

Audit Committee Quarterly

II/2025

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee
Institute e.V.**

Gefördert durch



**Zusammenhalt
verteidigen**

»I WOULDN'T WANT
TO BELONG TO A CLUB
THAT WOULD HAVE
ME AS A MEMBER.«

Groucho Marx



Zusammenhalt verteidigen

Europa und Deutschland stehen unter Druck: Geopolitische Krisen, gesellschaftliche Polarisierung und wirtschaftliche Unsicherheiten fordern Staaten, Unternehmen und Bürger gleichermaßen. Zugleich gerät das Fundament internationaler Zusammenarbeit ins Wanken – die jahrzehntelang tragende Ordnung einer regelbasierten Globalisierung verliert an Bindungskraft.

In diesem brüchigen Gefüge stehen Politik und Wirtschaft vor einer strategischen Aufgabe: mehr Unabhängigkeit gewinnen – nicht durch Abschottung, sondern durch Resilienz. Zuvorderst geht es um nicht weniger als die Frage, ob Europa auch künftig wettbewerbs- und verteidigungsfähig bleibt. Denn wirtschaftliche Stärke und sicherheitspolitische Gewissheit sind zwei Seiten derselben Medaille. Gleichzeitig müssen Risiken breiter gestreut werden, indem Handelsbeziehungen und technologische Abhängigkeiten aktiv diversifiziert werden.

Für Unternehmen heißt das: vorausschauend planen – auch mit Blick auf geopolitische Entwicklungen. Rohstoffe, Vorprodukte, Technologien, Daten und Infrastrukturen müssen auf digitale und physische Sicherheit geprüft werden. Die Firmen sollten in Szenarien denken und frühzeitig durchspielen, was im Ernstfall zählt: Was passiert, wenn Lieferketten reißen, Grenzen schließen oder Personal plötzlich ausfällt – etwa durch militärische Einberufungen in benachbarten Ländern? Was früher noch als Dystopie galt, ist heute unternehmerische Realität.

Da tut etwas Optimismus gut – und der kommt in Form der aktuellen Stimmung in der EU. Laut Eurobarometer-Umfrage vertrauen heute 52 Prozent der Bürgerinnen und Bürger der Union, so viele wie nie zuvor. Auch die Zustimmung zum Euro erreicht Rekordwerte. Inmitten globaler Unsicherheit wünscht sich die Mehrheit eine geeinte und entschlossene EU. Frieden bleibt dabei ihr stärkster gemeinsamer Nenner.¹

¹ Siehe näher hierzu die Pressemitteilung der Europäischen Kommission vom 28.5.2025 »Eurobarometer-Umfrage zeigt Rekordhoch bei Vertrauen in EU und starke Unterstützung für den Euro und eine Gemeinsame Sicherheits- und Verteidigungspolitik«, online abrufbar unter https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_25_1318



Doch politische Zielbilder allein reichen nicht. Auch die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen müssen stimmen. Regulatorik darf Innovation und Unternehmertum nicht ausbremsen. Unternehmen brauchen Entfaltungsspielräume, um sich in einer zunehmend technologisch und geopolitisch geprägten Welt zukunftsfähig aufzustellen.

Welche Kosten mit dieser Neuorientierung verbunden sind – auch volkswirtschaftlich – lässt sich heute kaum verlässlich abschätzen. Umso wichtiger ist es, den Zusammenhalt zu verteidigen, wie der Titel dieses Quarterly verrät. Denn Polarisierung, Populismus und Extremismus gewinnen in Demokratien immer dann an Boden, wenn die Zeiten politisch, sozial und wirtschaftlich angespannt sind.

Die Herausforderungen sind groß – aber die Gestaltungskraft von Wirtschaft und Gesellschaft ist es auch. Diese Ausgabe des Audit Committee Quarterly zeigt: Wenn Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zusammenstehen, kann aus Unsicherheit neue Stärke wachsen.

Ich wünsche Ihnen in diesem Sinne eine anregende Lektüre und einen erholsamen Sommer.

Ihre

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

EDITORIAL

- 3 Zusammenhalt verteidigen
Dr. Ladislava Klein

SCHWERPUNKT

ZUSAMMENHALT VERTEIDIGEN

- 6 Eine mutige Politik für eine unsichere Zukunft
Prof. Dr. Henning Vöpel
- 8 Belastet oder stimuliert Aufrüstung die wirtschaftliche Entwicklung?
Prof. Dr. Dr. h.c. Clemens Fuest
- 10 Industriefähigkeit entscheidet – warum Europas Verteidigungsfähigkeit eine Frage der Finanzierungsrealität ist
Jonas Jarosch
- 12 CSDDD-Schutzerklärung statt CSRD-Nachhaltigkeitsbericht
Prof. Dr. Joachim Hennrichs und Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff
- 14 Europa unter Druck – Krise als Weckruf?
Prof. Achim Wambach, PhD
- 16 EuroStack: digitale Souveränität als Standortfrage – ein europäischer Aufbruch
Martin Hullin

IN EIGENER SACHE

Online-Fortbildung »ACI-Montag«

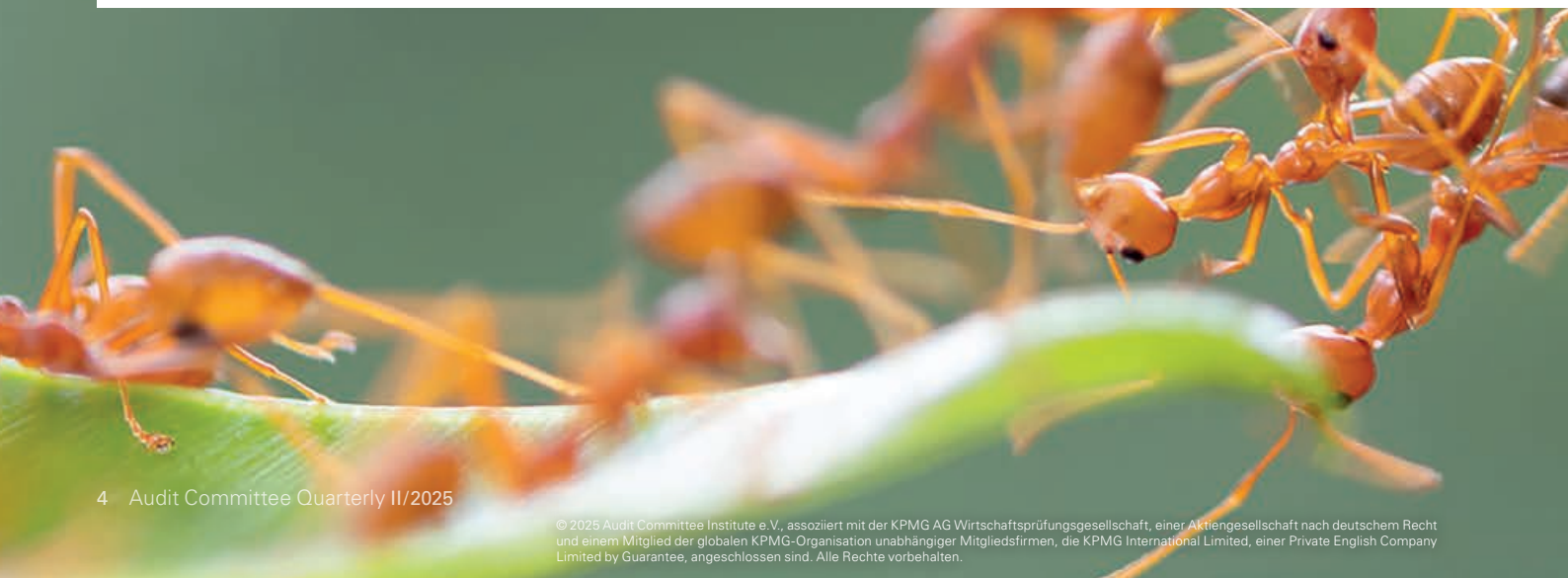
- 20 Die Neuordnung der Entwicklungspolitik: Trumps zweite Amtszeit verändert die entwicklungspolitische Welt
PD Dr. Stephan Klingebiel

- 22 Unternehmen für Demokratie: praktische Hinweise
Prof. Dr. Thomas Beschorner
- 26 Stakeholderdialog: der Schlüssel zur nachhaltigen Unternehmensführung
Anne-Kathrin Gillig und Nadine-Lan Hönighaus
- 29 Hinweis der Redaktion: Stakeholderkommunikation und Aufgaben des Aufsichtsrats
- 30 Resilienz in turbulenten Zeiten: Was Aufsichtsräte von resilienten Individuen und Nationen lernen können
Prof. Dr. Rolf van Dick
- 32 Wer die Demokratie schützen will, muss ihre Erzählungen verteidigen
Dr. Martin von Broock
- 34 Was macht ein Team erfolgreich? – Erfahrungen unter Extrembedingungen
Jonas Haaß

IN EIGENER SACHE

Der Navigator für den Aufsichtsrat – 2. Auflage

- 38 Automatisierung und Künstliche Intelligenz: Wie können breite Schichten davon profitieren?
Prof. Dr. Klaus Prettner
- 40 So gestalten Topmanagerinnen den Wandel
Angelika Huber-Strasser
- 44 Wenn Gruppenentscheidungen zum Problem werden
Prof. Dr. Uwe Peter Kanning





STANDPUNKT

- 46 Plädoyer für eine Klarstellung der Plausibilitätsprüfung des Aufsichtsrats bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung
Dr. Pius O. Dolzer
- 48 Für die Aufsichtsratsarbeit ist Information nicht alles, aber ohne Information ist alles nichts
Dr. Gabriele Apfelbacher

NACHHALTIGKEIT

- 50 Nachhaltigkeit zahlt sich aus
Nadine-Lan Hönighaus und Roxana Meschke

DIGITALISIERUNG / KI

- 54 Keine Zukunft ohne künstliche Intelligenz? Was der Aufsichtsrat jetzt wissen muss! Mit Beispielen aus der Automobilindustrie
Torben Oeder, Almuth Czwikla, Guido Havers und Dr. Daniel Taraz, LL.M.
- 60 KI-Nutzung im deutschen Aufsichtsrat – Ergebnisse einer qualitativen Studie
Sabine Eckhardt

AKTUELLE RECHTSPRECHUNG

- 62 Kein Anspruch des Sonderprüfers gegenüber dem Vorstand auf Herausgabe von Unterlagen
Dr. Astrid Gundel
- 64 Wenn die Absicherung zur Kündigung führt
Dr. Astrid Gundel

68 KURZMELDUNGEN

Zusammengestellt von Dr. Astrid Gundel

CORPORATE GOVERNANCE AKTUELL

- 76 Zwischen Transparenz und Vertrauen: Vorstandsvergütung im Fokus der Hauptversammlungen 2025
Christiane Hölz

DIE WELT DER CORPORATE GOVERNANCE

- 78 Chinas grüne Transformation – die größte wirtschaftliche Herausforderung und Chance dieses Jahrhunderts
Belinda Schäpe

80 PUBLIKATIONEN

81 AUSGEWÄHLTE ZEITSCHRIFTENARTIKEL

- 82 Impressum

- 83 Bestellformular

Eine mutige Politik für eine unsichere Zukunft

Autor: Prof. Dr. Henning Vöpel

Die neue Bundesregierung steht vor historischen Herausforderungen – und in der Verantwortung für Veränderung

»Verantwortung für Deutschland« – so überschreibt die neue Bundesregierung ihren Koalitionsvertrag. In der Tat geht es in den kommenden vier Jahren darum, Deutschland und Europa durch eine Zeit gewaltiger Herausforderungen zu führen und gleichzeitig fit zu machen für eine technologisch und geopolitisch völlig veränderte Zukunft. Ob es tatsächlich gelingen kann, die Weichen Richtung Zukunft zu stellen, muss man indes abwarten. Einige Sollbruchstellen und Konfliktlinien gibt es in der neuen Koalition. Und schließlich hatte die Vorgängerregierung nicht minder ambitioniert angekündigt, »mehr Fortschritt wagen« zu wollen. Der Übergang aus dem defensiven Management der vielen Gegenwarts Krisen in die offensive Gestaltung der Zukunft scheint nicht leicht zu sein. Und doch ist er alternativlos. Denn scheitert auch die neue Bundesregierung, dürften bei der nächsten Wahl die politischen Ränder weiter dazugewinnen und die demokratische Mitte an Zustimmung verlieren.

Deutschland und Europa stehen wirtschaftlich und geopolitisch unter großem Druck. Der Draghi-Bericht hat strukturelle Defizite in der Wettbewerbsfähigkeit der EU identifiziert, das Weißbuch zur Zukunft der europäischen Verteidigung sieht eklatante Fähigkeitslücken. Die regelbasierte Globalisierung löst sich auf, die USA ziehen sich sicherheitspolitisch aus Europa zurück, China hat sich zu einem hochtechnologischen Wettbewerber entwickelt, die Energiewende und die digitale Transformation sind ins Stocken geraten. Die Politik muss nicht einfach Probleme lösen, sondern historische Umbrüche gestalten. Das viele Geld, das sich die neue Bundesregierung durch neue Schulden beschafft hat, wird dabei nur bedingt helfen. Neue Konzepte und Mentalitäten sind gefordert.

Was kann Politik heute noch bewirken? Neue Konzepte gesucht!

Noch nie waren die Herausforderungen so komplex und die Gesellschaft so gespalten wie heute. Es stellt sich daher die Frage, ob Politik diese gewaltigen Aufgaben überhaupt noch bewältigen und die hohen Erwartungen erfüllen kann. Es gibt keine einfachen Lösungen und keine mehrheitsfähigen Kompromisse mehr. Politik ist fast unmöglich geworden in Zeiten, in denen Politik wichtiger denn je ist. Zudem ist das regulatorische Netz mittlerweile so eng gesponnen, dass es wie Fesseln wirkt. Die Bürokratie ist zu einer Bürde für die Zukunft geworden.

Dabei sind institutionelle Reformen – nicht mehr Schulden – der Schlüssel für eine effektivere Politik. Denn innerhalb der bestehenden Strukturen werden sich die großen Umbrüche nicht gestalten lassen. Die geopolitische Ordnung zerfällt und mit ihr die regelbasierte Globalisierung. Technologische Disruption verändert Märkte und mit ihr Geschäftsmodelle. Der Klimawandel beschränkt die Ressourcennutzung und mit ihr die Wachstumsmöglichkeiten der globalen Ökonomie. Der Übergang von einer zerfallenden Gegenwart in eine noch unsichere Zukunft wird manchmal mit dem Begriff der »Liminalität« bezeichnet, ein Grenzbereich, in dem Altes nicht mehr und Neues noch nicht funktioniert. Die Verlustangst kann in solchen Übergängen den Zukunftsmut dominieren. Unsicherheit und Ambiguität bestimmen Politik und Gesellschaft. Diese Phase lässt sich als eine »Schumpeter-Hayek-Welt« charakterisieren: Altes muss weichen, damit Neues Platz hat (Schumpeter), aber die neuen Lösungen sind noch nicht bekannt (Hayek). In dieser Phase braucht es nicht nur den Staat, sondern vor allem auch privates Unternehmertum, das bereit ist, Risiken einzugehen und in Innovation zu investieren. Die Regulierung muss dafür die nötigen Freiräume bereitstellen. Derzeit aber tut Regulierung das genaue Gegenteil: Sie zwingt die bestehenden Geschäftsmodelle in ein enges Korsett und beschränkt dadurch die Wachstums- und Innovationspotenziale.

Prof. Dr. Henning Vöpel ist Direktor des Centrums für Europäische Politik mit Sitz in Berlin, Freiburg, Paris und Rom. Er ist außerdem Vorstand der Stiftung Ordnungspolitik sowie Professor an der BSP Business and Law School. Zuvor war er langjähriger Direktor des HWWI. Seine Forschungsthemen sind Globalisierung, Wirtschaftspolitik und Transformation.



Wie gelingt die Wirtschaftswende? Neues Wachstum gesucht!

Vor dieser schwierigen Kulisse ist die neue Bundesregierung gefordert, neues Wachstum zu generieren. Der Kapitalstock ist veraltet. Aus den Infrastrukturen und Technologien des vergangenen Jahrhunderts kommen kein Wachstum und keine Innovationen mehr. Er muss dringend erneuert werden. Das soll mit noch nie da gewesenen öffentlichen Investitionen gelingen. Für Verteidigung können Investitionen in nahezu beliebiger Höhe über neue Schulden finanziert werden. Ein neues Sondervermögen über 500 Mrd. EUR soll in den kommenden zehn Jahren die Infrastruktur modernisieren. Der finanzpolitische Kurs bewegt sich allerdings auf des Messers Schneide. Der Investitionsstau hat sich über mindestens zehn Jahre kumuliert. Spiegelbildlich dazu ist das Potenzialwachstum gesunken. Der strukturelle Finanzierungsspielraum ist also immer geringer geworden. Wenn die schuldenfinanzierten Investitionen kein Wachstum generieren sollten, wird die Schuldenquote ansteigen und zukünftige Finanzierungs- und Investitionsspielräume weiter verringern. Denn die Umverteilungsaufgaben des Staats werden demografisch bedingt ohnehin deutlich zunehmen. Schon jetzt summieren sich die Zuschüsse aus dem Bundeshaushalt für die gesetzliche Renten- und die gesetzliche Krankenversicherung auf rund 100 Mrd. EUR – Tendenz deutlich steigend.

Für die Politik kommt es daher darauf an, nicht der Versuchung zu erliegen, die zur Verfügung stehenden Mittel kurzfristig konsumtiv zu verwenden, sondern langfristig investiv einzusetzen. Viel Geld führt jedoch oft dazu, dass Politik bequem wird und die notwendigen Strukturreformen weiter aufschiebt. Ohne diese Reformen wird das Geld in ineffizienten Strukturen und Verwaltungen versickern. Die schuldenfinanzierten Ausgaben des Staats können dann leicht zu steigenden Zinsen und höherer Inflation führen, wodurch wiederum private Investitionen verdrängt werden. Das gilt vor allem dann, wenn in bestimmten Sektoren und Branchen die Kapazitäten begrenzt sind. Die neue Bun-

desregierung muss die Investitionen daher klar priorisieren: Welche führen strukturell zu mehr Wachstum? Brücken und Schultoiletten zu erneuern, ist wichtig, sie werden jedoch kaum einen Wachstumseffekt haben. Es geht jetzt vorrangig um wachstumswirksame Investitionen, etwa in digitale Infrastruktur und Energienetze, sodass die zukünftige Finanzkraft für weitere, zweifellos wichtige Ausgaben und Aufgaben des Staats gestärkt wird.

Bringt die Politik die nötige Ehrlichkeit auf? Neuer Mut gesucht!

Der Erfolg der neuen Bundesregierung hängt auch davon ab, ob es ihr gelingt, die Herausforderungen mutig anzugehen. Dafür muss sie die Zumutungen, die das bedeutet, ehrlich benennen. Auch das bedeutet Politik in der Zeitenwende. Die notwendigen Anstrengungen werden nur durch eine höhere Leistungsbereitschaft zu bewältigen sein. So wäre es z. B. besser gewesen, die Investitionen in die Verteidigung über den laufenden Haushalt, wo sie sowieso hingehören, zu finanzieren. Denn damit wäre deutlich geworden, dass höhere Verteidigungsausgaben gegenüber anderen Investitionen oder Konsum abzuwägen sind. Eine Zeitenwende ohne Zumutungen ist keine. Ohne den Mut zur Ehrlichkeit gibt es keine Erneuerung für die Zukunft. Die entscheidenden Jahre für die Zukunft Deutschlands sind angebrochen. Es braucht nun eine mutige und kluge Politik. Wichtig ist dabei auch, wieder mehr Zuversicht in den Fortschritt und mehr Optimismus für die Zukunft zu schaffen. Die Demokratie braucht diesen Zukunftsoptimismus, denn sonst dominiert die Verlustangst und sie verliert den gesellschaftlichen Zusammenhalt an die Populisten. ←

Belastet oder stimuliert Aufrüstung die wirtschaftliche Entwicklung?

Autor: **Prof. Dr. Dr. h.c. Clemens Fuest**

Deutschland steht derzeit vor großen ökonomischen Herausforderungen. Die Wirtschaft stagniert seit drei Jahren, so lange wie noch nie in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland. Zugleich hat die geopolitische Bedrohung Deutschlands erheblich zugenommen. Nach dem russischen Angriff auf die Ukraine wird unter Sicherheitsexperten ein möglicher Konflikt zwischen Russland und der Nato im Baltikum diskutiert. Der absehbare Rückzug der US-Streitkräfte aus Europa verschärft die Lage. Wenn Deutschland einen Krieg in Europa verhindern will, wird kein Weg darum herumführen, die Rüstungsausgaben deutlich auszuweiten.



Das wirft die Frage auf, wie die Aufrüstung sich auf die deutsche Wirtschaftsentwicklung auswirken wird. In dieser Debatte stehen sich zwei Einschätzungen gegenüber. Die eher pessimistische betont, dass mit wachsenden Rüstungsausgaben weniger Ressourcen für andere Verwendungen verfügbar sind. Demnach müssen bspw. Sozialausgaben gekürzt oder Steuern und Abgaben erhöht werden, um die Aufrüstung zu ermöglichen. Die optimistische Perspektive betont hingegen, dass die Rüstungsausgaben Arbeitsplätze schafft, erhebliche Investitionen erfordert und so Impulse setzen kann. Dabei wird allerdings leicht übersehen, dass in Deutschland kein Mangel an Arbeitsplätzen, sondern eher ein Mangel an Arbeitskräften herrscht. Das gilt vor allem für hoch qualifizierte Fachkräfte, die für die Aufrüstung gebraucht werden. Auch bei den Investitionen sollte bedacht werden, dass es für den Wohlstand in Deutschland besser wäre, wenn die Bedrohungslage sich nicht verschärft hätte und man statt Waffenfabriken Kindertagesstätten und Krankenhäuser bauen könnte.

Grundsätzlich besteht kein Zweifel daran, dass ein Land, das sich einer zunehmenden Bedrohung gegenüber sieht und daher aufrüsten muss, dadurch an Wohlstand einbüßt und sich auf unbequeme Veränderungen einstellen muss. In politischen Debatten wird gerne so getan, als sei das nicht der Fall. Der ehemalige Bundeskanzler Olaf Scholz bspw. argumentierte, Deutschland sei ein starkes Land und könne die nötige Aufrüstung leisten, ohne dass jemand auf etwas verzichten muss, also bspw. ohne Kürzungen bei öffentlichen Leistungen in anderen Bereichen. Leider ist das irreführend. Wenn das so wäre, hätte Deutschland seine Rüstungsausgaben nach dem Ende des Kalten Kriegs erst gar nicht gesenkt. Was Olaf Scholz tatsächlich forderte, war eine Finanzierung der Aufrüstung mit Schulden statt Ausgabenumschichtungen. Für eine Schuldenfinanzierung zumindest während einer Übergangszeit gibt es durchaus gute Argumente. Das heißt aber nicht, dass die Aufrüstung keinen Verzicht erfordert. Der Verzicht wird nur in die Zukunft verlagert – oder er geschieht sofort über den Weg der Verdrängung privatwirtschaftlicher Aktivität durch Zinserhöhungen.

Prof. Dr. Dr. h.c. Clemens Fuest ist seit 2016 Präsident des ifo Instituts. Er ist dazu Professor für Nationalökonomie und Finanzwissenschaft und Direktor des Center for Economic Studies (CES) an der Ludwig-Maximilians-Universität München.



Foto: © ifo Institut | Elias Hassos

Selbst wenn man akzeptiert, dass mehr Anstrengungen für Verteidigung letztlich eine Belastung darstellen, ist zu bedenken, dass die Höhe dieser Belastungen davon abhängt, wie die Aufrüstung gestaltet wird. Hier gibt es eine Reihe von Herausforderungen.

- Erstens wird eine klare Zielvorstellung gebraucht. Welche Fähigkeiten soll die Bundeswehr bis wann erreicht haben? Sicherheitsexperten weisen derzeit darauf hin, dass eher kurzfristig eine Gefährdungslage im Baltikum besteht. Daraus folgt, dass die Bundeswehr sich zur Abwehr dieser Gefahrenlage nicht zehn Jahre Zeit nehmen kann. Es muss deutlich schneller gehen. Zugleich gilt es, mittelfristig die Wehrhaftigkeit zu steigern.
- Zweitens ist zu klären, wie der erhöhte Personalbedarf der Bundeswehr zu decken ist. Derzeit mehrten sich die Forderungen nach einer Wiedereinführung der Wehrpflicht. Allerdings stellt sich die Frage, ob angesichts der wachsenden Bedeutung von Drohnen, Satellitenaufklärung und Luftabwehr in der Landesverteidigung nicht eher hoch ausgebildete Spezialisten statt Wehrpflichtiger gebraucht werden. Hinzu kommt, dass eine allgemeine Wehrpflicht die ohnehin demografiebedingt wachsende Arbeitskräfteknappheit verschärfen würde. Natürlich konkurriert auch eine Berufsarmee mit dem Rest der Wirtschaft um Arbeitskräfte, aber es wird vermieden, dass durch Wehrpflicht die Ausbildung junger Menschen unterbrochen und verzögert wird. Sicherlich sind auch Mischformen denkbar, bei denen Elemente der Wehrpflicht mit Ausbildung bei der Bundeswehr verbunden werden.

- Eine dritte große Herausforderung ist die Reform der Bundeswehr selbst, einschließlich des Beschaffungswesens. Der deutsche Verteidigungsetat ist seit dem Ende des Kalten Kriegs verkleinert worden, aber es war immer noch einer der größten in Europa. Nach üblichen Indikatoren der Kampfkraft hat die Bundeswehr gemessen an der Größe dieses Budgets daraus zu wenig gemacht. Einer nur teilweise funktionierenden Organisation deutlich mehr Geld zur Verfügung zu stellen, ist riskant. Es gilt zu vermeiden, dass dadurch notwendige organisatorische Reformen auf die lange Bank geschoben werden.

- Viertens gilt es, die Rüstungsindustrie europaweit einzubinden und Größenvorteile zu nutzen. Das erfordert vertrauensvolle Kooperation der beteiligten Staaten und die Bereitschaft, Interessen der jeweiligen nationalen Rüstungsfirmen hintanzustellen.

- Fünftens ist es von zentraler Bedeutung, Innovationspotenziale mit Nutzen über den Verteidigungsbereich hinaus zu erschließen. Forschung und Entwicklung im militärischen Bereich haben in der Vergangenheit immer wieder zu Innovationen geführt, die auch in nicht militärischen Bereichen großen Nutzen entfalten. Eine aktuelle Studie der Ökonomen Juan Antolin-Diaz und Paolo Surico untersucht, ob und in welchem Umfang Rüstungsausgaben in den USA positive Wirkungen für die Wirtschaft insgesamt entfaltet haben. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass insbesondere Ausgaben für militärische Forschung und Entwicklung das Wirtschaftswachstum insgesamt gesteigert haben, allerdings mit einer gewissen Zeitverzögerung. Auch wenn diese Resultate nicht ohne Weiteres auf Europa übertragbar sind, kann man daraus schließen, dass ein signifikanter Teil der Rüstungsausgaben in Forschung und Entwicklung heimischer Rüstungsunternehmen fließen sollte. Das begrenzt nicht nur Abhängigkeiten von anderen Ländern, die im Krisenfall riskant sind. Es besteht auch die Chance, dass dadurch Innovationen getätigt werden, die in anderen Bereichen der Wirtschaft die Produktivität steigern und so dazu beitragen, dass die Lasten der Aufrüstung besser getragen werden können. ←



Industriefähigkeit entscheidet – warum Europas Verteidigungsfähigkeit eine Frage der Finanzierungsrealität ist

Autor: **Jonas Jarosch**

Die Zeitenwende ist ausgerufen – doch sie bleibt in vielen Bereichen unsichtbar. Die sicherheitspolitische Lage in Europa hat sich fundamental verändert – und mit ihr die Anforderungen an Politik, Gesellschaft und Wirtschaft. Wer heute von Souveränität und Verteidigungsfähigkeit spricht, muss auch über industrielle Kapazitäten, über Finanzierungssicherheit und über klare politische Prioritäten reden.

Als CFO des ersten europäischen Dual-Use Unicorn sehe ich täglich, wie groß die Differenz zwischen strategischen Ambitionen und operativer Realität ist. Unsere Systeme sind im Einsatz, unsere Fertigung skalierbar – doch Investitionen in industrielle Produktion, Lieferketten und dauerhafte Innovation erfordern dauerhafte Planbarkeit.

Politische Programme brauchen finanzielle Verlässlichkeit

Die politischen Absichtserklärungen auf deutscher wie europäischer Ebene sind ambitioniert und wichtig – von technologischer Souveränität bis hin zur Stärkung der europäischen Verteidigungsindustrie. Doch Programme ohne verbindliche Budgets und klare Beschaffungspfade entfalten keine Wirkung. Wer neue Kapazitäten aufbauen will, muss dafür auch finanzielle Sicherheit schaffen – nicht nur punktuell, sondern beständig und verlässlich.

Wachstum in der Verteidigungsindustrie benötigt Kapital in Millionenhöhe, Vereinfachung und Flexibilität der aktuell noch komplexen Lieferketten sowie Fachpersonal, das frühzeitig aufgebaut werden muss. Investitionsentscheidungen fallen nicht auf Basis politischer Absichtserklärungen, sondern auf Basis verlässlicher, mehrjähriger Beauftragungen mit klarem Finanzierungshintergrund.

Die Verteidigungswirtschaft braucht unternehmerische Planbarkeit

Souveränität ist auch eine betriebswirtschaftliche Kategorie. Kein Unternehmen kann Produktionslinien hochfahren oder neue Standorte aufbauen, wenn Budgets unklar sind, Vergabeverfahren mehrere Jahre brauchen, unklar bzw. inkonsistent sind. **Verteidigungsfähigkeit beginnt mit industrieller Handlungsfähigkeit** – und diese wiederum mit einem klaren, kalkulierbaren politischen, regulatorischen und finanziellen Umfeld.

Jonas Jarosch ist seit Januar 2025 Chief Financial Officer (CFO) bei Quantum Systems. Bereits im Herbst 2024 kam er als Director of Finance zum Unternehmen. Jarosch bringt umfassende Erfahrung in finanzieller Strategie und operativer Exzellenz mit – u. a. aus seiner vorherigen Rolle als Vice President Finance beim Industrie-Start-up ProGlove, wo er über sechs Jahre lang tätig war. Frühere Stationen umfassen Positionen bei PwC Deutschland und Clearwater International.



In der Praxis heißt das, Folgendes umzusetzen:

- **agilere Beschaffungsprozesse**, die marktfähige Technologien schneller und verbindlicher zu allen Bedarfsträgern bringen,
- **langfristige Rahmenverträge**, die Investitionen absichern und Produktionskapazitäten in Europa ermöglichen, sowie
- **innovationsfreundliche Finanzierungsmodelle**, die nicht nur den Status quo verwalten, sondern technologische Entwicklung fördern.

Für die Finanzverantwortlichen in Industrieunternehmen bedeutet das: Nur wer auf belastbare Finanzierungszusagen bauen kann, wird Innovation skalieren und Lieferfähigkeit dauerhaft garantieren. Alles andere ist ökonomisch nicht tragfähig.

Investitionsentscheidungen folgen politischer Entschlossenheit – nicht umgekehrt

Als CFO sehe ich, wie groß das Potenzial europäischer DefenceTech-Unternehmen ist – und wie schnell es aktivierbar wäre, wenn die politischen Rahmenbedingungen stimmten. In unserem Fall könnten wir unsere Drohnenproduktion in Deutschland binnen 24 Stunden verdoppeln, indem wir einen Zweischichtbetrieb hochfahren. Auch darüber hinaus können wir deutlich über die heutigen Zahlen skalieren. Doch wir tun das nicht »auf Vorrat«. Wir tun es, wenn es eine strategisch und finanziell fundierte Beauftragung gibt.

Diese Dynamik unterscheidet moderne DefenceTech-Unternehmen von traditionellen Rüstungskonzernen. Wir denken in Softwarezyklen, nicht in Dekaden. Unsere Produkte sind modular, interoperabel und sofort einsatzfähig. Doch ohne ein Umdenken in den Finanzierungs- und Beschaffungslogiken bleibt dieses Potenzial ungenutzt – für die Industrie, aber auch für die Verteidigungsfähigkeit Europas.

Standortpolitik ist Sicherheitspolitik

Wenn wir über Verteidigungsfähigkeit sprechen, sprechen wir auch über die industrielle Basis Europas. Die Frage ist nicht nur, was wir entwickeln können – sondern wo. Produktionskapazitäten in Europa aufzubauen und zu halten, ist nicht selbstverständlich. Es ist eine Frage politischer Rahmenbedingungen: von steuerlicher Förderung über Exportregime bis hin zu planbarer Nachfrage. Für Europa ist Standortpolitik keine Nebensache – sie ist sicherheitspolitischer Kern.

Gleichzeitig braucht es Vertrauen in neue Anbieter. Tech-Souveränität entsteht nicht allein in etablierten Konzernen. Viele Schlüsselinnovationen – ob in KI, Sensorik oder Echtzeitaufklärung – kommen von jungen Unternehmen mit hoher Entwicklungsgeschwindigkeit. Diese Unternehmen müssen systematisch eingebunden werden. Und das nicht als Ausnahme, sondern als integraler Bestandteil einer modernen Verteidigungsarchitektur.

Fazit: Finanzielle Realität entscheidet über strategische Handlungsfähigkeit

Wenn Europa verteidigungsfähig sein will, muss es investieren – nicht nur in Rüstungsgüter, sondern in industrielle Strukturen, Lieferketten und Innovationsfähigkeit. Für uns in der Industrie bedeutet das: Wir übernehmen Verantwortung, bauen auf, skalieren – aber wir werden das nicht ewig ins Vakuum tun können. Wir brauchen Klarheit, Geschwindigkeit und Verlässlichkeit.

Sicherheit beginnt mit Handlungsfähigkeit – und Handlungsfähigkeit beginnt mit Verbindlichkeit. Die Zeitenwende wird nicht durch Worte eingelöst, sondern durch Budgets. Und durch politische Entscheidungen, die konsequent auf industrielle Wirklichkeit ausgerichtet sind. Den zusätzlichen Haushaltsmitteln für die Verteidigung, müssen jetzt schnell verbindliche Zusagen und Verträge folgen. ←

CSDDD-Schutzerklärung statt CSRD-Nachhaltigkeitsbericht

Autoren: **Prof. Dr. Joachim Hennrichs** und **Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff**

Die Berichts- und Sorgfaltspflichten zum Schutz der Gemeinwohlgüter, in der CSRD und CSDDD den Mitgliedstaaten zur Inpflichtnahme großer Unternehmen vorgegeben, belasten diese schon heute in Vorbereitung auf das kommende Recht ganz erheblich. Sogar Großunternehmen mit jahrelanger Erfahrung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung tun sich mit der Anwendung des neuen Rechts schwer. Daher ist der aktuelle »Omnibus«-Vorschlag der EU-Kommission zur Revision der geltenden Nachhaltigkeitsregulatorik schon deshalb sehr zu begrüßen, weil er mit der auf 1.000 Beschäftigte angehobenen Zugangsschwelle den Kreis der berichtspflichtigen Unternehmen von bisher knapp 50.000 in der Union auf circa 10.000 reduzieren will. Allerdings: Diese Entlastung, ergänzt um manch andere zur Berichterstattung, reicht bei Weitem noch nicht aus. Die CSRD-Nachhaltigkeitsberichterstattung als solche muss in ihrer ganzen Breite auf den Prüfstand gestellt werden.

An den Schutz der Gemeinwohlgüter hat sich der Unionsgesetzgeber nämlich Schritt vor Schritt »heran-gepirscht«: zunächst mit der Verpflichtung sehr großer »Unternehmen von öffentlichem Interesse« mit mehr als 500 Beschäftigten, unter ihnen vor allem der Börsengesellschaften, über ihre nichtfinanziellen Leistungsindikatoren im Lagebericht oder in einem gesonderten nichtfinanziellen Bericht zu informieren. Zugleich waren die berichtspflichtigen Großunternehmen gehalten, über ihre Konzepte zum Schutze der Gemeinwohlgüter und deren Ergebnisse zu berichten, waren aber nicht rechtsverbindlich verpflichtet, solche Schutzkonzepte zu entwickeln und umzusetzen. Im Falle eines Konzeptverzichts war das berichtspflichtige Unternehmen verpflichtet, diesen Verzicht im Lage- oder nichtfinanziellen Bericht klar und begründet zu erläutern (»comply or explain«).

Mit dieser Berichtspflicht zu den Schutzkonzepten mitsamt dem »comply or explain«-Mechanismus hat der Unionsgesetzgeber die berichtspflichtigen Großunternehmen anreizen wollen, solche Konzepte zum Schutze der Gemeinwohlgüter trotz fehlender Rechtspflicht zu ihrer Einsetzung dennoch freiwillig einzurichten und umzusetzen (»nudging«-Funktion der Berichterstattung). Ihre Adressaten, so die Einschätzung des Gesetzgebers, werden als Kunden, Anleger, Kreditgeber oder Arbeitnehmer des berichtspflichtigen Großunternehmens negativ reagieren, sobald sie erfahren, dass das Unternehmen bestimmte oder gar alle Gemeinwohlgüter nicht schützt (»Mütter kaufen keine Schuhe aus Kinderarbeit«). Das bedrohte Ansehen des Unternehmens ist der wirkmächtige Hebel im vom Unionsgesetzgeber gezielt aktivierten Reputationsmechanismus. In der Praxis haben die Großunterneh-

men tatsächlich ihre Nachhaltigkeitsengagements breitflächig und tiefgreifend nachgeschärft.

Diesen Mechanismus hat der Gesetzgeber in der CSRD aufrechterhalten, zugleich aber den Anwendungsbereich deutlich ausgeweitet und die inhaltliche Regulierungsdichte der Nachhaltigkeitsberichterstattung massiv erhöht. Zu ihr sind nun nach der CSRD beinahe 50.000 Unternehmen verpflichtet, was unverändert als Anreiz für die Unternehmen wirken soll, die Gemeinwohlgüter in ihrem Aktivitätsbereich zu schützen. Zugleich ist diese Berichterstattung im Bestreben nach horizontaler Vergleichbarkeit zwischen den Unternehmen durch die verpflichtenden Berichtsstandards der EU-Kommission (ESRS) mit ihren weit mehr als 1.000 Datenpunkten ungeheuer intensiviert worden.

