Stromsteuer.

Omnibus – Neuerungen und Vereinfachungen im Rahmen des EU-CO₂-Grenzausgleichs- mechanismus (CBAM) Autoren: **Stephan Freismuth** und **Katharina Beck**



Die EU-Kommission hat im Rahmen der ersten Omnibus-Initiative von Ende Februar 2025¹ eine Reihe von Änderungen zur CBAM-Verordnung vorgeschlagen. Diese Änderungen zielen darauf ab, die Umsetzung zu vereinfachen und bestehende Webfehler zu beseitigen. Im Folgenden die wichtigsten Neuerungen:

I. Neue Ausnahmeregelung

Unternehmen, die innerhalb eines Kalenderjahrs nicht mehr als insgesamt 50 Tonnen relevante Waren einführen, sollen vom CBAM ausgenommen sein. Diese Ausnahme gilt jedoch nicht für elektrischen Strom und Wasserstoff. Unternehmen, die den Grenzwert voraussichtlich überschreiten, müssen eine Bewilligung als zugelassener CBAM-Anmelder beantragen. Eine Überschreitung ohne Bewilligung wird als Complianceverstoß geahndet, wobei die Strafzahlung die Verpflichtung zum rückwirkenden Kauf von Zertifikaten ersetzen soll.

II. Zertifikatehandel

Der Zertifikatehandel soll systemtechnisch um ein Jahr verschoben erst am 1.2.2027 starten. Dennoch sind für alle im Jahr 2026 in relevanten Importwaren enthaltenen Emissionen rückwirkend Zertifikate zu erwerben.

Auch in Bezug auf die Verpflichtung zum unterjährigen Kauf von Zertifikaten sollen sich Änderungen ergeben. Bisher sollte vierteljährlich nachgewiesen werden, dass die in einem laufenden Kalenderjahr eingeführten Emissionen mindestens zu 80 Prozent durch Zertifikate abgedeckt sind. Nun soll die Mindestabdeckung auf 50 Prozent reduziert werden.

III. CBAM-Anmeldung

Die Abgabe der jährlichen CBAM-Anmeldung soll vom 31. Mai grundsätzlich auf den 31. August eines jeden Jahres verschoben werden, um Unternehmen ausreichend Zeit für die Erstellung der Anmeldungen zu gewähren.

IV. Rückverkauf überschüssiger Zertifikate

Der Rückverkauf überschüssiger Zertifikate war bisher auf ein Drittel der insgesamt in einem Kalenderjahr erworbenen Zertifikate gedeckelt. Dies hätte zu einer Benachteiligung CO₂-armer Produkte geführt, da für diese mehr Zertifikate hätten erworben werden müssen als notwendig und nur ein Teil der überschüssigen Zertifikate hätte zurückveräußert werden können. Dieser Webfehler soll nun behoben werden. Der Rückverkauf der Zertifikate wird neu auf die unterjährige 50-Prozent-Mindestabdeckung begrenzt. Das heißt, Unternehmen können maximal die gleiche Anzahl an überschüssigen Zertifikaten zurückveräußern, als zu deren Kauf sie unterjährig verpflichtet waren. Der Rückverkauf von Zertifikaten bleibt antragsgebunden und soll künftig bis zum 30. November eines Kalenderjahrs zu beantragen sein.

V. CO₂e-Systemgrenzen

Um die CO₂e-Kalkulation zu vereinfachen, soll die EU-Kommission ermächtigt werden, die Systemgrenzen der Kalkulation anzupassen. Hierbei soll der Fokus nunmehr ausschließlich auf in Vormaterialien enthaltene Emissionen gelegt werden. Emissionen, die im Rahmen der Weiterverarbeitung anfallen, sollen unberücksichtigt bleiben.

Diese und noch weitere Änderungen liegen nun dem EU-Parlament und dem EU-Rat zur Prüfung vor. Erst nach Abschluss des Gesetzgebungsverfahrens können die Änderungen rechtswirksam in Kraft treten.



¹ Vgl. näher zum gesamten Omnibus-Paket: ACI-Folder, online abrufbar unter <https://audit-committee-institute.de/media/aci-folder-2025-Omnibus-Gesetz.pdf>

ERP-Systeme im Wandel: Cloud, KI und Risikomanagement für moderne Unternehmenssoftware

Autor: **Dominik Asam**

Informationssicherheit und regulatorische Compliance gehören laut dem Institute of Internal Auditors (IIA) – *Risk in Focus 2025*¹ – zu den Top Ten der Unternehmensrisiken für 2025. Beide Risiken stehen direkt mit den »Enterprise Resource Planning«-Systemen (ERP)² im Zusammenhang, die in Unternehmen zum Einsatz kommen. Und der Einflussbereich von ERP-Systemen geht weit über diese beiden Aspekte hinaus.



1 Quelle: <https://www.theiia.org/globalassets/site/foundation/latest-research-and-products/risk-in-focus/2025/global-summary-risk-in-focus-2025-board-briefing.pdf>

2 Ein Enterprise Resource Planning System umfasst die Geschäftsprozesse, die zur Führung eines Unternehmens notwendig sind, wie Finanzen, Personalwesen, Fertigung, Beschaffung, Logistik, Vertrieb etc.



Dominik Asam ist seit März 2023 Finanzvorstand der SAP SE und war zuvor in gleicher Rolle bei Airbus und Infineon tätig. Nach Abschluss von zwei Ingenieur-Diplomen und einem MBA war er zuvor in leitenden Funktionen bei RWE, Siemens und Goldman Sachs tätig. Er ist Mitglied des Aufsichtsrats der Bertelsmann Management SE und Bertelsmann SE & Co. KGaA.

Ein leistungsfähiges ERP-System bietet dabei nicht nur effiziente Unterstützung für Geschäftsprozesse, sondern ist auch hervorragend geeignet, um Compliance und Risikomanagement sicherzustellen. Gerade deswegen ist es aber selbst ein wichtiger Faktor der Risikobetrachtung von Audit Committees. Das ERP-System beeinflusst Risiken eines Unternehmens sowohl auf technischer und operativer als auch strategischer Ebene. Strategische Risiken betreffen die langfristigen Ziele und die Gesamtausrichtung eines Unternehmens und sind daher von besonderer Bedeutung für den Aufsichtsrat und den Vorstand. Werden diese Risiken kontrolliert, lassen sich auch nachfolgende operative und technische Risiken positiv beeinflussen.

Strategische Risiken im Zusammenhang mit ERP-Systemen

Vier Themenkomplexe sind zentral, um ein ERP-System hinsichtlich der für Vorstand und Aufsichtsrat relevanten strategischen Risiken zu bewerten.

1. Einhaltung regulatorischer Anforderungen

Unterstützen alle wesentlichen ERP-Systeme im Unternehmen die Einhaltung von Vorschriften und können sie regelmäßige Änderungen dieser Anforderungen jederzeit in allen betroffenen operativen Einheiten angemessen unterstützen? Die Fähigkeit, regulatorische Änderungen schnell und effizient umzusetzen, ist entscheidend, um Compliance-Risiken zu mitigieren. Dazu gilt es, systemgestützte Überprüfungsprozesse hinsichtlich ihrer Wirksamkeit im Zusammenhang mit Vorschriften wie SOX³, PCI DSS⁴ oder HIPAA⁵ zu bewerten. Insofern sollte sich auch der Aufsichtsrat darüber informieren, wie eine zeitnahe Aktualisierung der relevanten ERP-Systeme sichergestellt ist. Cloud-ERP-Systeme werden seitens des Anbieters immer auf dem aktuellen Stand der regulatorischen Anforderungen gehalten und automatisch aktualisiert, während sich das Unternehmen selbst um die Aktualisierung von Software kümmern muss, die in eigenen Rechen-

zentren oder bei Hyperscalern betrieben wird. Insofern verlagert sich der Schwerpunkt des Prüfungsaufwands für den Aufsichtsrat bei Nutzung einer SaaS⁶-Lösung von der operativen Überprüfung auf die Verifizierung der sauberen Dokumentation der Auswahl des Anbieters und der Sorgfaltsprüfung bei der Auslagerung des Betriebs in die Cloud.

2. Integrität und Datenschutz

Daten sind der »Rohstoff« der Zukunft – ob Kundeninformationen, Finanzunterlagen oder Mitarbeiterdaten, die im ERP-System gespeichert sind. Fehlende Sicherheitsmaßnahmen können das System jedoch anfällig für Cyberangriffe machen, was zur Kompromittierung oder zum Verlust von Daten führen kann – den Aspekt der Cybersicherheit übernimmt bei Cloud-ERP-Systemen aus technischer Sicht der Anbieter. Risiken wie Datenschutzverletzungen oder Datenverlust müssen aber auch im Hinblick auf Prozesse und das Verhalten der Mitarbeiter kontrolliert und soweit möglich gemindert werden.

Ein Kontrollgremium sollte darüber im Bilde sein, ob das ERP-System potenzielle Schwachstellen und Bedrohungen effektiv identifiziert und bewertet – insbesondere wenn der Zugriff auf Daten prozessbedingt wechselnden Mitarbeitern zugeordnet ist. Wie reagiert das System auf Vorfälle und Sicherheitsverletzungen? Eine proaktive Identifizierung und Bewertung von Schwachstellen und Bedrohungen ist entscheidend, um die Sicherheit der Daten zu gewährleisten.

3. Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Daten

Wie stellt das ERP-System eine fehlerfreie Berichterstattung sicher? Voraussetzung für fundierte Entscheidungen sind akkurate und zuverlässige Daten sowie die Verlässlichkeit der Prozesse und die allgemeine Verfügbarkeit des Systems. Diskrepanzen bei der Systemkonfiguration oder in der Software selbst können zu betrieblichen Ineffizienzen, Nichteinhaltung von Buchhaltungsstandards und steuerlichen Vorschriften sowie ungenauen oder irreführenden Finanzberichten führen. →

3 Sarbanes-Oxley Act

4 Payment Card Industry Data Security Standard

5 Health Insurance Portability and Accountability Act

6 Software as a Service

Um dieses Risiko zu mindern, sind effektive interne Kontrollen zur Überprüfung der Genauigkeit der finanziellen Berichterstattungsdaten im System zu implementieren. Dies kann durch den Einsatz von Prozessanalyse- und Dokumentationssoftware unterstützt werden, die auch bei der Umsetzung von SOX-Kontrollen hilfreich sind. Darüber hinaus sollten »Single Source of Truth«-Richtlinien und Datenaufbewahrungsstrategien im ERP-System etabliert werden können. Der Einsatz von erprobten Standardkonfigurationen sowie -prozessen des ERP-Anbieters ist in der Regel diesem Ziel wesentlich zuträglicher als die aufwendige Kombination diverser, nicht aufeinander abgestimmter Lösungen unterschiedlichster Anbieter durch Systemintegratoren. Die zwischen solchen Lösungen mühsam geschaffenen Konnektoren stellen regelmäßig bei Aktualisierungen einzelner Lösungen fehleranfällige Schwachstellen dar.

4. Zugang zu technologischen Innovationen

Auch technologische Weiterentwicklungen, die die Produktivität steigern, können ein Risiko darstellen – wenn diese Innovationen nämlich nicht bereitgestellt oder agil genutzt werden können. Ein aktuelles Beispiel ist die Nutzung künstlicher Intelligenz (KI), nicht nur bei der Automatisierung ganzer Geschäftsprozesse, sondern auch bei der Erfüllung neuer Regularien, deren systemgestützte Berücksichtigung im Geschäftsprozess und beim Einsatz von KI zur Erkennung regelwidrigen Verhaltens und bei der Kontrolle des Zugangs der KI. KI hat enormes Potenzial, »zwei Fliegen mit einer Klappe zu schlagen«: Effizienz und Effektivität. In Anbetracht immer schärferer regulatorischer Anforderungen ist dies ein Muss zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. Daher sollte ein ERP-System schnell und effektiv Innovationen bereitstellen und sich den Anforderungen der Geschäftstransformation anpassen. Die Nutzung des technologisch jeweils auf dem neuesten Stand befindlichen ERP-Systems erfordert jedoch eine Aufstellung, die eine zeitnahe Aktualisierung der ERP-Systeme zu vertretbaren Kosten ermöglicht. Bei hoch fragmentierten, über Jahre organisch gewachsenen und sehr kundenspezifischen Systemlandschaften kann es sich dabei oft um ein »Ding der Unmöglichkeit« handeln. Bei solchen Architekturen können Aktualisierungen schnell zu umfangreichen, mehrjährigen IT-Projekten ausarten, die einer Neuimplementierung ähneln. Im schlimmsten Fall werden solche Projekte dann wegen der prohibitiv hohen Kosten so lange auf die lange Bank geschoben, bis eine Systemablösung vor Auslaufen der Wartung durch den Anbieter zeitlich gar nicht mehr möglich ist.

Empfehlungen für den Prüfungsausschuss

Um diese strategischen Risiken zu kontrollieren, empfiehlt sich eine regelmäßige Befassung des Prüfungsausschusses mit der Überwachung der ERP-Systeme.

- Hinsichtlich Compliance und Sicherheit sollte er sich mindestens einmal jährlich einen Statusbericht vorlegen lassen, ebenso für die Datengenauigkeit und Anpassungsfähigkeit an Innovationen.
- Der Prüfungsausschuss sollte sich informieren, wie und zu welchen Kosten eine zeitnahe Aktualisierung kritischer Unternehmensapplikationen gewährleistet wird und welche Systeme mit Blick auf eine rechtzeitige Ablösung vor Auslauf der Wartung durch deren Anbieter auf dem kritischen Pfad liegen.
- Dabei ist zu hinterfragen, ob der Vorstand seine Sorgfaltspflicht bei der Beschaffung, dem Betrieb und der Wartung kritischer Unternehmensapplikationen erfüllt.
- Die Erkenntnisse der Wirtschaftsprüfer aus ihren zunehmend systemgestützten Prüfungshandlungen liefern dabei wertvolle Hinweise.

Ein ERP-System ist nicht nur ein Mittel zur Steuerung von Unternehmen, sondern auch essenzieller Teil eines effektiven Risikomanagementsystems. Während das ERP-System und seine Daten geschützt werden müssen, müssen die darin enthaltenen Informationen auch vielen Teilen der Organisation zur Verfügung stehen, damit Prozesse reibungslos ablaufen können – und zwar auf sichere, zuverlässige und leistungsfähige Weise; und dies immer mit Compliance als unumstößlicher Leitplanke. Ohne moderne Cloud-ERP-Systeme wird es für Unternehmen aufgrund sich ständig verschärfender Regulierung und immer höherer Dynamik in digitaler Innovation zunehmend schwieriger, den Anforderungen an Sicherheit, Innovation und Leistungsfähigkeit gerecht zu werden.

Während traditionelle ERP-Systeme in Cloud-basierte Systeme übergehen, ist es zudem von entscheidender Bedeutung, dass dieser auch aus Risikogesichtspunkten notwendige Wandel sicher vollzogen wird. Die Cloud und künstliche Intelligenz ermöglichen es Aufsichtsräten, von einem reaktiven Ansatz der Identifikation von Risiken – manchmal erst nach deren Eintritt – zu einer antizipativen und systematischen Überwachung des »digitalen Nervensystems« ihres Unternehmens überzugehen. ←



Umsatzsteuer 2025: Hybride Jahrestagung

Das Umsatzsteuerjahr 2025 bleibt spannend. Informieren Sie sich über aktuelle Entwicklungen auf der hybriden KPMG Umsatzsteuer Jahrestagung am 22. Mai in Berlin. Vor Ort oder virtuell.

Expert:innen aus Wirtschaft und Finanzverwaltung, darunter Rainer Weymüller, Vorsitzender Richter a. D. am Finanzgericht München, analysieren aktuelle Urteile und regulatorische Änderungen und sorgen für wertvolle Einblicke in ein breites Themenspektrum.

Besuchen Sie die neuen KPMG Räumlichkeiten in Berlin und erweitern Sie Ihr Netzwerk beim Pre-Dinner am 21. Mai. Informationen zur Agenda und zur Anmeldung für die Teilnahme vor Ort oder virtuell finden Sie auf unserer Eventseite.

Donnerstag, 22. Mai 2025, 09:30–18:00 Uhr
In der KPMG Niederlassung in Berlin oder per Livestream

Jetzt anmelden



Auch bei Geschenken gelten gesellschaftsrechtliche Vertretungsregelungen Autorin: Dr. Astrid Gundel



Der Aufsichtsrat vertritt die Gesellschaft gegenüber dem Vorstand. Hierdurch soll eine sachgerechte Vertretung der Gesellschaft gewährleistet und Interessenkonflikten vorgebeugt werden. Die Vertretungsbefugnis des Aufsichtsrats erstreckt sich dabei sowohl auf Rechtsgeschäfte zwischen Gesellschaft und Vorstandsmitgliedern als auch auf Klagen von oder gegen Vorstandsmitglieder. Der Aufsichtsrat muss selbst dann die Gesellschaft vertreten, wenn die Vertretung durch den Vorstand im Einzelfall tatsächlich zu keiner *konkreten* Gefährdung des Gesellschaftsinteresses führen würde. Daher vertritt er die Gesellschaft auch bei Schenkungen des Vorstands an die Gesellschaft. Dies hat der Bundesgerichtshof in einem neueren Urteil klargestellt. Die Entscheidung bezog sich auf eine monistische SE und deren geschäftsführenden Direktor und Verwaltungsrat. Laut Gericht gelten die Ausführungen allerdings auch für den Aufsichtsrat und Vorstand einer AG oder dualistischen SE.

Sachverhalt

Herr X, Unternehmer, Kunstsammler und Mäzen, gründete als Alleingesellschafter eine monistisch verfasste Europäische Gesellschaft (SE). Satzungsmäßiger Zweck der Gesellschaft war die gemeinnützige Förderung von Kunst und Kultur. Herr X war geschäftsführender Direktor der SE und zur Alleinvertretung berechtigt. Seine Lebensgefährtin war zunächst Mitglied des Verwaltungsrats. Herr X übertrug ihr in der Folgezeit schrittweise alle Aktien an der Gesellschaft. Sie wurde zudem nachfolgend auch zur (später alleinigen) geschäftsführenden Direktorin bestellt.

Im Jahr 2015 schenkte Herr X – zu dieser Zeit noch alleiniger geschäftsführender Direktor – der SE vier Kunstwerke von Cy Twombly, Hans Hofmann, Pablo Picasso und Sandro Chia. Die Schenkung sollte mit seinem Tod vollzogen werden. Bei Abschluss des Schenkungsvertrags zwischen ihm und der SE vertrat Herr X die Gesellschaft. Im Jahr 2020 erklärte Herr X die Loslösung von dem Vertrag »aus allen in Betracht kommenden Rechtsgründen«; er warf seiner Lebensgefährtin u. a. vor, ihn betrogen zu haben und zudem einen »Gesamtplan zur Selbstbereicherung« zu verfolgen.

Die SE, vertreten durch die Lebensgefährtin als geschäftsführende Direktorin, beehrte daraufhin vor Gericht die Feststellung, dass der Schenkungsvertrag wirksam sei.

Anders als die beiden unteren Gerichtsstufen hielt der Bundesgerichtshof (BGH) den Schenkungsvertrag nicht für wirksam: Die SE sei bei Abschluss des Schenkungsvertrags zwischen der SE und Herrn X nicht wirksam vertreten und der Vertrag rechtzeitig widerrufen worden.

SE hätte durch Verwaltungsrat vertreten werden müssen

Die monistische SE werde grundsätzlich durch ihre geschäftsführenden Direktoren vertreten.¹ Die Vertretung der SE gegenüber ihren geschäftsführenden Direktoren stehe jedoch ihrem Verwaltungsrat zu.² Im vorliegenden Fall hätte die SE also beim Abschluss des Schenkungsvertrags durch ihren Verwaltungsrat und nicht Herrn X vertreten werden müssen.



