

Audit Committee Quarterly

III / 2025

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee
Institute e.V.**

Gefördert durch



Innovation



»I CAN'T UNDERSTAND WHY PEOPLE ARE FRIGHTENED OF NEW IDEAS.
I'M FRIGHTENED OF THE OLD ONES.«

John Cage

»I can't understand
why people are frightened of new ideas.
I'm frightened of the old ones.«

Mit diesem Gedanken von John Cage eröffnen wir die dritte Ausgabe unseres *Audit Committee Quarterly* im Jahr 2025 – und das aus gutem Grund: Innovation ist heute mehr denn je ein strategisches Gebot. Geopolitische Spannungen, der rasante Fortschritt im Bereich künstlicher Intelligenz, steigende Anforderungen und komplexer werdende regulatorische Rahmenbedingungen stellen Unternehmen und ihre Kontrollorgane vor nie da gewesene Herausforderungen.

Ein Blick in die Medien zeigt: Innovation, Wettbewerbsfähigkeit und Transformation sind zentrale Themen für Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Unternehmensumstrukturierungen, Gesetzesinitiativen und Haushaltsdebatten in Deutschland und Europa kreisen um die Frage: Was braucht es, um voranzukommen? Der Draghi-Report mahnt, dass zu viel Kapital in überholte Geschäftsmodelle fließt – und zu wenig in neue Ideen, Technologien und Fortschritt. Die Zukunft gestaltet sich nicht durch Festhalten an der Old Economy und alten Geschäftsmodellen. In dieser Gemengelage wird deutlich: Innovation ist kein rein technisches oder operatives Thema, sondern eine strategische Notwendigkeit – und damit eine zentrale Führungsaufgabe.





Die Beiträge dieser Ausgabe zeigen, wie vielfältig und entscheidend die Rolle von Aufsichtsrät:innen im Innovationskontext ist – und sein muss:

- Wie kann der strategische Dialog zwischen Vorstand und Aufsichtsrat gestärkt werden?
- Wie entsteht Raum für Perspektivenvielfalt und Vertrauen?
- Welche strukturellen und kulturellen Voraussetzungen fördern kreative Prozesse?
- Wie kann Innovation durch KI gestützt und verantwortungsvoll begleitet werden?
- Was gilt es bei der Nutzung und Auslagerung von Entscheidungen durch KI zu beachten?

Auch die rechtlichen Rahmenbedingungen für Innovationen stehen im Fokus: Der Vorschlag eines 28. EU-Rechtsregimes für innovative Unternehmen – ein potenzieller »Gamechanger« für den europäischen Binnenmarkt. Und mit dem steuerlichen Investitionssofortprogramm der Bundesregierung entstehen neue Anreize für unternehmerische Innovationskraft. Nicht zuletzt werfen wir einen Blick auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands im Biotechsektor und die Rolle von DEI-Programmen in einer sich wandelnden politischen Landschaft.

Der Aufsichtsrat kann und sollte den aktiven Austausch suchen – denn er hat die Aufgabe, Unternehmen und Vorstand zu fördern und zu fordern. Statt Aktienrückkäufen braucht es Investitionen in die Zukunft. Zukunftsfähigkeit entsteht durch Mut, neue Ideen und den Willen zur Innovation. Sie entsteht durch Austausch, Herausforderung und die Bereitschaft, Regeln neu zu denken. Innovation stärkt nicht nur das Unternehmen und seine Kultur – sie stabilisiert auch unsere Demokratie und Gesellschaft. Denn Neugier, Zusammenarbeit und Dialog sind die Grundlage für Zusammenhalt, Erfolg und damit unsere Wettbewerbsfähigkeit.

Eine Unternehmenskultur, die Innovation fördert, wächst an diesen Herausforderungen. Innovation ist kein isolierter Prozess, sondern ein Querschnittsthema, das alle Bereiche der Unternehmensführung betrifft – von Strategie über Kultur bis hin zu Regulierung. Für Aufsichtsrät:innen bedeutet das, ihre Rolle als Sparringspartner, Impulsgeber und kritische Reflexionsinstanz aktiv zu gestalten.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre und freuen uns auf Ihre Gedanken und Ideen. Welche Innovation bewegt Sie – und wo sehen Sie Handlungsbedarf?

Ihre

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

2 EDITORIAL

Angelika Huber-Strasser

**SCHWERPUNKT
INNOVATION**

- 6 »What’s on your mind?« – Ein einfaches Format zur strategischen Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat

Mariella Röhm-Kottmann

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

Dr. Astrid Gundel

- 10 Herausforderungen für das Innovationssystem Europa

Dr. Reinhard Ploss

- 12 Innovationskraft fördern: Wie Unternehmen den Nährboden für Kreativität und Innovationen schaffen

Prof. Dr. Jana Kühnel und Prof. Dr. Ronald Bledow

- 14 Innovation im Zeitalter der KI

Dr. Andreas Liebl

- 16 KI im Kontrollorgan und in der Unternehmensführung: zwischen Effizienzgewinn und Denkverlust

Prof. Dr. Michael Gerlich

- 20 DABUS-Beschluss: Künstliche Intelligenz bleibt Werkzeug – und das wirft neue Fragen im Patentrecht auf

Francois Maartens Heynike, LL.M., und Dr. Daniel Taraz, LL.M.

- 22 Zukunftsfähigkeit im Fokus: Prioritäten in Zeiten der Transformation
Dr. Ladislava Klein

- 26 Arbeitsprogramm der EU-Kommission – ein Überblick

Christian Tobias Pfaff

- 31 Der Vorschlag für ein 28. Rechtsregime im Gesellschaftsrecht der EU

Prof. Dr. Christoph Teichmann

- 34 Steuerliches Investitionssofortprogramm

Prof. Dr. Gerrit Adrian, StB, und Dipl.-Kfm. Julian Fey, StB

- 37 Die europäische Spar- und Investitionsunion (SIU)

Thilo Kasprovicz

- 40 Wie gelingt der klimaneutrale Umbau in Europa trotz Krisen und Konflikten?

Dr. Georg Röder und Antje vom Berg

- 42 Kohlendioxid-Abscheidung und -Speicherung (CCS) – Konkurrenz um knappe Ressourcen

PD Dr. Peter Viebahn

- 44 Fragmented Strengths, Untapped Potential: Unlocking German BIOTECH

Francis de Véricourt, PhD, and Daniel Posch

INTERNATIONAL BUSINESS OUTLOOKS

- 46 German-Indian Business Outlook 2025 Standort Indien im Aufwind: 79 Prozent der deutschen Unternehmen planen Investitionen bis 2030

Andreas Glunz

STANDPUNKT

50 Unternehmenspolitik und DEI-Programme
Univ.-Prof. a. D. Dr. Axel v. Werder

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

FAMILIENUNTERNEHMEN

54 Die Digitalisierung der Finanzabteilung –
Chancen nutzen und Mehrwert schaffen
Jonas Nestmeier

NACHHALTIGKEIT

56 EU-Taxonomie-Berichterstattung –
endlich finale Vorgaben! Oder doch nicht?
Dr. Rüdiger Schmidt und Tessa Klähn

60 Auf dem Weg zu vereinfachten
Nachhaltigkeitsberichtsstandards
Stefanie Jordan und Sophie Minkus

63 Regierungsentwurf veröffentlicht:
Berichtspflicht des Lieferkettensorgfalts-
pflichtengesetzes soll entfallen
Dr. Astrid Gundel

64 Update zur Empowering Consumers Directive
und Green Claims Directive –
worauf sich Unternehmen einstellen müssen
Dr. Manuela Meyer

AKTUELLE RECHTSPRECHUNG

66 Fragwürdige Regeltreue des Vorstands
verhindert Haftung des Aufsichtsrats
Dr. Astrid Gundel

CORPORATE GOVERNANCE AKTUELL

70 Angemessenheits- und Wirksamkeitsaussage
nach DCGK A.5 im Fokus der BaFin
Marc Stauder

71 Kurzmeldungen
Zusammengestellt von Dr. Astrid Gundel

72 Das Ringen um die D&O-Versicherungssumme
Prof. Dr. Christian Armbrüster

FINANCIAL REPORTING UPDATE | TAX

74 Mögliche Europarechtswidrigkeit der
Gemeinnützigkeit von Servicegesellschaften
Eike Senz

76 Aktionärstransparenz 2025:
Neue Meldepflichten und ihre Bedeutung
für den Aufsichtsrat
Jens Schuld und Dr. Sophie Henkel

DIE WELT DER CORPORATE GOVERNANCE

78 Freihandelsabkommen – wichtiger denn je
Dr. Achim Kampf

80 PUBLIKATIONEN

81 AUSGEWÄHLTE ZEITSCHRIFTENARTIKEL

82 Impressum

83 Bestellformular

»What's on your mind?« – Ein einfaches Format zur strategischen Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat

Autorin: **Mariella Röhm-Kottmann**



In Zeiten zunehmender geopolitischer Unsicherheiten, großer technologischer Umbrüche, der immer sichtbarer werdenden Zeichen des Klimawandels sowie stetig wachsenden regulatorischen Anforderungen steigen die Komplexität sowie die Herausforderungen für die Unternehmen und somit auch für die Aufsichtsräte.

Neben der verstärkten Überwachungsfunktion gewinnt gerade in diesen Zeiten die Rolle des Aufsichtsrats als Ratgeber und Sparringspartner an Bedeutung – insbesondere in Anbetracht der vielfachen Herausforderungen, denen die Unternehmen gegenüberstehen.¹

Doch wie gelingt es, Raum für die Rolle des Aufsichtsrats als Ratgeber und Sparringspartner regelmäßig und auch außerhalb der Strategiesitzungen zu schaffen und dabei die Kompetenz des gesamten Aufsichtsratsgremiums bestmöglich zu nutzen? Und zudem ohne dabei in die operative Verantwortung des Vorstands einzugreifen?

In einem meiner Mandate wird ein Format praktiziert, das genau diese Brücke schlägt – auf eine, wie ich finde, sehr effiziente und effektive Weise. Es trägt den Titel »What's on your mind?« und ist fester Bestandteil jeder Aufsichtsratssitzung bei Zalando.

¹ Tüngler, M./Speich, I. (2023): Steigende Komplexität für Unternehmen – Herausforderungen für den Aufsichtsrat, in: Audit Committee Quarterly III, S. 14 f.



Mariella Röhm-Kottmann ist CFO der Sunlight Group. Sie ist stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats und Vorsitzende des Prüfungsausschusses der Zalando SE sowie Aufsichtsrätin und Prüfungsausschussvorsitzende der Siltronic AG. Zuvor war sie Senior Vice President Finance bei ZF Friedrichshafen AG und Audit Partnerin bei KPMG.

Das Format und seine Wurzeln: Eine Idee aus dem Norden, die auch stimmig ist für das deutsche Governance-Modell

Das Format »What's on your mind?« stammt ursprünglich von Spotify und wurde von der früheren Aufsichtsratsvorsitzenden, die es dort kennen und schätzen gelernt hatte, bei Zalando, eingeführt und ist seither fester Bestandteil jeder Aufsichtsratssitzung.

Spotify ist ein schwedisches Unternehmen – aus einem Land mit einer langen Tradition des offenen, kollektiven Dialogs zwischen Management und Gremien. In skandinavischen Ländern ist ebenfalls das Two-Tier-Modell der Unternehmensführung verbreitet, allerdings mit einer etwas anderen Ausgestaltung als es in Deutschland der Fall ist. In Skandinavien gilt eine klare Hierarchie – die Aktionäre wählen das Board of Directors und können einzelne »board members« jederzeit und ohne Erläuterung abberufen. Das Board of Directors hat eigene Exekutivmacht, so kann es z. B. selbst Verträge eingehen und ist für alle wichtigen strategischen Entscheidungen verantwortlich. Das Executive Management ist im Wesentlichen für das Tagesgeschäft und die operative Umsetzung der Strategie zuständig. Somit liegt die ultimative Kontrolle bei den Aktionären und es gibt eine enge Verbindung und hierarchische Beziehung zwischen Aktionären, Board of Directors und Executive Management.²

Gemäß diesem skandinavischen Governance-Modell besteht somit eine engere Einbindung des Board of Directors in das Unternehmensgeschehen – gepaart mit dem klaren Auftrag zur Wertschaffung durch die Aktionäre.³

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der skandinavischen Board-Praxis ist die geringere Bedeutung von Formalien. Zudem werden Diversität und die Beachtung unterschiedlicher Perspektiven als sehr wichtig erachtet.⁴

Vor diesem Hintergrund ist die Aufnahme einer »What's on your mind?«-Sektion zu Beginn jeder formalen Board-Agenda bei Spotify ein schlüssiges Element der gemeinsamen Arbeit. Sie dient als Warm-up und ermöglicht es Board Directors und Management, die Ärmel hochzukrempeln und gemeinsam Probleme zu diskutieren und zu lösen.