Diese CSRD-Anreizfunktion ist mit der CSDDD, der Richtlinie zur nachhaltigen Unternehmensführung, und ihrem Inkraftsetzen entfallen. Denn die bisher lediglich zur Berichterstattung verpflichteten Unternehmen werden nun zum aktiven Handeln verpflichtet. Insbesondere haben sie präventiv für effektiven Schutz der Gemeinwohlgüter zu sorgen und, sollte ein Gut trotzdem beeinträchtigt sein, so hat das ab jetzt sorgfaltspflichtige Unternehmen die Beeinträchtigung zu beheben. Das Unionsrecht begnügt sich mithin nicht länger mit bloßem Anreiz, dem Appell zu freiwilligem Schutz, sondern fordert mit der CSDDD aktiven Gemeinwohlgüter-Schutz rechtsverbindlich ein. Damit wird die Anreiz- und Appellfunktion des Nachhaltigkeitsberichts überholt und obsolet und könnte konsequent entfallen. Der ausführliche ESRS-Nachhaltigkeitsbericht muss auch nicht etwa deshalb aufrechterhalten werden, weil anderenfalls die Publi-

Prof. Dr. Joachim Hennrichs ist Geschäftsführender Direktor des Instituts für Nachhaltigkeit, Unternehmensrecht und Reporting (INUR) der Universität zu Köln und Inhaber des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Bilanz- und Steuerrecht der Universität zu Köln. Er ist Vorsitzender des Arbeitskreises Bilanzrecht Hochschullehrer Rechtswissenschaft (AKBR) und Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat beim BMF sowie in vielen anderen Arbeitskreisen.



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff ist Consultant und ehemaliger Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ehemaliger Rektor der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg und ehemaliger Direktor ihres Instituts für deutsches und europäisches Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht.



tatsadressaten, voran die Allgemeinheit, nicht erkennen könnten, ob die schutzpflichtigen Unternehmen ihrer Verantwortlichkeit tatsächlich nachgekommen sind. Denn über die effektive Wahrnehmung ihrer Sorgfaltspflichten sowie über die dabei erzielten Erfolge (oder Misserfolge) müssen die zum Gemeinwohl-güter-Schutz verpflichteten Unternehmen jährlich in der CSDDD-Schutzerklärung öffentlich zugänglich Rechenschaft ablegen.

Ein Nebeneinander dieser Erklärung und des CSRD-Nachhaltigkeitsberichts wäre schon wegen Überlastung der Unternehmen übermäßig. Das hat auch der Unionsgesetzgeber erkannt, aber verfehlt dem Bericht den Vorrang vor der Erklärung gegeben. Das ist schon deshalb die falsche Auflösung, weil der Nachhaltigkeitsbericht schwerlich über die effektive Erfüllung der einzelnen CSDDD-Sorgfaltspflichten informieren kann. Ordnungsgemäße Rechenschaft über den aktiven Gemeinwohl-güter-Schutz kann und muss nur mit der CSDDD-Schutzerklärung erstattet werden.

Im Interesse angemessener und ausreichender Information der Publizitätsadressaten kann sich diese Schutzerklärung auf »key performance indicators«, also auf Schlüsselinformationen konzentrieren:

- auf die zur Beschreibung der Schutzsysteme zugunsten der Gemeinwohl-güter, die das Unternehmen mit Blick auf seine jeweiligen Aktivitäten einzurichten hat und folglich betreibt;
- auf die zu den mit diesen Systemen erzielten Erfolge und Misserfolge;
- auf die Informationen zu den ggf. erforderlichen Maßnahmen, um die Systeme im Interesse optimalen Güterschutzes nachzuschärfen.

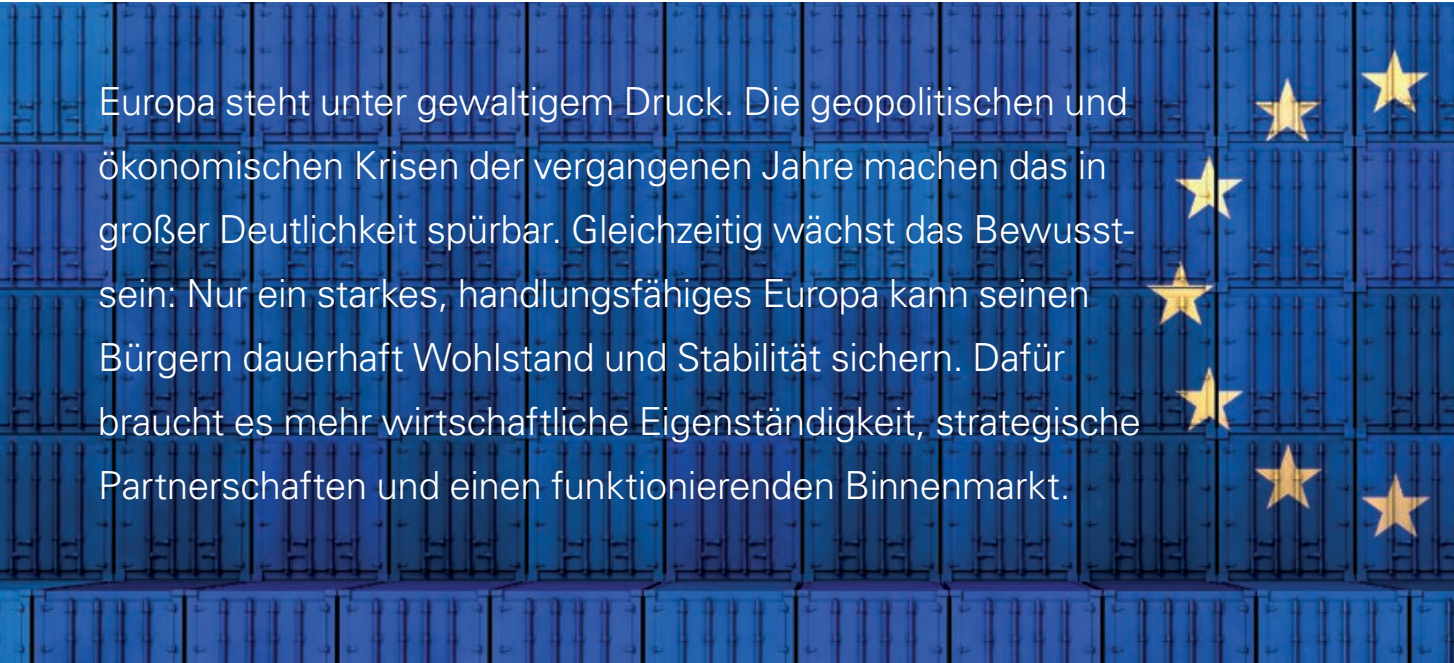
Hierauf sollte der Unionsgesetzgeber die EU-Kommission für ihre Berichtsstandards zur CSDDD-Schutzerklärung ausdrücklich und gestrenge beschränken. Auf einen Nachhaltigkeitsbericht wird der Gesetzgeber dann wohl ganz verzichten können. Alternativ sollten jedenfalls europäische Sonderwege wie die Entwicklung eigener ESRS vermieden werden. Zur Gewährleistung einer international vergleichbaren Nachhaltigkeitsberichterstattung könnte auch insoweit die befreiende Anwendung international anerkannter Standards zugelassen werden.

Kurzum: Die EU-Organe sollten im Rahmen des augenblicklich laufenden »Omnibus«-Verfahrens nicht bei eher kosmetischen Nachkorrekturen stehen bleiben, sondern grundsätzlich das Zusammenspiel von CSDDD und CSRD prüfen und die ohnehin ineffiziente Entwicklung eigener europäischer Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung zurücknehmen. ←



Europa unter Druck – Krise als Weckruf?

Autor: **Prof. Achim Wambach, PhD**



Europa steht unter gewaltigem Druck. Die geopolitischen und ökonomischen Krisen der vergangenen Jahre machen das in großer Deutlichkeit spürbar. Gleichzeitig wächst das Bewusstsein: Nur ein starkes, handlungsfähiges Europa kann seinen Bürgern dauerhaft Wohlstand und Stabilität sichern. Dafür braucht es mehr wirtschaftliche Eigenständigkeit, strategische Partnerschaften und einen funktionierenden Binnenmarkt.

Krisen als Weckruf: Abhängigkeiten abbauen

Der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine hat nicht nur das sicherheitspolitische Fundament Europas erschüttert, sondern auch zentrale wirtschaftliche Verwundbarkeiten offengelegt. 2021 war Erdgas mit einem Anteil von 30 Prozent der wichtigste Energieträger der deutschen Industrie. Der Wegfall des billigen Pipeline-Gases aus Russland führte zu sprunghaft steigenden Energiekosten. Erdgas ist dabei nur ein Beispiel: Europa ist bei vielen strategisch wichtigen Rohstoffen importabhängig. Über zwei Drittel der EU-Importe bei 10 von 26 kritischen Materialien stammen aus China, bei einzelnen seltenen Erden liegt die Quote sogar bei über 97 Prozent. Auch bei Halbleitern aus Ostasien, deren Lieferengpässe ganze Industrien wie die Automobilbranche lahmlegten, ist Europa verwundbar. Die Coronapandemie zeigte zudem die Abhängigkeit von asiatischen Lieferanten bei pharmazeutischen Vorprodukten und Schutzmaterialien. Im digitalen Bereich dominieren US-Cloud-Anbieter, was Fragen der europäischen Datensouveränität und Cybersicherheit aufwirft. Während sich der europäische Cloud-Markt von 2017 bis 2020 auf 5,9 Mrd. EUR verdreifachte, sank der Marktanteil europäischer Anbieter im selben Zeitraum von 26 Prozent auf 16 Prozent. Die

zunehmende geopolitische Unsicherheit erhöht das mit globalen Lieferketten verbundene Risiko. Pandemie und Krieg sind Weckruf und Zäsur – Europa muss strategische Abhängigkeiten bei Rohstoffen, Vorprodukten und Technologien erkennen und abbauen.

Systemrivalität und strategischer Protektionismus prägen derzeit das globale Umfeld. Unter Donald Trump agieren die USA als unberechenbarer Partner, setzen Zölle als politisches Druckmittel ein und stellen internationale Abkommen infrage. China verfolgt mit »Made in China 2025« klare industriepolitische Ziele und lenkt Kapital und Rohstoffe in Richtung einer eigenen Vormachtstellung. Die neue Bipolarität zwischen den USA und China verändert die Rahmenbedingungen für die Wirtschaft weltweit. Europa steht zwischen den Blöcken: wirtschaftlich verflochten, politisch aber zunehmend auf sich allein gestellt.

Prof. Achim Wambach, PhD, ist Präsident des ZEW – Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung und Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Mannheim. Er ist Mitglied des wissenschaftlichen Beirats des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie und des Deutschen Ethikrats.



Foto: © Anna Logue

Strategische Souveränität: Wirtschaftliche Stärke aus eigener Kraft

Die Krisen der Gegenwart können jedoch auch als Katalysator für eine stärkere, eigenständigere EU dienen. Der Ausbau erneuerbarer Energien durch REPowerEU und der Clean Industrial Deal verringern die Abhängigkeit von fossilen Importen. Auch bei kritischen Rohstoffen stärkt Europa seine Autonomie, etwa durch die European Raw Materials Alliance, und fördert mit dem Europäischen Chip-Gesetz Investitionen in Halbleiterfabriken in Höhe von über 40 Mrd. EUR.

Zugleich sollte die EU ihre Handelspolitik weiter diversifizieren. Derzeit fallen 17 Prozent des EU-Außenhandels auf die USA und 15 Prozent auf China. Doch neue dynamische Märkte bieten großes Potenzial. Bündnisse mit Indien, den ASEAN-Staaten oder die Ratifizierung des Mercosur-Abkommens könnten Europas globale Position spürbar stärken. Allein Letzteres verspricht eine Erhöhung des Handelsvolumens mit Südamerika um bis zu 30 Prozent durch den Abbau von rund 90 Prozent der Zölle und damit Zolleinsparungen von etwa 4 Mrd. EUR jährlich. Attraktiv ist dies vor allem für Branchen wie die Automobil-, Maschinenbau- und Chemieindustrie.

Diese Diversifizierung ist kein Bruch mit den USA oder China, sondern Ausdruck strategischer Resilienz – eine notwendige Antwort auf protektionistische Tendenzen. Das Ziel ist nicht Entkopplung, sondern Risikostreuung und wirtschaftliche Handlungsfähigkeit.

Wachstum durch Integration: Die Kraft des Binnenmarkts

Um ihre wirtschaftliche Stärke und politische Handlungsfähigkeit zu sichern, sollte die EU ihre Rolle als regelgebender Wirtschaftsraum aktiv gestalten. Der Binnenmarkt ist dabei ihr zentrales Fundament: Als größter gemeinsamer Wirtschaftsraum mit 450 Mio. Konsumenten sowie 26 Mio. Unternehmen bietet er Rechtssicherheit, Transparenz und faire Wettbewerbsbedingungen – ein strategischer Vorteil gegenüber Akteuren, die wirtschaftliche Macht geopolitisch instrumentalisieren. Doch in Schlüsselbereichen wie Energie, Finanzdienstleistungen und Telekommunikation ist der Binnenmarkt noch unvollendet. Der Internationale Währungsfonds schätzt, dass die verbleibenden Barrieren Zolläquivalenten von bis zu 45 Prozent im Fertigungsbereich und über 110 Prozent im Dienstleistungssektor entsprechen. Gerade der Dienstleistungssektor, der bis 2023 über 82 Prozent zum Gesamtwachstum der Bruttowertschöpfung beitrug, birgt großes Wachstumspotenzial. Eine Vertiefung der wirtschaftlichen Integration, etwa durch einen vollständig integrierten Energiemarkt oder eine vollendete Kapitalmarktunion, würde die Versorgungssicherheit und Finanzierungsbedingungen verbessern und erhebliche Effizienzgewinne ermöglichen: Ein erster Ansatz ist die EU-Binnenmarktstrategie, die im Mai veröffentlicht wurde und die vor allem Entlastungen für KMUs durch den Abbau komplexer EU-Regularien und anderer Barrieren verspricht.

Mitgestalten statt bremsen: Deutschlands Verantwortung für ein starkes Europa

Deutschland steht in der Verantwortung, europäische Lösungen aktiv mitzugestalten. Europa muss zur Chefsache werden. Das bedeutet konkret: engere Abstimmungen mit europäischen Partnern, die Bereitschaft zum Kompromiss – und ein Ende der deutschen Enthaltungspolitik (»German Vote«) in Brüssel. Wenn Deutschland zögert oder blockiert, schwächt es nicht nur den europäischen Zusammenhalt, sondern auch seine eigene strategische Position. Europas Zukunft wird nicht durch nationale Alleingänge, sondern nur durch Zusammenarbeit gestaltet. ←

EuroStack: digitale Souveränität als Standortfrage – ein europäischer Aufbruch

Autor: **Martin Hullin**

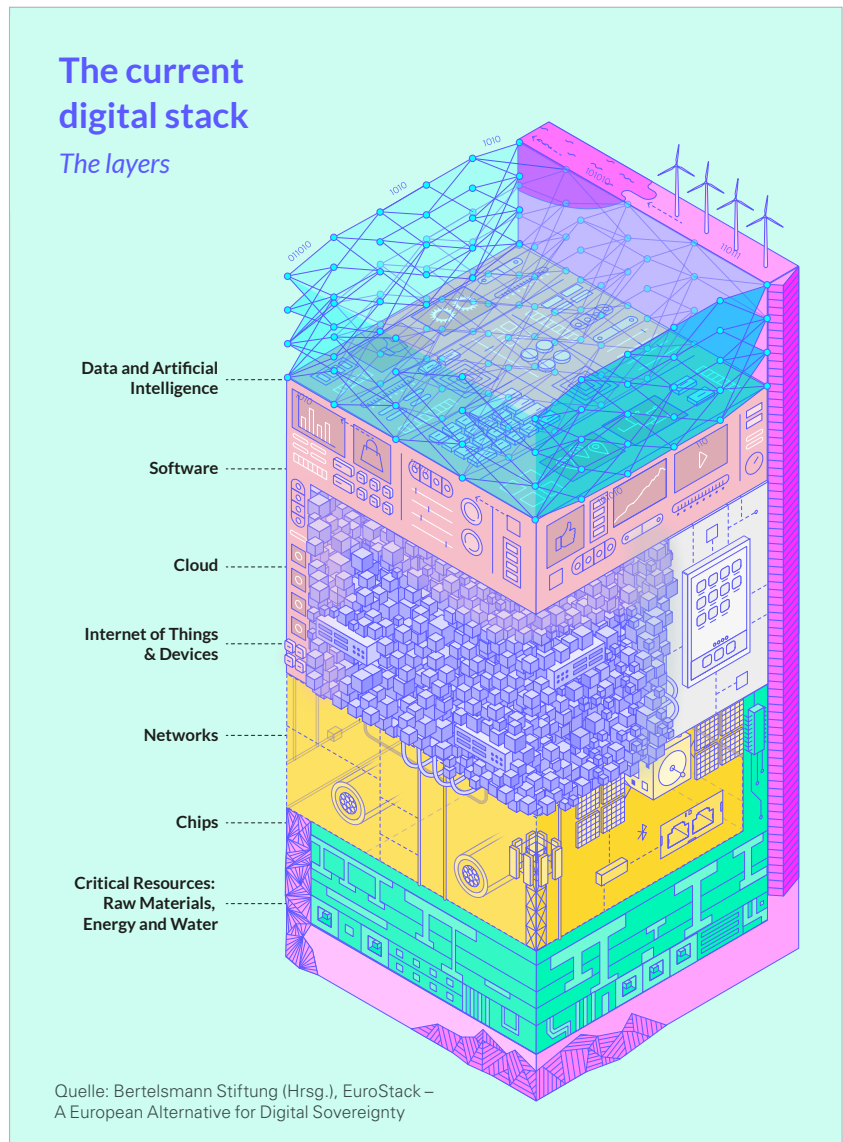
Europa steht an einem digitalen Wendepunkt. Der überwiegende Teil der digitalen Infrastruktur, Softwarelösungen und Schlüsseltechnologien, auf die Unternehmen und öffentliche Einrichtungen angewiesen sind, stammt nicht aus Europa – sondern aus den USA oder China. Mehr als 80 Prozent der genutzten Cloud-Systeme, KI-Modelle oder Chips sind Importware. Für einen Wirtschaftsraum mit globalem Führungsanspruch ist das ein strukturelles Risiko – technologisch, wirtschaftlich und geopolitisch.

Hier setzen die Vorschläge der EuroStack-Initiative an, die wir gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung und Expert:innen aus dem In- und Ausland mitentwickeln. Ziel wäre es, Europas digitale Abhängigkeit zu reduzieren, strategische Innovationskraft zu stärken und langfristig eine resiliente, eigenständige digitale Infrastruktur aufzubauen. Denn digitale Souveränität wäre keine ideologische Abgrenzung, sondern eine wirtschaftspolitische Notwendigkeit.

Digitale Abhängigkeit als unterschätztes Risiko

Digitale Abhängigkeit bedeutet nicht nur Kontrollverlust über kritische Technologien, sondern auch sinkende Innovationsfähigkeit. Europäische Unternehmen geraten ins Hintertreffen, weil sie kaum Zugang zu strategischen Plattformen oder souveränen digitalen Infrastrukturen haben. Parallel dazu fehlen Investitionen: Während die USA 2023 rund 22 Mrd. US-Dollar in generative KI investierten, lag Europa bei nur 2,4 Mrd. Auch im Cloud-Sektor ist die Schere extrem – Microsoft allein investiert über 100 Mrd., europäische Initiativen bleiben weit zurück.

Diese Lücke zeigt sich auch bei Start-ups: Rund ein Drittel europäischer Tech-Unicorns verlagerte in den letzten Jahren seinen Sitz ins Ausland – vor allem in die USA. Das gefährdet langfristig Europas Innovationskraft und wirtschaftliche Resilienz.





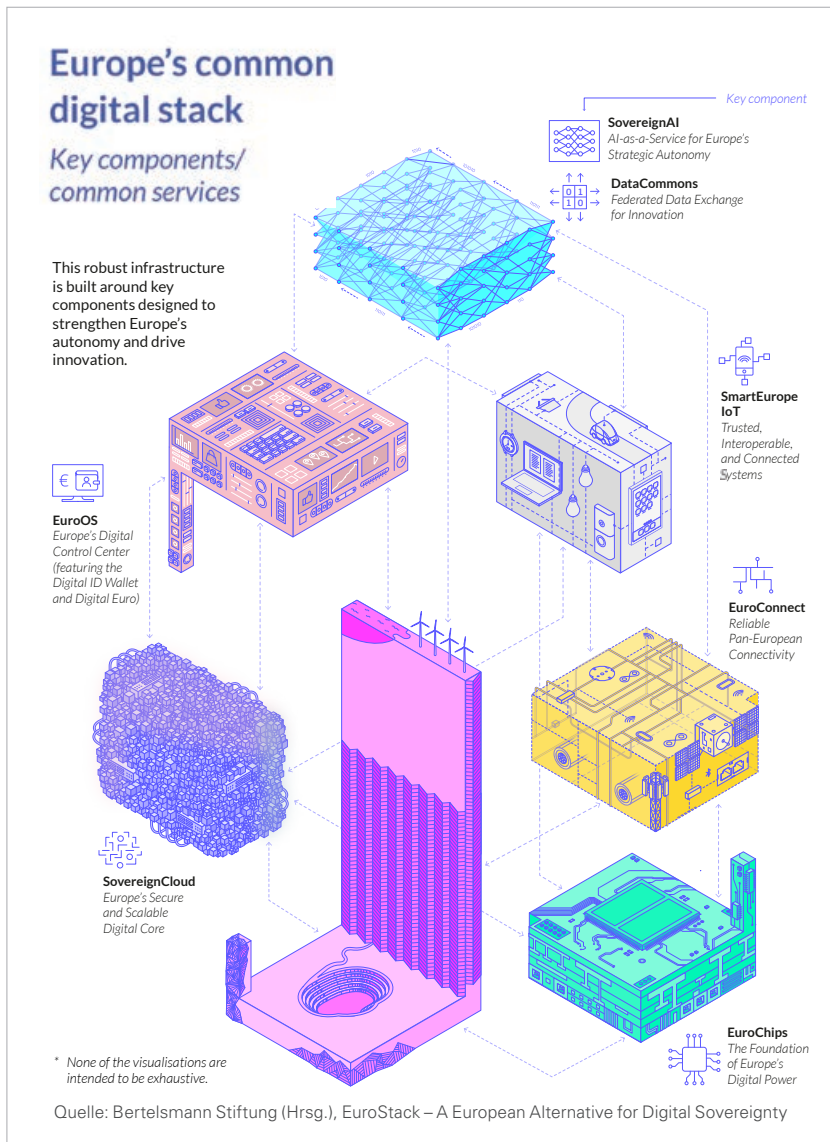
Martin Hullin ist Direktor des Programms »Digitalisierung und Gemeinwohl« bei der Bertelsmann Stiftung, wo er sich mit seinem Team für eine gemeinwohlorientierte digitale Transformation einsetzt. Zuvor war er Mitgründer und stellvertretender Exekutivdirektor der Datasphere Initiative und engagierte sich international an der Schnittstelle von Digitalpolitik, Nachhaltigkeit und Innovationsgovernance. Seine Expertise bringt er regelmäßig in globale Foren wie das UN World Data Forum oder die Weltklimakonferenzen (COPs) ein.

EuroStack: eine Blaupause mit Potenzial

EuroStack versteht sich als industriepolitischer Blueprint für ein souveränes, resilientes und wertebasiertes europäisches digitales Ökosystem. Die Initiative würde bestehende Programme wie die EU AI Champions, EuroHPC oder den Chips Act bündeln und entlang eines mehrschichtigen Technologie-Stack strukturieren: Dieser Stack könnte Cloud-Infrastruktur, Halbleitertechnologie, föderierte Datenräume, sichere digitale Identitäten, KI- und Quantenplattformen sowie Zahlungssysteme umfassen. Voraussetzung dafür wären politische Koordination, langfristige

Finanzierung und ein gemeinsames Verständnis über europäische digitale Interessen.

Ziel wäre es, diese Komponenten interoperabel, nachhaltig und nach europäischen Werten – etwa Datenschutz, Rechenschaftspflicht und Transparenz – zu entwickeln und sich derzeit vielfach widersprechende Regulierung sinnvoll zu straffen sowie auf Innovationsförderung entlang des EuroStack auszurichten. Im Fokus stünden skalierbare Pilotprojekte (»Minimum Viable Products«) in Bereichen wie Industrie 4.0, Verteidigung, Gesundheit, Mobilität und Finanzwesen. Ein geplanter Europäischer Souveränitätsfonds (ESTF) mit bis zu 300 Mrd. EUR über zehn Jahre könnte als Investitionsrahmen dienen – sofern entsprechende politische Unterstützung gewonnen wird.



KI als strategischer Hebel – aber noch unterentwickelt

Besonders hervorgehoben wird in der Vision von EuroStack die Rolle von künstlicher Intelligenz (KI) als Schlüsseltechnologie. Der Aufbau souveräner KI-Ökosysteme könnte Europas Innovationsfähigkeit stärken, produktivere öffentliche Dienste ermöglichen und kleinen sowie mittleren Unternehmen besseren Zugang zu KI-Anwendungen bieten. Derzeit stammen rund 70 Prozent der globalen KI-Basismodelle aus den USA. Des Weiteren würden 96 Prozent der deutschen Unternehmen ihre Aktivität innerhalb von zwei Jahren einstellen müssen, wenn plötzlich alle Digitalimporte stoppen würden. Europa müsste in eigene Plattformen, Datenräume und Recheninfrastrukturen investieren, um diese Abhängigkeit zu verringern und geistiges Eigentum zu sichern. KI ließe sich so zu einem Treiber für Innovation, Effizienz und digitalen Fortschritt machen – allerdings nur, wenn Förderstrukturen, Rechtsrahmen und Industriepartnerschaften entsprechend ausgestaltet würden.

Partnerschaften statt Abschottung

EuroStack setzt nicht auf technologische Autarkie, sondern auf strategische Handlungsfähigkeit. Kooperationen mit Partnerregionen wie Lateinamerika, Indien, Afrika oder Ostasien, die ähnliche Interessen bei strategischer Wettbewerbsfähigkeit, Nachhaltigkeit und offener Technologie verfolgen, könnten zentrale Bausteine eines vertrauensbasierten Systems werden. »Not just first to market, but first to be trusted« – in Zeiten globaler Umbrüche ein hohes Gut. Voraussetzung dafür wäre jedoch ein gemeinsames europäisches Vorgehen und ein klares politisches Bekenntnis zur digitalen Souveränität – mit klarer Zuständigkeit, institutioneller Verankerung und Dialogformaten mit internationalen Partnern.

Relevanz für Unternehmen und Aufsichtsräte

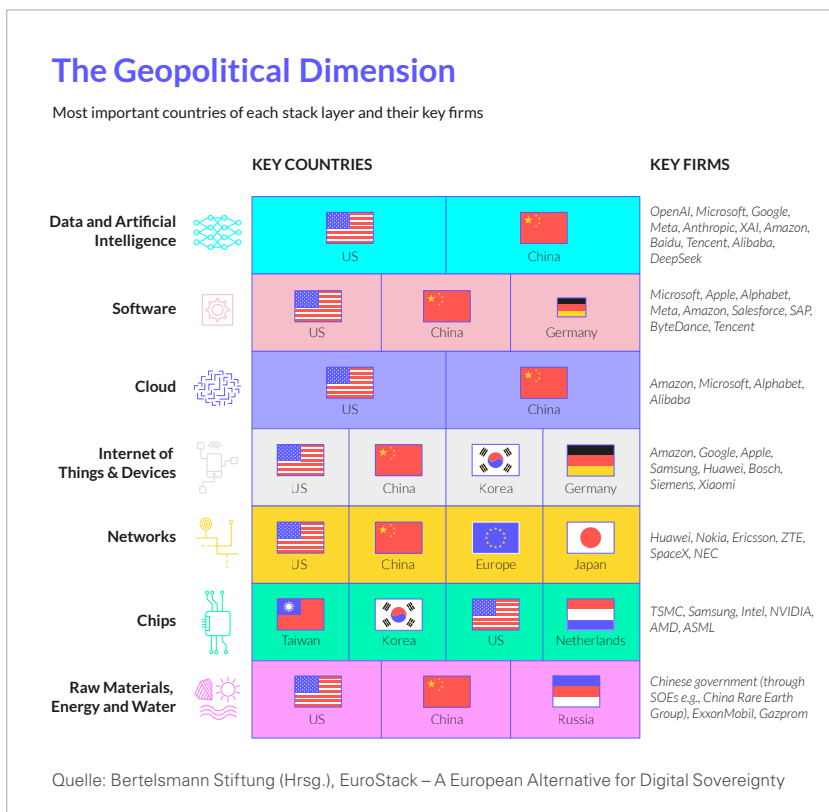
Auch wenn EuroStack bislang eher Konzept als Realität ist, enthält es klare strategische Impulse für Unternehmen und Aufsichtsgremien. Digitale Infrastrukturen sind längst Teil der Wertschöpfung. Wer in außereuropäische Clouds oder proprietäre KI-Lösungen investiert, muss sich mit Risiken in Bezug auf Compliance, Sicherheit und langfristige Skalierbarkeit auseinandersetzen. EuroStack könnte hier mittelfristig neue Perspektiven schaffen: über europäische Datenräume, offene Plattformen, kooperative KI-Modelle und sichere Zahlungsinfrastrukturen. Öffentliche Beschaffung könnte gezielter auf europäische Lösungen ausgerichtet werden (»Europe first, comply or explain«), um Skaleneffekte für hiesige Anbieter zu ermöglichen.

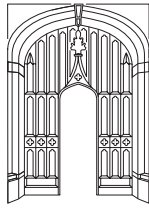
Nachhaltigkeit, Resilienz und internationale Positionierung

EuroStack bringt die Chance mit sich, digitale Transformation mit Nachhaltigkeit zu verbinden: Energieeffiziente Rechenzentren, grüne Chips und CO₂-arme Cloud-Technologien könnten ebenso im Fokus stehen wie soziale Inklusion und digitale Teilhabe. Ob Europa diese Chance nutzt, hängt maßgeblich vom politischen Willen und der Koordination zwischen Wirtschaft, Forschung und öffentlicher Hand ab.

Fazit: eine strategische Vision – mit offenem Ausgang

EuroStack ist ein ambitionierter Vorschlag, ein Zielbild mit konkreten Vorschlägen zur Operationalisierung und eine Einladung zur Debatte. Ob daraus ein tragfähiges Fundament für ein digitales Europa entsteht, hängt jetzt von konkreten politischen Entscheidungen, industriellen Allianzen und mutigen Priorisierungen ab. Für Unternehmen und Aufsichtsgremien lohnt es sich dennoch, das Thema jetzt zu beobachten – und sich frühzeitig an strategischen Diskussionen zu beteiligen. Denn wer digitale Souveränität mitgestalten will, darf nicht warten, bis sie verordnet wird. ←





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:

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

Die Neuordnung der Entwicklungspolitik: Trumps zweite Amtszeit verändert die entwicklungspolitische Welt

Autor: PD Dr. Stephan Klingebiel

Seit dem Beginn der zweiten Amtszeit von US-Präsident Donald Trump Anfang 2025 hat sich nicht allein die US-amerikanische, sondern auch die gesamte internationale Entwicklungspolitik grundlegend verändert. Die USA, bislang der mit Abstand führende Akteur der globalen Entwicklungszusammenarbeit, haben sich in rasantem Tempo aus zentralen multilateralen Strukturen zurückgezogen, Budgets massiv gekürzt und die Arbeit ihrer eigenen Entwicklungsbehörde USAID nahezu eingestellt. Diese Entwicklung steht exemplarisch für eine tieferliegende tektonische Verschiebung: das Ende einer Phase westlich geprägter globaler Kooperation und der weitgehenden Akzeptanz von regelbasierter Zusammenarbeit hin zu einer multipolaren, aber macht-basierten und konfliktiven Weltordnung.

Anti-multilateralistischer Kurs der Trump-Regierung

Die von Trump verfolgte Politik basiert auf einem explizit anti-multilateralistischen Kurs, der auf nationaler Souveränität, geopolitischem Kalkül und wirtschaftlichem Transaktionalismus beruht. Globale Normen, wie sie etwa in den Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs) zum Ausdruck kommen, gelten dieser Regierung als Bedrohung amerikanischer Interessen, weil sie »soft global governance« befördern. Der Rückzug aus internationalen Organisationen, die Missachtung internationaler Normen (u. a. militärische Drohungen) und der direkte, oft brachiale Druck auf andere Länder – man denke etwa an die unhaltbaren »Genozid«-Vorwürfe gegenüber Südafrika – markieren einen Paradigmenwechsel, der auch das Verhältnis von Werten und Interessen neu justiert – zugunsten oft kurzfristiger, machtpolitischer Vorteile.

Neuorientierung des Globalen Südens

Diese Veränderungen stellen für viele Länder des Globalen Südens eine Zäsur dar. Zwar bietet die Abkehr der USA vom multilateralen System neuen Raum zur strategischen Neupositionierung wirtschaftlich und politisch starker Entwicklungsländer, etwa durch stärkere Süd-Süd-Kooperationen oder engere Anbindungen an China und selbst Russland. Doch dieser Zugewinn an Handlungsspielräumen geht mit neuen Abhängigkeiten, wachsender geopolitischer Fragmentierung und erhöhter außenpolitischer Erpressbarkeit einher. Akteure des Globalen Südens beanspruchen meist ihre Unabhängigkeit durch ein an Attraktivität gewinnendes Prinzip von »multialignment«, werden aber dennoch vielfach in die Logik globaler Blockbildung hineingezogen.



PD Dr. Stephan Klingebiel leitet am German Institute of Development and Sustainability (IDOS) das Forschungsprogramm »Inter- und transnationale Kooperation«. Von 2019 bis 2021 hat er für das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) das Global Policy Centre in Seoul sowie für die KfW Entwicklungsbank von 2007 bis 2011 das Büro in Kigali/Ruanda aufgebaut und geleitet. Er ist zudem derzeit Gastprofessor an der Universität Turin (Italien), Global Fellow an der Ewha Womans University (Seoul, Südkorea), Honorary Distinguished Fellow an der Jindal University (Indien) und lehrt an der Universität Bonn.

Schwächung der internationalen Entwicklungszusammenarbeit

All dies führt auf systemischer Ebene zu grundlegenden Veränderungen: Die globale Architektur der Entwicklungszusammenarbeit wird durch den US-Rückzug stark destabilisiert. Andere Geberländer folgen dem Beispiel; die Vereinten Nationen sind in weiten Teilen paralysiert. Die Schwächung koordinierender Gremien wie des OECD-Entwicklungshilfeausschusses (DAC) unterminiert bewährte Prinzipien von Wirksamkeit und Kohärenz. Dadurch entsteht nicht nur ein finanzielles Defizit, sondern auch ein Legitimationsverlust des bislang westlich geprägten Kooperationsmodells.

Diese Zäsur in der internationalen Entwicklungslandschaft hat nicht nur unmittelbare humanitäre Auswirkungen. Flüchtlingslager in verschiedenen Teilen der Welt sind seit den Entscheidungen der Trump-Administration massiv unterversorgt – u. a. auch mit negativen Auswirkungen auf Konfliktsituationen (etwa im Sudan). Die neue Lage verändert auch das Machtgefüge in der internationalen Politik. Autoritäre Regime im Globalen Süden interpretieren den Rückzug der USA als Gelegenheit zur Erweiterung ihres Handlungsspielraums, während gleichzeitig der Einfluss westlicher Akteure schwindet. Die daraus entstehende neue geopolitische Dynamik ist stark behaftet mit Risiken – insbesondere im Hinblick auf neue Abhängigkeiten und strategische Verwundbarkeiten.

Europa muss seine Entwicklungspolitik neu aufstellen

Zudem verdeutlicht die aktuelle Lage, dass die Trennung zwischen Entwicklungspolitik und Geopolitik in Europa immer weniger tragfähig ist. Entwicklungspolitik war nie neutral – sie war immer auch Instrument machtpolitischer Interessen. Doch in Zeiten eines verstärkten systemischen Wettbewerbs gewinnt sie eine neue Bedeutung: als Hebel zur Gestaltung globaler Ordnungsprozesse und als Mittel zur Stärkung regelbasierter, wertegeleiteter Strukturen. Daraus erwächst für europäische Akteure die Verantwortung, sich klarer zu positionieren – strategisch, normativ und institutionell. Deutlich ablesbar ist die neue, enge Verbindung von Entwicklungs- und Geopolitik auf europäischer Ebene insbesondere bei der seit Ende 2021 laufenden »Global Gateway«-Initiative, bei der es um ein europäisches Gegenangebot zur dominanten, infrastrukturgeprägten chinesischen »Belt and Road«-Initiative geht.

Ein kritischer Punkt ist dabei die Frage nach neuen Kooperationsformaten. Der Globale Süden ist natürlich kein homogener Block, sondern ein heterogenes Feld unterschiedlichster Interessen, Prioritäten und Regierungssysteme. Entwicklungspolitische Strategien müssen diesem Umstand Rechnung tragen. Weder eindimensionale Armutslogik noch vereinfachte Governance-Indikatoren reichen aus, um komplexe Realitäten zu erfassen. Vielmehr bedarf es eines differenzierten, dialogorientierten Ansatzes, der plurale Partnerschaften auf Augenhöhe in den Mittelpunkt stellt.

Darüber hinaus muss sich europäische Entwicklungspolitik strukturell neu aufstellen. Die gegenwärtige Krise bietet die Gelegenheit, überkommene institutionelle Routinen zu hinterfragen und die Koordinierung zwischen Ressorts zu verbessern. In Deutschland kann die Schaffung eines Nationalen Sicherheitsrats, in dem Entwicklungspolitik als gleichberechtigte Stimme vertreten ist, ein wichtiger Schritt mit der neuen Bundesregierung werden. Ebenso zentral ist die Weiterentwicklung multilateraler Initiativen wie »Global Gateway«, die klare entwicklungspolitische Relevanz mit geopolitischer Handlungsfähigkeit verbinden müssen.