VERFAHRENSHINWEISE

BGH, Urteil vom 17.9.2024 – X ZR 39/23, online abrufbar unter <https://juris.bundesgerichtshof.de/>

Vorinstanzen:
Kammergericht Berlin, Entscheidung vom 3.3.2023 – 14 U 16/22
Landgericht Berlin, Entscheidung vom 20.12.2021 – 2 O 171/20

1 Vgl. Art. 41 Abs. 1 SEAG

2 Vgl. Art. 41 Abs. 5 SEAG



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

Verbot des Insigengeschäfts, § 181, 1. Alt. BGB:

»Ein Vertreter kann, soweit nicht ein anderes ihm gestattet ist, im Namen des Vertretenen mit sich im eigenen Namen [...] ein Rechtsgeschäft nicht vornehmen, es sei denn, dass das Rechtsgeschäft ausschließlich in der Erfüllung einer Verbindlichkeit besteht.«

Vertretung durch Verwaltungsrat auch bei rechtlichem Vorteil

Auch bei Geschäften, die – wie der Schenkungsvertrag – der Gesellschaft lediglich einen rechtlichen Vorteil brächten, könne nur der Verwaltungsrat die SE gegenüber den geschäftsführenden Direktoren vertreten. Das gesellschaftsrechtliche Gebot, dass der Verwaltungsrat die Gesellschaft bei Geschäften mit ihren geschäftsführenden Direktoren vertrete, gehe damit weiter als das zivilrechtliche Verbot des Insigengeschäfts (§ 181 BGB, siehe Glossar). Dies liege am umfassenderen Schutzzweck der gesellschaftsrechtlichen Vertretungsregelung: Sie solle Interessenkonflikte vorbeugen und eine unbefangene sachgerechte Vertretung der Gesellschaft sicherstellen. Dabei sei es – im Interesse der Rechtssicherheit – irrelevant, ob im Einzelfall Interessen der Gesellschaft als ungefährdet erschienen. Anders als das Verbot des Insigengeschäfts beinhalte das gesellschaftsrechtliche Vertretungsregime weder eine Ausnahme für die Erfüllung von Verbindlichkeiten noch eröffne es die Möglichkeit, die geschäftsführenden Direktoren vertraglich vom Vertretungsverbot zu befreien. Vielmehr werde dem Verwaltungsrat für bestimmte Rechtsgeschäfte die ausschließliche Vertretungsbefugnis zugewiesen. Zudem schließe das gesellschaftsrechtliche Regime für diese Geschäfte alle – auch im konkreten Fall nicht direkt betroffene – geschäftsführenden Direktoren von der Vertretung aus.

Keine Entscheidung über Folgen des Verstoßes gegen Vertretungsregelung

Bedauerlicherweise hat der BGH keine Stellung zu der in der Literatur umstrittenen Frage bezogen, welche Folgen ein Verstoß gegen die gesellschaftsrechtlichen Vertretungsregelungen hat: Während bei einem Verstoß gegen § 181 BGB das Geschäft schwebend unwirksam ist und noch nachträglich durch den Vertretenen genehmigt werden kann, ist es bei einem Verstoß gegen die gesellschaftsrechtliche Vertretungsregelung strittig, ob dieser zur Nichtigkeit des Rechtsgeschäfts oder – wie bei einem Verstoß gegen § 181 BGB – nur zur schwebenden Unwirksamkeit des Rechtsgeschäfts führt. Letzteres hätte zur Folge, dass das Rechtsgeschäft durch den eigentlich zur Vertretung Berechtigten – im vorliegenden Fall durch den Verwaltungsrat – noch hätte genehmigt werden können.

Eine Entscheidung des BGH über diese Streitfrage war nicht erforderlich, da es laut Gericht schon an einer wirksamen bzw. rechtzeitigen Genehmigung des Schenkungsvertrags durch den Verwaltungsrat fehlte. Für die Genehmigung durch die SE hätte es eines ausdrücklichen Beschlusses durch den Verwaltungsrat bedurft. Ein solcher Beschluss erfolgte allerdings erst, nachdem Herr X den Schenkungsvertrag schon wirksam widerrufen hatte. Für die Wirksamkeit des Widerrufs sei es ausreichend gewesen, dass Herr X ihn gegenüber einem einzelnen Mitglied des Verwaltungsrats erklärt habe.³

Praxisrelevanz

Die Klarstellung des BGH, dass der Verwaltungsrat die Gesellschaft auch bei rechtlich vorteilhaften Geschäften gegenüber den geschäftsführenden Direktoren vertritt, ist im Sinne der Rechtssicherheit zu begrüßen. Die Ausführungen des Gerichts lassen sich dabei – wie schon oben erwähnt – auf den Aufsichtsrat der AG und der dualistischen SE übertragen: Auch ihm steht die alleinige Vertretungsbefugnis der Gesellschaft gegenüber Vorstandsmitgliedern zu.⁴

Zu beachten ist, dass der Verwaltungsrat bzw. der Aufsichtsrat die Gesellschaft auch gegenüber ehemaligen und in bestimmten Fällen zukünftigen geschäftsführenden Direktoren bzw. Vorstandsmitgliedern vertritt.

Zu bedauern ist, dass der BGH weiterhin offenlassen konnte, welche Auswirkungen ein Verstoß gegen die gesellschaftsrechtliche Vertretungsregelung auf die Wirksamkeit des Rechtsgeschäfts hat.⁵ ←

³ Der BGH wendet hier § 112 S. 2 AktG entsprechend an.

⁴ Vgl. § 112 AktG

⁵ Offengelassen hat der BGH die Frage bereits in seinem Beschluss vom 17.1.2023 – II ZB 6/22; vgl. näher Audit Committee Quarterly II/2023, S. 92 ff.

EU-Kommission veröffentlicht Arbeitsprogramm für 2025

Mitte Februar 2025 hat die EU-Kommission ihr Arbeitsprogramm für das Jahr 2025 mit dem Titel »Moving forward together: A Bolder, Simpler, Faster Union« veröffentlicht. Um den aktuellen Herausforderungen für die Wirtschaft wirksam begegnen zu können, will die EU Bürokratie abbauen und gleichzeitig Maßnahmen zur Stärkung nachhaltigen Wohlstands, der Sicherheit und der Demokratie ergreifen.



Folgende Arbeitsschwerpunkte werden im Programm benannt:

Entlastung der Wirtschaft von Bürokratie

Vor allem KMUs sollen von der geplanten Bürokratiereduzierung profitieren. Zu diesem Zweck hat die EU-Kommission bereits Ende Februar 2025 zwei Gesetzespakete vorgeschlagen, die einerseits die Unternehmen bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Bezug auf die Sorgfaltspflichten in der Wertschöpfungskette sowie den Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) entlasten (sog. »**Omnibus I-Paket**«), andererseits die Nutzung verschiedener EU-Investitionsprogramme wie z. B. InvestEU vereinfachen und verbessern sollen (sog. »**Omnibus II-Paket**«).¹ Für das zweite Quartal 2025 hat die EU-Kommission ein **weiteres Omnibus-Paket** mit Erleichterungen für KMUs angekündigt.

Für das vierte Quartal wurde eine Überarbeitung der **Offenlegungsverordnung** sowie ein **Digital Package** – u. a. zur Hebung von Synergien und Verbesserung der Kohärenz bei den Datenschutz- und Cybersicherheitsvorschriften – in Aussicht gestellt. Ein **Industrial Decarbonisation Accelerator Act**, der ebenfalls im vierten Quartal veröffentlicht werden soll, soll energieintensive Unternehmen unterstützen. Darüber hinaus will die EU-Kommission mit den Mitgliedstaaten gegen das sog. **Gold Plating** vorgehen, d. h. die Verschärfung EU-rechtlicher Vorgaben durch die Mitgliedstaaten bei deren Umsetzung in nationales Recht.

¹ Siehe näher den entsprechenden ACI-Folder, online abrufbar unter <https://audit-committee-institute.de/media/aci-folder-2025-Omnibus-Gesetz.pdf>

Sicherung von nachhaltigem Wohlstand und Wettbewerbsfähigkeit

Bereits im Januar 2025 hatte die EU-Kommission ihren **Competitiveness Compass** vorgelegt, an dem sich das weitere Vorgehen ausrichten soll (siehe Abbildung).² Mit der **Single Market Strategy** soll im zweiten Quartal 2025 eine neue horizontale Strategie für einen modernisierten Binnenmarkt präsentiert werden. Sie soll u. a. Schritte zur weiteren Erleichterung der grenzüberschreitenden Erbringung von Dienstleistungen und Waren aufzeigen. Durch eine ebenfalls für das zweite Quartal 2025 in Aussicht gestellte **Strategie für Neugründungen und Unternehmensexpansion** (Start-up- und Scale-up-Strategie) sollen neu gegründete EU-Unternehmen einen besseren Zugang zu Kapital erhalten. Auf Grundlage dieser Strategie will die EU-Kommission dann zur weiteren Unterstützung von innovativen Unternehmen einen **Innovation Act** erarbeiten, um die mitgliedstaatlichen Rechtssysteme im Bereich des Gesellschafts-, Insolvenz-, Arbeits- und Steuerrechts weiter zu harmonisieren.