Trotz aller Unterschiede in den Systemen lässt sich der Kerngedanke von »What's on your mind?« auch im deutschen Two-Tier-System sehr gut verankern – ohne den Grundsatz der Gewaltenteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat zu verletzen.

Hilfreich bei der Einführung bei Zalando dürfte auch die Rolle der Gründer im Vorstand gewesen sein. Das Format wurde sowohl auf Vorstandsseite als auch von den Aufsichtsratsmitgliedern sehr positiv aufgenommen und schafft seither einen strukturierten Raum für strategischen Dialog, ohne operative Entscheidungen vorwegzunehmen.

Konkret funktioniert es so: Einige Tage vor jeder Aufsichtsratssitzung senden die Co-CEOs von Zalando eine kurze E-Mail an alle Aufsichtsratsmitglieder. Darin benennen sie ein Thema, das sie aktuell besonders beschäftigt – etwa ein neues Geschäftsmodell, eine Investitionsfrage oder auch mögliche Auswirkungen geopolitischer Entwicklungen – und stellen dazu gezielt zwei bis drei offene Fragen. Die erste halbe Stunde der Aufsichtsratssitzung ist dann diesem Thema gewidmet – in der Regel ohne weitere vorbereitete Vorlagen. Stattdessen geht es um echtes Sparring und die gezielte Einbindung der unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen im Gremium. —————>

2 Ringe, G., CBS Copenhagen Business School (2016): German versus Nordic Board Models

3 BCG (2016): How Nordic Boards Create Exceptional Value, <https://www.bcg.com/publications/2016/strategy-value-creation-strategy-how-nordic-boards-create-exceptional-value>

4 INSEAD Knowledge (2021): What the World Can Learn from Nordic Boards, <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/what-world-can-learn-nordic-boards>

Wirkung und Mehrwert: Expertise gezielt aktivieren, Vertrauen stärken

Das Format »What's on your mind?« entfaltet seine Wirkung vor allem dadurch, dass es gezielt einen Raum schafft, in dem der Vorstand aktuelle strategische Fragestellungen zur Diskussion stellt – bevor Entscheidungen gefallen sind. Es verschiebt nicht die Tagesordnung, sondern ergänzt sie um einen offenen, vertraulichen Diskussionsrahmen.

Besonders wertvoll ist, dass die unterschiedlichen Expertisen der Aufsichtsratsmitglieder aktiv zur Anwendung kommen – nicht reaktiv zu Beschlussvorlagen, sondern vorausschauend im Rahmen eines themenzentrierten Dialogs. Diese Form des Austauschs stärkt das Selbstverständnis des Gremiums als kollektiver Sparringspartner – insbesondere bei Zukunftsfragen, die nicht mit einem klaren Ja oder Nein beantwortet werden können.

Zugleich stärkt das Format die Beziehung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Wenn der Vorstand ein Thema bewusst öffnet, statt nur Berichte abzugeben, signalisiert er Vertrauen – und lädt zur Mitgestaltung ein. Der Aufsichtsrat wiederum kann zeigen, dass er nicht nur kontrolliert, sondern Denkipulse gibt – ohne dabei seine Rolle zu überschreiten.

So wird aus einem strukturellen Element ein kulturelles: »What's on your mind?« steht für einen Umgang auf Augenhöhe, der strategische Diskussion fördert und gleichzeitig den Governance-Rahmen wahrt.

Learnings und Übertragbarkeit: Kleine Intervention – große Wirkung

Was das Format »What's on your mind?« so überzeugend macht, ist seine Niedrigschwelligkeit: Es erfordert keine zusätzliche Sitzung, keine aufwendige Vorbereitung, keine formale Entscheidung. Und dennoch kann es zu einer positiven Dynamik zwischen Vorstand und Aufsichtsrat beitragen.

Damit es funktioniert, braucht es allerdings einige grundlegende Voraussetzungen:

Vertrauen: Der Vorstand muss bereit sein, auch unvollständige Gedanken zu teilen. Und der Aufsichtsrat muss mit dieser Offenheit verantwortungsvoll umgehen – nicht zur Bewertung, sondern zur Unterstützung.

Klarheit über Rollen und Erwartungen: Das Format lebt davon, dass der Aufsichtsrat Impulse gibt, aber keine Entscheidungen vorgreift. Es bleibt beim Vorstand, mit den Anregungen weiterzuarbeiten.

Ein gemeinsames Verständnis von strategischer Relevanz: Die Themen sollten nicht beliebig gewählt werden, sondern echten Diskussionswert haben – idealerweise mit Blick auf Innovation, Transformation oder unternehmerische Weichenstellungen.

Gerade weil das Format so schlank ist, lässt es sich im bestehenden Sitzungsrhythmus integrieren – ohne Mehraufwand, aber mit deutlich mehr Tiefgang im strategischen Austausch.

Fazit:

Gerade in Zeiten tiefgreifender Transformationen ist es entscheidend, dass Aufsichtsräte nicht nur rückblickend kontrollieren, sondern vorausschauend mitdenken und Rat geben. Das Format »What's on your mind?« hat mir gezeigt, wie viel Wirkung entstehen kann, wenn man im Gremium bewusst Raum für strategische Fragen schafft – jenseits von Vorlagen, Zeitdruck und Formalien. ←

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

Autorin: **Dr. Astrid Gundel**



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

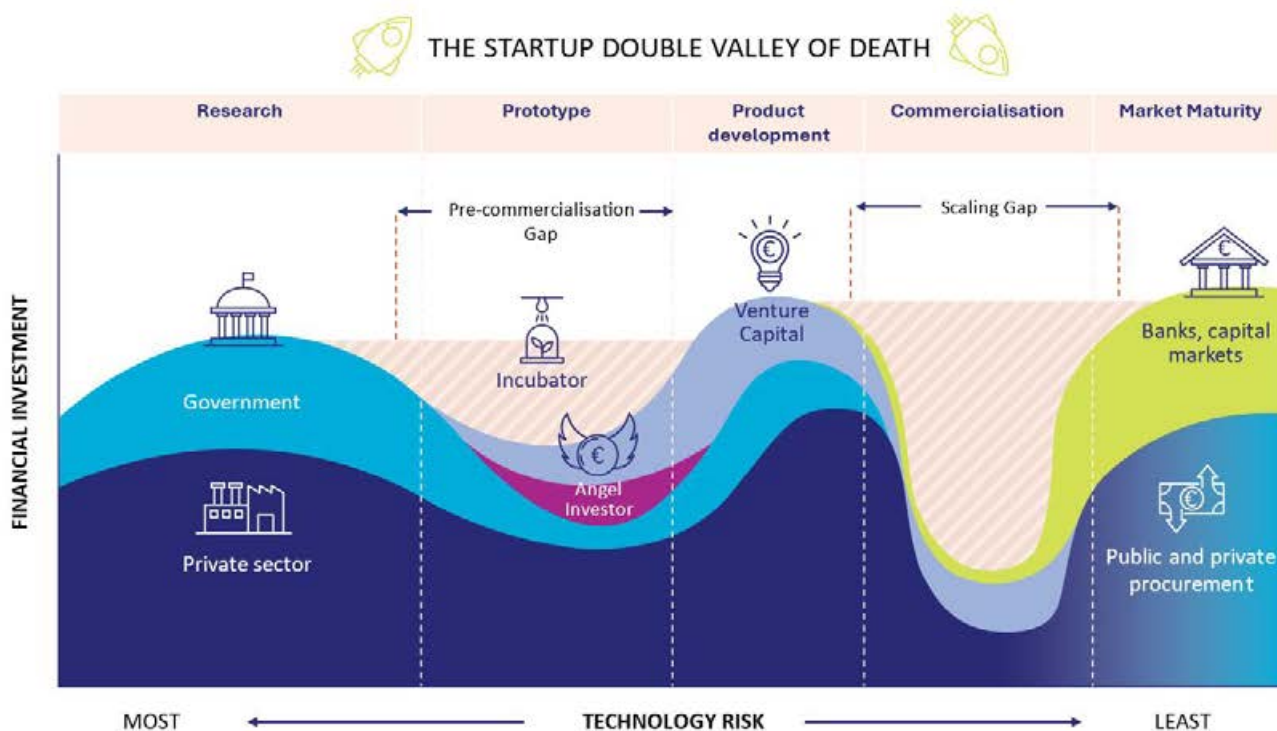
Bis zu ihrer Marktreife haben europäische Start-ups mit zwei »Todestälern« zu kämpfen: Das erste manifestiert sich, wenn Innovationen nicht zu marktfähigen Produkten werden, das zweite, wenn Unternehmen Schwierigkeiten zu skalieren haben (vgl. Abbildung). Dies geht aus einer Mitteilung der EU-Kommission von Ende Mai 2025 hervor, in der die Strategie für bessere Rahmenbedingungen für Start- und Scale-ups erläutert wird.¹ 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: **Simplified illustration of the startup double valley of death**



¹ 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



Herausforderungen für das Innovationssystem Europa

Autor: **Dr. Reinhard Ploss**

Die Herausforderungen für Europa im internationalen wirtschaftlichen Wettbewerb nehmen zu, in letzter Zeit ist eine Erosion der Position zu erkennen. Das wird auch in Deutschland deutlich – auch wenn es zahlreiche Bereiche gibt, in denen man stark ist. In den Zukunftsthemen wie Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Fintech, Biotechnologie und Life Sciences liegt Europa im internationalen Vergleich zurück.

Ein Ansatz aufzuholen, ist, die Innovation erheblich zu beschleunigen. Eigentlich sind die Bedingungen hierfür nicht schlecht: In der Wissenschaft ist Europa in vielen Bereichen stark, zum Teil sogar führend. Das genügt allerdings nicht, denn Innovationen sind Realität gewordene Ideen und die entwickelten Produkte müssen skaliert werden können. Hier sind zahlreiche Hürden zu überwinden: von der Idee zum Prototyp, zur Serienreife und schließlich zu einer international wettbewerbsfähigen Größe. Zunehmend sind Innovationen systemischer Natur, d. h., sie entstehen durch Zusammenwirken mehrerer Faktoren. Dies lässt sich besonders auf dem Gebiet der künstlichen Intelligenz beobachten, in dem Hardware, Algorithmen bzw. Software und Daten zusammenspielen und einander in der Entwicklung bedingen und beschleunigen. Innovation braucht neben den Menschen, die sich dafür begeistern können, einen geeigneten Rahmen, um erfolgreich zu sein. Dazu gehören neben der Finanzierung ein unternehmerisches Umfeld und ein befähigender Handlungsrahmen; es stellt sich die Frage, ob wir in Europa entsprechend aufgestellt sind, um im internationalen Vergleich mithalten zu können. Das gilt gleichermaßen für die großen Unternehmen, die wesentlich zur Innovation beitragen, als auch für Start-ups.

Förderung von Start-ups

In den letzten Jahren gab es viele Anstrengungen, um Start-ups zu entwickeln. Innovationszentren können hier ein Schlüssel zum Erfolg sein. Sie verbinden Investoren mit Gründern; Mentoren leisten Beratung zur Regulatorik und stellen Räumlichkeiten und Netzwerke bereit. Oft findet in der Frühphase ein Screening statt, mit dem man sicherstellt, dass die Ideen einen Bedarf treffen; die Vernachlässigung von Letzterem ist mit ca. 30 Prozent einer der häufigsten Gründe für das Versagen von Start-ups. In Deutschland gibt es etwas mehr als 300 Zentren, u. a. mit der europäischen Nummer eins, UnternehmerTUM in München, die durchaus erfolgreich sind, Start-ups zu entwickeln, und auch das Potenzial haben, Wirtschaftszentren aufzubauen. Das Beispiel UnternehmerTUM zeigt deutlich die Erfolgsfaktoren wie eine breite Investoren- und Gründer-Community, die ein effektives Matching der Interessen ermöglichen.

Bemerkenswert ist des Weiteren, dass nicht nur Investoren für die erste Runde vertreten sind, sondern auch solche, die an der Industrialisierungsphase, also dem Übergang zur Serienreife und Skalierung, interessiert sind. Ebenso bietet sich die Möglichkeit für bestehende Unternehmen, über Zusammenarbeit und Akquisition hinaus auch als Ideen- und Auftraggeber zu fungieren und damit zur Entwicklung der jungen Unternehmen beizutragen.



Dr. Reinhard Ploss ist Vorsitzender des Aufsichtsrats der Knorr-Bremse AG. Des Weiteren ist er Mitglied des Aufsichtsrats der Deutschen Telekom AG und Mitglied verschiedener Beiräte.