Nicht zuletzt geht es um Vertrauen – ein Gut, das in der internationalen Zusammenarbeit nicht hoch genug bewertet werden kann. Der amerikanische Rückzug hat viele Partnerländer desillusioniert. Umso wichtiger ist es, dass Europa jetzt Zeichen setzt: durch Verlässlichkeit, durch transparente Prozesse und durch die Bereitschaft, gemeinsam mit Partnern auf Augenhöhe an Lösungen zu arbeiten. Diese Lösungen können sich in der Entwicklungspolitik auch stark an den Sichtweisen und Interessen der Partnerländer ausrichten – hierin sollten wir vor allem auch einen langfristigen Nutzen sehen, wenn nicht jede Aktion und jedes Projekt unsere kurzfristigen Eigeninteressen bedienen muss. Denn gerade in einer Welt im Umbruch kann Entwicklungspolitik zu einem strategischen Pfeiler internationaler Kooperation werden. ←

Unternehmen für Demokratie: praktische Hinweise

Autor: **Prof. Dr. Thomas Beschorner**

Das Eintreten für eine freiheitlich-demokratische Gesellschaft ist eine gemeinschaftliche Aufgabe, die auch mutige Stimmen und konkrete Maßnahmen durch die Wirtschaft erfordert. Doch was ist zu tun? Hier sind einige praktische Vorschläge.

In schwindelerregender Gesellschaft

Der Ethnologe Victor Turner hat vor 60 Jahren einmal herausgearbeitet, dass Gesellschaften sich immer mal wieder in sog. liminalen Perioden befinden. Er meint damit einen gesellschaftlichen Übergang, einen Schwellenzustand, bei dem die alte Welt nicht mehr da – und die neue Welt noch nicht da ist.

Turners Diagnose eines »betwixt and between« ist eine durchaus treffliche Charakterisierung unserer gesellschaftlichen Situationen. Wir leben in einer »schwindelerregenden Gesellschaft«, unter der der Boden wankt. Die 2020er-Jahre (und schon zuvor) haben massive soziale Gleichgewichtsstörungen. Und vielen Menschen ist dadurch schwindelig geworden. Sie suchen nach Halt, sie suchen nach Orientierung, ja nach Identität – in einer Welt, die sich immer schneller dreht.





Prof. Dr. Thomas Beschorner ist Professor für Wirtschaftsethik und Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen.

Zur Metapher der schwindelerregenden Gesellschaft gehört auch, dass diese Schwindler anlockt; Schwindler, die mit einfachen Geschichten aufwarten. Es ist nun leider so, dass je einfacher – man kann auch sagen: je dümmer – die Geschichten, desto eher verfangen sie bei manchen Menschen. Sehr beliebt sind dabei »wir-die«-Konstruktionen: »wir Deutsche oder wir Schweizer, die Ausländer«; »die da oben, wir hier unten« usw. usf.

Das ist in etwa die gesellschaftliche Hintergrundfolie auch für die Diskussionen, die zum Thema Rechts extremismus geführt werden. Wir sollten sie zur Kenntnis nehmen, uns aber zugleich keinen Bären von der Rhetorik der Rechtsextremisten und -populisten aufbinden lassen. Denn, um hier sehr klar zu sein, es steht etwas auf dem Spiel: nämlich nicht weniger als die freiheitlich-demokratische Grundordnung.

Unternehmen für Demokratie: Warum ist das wichtig?

Unternehmen und Wirtschaftsverbänden können diese Entwicklungen aus sehr verschiedenen Gründen nicht recht sein. Da ist zunächst die Tatsache, dass Rassismus und Fremdenfeindlichkeit der Anwerbung von ausländischen Fachkräften, die in Deutschland aus strukturpolitischen Gründen zunehmend notwendiger wird, abträglich sind. Ebenso verhält es sich spiegelbildlich auf der Investorensseite: Investitionen aus dem Ausland dürften durch den Rechtsruck nicht gerade zum Standortvorteil für Deutschland reichen. Und mit Blick auf die wirtschaftspolitische Programmatik der AfD zeigt eine nähere Betrachtung zudem, dass dies maximale libertäre Fantasien sind, die hinten und vorne nicht aufgehen.¹

Stichhaltige ökonomische Argumente in die Diskussion einzuspeisen, ist wichtig. Es geht aber um durchaus mehr als »business« in einem engeren Sinne: Es geht um den fundamentalen Zusammenhang zwischen individueller Freiheit, einer demokratischen Ordnung und Sozialer Marktwirtschaft. Walter Eucken, einer der Vordenker der Sozialen Marktwirtschaft, charakterisierte diese Trias einmal zutreffend als die »Interdependenz der Ordnungen«. Ist eine dieser drei Säulen in Gefahr, so wanken die anderen.²

Was wir von dieser Einsicht lernen können: Demokratie ist eine wesentliche Grundlage für das, was wir Soziale Marktwirtschaft nennen. Beides sollte uns wichtig sein, denn das eine geht nicht ohne das andere.

Unternehmen und Wirtschaftsverbände sehen die Gefahren, die von rechtsextremistischen und rechtspopulistischen Strömungen für ihr Geschäft, für den Wirtschaftsstandort Deutschland und für die freiheitlich-demokratische Grundordnung ausgehen, zunehmend deutlicher. Und deshalb stellt sich auch für mehr und mehr Unternehmen die Frage, welchen Beitrag sie für eine offene Gesellschaft leisten können.

Landkarte des Handelns

Aber was ist konkret zu tun? Welche Maßnahmen wären Unternehmen zu empfehlen, um in ein praktisches Handeln zu kommen?

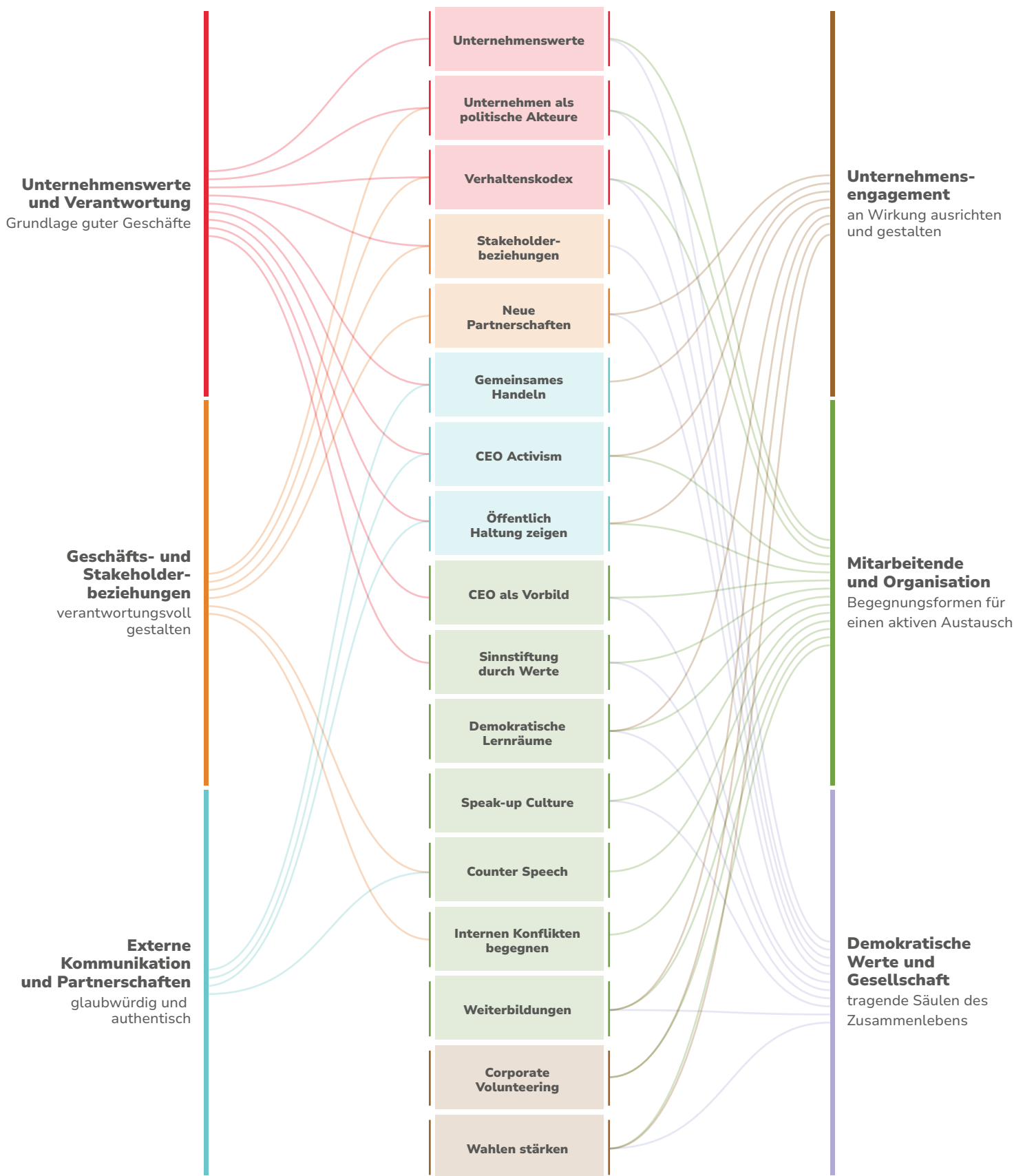
Wenn wir uns Antworten auf diese Fragen annähern wollen, so bietet es sich in einem ersten Schritt an, sechs wesentliche Handlungsareale zu unterscheiden:



¹ <https://iwe.unisg.ch/de/newsdetail-1/news/wirtschaft-und-demokratie-in-schwindelerregender-gesellschaft/>

² <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen-als-politische-akteure-in-der-sozialen-marktwirtschaft-19487571.html>

Abbildung: Landkarte des Handelns



Quelle: Beschorner und Taubken; © Institut für Wirtschaftsethik und Scholz&Friends Reputation, 2024

Erstens, verantwortungsvolles Unternehmertum kann nur auf der Basis profunder **Unternehmenswerte** realisiert werden. Sie markieren einen normativen Kompass des Unternehmerischen, denn sie sind grundlegend für strategische Entscheidungen ebenso wie im tagtäglichen, operativen Geschäft. Ohne Unternehmenswerte segelt eine Firma wie ein Schiff orientierungslos auf hoher See, muss sich stetig veränderten Winden anpassen und verliert das Ziel aus den Augen – und die Mannschaft mit der Zeit ebenso. Wir können zeitgeistige Wendemanöver ohne Haltung derzeit recht gut in der Wirtschaft beobachten. Der neue Kapitän Trump ruft »Rhe« (Seglersprache für eine Wende) und schon beenden einige Unternehmen von heute auf morgen ihre DEI-Programme, stellen Fragen des Klimaschutzes wieder hinten an usw.

Demokratische Werte sind, zweitens, wesentlich für einen solchen Kompass, denn eine demokratische Ordnung stellt für Unternehmen in einer Sozialen Marktwirtschaft die Bedingungen der Möglichkeiten des Wirtschaftens überhaupt dar. Ein Eintreten für Demokratie ist nicht nur im wohlverstandenen Eigeninteresse von Unternehmen sinnvoll, sondern auch eine Verantwortung von Unternehmen – Verantwortung in der Gesellschaft, Verantwortung für die Gesellschaft.

Aus diesen wichtigen Eckpunkten leiten sich weitergehend Fragen zur Gestaltung von, drittens, **Geschäfts- und Stakeholderbeziehungen** ab, ergeben sich, viertens, wichtige Hinweise für eine **glaubwürdige und authentische Kommunikation** nach außen sowie, fünftens, für ein **wirksames Unternehmensengagement**.

Das aber vermutlich wichtigste Themenfeld unternehmerischen Handelns für eine freiheitlich-demokratische Gesellschaft betrifft, sechstens, Maßnahmen innerhalb der eigenen **Organisation**. Hier gilt es, das Thema Rechtsextremismus nicht zu tabuisieren, sondern ihm stattdessen aktiv und konstruktiv zu begegnen. Wesentlich dafür ist die Entwicklung von Begegnungsformen und -formaten, die einen Austausch mit den Mitarbeitenden sowie der **Mitarbeitenden** untereinander ermöglichen.

Handlungsempfehlungen

Aus diesen sechs Handlungsarealen leiten sich im Weiteren 17 konkrete Maßnahmen ab (siehe Abbildung), die wir in einer »Landkarte des Handelns« näher ausgeführt haben und hier zum kostenlosen Download zur Verfügung steht: <https://unternehmen-fuer-demokratie.de/>.





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



Nadine-Lan Hönighaus ist Partnerin bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Regionalkoordinatorin Regulatory Advisory, Sustainability Reporting & Governance, Region Ost und Global ESG Governance Lead. Sie unterstützt die KPMG-Mitgliedsunternehmen und -Kunden beim ESG-Kompetenzaufbau, bei der ESG-Berichterstattung sowie bei der Verankerung in Governance und Unternehmensorganisation.

Stakeholderdialog: der Schlüssel zur nachhaltigen Unternehmensführung

Autorinnen: **Anne-Kathrin Gillig** und **Nadine-Lan Hönighaus**

1 | Einführung

Unternehmen bewegen sich nicht im luftleeren Raum, sie sind Teil der Gesellschaft und stellen mit ihren Mitarbeitenden gleichzeitig einen Querschnitt der Gesellschaft dar. Bei der Betrachtung der Verantwortung von Unternehmen ist dabei nicht erst in den letzten Jahren zunehmend die Perspektive der Anspruchsgruppen oder Interessengruppen eines Unternehmens, der Stakeholder, zunehmend wichtiger geworden. Stakeholder eines Unternehmens haben ein Interesse an der Entwicklung und den Auswirkungen eines Unternehmens. Zu den klassischen Stakeholdern zählen Aktionäre, Kreditgeber, Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten, Medien, die Öffentlichkeit, Politik, Zivilgesellschaft sowie die Umwelt und Natur als »stille Interessenträger«.

Mit der europäischen Gesetzgebung durch die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) hat der Dialog von Unternehmen mit Stakeholdern jedoch besonderes Gewicht bekommen, da er explizit gefordert wird. Ein Stakeholderdialog soll sicherstellen, dass Unternehmen die aus gesamtgesellschaftlicher Sicht relevanten Informationen bereitstellen und eine umfassende Betrachtung von Auswirkungen, Risiken, Chancen vornehmen. Richtig

umgesetzt, kann der Stakeholderdialog damit wertvoll sein mit Blick auf die Geschäftsentwicklung, er kann das frühzeitige Erkennen von Risiken erleichtern und zugleich das Vertrauen in ein Unternehmen fördern.

2 | Einbeziehen von Stakeholdern nach den EU-Richtlinien CSRD und CSDDD

Die Bedeutung des Stakeholderdialogs für Prioritätensetzung im Bereich unternehmerischer Nachhaltigkeit haben vor den gesetzlich verpflichtenden Regelungen auch freiwillige Rahmenwerke betont, wie z. B. die Global Reporting Initiative (GRI). In diesem Beitrag möchten wir jedoch die europäische Gesetzgebung der CSRD und CSDDD betrachten. Beide Richtlinien werden zwar im Zuge der sog. Omnibus-Initiative inhaltlich angepasst werden, die grundsätzliche Anforderung des Einbezugs von Stakeholdern wird dabei jedoch voraussichtlich Bestand haben.¹

¹ Zur Omnibus-Initiative vgl. näher ACI-Folder »EU will Nachhaltigkeitspflichten reduzieren – Omnibus-Paket veröffentlicht«, März 2025, online abrufbar unter <https://audit-committee-institute.de/media/aci-folder-2025-Omnibus-Gesetz.pdf>



Stakeholderdialog im Sinne der CSRD

Aufschluss zur Rolle und Einbindung von Stakeholdern im Sinne der CSRD geben drei Dokumente: der Richtlinienentwurf selbst, die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) und der Leitfaden der EFRAG zur Umsetzung der Wesentlichkeitsanalyse (Materiality Assessment Implementation Guidance)¹.

Die ESRS geben keine verpflichtende Methode zur Stakeholdereinbindung vor, sie betonen die zentrale Rolle der Einbindung betroffener Stakeholder im Rahmen der laufenden Sorgfaltsprozesse und der Wesentlichkeitsanalyse² und verpflichten Unternehmen dazu, den Prozess des Stakeholderengagements darzustellen sowie auszuführen, wie die Interessen und Standpunkte der Stakeholder in der Strategie und dem Geschäftsmodell berücksichtigt werden.³ Die Offenlegung ist auch spezifisch mit Blick auf die Wesentlichkeitsanalyse nochmal betont.⁴

In ihren Umsetzungsempfehlungen zur Wesentlichkeitsanalyse hat die European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) diese Vorgaben durch Emp-

fehlungen konkretisiert: Darin wird beschrieben, wie ein Unternehmen zunächst relevante Stakeholder identifizieren und ein Grundverständnis für deren Interessen erlangen kann. Abschließend wird ein kontinuierlicher Austausch empfohlen. Einen gewissen Freiraum haben Unternehmen mit Blick auf die Einbindung von Stakeholdern bei der Ermittlung der wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen für das Unternehmen, da Stakeholder hier direkt, aber auch indirekt durch qualifizierte Vertreter:innen eingebunden werden können.

Stakeholderdialog im Sinne der CSDDD

Die **CSDDD** verpflichtet Unternehmen in mehreren Bereichen ausdrücklich zur Einbindung von Stakeholdern in ihre Sorgfaltspflichtenprozesse. Unter anderem mit der sinnvollen Einbeziehung von Interessengruppen⁵ soll ein Unternehmen tatsächliche und potenzielle negative Auswirkungen auf Menschenrechte und Umwelt identifizieren, verhindern, beenden oder mindern. Der Stakeholderdialog soll dabei wirksam, transparent und sicher durchgeführt werden.

² Vgl. ESRS 1, Tz. 24

³ Vgl. ESRS 2 SBM 2, Tz. 43 ff.

⁴ Vgl. ESRS 2, Tz. 53(b)(iii)

⁵ Vgl. Art. 5 (1) CSDDD

3 | Stakeholderdialog – Merkmale und Erfolgsfaktoren

In der Praxis sind bei Unternehmen unterschiedliche Formen und Arten des Stakeholderdialogs zu beobachten:

- Ein Unterscheidungsmerkmal ist der **Wirkungskreis**: Es gibt standort- oder regionenbezogene Stakeholderformate wie z. B. feste Stakeholderforen an großen Produktionsstandorten. Hierzu lädt ein Unternehmen ein, dieser Dialog kann aber auch seitens der Stadt oder Kommune organisiert sein und mehrere ansässige Unternehmen einbeziehen. Oft gibt es zusätzlich Stakeholderformate auf Ebene des Konzerns, wie z. B. einen festen Stakeholderbeirat. Dieser besteht aus fest ernannten Vertreter:innen langfristig für das Unternehmen relevanter Stakeholdergruppen und berät die Geschäftsleitung zu strategischen Themen und Fragen der generellen Ausrichtung.
- Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist der **Anlass**. Handelt es sich um ein regelmäßig anberaumtes Format mit einem festen Teilnehmerkreis bestehend aus Vertreter:innen ausgewählter Stakeholdergruppen oder um einen Ad-hoc-Dialog aufgrund einer aktuellen Entwicklung oder Krise von besonderem Interesse für die Region oder das Unternehmen, wie z. B. ein Stellenabbauprogramm, große Baumaßnahmen oder auch Unfälle mit großer Umweltauswirkung?
- Als drittes Unterscheidungsmerkmal ist der **thematische Fokus** zu betrachten. Während ein Stakeholderbeirat auf Konzernebene in der Regel zu einer größeren Zahl an Themen berät, gibt es auch spezifische, auf einzelne Themen ausgelegte Stakeholderformate. So gibt es z. B. Unternehmen mit einem Beirat, der sich auf Fragen der Menschenrechte konzentriert.

In der Praxis sehen wir oft eine Kombination der unterschiedlichen Merkmale. So werden in einem festen bestehenden Stakeholderbeirat ebenfalls für das Unternehmen akut relevante Themen adressiert, auch in ad hoc einberufenen Sitzungen. Ein weiteres Beispiel ist ein Unternehmen, das eine regelmäßig stattfindende Stakeholderkonferenz zu einem bestimmten Thema etabliert hat, die jährlich stattfindet, aber der Teilnehmerkreis kann je nach spezifischen Agendapunkten auch variieren.

Unabhängig vom gewählten Format lassen sich verschiedene Erfolgsfaktoren für den Stakeholderdialog benennen:

- **Unterstützung und Beteiligung der Unternehmensleitung**: Zunächst sollte die Unternehmensleitung den Dialog klar unterstützen und sich aktiv beteiligen.
- **Klare Festlegung von Zielen, Aufgaben und Arbeitsweise**: Es gibt Stakeholderformate mit dem Ziel der Information, der Konsultation oder der aktiven Einbindung von Stakeholdern. Welche Art des Dialogs vorgesehen ist und was das Ziel des Dialogformats ist, sollte für alle Beteiligten von Beginn an klar sein. Idealerweise werden die Zielsetzung, die Art der Zusammenarbeit, die operative Gestaltung des Dialogs, die Rechte und Pflichten der Beteiligten sowie Fragen der Kommunikation und Vertraulichkeit in einer gemeinsamen Vereinbarung oder Geschäftsordnung festgehalten.
- **Sicherstellung rechtzeitiger und angemessener Informationsversorgung**: Entscheidend für den langfristig vertrauensvollen Dialog in einem Stakeholdergremium sind Informationsgüte, Timing und Transparenz. Mitglieder eines Stakeholdergremiums erwarten rechtzeitige und tiefgehende Informationen, als sie der öffentlichen Berichterstattung des Unternehmens zu entnehmen sind. Entwickelt ein Unternehmen z. B. eine Klimastrategie, so sollte die Beratung mit dem Stakeholdergremium zeitlich so geplant sein, dass das Feedback des Gremiums tatsächlich auch berücksichtigt werden kann. Das Unternehmen kann und muss nicht jede Anregung der Stakeholder umsetzen, es sollte jedoch potenziell möglich sein und das Gremium muss darüber informiert sein, wie das Unternehmen mit dem Feedback umgegangen ist.
- **Transparenz**: Nach außen sollte ein Unternehmen über die Mitglieder und Zielsetzung eines Stakeholdergremiums informieren und generell beschreiben, wie die Einbindung erfolgt.

Ein effektiver Stakeholderdialog ist mehr als nur eine gesetzliche Verpflichtung; er ist eine strategische Notwendigkeit, die Unternehmen dabei unterstützt, Risiken zu erkennen, Chancen zu nutzen und Vertrauen aufzubauen. Indem Vorstände und Aufsichtsräte den Dialog aktiv fördern, tragen sie entscheidend zur nachhaltigen Entwicklung und zum langfristigen Erfolg des Unternehmens bei. ←

i EFRAG Materiality Assessment Implementation Guidance, abrufbar unter [IG 1 Materiality Assessment_final.pdf](#)



Hinweis der Redaktion:

Stakeholderkommunikation und Aufgaben des Aufsichtsrats

Grenzen eines eigenen Stakeholderdialogs des Aufsichtsrats

In der juristischen Literatur wird bislang vor allem der Kontakt des Aufsichtsrats gegenüber Investoren und der Presse diskutiert.¹ Auch der Deutsche Corporate Governance Kodex regt seit 2017 nur das Gespräch des Aufsichtsratsvorsitzenden mit Investoren, nicht aber mit weiteren Stakeholdern an.²

Für zulässig wird ein Austausch zwischen Aufsichtsrat und Investoren von der herrschenden Meinung in der juristischen Literatur nur dann erachtet, wenn Gegenstand aufsichtsratspezifische Themen sind, wie z. B. die Vorstandsvergütung oder Bestellung der Vorstandsmitglieder.³ Der in der Praxis häufig stattfindende Dialog über die Unternehmensstrategie wird von der herrschenden Meinung als unzulässig angesehen.⁴ Darüber hinaus muss der Aufsichtsrat im Rahmen des Dialogs

- seine Verschwiegenheitspflicht,
- die kapitalmarktrechtlichen Beschränkungen (z. B. Verbot der unrechtmäßigen Offenlegung von Insiderinformationen) sowie
- das aktienrechtliche Gleichbehandlungsgebot der Aktionäre

beachten.⁵

Die aufgeführten Grundsätze dürften – mit Ausnahme der Beachtung des aktienrechtlichen Gleichbehandlungsgebots – auch für den Dialog des Aufsichtsrats mit anderen Stakeholdern herangezogen werden können.⁶ Der Aufsichtsrat muss sich bei der Entscheidung über einen möglichen Austausch und dessen Ausgestaltung stets am Unternehmensinteresse orientieren.⁷ Dieses umfasst die Interessen der Anteilseigner, Arbeitnehmer und der Öffentlichkeit.⁸ Die Entscheidung über das Ob und Wie einer Kommunikation ist zudem eine unternehmerische Entscheidung; damit das Haftungsprivileg der Business Judgement Rule greift, ist u. a. erforderlich, dass sich der

Aufsichtsrat vor dem Austausch vor allem über Informationsgegenstand und Austauschpartner angemessen informiert.⁹

In jedem Fall empfiehlt es sich, einen entsprechenden Austausch zuvor mit dem Vorstand abzustimmen.¹⁰ Erfolgt die Kommunikation über den Aufsichtsratsvorsitzenden, so darf diese nur auf der Grundlage eines Ermächtigungsbeschlusses durch den Aufsichtsrat bzw. einer Kommunikationsordnung des Aufsichtsrats erfolgen.¹¹

Aufgaben in Bezug auf die Stakeholderkommunikation des Vorstands

Der Aufsichtsrat muss die Rechtmäßigkeit, Ordnungsgemäßheit und Zweckmäßigkeit der Stakeholderkommunikation des Vorstands überwachen. In Bezug auf die Rechtmäßigkeit sollte er vor allem darauf achten, dass die Kommunikation die Verschwiegenheitspflicht und die kapitalmarktrechtlichen Beschränkungen beachtet sowie im Unternehmensinteresse und auf angemessener Informationsbasis erfolgt. Im Hinblick auf die Ordnungsgemäßheit und Zweckmäßigkeit vgl. insbesondere die im nebenstehenden Artikel genannten Erfolgsfaktoren.

Insbesondere: Aufgaben des Aufsichtsrats in Bezug auf einen Stakeholderbeirat

Der Austausch mit Stakeholdern kann zudem durch die Einrichtung eines Stakeholderbeirats institutionalisiert werden. Im Wesentlichen kommen dem Aufsichtsrat im Hinblick auf ein solches Gremium folgende Aufgaben zu:

- Ist ein Beirat bislang noch nicht eingerichtet worden, so kann der Aufsichtsrat eine Beratung hierüber mit dem Vorstand anregen. Plant der Vorstand die Einrichtung eines solchen Gremiums, so sollte der Aufsichtsrat mit ihm über dessen Zweck, Aufgaben und Kompetenzen, Arbeitsweise sowie Besetzung beraten. Um seine Beratung für den Vorstand verbindlicher zu machen, kann der Aufsichtsrat diesbezüglich auch Zustimmungsvorbehalte festlegen.
- Wurde ein Beirat eingerichtet, so muss sich der Aufsichtsrat regelmäßig vom Vorstand über die Tätigkeit des Beirats informieren lassen und sich über den Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen mit dem Vorstand beraten. ←

9 Vgl. näher hierzu Schilha/Theusinger, NZG 2019, S. 521 (525 f.)

10 So für den Investorenkontakt MüKoAktG/Habersack, 6. Auflage 2023, § 116 AktG, Rn. 67

11 Vgl. zu dieser Anforderung für den Investorenkontakt des Aufsichtsrats Koch, 19. Auflage 2025, § 111 AktG, Rn. 56; Lutter/Krieger/Verse wollen hiervon eine Ausnahme für Pressekontakte des Aufsichtsratsvorsitzenden machen (Lutter/Krieger/Verse, in: Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, 7. Auflage 2020, Rn. 683)

1 Vgl. hierzu etwa: Koch, 19. Auflage 2025, § 111 AktG, Rn. 54 ff.; Lutter/Krieger/Verse, in: Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, 7. Auflage 2020, Rn. 284, 680, 683 jeweils mit weiteren Nachweisen (m. w. N.)

2 Tz. A.6 DCGK

3 Vgl. hierzu näher: Koch, 19. Auflage 2025, § 111 AktG, Rn. 54 ff.; Lutter/Krieger/Verse, in: Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats, 7. Auflage 2020, Rn. 284 jeweils m. w. N.

4 Vgl. hierzu Koch, 19. Auflage 2025, § 111 AktG, Rn. 54 m. w. N.

5 Vgl. hierzu Koch, 19. Auflage 2025, § 111 AktG, Rn. 55 m. w. N.

6 Vgl. hierzu auch Schilha/Theusinger, NZG 2019, S. 521 (526)

7 Vgl. Schilha/Theusinger, NZG 2019, S. 521 (526); bzgl. der Stakeholderkommunikation des Vorstands: Seibt, in: Hommelhoff/Hopt/Leyens, Unternehmensführung durch Vorstand und Aufsichtsrat, § 20, Rn. 81

8 Vgl. näher zum Begriff des Unternehmensinteresses BeckOGK/Fleischer, 5. Auflage 2022, § 76 AktG, Rn. 21 ff. m. w. N.

Resilienz in turbulenten Zeiten: Was Aufsichtsräte von resilienten Individuen und Nationen lernen können

Autor: Prof. Dr. Rolf van Dick

Krisen sind für Unternehmen wie Prüfungen, die über ihre Zukunft entscheiden. Doch warum scheitern einige Organisationen, während andere gestärkt daraus hervorgehen? Jared Diamond, bekannt für seine Studien über den Aufstieg und Fall von Gesellschaften, hat in seinem Buch »Krise« (2019) zwölf Faktoren identifiziert, die Individuen und Nationen helfen, Herausforderungen zu meistern. Diese Erkenntnisse lassen sich wertvoll auf Unternehmen übertragen – insbesondere für Aufsichtsräte, die in turbulenten Zeiten strategische Weichen stellen müssen. Diamonds Forschung zeigt: Ob Wikinger in Grönland, Japan im 19. Jahrhundert oder heutige Konzerne – erfolgreiche Krisenbewältigung folgt ähnlichen Prinzipien. Für Aufsichtsräte bietet dies eine strukturierte Herangehensweise, um Unternehmen zu stabilisieren und zukunftsfähig auszurichten.

Die zwölf Erfolgsfaktoren – übertragen auf die Unternehmensführung (siehe van Dick / Diamond, 2019):

1 Krisenbewusstsein schärfen

Viele Unternehmen erkennen zu spät, dass sie sich in einer existenziellen Krise befinden. Beispiele wie Kodak (Digitalisierung verpasst) oder Schlecker (starres Preiskampfmodell) zeigen: Wer Warnsignale ignoriert, handelt zu spät. Aufsichtsräte sollten daher frühzeitig kritische Fragen stellen:

- Gibt es anhaltende Leistungseinbrüche, die über branchenübliche Schwankungen hinausgehen?
- Werden disruptive Marktveränderungen (Technologie, Wettbewerb) unterschätzt?

2 Eigenverantwortung statt Schuldzuweisungen

In der Automobilkrise oder Bankenbranche wurde häufig nach staatlicher Hilfe gerufen, statt eigene Strategiefehler einzugehen. Doch externe Rettungsanker allein lösen keine strukturellen Probleme.

3 Selektiver Wandel: Bewahren, was stark ist – ändern, was schadet

IBM verkaufte Hardware-Sparten, blieb aber Technologiedienstleister; Procter & Gamble transformierte sich vom Seifenhersteller zum globalen Konsumgüterkonzern – stets mit Fokus auf Kernkompetenzen.

4 Externe Unterstützung nutzen

Kooperationen (wie BMW/Mercedes in der autonomen Mobilität) oder der gezielte Austausch mit Branchenvorbildern (z. B. Toyotas Produktionssystem) eröffnen neue Lösungswege.

5 Lernen von denen, die es geschafft haben

Apple könnte von Netflix' Diversifikation lernen, statt sich nur auf iPhone-Umsätze zu verlassen.



Fotograf: Uwe Dettmar

Prof. Dr. Rolf van Dick ist Professor für Sozialpsychologie und wissenschaftlicher Direktor des Center for Leadership and Behavior in Organizations (CLBO) an der Goethe Universität Frankfurt. Kontakt: van.dick@psych.uni-frankfurt.de

6 **Starke Identität als Kompass**

Unternehmen wie Harley Davidson oder Walmart überstanden Krisen, weil sie klare Werte lebten – sowohl nach innen (Mitarbeiterbindung) als auch nach außen (Kundenvertrauen).

7 **Ehrliche Bestandsaufnahme: Stärken und Schwächen analysieren**

Die Deutsche Bank kehrte nach Jahren der Zersplitterung zum Kerngeschäft zurück; Intel verzichtete in der Dotcom-Krise auf Massenentlassungen – und war später schneller erholt als Konkurrenten.

8 **Aus vergangenen Krisen lernen**

Die Commerzbank profitiert heute von ihrer Erfahrung mit der Finanzkrise 2008.

9 **Geduld: Transformation braucht Zeit**

VWs gescheiterter Kulturwandel unter Matthias Müller zeigt: Ohne langen Atem der Stakeholder scheitern selbst gute Pläne.

10 **Flexibilität statt Starrheit**

Die Lufthansa passte sich mehrfach an – an Sicherheitsvorschriften, Billigairlines und verändertes Kundenverhalten.

11 **Werte als Rückgrat**

Unternehmen wie Sony oder GE überdauern dank gelebter Werte und Leitbilder.

12 **Handlungsspielraum sichern**

Globale Diversifikation (z. B. Produktionsverlagerung nach Vietnam) mildert Abhängigkeiten von Einzelmärkten.

Praktische Implikationen für Aufsichtsräte

Aufsichtsräte können diese Faktoren als Checkliste nutzen, um Unternehmen in Krisen zu begleiten, indem sie:

- Frühwarnsysteme etablieren: regelmäßige Szenarioanalysen und »Stress-Tests« für Geschäftsmodelle;
- Verantwortung einfordern: Vorstände müssen Lösungen entwickeln, nicht nur Symptome bekämpfen;
- Ressourcen bündeln: gezielte Allianzen bilden (Faktor 4) und Experten einbinden;
- Langfristigkeit kommunizieren: Aktionäre auf mehrjährige Transformationsprozesse vorbereiten (Faktor 9);
- helfen, eine starke Identität zu entwickeln durch identitätsorientierte Führung (van Dick et al., 2023).

Fazit: Resilienz ist planbar

Krisen lassen sich nicht immer vermeiden – aber ihre Bewältigung kann systematisch angegangen werden. Die zwölf Faktoren bieten Aufsichtsräten einen evidenzbasierten Rahmen, um Unternehmen nicht nur zu stabilisieren, sondern nachhaltig zu stärken. Der Schlüssel liegt im Gleichgewicht zwischen Beharrlichkeit (»Was macht uns aus?«) und Anpassung (»Was müssen wir ändern?«). Wer diese Balance findet, sichert nicht nur das Überleben, sondern legt den Grundstein für zukünftigen Erfolg. ←

LITERATUR

Diamond, J. (2019): *Krise: Wie Nationen sich erneuern können* (Frankfurt a. M.: S. Fischer)

Van Dick, R./Diamond, J. (2020): Resilient aus der kollektiven Krise: Wie Organisationen von Individuen und Nationen lernen können, in: *Organisationsentwicklung* 1/20, S. 46–51

Van Dick, R./Cordes, B. L./Kerschreiter, R./Steffens, N. K. (2023): Erfolgreich führen durch das Schaffen einer gemeinsamen Identität in Teams und Organisationen, in: J. Felfe/R. van Dick (Hrsg.): *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte*, S. 87–99 (Berlin, Heidelberg: Springer)

Wer die Demokratie schützen will, muss ihre Erzählungen verteidigen

Autor: **Dr. Martin von Broock**



80 Jahre nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs ist die Zukunft unserer freiheitlichen Grundordnung alles andere als selbstverständlich: Weltweit verzeichnet der Demokratieindex des Economist eine Zunahme autoritärer Regime. Der russische Angriff auf die Ukraine an der EU-Grenze hält an. Unter der zweiten Präsidentschaft Donald Trumps stellen die USA ihre Werte- und Bündnispartnerschaft mit Europa offen infrage. Und in Deutschland wie auch in anderen demokratisch verfassten Staaten verzeichnen extremistische Kräfte anhaltenden Zulauf und fordern Parlamente, Gerichte und Verwaltungen heraus.

Freiheitliche Demokratien müssen sich also heute nicht nur gegen äußere Angriffe, sondern zunehmend auch nach innen verteidigen. Über angemessene Strategien wird engagiert gestritten. In Deutschland lassen sich in der aktuellen Diskussion folgende Grundrichtungen unterscheiden:

Extremistische Kräfte

- (1) *neutralisieren* durch rechtsstaatliche Verbote,
- (2) *separieren* durch politische Brandmauern,
- (3) *ignorieren* im Vertrauen auf die Stärke unseres Rechtsstaats,
- (4) *marginalisieren* durch bessere Politik oder
- (5) *domestizieren* durch begrenzte Zusammenarbeit und Dialog.

Entscheidend dabei: Jede dieser Strategien – und selbst der Streit darüber – setzt bereits eine stabile freiheitliche Grundordnung voraus. In autoritären Systemen stellt sich dagegen die Frage des angemessenen Umgangs mit systemkritischen Kräften eher nicht. Umso mehr sollten wir uns der Fundamente unserer Demokratie bewusst werden – und genau hier mit der Verteidigung ansetzen. Dabei hilft der Blick in die Geschichte.

Der Historiker Yuval Harari¹ verweist in seinen Überlegungen zur Menschheitsgeschichte auf folgenden Dreiklang:

Menschlicher Fortschritt beruht auf unserer Fähigkeit, flexibel in großen Gruppen zusammenzuarbeiten. Die Grundlage für diese Zusammenarbeit sind gemeinsame Erzählungen. Und auf diesen Erzählungen bauen Menschen Ordnungen auf.