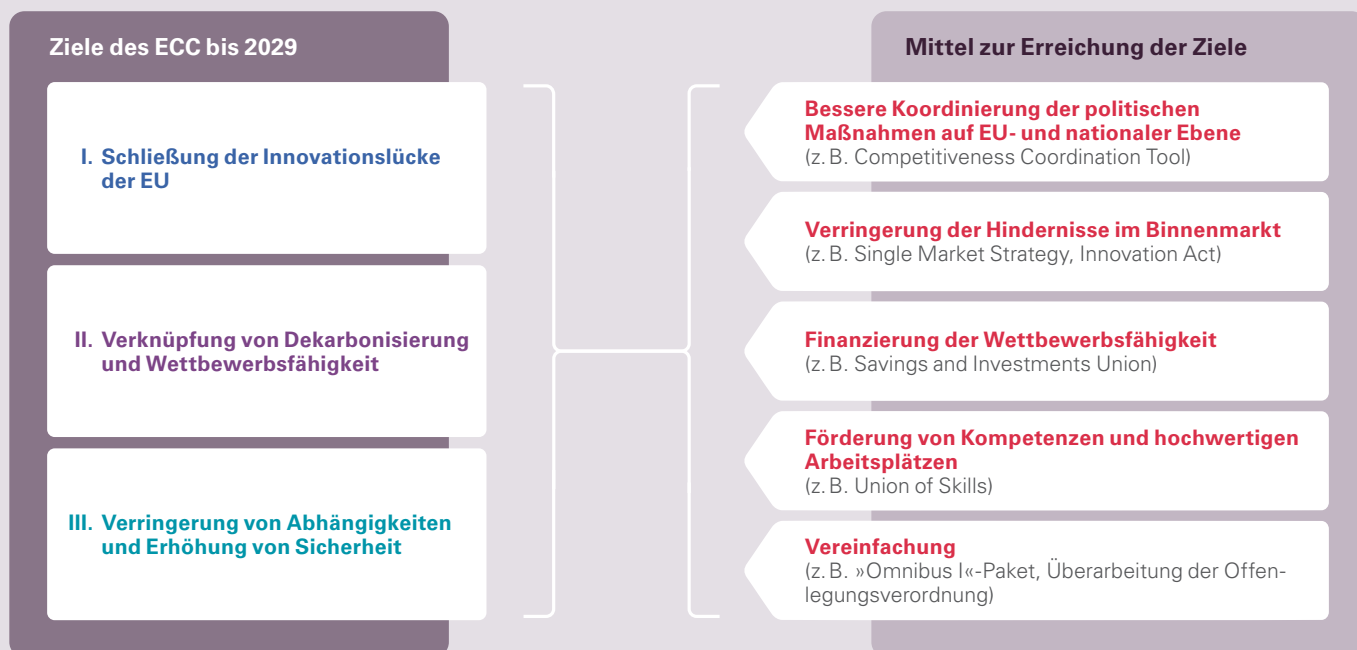
Ein Herzstück des Plans für Dekarbonisierung, nachhaltigen Wohlstand und Wettbewerbsfähigkeit ist der **Clean Industrial Deal**, der bereits Ende Februar 2025 veröffentlicht wurde.³ Er skizziert konkrete Maßnahmen, um die Dekarbonisierung zu einem Wachstumsmotor für die europäische Industrie zu machen. Hierzu gehören die Senkung der Energiepreise, die Schaffung hochwertiger Arbeitsplätze und die Herstellung geeigneter Wettbewerbsbedingungen. Der Plan geht Hand in Hand mit dem Emissionsreduzierungsziel von um 90 Prozent bis 2040. Im Vorfeld der COP30-Konferenz im November 2025 in Brasilien will die EU-Kommission außerdem ihre globale Klima- und Energievision darlegen.

Die Wettbewerbsfähigkeit der chemischen Industrie soll u. a. durch eine für das vierte Quartal 2025 angekündigte Vereinfachung der EU-Chemikalienvorschriften (**REACH**) sowie ein einfacheres Zulassungssystem für Chemikalien gesichert werden.

Um den benötigten Zugang zu Investitions- und Finanzierungsmöglichkeiten zu erleichtern, wird die im Februar 2025 zur öffentlichen Konsultation gestellte **Savings and Investments Union** ein Konzept für Maßnahmen zur Schaffung eines echten Kapitalbinnenmarkts liefern.⁴ Sie baut u. a. auf dem Aktionsplan zur Kapitalmarktunion auf. Darüber hinaus sollen durch das **Competitiveness Coordination Tool** industrie- und förderpolitische Maßnahmen in ausgewählten Schlüsselbereichen und zu Projekten von strategischer Bedeutung besser aufeinander abgestimmt werden. →



Abbildung: **EU Competitiveness Compass (ECC) zur Erleichterung unternehmerischen Handelns und Sicherung des europäischen Wohlstands**



2 Weitere Informationen online abrufbar unter https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness_de

3 Weitere Informationen online abrufbar unter https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/clean-industrial-deal_en?prefLang=de

4 Weitere Informationen online abrufbar unter https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/14488-Savings-and-Investments-Union_de














EU Commission Working Program 2025 – Initiativen und geplante Regulationen

Q1

-  **EU Preparedness Union Strategy**
P(2025) 13
Projektgruppe eingesetzt:
7.1.2025
-  **Action plan on the cybersecurity of hospitals and healthcare providers**
COM(2025) 10 final
veröffentlicht: 15.1.2025
-  **Competitiveness Compass**
COM(2025) 30 final
veröffentlicht: 29.1.2025
-  **Vision for Agriculture and Food**
COM(2025) 75 final
veröffentlicht: 19.2.2025
-  **Action plan on affordable energy**
COM(2025) 79 final
veröffentlicht: 26.2.2025
-  **Clean Industrial Deal**
COM(2025) 85 final
veröffentlicht: 26.2.2025
-  **First Omnibus package on sustainability**
COM(2025) 80 final
COM(2025) 81 final
COM(2025) 87 final
veröffentlicht: 26.2.2025
-  **Second Omnibus package on investment simplification**
COM(2025) 84 final
veröffentlicht: 26.2.2025

-  **Union of Skills**
COM(2025) 90 final
veröffentlicht: 5.3.2025
-  **Roadmap for Women's Rights**
COM(2025) 97
veröffentlicht: 7.3.2025
-  **New common approach on returns**
COM(2025) 101 final
veröffentlicht: 11.3.2025
-  **Critical Medicines Act**
COM(2025) 102 final
veröffentlicht: 11.3.2025
-  **White Paper on the Future of European Defence**
JOIN(2025) 120 final
veröffentlicht: 19.3.2025
-  **Communications on a Savings and Investment Union**
COM(2025) 124 final
veröffentlicht: 19.3.2025
-  **AI Continent Action Plan**
COM(2025) 165 final
veröffentlicht: 9.4.2025
-  **European Climate Law amendment**
-  **Roadmap towards ending Russian energy imports**
verschoben auf unbestimmte Zeit
-  **New European Internal Security Strategy**


Q2


-  **EU Start-up and Scale-up Strategy**
-  **Single Market Strategy**
-  **Review of the Securitisation Framework**
-  **EU Space Act**
-  **Common Agricultural Policy simplification package**
-  **Quantum Strategy of EU**
-  **Ocean Pact**
-  **Third Omnibus package, including on small mid-caps and removal of paper requirements**
-  **EU strategic approach to the Black Sea / Black Sea Strategy**
-  **Joint Communication on a new Strategic EU-India Agenda**
-  **Strategy to support medical countermeasures against public health threats**
-  **EU Stockpiling Strategy**
-  **European Water Resilience Strategy**


Legende

Policy objectives:

- [Text]** Competitiveness, simplification, innovation
- [Text]** Decarbonisation
- [Text]** Geopolitics, future
- [Text]** Social fairness, equality, democracy
- [Text]** Security, preparedness and resilience, migration

 Rechtsakt ohne Gesetzescharakter

 Gesetzesvorhaben

 Initiativen mit großem Vereinfachungspotenzial

Infografiken zusammengestellt von Christian Tobias Pfaff und Artur Dietz

Q3

-  **Sustainable Transport Investment Plan**
-  **Post-2027 Multiannual Financial Framework proposals**
-  **Pact for the Mediterranean**
-  **EU Strategy to support, protect and empower the civil society**
-  **European Democracy Shield**

-  **An EU fit for enlargement: policy reviews and reforms**
Zeitpunkt noch nicht terminiert

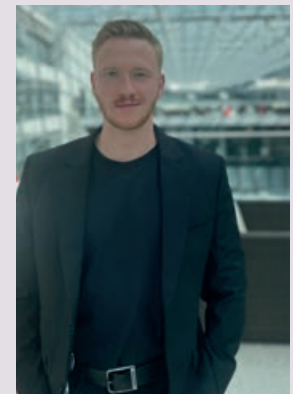
Q4

-  **Revision of the Sustainable Finance Disclosure Regulation (Offenlegungsverordnung)**
-  **Digital package**
-  **European Business Wallet**
-  **Targeted revision of the REACH Regulation**
-  **Digital Networks Act**
-  **Industrial Decarbonisation Accelerator Act**
-  **Bioeconomy Strategy**
-  **2030 Consumer Agenda, including an action plan for consumers in the Single Market**
-  **A new action plan to implement the European Pillar of Social Rights**
-  **Quality jobs roadmap**
-  **New equality strategies for Anti-racism**
-  **New equality strategies for LGBTIQ**
-  **European Migration and Asylum Strategy**
-  **New rules on drug precursors**
-  **Firearms Trafficking Directive**



Foto: © Steven Herrschaft

Christian Tobias Pfaff,
Audit Committee Institute e.V.



Artur Dietz,
Audit Committee Institute e.V.

Für den Bereich künstliche Intelligenz/Digitalisierung hat die EU Anfang April 2025 einen **AI Continent Action Plan** präsentiert, um die Wettbewerbsfähigkeit der EU in diesem Gebiet zu stärken.

Verteidigung und Sicherheit

Angesichts geopolitischer Spannungen will die EU-Kommission eine echte EU-Verteidigungsunion mit einer wettbewerbsfähigen Verteidigungsindustrie – auch durch entsprechende Investitionen – aufbauen. Eine enge Zusammenarbeit mit der NATO und »anderen engen Partnern« wird angestrebt. Gemeinsam

mit der Hohen Vertreterin der Europäischen Union für Außen- und Sicherheitspolitik Katja Kallas soll im ersten Quartal 2025 ein **Weißpapier über die Zukunft der europäischen Verteidigung** zur öffentlichen Konsultation vorgelegt werden; Ziel soll u. a. die Schaffung eines Unionsrahmens für Verteidigungsinvestitionen über Finanzierungsoptionen sein. —————>

Stärkung sozialer Gerechtigkeit, Qualifizierung von Arbeitskräften

Das europäische Sozialmodell ist laut EU-Kommission sowohl ein gesellschaftlicher Eckpfeiler als auch ein Wettbewerbsvorteil. Die jüngsten Krisen hätten die Lebenshaltungskosten und Ungleichheiten erhöht. Ein Hauptaugenmerk der Kommission soll daher auf der Stärkung der sozialen Gerechtigkeit liegen. Das europäische Sozialmodell soll geschützt werden und für Fairness in einer sich wandelnden Wirtschaft sorgen. Die bisherigen Bemühungen der EU sollen durch einen neuen **Aktionsplan zur Umsetzung der Europäischen Säule sozialer Rechte** weiter vorangetrieben werden (Vorlage für das vierte Quartal 2025 angekündigt).