Vorsprung der USA und Chinas

Wirtschaftliche Stärke in den Zukunftsbereichen ist sicher nicht nur ein Thema der Start-ups. Ein Blick auf die USA zeigt, dass in den Bereichen der Digitalisierung und der KI viele der großen Spieler bereits längere Zeit tätig sind, dabei haben sie mehrere zum Teil erhebliche Evolutionsschritte hin zur heutigen Dominanz umgesetzt. China hat es dagegen geschafft, einen großen Rückstand aufzuholen. Das Land zeichnet sich nicht nur durch eine ausgeprägte Innovations- und Unternehmenskultur aus, genauso spielen die politischen Rahmenbedingungen eine Rolle. Die USA, aber besonders China könnte somit Follower-Ansätze für Europa liefern.

In China gibt es zahlreiche Innovationshubs, die erheblich über das Konzept der Innovationszentren hinausgehen. Sie sind meist zentral orchestriert und haben, neben entsprechenden Universitäten, ein großes industrielles Umfeld, ähnlich dem Silicon Valley. Neben der massiven industriellen Präsenz dürfte ein Vorteil im längerfristigen Finanzierungsrahmen und bei der Unterstützung der Industrialisierung der Unternehmen liegen, sowohl durch den Staat als auch durch die Industrie selbst, was jedoch nicht immer leicht zu trennen ist. Die Unterstützung in der Wachstumsphase besteht nicht nur in direkten Subventionen, sondern erfolgt genauso durch entsprechende Aufträge, was für die Unternehmen – sowohl etablierte als auch Start-ups – von erheblicher Relevanz ist. Oft ist es der Schlüssel zu einem positiven Business Case. Diese Strategie kann man mit steigender Tendenz auch in den USA beobachten. China setzt zudem sehr zielgerichtet Regulatorik ein, um der eigenen Wirtschaft einen Vorteil zu bieten. Das umfasst neben »local content« auch technische Vorgaben und Abweichungen von internationalen Normen. Letztere werden oft formuliert, aber nicht sofort umgesetzt, sondern man wartet ab, bis die eigene Wirtschaft eine ausreichende Fähigkeit aufgebaut hat.

Folgen für Europa

Die Konsequenz für Europa wäre, dass man die erfolgreichen Konzepte für Start-ups und Innovation in Großunternehmen ausbaut sowie deutlich mehr Unterstützung für die Wachstumsphase bereitstellt, besonders für Bereiche, in denen Europa aufholen muss. Das kann auch durch eine gezielte Vergabe von Aufträgen an lokale Unternehmen erfolgen. Empfehlenswert wäre es außerdem, vorteilhafte Rahmenbedingungen für die Akquisition von Start-ups durch lokale Unternehmen zu schaffen: Zu viele der europäischen Start-ups, besonders in der digitalen Welt, gehen in die USA. Die Tatsache, dass es hierzulande zu wenige Digital Player gibt, erhöht den Handlungsbedarf. Überlegenswert wäre auch, größere Hubs zu unterstützen, die weitere Aktivitäten anziehen. Erfolgreich ist in diesem Bereich z. B. Dresden als ein Zentrum für Chips in Europa.

Ein besonderes Augenmerk sollte man auf die Regulierung legen. Schätzungen gehen davon aus, dass sie für bis zu 20 Prozent der Kosten verantwortlich ist. Regulierungskonzepte aus China sind in Europa zwar kaum umsetzbar. Gleichzeitig steht sich der Kontinent durch seinen sehr risikoaversen Ansatz selbst im Weg. Regulierung kann bei Themen wie dem autonomen Fahren durch klare Regeln Innovation unterstützen. Typischerweise sind sie aber verbotsorientiert und werden extrem granular umgesetzt und bleiben oft zu vage, um einen klaren Handlungsrahmen zu bieten. Dies schwächt die Relevanz Europas als Leitmarkt für Innovation und bremst lokale Akteure. Dagegen scheinen die Regularien für manche globalen Spieler besonders in der Digitalindustrie wenig Auswirkungen zu haben – im Prinzip eine weitere Schwächung von Europa und auch Deutschland. ←

Innovationskraft fördern:

Wie Unternehmen den Nährboden für Kreativität und Innovationen schaffen

Autor*innen: **Prof. Dr. Jana Kühnel** und **Prof. Dr. Ronald Bledow**



Innovation als strategische Notwendigkeit

In Zeiten geopolitischer Unsicherheit, disruptiver Technologien und wachsender ESG-Anforderungen (Environmental, Social, Governance) sind Unternehmen mehr denn je auf ihre Innovationsfähigkeit angewiesen. Innovationsfähigkeit ist kein Zufallsprodukt. Sie entsteht, wenn Organisationen strukturelle, kulturelle und personelle Voraussetzungen schaffen, die es Mitarbeitenden ermöglichen, kreative Ideen zu entwickeln (Ideengenerierung), aus diesen geeignete auszuwählen (Entscheidungsfindung) und umzusetzen (Implementierung). Die Unternehmensleitung trägt hierbei eine zentrale Verantwortung, da sie die Rahmenbedingungen gestaltet, in denen Innovationskraft mehr oder weniger gedeihen kann. Im vorliegenden Beitrag unterbreiten wir Vorschläge zur Förderung von Kreativität und Innovationen aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive.

1 | Psychologische Sicherheit: eine Grundlage für kreative Ideen

Mitarbeitende entwickeln dann kreative – d. h. neuartige und gleichzeitig nützliche – Ideen und probieren neuartige Ansätze aus, wenn sie keine negativen Konsequenzen befürchten müssen. Psychologische Sicherheit beschreibt die Überzeugung eines Menschen, in einem Umfeld zu arbeiten, in dem er offen sprechen, gemachte Fehler eingestehen und Bedenken äußern kann, ohne dafür z. B. verspottet oder abgewertet zu werden. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass psychologische Sicherheit eine wichtige Grundlage für Innovationen ist. Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle, um psychologische Sicherheit zu gewährleisten und zu fördern: Sie müssen Kritik zulassen, Fragen stellen, die es Mitarbeitenden ermöglichen, ihre eigenen Perspektiven und Ideen einzubringen, und offen für abweichende Meinungen und Perspektiven sein.

2 | Handlungsspielraum fördern

Innovative Ideen entstehen in der Regel jenseits starrer Strukturen und Vorgaben. Handlungsspielraum beschreibt den Grad der Freiheit und Flexibilität, den Menschen bei der Ausführung ihrer Arbeitsaufgaben haben und wahrnehmen. Handlungsspielraum umfasst die Flexibilität bei der Aufgabenbewältigung hinsichtlich der zeitlichen Organisation, der Wahl der Arbeitsmittel und des Vorgehens. Handlungsspielraum bei der Arbeit motiviert, da Mitarbeitende Kontrolle über ihr eigenes Handeln erleben. Wenn Mitarbeitende Handlungsspielraum haben, entwickeln sie eher neuartige Herangehensweisen und kreative Problemlösungen. Somit können Unternehmen, die ihren Beschäftigten Freiheiten in der Art und Weise gewähren, wie diese ihre Ziele erreichen, Innovationspotenziale besser ausschöpfen.

3 | Raum für das Experimentieren schaffen und Fehler als Lernchance begreifen

Innovationen sind mit Unsicherheit verbunden und dem Risiko, zu scheitern. Unternehmen, die Innovation fördern wollen, sollten sich aktiv um die Etablierung einer Fehlermanagement- anstelle einer Fehlervermeidungskultur bemühen. Fehlermanagement meint die Praxis einer »offenen Fehlerkultur«, in der Fehler nicht sanktioniert werden, sondern als wertvolle Gelegenheiten zum Lernen und für Verbesserungen bestehender Gegebenheiten und Prozesse angesehen werden. Fehlermanagement unterstützt Innovationen, indem es ein Klima des Experimentierens schafft und Risikobereitschaft fördert. Unternehmen können zudem geschützte Räume für das Experimentieren und das Ausprobieren neuartiger Ansätze schaffen, z. B. in Form von – mit ausreichenden Ressourcen ausgestatteten – »innovation labs« (»corporate incubators«).

Prof. Dr. Jana Kühnel ist Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Goethe-Universität Frankfurt am Main und Senior Research Fellow an der Universität Wien. Im Anschluss an ihre Promotion war sie als Strategy Consultant bei der Boston Consulting Group und als Business Development Agent tätig, bevor sie ihre wissenschaftliche Karriere fortsetzte. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit der Bedeutsamkeit des Schlafs und des Chronotyps für die Arbeit, mit der Erholung von arbeitsbedingtem Stress sowie mit Kreativität und Innovation in Organisationen.



Prof. Dr. Ronald Bledow ist Professor für Organizational Behaviour und Human Resources Management an der Lee Kong Chian School of Business der Singapore Management University. Zuvor war er an der EDHEC Business School in Frankreich und der Ghent University in Belgien tätig. In seiner Forschung konzentriert er sich auf die Dynamiken der Motivation sowie die Grundlagen von Kreativität und Innovation in Organisationen.

4 | Führungskräfte als Ermöglicher statt Entscheider

Personen mit Leitungsverantwortung sollten dazu ermutigt werden, nicht »überregulativ« zu führen (Mikromanagement), sondern Eigenverantwortung zu ermöglichen und vertrauensbasiert zu führen. Vertrauensbasierte Führung beruht auf dem Prinzip, Mitarbeitenden Verantwortung zu übertragen und ihre individuellen Stärken zu fördern. Mikromanagement, d. h. die Überwachung und Kontrolle aller Aufgaben und Prozesse bis ins kleinste Detail, entsteht oft aus der Überzeugung von Führungskräften, so die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen. Dieses Verhalten bedeutet jedoch eine Einschränkung des Handlungsspielraums der Mitarbeitenden und hemmt somit deren Motivation und Kreativität. Unternehmen sollten deshalb auf ein Verständnis von Führung setzen, in dem sich Führungskräfte weniger als Entscheider und vielmehr als Ermöglicher begreifen, d. h. sie coachen, unterstützen und vernetzen. Das verlangt neue Kompetenzen – wie aktives Zuhören, Feedback geben und den Umgang mit Unsicherheit. Bei der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften sollte auf diese Faktoren geachtet und diese gezielt entwickelt werden. Zudem ist es vorteilhaft, wenn die Unternehmensleitung diese Kompetenzen vorlebt.

5 | Zielklarheit und Sinnhaftigkeit: Innovation braucht Orientierung

Mitarbeitende brauchen ein Verständnis dafür, warum ihre kreativen Ideen wichtig sind und wie sie mit diesen zum »großen Ganzen« beitragen. Unternehmen, die ihre strategische Vision glaubhaft kommunizieren und Sinn vermitteln, stärken das Engagement ihrer Mitarbeitenden und somit die Innovationsfähigkeit. Neben der Verankerung von Innovationskraft in der strategischen Vision sollte diese durch die Ableitung konkreter Ziele und die Bestimmung innovationsbezogener KPIs transparent und somit mess- und steuerbar gemacht werden. Bei der Festlegung und Messung quantitativer und qualitativer KPIs sollten auch die zuvor erläuterten psychologischen Grundlagen für Innovationskraft (psychologische Sicherheit, Handlungsspielraum, Führungs- und Fehlerkultur) berücksichtigt werden (z. B. Erfassung im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen). In Unternehmensleitungsgremien sollten innovationsbezogene Kennzahlen regelmäßig eingefordert, kritisch hinterfragt und als Grundlage für Diskussionen genutzt werden.

6 | Vielfalt als Innovationsmotor?

Aktuelle wissenschaftliche Übersichtsarbeiten zeigen, dass Vielfalt hinsichtlich unterschiedlicher Merkmale (wie z. B. Alter, Geschlecht, Erfahrung, Ausbildung oder Persönlichkeit) die Innovationsfähigkeit eines Teams weder per se steigert noch mindert. Unter bestimmten Rahmenbedingungen kann eine diverse Zusammensetzung eines Innovationsteams hinsichtlich Erfahrung und Fähigkeiten positive Effekte haben. Bei hoher Diversität sind wirksame Integrationsmechanismen, die unterschiedliche Perspektiven zusammenführen – wie z. B. eine gemeinsame Vision und offene Kommunikation – für den Erfolg eines Teams ausschlaggebend.