Freiheitliche Demokratien gründen auf der Erzählung bzw. der Idee der Menschenwürde. In unserem Grundgesetz markiert die Menschenwürde – wie in vielen anderen Verfassungen – den Ausgangspunkt für alle nachfolgenden Gesetze und Verordnungen. Alle Rechtsakte müssen sich letztlich an ihr messen lassen. Das bedeutet: Die Menschenwürde lässt sich nicht aus dem Grundgesetz »ableiten«, vielmehr leitet sich das Grundgesetz aus der Idee der Menschenwürde ab. Oder mit Harari formuliert: Nicht die Ordnung bestimmt die Erzählung, sondern die Erzählung bestimmt die Richtung der Ordnung.

¹ Harari, Yuval Noah (2014): Sapiens: A Brief History of Humankind, Harper



Dr. Martin von Broock leitet als Vorstandsvorsitzender das Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik. Das Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (WZGE) vermittelt seit 25 Jahren Wirtschafts-, Unternehmens- und Führungsethik für die Praxis. Das Zentrum arbeitet gemeinnützig, unabhängig und auf Basis einer wissenschaftlichen Konzeption. Es wird unterstützt von Partnern aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Kirchen. www.wcge.org

Dementsprechend liegt die Achillesferse der Demokratie nicht allein in der Stärke ihrer Regeln, sondern vor allem auch in der Akzeptanz ihrer Ideen. Die Politikwissenschaftler Steven Levitsky und Daniel Ziblatt² unterstreichen dies mit ihrer Analyse erfolgreicher Angriffe auf Demokratien. Aus zahlreichen Beispielen – vom Nationalsozialismus in Deutschland bis zum kompetitiven Autoritarismus unter Donald Trump – leiten sie ein wiederkehrendes Muster ab:

Angreifer der Demokratie erklären zuerst politische Gegner und kritische Gruppen zu Feinden. Das heißt: Ohne rechtsstaatliches Verfahren wird ihnen die Legitimation abgesprochen, überhaupt am politischen, öffentlich-medialen oder wissenschaftlichen Wettbewerb teilnehmen zu dürfen.

Ausgehend von der propagierten »Bedrohungslage« werden dann etablierte Regeln, Institutionen und Verfahren infrage gestellt oder diskreditiert. Entweder, weil jene Regeln eine wirksame Abwehr der vermeintlichen Feinde verhindern würden. Oder, weil sie bereits durch die Feinde korrumpiert seien.

Je mehr dann solche Erzählungen eines »Wir gegen die« und »Sieg oder Untergang« bei den Menschen verfangen, umso einfacher lassen sich willkürliche Freiheitsbeschränkungen bis hin zu gewaltsamen Maßnahmen durchsetzen. Denn je mehr Parlamente und Gerichte ihre Unterstützung verlieren, umso weniger können sie ihre Entscheidungen durchsetzen.

Angreifer der Demokratie attackieren also nicht zuvorderst die Regeln. Stattdessen nutzen sie die Freiheiten innerhalb der Regeln, um jene Voraussetzungen zu diskreditieren, die »kein freiheitlicher Staat aus sich selbst heraus garantieren kann« (Ernst-Wolfgang Böckenförde). Wo Feindschaft statt Konkurrenz im Wettbewerb unterstellt und gefördert wird, werden Kompromisse, Kooperationen und Koalitionen unmöglich. Feinde akzeptieren auch keine Niederlagen, solange diese »nur« durch die Ordnung – etwa eine Wahl oder ein Gerichtsverfahren – festgestellt werden.

Ohne diese Voraussetzungen, die sich eben nicht »verordnen« lassen, kann die freiheitliche Demokratie aber nicht überleben. Vor allem kann sie ohne Kompromissbereitschaft das nicht leisten, was von vielen aktuell als die effektivste Strategie zu ihrem Schutz propagiert wird: bessere politische Lösungen liefern.

Wer die Demokratie schützen will, muss also zuvorderst ihre Erzählungen gegen feindliche Angriffe verteidigen. Und die Feinde der freiheitlichen Ordnung sind nicht jene, die *im* Spielfeld angreifen, sondern jene, die *das* Spielfeld angreifen. Deshalb braucht es neben dem unabdingbaren Wettstreit zwischen Konkurrenten *im* politischen Spielfeld künftig mehr Kooperation zwischen Konkurrenten für *das* gemeinsame Spielfeld. Anders werden sich notwendige Richtungsentscheidungen, auf die Deutschland dringend angewiesen ist, kaum durchsetzen lassen. Das zeigt der Start der neuen Bundesregierung: Zweimal war sie bereits auf die Kooperationsbereitschaft zwischen politischen Konkurrenten (nicht: Feinden) angewiesen: zur Verabschiedung des Sondervermögens und für den kurzfristig angesetzten zweiten Kanzlerwahlgang. Sollten sich die Krisen der letzten Jahre fortschreiben, dürften weitere Anlässe folgen.

Das Jubiläumsjahr des Weltkriegsendes mahnt deshalb zur Erinnerung *und* Erneuerung. Der Weg in den Krieg führte über die von den Nationalsozialisten erfolgreich propagierten Feindbilder *und* das Unvermögen der demokratischen Kräfte, gemeinsam dagegenzuhalten. Der Weg in den Frieden nach 1945 begann mit der Idee von Europa als Friedensprojekt und führte erst zur Annäherung zwischen ehemaligen Feinden über die wirtschaftliche Zusammenarbeit bis hin zur politischen Union. 80 Jahre später gilt es, das Erinnern an diese Zusammenhänge zu verteidigen – und die Erzählung der Demokratie in Deutschland und Europa zu erneuern. ←

² Levitsky, Steven/Ziblatt, Daniel (2018): How Democracies Die: What History Reveals about Our Future, Crown Publishing Group

Was macht ein Team erfolgreich? – Erfahrungen unter Extrembedingungen

Autor: **Jonas Haas**



»Eine Expedition ist eine gemeinschaftliche Anstrengung.
Der einsame Entdecker ist ein Mythos.«

Worte von Roald Amundsen, der als einer der erfolgreichsten Entdecker der Menschheit wusste, dass große Ziele nicht im Alleingang zu erreichen sind. Nicht zuletzt deswegen gelang ihm das Unmögliche und er erreichte mit seiner Mannschaft am 14.12.1911 als erster Mensch erfolgreich den Südpol und widerstand den extremsten Bedingungen des Planeten. Nach seinen Worten war das uneingeschränkte Vertrauen der Teilnehmer ineinander einer der Erfolgstreiber der Expedition. Auch in Unternehmen ist gute Teamarbeit essenziell für den Erfolg. Als Expeditionist und Berater bei KPMG konnte ich beide Welten erleben und erfahren, wie ähnlich die Herausforderungen der Welt der Kälte denen des Büroalltags am Ende doch sind.



Alle Fotos in diesem Beitrag: ©Jonas Haas

Am Beispiel meiner Polarexpedition will ich im Folgenden Erfolgsfaktoren für die Arbeit im Team aufzeigen: Seit mehreren Jahren führe ich als Arctic Nature and Expedition Guide Kunden auf mehrwöchigen Expeditionen in die eisigen Welten unseres Planeten. Vor zwei Jahren rief ich meine bisher größte Expedition ins Leben: 40 Tage sollte es mein Team und mich in die Einsamkeit Spitzbergens verschlagen; auf 700 Kilometern durchquerten wir die Insel von Süd nach Nord, die Mitternachtssonne über uns, den kalten Wind im Gesicht und weiße Berge – so weit das Auge reicht. Eine Expedition nicht nur in eine lebensfeindliche Wildnis, sondern auch eine Expedition in das eigene Selbst sowie eine Entdeckung von Teamgeist und Motivation. Unsere Mission war dabei nicht nur die Durchquerung der zu Norwegen gehörenden Insel, sondern auch, eine Dokumentation zu drehen.¹

¹ Die Dokumentation kann man heute unter dem Namen »End to End Svalbard« auf Plattformen wie Amazon Prime und Apple TV ansehen.



Jonas Haaß ist seit 2021 Berater bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Bereich Technology Transformation mit den Fokusthemen ESG (Environment, Social and Governance) in München. Nach seinem Managementstudium arbeitete er einige Jahre in der Industrie, bevor er in die Arktis nach Spitzbergen zog und dort eine Ausbildung zum Guide machte. Neben seiner Arbeit bei KPMG führt er in Teilzeit Expeditionen und dreht Dokumentationsfilme bei zahlreichen Unterfangen.

Für 40 Tage also wechselte mein Office von komfortablen, höhenverstellbaren Schreibtischen und warmen Büros zu einer Welt ohne Mobilfunknetz, ohne Computer, in der nur wenige Millimeter Plastikzeltwand einen vor den bis zu minus 30 Grad kalten Winden schützen. 40 Tage ohne Handy, 40 Tage ohne Dusche, 40 Tage Kälte und 40 Tage mit einem Team. Begibt man sich auf eine solche Mission, ist – ähnlich wie schon bei Roald Amundsen – die Mannschaft der wichtigste Erfolgsfaktor. Man ist minütlich aufeinander angewiesen, man kann sich nicht aus dem Weg gehen, Privatsphäre gibt es sowieso nicht und in Seilschaften am Gletscher legt man sein Leben in die Hand eines jeden anderen. Kurz gesagt: Es geht nur zusammen.

Vor dem Aufbruch in den hohen Norden musste ich mir also viele Gedanken über den Aufbau des Teams machen. Dies war auch aus finanzieller und Marketing-Perspektive wichtig: Unsere Sponsoren erwarteten eine erfolgreiche Expedition und vor allem einen unterhaltsamen Film. Wen also nimmt man mit in den Norden, welche Qualifikationen braucht es und wie stellt man sicher, dass die Teammitglieder miteinander harmonieren und das Team funktioniert?

Spitzbergen ...

... ist eine zu Norwegen gehörende Insel im Norden zwischen dem 76. und 80. Breitengrad. Oder in anderen Worten, da für die meisten in einer Welt der digitalen Navigation »Breitengrad« kein wirklich greifbarer Begriff ist: Spitzbergen liegt auf der Höhe Nord-Grönlands, ein Teil der Insel ist im Winter im Polareis eingefroren. Vom Nordkap Norwegens bis Spitzbergen ist es in etwa so weit wie von München nach Rom. Heutzutage leben in Longyearbyen, der Hauptstadt Spitzbergens, ca. 2.400 Menschen und noch ein paar wenige in der russischen Stadt Barentsburg. Über die Zeit hinweg hat sich die Wirtschaft der Insel stark verändert. Nach der Entdeckung Spitzbergens im Jahre 1596 diente sie dem Walfang und der Jagd nach Pelzen. Nach einigen Jahren jedoch rottete der Mensch die dortige Walpopulation nahezu komplett aus und das Geschäft war nicht mehr lukrativ. Es folgte die Zeit des Kohleabbaus. Heutzutage ist noch viel von der industriellen Kohle-Infrastruktur auf der Insel zu sehen, das größte Business ist jedoch der Tourismus und die Forschung. Für Touristen sind das Wildleben und die Gletscherwelten von großer Faszination, genauso wie Skitouren und Expeditionen im Winter. In der Forschung gilt Spitzbergen als Ground Zero für das Global Warming und eine Menge Daten können hier erhoben werden. Aber auch für andere Forschung wie Biologie oder Geologie ist Spitzbergen sehr interessant. Es gibt daher sogar eine Universität auf der Insel und mit Ny-Ålesund eine ganze Siedlung, die rein dem Zwecke der Forschung dient. →





Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die **passgenaue Mischung aus unterschiedlichen Kenntnissen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Persönlichkeitsmerkmalen**. Bei einer arktischen Expedition ist der erste natürliche Gedanke, dass man ausschließlich Outdoor- und Expeditionsexperten braucht. Doch die Erfahrung zeigt, dass dem nicht so ist. Jedes Teammitglied muss mit Bedacht gewählt werden und jedes Mitglied muss in einer Sache glänzen können. Auf diese Art vermeidet man Konkurrenz innerhalb der Gruppe, jeder und jede hat eine eigene Aufgabe und das Gefühl der Wertschätzung steigt deutlich. So hatte jeder einen anderen Fokus, ein anderes Feld, auf dem er unabhkömmlich war: Navigation, medizinische Versorgung, Erfahrung auf Gletschern, Reparatur von kaputtem Equipment, Kameraführung und vieles mehr. Die Teammitglieder waren so unterschiedlich, dass gar nicht infrage stand, wer welche Aufgabe übernimmt. Auf diese Art konnten wir perfekt miteinander arbeiten, es gab keine Unstimmigkeiten, Entscheidungen konnten demokratisch getroffen werden und nicht an einem der 40 Tage gab es im Team schlechte Laune.

Ein weiterer wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Expedition ist eine ehrliche **offene Kommunikation**. Jedem Teammitglied wird die Möglichkeit gegeben, sich zu äußern, und – noch wichtiger – die Mitglieder hören einander zu. Im Verlauf unserer Expedition gab es mehrere Situationen – bspw. in Regionen mit vielen Gletscherspalten oder Lawinengelände –, in denen die Bedenken von jedem Mitglied äußerst wichtig waren. Eine Gruppe in ihrer Gesamtheit nimmt eben sehr viel mehr wahr als ein Einzelner. Für uns war es demnach sehr wichtig, von Anfang an eine freie Kommunikation zu ermöglichen.

Durch freie Kommunikation und lockeren Austausch entsteht zudem eine **Teamkultur des Vertrauens** – jeder weiß, dass er sich auf den anderen verlassen kann. Scheitert man z. B. an einer Aufgabe, ist erschöpft oder niedergeschlagen, so kann man dies äußern, bevor es zu spät ist, und versteckt sich nicht. Durch gegenseitiges Vertrauen kann zudem Verantwortung einfacher übergeben werden. Dies spielt auch für den Guide eine wichtige Rolle. Ferner ist das Vertrauen ineinander in Krisen und bei Problemen essenziell: Auf einer Expedition können sich Situationen von einer Sekunde auf die andere lebensgefährlich verändern. Das Wetter kann plötzlich drastisch umschlagen, Meereis unter den Füßen kann abrupt durch nicht sichtbare Strömungen dünn werden oder ein Eisbär kann unvermittelt hinter einem Fels auftauchen. In all diesen Situationen müssen sich die Mitglieder nahezu blindlings vertrauen sowie schnell und effektiv handeln.

Eine Expedition geht häufig nicht nur physisch an die eigene Substanz. Oft saßen wir gemeinsam in eisigen Winden und es war schwierig, sich aufzurappeln, nachdem man seine Tagesration Schokolade verschlungen hatte und das Kaloriendefizit noch immer zu spüren war, das Gesicht wieder in den Wind zu drehen und mit knappen 80 Kilo Gepäck weiter Richtung Norden zu gehen. **Gegenseitiges Motivieren** ist hier der einzige funktionierende Antrieb. Motivieren wird oft als Top-down-Vorgang verstanden. Ich konnte jedoch lernen, dass jeder jeden motivieren muss. Dies ist vor allem in schwierigen Momenten wichtig und kann dann den Zusammenhalt in der Gruppe weiter verbessern. So habe ich oft die Erfahrung gemacht, dass es gerade die schwierigen Momente sind, in denen man dem Scheitern ins Gesicht gesehen hat, an die man sich im Nachhinein positiv erinnert. Und wenn es eines gibt, was ich auf Expeditionen gelernt habe, dann ist es, dass manchmal auch der Leiter einer Expedition vom Team motiviert werden muss. ←



Audit Committee Institute e.V.

FIRST HAND INFORMATION FÜR AUFSICHTSRÄTE UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Der Navigator für den Aufsichtsrat – 2. Auflage

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 Neuauflage 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



Automatisierung und Künstliche Intelligenz: Wie können breite Schichten davon profitieren?

Autor: **Prof. Dr. Klaus Prettner**

Die Automatisierung von Routinetätigkeiten durch Industrieroboter beeinflusst bereits lange den Arbeitsmarkt in vielen Ländern. Studien zeigen, dass diese Art der Automatisierung zu höherer Produktivität und mehr Wirtschaftswachstum führte. Allerdings waren dadurch gering qualifizierte Arbeitskräfte von einer höheren Arbeitslosigkeit und einem niedrigeren Lohnwachstum betroffen.¹

Spätestens seit der schnellen Verbreitung von ChatGPT ab November 2022 ist klar, dass Automatisierung nicht nur Routinetätigkeiten betrifft. Die Künstliche Intelligenz (KI) ist mittlerweile im Übersetzen von Texten, beim Programmieren, beim Diagnostizieren von Krankheiten, bei der Analyse großer Datensätze und selbst in der Forschung (etwa in der Medikamentenentwicklung) den Menschen mindestens ebenbürtig und teilweise sogar überlegen. Die Automatisierung von kognitiven Fähigkeiten lässt selbst hoch qualifizierte Menschen befürchten, dass sie am Arbeitsmarkt bald nicht mehr gebraucht werden.

Wer profitiert von dieser Art der Automatisierung? Erste Studien legen nahe, dass dort, wo KI gut einsetzbar ist, jene nun besser abschneiden, die bisher unproduktiver waren. Beispielsweise wiesen unter Programmierer:innen diejenigen, die bisher weniger schnell und fehlerfrei arbeiten konnten als ihre Kolleg:innen, höhere Produktivitätsgewinne durch den KI-Einsatz auf. Dies würde nahelegen, dass KI die Ungleichheit eher senkt.² Zwei Aspekte müssen hier allerdings beachtet werden:

- 1.) Die Produktivitätsgewinne treten nur für diejenigen auf, die die Technologien anwenden können, was wiederum eher gut ausgebildete Arbeitskräfte sind.
- 2.) Die Vermögensungleichheit könnte zunehmen, da KI, zumindest derzeit, vor allem von finanzstarken Firmen entwickelt und genutzt wird.

¹ Prettner/Bloom, 2020

² Siehe auch Bloom et al., 2025



Innovation oder Ungleichheit – muss man sich entscheiden?

Wie kann man sicherstellen, dass die breite Masse von der Automatisierung und der KI profitiert? Für manche scheint klar zu sein, dass ein Bedarf an Regulierung, einer »Robotersteuer«, oder etwa an Beschränkungen für die KI in bestimmten Bereichen besteht. In Prettner und Strulik (2020) zeigen wir, dass eine Robotersteuer, verbunden mit einer Umverteilung der Steuereinnahmen zu den Verlierer:innen der digitalen Transformation, diese Gruppen allerdings schlechterstellt als ohne Robotersteuer und ohne Umverteilung. Der Grund dafür ist der durch die Robotersteuer hervorgerufene negative Anreiz zum Technologieeinsatz. Der Verlust an Produktivität würde am Ende alle treffen, auch jene, die man schützen will. Eine ähnliche Argumentation gilt für Regulierungsmaßnahmen und Verbote.

Wege zu mehr Fairness – ohne den Fortschritt zu bremsen

Was kann man tun, um jenen zu helfen, die von Automatisierung und KI negativ betroffen sind?

Bildungspolitische Maßnahmen sind in jedem Fall ein zentraler Hebel: Es sollte alles dafür getan werden, dass die junge Generation von Anfang an mit den neuen Technologien umgehen kann und weiß, wie diese produktiv verwendet werden. Leider sind die derzeitigen Lehrpläne oft veraltet, und neuen Technologien wird im Unterricht wenig Raum gegeben.

Auch Umschulungsmaßnahmen für Menschen, die durch Automatisierung den Arbeitsplatz verlieren, sollten priorisiert werden. Es mangelt in vielen Bereichen an Arbeitskräften, dies betrifft natürlich den Hochtechnologiebereich, aber auch die persönlichen Dienstleistungen oder die Kinder- und Altenbetreuung. Mehr Ressourcen sollten in diese Bereiche fließen, und es sollte gerade auch dort in Umschulungsmaßnahmen investiert werden.



Klaus Prettnner ist Professor für Volkswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Makroökonomie der Digitalisierung an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU). In seinen Forschungsarbeiten beschäftigt er sich vorwiegend mit den ökonomischen Konsequenzen des Einsatzes von Automatisierungstechnologien, insbesondere der Künstlichen Intelligenz. Klaus Prettnner hat Beiträge in hochkarätigen wirtschaftswissenschaftlichen Fachzeitschriften wie dem *Journal of Monetary Economics*, *Economic Journal*, *Journal of Economic Literature*, *Annual Review of Economics*, *Journal of Economic Growth*, *Journal of Health Economics*, *Research Policy*, *Journal of Urban Economics*, *Health Affairs* und *The Lancet Global Health* veröffentlicht. Gemeinsam mit David E. Bloom von der Harvard University hat er das Lehrbuch »Automation and Its Macroeconomic Consequences: Theory, Evidence, and Social Impacts« (Elsevier: Academic Press) verfasst.

In Bezug auf die Ausgabenfinanzierung des Staats trägt der Produktionsfaktor Arbeit die Hauptlast in den meisten Ländern, obwohl Arbeit als etwas Positives gilt und »händeringend« gesucht wird. Bei der Alternative der Vermögenssteuern ist das Problem wiederum, dass Kapital international mobiler ist als Arbeit und daher relativ leicht ins Ausland verschoben werden kann. Darüber hinaus ist die Vermögensbildung, ebenso wie der Arbeitseinsatz, volkswirtschaftlich etwas Positives und eine Steuer darauf eher kontraproduktiv. Eine Form des Vermögens kann aber weder abwandern noch kann dessen »Akkumulation« durch negative Anreize beeinflusst werden: Grund und Boden. Eine (höhere) Steuer auf Grund und Boden ist daher weder stark verzerrend noch überwälzbar. Sie wäre zugleich eine effiziente und eine ungleichheitsmindernde Art der Besteuerung, da vor allem wohlhabendere Menschen Grund und Boden besitzen.

Steuern auf fossile Energieträger könnten wiederum sowohl einen Anreiz zum Umstieg auf modernere, erneuerbare Energietechnologien bewirken und dadurch die Umweltverschmutzung senken als auch die Ungleichheit wirksam reduzieren, da überproportional viel fossile Energie von reicheren Menschen verbraucht wird.

Zu guter Letzt gilt die Mehrwertsteuer als eine effiziente Form der Besteuerung, allerdings belastet sie Geringverdienende mehr, da der Anteil des Konsums am Gesamteinkommen bei Menschen mit einem niedrigeren Einkommen höher ist. Eine Konsumsteuer mit ansteigendem Steuersatz oder mit einem höheren Steuersatz für Artikel, die eher von wohlhabenderen Menschen nachgefragt werden, wäre gleichzeitig effizient und ungleichheitsmindernd.

Schließlich ist es wichtig sicherzustellen, dass es ein Sicherheitsnetz für diejenigen gibt, die wegen Automatisierung und KI tatsächlich die Hilfe der Allgemeinheit notwendig haben. Eine gut ausgebaute Arbeitslosenversicherung ist hier ein wichtiges Element und eine solide Krankenversicherung, die bei einem Job-

verlust nicht gekündigt werden kann (wie es beispielsweise in den USA oft üblich ist).

Fazit

Die Politik sollte Schritte setzen, um sicherzustellen, dass möglichst breite Schichten von der Automatisierung und der KI profitieren. Fortschritt braucht Akzeptanz, und diese Akzeptanz entsteht nur dann, wenn Menschen nicht das Gefühl haben, auf der Strecke zu bleiben. ←

REFERENZEN

Bloom, D. E./Prettnner, K./Saadaoui, J./Veruete, J. (2025): Artificial intelligence and the skill premium, in: *Finance Research Letters*, 81, 107401; abrufbar unter <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1544612325006610?via%3Dihub>

Prettnner, K./Bloom, D. E. (2020): *Automation and Its Macroeconomic Consequences. Theory, Evidence, and Social Impacts*. Elsevier: Academic Press; URL: <https://www.sciencedirect.com/book/9780128180280/automation-and-its-macroeconomic-consequences>

Prettnner K./Strulik, H. (2020): Innovation, automation, and inequality: Policy challenges in the race against the machine, in: *Journal of Monetary Economics*, 116, S. 249–265; abrufbar unter <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304393219301965>



So gestalten Topmanagerinnen den Wandel

Autorin: **Angelika Huber-Strasser**

Trotz globaler Unsicherheiten beweisen die weiblichen Führungskräfte in unserer globalen Befragung bemerkenswerte Resilienz und setzen Prioritäten in einem komplexen Umfeld. Der Global Female Leaders Outlook 2025 von KPMG zeigt, wie weibliche Führungskräfte auf KI, persönliche Resilienz und digitale Sichtbarkeit setzen.

Kernerkenntnisse im Überblick:

- **Trotz globaler Unsicherheiten blicken neun von zehn weiblichen Führungskräften optimistisch auf die Umsatzentwicklung ihres Unternehmens. Besonders in Asien zeigt sich ein starkes Vertrauen in unternehmerische Wachstumschancen.**
- **Geopolitische Risiken und Regulierung gelten als größte Bedrohungen für das Unternehmenswachstum in den nächsten drei Jahren. Personal- oder Klimarisiken verlieren dagegen an Relevanz.**
- **Generative KI ist der neue Investitionsfokus: Technologie schlägt Personalentwicklung – erstmals seit fünf Jahren verlagert sich der strategische Schwerpunkt weg von »People-Invest« und hin zur Effizienzsteigerung durch Automatisierung.**
- **ESG gerät unter Druck: In Krisenzeiten verliert Nachhaltigkeit als Investitionsthema an Bedeutung. Insbesondere Diversität und Inklusion stagnieren auf alarmierendem Niveau.**
- **When the going gets tough, the tough get going: Für die Hälfte der befragten Topentscheiderinnen entwickelt sich in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten harte Arbeit neben guten Führungsqualitäten unter den Persönlichkeitsmerkmalen zum größten Erfolgsfaktor für die Karriere.**
- **Digitale Sichtbarkeit wird mehr und mehr zur Notwendigkeit, birgt aber Risiken: Ein Drittel der befragten Frauen berichtet von Erfahrungen mit digitaler Gewalt. Besonders betroffen sind medial exponierte Führungspersönlichkeiten.**

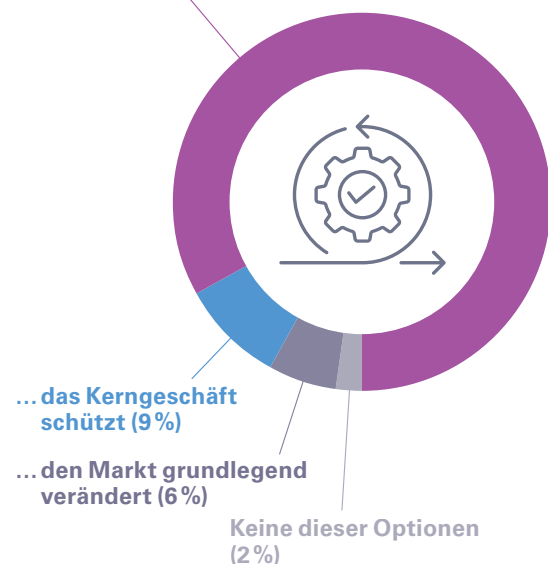
Globale Krisen, lokale Resilienz

Wirtschaftliche Unsicherheiten, geopolitische Spannungen, neue regulatorische Anforderungen und ein immer stärker polarisierter öffentlicher Diskurs – der globale Kontext ist rau. Und dennoch: Die Resilienz der befragten weiblichen Führungskräfte ist bemerkenswert. Die Mehrheit erwartet wachsende Umsätze, trotz makroökonomischer Herausforderungen. Besonders in Asien ist der Optimismus hoch, in Westeuropa hingegen zurückhaltender.

Dass Unternehmen in bewegten Zeiten bestehen können, ist eng mit der Fähigkeit verbunden, sich schnell anzupassen. 84 Prozent der Befragten verstehen Resilienz als Fähigkeit zur agilen Reaktion. Anders als viele der männlichen CEOs im KPMG CEO Outlook messen die weiblichen Führungskräfte dem Thema »Lieferketten« vergleichsweise weniger Bedeutung bei – im Zentrum steht stattdessen die geopolitisch getriebene Regulierungsflut.

Abbildung 1: Gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten zeichnet sich ein wirklich widerstandsfähiges Unternehmen vor allem dadurch aus, dass es ...

... sich schnell an Veränderungen im Geschäftsumfeld anpasst (84 %)



(Aufgrund von Rundungen summieren sich die Prozentsätze nicht auf 100 %)

Quelle: KPMG in Deutschland, 2025

KI schlägt HR – technologische Investitionen dominieren

Zum ersten Mal seit Jahren zeigt sich ein klarer Wandel in den Investitionsstrategien: Weg von Personalentwicklung hin zur Implementierung neuer Technologien. Besonders generative KI gilt als Hoffnungsträger. Das zeigt sich auch darin, dass mehr als die Hälfte der Befragten KI-Investitionen trotz konjunktureller Unsicherheiten vor anderen Optionen priorisieren. 80 Prozent erwarten dabei keinen Arbeitsplatzabbau, sondern eine stabile Beschäftigung mit erheblichem Umschulungsbedarf und neuen Jobprofilen.

Abbildung 2: Erwartungen zur Auswirkung von generativer KI auf die Beschäftigung

80 %

erwarten, dass generative KI die Anzahl der Arbeitsplätze nicht grundlegend verändern, jedoch Umschulungen und Umverteilungen bestehender Mitarbeitender erforderlich machen wird.

15 %

erwarten, dass generative KI mehr Arbeitsplätze abbauen als schaffen wird.

5 %

erwarten, dass generative KI mehr Arbeitsplätze schaffen als abbauen wird.

Quelle: KPMG in Deutschland, 2025

Das bedeutet jedoch nicht, dass sie KI nicht als große Herausforderung wahrnehmen. Technologische Fähigkeiten, Datenschutz und Cybersicherheit sehen viele als bedeutende Themenbereiche für robuste Geschäftsmodelle. Ethische Fragen rund um generative KI werden (noch) als weniger kritisch eingestuft.

ESG verliert strategische Zugkraft

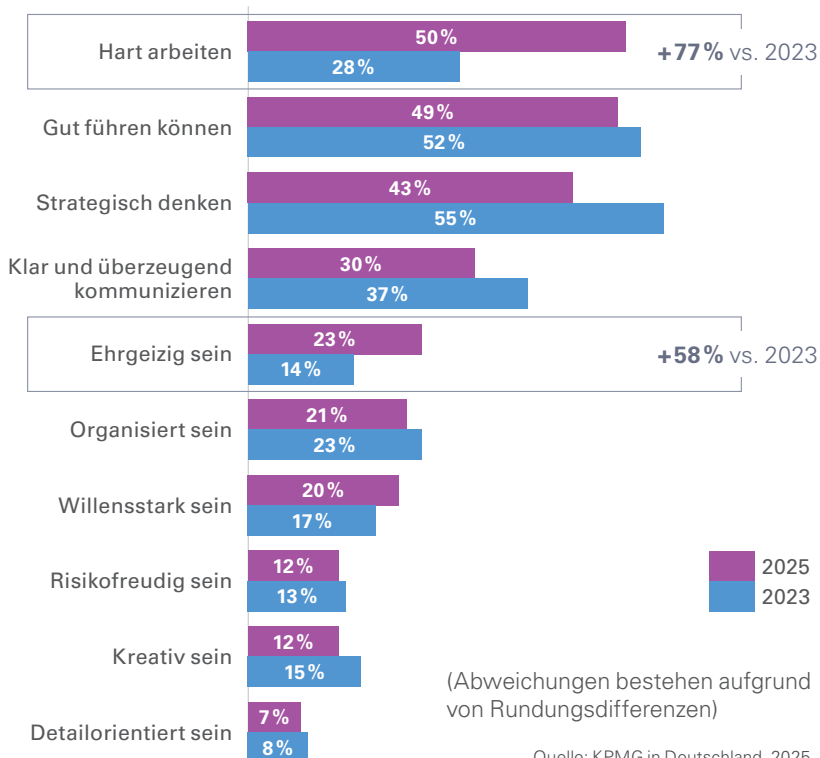
Während Technologie an Bedeutung gewinnt, verliert ESG als Investmentfeld an Boden. Nur 38 Prozent priorisieren Netto-Null-Strategien, obwohl der politische und regulatorische Druck zunimmt. Ähnlich problematisch: Vielfalt und Inklusion stagnieren. Die Befragten sehen keine Fortschritte gegenüber 2023 und nur noch 58 Prozent erwarten Verbesserungen in den nächsten drei Jahren (2023: 76 Prozent).

Gleichzeitig bleibt das Problem struktureller Ungleichheiten bestehen: Noch immer 62 Prozent haben in den letzten drei Jahren Diskriminierung erlebt, fast jeder Zweiten mangelt es an Transparenz zu Equal Pay im eigenen Unternehmen.

Harte Arbeit und persönliche Netzwerke als Schlüssel zum Erfolg

Im herausfordernden Wirtschaftsumfeld sind für weibliche Führungskräfte nach eigener Aussage neben den bereits in den letzten Jahren vorherrschenden Aspekten – strategischem Denken, Führungsqualitäten und Kommunikationsskills – in diesem Jahr vor allem harte Arbeit (+77 Prozent im Vergleich zu 2023) und persönlicher Ehrgeiz (+58 Prozent im Vergleich zu 2023) für den eigenen Erfolg entscheidend.

Abbildung 3: Persönlichkeitsmerkmale mit dem größten Einfluss auf den beruflichen Erfolg (Mehrfachauswahl war möglich)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2025



»Die Teilnehmerinnen des Global Female Leaders Outlook 2025 demonstrieren auf beeindruckende Weise die Persönlichkeitsmerkmale, die für weibliche Führungskräfte heute entscheidend sind. Dazu gehören harte Arbeit, Führungsqualitäten, strategisches Denken und ein hohes Maß an persönlichem Ehrgeiz.«

Angelika Huber-Strasser, Leiterin des Audit Committee Institute e.V., Regionalvorstand Süd der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Parallel dazu gewinnt abseits der Persönlichkeitsmerkmale ein starkes persönliches Netzwerk massiv an Bedeutung: Über drei Viertel (76 Prozent) der Befragten betonen dessen Wichtigkeit für den beruflichen Aufstieg und die Überwindung von Hürden.

Führung in der digitalen Öffentlichkeit – zwischen Chance und Risiko

Vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung persönlicher Netzwerke entwickelt sich für 81 Prozent der Managerinnen eine digitale Präsenz inzwischen zum festen Bestandteil ihres beruflichen Alltags. Doch diese Sichtbarkeit hat auch ihren Preis: Fast ein Drittel der Befragten nämlich hat digitale Gewalt erlebt, von Belästigung über Verleumdung bis hin zu gezielten Angriffen auf die Reputation.

Auffällig ist dabei: Die meisten Angriffe erfolgen zwar anonym. Aber auch aus dem beruflichen Umfeld berichten 36 Prozent von Übergriffen. Besonders betroffen sind Regionen wie Asien und Südamerika. In Europa zeigt sich ein differenziertes Bild, Nordamerika ist deutlich weniger belastet. ←

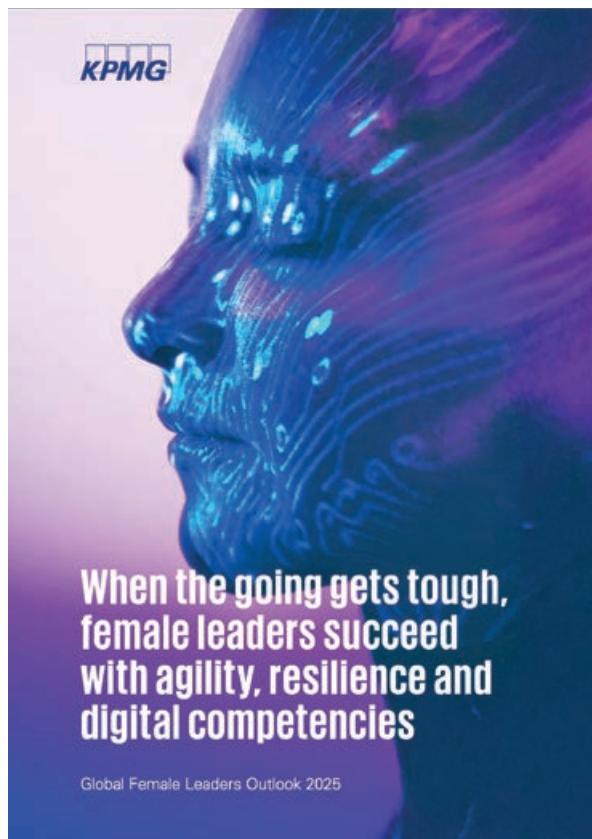


VERTIEFUNGSHINWEIS

Die Ergebnisse des Artikels basieren auf der internationalen KPMG-Studie Global Female Leaders Outlook 2025, die bereits seit 2018 jährlich durchgeführt wird. In der aktuellen Ausgabe haben sich 475 weibliche Führungskräfte aus 46 Ländern großer, global tätiger Unternehmen beteiligt.

Die Studie gibt nicht nur Einblicke in die Strategien weiblicher Führungskräfte, sondern auch in die strukturellen Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert sind. Sie kombiniert quantitative Daten mit tiefgehenden Einschätzungen zur aktuellen Lage und liefert konkrete Impulse für Unternehmen, die Resilienz, Diversität und Innovationsfähigkeit stärken wollen.

Download unter *Global Female Leaders Outlook 2025*





Wenn Gruppenentscheidungen

zum Problem werden Autor: Prof. Dr. Uwe Peter Kanning

Auf den ersten Blick betrachtet, bieten Entscheidungen in Gruppen viele Vorteile: Nach dem Prinzip »Vier Augen sehen mehr als zwei« sollten Entscheidungen, die von mehreren Menschen gemeinsam getroffen werden, fachlich fundierter sein und darüber hinaus auch die Wahrscheinlichkeit für Fehlentscheidungen reduzieren. Gruppenentscheidungen sollten vielfältige Perspektiven auf ein Problem ermöglichen und daher insbesondere in komplexen Entscheidungssituationen der Realität besser gerecht werden. Sie sollten ausgewogener sein, weil Extrem-

positionen einzelner Personen durch andere Gruppenmitglieder zurechtgerückt werden. Zudem sollten Gruppen, die offen über Problemlösungen diskutieren, kreativer sein als einzelne Menschen. All dies erscheint im hohen Maße plausibel. Leider zeigt die Forschung, dass diese unbestrittenen Chancen von Entscheidungsgruppen oft nicht realisiert werden. Im Gegenteil, Entscheidungen in Gruppen können die Wahrscheinlichkeit für Fehlentscheidungen sogar steigern. Dies zeigt in besonderer Weise das Phänomen der Gruppenpolarisierung.