Eine Anfang März veröffentlichte **Union of Skills** befasst sich mit der Bekämpfung des Mangels an (qualifizierten) Arbeitskräften.⁵

Erhalt der Lebensqualität

Bereits im Februar 2025 hat die EU-Kommission eine **Vision for Agriculture and Food** vorgelegt, die die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität des Agrar- und Ernährungssektors steigern soll.⁶ Der für das zweite Quartal 2025 avisierte **Ocean Pact** soll einen einheitlichen Rahmen für alle meeresbezogenen Politiken schaffen; für denselben Zeitraum hat die Kommission die Veröffentlichung einer **European Water Resilience Strategy** avisiert, durch die u. a. Wasserknappheit und -verschmutzung bekämpft und die Wettbewerbsfähigkeit der EU-Wasserwirtschaft gestärkt werden sollen.

Schutz der Demokratie und europäischer Werte; internationale Partnerschaften

Das Arbeitsprogramm enthält zudem Pläne zum Schutz der Demokratie und europäischer Werte sowie zu internationalen Partnerschaften.

Zukunft der EU

Die EU will einen reformierten langfristigen EU-Haushalt präsentieren, der u. a. besser auf die Prioritäten und Ziele der EU abgestimmt sein soll. Im Vorfeld einer EU-Erweiterung sollen deren Folgen auf alle Politikfelder der EU genauer bewertet werden.

Quelle: Arbeitsprogramm der EU-Kommission vom 11.2.2025, online abrufbar unter https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategy-documents/commission-work-programme/commission-work-programme-2025_en ←

⁵ Weitere Informationen online abrufbar unter https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/union-skills_en

⁶ Weitere Informationen online abrufbar unter https://agriculture.ec.europa.eu/vision-agriculture-food_en

Kodexkommission veröffentlicht Praxis-Impuls zum Aufsichtsrat als strategischem Sparringspartner

Nach ihrem Praxis-Impuls zur Hauptversammlung vom vergangenen Jahr¹ hat die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex im Februar 2025 den Praxis-Impuls »Aufsichtsrat als strategischer Sparringspartner: Ein Gewinn für das Unternehmen« veröffentlicht. Die Praxis-Impulse sollen pragmatische Vorschläge zur Umsetzung des geltenden Rechtsrahmens machen; sie sind weder bindend noch Bestandteil des Kodex.

Der aktuelle Impuls zeigt acht konkrete Ansatzpunkte für eine aktivere Rolle des Aufsichtsrats bei der Strategieberatung auf. Diese betreffen:

- die Schaffung einer Vertrauenskultur,
- stärkere und systematische Institutionalisierung der Strategiearbeit des Aufsichtsrats,
- die Orientierung der Aufsichtsratszusammensetzung an der Strategie,
- die strategiekonforme Weiterbildung des Aufsichtsrats,
- die Kongruenz zwischen Nachfolgeprozess und Vergütungssystem des Vorstands auf der einen und der Unternehmensstrategie auf der anderen Seite,
- die zukunftsorientierte Ausrichtung der Aufsichtsratsagenda durch den Aufsichtsratsvorsitzenden,
- regelmäßige Evaluierung der Aufsichtsratsarbeit durch eine systematische Effektivitätsprüfung sowie
- Formate für eine bessere Informationsversorgung und effektiveres Arbeiten des Aufsichtsrats.

Quelle: Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, Praxis-Impuls »Aufsichtsrat als strategischer Sparringspartner: Ein Gewinn für das Unternehmen«, Februar 2025, online abrufbar unter <https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/2501%20Praxis-Impuls%20-%20Aufsichtsrat%20Strategie.pdf> ←

¹ Vgl. näher Audit Committee Quarterly I/2024, S. 51, online abrufbar unter <https://audit-committee-institute.de/media/aci-quarterly-2024-1-Soziale-Verantwortung-von-Unternehmen.pdf#page=51>

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

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: 17.4.2025

Bildnachweise/Illustrationen: S. 1 © Rawpixel.com/stock.adobe.com; S. 2/3 © Ewen Charlton/gettyimages.de;
S. 4/5 © Albert Fertl/gettyimages.de; S. 6 © Joachim/stock.adobe.com;
S. 8 © เด็กชาย นุมนัน/stock.adobe.com; S. 11 © Bloomberg Creative Photos/gettyimages.de;
S. 14 © Flowaiart/stock.adobe.com; S. 20 © loops7/gettyimages.de, © Peopleimages–AI/
stock.adobe.com; S. 23 © FangXiaNuo/gettyimages.de; S. 24 © Hal Bergman/
gettyimages.de; S. 26 © d3sign/gettyimages.de; S. 30 © Jurii/stock.adobe.com;
S. 33 © Roman Stavila/iStock.com; S. 34 © lokomotif/gettyimages.de; S. 36 © Abstract
Aerial Art/gettyimages.de; S. 40 © Andriy Onufriyenko/gettyimages.de; S. 42 © MoiraM/
stock.adobe.com; S. 44 © photoschmidt/shutterstock.com; S. 46 © JacobH/getty-
images.de; S. 48–49 © A-Digit/gettyimages.de; S. 52 © Martin Barraud/gettyimages.de;
S. 60 © Krakenimages.com/shutterstock.com; S. 63 © Kelly Headrick/shutterstock.com;
S. 64 © Tinnakorn jorruang/shutterstock.com; S. 66 © Kanok Sulaiman/gettyimages.de;
S. 67 © Kanok Sulaiman/gettyimages.de; S. 70 © fhm/gettyimages.de; S. 72 © YOGI C/
stock.adobe.com; S. 76 © Klaus Eppeler/stock.adobe.com; S. 78 © Karl-Heinz Spremberg/
gettyimages.de; S. 84 © Enis Aksoy/gettyimages.de, © Monty Rakusen/gettyimages.de;
S. 87 © Jacobs Stock Photography/gettyimages.de; S. 88 © poba/gettyimages.de;
S. 90 © Bim/gettyimages.de; S. 92 © Roman Stavila/iStock.com

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzel-
person 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.

© 2025 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.



Welche Anforderungen sollen internationale Lieferverträge erfüllen?

Autor: **Prof. Dr. Burghard Piltz**

Die beste Absicherung im internationalen Handel sind den Wechselfällen des Marktgeschehens gewachsene, vertragstreue und kooperative Geschäftspartner auf der Einkaufs- wie auch auf der Absatzseite. Am misslichsten ist es, wenn mit ausländischen Vertragsparteien prozessiert werden muss. Das Alltagsgeschäft oszilliert ganz überwiegend zwischen diesen Polen, wobei die Praxis belegt, dass die Ausschläge nach oben bzw. nach unten zuweilen umso heftiger werden, je länger die Laufzeit eines Vertrags ist. Bei Vertragsabschluss nicht in Betracht gezogene Umstände, insbesondere Zölle, Export- oder Importbeschränkungen oder andere Handelshemmnisse, aber auch Komplikationen in den infolge der Arbeitsteilung immer länger werdenden Lieferketten können die ursprünglich gegebene Ausgewogenheit eines Liefervertrags empfindlich stören. Auf schriftlich ausformulierte Verträge zu verzichten, ist schon aus Compliance-Überlegungen keine Alternative. Umso wichtiger ist es daher, dass die Verträge international belastbar aufgemacht werden.

Vertragsverhandlungen sind mehr als bloße Preisverhandlungen und dienen insbesondere auch dazu, schon beim Aufsetzen der Verträge denkbare künftige Störungen, die bei internationalen Geschäften vielfältiger als bei nationalen Transaktionen sind, zu erwägen und zu versuchen, sie durch geeignete Absprachen in den Verträgen so weit als möglich einzuhegen. Als Ergebnis sollten die Verträge dann nicht nur die Primärpflichten des Verkäufers und des Käufers unzweideutig ausweisen, sondern auch Vorsorge für den Fall treffen, dass es zu Störungen in der Vertragsdurchführung kommt. Da bei internationalen Liefergeschäften die Beteiligten aus unterschiedlichen Rechts- und Kulturräumen stammen und entsprechend geprägt sind, können international eingesetzte Verträge ihre Funktion am ehesten erfüllen, wenn sie – die unterschiedlichen Rechts- und Kulturordnungen der Vertragsparteien respektierend – inhaltlich ausgewogen aufgesetzt und aus der Perspektive aller Beteiligten sprachlich klar und inhaltlich überzeugend formuliert sind.

Wenig überstaatliche Gesetze

Als rechtliche Grundlage für internationale Verträge sind daher überstaatliche Gesetze wünschenswert. Leider ist das Angebot in dieser Hinsicht recht übersichtlich. Ursache dafür ist im Wesentlichen, dass es keinen überstaatlichen, internationalen Gesetzgeber gibt, der befugt wäre, für alle Staaten geltendes Recht zu setzen. Nach unserem Verständnis ist oberstes Gesetzgebungsorgan das Parlament des jeweiligen Staates. Nationale Staaten haben jedoch keine internationale Gestaltungsmacht. Sie können – und tun dies auch – zwar vorsehen, welche Kriterien nach ihrem Gerechtigkeitsempfinden für die Beurteilung internationaler Sachverhalte erheblich sind (sog. Internationales Privatrecht). Aber diese Produkte bleiben nationaler Provenienz und können daher von Staat zu Staat recht unterschiedlich ausfallen. Konkret: Während nach dem Recht der EU die Parteien bei internationalen Verträgen innerhalb bestimmter Grenzen frei bestimmen können, welches Recht für ihren Liefervertrag gelten soll, gestatten andere Staaten den Parteien grundsätzlich keine Rechtswahl (so z. B. Saudi-Arabien) oder nur unter bestimmten, engeren Bedingungen (so z. B. Brasilien).