7 | Widersprüche annehmen

Neues entsteht selten durch schnelle und eindeutige Antworten, sondern durch das produktive Austarieren vermeintlicher oder tatsächlicher Gegensätze. Ein sog. Paradox Mindset ermutigt Führungskräfte und Teams, unterschiedliche Ziele und Anforderungen (wie Qualität und Tempo oder Innovation und Effizienz) gleichzeitig ernst zu nehmen. Das bedeutet, Widersprüche anzunehmen und die damit verbundenen Spannungen und Konflikte auszuhalten. Anstatt eines einseitigen Fokus oder eines einfachen Kompromisses erweitert ein Paradox Mindset den Suchraum und stimuliert die Suche nach kreativen Lösungen. Wer Widersprüche annimmt, nutzt mehr Perspektiven und baut Fähigkeiten für nachhaltige Erneuerung auf.

Fazit: Innovationsförderung ist Führungsaufgabe

Innovationskraft ist kein Zufallsprodukt, sondern das Ergebnis überdachter Steuerung und einer vertrauensbasierten Führungskultur. Die Unternehmensleitung ist gefordert, die organisatorischen und kulturellen Rahmenbedingungen für Innovationen zu schaffen. Es gilt, Orientierung zu geben, Verantwortung zu übertragen und Mut zu machen, damit kreative Ideen und Innovationen entstehen können, die Unternehmen zukunftsfähig machen. ←

Dr. Andreas Liebl ist Geschäftsführer der appliedAI Initiative GmbH und der appliedAI Institute for Europe gGmbH, mit dem Ziel, Europas Wettbewerbsfähigkeit im KI Zeitalter sicherzustellen. Er ist Mitglied in der Global Partnership on AI und leitet dort das Thema Innovation & Regulierung von KI neben anderen Beiratsrollen wie im KI Rat Bayern.



Foto: © Thomas Drahuber

Innovation im Zeitalter der KI

Autor: **Dr. Andreas Liebl**

Ein neues Zeitalter der Innovation

Während des diesjährigen Weltwirtschaftsforums (WEF) wurde in geschlossenen KI-Expertenkreisen diskutiert, dass wir mit der Entwicklung großer Sprachmodelle und dem Aufbau riesiger Rechenzentrumskapazitäten in ein Zeitalter eintreten, in dem kognitive Arbeit und Output zunehmend maschinell erbracht werden, d. h. durch mehr Strom mehr Wissensarbeit geleistet wird. Ganz ähnlich, wie physische Arbeiten durch die Dampfmaschine übernommen wurden und mehr Energieeinsatz zu mehr Produkten oder physischer Leistung führt. Im Gegensatz zur Dampfmaschine entwickelt sich KI allerdings laut Experten wie dem Nobelpreisträger Demis Hassabis etwa zehnmals schneller und mit etwa zehnfacher Auswirkung. Wir werden neue Materialien, neue Wirkstoffe, Bildungsmöglichkeiten oder effizientere Software erhalten, die wiederum als Grundlage für weitere Innovationen dienen. Aufgrund der hohen Dynamik darf das Thema Innovation nicht nur durch die Brille der aktuell verfügbaren Technologien zu betrachten, sondern auch die Technologien zu berücksichtigen, die in den kommenden Jahren verfügbar sein könnten.

Der Innovationsprozess als Ausgangsbasis

Innovation ist ein steuerbarer Schaffensprozess, der aus mehreren Phasen besteht: Informationen sammeln, verarbeiten, kombinieren, Hypothesen aufstellen, testen, verbessern und schließlich umsetzen. Bei jedem dieser Schritte kann KI eine wichtige Rolle spielen, indem sie den Innovationsprozess nicht nur erheblich beschleunigt, sondern auch zu neuen Innovationen führen kann, die ohne ihren Einsatz nicht möglich wären.

KI als Innovationsbeschleuniger

In den Jahren 2017 bis 2024 wurden bedeutende Anwendungen im Bereich des klassischen maschinellen Lernens und der generativen KI entwickelt. Diese Technologien haben es ermöglicht, dass Menschen sie als Werkzeuge im Rahmen des Innovationsprozesses einsetzen können. KI-Modelle für komplexe Berechnungen, Tests oder Konstruktionen haben in Teilen die Entwicklungszeiten von Monaten auf Minuten verkürzt. Coding-Assistenten unterstützen Softwareentwickler und steigern die Effizienz um den Faktor 0,3 bis 1. Diese Form der KI-Augmentierung, also die Unterstützung der menschlichen Innovatoren, hat die Innovationszyklen dramatisch beschleunigt. Während bspw. chinesische Unternehmen in diesem Bereich stark investiert haben und entsprechend schnell entwickeln, versuchen europäische Unternehmen derzeit durch eigene KI-Initiativen oder kooperative Ansätze wie in gemeinsamen Industriemodellen (Large Industry Models) aufzuholen.



KI-Agenten als Innovatoren

Seit 2025 arbeiten wir in einem neuen Paradigma. Multiagenten-Systeme (MAS) sind robust und leistungsfähig genug für den praktischen Einsatz, wie zum Beispiel die Steuerung von Lieferketten oder komplexen Aufgaben mehrerer Arbeitsbereiche. KI-Agenten sind große Modelle mit »Reasoning«-Fähigkeiten, die in der Lage sind, Entscheidungen zu treffen, mit ihrer Umwelt zu interagieren und zu handeln. Diese Agenten stellen eine neue Klasse von Mitarbeitenden dar, die auf den Arbeitsmarkt drängt. In MAS übernehmen einzelne Agenten spezifische Aufgaben wie Recherche, Ideengenerierung, Evaluierung oder Coding und arbeiten sowohl miteinander als auch mit Menschen in einem komplexen System zusammen.

Die Auswirkungen dieser Entwicklung sind bereits spürbar. Start-ups in den USA erzielen Jahresumsätze von über 1 Mio. USD pro Mitarbeiter, da jeder Mitarbeitende durch eine Vielzahl von Agenten unterstützt wird. Technologieunternehmen nutzen MAS für die Entdeckung effizienterer Algorithmen (bspw. AlphaEvolve von Google DeepMind mit 35 Prozent effizienteren Matrix-Multiplikationen) oder neuer Chipdesigns, die das Entwickeln nächster KI-Generationen beschleunigen. Dazu bieten spezialisierte Unternehmen MAS für die Durchführung von Forschungsarbeiten in der Pharma-, Chemie-, oder Software-Industrie an, die bereits jetzt bei Spitzenkonferenzen als Ergebnisse akzeptiert und in Fachzeitschriften veröffentlicht wurden. Aber auch europäische Startups profitieren von der Entwicklung. Die neue Version von Lovable, dem am schnellsten wachsenden Start-up der Welt, kann dank des Einsatzes eines MAS signifikant verbesserte Softwareanwendungen wie Apps oder Webseiten innerhalb von Minuten erstellen. Allerdings zeigen Analysen von Cyber-Security Unternehmen auch erhebliche neue Risiken von MAS, die bisher kaum Beachtung finden, und die gesellschaftlichen Auswirkungen rücken zunehmend in den Fokus.

Diese rasante Entwicklung von Multiagenten-Systemen wird eine dramatische Beschleunigung der Entwicklungs- und Innovationszyklen auslösen, die wir bereits jetzt in der Komponentenentwicklung (Minuten statt Wochen für ein neues Hardwaredesign inklusive CAD, Simulation und Baubarkeitsanalyse) oder in der Softwareentwicklung (wöchentliche Release-Zyklen statt quartalsweise oder jährliche) beobachten können. Dabei müssen ganze Prozessabläufe neu konzipiert und Organisationsstrukturen angepasst werden. Menschen werden im Minutenrhythmus Lösungsoptionen erhalten, prüfen, auswählen, weitere Iterationen starten. Die Arbeit übernehmen die Agenten, der Mensch trifft dann Entscheidungen, wenn Verantwortung von Menschen übernommen werden muss.



KI-Agent...

... ist ein Softwareprogramm, welches KI nutzt, um Ziele eigenständig zu verfolgen, Entscheidungen treffen kann und um Aufgaben autonom für einen Nutzer auszuführen.

Multiagenten-Systeme bestehen aus einzelnen KI-Agenten, welche gemeinsam Aufgaben autonom erledigen und so komplexer Probleme lösen. Durch Arbeitsteilung und Spezialisierung soll höhere Effizienz, Steuerbarkeit und höhere Nachvollziehbarkeit erreicht werden.

Die Auswirkungen auf die Rolle des CEO

Die Veränderungen, die durch den Einsatz von KI-Agenten entstehen, haben auch tiefgreifende Auswirkungen auf die Rolle von Führungskräften. Als CEO eines KI-Unternehmens nutze ich die Technologie bereits jetzt, um die Unternehmensstrategie kritisch zu hinterfragen, alternative Szenarien zu erkunden und verschiedene Optionen ausarbeiten zu lassen, die ich als Input für meine eigenen Entscheidungen verwende. In naher Zukunft werden KI-Agenten in der Lage sein, komplexe Aufgabenstellungen zu bearbeiten und konkrete Vorschläge sowie Roadmaps zu entwickeln. Letztendlich werden Aufgaben des CEO-Stabs übernommen, während die Verantwortung beim CEO verbleibt.

Fazit: Gestalten statt abzuwarten

Ob KI als Innovator selbst agiert oder in Kombination mit menschlicher Intelligenz, eines ist sicher: Wir werden eine dramatische Beschleunigung von Innovationen erleben – und Unternehmen müssen sich darauf vorbereiten. Während dieser Artikel hauptsächlich den Einfluss der aktuell verfügbaren Technologien beleuchtet, müssen wir bei einer fortgesetzten Entwicklung davon ausgehen, dass die Auswirkungen von KI auf Innovation und Innovationsgeschwindigkeit sich noch einmal erheblich verstärken werden. Insbesondere KI-basierte Innovationen werden in den kommenden Jahren deutlich zunehmen. Unternehmen, die sich nicht rechtzeitig anpassen, riskieren, den Anschluss zu verlieren und in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Umfeld irrelevant zu werden. Die Zeit zu handeln ist jetzt, um die Chancen, die KI bietet, aktiv zu nutzen und die Zukunft der Innovation mitzugestalten. ←

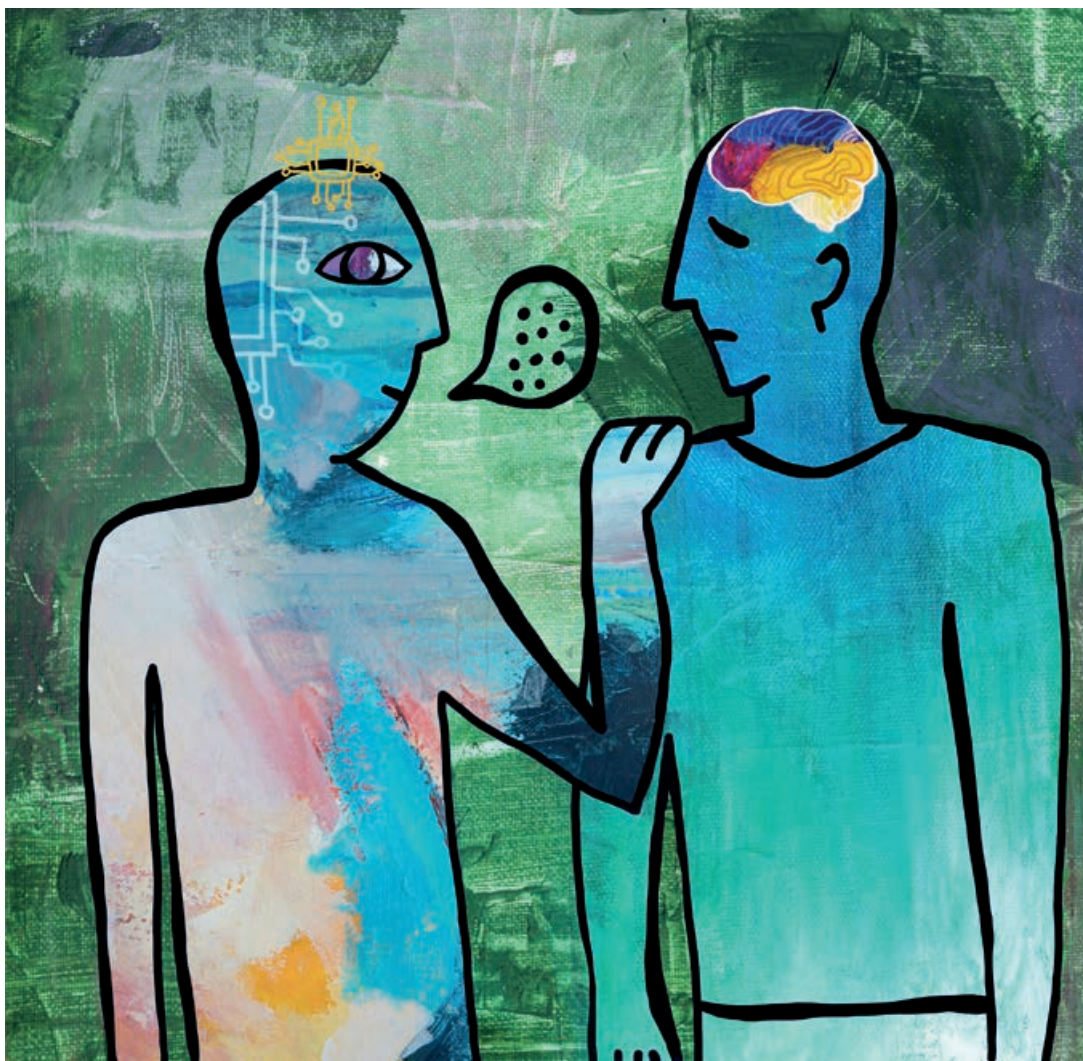
KI im Kontrollorgan und in der Unternehmensführung: zwischen Effizienzgewinn und Denkverlust

Autor: **Prof. Dr. Michael Gerlich**

Wenn Denken ausgelagert wird

Die Einführung generativer KI in den Arbeitsalltag von Unternehmen geschieht mit atemberaubender Geschwindigkeit. Systeme wie ChatGPT, Claude oder Microsofts Copilot schreiben Texte, bewerten Sachverhalte, formulieren Argumente, scheinbar mühelos und in hoher Qualität. Was nach einer neuen Stufe der

Effizienz klingt, birgt jedoch eine kaum beachtete Gefahr: die schleichende **Auslagerung geistiger Eigenleistung**. Psychologisch spricht man von **kognitiver Entlastung**: Der Mensch verlagert Denkprozesse an externe Systeme, ohne dies bewusst zu reflektieren. Früher betraf das das Merken von Telefonnummern oder Terminen, heute betrifft es Urteilsbildung, strategisches Abwägen und argumentative Tiefe.