Das Phänomen der Gruppenpolarisierung

Verdeutlichen wir uns die Gruppenpolarisierung an einem einfachen fiktiven Beispiel:

- Eine Gruppe soll entscheiden, ob ihr Unternehmen eine bestimmte Investition tätigt und wenn ja, in welcher Höhe.
- Die Gruppe besteht aus fünf Personen.
- Auf der Grundlage ihrer individuellen Erfahrungen sowie der vorliegenden Fakten vertreten diese fünf Personen sehr unterschiedliche Positionen.
- Die einzige Gemeinsamkeit besteht darin, dass alle der Meinung sind, dass eine Investition getätigt werden soll.
- Uneinigkeit besteht jedoch im Hinblick auf die Höhe der Investitionen.

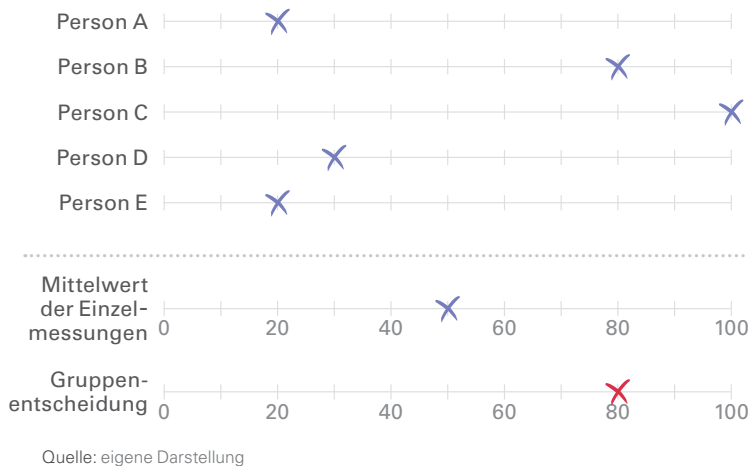
Während Person A eine zurückhaltende Position einnimmt und eine Investition von 20 Mio. EUR für sinnvoll erachtet, bevorzugt Person C eine sehr viel offensivere Strategie und würde gern fünfmal so viel investieren. Die einfachste Möglichkeit wäre nun, jedes einzelne Gruppenmitglied nach seiner Meinung zu befragen und einen Mittelwert zu berechnen. In unserem fiktiven Beispiel würde eine Investitionssumme von 50 Mio. EUR resultieren. Diesen Weg wird

man in der Realität wohl kaum beschreiten. Aus nachvollziehbaren Gründen geht man davon aus, dass erst eine gemeinsame Diskussion und ein Abwägen der unterschiedlichen Pro- und Contra-Argumente zu einer optimalen Entscheidung führen.

Gehen wir einmal davon aus, dass alle Beteiligten über gute Argumente für ihre eigene Sichtweise verfügen, so sollte die Diskussion zu einem Ergebnis führen, das relativ nah am rechnerischen Mittelwert liegt. Die Forschung zeigt, dass sehr oft jedoch ein ganz anderes Ergebnis resultiert. Die Diskussion führt dazu, dass die Gruppenentscheidung signifikant extremer ausfällt als der Mittelwert der Einzelentscheidung. In unserem fiktiven Fall entscheidet sich die Gruppe nach der Diskussion für eine Investitionssumme von 80 Mio. EUR. Die Diskussion hat also keineswegs zu einer Annäherung der Extreme geführt, sondern begünstigt eine extreme Position, die durch die Gruppendiskussion nur ein wenig abgeschwächt wurde. Je weiter die Gruppenentscheidung vom Mittelwert der einzelnen Meinungen der Gruppenmitglieder entfernt ist, desto größer fällt die sog. Gruppenpolarisierung aus. Dabei kann die Gruppenpolarisierung prinzipiell in beide Richtungen gehen. In unserem Beispiel Fall wäre ein Ergebnis von 30 Mio. EUR mithin ebenfalls Ausdruck einer Polarisation.

Prof. Dr. Uwe Peter Kanning ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück und Autor zahlreicher Publikationen sowie Preisträger. Seit 2017 veröffentlicht er regelmäßig Online-Vorträge wie u. a. die Reihe »15 Minuten Wirtschaftspsychologie«.

Abbildung: **Prinzip der Gruppenpolarisierung**



VERTIEFUNGSHINWEIS

Kanning, U. P. (2020): Warum scheitern Manager? Berlin: Springer

Wie lässt sich dieses Phänomen erklären?

Die wichtigste Basis für die Entstehung der Gruppenpolarisierung liegt in der Art und Weise, wie die beteiligten Personen miteinander diskutieren. Die Polarisierung bahnt sich an, wenn sich eine Person mit einer extremen Meinung sehr früh zu Wort meldet und ihre eigene Position mit Nachdruck und emotionalen Argumenten äußert. Hierdurch wird die Richtung der Diskussion geprägt. Personen mit einer Meinung, die in der Nähe der Extremposition liegt, unterstützen die Sichtweise schnell und liefern weitere Pro-Argumente. Personen, die eine gemäßigte Haltung einnehmen, sind offen für die Gegenargumente, setzen sich damit auseinander und verändern dadurch ihre eigene Haltung. Zudem vergessen sie einen Teil ihrer eigenen Argumente. Personen, die weniger extreme Positionen vertreten, trauen sich immer weniger, ihre abweichende Meinung kraftvoll darzustellen.

Schritt für Schritt verändert sich somit das Meinungsbild und am **Ende resultiert eine extreme Entscheidung**. Zwar ist nicht jede extreme Entscheidung auch von vornherein eine schlechte Entscheidung, extremere Entscheidungen sind jedoch riskanter. In dem Maße, in dem extreme Gruppenmitglieder eine falsche Einschätzung vornehmen, ist eine riskante Entscheidung dann auch eine falsche Entscheidung.

Letztlich hängt es also stark davon ab, wie korrekt die Personen, die eine extreme Position einnehmen, den Sachverhalt einschätzen. Unabhängig von dieser Frage führt die Gruppenpolarisation in jedem Falle dazu, dass die Potenziale der Gruppe nicht genutzt werden, denn letztlich dominiert eine Position die übrigen.

Wer dies verstanden hat, wird Gruppenpolarisierungen möglichst vermeiden wollen. Hierzu sind die folgenden Empfehlungen zu geben:

- die Positionen und Argumente vor der Diskussion aufschreiben
- die Redezeit der Gruppenmitglieder begrenzen
- keinen Zeitdruck aufbauen
- emotionale Argumente unterbinden
- die Diskussion moderieren lassen

Das Phänomen der Gruppenpolarisierung lässt sich letztendlich auf jegliche Gremiensitzung – sowohl einfache als auch Risikoentscheidung – anwenden. Trägt das Gesamtgremium gemeinsame Verantwortung, so hilft es, sich des Phänomens bezüglich eigener Haftung bewusst zu sein, um den möglichen Ausgang von Entscheidungen zu bewerten. Am Beispiel von Investitions- oder Vergütungsentscheidungen kann je nach Personentyp die Entscheidungsfindung bewusst vorbereitet werden. ←

Plädoyer für eine Klarstellung der Plausibilitätsprüfung des Aufsichtsrats bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Autor: **Dr. Pius O. Dolzer**

1. Status quo: Plausibilitätsprüfung

Für die Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung durch den Aufsichtsrat genügt nach umstrittener, aber herrschender Auffassung eine Plausibilitätsprüfung.¹ Der wesentliche Grund wird in der bislang begrenzten externen Prüfung gesehen: Der Abschlussprüfer hat bei der nichtfinanziellen Berichterstattung nur zu prüfen, ob diese vorgelegt wurde.² Damit fehlt dem Aufsichtsrat der Sparringspartner, der ihm im Rahmen der Finanzberichterstattung zur Seite steht.

2. CSRD: Intensivierung der Prüfungspflichten

Mit Blick auf die CSRD wird kontrovers diskutiert, inwiefern mit dieser eine Intensivierung der Prüfungspflicht durch den Aufsichtsrat verbunden ist. Eine größere Prüfungstiefe kommt in Betracht, weil die nichtfinanzielle Berichterstattung zu einer umfassenden und detaillierten Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgewertet und als gleichwertiges Pendant zur Finanzberichterstattung vorgesehen wird. Zudem soll der Abschlussprüfer die Nachhaltigkeitsberichterstattung inhaltlich prüfen. Damit steht er dem Aufsichtsrat künftig als Sparringspartner zur Verfügung. Im Schrifttum geht man deshalb von einer deutlichen Intensivierung

der Prüfpflicht des Aufsichtsrats aus. Weil aber für den Abschlussprüfer zunächst nur eine Prüfpflicht mit beschränkter Sicherheit vorgesehen ist (*limited assurance*), wird erwogen, zumindest im Kern und mit Vorsicht an einer Plausibilitätsprüfung des Aufsichtsrats für diesen ersten Schritt festzuhalten. Erst wenn die Prüfung des Abschlussprüfers zu einer Prüfung mit hinreichender Sicherheit (*reasonable assurance*) intensiviert wird, sei eine Plausibilitätsprüfung des Aufsichtsrats zumindest unter Rückgriff auf die bisher zentral angeführten Argumente kaum mehr aufrechtzuerhalten.³ Dabei ist zu beobachten, dass andere Argumente verstärkt in den Vordergrund gestellt werden. Vor allem die unübersehbare Prüfungsfülle lege nun eine weiterhin abgeschwächte Prüfungsintensität nahe.⁴

3. Omnibus-Paket

Ende Februar schlug die EU-Kommission mit den Omnibus-Entwürfen zahlreiche Änderungen vor, die sich auf die Regelungen der CSDDD und CSRD beziehen. Bei der Prüfung der Nachhaltigkeitsberichte hält die Kommission zwar an der Einführung einer inhaltlichen Prüfung der Nachhaltigkeitsberichte durch den Abschlussprüfer fest, sodass es noch immer zu einer Verschärfung der bislang nur formalen Existenzprüfung kommen würde. Indes nimmt die EU-Kommission von

¹ Koch, AktG § 171 Rn. 8a ff.; Hennrichs/Pöschke, in: MüKoAktG, § 171 Rn. 77; Euler/Klein, in: BeckOGK, AktG § 171 Rn. 65; Suchan/Gerdes, in: Backhaus/Tielmann, 2. Aufl. 2023, AktG § 171 Rn. 33; a. A. Drygala, in: K. Schmidt/Lutter AktG, § 171 AktG, Rn. 6

² § 317 Abs. 2 S. 4 HGB

³ Vgl. Bingel/Rothenburg/Schumann, DB 2023, S. 118, 123; Lieder/Döhm, AG 2023, S. 722, 728

⁴ Koch, AktG, 19. Aufl. 2025, § 171 Rn. 8b



Dr. Pius O. Dolzer ist Rechtsanwalt bei SZA – Schilling, Zutt & Anschütz in Mannheim. Er berät nationale und internationale Mandanten zu allen Fragen des Gesellschaftsrechts. Sein Fokus liegt auf der Beratung von Unternehmen und Organen bei Fragestellungen der Corporate Governance, zu Fragen der Organhaftung sowie in gesellschaftsrechtlichen Auseinandersetzungen.

der schrittweisen Intensivierung Abstand und belässt es bei einer Prüfung mit begrenzter Sicherheit (*limited assurance*). Zu einer weiteren Intensivierung durch eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit soll es nicht kommen. Ferner soll durch Leitfäden (*assurance guidelines*) eine größere Flexibilität im Hinblick auf die Prüfungsstandards gewährt werden.

4. Klarstellung und Stärkung

Sollten sich diese Vorschläge realisieren, wirft das ein neues Licht auf die Debatte über die Prüfungsintensität des Aufsichtsrats. Wenngleich die Aufwertung der Nachhaltigkeitsberichterstattung und die Einführung einer inhaltlichen Prüfpflicht durch einen Abschlussprüfer noch immer eine Steigerung zum *Status quo* bedeuten würde, sollte für den Aufsichtsrat an einer kritischen Plausibilitätsprüfung festgehalten werden. Wollte man anderes fordern, wäre der Aufsichtsrat *de facto* dazu gezwungen, bei einem Abschlussprüfer eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit gesondert in Auftrag zu geben. Das würde die Beschränkung auf eine Prüfung mit begrenzter Sicherheit und den von der EU-Kommission ausdrücklich betonten Zweck unterlaufen, die Unternehmen von den deutlich höheren Kosten bei einer Prüfung mit hinreichender Sicherheit zu entlasten. Um verbleibende Zweifel zu vermeiden, sollte das aber durch den Gesetzgeber klargestellt

werden.⁵ Im Übrigen sollte sich dieser auf eine dahingehende Klarstellung nicht beschränken. Die Aufsichtsrats-tätigkeit hat sich in den 60 Jahren seit Bestehen des Aktiengesetzes ganz erheblich fortentwickelt. Sie ist heute professioneller, aber auch fordernder und droht angesichts der Vielzahl an Aufgaben zunehmend überfordernd zu wirken. Letzteres ist einem wirkungsvollen Corporate Governance-System abträglich. Das Aufsichtsratsrecht ist daher insgesamt zu modernisieren. Das darf sich aufgrund der Bedeutung der zur Bewältigung anstehenden Herausforderungen nicht in einer systemnotwendigen Beschränkung der Aufsichtsratsaufgaben erschöpfen, sondern muss auch auf eine Verbesserung der Rahmenbedingungen abzielen. Dazu bedarf es bspw. einer Flexibilisierung der Aufsichtsratsgröße. Aufgaben und Befugnisse des Aufsichtsrats sollten konkretisiert und auch im Verhältnis des Plenums zu seinen Ausschüssen klargestellt werden. Dabei ist auf eine systemkonforme Stärkung des Aufsichtsrats im Rahmen des dualistischen Modells zu achten. Vorschläge für Reformen des Aufsichtsratsrechts liegen bereits auf dem Tisch.⁶ Für das Aufsichtsratsrecht stehen damit spannende Zeiten bevor. Die darin liegenden Chancen für eine Stärkung guter Corporate Governance sollten genutzt werden.

⁵ Vgl. E. Vetter, AG 2024, S. 398, 401; zuvor schon *Arbeitskreis Bilanzrecht Hochschullehrer Rechtswissenschaft*, NZG 2016, S. 1337, 1338; *Hennrichs/Pöschke*, NZG 2017, S. 121, 124; *Hennrichs*, NZG 2017, S. 841, 846

⁶ *Verse*, ACQ I/2025, S. 49; ausführlich *Verse/Teichmann*, Reformbedarf im Aktienrecht, Schriftenreihe der VGR, Bd. 30, 2024, S. 161 ff.; *Arbeitskreis Recht des Aufsichtsrats*, NZG 2021, S. 477; allgemein zur Aktienrechtsreform *Habersack/Vetter*, ACQ I/2025, S. 46



Für die Aufsichtsratsarbeit ist Information nicht alles, aber ohne Information ist alles nichts

Autorin: **Dr. Gabriele Apfelbacher**

Kompetenzprofil, Strategiefähigkeit, Diskussionskultur, Chair of the Future – so oder ähnlich lauten meist die Stichworte der aktuellen Aufsichtsratsdiskussion. Selbst ein optimal zusammengesetzter und geleiteter Aufsichtsrat kann seinen Aufgaben nur so weit und so gut nachkommen, wie er über die internen Vorgänge und Angelegenheiten der Gesellschaft informiert ist. Da der Aufsichtsrat diese Informationen in der Regel nicht aus eigener Anschauung kennt, ist die Versorgung mit Unternehmensinformationen von zentraler Bedeutung für die Aufsichtsratsarbeit.

Informationsquellen kennen

Vorstand: Die mit Abstand wichtigste Informationsquelle des Aufsichtsrats ist der Vorstand. Dieser ist primär eigeninitiativ für die Informationsversorgung des Aufsichtsrats zuständig. So muss der Vorstand dem Aufsichtsrat mindestens jährlich zu Strategie und Planung berichten, in der Bilanzsitzung einen Rentabilitätsbericht vorlegen und mindestens vierteljährlich über den Gang der Geschäfte informieren. Neben diese Regelberichte treten anlassbezogene Sonderberichte an den Aufsichtsrat, etwa über Geschäfte von potenziell erheblicher Bedeutung für die Gesellschaft, oder an den Aufsichtsratsvorsitzenden aus sonstigem wichtigem Anlass. Darüber hinaus kann der Aufsichtsrat jederzeit zusätzliche Informationen über die Angelegenheiten der Gesellschaft vom Vorstand verlangen und kann dazu sogar verpflichtet sein.

Sonstige Stellen des Unternehmens: Das Aktiengesetz sieht nur in einem sehr engen Rahmen und auch nur für den Prüfungsausschuss das Recht vor, Auskünfte direkt bei den Leitern »bestimmter Zentralbereiche« (Rechnungswesen, Interne Revision, Risikomanagement, Compliance, Recht) einzuholen. Im

Kreditwesengesetz werden für Finanzinstitute weitergehende direkte Auskunftsrechte eingeräumt. Außerhalb dieser Fallgruppen ist die Zulässigkeit der direkten Befragung von Bereichsleitern umstritten, sollte aber jedenfalls dann möglich sein, wenn der Verdacht erheblicher Pflichtverletzungen durch den Vorstand besteht, im Übrigen bei entsprechender Vereinbarung mit dem Vorstand.

Abschlussprüfer: Auch der Abschlussprüfer spielt eine wichtige Rolle bei der Informationsversorgung des Aufsichtsrats. So muss der verantwortliche Prüfungsleiter an der Bilanzsitzung des Prüfungsausschusses und/oder des Plenums teilnehmen, Bericht über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung erstatten und Nachfragen der Aufsichtsratsmitglieder zum Prüfungsbericht beantworten. Weitergehende Auskünfte kann der Aufsichtsrat vom Abschlussprüfer auf Basis einer Offenlegungsvereinbarung erhalten. Eine solche Offenlegungsvereinbarung kann etwa vorsehen, dass der Abschlussprüfer den Aufsichtsrat unverzüglich über alle für die Aufgaben des Aufsichtsrats wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse unterrichtet, von denen er bei der Durchführung der Abschlussprüfung erfährt.



Dr. Gabriele Apfelbacher ist Aufsichtsrätin und Mitglied des Prüfungs- und Risikoausschusses sowie des Vergütungsausschusses der Nomura Financial Products Europe GmbH sowie Verwaltungsrätin und Vorsitzende des Prüfungsausschusses der KBRA Europe Limited. Seit 2020 ist Frau Dr. Apfelbacher Senior Counsel, davor langjährige Partnerin, der internationalen Anwaltssozietät Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP. Sie ist Kapitalmarkt- und Corporate Governance-Expertin und hat vertiefte Expertise im Finanzsektor. Sie ist zudem zertifizierte ESRS Reporting-Expertin im Aufsichtsrat.

Aufsichtsratsvorsitzende(r) und Ausschussvorsitzende: Wird der oder die Aufsichtsratsvorsitzende vom Vorstand über wichtige (meist negative) Entwicklungen oder Ereignisse unterrichtet, muss das Plenum spätestens in der nächsten Sitzung entsprechend informiert werden. Ebenso ist das Plenum über wesentliche Erkenntnisse aus dem regelmäßigen Austausch zwischen Aufsichtsratsvorsitzendem und Vorstandsvorsitzendem zu informieren. Hat der Aufsichtsrat Ausschüsse gebildet, muss dem Plenum regelmäßig über die Arbeit der Ausschüsse berichtet werden. Je nach Art der Ausschüsse kann es sich um einen zusammenfassenden Bericht über gefasste Beschlüsse und getroffene Maßnahmen oder um einen detaillierten Bericht und eine Beschlussempfehlung handeln.

Medien: Der Aufsichtsrat sollte über die wesentliche mediale Berichterstattung über das Unternehmen, seine Märkte und seinen Sektor jeweils aktuell informiert sein. Dies kann etwa dadurch erfolgen, dass die Aufsichtsratsmitglieder Zugang zu der Medienschau erhalten, die im Unternehmen für den Vorstand zusammengestellt wird, oder gesondert für die Aufsichtsratsmitglieder entsprechende Newsfeeds eingerichtet werden.

Effiziente Informationsversorgung mitgestalten

Effiziente Informationsversorgung: Wichtige Gradmesser für die Effizienz der Informationsversorgung des Aufsichtsrats sind der Umfang, das Timing und das inhaltliche Niveau der Informationen. Der Aufsichtsrat sollte das rechte Maß an Informationen zur rechten Zeit und auf einem angemessenen Niveau erhalten. Unter- oder Überversorgung mit Informationen, verspätete Informationen oder reine Tischvorlagen sowie mangelnde Verständlichkeit der Informationen stehen ihrer Effizienz entgegen.

Gestaltungsmöglichkeiten des Aufsichtsrats: In einer Informationsordnung kann der Aufsichtsrat u. a. die Inhalte, das Timing und den Umfang von Vorstandsberichten sowie den direkten Zugang des Aufsichtsrats zu Bereichsleitern unterhalb des Vorstands regeln. Dabei ist die Abstimmung der Informationsordnung mit dem Vorstand unabdingbar.

Eine effiziente Sitzungsvorbereitung und stringente Sitzungsleitung können den Informationsgehalt von Plenums- und Ausschusssitzungen erhöhen. Der Verzicht auf das betreute Lesen von Präsentationen in der Sitzung, die Vorabstimmung diskussionsbedürftiger Punkte und Fokusthemen und die Vermeidung einer überfrachteten Tagesordnung sind wirksame Maßnahmen, um die Sitzungszeit effizient zur Informationsgewinnung zu nutzen. Auch der zielgerichtete Einsatz technischer Hilfsmittel bei der Sitzungsvorbereitung, wie etwa elektronische Datenräume, Board-Portale und Board-Management-Software, können die Effizienz der Informationsversorgung des Aufsichtsrats steigern. Perspektivisch gehören dazu auch maßgeschneiderte KI-Tools für den Aufsichtsrat.

Vertrauen aufbauen und Vertraulichkeit gewährleisten

Muss der Vorstand oder eine andere Informationsquelle des Aufsichtsrats befürchten, dass es aufseiten des Aufsichtsrats Informationsleaks gibt, werden Informationen tendenziell eher später als früher bereitgestellt und statt transparenter Kommunikation muss sich der Aufsichtsrat auf taktisch auf das Minimum beschränkte Informationen einstellen. Ähnliches gilt für die Beratungen im Plenum oder in Aufsichtsratsausschüssen. Auch hier hängen der Informationsgehalt und die Effektivität der Sitzungen maßgeblich davon ab, dass sich die Aufsichtsratsmitglieder und der Vorstand auf die Vertraulichkeit der Beratungen verlassen können. ←

Nadine-Lan Hönighaus ist Partnerin bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Regionalkoordinatorin Regulatory Advisory, Sustainability Reporting & Governance, Region Ost und Global ESG Governance Lead. Sie unterstützt die KPMG-Mitgliedsunternehmen und -Kunden beim ESG-Kompetenzaufbau, der ESG-Berichterstattung sowie bei der Verankerung in Governance und Unternehmensorganisation.



Roxana Meschke ist Partnerin in Risk & Compliance/ ESG Service Group und Head of Internal Controls der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Nachhaltigkeit zahlt sich aus

Autorinnen: **Nadine-Lan Hönighaus** und **Roxana Meschke**

Wie Nachhaltigkeitsziele in die Vorstandsvergütung integriert werden

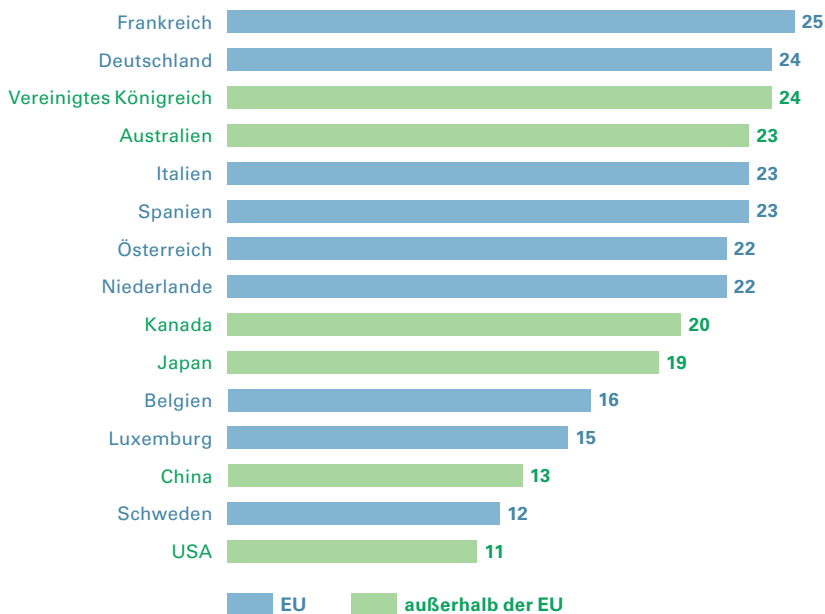
Unternehmen haben in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte bei der Ermittlung von Risiken und Chancen durch Nachhaltigkeit sowie bei der Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie gemacht. In vielen Fällen wird die Realisierung dieser Chancen oder Berücksichtigung der Risiken nicht automatisch in den operativen Geschäftsablauf integriert. Daher ist die Schaffung von Anreizen für nachhaltigkeitsorientiertes Verhalten auf Ebene des Vorstands ein Schlüsselement eines umfassenden Governance-Modells, das die tägliche Entscheidungsfindung unterstützt. Der KPMG-Bericht »Incentivizing long-term value creation«, für den Daten von 375 börsennotierten Unternehmen aus 15 Ländern ausgewertet wurden, zeigt, wie dies in der globalen Unternehmenspraxis bereits umgesetzt wird.

Die Ergebnisse der Untersuchung im Überblick:

- 78 Prozent der untersuchten Unternehmen berücksichtigen Nachhaltigkeit bei der Vergütung ihres Vorstands.
- 88 Prozent der Unternehmen, die die Vergütung ihrer Vorstandsmitglieder mit Nachhaltigkeitszielen verknüpfen, richten diese an ESG-Themen aus, die für ihr Geschäft wesentlich sind.
- Bei den ESG-Zielen, die in die Vergütung des Vorstands einfließen, geht es am häufigsten um den Klimawandel und um die eigene Belegschaft.
- Von den 274 Unternehmen, die die Leistung des Vorstands anhand nachhaltigkeitsbezogener Ziele messen und Angaben dazu machen, wie diese in die variable Vergütung einfließen, beziehen 37 Prozent ESG-Ziele sowohl in die kurz- als auch in die langfristigen Anreize ein.

Im Detail zeigt die Untersuchung, dass Frankreich, Deutschland und das Vereinigte Königreich die höchste Zahl an Unternehmen aufweisen, die ihre Vorstandsgehälter an Nachhaltigkeit koppeln. In den USA und Schweden sind anteilig die wenigsten Unternehmen zu finden. Es gibt einen kleinen Unterschied zwischen dem durchschnittlichen Niveau der Berücksichtigung durch Unternehmen in den EU-Mitgliedstaaten, in denen durchschnittlich 20,2 der 25 gemäß Marktkapitalisierung größten Unternehmen die Vorstandsvergütung mit Nachhaltigkeit verknüpfen, und Ländern außerhalb der EU, in denen 18,3 von 25 dies tun.

Abbildung 1: Anzahl der Unternehmen unter den 25 größten Unternehmen eines Landes (nach Marktkapitalisierung), die die Vorstandsvergütung mit Nachhaltigkeit verknüpfen

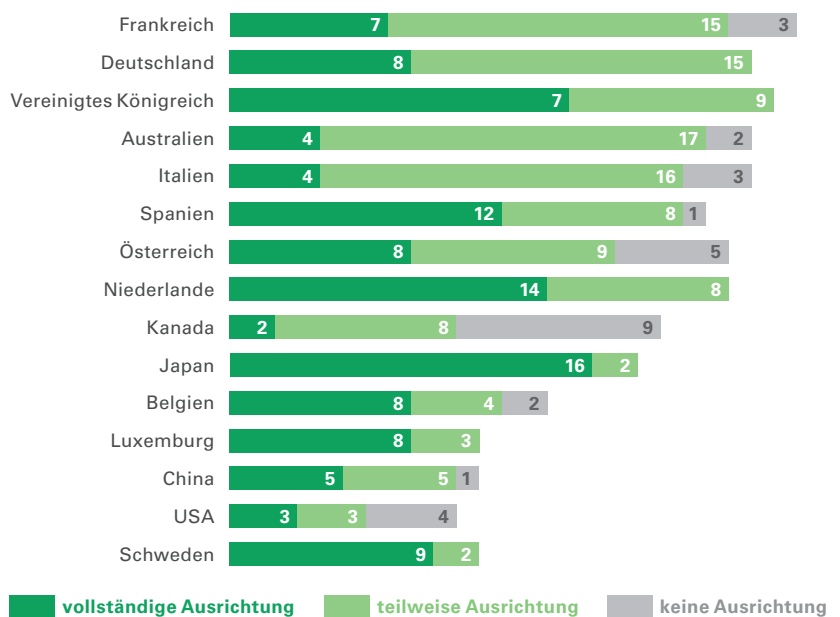


Quelle: Incentivizing long-term value creation: Linking sustainability metrics to board members' pay, KPMG International, March 2025

Mit Blick auf die 88 Prozent der Unternehmen, die die Vergütung ihrer Vorstandsmitglieder mit wesentlichen Nachhaltigkeitszielen verknüpfen, sei darauf hingewiesen, dass sich die Erhebung nicht auf die Anwendung des Grundsatzes der doppelten Wesentlichkeit gemäß der CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) bezieht.

Auffallend ist, dass in Japan – und nicht in einem EU-Mitgliedstaat – die meisten Unternehmen, nämlich 16 von 25, die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen und die bei der Vergütung verwendeten Themen vollständig aufeinander abstimmen.

Abbildung 2: Grad der Ausrichtung der Vorstandsvergütung an wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen des Unternehmens



Für einige Länder liegt die Gesamtzahl der Unternehmen unter der in Abbildung 1, da einige Unternehmen keine Angaben zu wesentlichen Themen machen. Zur besseren Vergleichbarkeit nutzt diese Grafik die gleiche Reihenfolge wie Abbildung 1.

Quelle: Incentivizing long-term value creation: Linking sustainability metrics to board members' pay, KPMG International, March 2025

Mit Blick auf die Themen und Leistungskennzahlen, auf die sich Nachhaltigkeitsziele für die Vorstandsvergütung beziehen, sind der Klimawandel und die eigene Belegschaft die mit Abstand am häufigsten angeführten Ziele.

Topziel im Bereich Umwelt:
Reduzierung der Treibhausgasemissionen

Andere häufig verwendete Ziele:

- CO₂-Neutralität
 - Treibhausgasintensität
 - Netto-Null-Zielerreichung
 - Energieverbrauch
 - Anteil der erneuerbaren Energien
 - Wasserverbrauch
 - Abfallvermeidung
 - Anteil an recyceltem und wiederverwendetem Material
-

Topziele im Bereich Soziales:

- Mitarbeiterengagement
 - prozentualer Anteil weiblicher Manager und Führungskräfte
 - Gesamthäufigkeit der meldepflichtigen Verletzungen (TRIFR, »total recordable injury frequency rate«)
 - Trainingsstunden pro Mitarbeiter
 - Customer Net Promoter Score
-

Topziel im Bereich Governance:
Cybersicherheit

Die Erwartung von Investoren und Stakeholdern, Nachhaltigkeitsziele sowohl in die kurzfristige Zielerreichung (»short-term incentive«, STI) als auch in die langfristige (»long-term incentive«, LTI) zu integrieren, erfüllen insgesamt 37 Prozent der untersuchten Unternehmen. Führend ist hier im Ländervergleich Italien mit 20 von 23 Unternehmen. Bei dieser Betrachtung besteht ein signifikanter Unterschied zwischen den neun EU-Mitgliedstaaten in der Untersuchung, in denen durchschnittlich 9,3 Unternehmen sowohl kurz- als auch langfristige Nachhaltigkeitsziele bei der Vorstandsvergütung verwenden, und den sechs Nicht-EU-Ländern, in denen durchschnittlich 3,2 Unternehmen beides anwenden.

Unternehmen, die sich erstmals mit der Verknüpfung von Nachhaltigkeitszielen und Vergütung beschäftigen oder diese ausbauen möchten, empfehlen wir ein vierstufiges Vorgehen:

1. Ableitung der wichtigsten Leistungsindikatoren aus der Unternehmensstrategie:

Zunächst sind die unternehmensrelevanten Nachhaltigkeitsindikatoren zu identifizieren, die für eine Verbindung mit dem Thema Vergütung geeignet sind. Diese sollten eng mit der Unternehmensstrategie verknüpft sein. Dabei kann es sich um Indikatoren handeln, die entweder zur langfristigen Unternehmensentwicklung beitragen, widerspiegeln, wie Vorstände wesentliche Risiken des Geschäftserfolgs vermeiden können oder sich bspw. auch auf Aspekte beziehen, die für den Markt oder die Branche besonders wichtig sind. Die Indikatoren sollen helfen, das Unternehmen in die beabsichtigte strategische Richtung zu lenken.

2. Fokus auf relevante, geeignete und verlässliche Kennzahlen:

Die Vergütung sollte auf wenige geeignete Nachhaltigkeitsindikatoren fokussiert sein, die wirklich entscheidend für den Geschäftserfolg sind. Geeignete Kennzahlen müssen kontrollierbar sein und sollten in kürzeren Abständen als im Jahrestakt ermittelt werden können. Sie sollten Teil eines kontinuierlichen Berichtswesens für die Geschäftsleitung sein, um eine Steuerung der Leistung überhaupt erst zu ermöglichen. Allerdings ist die unterjährige Verfügbarkeit von Daten oft eine Herausforderung, insbesondere bei Nachhaltigkeitsindikatoren. Es ist daher ratsam, klein anzufangen, mit ein oder zwei Schlüsselkennzahlen, und gleichzeitig die Datenverfügbarkeit und die interne Berichterstattung auszubauen.

3. Definition von Anteil an der variablen Vergütung und Umfang:

Wir empfehlen, den relativen Anteil nachhaltigkeitsbezogener Ziele an den kurz- und langfristigen variablen Vergütungskomponenten auszurichten. Dabei ist es wichtig, die Zielgruppe zu bestimmen, für die die Ziele ausgelegt sind. In diesem Bericht haben wir uns auf die Vergütung des Vorstands konzentriert, es ist jedoch gängige Praxis, dass die vorstandsrelevanten Leistungsindikatoren in angepasster Form auch bei der Vergütung der Topführungskräfte berücksichtigt werden.

4. Sicherstellen der Zuverlässigkeit der Daten, Transparenz und Berichterstattung:

Insbesondere für den Kapitalmarkt sind Informationen über finanzielle Anreize für den Vorstand ein entscheidendes Kriterium, Unternehmen zu bewerten, da sie einen Einfluss darauf haben, welche Chancen und Risiken die Vorstandsmitglieder bei ihrer operativen Tätigkeit berücksichtigen. Aus diesem Grund ist die öffentliche Berichterstattung über die Vorstandsvergütung börsennotierter Unternehmen in vielen Ländern gesetzlich vorgeschrieben und wird auch für kleinere Unternehmen und Organisationen empfohlen. Die Verlässlichkeit der vergütungsbezogenen Nachhaltigkeitsindikatoren wird häufig durch externe Prüfungen sichergestellt. Aufgrund der Auswirkungen auf den Vorstand und die Kapitalmärkte sind vergütungsrelevante Kennzahlen häufig auch solche, die freiwillig mit einem höheren Grad an Sicherheit (»reasonable assurance«) geprüft werden.

Der ausführliche Bericht ist in englischer Sprache abrufbar unter

Globaler Bericht »Incentivizing long-term value creation«

QR-Code für Download:



Über die Untersuchung:

Betrachtet wurden Daten von 375 börsennotierten Unternehmen, jeweils den 25 größten je Land auf der Grundlage der Marktkapitalisierung per Juni 2024, der folgenden 15 Länder: Australien, Österreich, Belgien, Kanada, China, Frankreich, Deutschland, Italien, Japan, Luxemburg, die Niederlande, Spanien, Schweden, das Vereinigte Königreich und die Vereinigten Staaten.

Für jedes Unternehmen untersuchten die KPMG-Experten öffentlich zugängliche Informationen des Geschäftsjahrs 2023, wie den Geschäftsbericht 2023, den Vergütungsbericht, den Nachhaltigkeitsbericht und die Website des Unternehmens. Sie beleuchteten,

- ob die Vergütung des Vorstands generell mit nachhaltigkeitsbezogenen Leistungszielen verknüpft ist,
- welche Themen und Indikatoren einbezogen werden,
- ob sie sich auf lang- oder kurzfristige Entlohnungsbestandteile beziehen und
- welchen prozentualen Anteil Nachhaltigkeitsaspekte an der variablen Vergütung haben. ←



Keine Zukunft ohne künstliche Intelligenz? Was der Aufsichtsrat jetzt wissen muss! Mit Beispielen aus der Automobilindustrie

Autoren: **Torben Oeder, Almuth Czwikla, Guido Havers** und **Dr. Daniel Taraz, LL.M.**

Die Automobilbranche durchläuft eine historische Transformation. Der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) avanciert zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Klar ist: Wer die Chancen der Technologien nicht für sich nutzt, riskiert sein Geschäft. Aufsichtsräte stehen deshalb nicht vor der Frage *ob*, sondern *wie* sie diese technologische Revolution steuern – zwischen disruptiven Innovationen und regulatorischer Verantwortung.

1. KI-Transformation in der Automobilindustrie: strategische Neuausrichtung und Governance-Herausforderungen – Fragestellungen für Aufsichtsräte

Die disruptive Kraft der KI reicht in der Automobilbranche weit über die Optimierung von Fahrzeugentwicklung oder Fertigungsprozessen hinaus. Sie revolutioniert Arbeits- und Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten und Kundeninteraktionen – von datenbasierten Mobilitätsdienstleistungen bis hin zu KI-getriebenen Ökosystemen. In diesem Umfeld wächst die Verantwortung des Aufsichtsrats, die Transformation verantwortungsvoll zu begleiten. In einem globalen Wettbewerbsumfeld kann eine passive Haltung gegenüber KI zu erheblichen strategischen Nachteilen führen – bis hin zu existenziellen Risiken für das Unternehmen.