Prof. Dr. Burghard Piltz ist Partner der Rechtsanwaltskanzlei Piltz Legal, Berlin, und spezialisiert auf internationales Handelsrecht. Er ist Mitglied der von der *Internationalen Handelskammer (ICC)* in Paris einberufenen internationalen Incoterms® 2020 Drafting Group, Mitglied des Executive Committee der *European-Latinamerican Arbitration Association (ELArb)* in Hamburg und des *International Distribution Institute (IDI)* in Turin. Zudem ist er Herausgeber des Anwalthandbuchs Internationales Wirtschaftsrecht und einer Online-Formulare-Sammlung zum internationalen Handels- und Vertriebsrecht.



Stärkere Berücksichtigung des UN-Kaufrechts/CISG sinnvoll

Angesichts dieses Befunds sollten die Parteien eines internationalen Liefervertrags mehr als bisher das UN-Kaufrecht/CISG (Convention on the international Sale of Goods) in den Fokus nehmen. Das UN-Kaufrecht/CISG ist ein auf jahrzehntelange Vorarbeiten zurückgreifender und mit den unterschiedlichen Rechtsordnungen dieser Welt kompatibler Staatsvertrag, der von der UNO länderübergreifend erarbeitet und zwischenzeitlich von 97 Staaten, die unterschiedlichsten Staats- und Wirtschaftsordnungen angehören, ratifiziert wurde (in der nachfolgenden Abbildung farblich hervorgehoben). Mit diesen Staaten werden mehr als 85 Prozent der deutschen Ex- und Importe abgewickelt.



Als Ergebnis gelten in diesen 97 Staaten wortlautidentische gesetzliche Bestimmungen für grenzüberschreitende Lieferverträge, die, ohne dass es einer weiteren Absprache bedarf, bei internationalen Kaufverträgen automatisch zur Anwendung kommen und den jeweiligen nationalen Kaufrechten vorgehen. Sie sind zudem – anders als etwa das deutsche BGB/HGB – gezielt für internationale Geschäfte konzipiert und gehen die bei solchen Geschäften aufkommenden Problemlagen konkret an. Das UN-Kaufrecht/CISG schafft damit eine transnational gemeinsame Basis für internationale Lieferverträge.

Für die Kaufvertragsparteien ist das transnationale UN-Kaufrecht/CISG auch deshalb attraktiv, weil seine Existenz lästige Verhandlungen dazu erspart, welches Recht für den Liefervertrag gelten soll. Des Weiteren bietet das UN-Kaufrecht/CISG inhaltlich deutlich mehr freie Gestaltbarkeit als etwa das deutsche BGB/HGB und gestattet den Parteien obendrein, fast einschränkungslos die Bestimmungen des UN-Kaufrechts/CISG abzuändern, auszuschließen oder nach eigenen Vorstellungen zu ergänzen, sodass das Nichtwollen der einen oder anderen Regelung des UN-Kaufrechts/CISG kein Argument gegen das UN-Kaufrecht/CISG ist.

Die bislang mit dem UN-Kaufrecht gemachten Erfahrungen sind ganz überwiegend zufriedenstellend. Dem seit mehreren Jahrzehnten in diesem Bereich tätigen Verfasser ist kein Unternehmen bekannt, das seine einmal getroffene Entscheidung, die internationalen Liefergeschäfte auf der Basis des UN-Kaufrechts/CISG abzuwickeln, wieder revidiert hätte. Allerdings tun sich gerade Juristen erfahrungsgemäß schwer damit, neue Entwicklungen aufzugreifen, wenn es nicht unbedingt sein muss.¹ Ein wirklich breiter Einsatz in der Praxis wird daher wohl erst Platz greifen, wenn Juristen, die auch im UN-Kaufrecht/CISG ausgebildet wurden und seine Vorzüge verstehen, in den Firmen und Kanzleien in entscheidungsbefugte Positionen gewachsen sind.

Wahl eines nationalen Rechts ist die schlechtere Alternative

Als Alternative zum UN-Kaufrecht bleibt nur die Wahl eines nationalen Rechts, die jedoch – um für alle Beteiligten wirksam zu sein – den je nach beteiligten Staaten unterschiedlichsten Voraussetzungen genügen muss. Dieser Ansatz birgt zudem in der Praxis häufig nicht gesehene Risiken. Obendrein ist mit der Wahl eines nationalen Rechts von vorneherein ein gewisses Ungleichgewicht zwischen den Parteien vorgegeben. Ein solches Ungleichgewicht wird vielfach erst offenbar und führt zu zusätzlichen Komplikationen, wenn die Durchführung des Vertrags unerwartete Probleme aufwirft und unter Berufung auf das vereinbarte – nationale – Recht Lösungsansätze vorgelegt werden, die für die mit diesem Recht nicht so vertraute andere Partei fremdartig und überraschend sind.

Die zur Vermeidung eines solchen Ungleichgewichts zuweilen vorkommende Wahl des schweizerischen oder des englischen oder eines dritten Rechts ist mit hohen Unsicherheiten und im Streitfall mit hohen Kosten verbunden, kann versicherungsrechtliche Probleme mit sich bringen und ist daher abzulehnen. Möchte man sich die Komplikationen einer Rechtswahl ersparen und die mit der Wahl eines nationalen Rechts für internationale Verträge verbundene Schiefelage vermeiden, sollte man es bei dem automatisch für beide Parteien geltenden UN-Kaufrecht/CISG belassen.

¹ Prof. Dr. Peter Mankowski in: *Recht der Internationalen Wirtschaft*, 2003, S. 8 (»Denkfaulheit«)

Verwendung von Incoterms® für die Lieferverpflichtungen des Verkäufers

Vergleichbar international ausgewogen sind die Incoterms der International Chamber of Commerce (ICC), Paris. Die erstmals im Jahre 1936 herausgegebenen Regeln zur Auslegung international gebräuchlicher Handelsklauseln sind seitdem immer wieder an die Bedürfnisse der Praxis angepasst aktualisiert worden. Die derzeitigen Incoterms® 2020 gelten seit dem 1.1.2020. Ihre Bedeutung ist enorm, da sie weltweit abgestimmte und anerkannte Auslegungsregeln für die gängigen Varianten der Abwicklung von Lieferungen vorgeben. Nach Erkenntnissen der ICC kommen die Klauseln der Incoterms® in 90 Prozent aller internationalen Kaufverträge zum Einsatz, werden weltweit täglich mehr als 200.000-mal zurate gezogen² und haben sich als internationaler Standard durchgesetzt. Da die Incoterms aber nur bestimmte Fragen zu der Lieferverpflichtung des Verkäufers regeln, ersetzen sie nicht den eigentlichen Liefervertrag, sondern ergänzen ihn. Incoterms® 2020 und UN-Kaufrecht/CISG sind gut aufeinander abgestimmt.

Kombination von UN-Kaufrecht/CISG und Incoterms

Aufgrund ihrer gezielt internationale Geschäfte regelnden Bestimmungen und ihrer internationalen Anerkennung bietet das UN-Kaufrecht/CISG ergänzt mit einer geeigneten Klausel der Incoterms® 2020 eine solide Basis für internationale Lieferverträge, die am ehesten den unterschiedlichen rechtlichen und soziokulturellen Verständnissen der Vertragsparteien gerecht wird. Die Entscheidung für ein nationales Recht sollte nur eine Verlegenheitslösung sein, wirft zusätzliche, bei dem UN-Kaufrecht/CISG gar nicht aufkommende Probleme auf und ist bei objektiver Betrachtung daher keine überzeugende Option.

Bei der Vertragsredaktion und namentlich bei der Auswahl einer Klausel der Incoterms® wird häufig versucht, selbst möglichst wenig Pflichten zu übernehmen. Belastbarer wird ein Vertrag aber, wenn Pflichten vertraglich von der Partei übernommen werden, die die daraus resultierenden Aufgaben am besten bewerkstelligen kann.³ Sollte es zu Störungen kommen, wird eine mit diesen Aufgaben immer wieder befasste und

erfahrene Partei häufig eher in der Lage sein, eine Lösung zu finden. Dieser Ansatz bedingt für die Praxis zwar unterschiedliche Vertragsvarianten. Aber die Annahme, mit einem oder wenigen Mustern alle wesentlichen Vertragskonstellationen erfassen zu können, ist genauso wenig überzeugend wie die Annahme, mit einem oder wenigen Medikamenten alle Krankheiten kurieren zu können. Je ernster eine Krankheit ist, umso spezifischer muss die Therapie sein. Das UN-Kaufrecht/CISG und die Incoterms® bieten eine transnational belastbare Basis, um für jede Situation die richtige Lösung zu erstellen.⁴

Hinweise zu längerfristigen Verträgen

Wichtig sind eindeutige und unmissverständliche Beschreibungen der Anforderungen an die Ware,⁵ aber auch denkbaren Veränderungen des Produkts oder der verarbeiteten Komponenten und Rohstoffe ist Rechnung zu tragen. Für den Verkäufer sind Preis- anpassungsmöglichkeiten geboten und die den Liquiditätsfluss hemmenden Aufrechnungs- und Zurückbehaltungsrechte sind zu berücksichtigen. Eigentums- vorbehaltsklauseln zur Zahlungssicherung können geradezu nachteilig sein, wenn ausländische Steuerbehörden daraus eine steuerrechtliche Betriebsstätte ableiten.

Vielfach hoffen Parteien, dass ihnen in extremen Situationen eine »force majeure«-Klausel helfe. Dabei wird übersehen, dass auch der Begriff der Force majeure keineswegs eindeutig interpretiert wird. So betrachten Chilenen ein Erdbeben nicht als Fall der Force majeure. Gleiches gilt für Hurrikane in Florida.

Nun wird man nicht alle Eventualitäten bei den Vertragsverhandlungen in Betracht ziehen und bei der Vertragsredaktion ausformulieren können. Umso hilfreicher ist es dann, bei Bedarf auf einen reichhaltigen Fundus von in vergleichbaren Situationen von anderen gemachte Erfahrungen und gerichtliche Erwägungen zu unterschiedlichsten Konstellationen zurückgreifen zu können, die für das UN-Kaufrecht/CISG umfangreich und gut erschlossen zur Verfügung stehen.⁶ Vergleichbares Material zur Anwendung des deutschen Rechts auf internationale Lieferverträge ist dem Autor nicht bekannt.