Prof. Dr. Michael Gerlich ist Head of Center for Strategic Corporate Foresight and Sustainability an der SBS Swiss Business School. Er forscht zu KI, Leadership und gesellschaftlichem Wandel.



Der Gedanke liegt nahe: Die **richtige Nutzung von KI muss erst erlernt werden**. Doch gerade im oberen Führungsbereich herrscht der gegenteilige Eindruck vor: GenAI ist intuitiv, effizient und entlastend. Genau das macht sie gefährlich – nicht als Werkzeug, sondern als **Mechanismus**.

Warum diese Form der Auslagerung nicht vergleichbar ist

Mehrere Studien belegen, dass die Nutzung von GenAI dazu führt, dass Menschen **weniger tiefgründig denken, aber gleichzeitig mehr Vertrauen in deren Antworten entwickeln**:

- Die von Microsoft unterstützte Untersuchung von Lee et al. (2025)¹ zeigt, dass Nutzer sich geistig weniger angestrengt fühlen, aber dennoch überzeugt sind, richtig zu liegen.
- Die MIT-Studie (Kosmyrna et al., 2025)² belegt mithilfe von Hirnstrommessungen, dass die geistige Aktivität in den für kritisches Denken verantwortlichen Bereichen **signifikant abnimmt**, wenn mit einem KI-System gearbeitet wird.
- Unsere eigene Forschung (Gerlich, 2025)³ kommt zu dem Ergebnis, dass unbegleitete KI-Nutzung systematisch zur **geistigen Entlastung** führt, unabhängig von Bildung, Berufserfahrung oder Alter.

In einer Folgestudie mit drei Ländergruppen wurde nachgewiesen, dass Menschen, die mit KI ohne Strukturhilfe arbeiteten, **argumentativ schlechtere Ergebnisse produzierten** als jene, die die Aufgabe ohne KI gelöst hatten. Erst eine gezielte Anleitung zur kritischen Nutzung, mit eigener Hypothesenbildung, Gegenprüfung und Strukturierung, führte zu einem Leistungsvorsprung.

Es wäre ein naheliegender Gedanke, die Auslagerung geistiger Prozesse durch KI mit historischen Entlastungen zu vergleichen. Auch Bücher, Taschenrechner oder Kalendersoftware haben über Jahrhunderte hinweg das menschliche Denken unterstützt. Doch der Vergleich greift zu kurz – denn in Wahrheit vollzieht sich mit GenAI ein **Qualitätssprung der Auslagerung**.

Frühere Hilfsmittel speicherten Daten, vereinfachten Berechnungen oder strukturierten Abläufe, sie **lagerten Information aus**, aber **nicht den Denkprozess selbst**. Die Denkleistung, ob mathematisch, argumentativ oder strategisch, blieb beim Menschen.

GenAI hingegen produziert **formulierende Denkleistungen**. Sie erzeugt plausible Hypothesen, verdichtet Argumente, baut strukturierte Texte mit vermeintlich nachvollziehbaren Schlüssen. Dabei entsteht ein trügerischer Eindruck geistiger Aktivität, obwohl der Nutzer oft nur noch prüft, ob die Formulierung »gut klingt«. Das Denken wirkt präsent, obwohl es bereits **automatisiert** wurde.

Hinzu kommt: GenAI-Systeme sind so trainiert, dass sie den Nutzer **zufriedenstellen** sollen. Sie erkennen Muster in Sprache und Kontext und optimieren ihre Ausgaben auf Zustimmung – nicht auf Irritation oder Konfrontation. In der psychologischen Fachsprache nennt man dies **Bestätigungsneigung**: die Neigung, Informationen zu bevorzugen, die bestehende Überzeugungen stützen. GenAI verstärkt diesen Effekt durch ihre dialogische Freundlichkeit. —————>

Doch selbst wenn der Nutzer versucht, ein KI-Ergebnis später kritisch zu hinterfragen, bleibt ein weiteres Problem bestehen: die **Verankerungsverzerrung**. Das erste Ergebnis, z. B. ein von der KI formulierter Vorschlag, setzt unbewusst einen Bezugsrahmen, innerhalb dessen alle weiteren Gedanken verlaufen. In unseren Studien wurde deutlich: Auch wenn Nutzer später Alternativen prüfen, bleiben sie in **Sprache, Struktur und Richtung** oft nah am KI-Vorschlag.

Was diese Form der Auslagerung so folgenreich macht, ist nicht ihre Präsenz, sondern ihre Unsichtbarkeit. Wer GenAI nutzt, hat oft nicht das Gefühl, weniger zu denken. Er hat das Gefühl, **effizient zu sein**. Genau das macht sie, insbesondere für Führungsgremien, zu einer **unsichtbaren Erosion geistiger Eigenverantwortung**.

Die neue Kluft: gefühlt kompetent, faktisch ausgelagert

Eines der gravierendsten Phänomene im Umgang mit GenAI ist die **Diskrepanz zwischen wahrgenommener Kompetenz und tatsächlicher geistiger Leistung**. Die Systeme erzeugen Texte mit hoher sprachlicher Kohärenz, in korrekter Grammatik, oft in einem Stil, der professioneller klingt als man selbst formulieren würde. Das erzeugt Vertrauen und gleichzeitig eine Form der Selbsttäuschung.

Denn: Wenn Sprache überzeugt, wird sie als *richtig* empfunden, auch wenn Inhalt, Logik oder ethische Tiefe fehlen. In der Forschung ist dieser Mechanismus gut dokumentiert: Menschen verwechseln sprachliche Sicherheit mit inhaltlicher Richtigkeit. Besonders bei GenAI, die in Sekunden ganze Argumentationsketten erzeugt, entsteht so ein **Gefühl geistiger Kontrolle**, das **nicht auf eigenem Denken beruht**.

In Interviews, die wir im Rahmen unserer Studie geführt haben, äußerten viele Teilnehmer, dass sie »die Argumentation übernommen« hätten, weil sie »gut klang«. Beim Nachfragen zeigte sich häufig, dass zentrale Gegenargumente nicht bedacht, Risiken nicht selbst identifiziert oder Prämissen nie überprüft worden waren.

Der eigentliche Denkprozess war **nicht fehlerhaft, sondern entfallen**.

Dieser Mechanismus ist tückisch, weil er das eigene Urteilsvermögen nicht herausfordert, sondern beruhigt. Statt produktiver Zweifel entsteht ein Zustand mentaler Übereinstimmung: *So könnte ich es auch sagen – also stimmt es wohl*. Besonders in Gremien, in denen intellektuelle Vielfalt, abweichende Perspektiven und konträre Meinungen essenziell sind, wirkt dieser Effekt **vereinheitlichend, beruhigend und damit gefährlich**.

Denn wenn alle auf dieselbe Technologie zurückgreifen, dieselben Vorschläge erhalten und dieselbe rhetorische Form nutzen, wird Unterschiedlichkeit nicht mehr sichtbar. Der Diskurs wird nicht ersetzt, sondern **vorzeitig beendet**.

Verantwortung beginnt im Kopf – nicht im Protokoll

Die Nutzung generativer KI in Kontrollgremien wirft eine fundamentale Frage auf: **Wer trägt Verantwortung, wenn das Denken nicht mehr vollständig selbst geleistet wurde?** In juristischer Hinsicht mag klar sein, dass die formale Verantwortung bei den Gremienmitgliedern liegt. Aber was bedeutet Verantwortung, wenn die kognitive Herkunft einer Entscheidung unklar bleibt?

Wenn ein Aufsichtsratsmitglied eine Entscheidungsgrundlage erhält, die teilweise oder vollständig durch GenAI formuliert wurde, wer hat dann die Denkarbeit geleistet? Wer hat abgewogen, wer hat gezweifelt, wer hat bewusst gegen Alternativen entschieden?

Unsere Studien und Praxiserfahrungen zeigen, dass viele Nutzer sich selbst als *Co-Autoren* der KI-Inhalte verstehen, obwohl sie kaum eigenen Denkaufwand investiert haben. Diese **Selbstzuschreibung geistiger Beteiligung** entsteht oft schon durch leichte sprachliche Überarbeitungen. Man passt einen Satz an, ergänzt eine Nuance und hält das Ergebnis anschließend für das eigene. So entsteht eine **Illusion geistiger Autorschaft**, die die tatsächliche Auslagerung verschleiert.

Für Aufsichts- und Kontrollgremien ist diese Dynamik besonders kritisch: Ihre Aufgabe ist nicht das operative Tun, sondern die **sachkundige Prüfung** dessen, was andere tun, auf Basis geistiger Unabhängigkeit und Urteilskraft. Wenn aber der Denkrahmen bereits durch eine KI gesetzt wurde in Struktur, Gewichtung und Sprache, kann diese Urteilskraft **nur schwer rekonstruiert werden**.

Deshalb genügt es nicht, auf »richtig klingende« Vorlagen zu vertrauen. Es braucht eine neue Form **geistiger Selbstführung im Zeitalter generativer Systeme**. Dazu gehören:

- **Transparenz über KI-Einsatz:** Wer mit Unterstützung arbeitet, muss dies nicht nur offenlegen, sondern auch methodisch reflektieren.
- **Verpflichtung zur eigenen Hypothesenbildung:** Entscheidungen müssen nicht nur geprüft, sondern *von innen heraus* nachvollzogen werden.
- **Reflexionsräume im Gremium:** KI-generierte Inhalte dürfen nicht direkt zur Beschlussfassung führen, sie müssen durch menschliche Vielfalt gespiegelt werden.

Denn Kontrolle ist nicht nur eine Frage institutioneller Funktion, sie ist eine **geistige Haltung**. Und diese Haltung darf nicht an ein System delegiert werden, das auf sprachliche Kohärenz statt auf kritische Unvollkommenheit optimiert ist.

Fazit: Denken ist keine Option, sondern Pflicht

Generative KI wird die Arbeitswelt verändern, das steht außer Frage. Doch inmitten dieser technologischen Dynamik braucht es Instanzen, die **nicht nur Ergebnisse abnicken, sondern verstehen, wie diese entstanden sind**. Gremien tragen Verantwortung nicht nur für Entscheidungen, sondern für die Denkprozesse, die zu diesen Entscheidungen führen.

Die zentrale Erkenntnis aus den vorliegenden Studien und praktischen Beobachtungen lautet:

Die Nutzung von GenAI fühlt sich einfach an, aber sie ist kognitiv anspruchsvoll, wenn man sie richtig betreibt.

Wer mit generativer KI arbeitet, muss:

- seine Denkprozesse offenhalten,
- Hypothesen formulieren, bevor Antworten gesucht werden,
- Gegenpositionen einholen, bevor ein Konsens entsteht und
- reflektieren, bevor übernommen wird.

Diese Form der geistigen Selbstdisziplin ist **erlernbar, aber nicht selbstverständlich**. Sie verlangt methodisches Wissen, kognitive Schulung und institutionelle Erwartungen.