Das Aktiengesetz (§ 111 Abs. 1 AktG) verpflichtet den Aufsichtsrat zur Überwachung und damit einhergehend nach der Rechtsprechung und den Kodizes in der Praxis auch zur Beratung des Vorstands.

Um seiner Überwachungs- und Beratungsaufgabe ordnungsgemäß nachzukommen, müssen sich Aufsichtsräte fundiert mit den technischen Grundlagen, regulatorischen Rahmenbedingungen und strategischen Implikationen der KI auseinandersetzen – die richtigen Fragen stellen und gleichzeitig strategische Impulse geben. Es gilt ein klares Verständnis davon zu entwickeln, was KI im Geschäftsmodell des Unternehmens bedeutet, wie die KI-Strategie ausgestaltet ist und mit welchem Risiko-Appetit das Unternehmen sie verfolgt. Unternehmen, die bislang noch keine Aktivitäten zum Thema KI begonnen oder initiiert haben, sollten dies schleunigst nachholen. Tipp der Autoren: Wenn aus dem Vorstand oder dem Topmanagement wenig bis gar nichts über KI zu hören ist, gehört es zur beratenden Pflicht des Aufsichtsrats, auf eine KI-Strategie zu drängen. Die Antworten auf die folgenden Fragen müssen vorliegen:

1. Was versteht das eigene Unternehmen unter KI und wie wird KI im Geschäftsmodell verankert?
2. Welche regulatorischen Anforderungen bestehen national und international?
3. Wie werden Regelkonformität (Compliance) und gleichzeitige Innovationsförderung zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit in Einklang gebracht?



4. Welche Rollen und Verantwortlichen sind im Unternehmen für die Entwicklung, Einführung und Überwachung von KI-Lösungen benannt?
5. Wie wird die empfohlene multidisziplinäre Betrachtung gewährleistet?
6. Welche Budgets stehen für KI-Innovationen bereit?
7. Welche Aktivitäten betreiben Wettbewerber im Themenfeld KI?

Notwendige Voraussetzung für die Antworten auf die oben genannten Fragen sind der Auf- und Ausbau von KI-Kompetenzen der Aufsichtsratsmitglieder für Technologie und Regulatorik. Zudem sollten sie Verständnis über die weitreichenden wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ethischen Fragestellungen herstellen. Aufsichtsräte sind gut beraten, das Know-how über eine entsprechende Besetzung dauerhaft zu sichern; zu einzelnen Fragestellungen kann auf die Beratung von Sachverständigen zurückgegriffen werden.

2. KI-Regulierung global: Europa reguliert, Amerika rennt, Asien skaliert

Weltweit wird KI unterschiedlich reguliert; dies stellt vor allem international agierende Unternehmen vor Herausforderungen. Speziell für KI hat Europa gerade noch rechtzeitig mit dem großen Hype den ersten passenden Rechtsakt mit einem risikobasierten Ansatz vorgelegt.

Mit der KI-VO, dem Data Act und weiteren Vorgaben zu Cyber- und Datenschutz hat die EU ein umfassendes Regelwerk errichtet, das den Schutz von Menschen, ihrer Rechte und Autonomie ins Zentrum stellt – und internationale Standards prägt.

Während Europa – insbesondere mit der KI-Verordnung – Risiken und Auswirkungen für und auf den Menschen fokussiert, setzen die USA und China auf einen umfassenden Einsatz der Technologie. Dementsprechend kommen die aktuell größten Anbieter aus den USA und setzen damit den Digitaltrend fort. Um Wettbewerbsnachteile zu reduzieren, erwägt die EU nun eine Überarbeitung der KI-VO und hat hierzu eine öffentliche Konsultation¹ gestartet. →

¹ Vgl. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng>.

Torben Oeder ist Group Chief Risk Officer der Volkswagen AG. Er verantwortet konzernweit Risikomanagement, Internes Kontrollsystem und Business Continuity Management. Mit langjähriger Erfahrung in der Automobilindustrie unterstützt er Vorstand und Aufsichtsrat bei der strategischen Absicherung unternehmerischer Entscheidungen.



Almuth Czwikla leitet das Group Center of Competence für Integritäts- und Compliance Strategie in der Volkswagen AG. Zu ihren Schwerpunkten gehören die Entwicklung und Umsetzung ethischer Prinzipien für KI, die Weiterentwicklung des konzernweiten Integritäts- und Compliance-Ansatzes sowie die Beratung von Governance-Verantwortlichen und Management.



In den USA wird von einer vergleichbaren Regulatorik Abstand genommen. Jedoch birgt der spürbar regelfreie Ansatz Risiken, wie z. B. Manipulationen, Diskriminierung sowie Bias und Verletzungen der Privatsphäre. China dagegen kombiniert staatlich geförderte KI mit strikten Überwachungsmechanismen. Letztlich zahlt sich Geschwindigkeit aus – in dynamischen Technologiefeldern wie KI kann eine zögerliche Haltung zum Rückstand im internationalen Wettbewerb führen – mit potenziell dramatischen Auswirkungen auf das Geschäftsmodell, die Marktposition und den Unternehmensfortbestand. Im internationalen Vergleich fällt Deutschland bei KI-Entwicklungen zurück – u. a. wegen des langsamen Ausbaus der IT-Infrastruktur und einer kulturell bedingten Skepsis gegenüber KI. Investitionen erfolgen zögerlich und viele Unternehmen hegen Bedenken gegen die Sicherheit der Technologie.²

3. Ethische Dimensionen der KI-Nutzung mit Beispielen aus der Automobilindustrie

Die Rolle des Aufsichtsrats ist von zentraler Bedeutung, um sowohl die Potenziale von KI zu erschließen als auch die Wahrung ethischer Standards und die Kongruenz mit den eigenen Werten des Unternehmens sicherzustellen. Das kann bei teils unterschiedlichen Rechts- und Wertesystemen in globalen Organisationen herausfordernd sein.

Die Volkswagen Group bspw. hat auf Basis der Verhaltensgrundsätze und Werte des Code of Conduct weltweit gültige ethische Prinzipien für KI eingeführt. Sie bieten die Möglichkeit, übergeordnete ethische Fragestellungen zu identifizieren. Sie bilden zudem die Grundlage für Bewertungen und den Diskurs bei Zielkonflikten.³ Für Unternehmen wie Volkswagen ist es zentral, die Compliance mit regulatorischen Anforderungen »lean« und businessorientiert umzusetzen. Das Unternehmen setzt dabei auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Governance-Verantwortlichen im IT-Bereich, Rechtswesen und in Compliance-Abteilungen. Auf diese Weise kann das Know-how von Entwicklern und Systemverantwortlichen schneller in eine geeignete Steuerung einfließen.

Um die verschiedenen Aspekte und Auswirkungen von KI übergreifend im Unternehmen zu adressieren, kann der Aufsichtsrat auf die Etablierung neuer Gremien und Rollen hinwirken. Erste Unternehmen setzen bspw. auf einen KI-Ethikrat, der systematisch potenzielle ethische Risiken prüft, kategorisiert und Handlungsoptionen entwickelt.⁴ Das Zusammenspiel aus regulatorischen Pflichten und ethischer Verantwortung führt überdies dazu, dass Aufsichtsräte beginnen, spezifische Chief AI Officer zu ernennen und die Rolle mit maßgeblichen Aufgaben ausstatten. Neben der strategischen Planung und Implementierung von KI-Technologien sowie der Überwachung der KI-Governance liegt hier ein Schwerpunkt auf der Durchführung

² Roger Homrich (1.12.2024): Silicon Technology Business; abrufbar unter: <https://www.silicon.de/41717084/ai-readiness-index-strategie-gut-umsetzung-mau>.

³ Vgl. <https://www.volkswagen-group.com/de/publikationen/weitere/ethische-prinzipien-fuer-kuenstliche-intelligenz-2720>.

⁴ Thoms/Mattheus; abrufbar unter <https://www.ecbe.com/de/publikationen/kuenstliche-intelligenz-und-die-rolle-des-aufsichtsrats> (zuletzt abgerufen am 4.4.2025).

Guido Havers ist Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Bereich Risk & Compliance Services. Er berät Vorstände, Geschäftsführer und Aufsichtsräte zu Corporate Governance und Nachhaltigkeitslösungen. Sein Schwerpunkt liegt in der Automobilbranche und er betreut die Euregio Region Aachen.

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



ethischer Impact Assessments für KI-Systeme. Diese beleuchten weitere Einflüsse und Auswirkungen der KI-Technologie auf bspw. die CO₂-Emissionen (Scope 1 bis 3), den sekundären Energie- und Wasserverbrauch und die Auswirkungen von KI auf die Belegschaft.

4. KI im Unternehmen: vom Hype zur Realität – eine Vielfalt potenzieller Einsatzmöglichkeiten in der Automobilindustrie

Die nachfolgenden Beispiele zeigen, wie KI heute schon die Mobilität verändert:⁵

- **Predictive Maintenance:** Durch die Analyse von Sensordaten erkennt KI frühzeitig Wartungsbedarfe und beugt Ausfällen vor – ein Effizienzgewinn in Flottenbetrieb und Kundenzufriedenheit.
- **Personalisierung des Fahrerlebnisses:** Fahrzeuge lernen mittels KI individuelle Präferenzen – von Sitzposition über Fahrverhalten bis hin zu Entertainment – und passen sich automatisch an. Das steigert Komfort und Markenbindung.
- **Intelligente Sprachassistenten:** Sprachgesteuerte KI-Systeme ermöglichen eine natürliche Interaktion mit dem Fahrzeug. Sie verstehen Kontexte, beantworten Fragen oder steuern Funktionen – freihändig und sicher.

⁵ Vgl. <https://www.itransition.com/de/ki/automobilindustrie>.

In der nahen Zukunft wird KI beim Fahren entscheidend werden:

- **Vorausschauendes Fahren:** KI verknüpft Fahrzeugdaten mit externen Informationen (Verkehr, Wetter, Infrastruktur) und hilft, Risiken frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden – ein zentraler Beitrag zur Verkehrssicherheit.
- **Autonomes Fahren:** KI wird das Rückgrat selbstfahrender Systeme bilden, die Verkehrssituationen in Echtzeit analysieren, Entscheidungen treffen und so langfristig das Ziel des vollautonomen Fahrens (Level 5) ermöglichen.

Zunehmend empfehlen auch Aufsichtsbehörden und internationale Institutionen, dass zur Einhaltung von Regulatorik relevante Datenquellen genutzt werden, um eine rechtzeitige und wirksame Überwachung und/oder Prüfung von Strategien, Kontrollen und Vorgängen zu ermöglichen. Dies erfordert den Einsatz entsprechender Datenanalytik-Tools⁶ und KI⁷. Auch in unterstützenden Unternehmensprozessen der Governance-, Audit- und Compliance-Verantwortlichen ist es naheliegend, dass KI einen entscheidenden Beitrag zu Prävention, Aufdeckung und Reaktion leistet: Große Sprachmodelle helfen dabei, Gesetzesänderungen zu überwachen und eigene Regelungen schnellstmöglich anzupassen. Sie bieten passende Angebote für Vertragsklauseln oder übernehmen einen Teil der Compliance-Beratung. KI kann auch Aufschluss geben über Bieterverhalten bei der Auftragsvergabe oder Unterstützung in Geschäftspartnerprüfprozessen sowie bei Untersuchungsprozessen im Rahmen von Hinweisgebersystemen. Langfristig werden die Lösungen nicht nebeneinanderstehen, sondern integrierte Daten- und Prozessmodelle auch für Governance-Funktionen in den Fokus rücken – dafür sind der Zugang zu und die Qualität von Daten im Unternehmen entscheidend. Der Aufsichtsrat sollte deshalb aktiv einfordern, etwaige Barrieren in Unternehmen abzubauen, um die Grundlage dafür zu schaffen. Etwaige Effizienzgewinne durch den KI-Einsatz sind den damit verbundenen Risiken gegenüberzustellen. →

⁶ Vgl. <https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/page/file/937501/di?inline=,> S. 13.

⁷ Vgl. <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/guidance/Opportunities-Challenges-of-New-Technologies-for-AML-CFT.pdf>, coredownload.pdf.

5. Die Schattenseite: wenn KI außer Kontrolle gerät

Ein prominentes Beispiel für Risiken des (potenziellen) Einsatzes von KI im Automotive-Sektor stammt aus den USA und betrifft das autonome Fahren. Hierfür gelten in der EU die strengen Anforderungen der KI-VO für Hochrisiko-KI. Zudem müssen europäische Anbieter weitere Standards wie ISO 26262/21448 einhalten. Ein Beispiel für eingetretene KI-Risiken sind weitreichende autonome Fahrfunktionen, welche in den USA auf öffentlichen Straßen getestet werden – allerdings in einem rechtlichen Graubereich, da diese Funktionen noch nicht den regulatorischen Anforderungen für vollautonomes Fahren entsprechen. Mehrere Unfälle in diesem Zusammenhang – teils mit tödlichem Ausgang – haben gezeigt, welche rechtlichen, ethischen und reputativen Risiken entstehen können, wenn KI-Systeme ohne ausreichende Kontrolle und Transparenz eingesetzt werden.

Durch den Einsatz von KI entstehen auf verschiedensten Ebenen neue Cyberangriffsvektoren. Deepfakes mittels KI können täuschend echte Anweisungen von Führungskräften oder Partnern vortäuschen, sodass Mitarbeitende unter Zeitdruck hohe Geldbeträge überweisen oder vertrauliche Daten herausgeben. Gelangen gefälschte Aufnahmen in die Öffentlichkeit, drohen gravierende Reputations- und Compliance-Schäden bis hin zu Kursverlusten. Insgesamt gefährden Deepfakes damit simultan Liquidität, Geschäftsgeheimnisse und Vertrauen – und können im schlimmsten Fall den operativen Fortbestand eines Unternehmens bedrohen. Eine andere Ebene ist die Sicherung der »Kronjuwelen« im Unternehmen. Zuvorderst ist hier an den Schutz von Geschäftsgeheimnissen, Patenten und sonstigem Intellectual Property (IP) zu denken.

Die Ablösung klassischer Lieferketten durch KI-getriebene Ökosysteme könnte noch stärkere Abhängigkeiten von wenigen marktdominierenden IT-Unternehmen⁸ schaffen und die eigene Autonomie gefährden. Da KI-Systeme selbstständig lernen, sind Manipulationen schwer zu entdecken und können exponentielle Schäden verursachen. Autonome KI-Systeme in der Produktion operieren mit Entscheidungsgeschwindigkeiten, die menschliche Intervention unmöglich machen. Generative KI-basierte Marketingkampagnen können unentdeckte Halluzinationen und fremdes IP enthalten. Im Rahmen einer verantwortungsvollen KI-Governance sind daher Qualifizierung und Sensibilisierung aller Beteiligten ebenso entscheidend wie klare Prüfmechanismen und Transparenzanforderungen.

⁸ Industry concentration, Bhaskar Chakravorti (3.5.2024): AI's Trust Problem, in: Harvard Business Review, abrufbar unter <https://hbr.org/2024/05/ai-trust-problem>.

Wenn eine KI diskriminiert, fehlerhafte Entscheidungen (faktisch) trifft oder Gesetze missachtet, kommt es zu Haftungsfällen, die sich im Ernstfall schnell potenzieren können.

6. Was der Aufsichtsrat jetzt tun muss: vom Kontrolleur zum KI-Strategen

Der Aufsichtsrat muss den Vorstand in Bezug auf den KI-Einsatz im Unternehmen überwachen. Gerade in technologiegetriebenen Branchen wie der Automobilindustrie ist die passive Überwachung dabei nicht mehr zeitgemäß. Der Aufsichtsrat sollte sich über seine Beratungsaufgabe hinaus zum aktiven Antreiber von KI-Initiativen entwickeln, um Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmensstabilität gleichermaßen zu sichern. Hierzu braucht es im Aufsichtsrat die entsprechende Expertise, die auch mit einer professionellen langfristigen Nachfolgeplanung sichergestellt werden muss.

Der Aufsichtsrat muss die technologischen Entwicklungen bei seiner Überwachung der Wirksamkeit der unternehmerischen Kontrollsysteme im Blick behalten. Aufsichtsbehörden und Stakeholder erwarten heute zunehmend, dass Unternehmen die Vorteile von KI für effektives Compliance-Management nutzen – gleichzeitig aber auch Rechenschaftsfähigkeit, Transparenz, Datenschutz, Fairness und kontinuierliche Risikoprüfung sicherstellen.

Effektive Kontrolle von KI erfordert drei strukturelle Maßnahmen:

1. Hinreichende KI-Kompetenzen im Aufsichtsrat, um fundierte Entscheidungen und kritisches Hinterfragen zu ermöglichen,
2. dynamisches, technologieadaptiertes Monitoring der KI-spezifischen Risiken im Unternehmen sowie
3. adaptionsfähige, risikoorientierte und agile Governance-Strukturen, die ethische und regulatorische Anforderungen vereinen.

Nur durch diese evolutionäre Anpassung können Aufsichtsräte ihre Überwachungs- und Beratungsaufgabe wahrnehmen. Folgende Maßnahmen sollte jeder Aufsichtsrat jetzt ergreifen:

1. **Aufbau Technologiewissen:** Durch regelmäßige Schulungen und externe Expertise sollte Technologiewissen des Aufsichtsrats gezielt gefördert werden;
2. **Systematische Verankerung KI-Kompetenzen:** Es sollte darauf hingewirkt werden, dass der Vorstand KI-Kompetenzen systematisch im Unternehmen für eine verantwortungsvolle und strategiekonforme Entwicklung und Nutzung der KI etabliert;
3. **Verständnis und integrierte Governance:** Das regulatorische Verständnis des Vorstands und integrierte Governance-Ansätze sollten gestärkt werden, um sicherzustellen, dass der Vorstand sowohl die Konformität mit geltender Regulatorik sicherstellt, aber auch Wechselwirkungen mit angrenzenden Gesetzen, ethische Implikationen und Reputationsrisiken aktiv »managed«;
4. **Modernisierung des Risikomanagements:** Es sollte auf eine Modernisierung durch klare, kontinuierlich überprüfte Prozesse zur Identifikation, Bewertung und Kontrolle von KI-bezogenen Risiken hingewirkt werden;
5. **Erklärbarkeit und menschliche Aufsicht:** Maßnahmen des Vorstands zur Erklärbarkeit und menschlichen Aufsicht sind zu fördern: denn nur nachvollziehbare Governance- und Aufsichtsstrukturen mit überwachten KI-Systemen schützen vor Haftungsrisiken.



7. Fazit: der Aufsichtsrat als Hüter der Zukunft

Künstliche Intelligenz wird die Unternehmenswelt tiefgreifend verändern – die Frage ist nicht *ob*, sondern *wie* Unternehmen sie gestalten. Gerade in Zeiten disruptiven Wandels ist der Aufsichtsrat gefordert, nicht nur rechtliche Risiken zu adressieren, sondern aktiv Zukunftschancen zu erschließen. Er trägt eine Schlüsselverantwortung dafür, dass KI sicher, ethisch und zugleich wirtschaftlich sinnvoll eingesetzt wird.

Untätigkeit birgt heute ein reales strategisches Risiko: Wer sich nicht rechtzeitig mit KI beschäftigt, läuft Gefahr, von Wettbewerbern überholt oder sogar verdrängt zu werden.

Die gute Nachricht: Mit der richtigen Strategie, der richtigen Governance und dem passenden Kompetenzprofil kann KI zu einem großen Wettbewerbsvorteil werden.

Der Schlüssel liegt in einer ganzheitlichen, zukunftsorientierten KI-Governance, die klare Strukturen, festgelegte Verantwortlichkeiten und laufende Kompetenzentwicklung umrahmt:

- ✓ Klare strategische Verankerung der KI-Thematik in der Unternehmensausrichtung
- ✓ Ethische und rechtliche Richtlinien als Orientierungsrahmen
- ✓ Eindeutige Rollen und Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen
- ✓ Multidisziplinäre Zusammenarbeit und agile Entscheidungsstrukturen
- ✓ Integriertes Risiko- und Qualitätsmanagement
- ✓ Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Dokumentation
- ✓ Fortlaufende Weiterbildung und eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur

Wenn diese Prinzipien strukturell verankert sind, wird das Unternehmen in eine verantwortungsvolle und gleichzeitig zukunftsfähige KI-Ära geführt. KI ist dann keine Bedrohung, sondern ein Motor nachhaltiger Wertschöpfung. ←

KI-Nutzung im deutschen Aufsichtsrat – Ergebnisse einer qualitativen Studie¹

Autorin: **Sabine Eckhardt**

Zweifelsohne ist künstliche Intelligenz (KI) eine der großen Zukunftstechnologien, ebenso unstrittig ist ihr enormes Disruptionspotenzial. Die rasante technologische Entwicklung verlangt von Unternehmen eine hohe Adaptionfähigkeit. Ihre Aufsichtsräte müssen sich intensiv mit dem Thema auseinandersetzen, um in Zukunft Unternehmen verlässlich kontrollieren und kompetent beraten zu können.

Eine im Juni 2024 von Kienbaum durchgeführte Corporate Governance-Studie offenbarte jedoch eine Diskrepanz: Laut der befragten Vorstände gelten lediglich 5 Prozent der Aufsichtsräte als kompetent im Umgang mit KI, obwohl sich 28 Prozent der Aufsichtsratssitzungen im Jahr 2024 mit dem Thema befassten.²

Die Diskrepanz zwischen Kenntnisstand und Relevanz von KI war der Ausgangspunkt für eine Studie, deren Ziel es war, Kenntnisse und Nutzung von KI durch Aufsichtsräte zu analysieren. In qualitativen Befragungen wurden 20 Dax-, MDax- und SDax-Aufsichtsräte interviewt.

Folgende Ergebnisse sollen hervorgehoben werden:

Die persönliche KI-Kompetenz der Aufsichtsratsmitglieder wies eine große Bandbreite auf. Die durchschnittliche Kompetenz spiegelte solide Grundkenntnisse wider, in vertiefenden Gesprächen wurde deutlich, dass sich die Mehrheit einmal wöchentlich aktiv mit KI auseinandersetzt.

Im Gegensatz zur persönlichen Anwendung wird KI für die eigentliche Aufsichtsratsarbeit kaum genutzt. Das liegt weniger an fehlender Experimentierfreude der Befragten, sondern vielmehr an strukturellen Rahmenbedingungen. Als **Hemmnisse** nannten 90 Prozent der Befragten Widerstände im Aufsichtsrat, während 85 Prozent IT-Strukturen, Datenschutz, Regulatorik und persönliche Haftung als zentrale Barrieren identifizierten. Die Gefahr, dass vertrauliche Informationen an die Öffentlichkeit gelangen könnten, wurde als erhebliches Risiko bewertet, ebenso die unklare Qualität der KI-Aussagen und schlechte Datenstrukturen.

Viele Befragte sahen es zudem als Teil ihrer Verantwortung an, die Aufsichtsratsunterlagen selbst gründlich zu studieren, anstatt diese Aufgabe aus Effizienzgründen einer KI zu überlassen.

Relevanz von KI für Unternehmen: Aufsichtsräte betrachteten KI als eine disruptive Kraft, deren Auswirkungen und damit einhergehende Umwälzungen als grundlegend für die Unternehmen eingestuft wurden. Die große Mehrheit der Befragten sah KI als hochrelevant an und betonte die Notwendigkeit, sich intensiv mit der Technologie auseinanderzusetzen.

Potenziale: KI wurde als Partner für Transparenz, Strategie und Innovation wahrgenommen. Rund 80 Prozent der Befragten sahen KI als Schlüssel für neue Perspektiven und Effizienzgewinne, insbesondere bei Audit- und ESG-Berichterstattung, aber auch bei strategischer Unternehmensentwicklung. Die Potenziale lassen sich in zwei Hauptaspekte unterteilen: Kontroll- und Beratungsfunktion.



¹ Dieser Beitrag basiert auf dem TUM- und Macromedia-Studien-Report 25-01 von Sabine Eckhardt, Prof. Dr. Dirk Kleine und Prof. Dr. Dr. Castulus Kolo.

² Kienbaum, Corporate Governance-Studie, Juni 2024; abrufbar unter <http://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2024/06/Studie-Corporate-Governance-2024.pdf>

Sabine Eckhardt ist eine deutsche Managerin und Multi-Aufsichtsrätin. Sie ist Aufsichtsrätin der Ceconomy AG, Unicredit Bank und Aufsichtsratsvorsitzende der EDEL SE. Darüber hinaus Senior Advisor für die Boston Consulting Group und hat einen Lehrauftrag für »digitale Transformation« an der technischen Universität in München (TUM).



Unter Kontrollaspekten wurden die Identifikation kritischer Handlungsfelder, Plausibilitätsprüfungen und Faktenchecks hervorgehoben. Auf der Beratungsseite stand vor allem die Erschließung neuer Handlungsoptionen im Fokus.

Im Gespräch über die **Zukunftsperspektiven** zeigte sich, dass 75 Prozent der Befragten KI primär als unterstützendes Werkzeug betrachten. KI erledigt datenbasierte Aufgaben und bereichert strategische Entscheidungen durch Simulationen und Analysen. Trotz der Effizienz- und Transparenzgewinne bleibt die finale Verantwortung jedoch fest in menschlicher Hand.

Die Erhebung endete mit einer provokanten Frage: Sollte KI künftig einen festen Sitz im Aufsichtsrat erhalten? 76 Prozent der Befragten sprachen sich klar dagegen aus, während 24 Prozent dies als grundsätzlich denkbar betrachteten.

Eine tiefere Auseinandersetzung mit dieser Fragestellung offenbarte jedoch eine überraschende Offenheit. Die Vorstellung, KI als Sparringspartner an der Seite zu wissen, wurde von vielen positiv bewertet. Insbesondere die Idee einer »Educated Second Opinion«, die datenbasiert neue Perspektiven einbringt, fand großen Zuspruch.

Ein SDax-Aufsichtsratsmitglied formuliert es treffend:

»Die Fähigkeit, KI zu verstehen und präzise mit Maschinen zu kommunizieren, wird entscheidend für die Gremienarbeit sein. KI ist unser Sparringspartner, der neue Perspektiven eröffnet, aber Entscheidungen gehören in die Hände von Menschen.«

Folgende Handlungsempfehlungen lassen sich festhalten:

1. Grundlagen schaffen

Awareness und Bildung: Aufsichtsratsmitglieder müssen sicherstellen, dass sie über grundlegende KI-Kenntnisse verfügen und die Auswirkungen der Technologie auf Unternehmen fundiert einschätzen können. Dies erfordert ein umfassendes Schulungskonzept, das sowohl regelmäßig aktualisiert wird als auch technologische Entwicklungen, ethische und rechtliche Anforderungen adressiert. Die Befragung zeigt ein klares Votum für eine Gremienweiterbildung im Bereich KI. Traditionelle Schulungen, die oft auf Corporate Governance-Themen fokussiert sind, reichen hier nicht aus. Vielmehr sollten praxisnahe Ansätze im Vordergrund stehen, um Potenziale und Risiken zu analysieren und für das Unternehmen nutzbar zu machen.

Die rechtlichen Unsicherheiten bei der KI-Einführung in Unternehmen und deren Gremien hemmen nicht nur die Nutzung, sondern dienen teilweise auch als Vorwand, sich nicht mit der Technologie zu befassen. Unternehmen sollten daher proaktiv handeln, **rechtliche Rahmenbedingungen klären** und Richtlinien entwickeln, um Haftungsfragen eindeutig zu beantworten. Aufsichtsräte benötigen zudem eine ebenso **sichere IT-Infrastruktur** wie der operative Vorstand.

2. Einsatzbereiche identifizieren

Strategische Beratung: Mithilfe von KI lassen sich Zukunftstrends analysieren, Szenarien simulieren und effizient datenbasierte Entscheidungen treffen. Besonders bei Benchmarking-Analysen oder M&A-Transaktionen ermöglicht KI tiefgreifende Marktanalysen.

Bei den **Ausschüssen** scheint das Audit Committee Vorreiter für den Technologie-Einsatz zu sein. Externe Auditoren nutzen KI bereits umfangreich, was einen gewissen Druck auf Aufsichtsräte ausübt. Zudem bieten Unternehmenskennzahlen und Marktdaten objektive Datenpunkte mit wenig Interpretationsspielraum.

Im **Risikomanagement** ermöglicht KI, kritische Handlungsfelder und Risiken in Echtzeit zu erkennen, Datenschutz sicherzustellen und ethische Standards einzuhalten. Dadurch wird eine »Compliance-gerechte« Unternehmensführung gewährleistet. Aufsichtsräte müssen dabei sicherstellen, dass die eingesetzten Modelle regelmäßig und kritisch auf ethische Unbedenklichkeit, Transparenz der Algorithmen und Datenqualität überprüft werden. ←



Kein Anspruch des Sonderprüfers gegenüber dem Vorstand auf Herausgabe von Unterlagen

Autorin: **Dr. Astrid Gundel**

Die Hauptversammlung kann mit einfacher Stimmmehrheit einen Sonderprüfer bestellen, um Vorgänge bei der Gründung der Gesellschaft oder bei der Geschäftsführung überprüfen zu lassen. Verweigert im Laufe der Prüfung ein Mitglied des Vorstands oder Aufsichtsrats gegenüber dem Prüfer, Unterlagen herauszugeben, so kann gegen Vorstandsmitglieder ein Zwangsgeld festgesetzt werden; ein zivilrechtlicher Anspruch auf Herausgabe der Unterlagen besteht dagegen nicht. Dies hat das Oberlandesgericht Frankfurt am Main in einem aktuellen Beschluss entschieden. Es schloss sich damit der bislang herrschenden Meinung in Rechtsprechung und Literatur an. Zu beachten ist, dass selbst eine Zwangsgeldfestsetzung gegen Aufsichtsratsmitglieder nicht möglich ist.

Sachverhalt

Die Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft bestellte einen Sonderprüfer, um Vorgänge im Zusammenhang mit der Übertragung von Know-how auf eine andere Gesellschaft untersuchen zu lassen.

Der Sonderprüfer forderte vom alleinigen Vorstandsmitglied die Übersendung von Kontoumsätzen. Als sich dieses weigerte, beantragte er beim Landgericht Darmstadt im Wege der einstweiligen Verfügung die Herausgabe der Unterlagen. Das Landgericht lehnte den Antrag ab. Die vom Sonderprüfer daraufhin eingelegte sofortige Beschwerde beim Oberlandesgericht (OLG) Frankfurt am Main blieb ebenfalls erfolglos.



OLG Frankfurt a. M., Beschluss vom 12.3.2024 – 21 W 153/23, online abrufbar unter <https://www.rv.hessenrecht.hessen.de/bshe/document/LARE240001243>

Vorinstanz:
Landgericht Darmstadt, Beschluss vom 22.11.2023 – 20 O 76/23



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

Kein Anspruch des Sonderprüfers

Das OLG schloss sich der herrschenden Meinung in der Rechtsprechung und juristischen Literatur an und stellte klar, dass das Aktienrecht – insbesondere § 145 Abs. 2 AktG (siehe Glossar) – dem Sonderprüfer weder gegen Mitglieder des Vorstands noch des Aufsichtsrats einen Anspruch auf Herausgabe von Unterlagen gewähre. Zwar stünde der Wortlaut des § 145 Abs. 2 AktG einem solchen Anspruch nicht entgegen. Aus der Tatsache, dass der Sonderprüfer bei Nichtherausgabe die Festsetzung eines Zwangsgelds gegen das unwillige Mitglied beantragen könne,¹ folge jedoch, dass er das Recht auch über diesen Weg und nicht mittels eines zivilrechtlichen Anspruchs geltend machen müsse.

Das Fehlen eines zivilrechtlichen Anspruchs führe zwar dazu, dass es im Einzelfall für die Aktionäre zu einer Schwächung ihrer Kontroll- und Minderheitenrechte kommen könne. Die Beseitigung dieses Defizits sei allerdings Aufgabe des Gesetzgebers und nicht der Gerichte.

Praxisrelevanz

Das Gericht folgt in seiner knapp begründeten Entscheidung der bislang herrschenden Meinung; höchstrichterlich wurde die Fragestellung, ob der Sonderprüfer auch einen zivilrechtlichen Anspruch gegen Mitglieder des Vorstands und Aufsichtsrats hat, noch nicht entschieden.

Eine in der Literatur verstärkt vertretene Ansicht geht von einem entsprechenden Anspruch des Sonderprüfers aus. Argumentiert wird u. a. damit, dass kein Exklusivitätsverhältnis zwischen der Möglichkeit der Zwangsgeldfestsetzung und dem zivilrechtlichen Anspruch bestehe. Zudem wird auf andere aktienrechtliche Informationsrechte – wie z. B. dasjenige des Aufsichtsrats gegenüber dem Vorstand gemäß § 90 AktG – hingewiesen, die ebenfalls prozessual durchsetzbar seien.²

In jedem Fall kann das unkooperative Verhalten von Vorstand oder Aufsichtsrat bei der Sonderprüfung in den Prüfungsbericht³ aufgenommen werden und zu Schadensersatzansprüchen der Gesellschaft führen.⁴

Zu beachten ist, dass nur gegen Vorstands-, nicht aber gegen Aufsichtsratsmitglieder ein Zwangsgeld bei Nichtherausgabe von Unterlagen festgesetzt werden kann. ←

§ 142 AktG – Bestellung der Sonderprüfer

»(1) Zur Prüfung von Vorgängen bei der Gründung oder der Geschäftsführung, namentlich auch bei Maßnahmen der Kapitalbeschaffung und Kapitalherabsetzung, kann die Hauptversammlung mit einfacher Stimmenmehrheit Prüfer (Sonderprüfer) bestellen. Bei der Beschlussfassung kann ein Mitglied des Vorstands oder des Aufsichtsrats weder für sich noch für einen anderen mitstimmen, wenn die Prüfung sich auf Vorgänge erstrecken soll, die mit der Entlastung eines Mitglieds des Vorstands oder des Aufsichtsrats oder der Einleitung eines Rechtsstreits zwischen der Gesellschaft und einem Mitglied des Vorstands oder des Aufsichtsrats zusammenhängen. [...]«

§ 145 AktG – Rechte der Sonderprüfer. Prüfungsbericht

»(1) Der Vorstand hat den Sonderprüfern zu gestatten, die Bücher und Schriften der Gesellschaft sowie die Vermögensgegenstände, namentlich die Gesellschaftskasse und die Bestände an Wertpapieren und Waren, zu prüfen.

(2) Die Sonderprüfer können von den Mitgliedern des Vorstands und des Aufsichtsrats alle Aufklärungen und Nachweise verlangen, welche die sorgfältige Prüfung der Vorgänge notwendig macht.

[...]

(6) Die Sonderprüfer haben über das Ergebnis der Prüfung schriftlich zu berichten. [...] Der Vorstand hat den Bericht dem Aufsichtsrat vorzulegen und bei der Einberufung der nächsten Hauptversammlung als Gegenstand der Tagesordnung bekanntzumachen.«

2 Vgl. hierzu und zu weiteren Argumenten der Mindermeinung Wortmann//Meier-Hoffmann, NZG 2025, S. 75 f. m. w. N.

3 Vgl. § 145 Abs. 6 AktG (siehe Glossar)

4 Vgl. Wortmann//Meier-Hoffmann, NZG 2025, S. 75

1 Vgl. § 407 AktG

Wenn die Absicherung zur Kündigung führt

Autorin: **Dr. Astrid Gundel**



Leitet ein Vorstandsmitglied geschäftliche E-Mails an seinen privaten Account weiter, so kann dies ein Grund für eine fristlose Kündigung sein. Dies hat das Oberlandesgericht München in einer jüngeren Entscheidung klargestellt. Hierbei führte es aus, dass die Absicht des Mitglieds, sich durch die Weiterleitung gegen die Gesellschaft für den Fall eines Haftungsprozesses abzusichern, zu seinen Lasten zu werten sei.

Sachverhalt

Das Vorstandsmitglied einer Aktiengesellschaft hatte von April bis Juni 2021 insgesamt neun geschäftliche E-Mails mit betriebsinternen und teilweise vertraulichen Informationen an seinen privaten E-Mail-Account weitergeleitet, indem es diesen bei E-Mails »cc« setzte. Nach eigenen Angaben wollte es sich dadurch absichern und im Streitfall mit der Gesellschaft beweisen können, dass es nicht pflichtwidrig gehandelt habe.

Einem neu bestellten Vorstandsmitglied fiel die Weiterleitung Ende September 2021 auf. Nach Anhörung des betroffenen Vorstandsmitglieds wurde der Aufsichtsrat informiert, der daraufhin in einer Sitzung am 11.10.2021 die Abberufung und fristlose Kündigung des Vorstandsmitglieds beschloss. Zwei Tage darauf erhielt das Vorstandsmitglied die Kündigung.

Die Parteien stritten daraufhin u. a. über die Wirksamkeit der Kündigung vor Gericht.

Nach Auffassung des Oberlandesgerichts (OLG) München war die Kündigung wirksam.

OLG München, Endurteil vom 31.7.2024 – 7 U 351/23 e, online abrufbar unter <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/Y-300-Z-BECKRS-B-2024-N-22085>

Vorinstanz:
Landgericht München I, Endurteil vom 22.12.2022 – 5 HK O 14476/21

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



Erklärungsfrist für fristlose Kündigung eingehalten

Die Frist, innerhalb derer die fristlose Kündigung erklärt werden muss, beträgt zwei Wochen ab dem Zeitpunkt, in dem der Kündigungsberechtigte Kenntnis von den für die Kündigung maßgebenden Tatsachen erlangt.¹ Kündigungsberechtigter ist im vorliegenden Falle der Aufsichtsrat. Er erlangte laut OLG München erst in der Aufsichtsratssitzung am 11.10.2021 Kenntnis. Die vorherige Kenntnis einzelner Aufsichtsratsmitglieder sei nicht ausreichend.² Habe ein einzelnes Aufsichtsratsmitglied Kenntnis erlangt, so müsse der Aufsichtsrat jedoch daraufhin ohne unangemessene Verzögerung einberufen werden. Dies sei vorliegend geschehen, da auch einzelne Aufsichtsratsmitglieder frühestens am 30.9.2021 vom Verhalten des Vorstandsmitglieds Kenntnis erlangt hätten.