2 Allerdings muss kritisch angefügt werden, dass viele kaufmännischen Anwender nur ungefähre Vorstellungen von den konkreten Regelungsinhalten der derzeit elf Klauseln der Incoterms® 2020 haben und daher namentlich beim Versand von Containern leider immer wieder Fehl- anwendungen erkennenbar werden.

3 Beispiel: Ein immer wieder Transporteure und Frachtführer für internationale Beförderungen einschaltendes Unternehmen ist als für den Transport der Ware verantwortlicher Vertragspartner eher geeignet als ein Unternehmen, das nur gelegentlich grenzüberschreitend tätig ist.

4 So erübrigen sich bei Verträgen mit Parteien aus anderen EU-Staaten zoll- und außenhandelsrechtliche Vertragsklauseln. Ganz anders aber bei Verträgen mit nicht in der EU domizilierten Unternehmen.

5 Begrifflichkeiten wie »üblich«, »gewöhnlich« und ähnlicher Art werden aus unterschiedlichen nationalen Perspektiven häufig unterschiedlich verstanden.

6 Vgl. etwa <https://cisg-online.org/home> mit über 4.500 bibliografischen Nachweisen und mehr als 7.000 Entscheidungen aus aller Welt zum UN-Kaufrecht/CISG

Vorkehrungen für Rechtsstreitigkeiten – Vereinbarung eines Schiedsgerichts

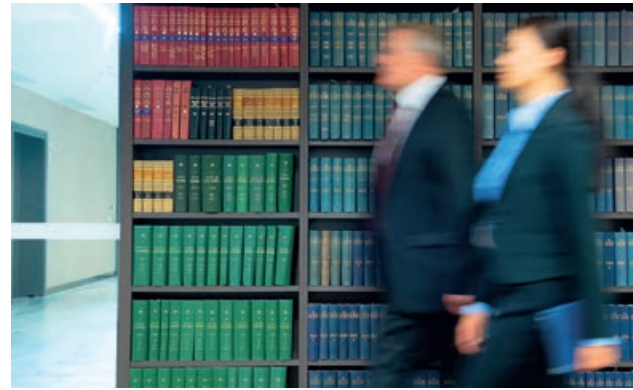
Auch bei Geltung des UN-Kaufrechts/CISG lassen sich Rechtsstreitigkeiten nicht ausschließen. Wenn Dissense aus internationalen Verträgen vor einem staatlichen Gericht ausgetragen werden, ist ein Ungleichgewicht schon wegen der für eine der Parteien zum Nachteil der anderen damit verbundenen Heimvorteile vorgegeben. Da Richter an einem staatlichen Gericht in diesem Staat ausgebildete Staatsangehörige dieses Staates sind, wird zudem auch die Rechtsfindung und insbesondere die Auslegung unbestimmter Rechtsbegriffe⁷ eines internationalen Falls bei einem staatlichen Gericht mehr oder weniger aus einer nationalen Perspektive erfolgen, die das Ergebnis in unterschiedlichem Umfang vorprägt. Der internationale Vertrag wird gleichsam nationalisiert. Damit ist nicht ein Obsiegen der inländischen Partei vorgegeben. Rechtliche Differenzen lassen sich jedoch ungleich leichter und überzeugender einer Lösung zuführen, wenn beide Parteien das Gefühl haben, sich auf Augenhöhe zu begegnen und gleiche Chancen zu haben.

Diese Ausgangsbasis ist bei einer internationalen Auseinandersetzung am ehesten gewährleistet, wenn die Parteien in ihrem Vertrag – oder auch erst bei Aufkommen der Differenzen – ein internationales Schiedsgericht zur Auflösung ihrer Differenzen vorsehen. Bei einem Schiedsgericht ist die Richterbank in internationalen Fällen in der Regel mit unterschiedlichen Nationalitäten besetzt. Jede Partei beruft einen Schiedsrichter, der erfahrungsgemäß dem rechtlichen und soziokulturellen Verständnis der jeweiligen Partei nahesteht und der nach Ansicht der ihn benennenden Partei fachlich, sprachlich und auch sonst besonders für den zu entscheidenden Fall geeignet ist. Der dritte Schiedsrichter ist häufig ein Drittstaatler. Die bei einem staatlichen Gericht nicht vermeidbare nationale Positionierung der Richterbank ist bei einem internationalen Schiedsgericht nicht gegeben, zumindest jedoch vermeidbar.

Entscheidungen deutscher Gerichte häufig international nicht durchsetzbar

Zudem werden Entscheidungen deutscher staatlicher Gerichte in weiten Teilen dieser Welt gar nicht anerkannt und sind daher schon aus diesem Grund keine belastbare Lösung. Ganz anders hingegen Schiedssprüche, selbst wenn sie in Deutschland ergehen. Schiedsverfahren sind außerdem gerade in internationalen Sachverhalten in der Regel deutlich schneller und effizienter als Verfahren vor staatlichen Gerichten. Auch gehen Schiedsverfahren gewöhnlich stärker auf die Bedürfnisse der Streitparteien ein als dies bei einem staatlichen Gericht möglich ist. So können die Parteien zusammen mit dem Schiedsgericht etwa einen auf ihren konkreten Fall angepassten Plan für das weitere Verfahren abstimmen oder vorsehen, in welcher Sprache oder Sprachen das Verfahren geführt, Zeugen vernommen und Dokumente vorgelegt werden sollen.

⁷ Zum Beispiel: »kurz«, »angemessen«, »unverzüglich«, »höhere Gewalt« usw.



Natürlich gibt es auch weniger vorteilhafte Unterschiede, die allerdings nicht ausnahmslos hingenommen werden müssen, sondern zwischen den Parteien vertraglich aufgefangen werden können und sollten. Ungleich bedeutsamer ist, dass mit der Vereinbarung eines Schiedsgerichts ein überstaatlicher Spruchkörper zur Entscheidung berufen wird, dessen Ergebnis praktisch weltweit anerkannt wird. Der internationale Vertrag findet so ergänzend zu dem transnationalen, parteineutralen UN-Kaufrecht/CISG mit der Vereinbarung eines Schiedsgerichts eine gleichermaßen neutrale, a-nationale Ergänzung.

Fazit:

Vertragsklauseln, die die Geltung deutschen Rechts und die Zuständigkeit deutscher Gerichte vorsehen, sind nur selten geeignet, aus anderen Rechts- und Kulturkreisen stammende Vertragspartner zu überzeugen – und angesichts inhaltlich besserer und neutralerer Optionen für internationale Lieferverträge nicht geeignet. Erst recht genügt es nicht, im Inland bewährte Formulare ins Englische zu übersetzen und dann international zu verwenden. Die damit einhergehenden Unzulänglichkeiten werden offenbar, wenn bei der Vertragsdurchführung Probleme aufkommen und laden die sich benachteiligtühlende Partei geradezu ein, zusätzliche Streitebenen aufzumachen.

Stattdessen sollten die Möglichkeiten des parteineutralen UN-Kaufrechts/CISG und der Incoterms® 2020 genutzt werden. Auf diese Weise entfallen alle mit der Wahl eines nationalen Rechts unvermeidbar verbundenen rechtlichen Probleme und die Vertragsparteien können hierauf aufbauend mit weitestgehender Gestaltungsfreiheit Verträge erstellen, die die in den Verhandlungen herausgearbeiteten Positionen deutlich ausformulieren und gezielt die je nach Sach- und Interessenlage unterschiedlichen Probleme internationaler Liefergeschäfte ansprechen.

Für den Fall, dass es zu Differenzen zwischen den Parteien kommen sollte, sollten zunächst außergewichtliche Verhandlungs- und Schlichtungsmechanismen und als Ultima Ratio die Entscheidung durch ein international besetztes Schiedsgericht vorgesehen werden. ←



Innovationsmanagement und Künstliche Intelligenz

Gordon Müller-Seitz
München 2025

Dieses Handbuch befasst sich mit den Auswirkungen der jüngeren Entwicklungen im Bereich künstlicher Intelligenz (KI) auf das Innovationsmanagement. Ziel ist, ein tiefgreifendes Verständnis darüber zu vermitteln, wie KI-Systeme in den Innovationsprozess integriert werden und so die Effizienz und Effektivität der Innovationstätigkeit verbessern können.

Die sieben Kapitel des Werks widmen sich folgenden Themen:

- der zwingenden Auseinandersetzung mit KI im Innovationsmanagement,
- dem Einfluss von KI auf die Kreativität,
- dem technologischen Wandel als stetem Wegbegleiter des (Innovations-)Managements,
- dem Verhältnis von KI und Digitalisierung,
- der Rolle von KI im Innovationsmanagement,
- der Praktikerperspektive und Praktiken im Umgang mit KI im Innovationsmanagement sowie
- den Herausforderungen und Handlungsempfehlungen beim Einsatz von KI im Innovationsmanagement.

Abgerundet werden die Ausführungen durch ein abschließendes Fazit.

Auch für den Aufsichtsrat wird Expertise zu KI und Digitalisierung immer wichtiger. Insbesondere für die Strategieberatung mit dem Vorstand dürfte die Lektüre daher für seine Mitglieder von Interesse sein. ←



Aktienrecht und Kapitalmarktrecht

Thomas Heidel (Hrsg.)
Baden-Baden 2024

Dieser in 6. Auflage erschienene einbändige Praktikerkommentar befasst sich schwerpunktmäßig mit den Vorschriften des Aktiengesetzes, behandelt zudem aber auch wichtige kapitalmarktrechtliche Bestimmungen, wie etwa aus dem Börsengesetz, dem Deutschen Corporate Governance Kodex, der Marktmissbrauchsverordnung, dem Wertpapierhandelsgesetz und dem Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz. Neu aufgenommen wurden zudem Ausführungen zur Europäischen Gesellschaft (SE).

Die Neuauflage berücksichtigt hierbei insbesondere folgende Gesetzesänderungen:

- das Sanierungs- und Insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetz (SanInsFoG),
- das Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG),
- das Gesetz zur Umsetzung der Digitalisierungsrichtlinie (DiRUG),
- das Gesetz zur Umsetzung der Umwandlungsrichtlinie (UmRUG),
- das Gesetz zur Modernisierung des Personengesellschaftsrechts (MoPeG),
- das Zukunftsfinanzierungsgesetz (ZuFinG) sowie
- die Neufassung des Corporate Governance Kodex.