Denn eines ist sicher:

- Wer GenAI nur nutzt, um weniger selbst zu denken, macht sich ersetzbar.
- Wer GenAI so nutzt, dass sie das eigene Denken strukturiert herausfordert, wird unverzichtbar.

Der Weg in eine durch KI gestützte Zukunft beginnt nicht mit Technologie, sondern mit einer bewussten **Kultur des Denkens**. Vorstände und Aufsichtsräte sollten diesen Anspruch an sich selbst stellen und ihn als Richtschnur für den Rest des Unternehmens begreifen. ←

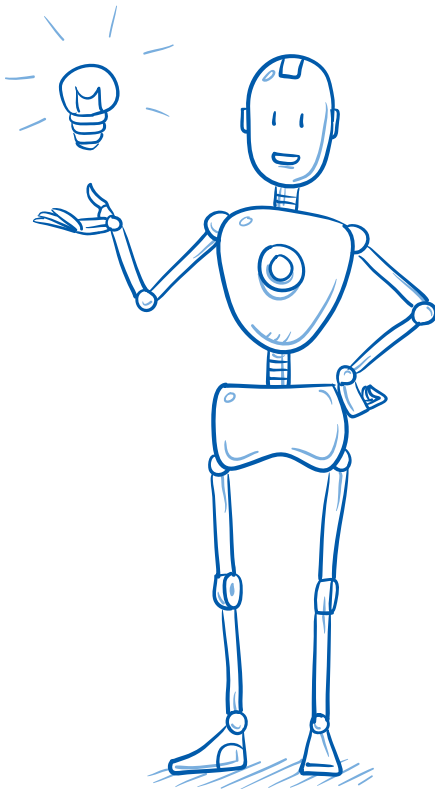


QUELLENHINWEISE

- 1 Kosmyrna, N., Hauptmann, E., Yuan, Y., Situ, J., Liao, X.-H., Beresnitzky, A., Braunstein, I., & Maes, P. (2025). *Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task*. arXiv preprint. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2506.08872>
- 2 Lee, H.-P. (Hank), Sarkar, A., Tankelevitch, L., Drosos, I., Rintel, S., Banks, R., & Wilson, N. (2025). *The Impact of Generative AI on Critical Thinking: Self-Reported Reductions in Cognitive Effort and Confidence Effects From a Survey of Knowledge Workers*. In *Proceedings of the 2025 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '25)*. Association for Computing Machinery, New York, NY, Article 1121, 1–22. <https://doi.org/10.1145/3706598.3713778>
- 3 Gerlich, M. (2025). *AI Tools in Society: Impacts on Cognitive Offloading and the Future of Critical Thinking*. *Societies*, 15(1), 6. <https://doi.org/10.3390/soc15010006>

DABUS-Beschluss: Künstliche Intelligenz bleibt Werkzeug – und das wirft neue Fragen im Patentrecht auf

Autoren: **Francois Maartens Heynike, LL.M.**, und **Dr. Daniel Taraz, LL.M.**



Im Juni 2024 entschied der Bundesgerichtshof (BGH) über die deutsche Patentanmeldung des US-Forschers Stephen Thaler.¹ Thaler hatte die von ihm entwickelte künstliche Intelligenz (KI) »Device for the Autonomous Bootstrapping of Unified Sentience« (DABUS) als alleinige Erfinderin angegeben. Das deutsche Patent- und Markenamt (DPMA) wies die Anmeldung insgesamt zurück; in der daraufhin beim Bundespatentgericht (BPatG) eingelegten Beschwerde beantragte Thaler:

- DABUS allein als Erfinder zuzulassen, ergänzt um »c/o S. Thaler« (Hauptantrag);
- die Feststellung, dass eine Erfinderbenennung entbehrlich sei (Hilfsantrag 1);
- Thaler als Erfinder mit Hinweis in der Beschreibung »von DABUS geschaffen« (Hilfsantrag 2); Thaler als Erfinder mit Zusatz in der Benennung »hat DABUS veranlasst, die Erfindung zu generieren« (Hilfsantrag 3).

Das Gericht wies den Hauptantrag sowie die Hilfsanträge 1 und 2 zurück und erkannte bloß den Hilfsantrag 3 an, weil nach deutschem Recht nur ein Mensch Erfinder sein könne. Die Präsidentin des DPMA legte gegen die Entscheidung Rechtsbeschwerde zum BGH ein, der den Hauptantrag sowie Hilfsanträge 1 und 2 zurückwies; nur Hilfsantrag 3 blieb bestehen und wurde entsprechend dem BPatG zuerkannt.

Der BGH bestätigte im Kern die Linie der Vorinstanz: Nach § 37 Abs. 1 PatG kann ausschließlich eine natürliche Person Erfinder sein; Maschinen fehlt sowohl die Rechtsfähigkeit als auch die Fähigkeit zu einer »schöpferischen Betätigung« im patentrechtlichen Sinn. Der Senat betonte die systematische Verknüpfung zwischen § 37 Abs. 1 PatG und § 6 PatG: Die Stellung als Erfinder ist nicht nur das Ergebnis eines tatsächlichen Vorgangs, sondern begründet auch das Recht auf das Patent nach § 6 PatG sowie das Erfinderpersönlichkeitsrecht, das die persönliche schöpferische Leistung würdigt und nur natürlichen Personen zukommt. Damit scheiterten der Hauptantrag und Hilfsantrag 1 endgültig.

¹ Vgl. BGH, Beschluss vom 11.6.2024 – X ZB 5/22, online abrufbar unter www.bundesgerichtshof.de

Francois Maartens Heynike, LL.M., ist Partner und Rechtsanwalt bei KPMG Law und leitet den Bereich IT- und Datenschutzrecht. Er ist spezialisiert auf die rechtliche Begleitung national und international tätiger Unternehmen bei komplexen IT- und Digitalisierungsprojekten. Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die rechtliche Beratung zur digitalen Transformation, zum Einsatz neuer Technologien und zur Einführung innovativer Geschäftsmodelle. Zudem berät er Unternehmen und Banken zu allen datenschutzrechtlichen Fragestellungen, z. B. bei globalen DSGVO-Compliance-Projekten, zu internationalem Datenverkehr und zu Themen der Cybersicherheit.



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, Cybersicherheitsrechts, der digitalen Transformation und zum Einsatz neuer Technologien.



Hilfsantrag 2 wurde als unzulässig zurückgewiesen, weil der geplante Satz in der Beschreibung einen Widerspruch zur zwingend eindeutigen Erfinderbenennung darstellte und gegen das Änderungsverbot des § 38 S. 1 PatG verstieß, da es sich nicht um die Berichtigung einer offensichtlichen Unrichtigkeit und zudem um einen fehlenden Prüfungsantrag handelte.

Hilfsantrag 3 akzeptierte der BGH als frist- und formgerecht. Thaler ließ sich selbst als Erfinder eintragen und fügte deklaratorisch hinzu, er habe DABUS »zur Generierung der Erfindung veranlasst«. Dieser Zusatz ist für die rechtliche Stellung des Patents unschädlich und stellt klar, dass die KI nicht als (Mit-)Erfinderin beansprucht wird. Das DPMA musste daraufhin das Prüfungsverfahren mit dieser zulässigen Erfinderbenennung fortführen.

Entscheidend ist der formale Charakter der Zurückweisungsgründe: Die Patentanmeldung scheidet nicht an der technischen Qualität der Erfindung, sondern allein daran, dass ohne menschliche Erfinderbenennung die zwingenden Anforderungen der §§ 37 und 42 PatG nicht erfüllt sind. Sobald ein zulässiger menschlicher Erfinder genannt wird, kann die materielle Prüfung regulär stattfinden.

Der BGH stellte zudem klar, er sehe »weder die Möglichkeit noch die Notwendigkeit eines abweichenden Verständnisses« der Normen im Hinblick auf KI.² Durch Wortlaut- und Systematikauslegung ergebe sich eindeutig, dass nur natürliche Personen Träger der Erfinderrechte sein können.

Für Unternehmen bringt der Beschluss folgende Klarheit:

- Erstens steht der Einsatz von KI-Systemen einer Patentierung nicht im Wege, sofern ein identifizierbarer menschlicher Beitrag den erfinderischen Inhalt wesentlich beeinflusst; dieser Beitrag kann in der Problemformulierung, der Modellwahl oder im Training sowie in der Interpretation der Ausgaben liegen.
- Zweitens empfiehlt sich eine präzise Dokumentation aller kreativen Entscheidungen, um im Prüfverfahren deutlich machen zu können, wessen schöpferische Leistung die Anmeldung trägt. Andernfalls bleibt allein der Schutz als Know-how oder über andere immaterielle Rechtspositionen.

Der Beschluss wirft jedoch weiter reichende Fragen auf:

- Was passiert, wenn hochautonome Systeme Erfindungen hervorbringen, bei denen kein menschlicher Beitrag mehr als schöpferisch identifizierbar ist?
- Muss der Gesetzgeber den Erfinderbegriff neu fassen oder ein Sui-generis-Schutzrecht schaffen?
- Welche Rolle spielt künftig der »durchschnittliche Fachmann«, wenn generative Modelle Routine-Problemlösungen automatisieren – sinkt dadurch die Hürde der erfinderischen Tätigkeit?
- Wie sind Arbeitnehmer- und Haftungsregeln anzupassen, wenn der kreative Anteil zwischen Mensch und Maschine diffundiert?

Im internationalen Kontext könnte eine fehlende Harmonisierung des KI-Erfinderrechts Forum Shopping begünstigen und den Druck auf multilaterale Lösungen erhöhen. Die DABUS-Entscheidung klärt das Heute und markiert zugleich den Einstieg in eine breitere Debatte über das Patentsystem von morgen.

2 Vgl. BGH, a. a. O., Rz. 31



Zukunftsfähigkeit im Fokus: Prioritäten in Zeiten der Transformation

Autorin: **Dr. Ladislava Klein**

Trotz geopolitischer Spannungen und wirtschaftlicher Unsicherheiten richten deutsche Unternehmen ihre Strategien klar auf die digitale Transformation aus. Der Future Readiness Monitor 2025 von KPMG zeigt, wie Führungskräfte in Schlüsselthemen wie Cybersecurity, Automatisierung, künstliche Intelligenz und Workforce Transformation investieren – während Nachhaltigkeit an strategischer Bedeutung verliert.

Die Teilnehmenden wurden um ihre Einschätzungen zur Lage ihres Unternehmens bezüglich des wirtschaftlichen Stimmungsbildes (Optimismus), zur derzeitigen Aufstellung bei geschäftsentscheidenden Faktoren (Reifegrad), zu aktuellen Aktivitäts- und Investitionsschwerpunkten (Investitionspriorität) und zur Bedeutung zukünftiger Herausforderungen (Relevanz) gebeten.

Kernerkenntnisse im Überblick

Cybersecurity bleibt Topthema: 94 Prozent der Befragten sehen höchste Relevanz, 78 Prozent wollen weiter investieren.

Automatisierung und KI im Fokus: Nur 44 Prozent fühlen sich gut aufgestellt, rund 70 Prozent planen verstärkte Investitionen.

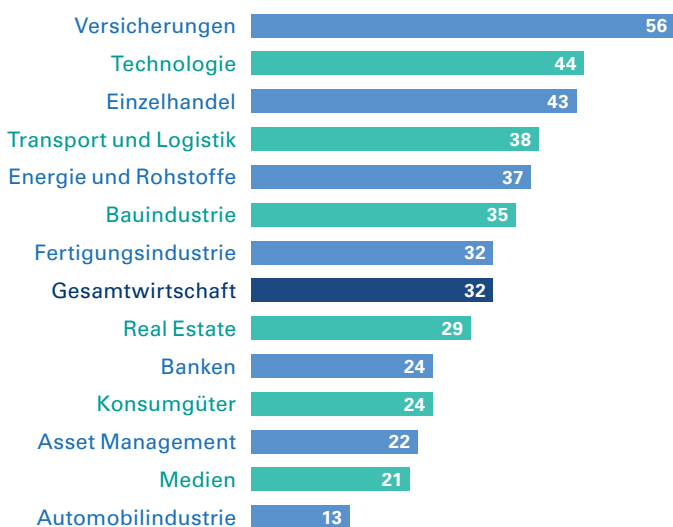
Workforce Transformation: Acht von zehn Unternehmen wollen digitale Kompetenzen ihrer Belegschaft ausbauen.

Geopolitik und Regulierung als strategische Risiken: Die Investitionsbereitschaft steigt, der Reifegrad ist unterschiedlich.

ESG-Themen stagnieren: Der Reifegrad steigt zwar, aber Klimarisiken und Nachhaltigkeit verlieren an Relevanz.