Zwar könne eine Kenntnis einzelner Aufsichtsratsmitglieder auch dann angenommen werden, wenn sie sich diese in zumutbarer Weise ohne nennenswerte Mühe hätten beschaffen können. Die Tatsache, dass auch einzelne Aufsichtsratsmitglieder im Verteiler derjenigen E-Mails des Vorstands waren, die gleichzeitig auch mittels »cc« an dessen privaten E-Mail-Account geleitet wurden, bedeute jedoch nicht, dass diese Aufsichtsratsmitglieder die Augen »vor einer sich aufdrängenden« Kenntnis verschlossen hätten. Es sei anzunehmen, dass der Fokus der Mitglieder auf dem Inhalt und nicht dem Verteiler der E-Mails gelegen habe.

Grund für fristlose Kündigung liegt vor

Ein wichtiger Grund für eine fristlose Kündigung ist dann gegeben, wenn Tatsachen vorliegen, aufgrund derer dem Kündigenden unter Berücksichtigung aller Umstände des Einzelfalls und unter Abwägung der Interessen beider Vertragsteile die Fortsetzung des Dienstverhältnisses bis zum Ablauf der regulären Kündigungsfrist bzw. – bei befristeten Verträgen – bis zum vereinbarten Dienstende nicht zugemutet werden kann.³

Weiterleitung als wichtiger Grund

Die Weiterleitung an den privaten Account stellt laut OLG »an sich«, d. h. typischerweise, einen wichtigen Grund für eine fristlose Kündigung dar.

Der wichtige Grund ergebe sich im vorliegenden Fall jedoch nicht aus der Verletzung von Verschwiegenheitspflichten: Das Vorstandsmitglied habe die E-Mail nur an seinen privaten Account weitergeleitet und nicht Dritten zugänglich gemacht. Das Speichern auf einem Freemail-Server reiche für die Annahme des Zugänglichmachens nicht aus.

Allerdings habe das Vorstandsmitglied gegen die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) verstoßen und damit seine Sorgfaltspflicht in Gestalt der Legalitätspflicht verletzt. Die Weiterleitung der E-Mails auf den privaten Account und die dortige Speicherung stelle eine Verarbeitung im Sinne der DSGVO dar und hätte der Einwilligung der betroffenen Personen bedurft.⁴

1 Vgl. § 626 Abs. 2 BGB; es handelt sich hierbei um eine Kündigungserklärungs- und keine Kündigungsfrist.

2 Das Gericht führt weiter aus, dass im Aktienrecht zwar gemäß §§ 112, 78 Abs. 2 AktG Willenserklärungen auch gegenüber einzelnen Mitgliedern abgegeben werden könnten. Diese Möglichkeit diene jedoch nur der Erleichterung des Rechtsverkehrs und gelte nicht für die Wissenszurechnung.

3 Vgl. § 626 Abs. 1 BGB

4 Vgl. Art. 4 Nr. 2 in Verbindung mit Art. 6 Abs. 1 lit. a DSGVO

Zwar begründe nicht jeder Verstoß gegen die DSGVO einen zur Kündigung berechtigenden wichtigen Grund. Würden allerdings wie im vorliegenden Fall sensible Daten der Gesellschaft oder anderer Dritter weitergeleitet, so sei von einem wichtigen Grund auszugehen. Zu berücksichtigen sei dabei auch, dass dies neun Mal geschehen sei.

Die Weiterleitung sei auch nicht dadurch zu rechtfertigen, dass sich das Vorstandsmitglied hierdurch gegen eventuelle Haftungsansprüche der Gesellschaft habe absichern wollen. Für eine solche Selbsthilfe habe kein Grund bestanden, da das Mitglied auch bei seinem Ausscheiden für seine Verteidigung einen Anspruch auf Einsichtnahme der Unterlagen gehabt hätte.⁵

Fortsetzung des Anstellungsverhältnisses für Gesellschaft unzumutbar

Weitere Voraussetzung für die Wirksamkeit der Kündigung ist, dass der Gesellschaft die Fortsetzung des Anstellungsverhältnisses unter Berücksichtigung der konkreten Umstände des Falls und unter Abwägung der Interessen beider Vertragsteile bis zum vereinbarten Dienstende nicht zumutbar ist. Zu berücksichtigen seien hierbei u. a. die Schwere der Pflichtverletzung, der Grad des Verschuldens, das Ausmaß des Schadens, die Wiederholungsgefahr, die Dauer des Vorstandsverhältnisses und dessen störungsfreier Verlauf sowie die sozialen Folgen für das Vorstandsmitglied.

Für das Vorstandsmitglied spreche seine mehr als achtjährige beanstandungslose Tätigkeit für die Gesellschaft und sein »fortgeschrittenes Lebensalter« von 64 Jahren. Gleichzeitig sei aber zu beachten, dass das Vorstandsmitglied schon eine Anschlussbeschäftigung in Aussicht hatte. Zu seinen Gunsten sei zudem zu berücksichtigen, dass weder Dritte Kenntnis von den weitergeleiteten Daten erhielten noch die Gesellschaft aufgrund der Verstöße gegen die DSGVO sanktioniert wurde. Für das Mitglied spreche zudem, dass es durch sein »cc«-Setzen den Verstoß nicht heimlich beging; hieraus ließe sich schließen, dass es der Ansicht war, zur Weiterleitung berechtigt zu sein.

Nicht zu seinen Gunsten sei die Tatsache zu berücksichtigen, dass sein Vorgänger im Vorstand mit ihm abgesprochen habe, dass ein solches Vorgehen zulässig sei. Abgesehen davon, dass der Aufsichtsrat die Gesellschaft gegenüber dem Vorstand vertrete, könnten die Vorgaben der DSGVO nicht durch Unternehmensorgane abbedungen werden.

Zulasten des Vorstandsmitglieds müsse in die Abwägung einfließen, dass die weitergeleiteten E-Mails sehr sensible Daten enthielten und es sich nicht um ein singuläres Fehlverhalten gehandelt habe.

Gegen das Mitglied spreche zudem, dass es mit der Weiterleitung eine Verbesserung seiner Argumentationsbasis im Falle eines Haftungsprozesses anstrebte, sich der Rechtsbruch also ausdrücklich gegen die Gesellschaft richtete.

Ferner sei zu seinen Lasten zu werten, dass bis zum regulären Auslaufen des Vorstandsvertrags noch ein langer Zeitraum gelegen habe (elf Monate).

Das Gericht kommt nach Abwägung dieser Gesichtspunkte zum Ergebnis, dass das Abwarten der Gesellschaft bis zum regulären Ende des Vorstandsvertrags für diese unzumutbar war.

Praxisrelevanz

Die Entscheidung, die in ihren Kernaussagen der herrschenden Meinung in Rechtsprechung und Schrifttum folgt, verdeutlicht für Vorstandsmitglieder zum einen die Konsequenzen bei nicht ordnungsgemäßem Umgang mit Daten und Verstößen gegen die DSGVO. Zum anderen veranschaulicht sie, dass dem Aufsichtsrat für seine Entscheidung, einen Vorstandsvertrag zu kündigen, nur wenig Zeit bleibt, sobald er Kenntnis vom pflichtwidrigen Verhalten erlangt hat.

Zu beachten ist außerdem, dass das Vorstandsmitglied zu seiner Verteidigung vorbrachte, dass es die E-Mails ja auch hätte ausdrucken können. Das Gericht wies darauf hin, dass dies ebenso unzulässig sei und die Äußerung erhebliche Zweifel an einer Verhaltensänderung des Mitglieds aufkommen ließe, da es seinen Rechtsverstoß hierdurch relativiere.

Um sich für Haftungsprozesse mit der Gesellschaft abzusichern, empfiehlt es sich, mit der Gesellschaft – z. B. im Anstellungsvertrag – deren Aufbewahrungs- und Herausgabepflichten näher zu regeln. ←

5 Vgl. § 810 BGB

Taschenbuch „Plötzlich Aufsichtsrat – was nun?“

Leseprobe



4. Auflage 2025



Neue Aufsichtsratsmitglieder in Kommunal-, Landes- und Bundesunternehmen wünschen sich häufig eine praxisorientierte Einstiegslektüre für ihr Mandat. Das Taschenbuch „Plötzlich Aufsichtsrat – was nun?“ vom Institut für den öffentlichen Sektor möchte genau diesen Anspruch erfüllen. Das Buch im handlichen A5-Format skizziert die Besonderheiten der Überwachungstätigkeit in öffentlichen Unternehmen und enthält in 23 Kapiteln wertvolle Tipps für die alltägliche Arbeit.

Die Neuauflage berücksichtigt gesetzliche Anpassungen sowie die Novellen des Public Corporate Governance Kodex des Bundes und des Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex. Fallbeispiele sowie Literaturempfehlungen und Rechtsquellen zur Vertiefung runden die Publikation ab.

Gefördert durch



Das Taschenbuch beantwortet grundlegende Fragestellungen für Aufsichtsratsmitglieder in öffentlichen Unternehmen, unter anderem

- Welche Rechte und Pflichten habe ich?
- Hafte ich persönlich?
- Wie kann ich selbst Risiken erkennen und die wirtschaftliche Lage einschätzen?
- Was ändert sich in Krisenzeiten?
- Wie erkenne ich, wie mein Unternehmen seinen öffentlichen Auftrag nachhaltig umsetzt?
- Wer unterstützt mich bei meiner Aufsichtsrats Tätigkeit?
- Wer darf mir Weisungen erteilen und was darf ich berichten?
- Wie läuft eine Sitzung ab?
- Was ist hinsichtlich der Vergütung und am Amtsende zu beachten?
- Was zeichnet eigentlich ein besonders gutes Aufsichtsratsmitglied aus?



Bestellmöglichkeit

Das Taschenbuch ist gegen eine Schutzgebühr von 15,00 Euro inkl. MwSt. beim Institut für den öffentlichen Sektor gegen Rechnung erhältlich. Die Bestellung ist ausschließlich über unser Online-Bestellformular möglich.

Bestellformular:
hub.kpmg.de/de-de/ar-taschenbuch



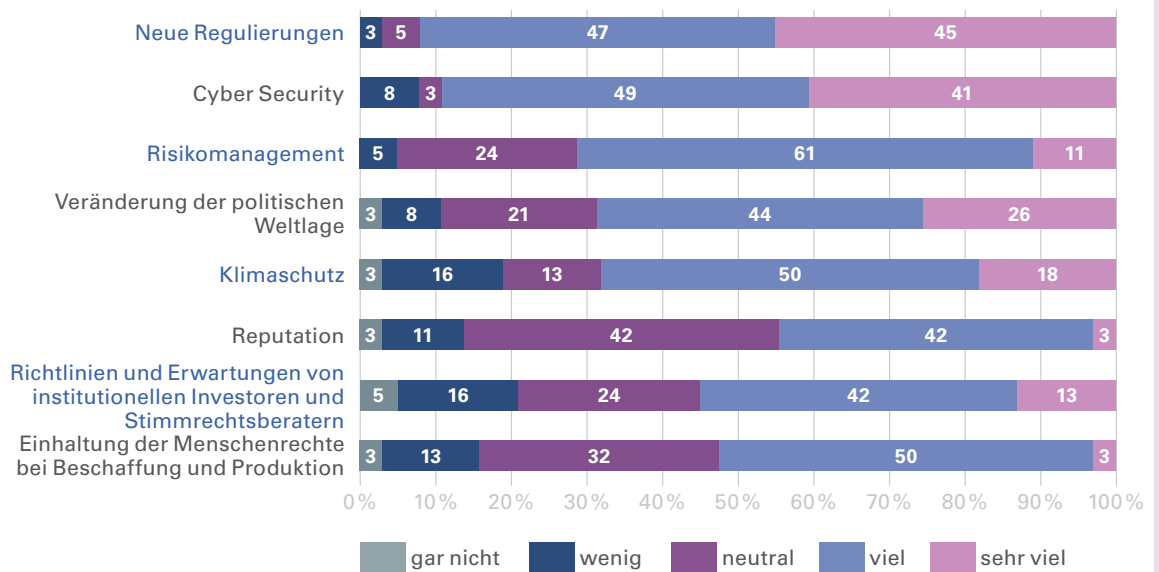


Neue Studie: Unternehmerische Entscheidungen werden stärker abgesichert

Neue Regulierung und Cybersecurity sind die Themen, die bei der Vorbereitung strategischer Unternehmensentscheidungen in den letzten Jahren am stärksten an Bedeutung gewonnen haben (vgl. Abbildung 1). 84 Prozent der Befragten gaben an, dass sie dadurch zumindest teilweise den Eindruck gewonnen haben, sich bei Gremienentscheidungen stärker durch Rechtsrat absichern zu müssen (vgl. Abbildung 2); besonders für die Bereiche neue Regulierung und Einhaltung

der Menschenrechte bei Beschaffung und Produktion wird dies so empfunden. Zu diesen Ergebnissen kommt eine aktuelle Untersuchung des Deutschen Aktieninstituts e.V. in Zusammenarbeit mit der Anwaltskanzlei Gleiss Lutz. Analysiert wurde, inwieweit sich die Unternehmensleitung in einem gesamtwirtschaftlich schwierigen Umfeld bei ihren Entscheidungen absichert. Befragt wurden CEOs und Leitende Recht in den Indizes DAX40, MDAX und SDAX.

Abbildung 1: **Wie sehr haben die folgenden Themen bei Ihren unternehmerischen Entscheidungen in den letzten fünf Jahren an Bedeutung gewonnen?** In Prozent (n = 37–39, Mehrfachnennung möglich)



Zusammengestellt von Dr. Astrid Gundel

Abbildung 2: Führen die vorgenannten Themen dazu, dass Sie den Eindruck gewonnen haben, sich bei Gremienentscheidungen durch Rechtsrat (intern oder extern) mehr absichern zu müssen? (n = 39)

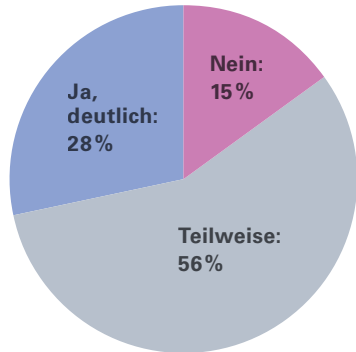
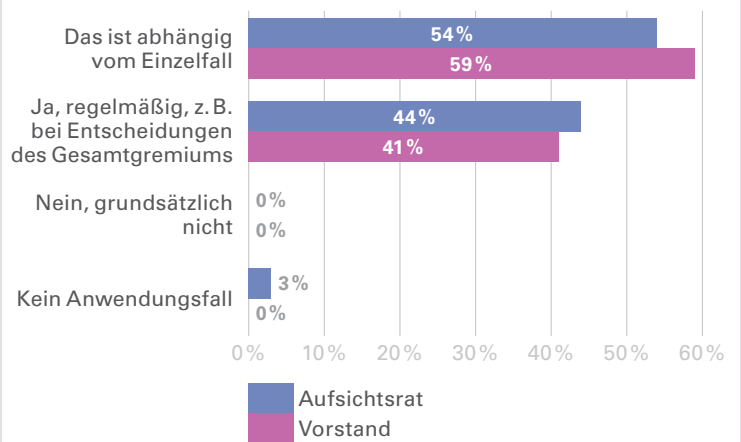


Abbildung 3: Haben Sie in den letzten fünf Jahren Entscheidungen des Vorstands und /oder des Aufsichtsrats durch internen Rechtsrat abgesichert? (n = 39)



41 Prozent der Befragten sagten, dass bei Vorstandsentscheidungen regelmäßig interner Rechtsrat hinzugezogen werde; für Aufsichtsratsentscheidungen lag der Wert bei 44 Prozent (vgl. Abbildung 3). Neben rechtlichen Einzelfragen wird die Rechtsabteilung insbesondere in Bezug auf die Einhaltung der Business Judgment Rule eingebunden (vgl. Abbildung 4).

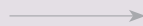
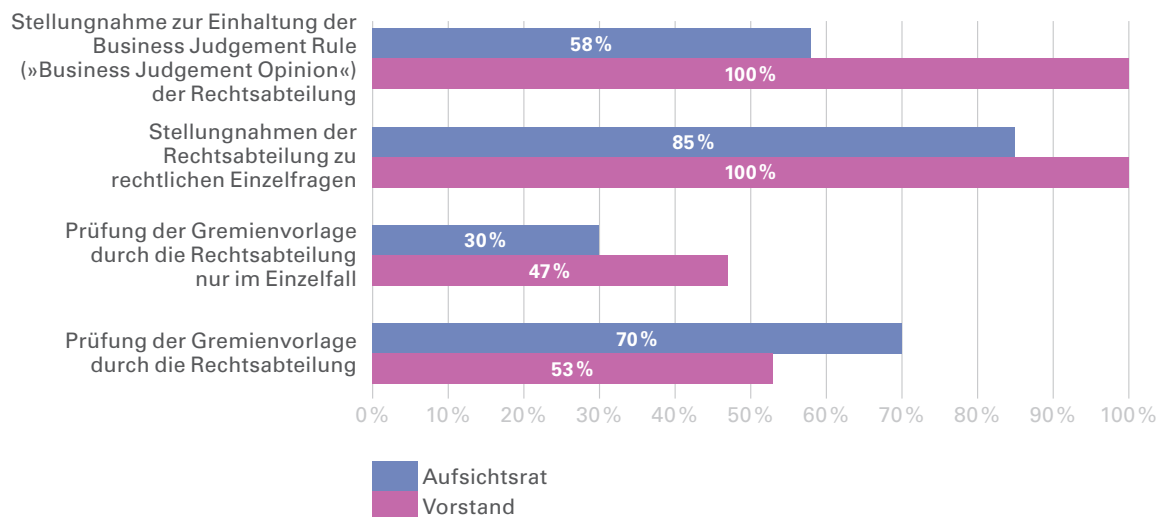
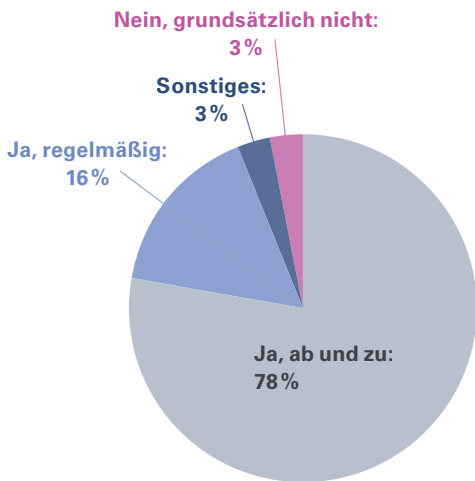


Abbildung 4: Wenn unternehmensinterner Rechtsrat eingeholt wird (Abbildung 3), dann durch ... (n = 38, Mehrfachnennung möglich)



78 Prozent der Befragten berichteten, dass bei komplexen Vorstandsentscheidungen ab und zu externe Expertise herangezogen werde (vgl. Abbildung 5).

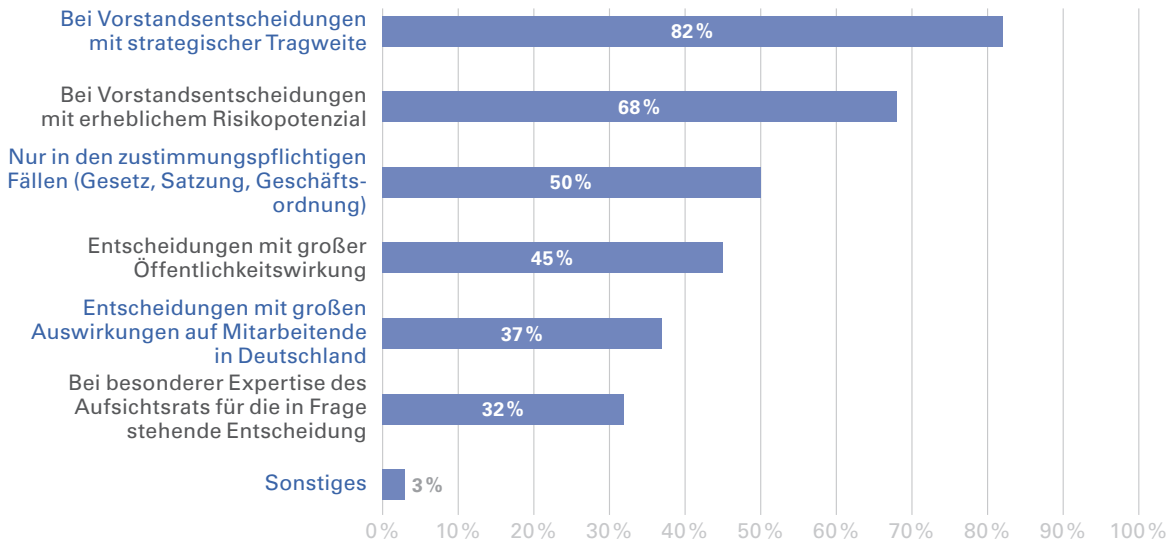
Abbildung 5: **Sichern Sie komplexe Entscheidungen durch externe Expertise ab?** (n = 37)



Gefragt wurde auch, in welchen Fällen der Vorstand den Aufsichtsrat bei unternehmerischen Entscheidungen einbezieht. 50 Prozent gaben an, den Aufsichtsrat nur in Fällen, in denen er zustimmen muss, einzubinden. Die Studienautoren weisen zutreffend darauf hin, dass hieraus nicht geschlossen werden kann, dass in diesen Unternehmen die Unternehmensleitung und -überwachung streng getrennt seien; vielmehr hinge die Beurteilung des Befunds davon ab, wie umfassend der Katalog an zustimmungspflichtigen Geschäften im jeweiligen Unternehmen ist. 82 Prozent der Befragten bezogen den Aufsichtsrat bei Entscheidungen mit strategischer Tragweite ein (vgl. Abbildung 6).

Quelle: Deutsches Aktieninstitut e.V., Gleiss Lutz, Absicherung unternehmerischer Entscheidungen – Entscheidungsfindung in schwierigen Zeiten, Mai 2025, online abrufbar unter https://www.gleisslutz.com/sites/default/files/static/2025-05/dai_25011_studie_gleisslutz_250428rz.pdf

Abbildung 6: **In welchen Fällen bezieht der Vorstand bei unternehmerischen Entscheidungen den Aufsichtsrat ein?** (n = 38, Mehrfachnennung möglich)





Omnibus-I-Paket: „Stop the Clock“-Richtlinie Mitte April 2025 in Kraft getreten

Die EU will Unternehmen – vor allem KMUs – entlasten, indem Nachhaltigkeitspflichten reduziert werden. Zu diesem Zweck hat die EU-Kommission Ende Februar 2025 eine Reihe von Vorschlägen veröffentlicht (sog. Omnibus-I-Paket).¹ Am 17.4.2025 ist nun die »Stop the Clock«-Richtlinie² des Pakets in Kraft getreten: Sie verschiebt die Anwendungszeitpunkte der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und der Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D). ←

Einigung bei Omnibus-Vorschlägen zum CO₂-Grenzausgleichssystem

Die Verhandlungsführer des Europäischen Parlaments und des Rats haben sich Mitte Juni 2025 über den Vorschlag der EU-Kommission zur Stärkung und Vereinfachung des Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) geeinigt. Der Kommissionsvorschlag war Bestandteil des Omnibus-I-Pakets. Wichtigstes Element der Vereinfachung ist, dass Unternehmen, die innerhalb eines Kalenderjahrs nicht mehr als insgesamt 50 Tonnen relevante Waren einführen, vom CBAM ausgenommen sind.³ Es wird damit gerechnet, dass der Vorschlag im September dieses Jahres förmlich verabschiedet wird.

Weitere Informationen auf der Internetseite des Rats online abrufbar unter <https://www.consilium.europa.eu/de/press/press-releases/2025/06/18/carbon-border-adjustment-mechanism-cbam-council-and-parliament-strike-a-deal-on-its-simplification/> ←

- 1 Siehe näher ACI-Folder »EU will Nachhaltigkeitspflichten reduzieren – Omnibus-Paket veröffentlicht«, März 2025, online abrufbar unter <https://audit-committee-institute.de/media/aci-folder-2025-Omnibus-Gesetz.pdf>
- 2 Richtlinie (EU) 2025/794 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14.4.2025 zur Änderung der Richtlinie (EU) 2022/2464 und (EU) 2024/1760 bezüglich der Daten, ab denen die Mitgliedstaaten bestimmte Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung und die Sorgfaltspflichten von Unternehmen erfüllen müssen, EUABl. L 4 vom 16.4.2025
- 3 Vgl. hierzu näher im entsprechenden ACI-Folder, online abrufbar unter <https://audit-committee-institute.de/media/aci-folder-2025-Omnibus-CBAM.pdf>

Bürokratieabbau – drittes und viertes Omnibus-Paket vorgelegt

Ende Mai 2025 hat die EU-Kommission ihr Omnibus-IV-Paket mit Vorschlägen zum weiteren Bürokratieabbau vorgelegt.⁴ Der Vorschlag führt u.a. eine neue Kategorie von Unternehmen – sog. Small Midcaps (SMCs) – ein. Unter diese Kategorie sollen Unternehmen fallen, die weniger als 750 Beschäftigte haben und entweder einen Umsatz von bis zu 150 Mio. EUR erzielen oder ein Gesamtvermögen bis zu 129 Mio. EUR haben. Laut EU-Kommission gibt es innerhalb der EU etwa 38.000 Unternehmen, die diese Anforderungen erfüllen. Sie sollen in den Genuss bestimmter Erleichterungen für kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) kommen: Hierzu gehören u.a. Ausnahmen im Bereich der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) sowie Vereinfachungen im Bereich der EU-Prospektverordnung, die die Börsennotierung für diese Unternehmen attraktiver machen sollen.

Darüber hinaus soll der Anwendungszeitpunkt der Sorgfaltspflichten nach der EU-Batterieverordnung für alle betroffenen Unternehmen um zwei Jahre vom 18.8.2025 auf den 18.8.2027 verschoben werden.⁵

Das Mitte Mai 2025 veröffentlichte Omnibus-III-Paket soll dagegen landwirtschaftliche Betriebe entlasten.⁶

Weiteren Informationen – auch zu den weiteren Vorschlägen des Omnibus-IV-Pakets – auf der Internetseite der EU-Kommission online abrufbar unter https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/simplification_en ←

- 4 Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council amending Regulations (EU) 2016/679, (EU) 2016/1036, (EU) 2016/1037, (EU) 2017/1129, (EU) 2023/1542 and (EU) 2024/573 as regards the extension of certain mitigating measures available for small and medium sized enterprises to small mid-cap enterprises and further simplification measures vom 21.5.2025, COM(2025) 501 final; Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council amending Directives 2014/65/EU and (EU) 2022/2557 as regards the extension of certain mitigating measures available for small and medium sized enterprises to small mid-cap enterprises and further simplifying measures vom 21.5.2025, COM(2025) 502 final
- 5 Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council amending Regulation (EU) 2023/1542 as regards obligations of economic operators concerning battery due diligence policies vom 21.5.2025, COM(2025) 258 final
- 6 Weitere Informationen online abrufbar unter https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_1205

Eurobarometer: Vertrauen in EU auf Rekordhoch



Das Vertrauen der Europäer in die Europäische Union ist so hoch wie seit 18 Jahren nicht mehr (vgl. Abbildung 1). So vertrauen 52 Prozent der EU, wobei das Vertrauen bei Menschen im Alter von 15 bis 24 Jahren am ausgeprägtesten ist (59 Prozent). 57 Prozent – ebenfalls ein 18-Jahres-Hoch – haben Vertrauen in die EU-Kommission; in Bezug auf nationale Regierungen liegt der Wert bei nur 36 Prozent. Auch die Unterstützung für den Euro ist auf einem Höchststand (74 Prozent). Zu diesen Ergebnissen kommt die Ende Mai 2025 veröffentlichte Eurobarometer-Umfrage.

Abbildung 1: How much trust do you have in certain institutions? For each of the following institutions, do you tend to trust it or tend not to trust it? (Percent, EU, Tend to trust)

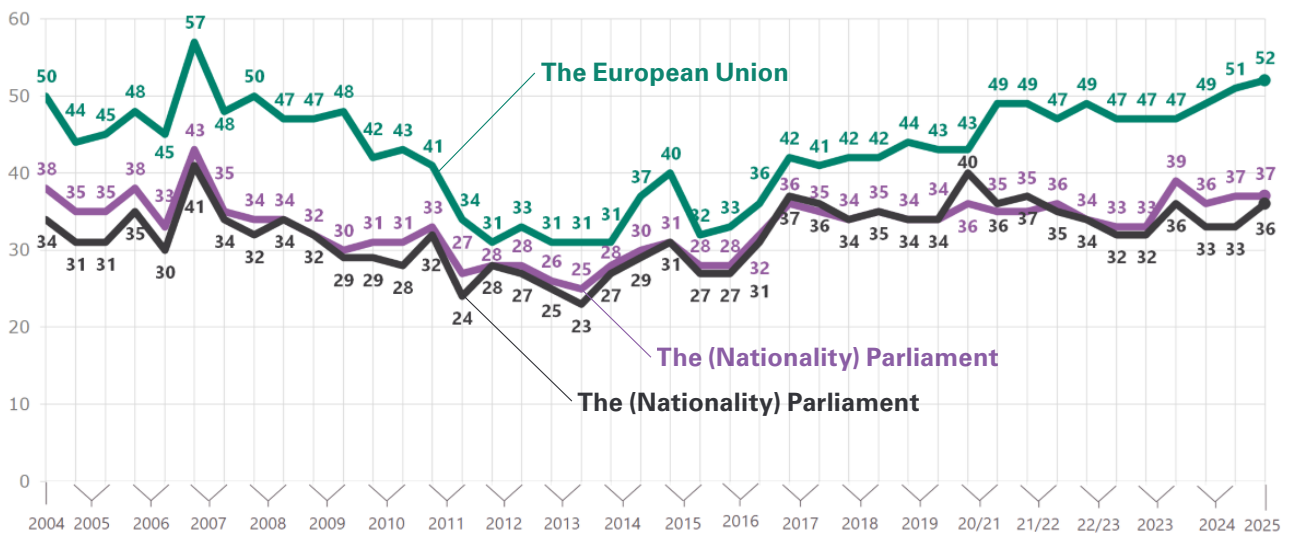
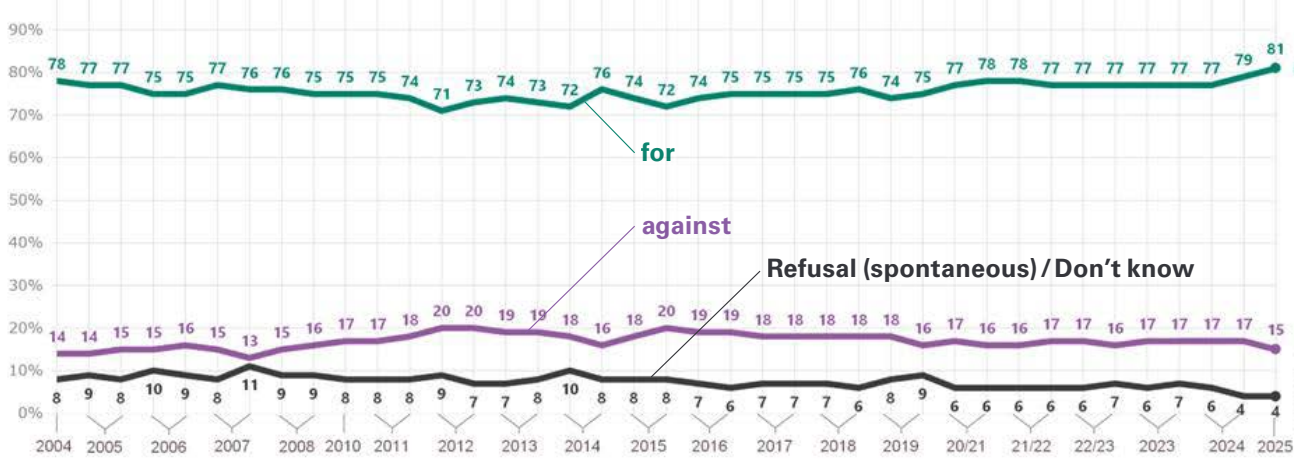


Abbildung 2: What ist your opinion on each of the following statements? Please tell for each statement, whether you are for it or against it. **A common defence and security policy among EU Member States** (Percent, EU)



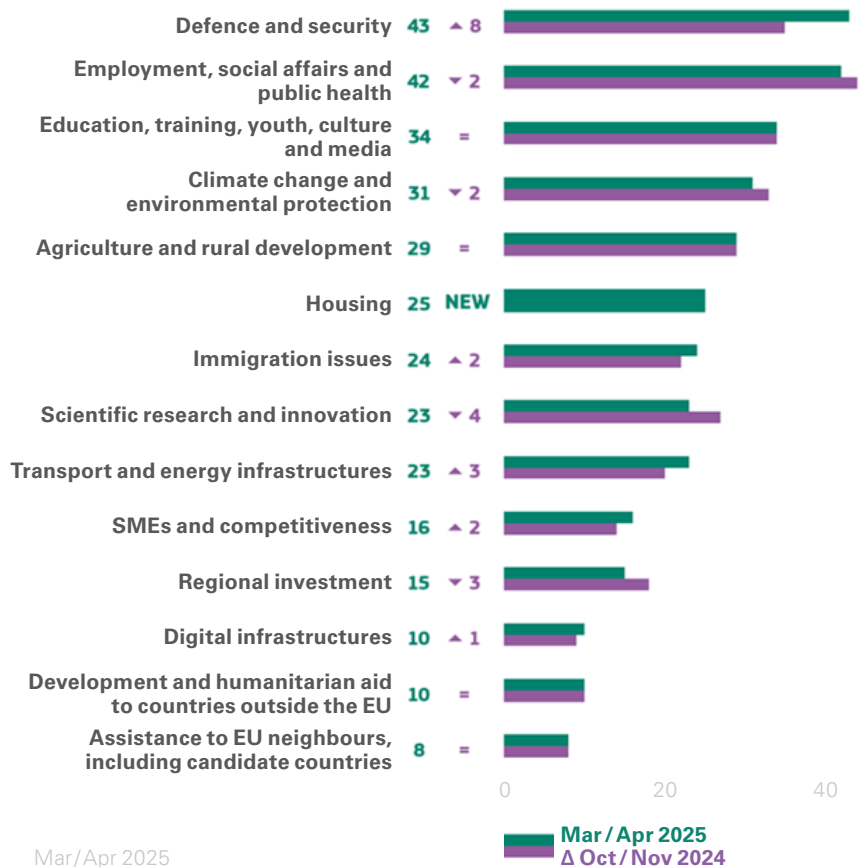
81 Prozent der Europäer wünschen sich eine gemeinsame Verteidigungs- und Sicherheitspolitik – der höchste Wert seit 2004 (vgl. Abbildung 2). Zugleich machen sich 78 Prozent Sorgen um die Verteidigung und Sicherheit der EU in den nächsten fünf Jahren. 72 Prozent unterstützen die Wirtschaftssanktionen gegenüber Russland, 60 Prozent befürworten, der Ukraine den Status eines Beitrittskandidaten für die EU zu geben.

Der EU-Haushalt sollte nach Auffassung der Befragten vor allem für Verteidigung und Sicherheit (43 Prozent), Beschäftigung, Soziales und öffentliche Gesundheit (42 Prozent) sowie allgemeine und berufliche Bildung, Jugend, Kultur und Medien (34 Prozent) verwendet werden (vgl. Abbildung 3).

75 Prozent – der höchste Wert seit mehr als zwei Jahrzehnten – fühlen sich als EU-Bürger. Bei den Werten, für die die EU steht, wurden auf den vorderen Plätzen Frieden (41 Prozent), Demokratie (33 Prozent) sowie Achtung der Rechtsstaatlichkeit, der Demokratie und der Grundfreiheiten (28 Prozent) genannt.