An dem Kommentar haben fast 80 Experten – überwiegend aus der Praxis – als Bearbeiter mitgewirkt. ←



Aufsichtsrat und Digitalisierung

Alexander von der Wense

Baden-Baden 2024

Diese im Jahr 2023 vorgelegte Dissertation beschäftigt sich mit dem aktuellen Thema der Auswirkungen der fortschreitenden Digitalisierung auf die Aufsichtsrats-tätigkeit. Der Autor analysiert hierbei insbesondere, wie die Professionalisierung des Aufsichtsrats durch intelligente Assistenzsysteme vorangetrieben werden kann und welche rechtlichen Fragestellungen sich im Zusammenhang mit dem Einsatz solcher Systeme ergeben. Dabei setzt sich das Werk u. a. mit Fragen zur Besetzung und Ausstattung des Aufsichtsrats auseinander, die mit dem Einsatz von Assistenzsystemen verbunden sind. Auch für Aufsichtsräte, die sich mit den Auswirkungen der technologischen Entwicklungen auf ihre Arbeit vertieft auseinandersetzen möchten, dürfte das Werk aufschlussreich sein. ←



GmbHG

Ulrich Noack/
Wolfgang Servatius/
Ulrich Haas (Hrsg.)
München 2025

Dieser in 24. Auflage erschienene Kurzkomentar erläutert auf prägnante Weise die Bestimmungen des Gesetzes betreffend Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG). Darüber hinaus werden auch die Vorschriften der Insolvenzordnung zur Haftung von Geschäftsführern für Zahlungen nach Insolvenzreife sowie zu Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung, nachrangigen Insolvenzgläubigern und Gesellschaftsdarlehen kommentiert (§§ 15b, 17, 19, 39, 135 InsO).

Die Voraufgabe wurde 2022 veröffentlicht. Neben aktueller Rechtsprechung und Literatur haben insbesondere folgende jüngere Gesetze nun ihren Eingang in die Neuauflage gefunden:

- das Gesetz zur Umsetzung der Digitalisierungsrichtlinie (DiRUG),
- das Gesetz zur Umsetzung der Umwandlungsrichtlinie (UmRUG) sowie
- das Vierte Bürokratienteilungsgesetz.

Die für den Aufsichtsrat wichtigste Vorschrift im GmbHG findet sich in dessen § 52. Seine ausführliche Kommentierung nimmt mehr als 100 Seiten des insgesamt rund 2.400 Seiten umfassenden Werks ein.

Das Bearbeiterteam setzt sich aus sechs Hochschulprofessoren zusammen und richtet sich gleichermaßen an Wissenschaft und Praxis. ←



Aktien-gesetz

Jens Koch
München 2025

Dieser von Uwe Hüffer begründete und von Jens Koch fortgeführte jährlich erscheinende Kurzkomentar gehört zu den Klassikern der aktienrechtlichen Literatur. Seine gewohnt prägnanten und gleichzeitig wissenschaftlich fundierten Ausführungen ermöglichen es, zügig und zuverlässig Antworten auf die wesentlichen aktienrechtlichen Fragestellungen zu erhalten und machen ihn damit auch für die Unternehmenspraxis besonders geeignet.

In die 19. Auflage hat neben neuerer Rechtsprechung und Literatur insbesondere das Vierte Bürokratienteilungsgesetz seinen Eingang gefunden. Darüber hinaus enthält die diesjährige Auflage Hinweise zu neuen Anforderungen infolge dieser (anstehenden) gesetzlichen Neuerungen:

- der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), deren Umsetzung in deutsches Recht in der letzten Legislaturperiode durch den Bruch der Ampelkoalition scheiterte,
- der Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) sowie
- der NIS-2-Richtlinie, deren Vorgaben zur Cyber-sicherheit ebenfalls in der vergangenen Legislaturperiode nicht mehr in deutsches Recht transformiert werden konnten. ←

Zur Aufsichtsratsprüfung nach § 171 I 1 AktG

Rolf Nonnenmacher

in: NZG 2024, S. 1343–1347

Der Aufsichtsrat muss gemäß § 171 Abs. 1 S. 1 AktG die Rechtmäßigkeit und Zweckmäßigkeit der Finanzberichterstattung prüfen. Infolge der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) wird diese Prüfungspflicht in Zukunft noch ausgeweitet werden. Dieser Beitrag setzt sich kritisch mit der Sinnhaftigkeit der Prüfungspflicht auseinander. ←

Besetzung von Prüfungsausschüssen bei Unternehmen von öffentlichem Interesse nach § 107 Abs. 4 AktG

Meinrad Dreher/Dennis Fritz

in: AG 2025, S. 97–104

Dieser Beitrag erörtert die Qualifikationsanforderungen an die Mitglieder von Prüfungsausschüssen in Unternehmen von öffentlichem Interesse. Die Autoren gehen dabei sowohl auf die aktienrechtlichen Anforderungen als auch auf die im Finanzsektor geltenden Besonderheiten ein. Zudem diskutieren sie, inwieweit im Prüfungsausschuss Nachhaltigkeitsexpertise vertreten sein muss. ←

Organhaftung im Wirecard-Fall

Gregor Bachmann

in: NZG 2024, S. 1598–1604

Dieser Beitrag analysiert das Urteil des Landgerichts München I vom September 2024 zur Haftung der Wirecard-Vorstände und -Aufsichtsräte. Das Gericht kam zu dem Ergebnis, dass die Vergabe ungesicherter Kredite ohne nähere Bonitätsprüfung eine Sorgfaltsverletzung durch den Vorstand darstelle, die zur Haftung führe. Der Aufsichtsrat habe zwar auch pflichtwidrig gehandelt, da er gegen die Vergabe trotz Warnzeichen nicht eingeschritten sei, allerdings sei seine Pflichtverletzung nicht kausal für den Schaden, da davon auszugehen sei, dass der Vorstand auch bei einem Veto des Aufsichtsrats sich nicht von der Kreditvergabe hätte abhalten lassen. ←

Der Ehrenvorsitz im Aufsichtsrat der Aktiengesellschaft

Jean Mohamed/Lasse Nitschmann

in: ZIP 2024, S. 2673–2685

In vielen Unternehmen ist es Tradition, einen Ehrenvorsitzenden des Aufsichtsrats zu benennen. Das Gesellschaftsrecht kennt das Amt des Ehrenvorsitzenden dagegen nicht. Kürzlich stellte das Oberlandesgericht Stuttgart noch einmal klar, dass Ehrenmitglieder nicht an Sitzungen des Aufsichtsrats teilnehmen dürfen (vgl. näher Audit Committee Quarterly II/2024, S. 76 f.). Dieser Beitrag befasst sich – auch unter Berücksichtigung des genannten Urteils – umfassend mit der Rechtsstellung des Ehrenvorsitzenden. ←

Schatten und Licht der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Axel v. Werder

in: DB 2025, S. M4–M5

Dieser Kommentar beschäftigt sich mit der – vor allem in der juristischen Literatur geäußerten – Kritik an den Anforderungen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und zeigt hierbei auf, inwieweit die neuen Pflichten auch zu einer ausgewogeneren Betrachtung von Stakeholderinteressen durch die Unternehmensleitung und damit einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts führen können. ←

Der Aufsichtsrat auf Sendung: Zwischen Diskretion und Offenlegung

Fabian von Rabenau

in: NZG 2024, S. 1487–1495

Dieser Beitrag widmet sich der unternehmensexternen und -internen Kommunikationskompetenz des Aufsichtsrats. Anders als im Deutschen Corporate Governance Kodex, der einen Austausch des Aufsichtsratsvorsitzen-

den mit Investoren anregt, enthält das Gesetz keine Bestimmungen zur Kommunikation des Gremiums. Mehrere Initiativen haben daher eine Änderung des rechtlichen Rahmens vorgeschlagen; diese unterzieht der Autor ebenfalls einer kritischen Würdigung. ←

KI-Compliance aus Betreibersicht

Elena Dubovitskaya

in: AG 2024, S. 877–891

Die KI-Verordnung nimmt nicht nur die Entwickler von KI-Systemen in die Pflicht, sondern legt ebenfalls Unternehmen, die ein fremdentwickeltes KI-System in eigener Verantwortung nutzen, eine Reihe von Pflichten auf (sog. Betreiber). Diese Betreiberpflichten werden im vorliegenden Beitrag auch im Zusammenhang mit der Erklärbarkeit von KI-Entscheidungen erläutert. ←

Nachhaltiges Wirtschaftsrecht durch KI?

Jan-Erik Schirmer

in: ZIP 2025, S. 291–296

Dieser Beitrag geht der Frage auf den Grund, welche Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen beim Einsatz von KI-Systemen bestehen. Dabei bezieht der Autor auch die durch die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D; »EU-Lieferkettengesetz«) vorgesehene Pflicht zur Aufstellung von Klimatransformationsplänen in seine Überlegungen ein. ←

Ausscheiden von GmbH-Geschäftsführern

Ulrich Ziegler

in: DB 2024, S. 3170–3174

Dieser Beitrag veranschaulicht anhand ausgewählter Probleme aus der Praxis Fallstricke im Zusammenhang mit dem Ausscheiden von GmbH-Geschäftsführern. ←



BESTELLFORMULAR

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

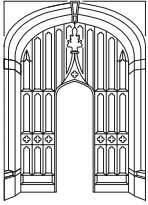


* Der Versand der Publikationen des Audit Committee Institute erfolgt ausschließlich an Mitglieder des Aufsichtsrats und der Geschäftsleitung. Ihre persönlichen Angaben werden vertraulich behandelt.

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

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

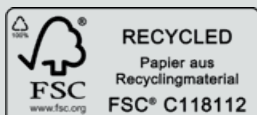
Anmeldungen bitte bis spätestens
12. Juni 2025. Weitere Informationen
zu Inhalten und Anmeldung finden Sie
mithilfe des QR-Codes und unter
**[audit-committee-institute.de/
html/de/fortbildungstage.html](https://audit-committee-institute.de/html/de/fortbildungstage.html)**

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.



ISSN (Print) 2509-2936
ISSN (Online) 2509-2944

1/2025