Zukunftsausblick positiv – aber branchenabhängig: 71 Prozent der Befragten sind insgesamt optimistisch; 32 Prozent sogar sehr optimistisch (Versicherungs- und Techbranche deutlich zuversichtlicher als Automobilindustrie oder Medien).

Abbildung 1: Anteil der Unternehmen je Branche, die ihre Zukunftsaussichten für die nächsten drei Jahre als »sehr optimistisch« einschätzen



Quelle: KPMG in Deutschland, 2025



»Cybersecurity, KI, Automatisierung – die Prioritäten in den Unternehmen sind klar gesetzt. Jetzt kommt es darauf an, dass Unternehmen ihre Investitionen gezielt dorthin lenken, wo sie noch zu wenig Substanz haben. Und das betrifft nicht nur Technologien, sondern auch Strukturen und Kompetenzen. Der größte Hebel liegt in der Umsetzung.«

Dr. Ladislava Klein, CMO, Mitglied des Vorstands, Bereichsvorständin für Familienunternehmen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

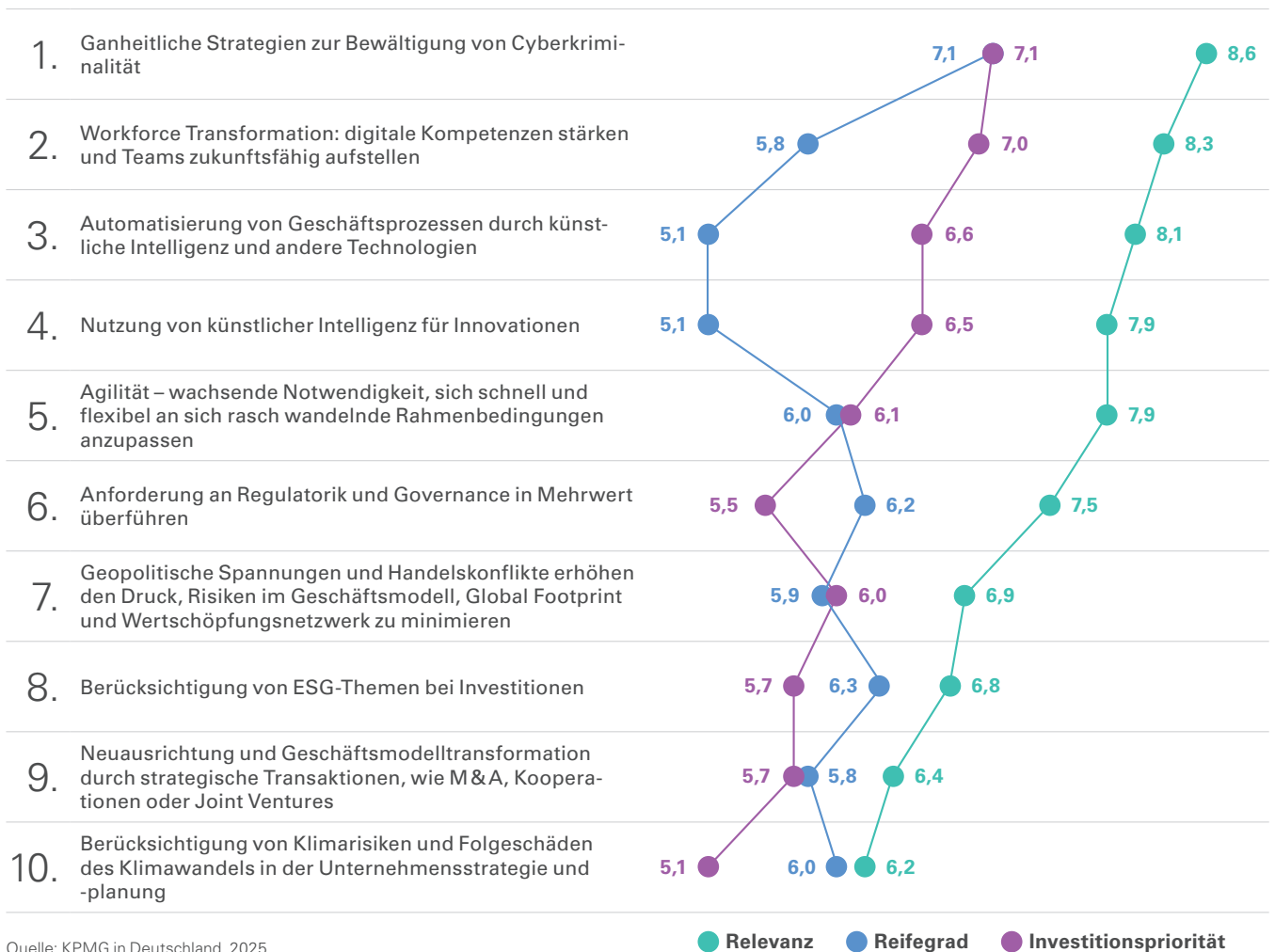
Globale Risiken, lokaler Investitionsdruck

Die digitale Transformation bleibt der zentrale Hebel für Wettbewerbsfähigkeit. Cybersecurity, KI und Automatisierung zählen zu den dringlichsten Zukunftsaufgaben. Besonders auffällig: Unternehmen investieren dort, wo die Umsetzungslücken am größten sind.



Abbildung 2: Relevanz abgefragter Trendthemen aus Sicht der Befragten nebst Einschätzung des korrespondierenden Reifegrads des eigenen Unternehmens sowie Investitionsprioritäten in den kommenden drei Jahren

Befragung der Teilnehmenden: Wie hoch bewerten Sie auf einer Skala von 0 (sehr gering) bis 10 (sehr hoch) ...



Quelle: KPMG in Deutschland, 2025

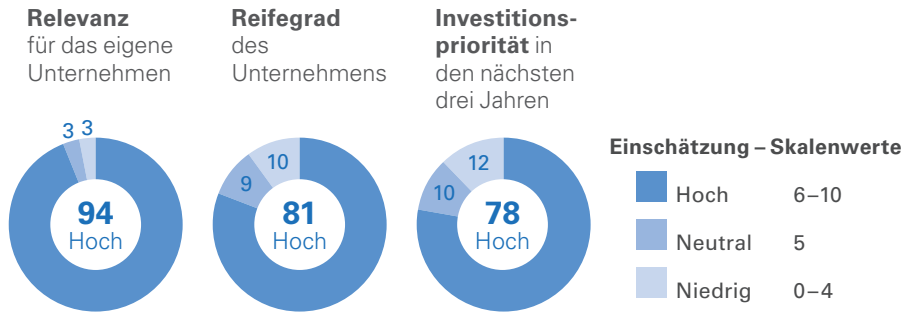
Investitionen folgen den größten Lücken in der Umsetzung

Cybersecurity

Cybersecurity bleibt Kernthema. 94 Prozent der Befragten schätzen die Relevanz für das eigene Unternehmen als hoch ein.

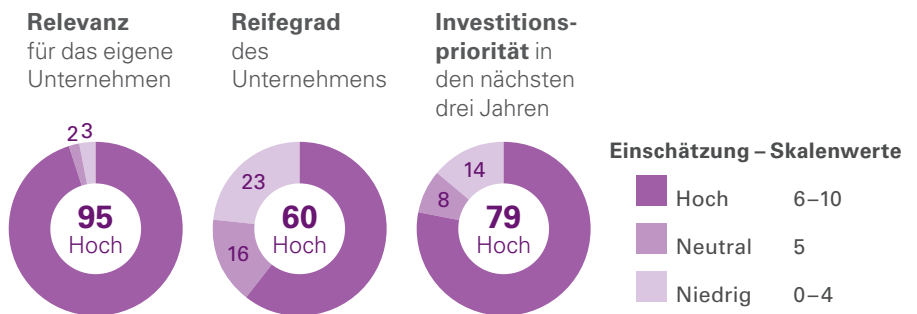
81 Prozent bewerten den Reifegrad ihres Unternehmens in diesem Bereich ebenfalls als hoch.

Trotzdem geben 78 Prozent an, dass Cybersecurity weiterhin eine hohe Investitionspriorität besitzt.



Workforce Transformation

Die Transformation der Belegschaft steht weit oben auf der Agenda. 79 Prozent der Unternehmen planen Maßnahmen, um die (digitalen) Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden auszubauen.

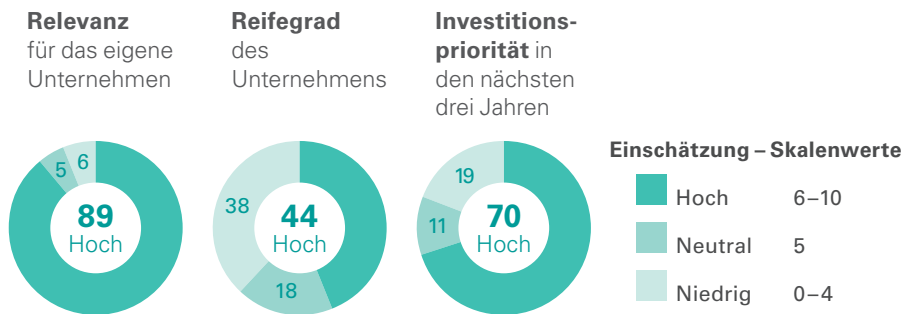


Automatisierung von Geschäftsprozessen durch KI und andere Technologien

89 Prozent der Befragten bewerten die Relevanz für ihr Unternehmen als hoch – ein Anstieg gegenüber dem Vorjahr.

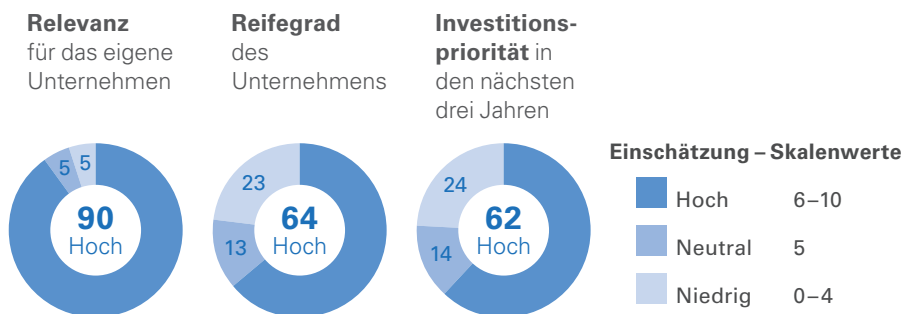
Beim Reifegrad zeigt sich dagegen weiterhin eine deutliche Lücke: Nur 44 Prozent schätzen ihr Unternehmen hier als weit entwickelt ein; mit durchschnittlich 5,1 Punkten ist dies im Themenvergleich der niedrigste Wert.

Entsprechend hoch fällt die Investitionsbereitschaft aus: 70 Prozent der Unternehmen planen, das Thema in den kommenden drei Jahren mit hoher Priorität voranzutreiben.



Agilität

Rund zwei Drittel der Unternehmen (64 Prozent) sehen sich beim Thema Agilität bereits gut aufgestellt.



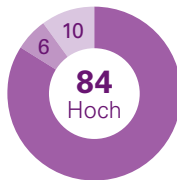
Angaben in Prozent. Differenzen zu 100 Prozent aufgrund von Rundungsdifferenzen.
Quelle: KPMG in Deutschland, 2025

Strategische Risiken im Wandel

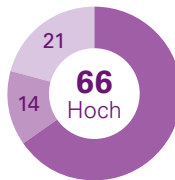
Regulatorik und Governance

Beim Thema Regulatorik und Governance hat sich der Reifegrad deutlich verbessert: 66 Prozent der Befragten schätzen ihren Reifegrad bereits als hoch ein und 51 Prozent sehen hier eine hohe Investitionspriorität. Damit liegt Governance im Vergleich zu den übrigen neun Themen der Studie auf dem vorletzten Rang – es gehört also zu den eher nachrangig priorisierten Themen.

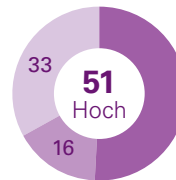
Relevanz
für das eigene Unternehmen



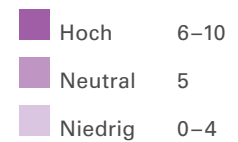
Reifegrad
des Unternehmens



Investitions-
priorität in
den nächsten
drei Jahren



Einschätzung – Skalenwerte



Geopolitische Risiken

Geopolitische Risiken rücken stärker in den Fokus. Für 60 Prozent der Befragten hat das Thema eine hohe Investitionspriorität. Allerdings unterscheiden sich die Einschätzungen zwischen den Branchen deutlich.