Weitere Informationen online abrufbar unter https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_25_1318

Abbildung 3: And on which of the following would you like EU budget to be spent? Firstly? Any others? (Max. 4 answers), (Percent, EU27)



Mar/Apr 2025

Mar/Apr 2025
Δ Oct/Nov 2024

EU-Kommission veröffentlicht Strategie für Start-ups und Scale-ups

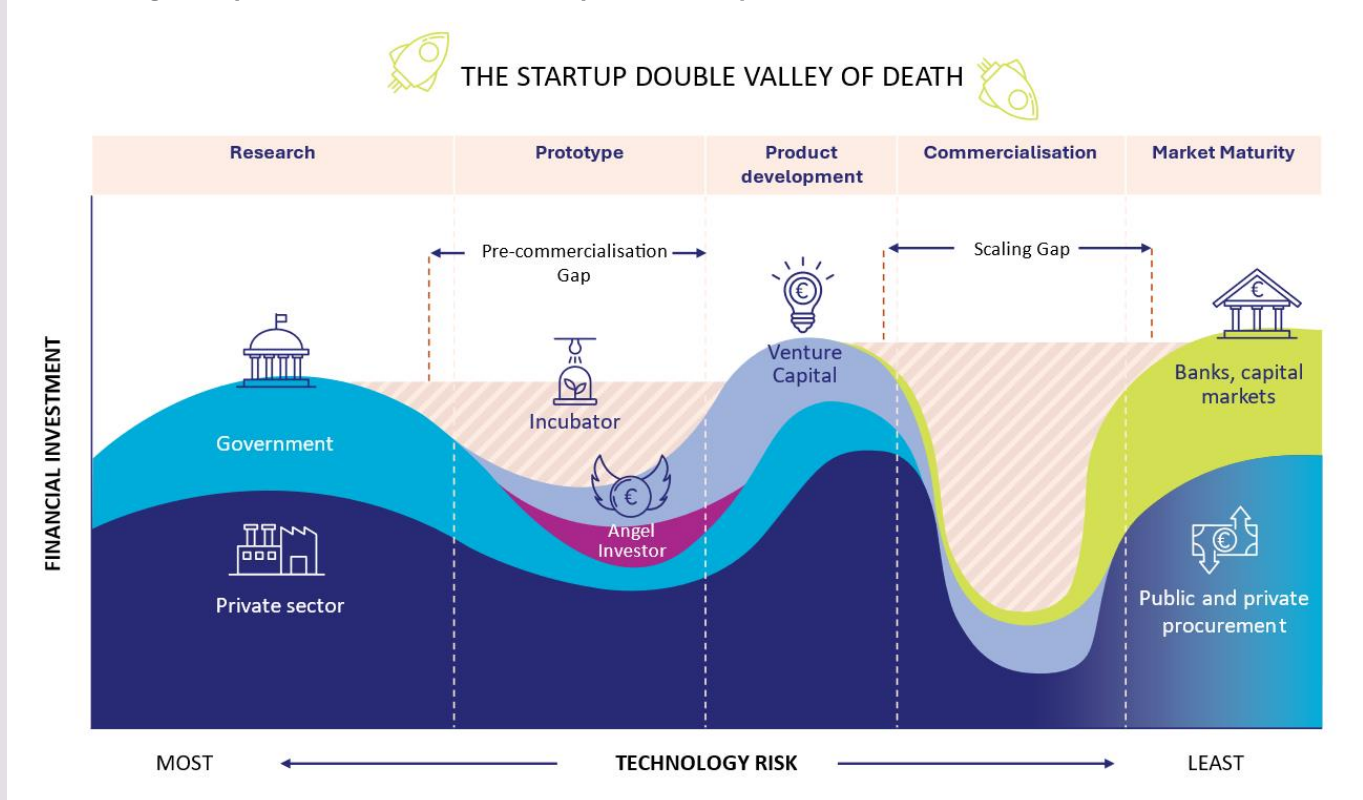
Bis zu ihrer Marktreife haben europäische Start-ups mit zwei »Todesälern« zu kämpfen: Das erste manifestiert sich, wenn Innovationen nicht zu marktfähigen Produkten werden, das zweite, wenn Unternehmen Schwierigkeiten zu skalieren haben (vgl. Abbildung 1). Dies geht aus einer Mitteilung der EU-Kommission von Ende Mai 2025 hervor, in der die Strategie für bessere Rahmenbedingungen für Start- und Scale-ups erläutert wird.⁷ Indem die Bedingungen für Innovatoren, Gründer und Investoren verbessert werden, will die EU-Kommission u. a. die Entwicklung und den Ausbau strategischer Technologien – wie z. B. im Bereich künstlicher Intelligenz, Medizintechnik und Biotechnologie – in der EU vorantreiben. Verwaltungsaufwand soll daher reduziert, fragmentierte Regulierung – etwa im Bereich des Insolvenz-, Arbeits- und Steuerrechts – harmonisiert und Finanzierungsmöglichkeiten sollen verbessert werden. Für folgende fünf Phasen der Entwicklung eines Start-ups werden konkrete Maßnahmen vorgeschlagen:

- innovationsfreundliche Regulierung,
- bessere Finanzierung,
- Unterstützung der Marktakzeptanz und Expansion,
- Unterstützung bei der Gewinnung von qualifizierten Fachkräften sowie
- leichter Zugang zu Infrastruktur, Netzwerken und Dienstleistungen.

Bis Ende 2027 will die EU-Kommission über die Umsetzung der Strategie berichten.

Weitere Informationen online abrufbar unter https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-research-and-innovation/jobs-and-economy/eu-startup-and-scaleup-strategy_en

Abbildung 1: Simplified illustration of the startup double valley of death



⁷ Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – The EU Startup and Scaleup Strategy – Choose Europe to start and scale vom 28.5.2025, COM(2025) 270 final

EU-Kommission veröffentlicht »Single Market Strategy«

Die EU-Kommission will den europäischen Binnenmarkt stärken. Zu diesem Zweck hat sie Ende Mai 2025 eine »Single Market Strategy«⁸ veröffentlicht. Während die Welt durch geopolitische Herausforderung in eine Phase wirtschaftlicher Unsicherheit geraten ist, soll der europäische Markt Anker für Stabilität und Widerstandsfähigkeit sein.

Die Strategie benennt folgende Prioritäten:

Abbau der zehn schädlichsten Hemmnisse: Die Strategie konzentriert sich auf die Beseitigung der zehn von der EU-Kommission als am schädlichsten angesehenen Hemmnisse, die reibungslosen Waren- und Dienstleistungsverkehr und Investitionen behindern.

Die zehn schädlichsten Hemmnisse:⁹

Komplizierte Unternehmensgründung und -tätigkeit:

- Einführung einer neuen 28. Regelung (»28th regime«) für das EU-Gesellschaftsrecht
- Überarbeitung der Empfehlung der Kommission zu Unternehmensübertragungen

Komplexe EU-Vorschriften:

- Verringerung von unnötigem Verwaltungsaufwand (Omnibus-Vorschläge)¹⁰
- Vereinfachung und Straffung des EU-Rahmens für das öffentliche Auftragswesen

Unzureichende Normung:

Überarbeitung der Normungsverordnung, (EU) 1025/2012

Unzureichende Umsetzung von EU-Recht in den EU-Mitgliedstaaten:

- Ernennung eines hochrangigen Vertreters des Binnenmarkts (»Sherpa«) in jedem EU-Mitgliedstaat, der die Anwendung der EU-Vorschriften im jeweiligen EU-Land überwacht
- Stärkung der Single Market Enforcement Taskforce (SMET)¹¹
- Einführung eines Gesetzes zur Verhinderung von Binnenmarkthindernissen (Single Market Barriers Prevention Act)

Schwierigkeiten bei der Anerkennung von Berufsqualifikationen:

- schnellere und effizientere Anerkennung beruflicher Qualifikationen durch Digitalisierung und automatisierte Prozesse
- Sondierung gemeinsamer Regeln für die Anerkennung von Qualifikationen von Drittstaatsangehörigen

Uneinheitliche Vorschriften für Verpackung, Etikettierung und Abfall:

- Einführung eines Digital Product Passport (DPP), um die Kennzeichnung von Produkten und die Einhaltung von produktbezogenen Vorgaben zu erleichtern
- Harmonisierung und Vereinfachung der Systeme der erweiterten Herstellerverantwortung für Altprodukte (»end-of-life products«)

Veraltete Produktvorschriften und mangelnde Produktkonformität:

- bessere Koordinierung der EU-Zoll- und Marktaufsichtsbehörden und der EU-Mitgliedstaaten; ggf. Einrichtung einer EU-Marktüberwachungsbehörde
- Modernisierung des Produktrechtsrahmens, um die Digitalisierung zu nutzen und um die Kreislaufwirtschaft und Schutzmechanismen zu stärken

Schwerfällige Vorschriften für vorübergehende Arbeitnehmerentsendungen:

- Erleichterung der vorübergehenden grenzüberschreitenden Entsendung von Arbeitnehmern
- Einführung eines Europäischen Sozialversicherungspasses (European Social Security Pass, ESSPASS)

Restriktive und divergierende nationale Vorschriften für Dienstleistungen:

- Erleichterung der vorübergehenden Erbringung grenzüberschreitender Dienstleistungen; ggf. Harmonisierung von Dienstleistungsgenehmigungen und Zertifizierungssystemen
- Bewältigung von Herausforderungen in bestimmten Dienstleistungsbereichen wie Bauwesen, Einzel- und Großhandel, Zustellung sowie Unternehmens- und Industriedienstleistungen

Territoriale Lieferbeschränkungen:

Bekämpfung von Preisdiskriminierungen im Einzelhandel aufgrund ungerechtfertigter territorialer Lieferbeschränkungen

Neuer Schwung für den europäischen Dienstleistungssektor: Um die grenzüberschreitende Erbringung von Dienstleistungen anzukurbeln, will sich die EU-Kommission u. a. auf folgende Themen fokussieren:

- Modernisierung der Vorschriften im Bau- sowie im Post- und Pakettektor,
- Erleichterung industrienaher Dienstleistungen, wie Installations-, Wartungs- und Reparaturdienste,
- Beratung und Unterstützung für Unternehmensdienstleistungen (Recht, Buchhaltung, Steuern) sowie
- Forcierung fairer Einzelhandelsvorschriften in der gesamten EU.

Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMUs):

Die EU-Kommission will KMUs stärker unterstützen, etwa bei der Bewältigung der grünen Transformation und ihrer Finanzierung. Der Begriff KMU soll neu definiert werden, um mehr Unternehmen in den Genuss der für diese Unternehmen bestehenden Vorteile zu bringen. Darüber hinaus wird die Einführung einer »KMU-ID« vorgeschlagen, die die Überprüfung des KMU-Status erleichtern soll.

Darüber hinaus sollen die Verwaltungskosten für Unternehmen durch die **Vereinfachung von Vorschriften und eine verstärkte Digitalisierung** weiter gesenkt werden.

8 Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – The Single Market: our European home market in an uncertain world – A Strategy for making the Single Market simple, seamless and strong vom 21.5.2024, COM(2025) 500 final, online abrufbar unter https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/d92c78d0-7d47-4a16-b53f-1cead54bcb49_en?filename=Communication%20-%20Single%20Market%20Strategy.pdf

9 Zu den einzelnen Hemmnissen wird jeweils nur eine Auswahl der vorgeschlagenen Maßnahmen genannt.

10 Vgl. hierzu die entsprechenden ACI-Folder zum Omnibus-I-Paket, online abrufbar unter <https://audit-committee-institute.de/html/de/folder.html>

11 Weitere Informationen zur SMET sind auf ihrer Internetseite online abrufbar unter https://ec.europa.eu/internal_market/smet/index_en.htm.



Zwischen Transparenz und Vertrauen: Vorstandsvergütung im Fokus der Hauptversammlungen 2025

Autorin: **Christiane Hölz**

Die Hauptversammlungssaison 2025 offenbarte erneut das Spannungsfeld zwischen den Erwartungen der Aktionäre und den Vergütungssystemen deutscher börsennotierter Unternehmen. Während einige Konzerne auf die gestiegenen Anforderungen reagierten, stießen andere auf erheblichen Widerstand seitens der Anteilseigner.

Die neue Rolle der Aktionäre

Seit der Einführung des »Say on Pay« im Rahmen des Gesetzes zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) stimmen Aktionäre jährlich verbindlich über den Vergütungsbericht und mindestens alle vier Jahre über das Vergütungssystem für die Vorstände börsennotierter Gesellschaften ab. Die Einführung war Folge der europaweit von Aktionären und Stimmrechtsberatern geäußerten Kritik an einer oft intransparenten Darstellung der Vorstandsvergütung und der zugrunde liegenden Kennziffern. Bleiben wichtige Details unklar, etwa in welchem Maße Bonusziele erreicht wurden oder welche außergewöhnlichen Zahlungen (wie Abfindungen oder Pensionszusagen) gewährt wurden, ist es für Anleger schwer nachzuvollziehen, ob die Vergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder angemessen ist. Die Voten zur Vorstandsvergütung haben sich daher zu einem effektiven Instrument entwickelt, um die Transparenz der Vorstandsvergütung zu erhöhen.

Vereinfachung der Vergütungssysteme

Eng verknüpft mit dem Transparenzanspruch ist der Wunsch nach vereinfachten Systemen. Viele heutige Vergütungsmodelle wirken wie ein Flickenteppich aus Zielsetzungen und Sonderregelungen. Anleger erwarten, dass Aufsichtsräte bei der Überarbeitung der Vergütungssysteme einen umfassenden Ansatz wählen, der Leistung und Vergütung nachvollziehbar verknüpft. Im Rahmen der Darstellung des Systems gilt es dann, unübersichtliche Passagen zu streichen und Vergütungsbausteine logisch zu gliedern – sodass jeder Aktionär die Berechnung der Vorstandsvergütung im Kern nachvollziehen kann.

Reaktionen der Hauptversammlungen: Zustimmung mit Vorbehalten

Die Hauptversammlungssaison 2025 hat erneut gezeigt, dass Fragen der Vorstandsvergütung bei vielen Aktionären unter genauer Beobachtung stehen. Auch wenn die formalen Zustimmungsquoten zu Vergütungsberichten und -systemen bei den 38 DAX-Unternehmen mit Satzungssitz in Deutschland im Durchschnitt bei rund 90 Prozent lagen, lässt sich daraus kein genereller Vertrauensvorschluss ableiten. Vielmehr offenbaren Detailanalysen, dass die Zustimmung vielfach mit Einschränkungen erfolgt – insbesondere, wenn Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu wünschen übrig lassen.

So gab es auch in der Hauptversammlungssaison 2025 Fälle, bei denen Vergütungsberichte nur eine Zustimmung von weniger als 80 Prozent erhielten, was auf die Unzufriedenheit der Investoren mit der Darstellung und/oder Ausgestaltung der Vergütung für das abgelaufene Geschäftsjahr hindeutet. Von den 21 Vorstandsvergütungssystemen, die 2025 zur Abstimmung vorgelegt wurden, erhielt nur etwas mehr als die Hälfte, nämlich elf Systeme, eine Zustimmung von mehr als 90 Prozent der anwesenden Aktionäre. In Einzelfällen fielen zudem die Zustimmungsquoten zu gleichzeitig vorgelegtem Vergütungsbericht und -system sehr unterschiedlich aus (siehe Tabelle). Das differenzierte Abstimmungsverhalten belegt, dass das »Say on Pay« zunehmend als aktives Steuerungsinstrument genutzt wird – nicht nur als symbolischer Akt. Die Herausforderung für Aufsichtsräte besteht künftig darin, nicht nur rechtlich einwandfreie, sondern auch inhaltlich überzeugende und verständlich kommunizierte Vergütungssysteme vorzulegen.



Christiane Hölz ist Geschäftsführerin der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW), der mit 30.000 Mitgliedern führenden deutschen Aktionärsvereinigung. Zudem ist sie Mitglied verschiedener Aufsichtsräte und Expertengruppen der europäischen Wertpapieraufsicht (ESMA) und der EU-Kommission sowie Mitglied in der Börsensachverständigenkommission.

Vertrauen stärken

Die Diskussionen um Vorstandsvergütung drehen sich letztlich um Vertrauen. Aktionäre wünschen sich ein klares Signal: Die Managervergütung muss nachvollziehbar mit der Unternehmensentwicklung verknüpft sein. »Pay for Performance« und transparente Zielerreichung bleiben daher zentrale Anforderungspunkte. Bei der Gestaltung von Vergütungssystemen sollten Aufsichtsräte vor allem drei Kernpunkte beachten: Vereinfachung, Messbarkeit und Ambition:

- Erstens sollten Vergütungssysteme einfach gestaltet werden. Unklare Klauseln oder übermäßig komplexe Regelwerke sind aus Anlegerperspektive abzulehnen.
- Zweitens müssen die Kriterien für die variable Vergütung konkret benannt und messbar sein, um die Entwicklung der variablen Vergütung für die Aktionäre nachvollziehbar zu gestalten. Wenn ESG-Ziele aufgeführt werden, müssen sie quantifizierbar sein und eine Wirkung haben – sonst riskiert man Kritik und Gegenstimmen.
- Drittens ist Ambition wichtig: Die Vergütungshöhe sollte im Verhältnis zum Geschäftserfolg stehen und sich nicht losgelöst in die Höhe schrauben (etwa durch hohe Grundgehälter oder wenig anspruchsvolle Erfolgsziele).

Der Vergütungsbericht sollte dazu genutzt werden, Transparenz über die Angemessenheit der gewährten und geschuldeten Vergütung zu schaffen und Vertrauen zu stärken. Konkrete Empfehlungen der DSW sind daher: ein verständlicher Vergütungsbericht, der auf wenigen Seiten die Grundlagen und Berechnungen der variablen Vergütung offenlegt, sowie praktikable Zielgrößen statt einer Vielzahl unübersichtlicher Schwellenwerte. Die Voranstellung einer Executive Summary mit einem Überblick über die geschäftliche Entwicklung im abgelaufenen Jahr und den wesentlichen Kernelementen der Vergütung sowie einer Vorschau auf die Anwendung des Vergütungssystems im laufenden Geschäftsjahr bietet sich an. Zudem sollten Aufsichtsräte aktiv auf kritisches Feedback von ihren Aktionären eingehen. Investorenerwartungen sind kein lästiges Muss, sondern eine Chance zur Verbesserung. Sie können dazu beitragen, dass Abstimmungen über Vergütungsbericht oder -system nicht überraschend scheitern. Nur so sichern Unternehmen die Unterstützung ihrer Anteilseigner für ambitionierte und faire Vergütungssysteme und erhalten den Rückhalt ihrer Kapitalgeber auch langfristig. ←

Abbildung: HV-Saison 2025

Unternehmen	Zustimmung Vergütungsbericht	Zustimmung Vergütungssystem
adidas	86,37 %	–
Allianz	87,8%	70,89%
BASF	90,3%	–
Bayer	67,36%	–
Beiersdorf	79,74%	86,74%
BMW	95,28%	96,74%
Brenntag	97,03%	–
Commerzbank	86,09%	95,08%
Continental	95,33%	–
Daimler Truck	94,92%	–
Deutsche Bank	96,08%	–
Deutsche Börse	93,43%	91,33%
Deutsche Post	96,74%	95,39%
Deutsche Telekom	95,95%	95,85%
E.ON	86,29%	88,47%
FMC	88,57%	–
Fresenius	95,83%	–
Hannover Rück	94,46%	80,11%
HeidelbergMaterials	91,83%	–
Henkel	97,84%	–
Infineon	93,82%	56,68%
Mercedes Benz	92,64%	92,2%
Merck	88,28%	88,77%
MTU	85,15%	–
Munich Re	86,66%	89,66%
Porsche AG	100%	–
Porsche SE	100%	100%
Rheinmetall	92,33%	83,57%
RWE	94,02%	93,92%
SAP	88,05%	–
Sartorius	98,69%	98,65%
Siemens	89,51%	–
Siemens Energy	99,43%	97,81%
Siemens Healthineers	98,84%	93,24%
Symrise	81,81%	–
Volkswagen	98,96%	–
Vonovia	76,18%	89,74%
Zalando	83,74%	–
Durchschnitt	91,19%	89,24%



Chinas grüne Transformation – die größte wirtschaftliche Herausforderung und Chance dieses Jahrhunderts

Autorin: **Belinda Schäpe**

Die grüne Transformation ist die größte Veränderung und Herausforderung unserer heutigen Wirtschafts- und Industriesysteme. Und ein Land befindet sich im Zentrum dieser Transformation – China. Doch China steht im Spannungsfeld zwischen globaler Klimaverantwortung und nationaler Energie- und Industriepolitik. Chinas Rolle in der globalen Energiewende ist geprägt von Widersprüchen: einerseits massiver Ausbau grüner Technologien, andererseits ein anhaltender Kohleboom. Doch die Richtung ist eindeutig – und die ist grün. Für europäische Unternehmen ist der Blick auf Chinas Rolle in der internationalen Energiewende nicht nur geopolitisch relevant, sondern strategisch unverzichtbar.

China ist der größte Emittent und für etwa 30 Prozent der globalen CO₂-Emissionen verantwortlich. Auch im historischen Vergleich hat das Land die Gesamtemissionen der EU im letzten Jahr überholt und liegt nun nach den USA an zweiter Stelle. Dennoch hat China sich ambitionierte Klimaziele gesetzt: Der Emissionshöchststand soll vor 2030 erreicht werden, Klimaneutralität bis 2060.

Denn China ist von den Folgen des Klimawandels besonders betroffen und die grüne Wende bietet enorme wirtschaftliche Chancen. In den vergangenen Jahren litt das Land unter extremen Hitzewellen, Flutkatastrophen und dem steigenden Meeresspiegel, der vor allem die dicht besiedelte Ostküste bedroht. Die Regierung sieht den Klimawandel zunehmend als sicherheitspolitische Herausforderung – doch der Weg zur Dekarbonisierung ist komplex.

Der Kampf zwischen Kohle und den Erneuerbaren

Ein Haupttreiber der Emissionen ist Chinas Abhängigkeit von Kohle. Nach Stromausfällen 2021 und 2022 folgte ein Genehmigungsboom für Kohlekraftwerke – durchschnittlich zwei pro Woche in den Jahren 2022 und 2023. 2024 erreichte die Zahl neuer Baubeginne ein Rekordniveau seit 2015, obwohl laut Vorgabe des 14. Fünfjahresplans eine strikte Begrenzung vorgesehen war. Dies steht auch im Kontrast zur globalen Entwicklung, denn außerhalb Chinas ist die Kohleflotte zuletzt geschrumpft. Inzwischen verantwortet China rund 93 Prozent der weltweiten Baubeginne von Kohlekraftwerken.





Belinda Schäpe arbeitet als China-Analystin beim Centre for Research on Energy and Clean Air (CREA), wo sie Chinas Weg zur Dekarbonisierung analysiert und europäische Entscheidungsträger/-innen in ihrem diplomatischen Engagement mit China berät. Schäpe hat zahlreiche Artikel zur chinesischen Klima- und Energiepolitik veröffentlicht und wird regelmäßig als Kommentatorin in internationalen Medien zitiert. Zuvor arbeitete sie beim Thinktank E3G, der Europäischen Kommission und verschiedenen Organisationen, die sich für die wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen Europa und China einsetzen. Sie hat einen Doppel-Masterabschluss in International Affairs von der London School of Economics und der Peking Universität sowie einen Bachelorabschluss in Sinologie und Betriebswirtschaftslehre von der Universität Tübingen.

Gleichzeitig schreitet der Ausbau erneuerbarer Energien rasant voran: 2024 wurden mehr als 350 GW an Solar- und Windkapazität neu installiert – mehr als viermal so viel wie in der gesamten EU. Die Erneuerbaren deckten jüngst den gesamten Anstieg des Stromverbrauchs und fossile Energien gingen zurück. Sollte dieser Trend anhalten, könnte China bis 2035 rund 5.000 GW an sauberer Energie aufbauen.

Infolgedessen sanken Chinas Emissionen im letzten Jahr zum ersten Mal trotz kontinuierlich hoher Energienachfrage. Ein früher Emissionshöhepunkt erscheint möglich. Entscheidend ist jedoch nicht nur der Höhepunkt der Emissionen, sondern die Frage, wann ein nachhaltiger Rückgang eingeleitet wird. Neue Klimaziele für 2035 sollen in diesem Jahr definiert werden. Ein Rückgang der Emissionen um mindestens 30 Prozent bis dahin wäre notwendig, um die Ziele des Pariser Abkommens zu erreichen.

Und dennoch ist China momentan auf dem besten Weg, seine zentralen Klimaziele für 2025 zu verfehlen. Denn Chinas Wirtschaftswachstum war durch die Folgen der Coronapandemie deutlich energie- und CO₂-intensiver als ursprünglich geplant. Aufgrund dessen hat sich die CO₂-Intensität – also die Emissionen pro BIP-Einheit – über die letzten vier Jahre nur um knapp 8 Prozent statt der bis 2025 erforderlichen 18 Prozent verbessert. Das bedeutet, dass China seine CO₂-Intensität bis 2030 deutlich stärker verringern muss, wenn es seine Ziele bis dahin einhalten möchte.

Chinas große Rotation – von Schwerindustrie zu grüner Technologieführerschaft

Eine zentrale Quelle des Emissionswachstums über die vergangenen Jahre waren traditionelle Schwerindustrien und verarbeitendes Gewerbe. China produziert über die Hälfte des weltweiten Stahls, meist mit kohlebasierten Hochöfen. Trotz politischer Reformbemühungen kam es nach der Pandemie zur höchsten Stahlproduktion seit zehn Jahren. Folge: Rekordexporte und steigende Emissionen.

Doch mit dem Rückgang im Immobiliensektor kommt es in den traditionellen Industriesektoren zum Nachfragerückgang. An ihre Stelle treten nun neue, insbesondere grüne Technologiesektoren, die zum neuen Wachstumsmotor des Landes werden. 2024 machten grüne Energiesektoren – darunter E-Autos, Batterien und Solartechnik – rund 10 Prozent des BIP oder 1,9 Bio. USD aus. Sie wuchsen dreimal so schnell wie die Gesamtwirtschaft und trugen ein Viertel des BIP-Wachstums bei. Ohne diesen Sektor hätte China sein offizielles Wachstumsziel von 5 Prozent verfehlt. Damit werden saubere Technologien zunehmend zum wirtschaftspolitischen Rückgrat, während traditionelle Sektoren wie der Immobiliensektor an Bedeutung verlieren.

Als Resultat dominiert China heute global die Herstellung und Lieferketten von Solaranlagen, Batterien, Windkraftkomponenten und E-Fahrzeugen. Der Export dieser Produkte verlagert sich zunehmend in den Globalen Süden, der inzwischen rund 50 Prozent der Nachfrage stellt. Damit sind Zölle aus den USA oder auch der EU in diesen Sektoren weniger wirkungsvoll, um Chinas Industrie zu beeinflussen oder heimische Industrie zu schützen.

Fazit

Chinas Rolle in der globalen Energiewende ist komplex, doch die Richtung ist klar – Grün ist die Farbe der Zukunft. Den Kampf gegen den Klimawandel sieht China pragmatisch – er ist zwingend notwendig für die nationale Sicherheit des Landes, aber auch die größte Chance, Chinas Wirtschaftswachstum weiter voranzutreiben.

Für Europa stellt sich damit die Frage: Will es die Weichen mit stellen – oder sich in Abhängigkeit begeben? Wer heute strategisch führen will, muss Chinas grüne Transformation verstehen – und mit eigenen industriepolitischen und klimabezogenen Reformen darauf reagieren, um die Industrien der Zukunft mitzugestalten. ←



PUBLIKATIONEN



**Handbuch
börsennotierte AG**
Frank A. Schäfer (Hrsg.)
Köln 2025

Dieses in sechster Auflage erschienene Praktikerhandbuch widmet sich umfassend den rechtlichen Rahmenbedingungen der börsennotierten Aktiengesellschaft; adressiert werden dabei sowohl Fragestellungen des Aktien- als auch des Kapitalmarktrechts.

Nach einer ausführlichen Einführung, die auch auf die Besonderheiten der Europäischen Gesellschaft (Societas Europaea, SE) eingeht, werden in zwölf Kapiteln folgende Themen behandelt:

- Satzung und Aktie,
- Börsennotierung,
- Verhaltenspflichten von Emittenten und Intermediären am Kapitalmarkt,
- Vorstand,
- Aufsichtsrat,
- Hauptversammlung,
- Rechtsstellung der Aktionäre,
- Kapitalmaßnahmen,
- die Beteiligung von Mitarbeitern am Unternehmen,
- Rechnungslegung, Prüfung und Publizität,
- öffentliche Übernahmen sowie
- Rückzug von der Börse.

Das Erscheinen der Voraufgabe liegt rund drei Jahre zurück. Die Neuauflage berücksichtigt u. a. die Reform des Deutschen Corporate Governance Kodex von 2022, die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) sowie den Listing Act. Eigene Abschnitte befassen sich zudem mit der Börsenmantelaktiengesellschaft (SPAC) und der virtuellen Hauptversammlung. ←



SE-Kommentar
Peter Hommelhoff/
Christoph Teichmann (Hrsg.)
Köln 2025

Dieser in dritter Auflage erschienene Kommentar erläutert das für die Europäische Gesellschaft (Societas Europaea, SE) relevante Regelwerk. Das Erscheinen fällt mit dem 20. Jahrestag des Inkrafttretens der SE-Verordnung zusammen.

Neben den Bestimmungen der SE-Verordnung, des SE-Ausführungsgesetzes und des SE-Beteiligungsrechts werden die SE-spezifischen Besonderheiten im Bereich des Konzern-, Arbeits- und Steuerrechts behandelt.

Seit dem Erscheinen der Voraufgabe sind rund zehn Jahre vergangen. In dieser Zeit hat die SE in Deutschland weiter an Bedeutung gewonnen: Mittlerweile firmieren mehr als 25 Prozent der börsennotierten Gesellschaften im DAX, MDAX und SDAX als SE. Zugenommen hat infolgedessen auch die entsprechende Fachliteratur, die in dem Werk neben neuer Rechtsprechung Berücksichtigung findet.

An dem Kommentar haben 18 renommierte Experten mitgearbeitet. Er richtet sich sowohl an die Wissenschaft als auch Praxis und dürfte ebenso für Aufsichtsräte einer SE als zuverlässiges Nachschlagewerk interessant sein. ←

**Vergütung und Auslagenersatz
von Aufsichtsratsmitgliedern**
Dietmar Kubis
München 2025



Mit der zunehmenden Professionalisierung des Aufsichtsrats stellen sich verstärkt auch Fragen zur Vergütung der Gremiumsmitglieder. Dieses Handbuch befasst sich ausführlich mit der Aufsichtsratsvergütung. In den insgesamt acht Kapiteln werden praxisgerecht folgende Themen aufgearbeitet:

- die Aufsichtsratskompensation in der Aktiengesellschaft (inklusive Vergütungssystem und -bericht),
- vergütungspflichtige Verträge mit Aufsichtsratsmitgliedern,
- Auslagenersatz,
- Steuerrecht (Ertrags- und Umsatzsteuer),
- die jeweiligen Besonderheiten der Aufsichtsratskompensation in der SE, in der KGaA und der GmbH (inklusive der Vergütung des fakultativen Aufsichtsrats) sowie
- die Aufsichtsratskompensation bei Personengesellschaften.

Abgerundet wird das Werk durch drei Anhänge mit

- einer historischen Übersicht über die Regelungen zur Aufsichtsratsvergütung sowie
- zwei tabellarischen Darstellungen der Aufsichtsratsvergütung in DAX40- bzw. TecDAX-Unternehmen, jeweils zum April 2024.

Zielgruppe des Handbuchs sind auch Aufsichtsräte. ←

KMU im untermotorisierten »Omnibus«

Sina Allgeier/Joachim Hennrichs/
Peter Hommelhoff

in: NZG 2025, S. 387–390

Die EU will durch die Reduzierung von Nachhaltigkeitspflichten und eine Anpassung der europäischen Investitionsprogramme Unternehmen – vor allem KMUs – entlasten und ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern. Zu diesem Zweck hat sie Ende Februar 2025 eine Reihe von Vorschlägen veröffentlicht (sog. Omnibus-Paket). Dieser Beitrag unterzieht die Vorschläge zur Reduzierung der Nachhaltigkeitspflichten einer kritischen Würdigung. ←

Wirkt sich nachhaltige Corporate Governance auf die unternehmerische Klimaleistung und -berichterstattung aus?

Patrick Velte

in: DStR 2025, S. 854–861

Zu den wesentlichen Merkmalen einer nachhaltigen Corporate Governance gehören Vielfalt, Nachhaltigkeitskenntnisse und nachhaltigkeitsbezogene Vergütung. Man geht davon aus, dass diese Corporate Governance-Aspekte positive Effekte auf die Klimaberichterstattung und -leistung von Unternehmen haben. Der Beitrag untersucht aus normativer und empirischer Sicht diese Wirkungszusammenhänge. Vor dem Hintergrund der EU-Omnibus-Vorschläge setzt sich der Autor darüber hinaus kritisch mit den Implementierungs- und Berichtspflichten auseinander. ←

EU-Entwaldungsverordnung – trotz Verschiebung des Geltungsbeginns wenig Zeit zur Anpassung der Compliance-Systeme

Sophia Habbe/Julius Henneberg/
Moritz Denzel

in: BB 2025, S. 579–584

Die EU-Entwaldungsverordnung wird ab Ende des Jahres anwendbar sein. Sie ist aufgrund des breiten Spektrums der von ihr erfassten Rohstoffe und Erzeugnisse für einen Großteil der deutschen Wirtschaft relevant. Dieser Beitrag skizziert die wesentlichen Vorgaben der Verordnung und gibt Empfehlungen zu erforderlichen Anpassungen der Compliance-Systeme. ←

Unternehmensrechtliche Schwerpunkte der 21. Legislaturperiode

Tobias Brouwer

in: DB 2025, S. M6–M7

Anfang Mai 2025 haben CDU/CSU und SPD den Koalitionsvertrag »Verantwortung für Deutschland« unterzeichnet. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über die unternehmensrechtlichen Vorhaben, wie z. B. die geplante Reform des Beschlussmängelrechts, die beabsichtigte Einführung der Gesellschaft mit gebundenem Vermögen oder die angekündigte Überarbeitung der Lieferkettenregulierung. ←

Schutz der Unternehmenskultur in M&A-Transaktionen

Christoph H. Seibt/

Maximilian Berenbrok

in: NZG 2025, S. 243–248

Insbesondere die Gründer von IT- und Technologieunternehmen wünschen sich, dass die spezifische Unternehmenskultur ihres Unternehmens auch nach einem (Teil-)Verkauf weiter besteht. Sie sehen diese Kultur als einen Wert an, der die Attraktivität ihres Unternehmens bei Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern mitbestimmt. Auch vor dem Hintergrund internationaler Praxisfälle – etwa bei The Walt Disney Company/Pixar und Tencent/Supercell – erläutert dieser Beitrag, wie ein praktikabler und auch für den Erwerber akzeptabler Schutz der Unternehmenskultur gewährleistet werden kann. ←

Vom Wachstum zur Mitbestimmung: Die Errichtung paritätischer Aufsichtsräte in der GmbH

Jan Postweiler/Stefan Aust

in: GmbHR 2025, S. 225–232

Überschreitet die Anzahl der Beschäftigten in der GmbH den Schwellenwert von 2.000, so müssen diese zwingend einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat einrichten. Dieser Beitrag beleuchtet praxisbezogen den Prozess der Einrichtung des Gremiums. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der gerichtlichen Ersatzbestellung von Arbeitnehmervertretern als Alternative zum Wahlverfahren. ←

Konzernsteuerung und Privatautonomie: Konzernrichtlinien – Konzernkoordinationsverträge – Konzernordnungen

Holger Fleischer

in: DB 2025, S. 709–716

Das deutsche Aktienkonzernrecht wurde als Schutzrecht für die Untergesellschaften entwickelt. Es enthält für Muttergesellschaften keine Instrumente zur Konzernleitung. Damit mangelt es an einem Regelungsrahmen für die Binnenorganisation des Konzerns, die durch privatautonome Instrumente gefüllt wird. Vor diesem Hintergrund erörtert der Beitrag die privatautonomen Regelungsinstrumente Konzernrichtlinien, Konzernkoordinationsverträge und Konzernordnungen. Abschließend geht der Autor auf die rechtspolitischen Perspektiven des Konzernorganisationsrechts ein. ←

Haftungsrisiken für Mitglieder fakultativer GmbH-Aufsichtsräte im Krisen- und Insolvenzfall der Gesellschaft

Jonas Schwarz

in: NZG 2025, S. 451–456

Auch die Mitglieder eines freiwillig eingerichteten GmbH-Aufsichtsrats treffen bestimmte Pflichten bei einer finanziellen Krise der Gesellschaft. Diesen Pflichten stehen entsprechende Haftungsrisiken gegenüber. Dieser Beitrag zeigt exemplarisch einige wesentliche krisen- und insolvenzbezogenen Pflichten und Haftungsrisiken für Mitglieder fakultativer GmbH-Aufsichtsräte auf. ←

Wahrung von Betriebsinterna bei eigenmächtiger Nutzung von KI-Tools durch Arbeitnehmer

Daniel Greger

in: DB 2025, S. 660–665

Die Nutzung von KI-Anwendungen hat Vorteile für Unternehmen, kann aber auch dazu führen, dass Beschäftigte unbefugt Betriebsinterna an Dritte weitergeben. Dieser Beitrag setzt sich mit der Frage auseinander, wie Arbeitgeber Arbeitsprozesse durch den KI-Einsatz verbessern und gleichzeitig sicherstellen können, dass hierdurch keine vertraulichen Informationen offengelegt werden. ←

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: 22.7.2025

Bildnachweise/Illustrationen: S. 1 ©frank60/shutterstock.com; S. 2/3 ©Clerkenwell/gettyimages.de; S. 4/5 ©frank60/shutterstock.com; S. 6 ©fhm/gettyimages.de; S. 8 ©Rob Edgcumbe/Stocktrek Images/gettyimages.de; S. 10 © Vera Kokorina/stock.adobe.com, intararit/shutterstock.com; S. 13 © Andrzej/stock.adobe.com; S. 14 ©CROCOTHERY/stock.adobe.com; S. 19 ©Roman Stavila/iStock.com; S. 20 ©AerialPerspective Images/gettyimages.de; S. 22 ©kasto/stock.adobe.com; S. 25 © Matej Kastelic/shutterstock.com; S. 27 ©Cecilie_Arcurs/gettyimages.de; S. 29 ©SolStock/gettyimages.de; S. 32 ©JACEK SKROK/shutterstock.com; S. 37 © Kelly Headrick/shutterstock.com; S. 38 ©Westend61/gettyimages.de; S. 40 ©Michal Sanca/shutterstock.com, Kunchan/stock.adobe.com; S. 44 ©MirageC/gettyimages.de; S. 46 ©MirageC/gettyimages.de; S. 48 ©bgblue/gettyimages.de; S. 55 ©The Little Hut/stock.adobe.com; S. 59 ©xedge/stock.adobe.com; S. 60 ©orendesain99/stock.adobe.com, CKA/shutterstock.com; S. 62 ©Pressmaster/shutterstock.com; S. 64 ©Martin Barraud/gettyimages.de; S. 68 ©Pormezz/stock.adobe.com; S. 70–71 ©Westend61/gettyimages.de; S. 72 ©Kieran Stone/gettyimages.de; S. 76 ©MirageC/gettyimages.de; S. 78 ©Wong Yu Liang/gettyimages.de, Yaorusheng/gettyimages.de; S. 78–79 © Kilito Chan/gettyimages.de; S. 81 ©Glowimages/gettyimages.de; S. 84 ©Roman Stavila/iStock.com

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

Das Audit Committee Institute versteht sich als Forum für kontroverse Diskussionen. Die Ansichten und Meinungen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen des Audit Committee Institute e.V.

© 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.

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

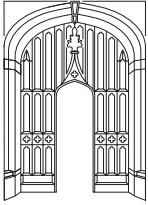


* Der Versand der Publikationen des Audit Committee Institute erfolgt ausschließlich an Mitglieder des Aufsichtsrats und der Geschäftsleitung. Ihre persönlichen Angaben werden vertraulich behandelt.

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.

27. November 2025 in München

In der KPMG-Niederlassung »Optineo«, Friedenstraße 10, 81671 München

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
14. November 2025. Weitere Informatio-
nen 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

11/2025