Relevanz
für das eigene Unternehmen



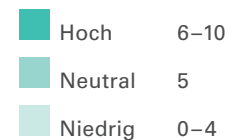
Reifegrad
des Unternehmens



Investitions-
priorität in
den nächsten
drei Jahren



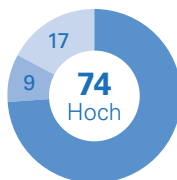
Einschätzung – Skalenwerte



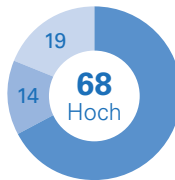
ESG verliert an strategischer Zugkraft

Trotz gestiegenem Reifegrad – 68 Prozent der Unternehmen bewerten sich hier als gut aufgestellt – verliert **ESG** an Bedeutung. Im Vergleich der zehn untersuchten Themen landet ESG aktuell auf dem letzten Platz.

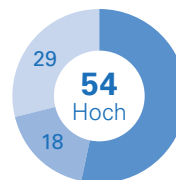
Relevanz
für das eigene Unternehmen



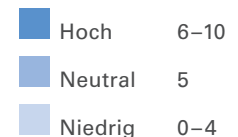
Reifegrad
des Unternehmens



Investitions-
priorität in
den nächsten
drei Jahren



Einschätzung – Skalenwerte



Angaben in Prozent. Differenzen zu 100 Prozent aufgrund von Rundungsdifferenzen.
Quelle: KPMG in Deutschland, 2025



VERTIEFUNGSHINWEIS

Die Ergebnisse basieren auf dem **Future Readiness Monitor 2025** von KPMG, für den im März 2025 570 Führungskräfte aus 19 Branchen befragt wurden. Bewertet wurden Optimismus, Relevanz, Reifegrad und Investitionspriorität von zehn Zukunftsthemen. Die Ergebnisse wurden am **25. Juni 2025** beim KPMG Zukunftsgipfel vorgestellt.

Der Future Readiness Monitor ist online abrufbar unter [Future Readiness Monitor 2025](#).





Christian Tobias Pfaff, Audit Committee Institute e.V.

Arbeitsprogramm der EU-Kommission – ein Überblick Autor: Christian Tobias Pfaff

Im Oktober 2025 hat die Kommission ihr weiteres Arbeitsprogramm für 2026 vorgestellt. Die Arbeitsprogramme orientieren sich an den politischen Leitlinien 2024–2029 und zeigen, mit welchen Initiativen und welcher geplanten Regulation in den kommenden Quartalen zu rechnen ist. Der Überblick zum Stand 2025 und der aufgezeigte Ausblick für 2026 hilft, sich auf Initiativen und eventuelle Konsultationsphasen bereits frühzeitig einzustellen.















EU Commission work programme 2025 – Initiativen und geplante Regulationen


Q I / 2025


-  **Action plan on the cyber-security of hospitals and healthcare providers**
COM(2025) 10 final
veröffentlicht: 15.1.2025
-  **Competitiveness Compass**
COM(2025) 30 final
veröffentlicht: 29.1.2025
-  **Vision for Agriculture and Food**
COM(2025) 75 final
veröffentlicht: 19.2.2025
-  **Action plan on affordable energy**
COM(2025) 79 final
veröffentlicht: 26.2.2025
-  **Clean Industrial Deal**
COM(2025) 85 final
veröffentlicht: 26.2.2025
-  **First Omnibus package on sustainability**
EU-Richtlinie 2025/794 vom 14.4.2025
COM(2025) 81 final
COM(2025) 87 final
veröffentlicht: 26.2.2025
-  **Second Omnibus package on investment simplification**
COM(2025) 84 final
veröffentlicht: 26.2.2025
-  **Union of Skills**
COM(2025) 90 final
veröffentlicht: 5.3.2025
-  **Roadmap for Women's Rights**
COM(2025) 97
veröffentlicht: 7.3.2025
-  **New common approach on returns**
COM(2025) 101 final
veröffentlicht: 11.3.2025
-  **Critical Medicines Act**
COM(2025) 102 final
veröffentlicht: 11.3.2025
-  **White Paper on the Future of European Defence**
JOIN(2025) 120 final
veröffentlicht: 19.3.2025
-  **Communications on a Savings and Investment Union**
COM(2025) 124 final
veröffentlicht: 19.3.2025
-  **EU Preparedness Union Strategy**
JOIN(2025) 130 final
veröffentlicht: 26.3.2025


Q II / 2025

-  **ProtectEU: a European Internal Security Strategy**
COM(2025) 97 final
veröffentlicht: 1.4.2025
-  **AI Continent Action Plan**
COM(2025) 165 final
veröffentlicht: 9.4.2025
-  **Roadmap towards ending Russian energy imports**
COM(2025) 440 final
veröffentlicht: 6.5.2025
-  **Third Omnibus package on common Agricultural Policy simplification package**
COM(2025) 236 final
veröffentlicht: 14.5.2025
-  **Single Market Strategy**
COM(2025) 500 final
veröffentlicht: 21.5.2025
-  **Fourth Omnibus package, including on small mid-caps and removal of paper requirements**
COM(2025) 501 final
COM(2025) 502 final
COM(2025) 503 final
COM(2025) 504 final
COM(2025) 258 final
veröffentlicht: 21.5.2025
-  **EU strategic approach to the Black Sea / Black Sea Strategy**
JOIN(2025) 135 final
veröffentlicht: 28.5.2025
-  **EU Start-up and Scale-up Strategy**
COM(2025) 270 final
veröffentlicht: 28.5.2025
-  **European Water Resilience Strategy**
COM(2025) 280 final
veröffentlicht: 4.6.2025
-  **Ocean Pact**
COM(2025) 281 final
veröffentlicht: 5.6.2025
-  **Review of the Securitisation Framework**
COM(2025) 825 final
COM(2025) 826 final
veröffentlicht: 17.6.2025
-  **EU Space Act**
COM(2025) 335 final
veröffentlicht: 25.6.2025

Legende

 Initiativen mit großem Vereinfachungspotenzial

 Gesetzesvorhaben

 Rechtsakt ohne Gesetzescharakter

Policy objectives:

[Text] Sustainable prosperity and competitiveness

[Text] Defence and security

[Text] People, societies and social model

[Text] Food security, water and nature

[Text] Democracy and values

[Text] A global Europe

EU Commission work programme 2025 – Initiativen und geplante Regulationen




Q III / 2025

-  **European Climate Law amendment**
 COM(2025) 524 final
 veröffentlicht: 2.7.2025
-  **Quantum Strategy of EU**
 COM(2025) 363 final
 veröffentlicht: 2.7.2025
-  **Medical countermeasures Strategy**
 COM(2025) 529 final
 veröffentlicht: 9.7.2025
-  **EU Stockpiling Strategy**
 COM(2025) 528 final
 veröffentlicht: 9.7.2025
-  **Post-2027 Multiannual Financial Framework proposals**
 COM(2025) 553, 554, 565, 560 final
 veröffentlicht: 16.7.2025
-  **New Strategic EU-India Agenda**
 JOIN(2025) 50 final
 veröffentlicht: 17.9.2025

Q IV / 2025

-  **New equality strategies for LGBTIQ**
 COM(2025) 725 final
 veröffentlicht: 8.10.2025
-  **The Pact for the Mediterranean**
 JOIN(2025) 26 final
 veröffentlicht: 16.10.2025
-  **Sustainable Transport Investment Plan**
-  **EU Strategy to support, protect and empower the civil society**
-  **European Democracy Shield**
-  **An EU fit for enlargement: policy reviews and reforms**
-  **Revision of the Sustainable Finance Disclosure Regulation (Offenlegungsverordnung)**
-  **Digital package (Omnibus)**
-  **European Business Wallet**
-  **Targeted revision of the REACH Regulation**
-  **Digital Networks Act**
-  **Industrial Decarbonisation Accelerator Act**
-  **Bioeconomy Strategy**
-  **2030 Consumer Agenda, including an action plan for consumers in the Single Market**
-  **A new action plan to implement the European Pillar of Social Rights**
-  **Quality jobs roadmap**
-  **New equality strategies for Anti-racism**
-  **European Migration and Asylum Strategy**
-  **New rules on drug precursors**
-  **Firearms Trafficking Directive**

Legende

-  Initiativen mit großem Vereinfachungspotenzial
-  Gesetzesvorhaben
-  Rechtsakt ohne Gesetzescharakter

Policy objectives:

- [Text]** Sustainable prosperity and competitiveness
- [Text]** Defence and security
- [Text]** People, societies and social model
- [Text]** Food security, water and nature
- [Text]** Democracy and values
- [Text]** A global Europe

EU Commission work programme 2026 – Initiativen und geplante Regulationen

Q I / 2026

-  **28th Regime for Innovative Companies**
-  **European Innovation Act**
-  **Cloud and AI Development Act and Chips Act**
-  **Electrification action plan, including heating and cooling**
-  **Strengthening energy security**
-  **Qualitative Military Edge programme**
-  **Communication on the Defence Single Market: EU technological base fit for future**
-  **Cohesion: Strategy for outermost regions**
-  **Communication on Eastern border regions**
-  **Intergenerational fairness strategy**
-  **Action plan against cyberbullying**
-  **Gender equality strategy 2026–2030**

Q II / 2026

-  **Public Procurement Act**
-  **Critical Raw Materials Centre**
-  **Quantum Act**
-  **Omnibus to simplify energy product legislation**
-  **European strategy on sustainable tourism**
-  **Omnibus on taxation**
-  **Communication on better regulation**
-  **European Space Shield – action plan**
-  **Strengthening Europol**
-   **Initiative on short term rentals**
-  **Communication on islands and coastal communities**
-  **Anti-poverty strategy**
-  **Strengthening of the Child Guarantee**
-  **Agriculture: Livestock strategy including elements on animal welfare**
-  **Fighting cross-border crime: Strengthening Eurojust**
-  **Enhancing the strategy for the rights of persons with disabilities up to 2030**
-  **Joint Communication on a Middle East strategy, including the transition in Syria and Lebanon**
-  **Communication on humanitarian aid**
-  **Global Health resilience initiative**



EU Commission work programme 2026 – Initiativen und geplante Regulationen

Q III / 2026

Q IV / 2026

- § **European Research Area Act**
- § **European Biotech Act II**
- § **European Product Act**
 - § **Update of the new legislative framework of product rules**
 - § **Update of rules on the market surveillance and compliance of products**
 - § **Update of rules on standardisation**
- § **EU Delivery Act**
- § **Circular Economy Act**
- § **European Union package for the decade ahead**
 - § **Development of the CO₂ transportation infrastructure and markets**
 - § **Setting-up of the energy efficiency framework**
 - § **Setting-up of the renewable energy framework**
- § **Climate Package for the decade ahead**
 - § **Revision of national targets and flexibilities in the EU climate policy framework (QIV)**
 - § **Update of the EU emissions trading system for maritime, aviation and stationary installations, and the relevant market stability reserve**
- § **Update of the European venture capital funds Regulation**
- § **Update of antitrust procedural rules**
- § **Simplifying defence and sensitive security procurement**
- § **Strengthening Frontex**

- § **Internal Security: Digitalisation of the return process**
- § **Modernised rules to combat organized crime**
- § **Internal Security: Creation of a European critical communication system**
- 📖 **Education package**
 - 📖 **European school alliances and Basic Skills Support Scheme**
 - 📖 **2030 Roadmap on the future of digital education and skills**
- § **Fair labour mobility package**
 - § **Proposal for a European Social Security Pass**
 - § **Strengthen the European Labour Authority**
 - § **Skills portability initiative**
- § **Update of rules on unfair trading practices in the food chain**
- 📖 **Vision 2040 for fisheries and aquaculture**
- § **Update of rules on audio-visual media services**

- § **Advanced Materials Act**
- § **Update of the governance of the Energy Union and Climate Action including the phase-out of fossil fuels subsidies**
- 📖 **European integrated framework for climate resilience**
- 📖 **Update of rules on shareholder rights**
- § **Affordability / Housing: Construction Services Act**
- § **Quality Jobs Act**
- § **Citizens omnibus**
- § **Ocean Act**
- § **Digital Fairness Act**
- 📖 **Anti-corruption strategy**
- 📖 **Anti-fraud and anti-corruption: Review of the anti-fraud architecture**

Legende

⋮ Initiativen mit großem Vereinfachungspotenzial

§ Gesetzesvorhaben

📖 Rechtsakt ohne Gesetzescharakter

Policy objectives:

- [Text] Sustainable prosperity and competitiveness
- [Text] Defence and security
- [Text] People, societies and social model
- [Text] Food security, water and nature
- [Text] Democracy and values
- [Text] A global Europe



Innovative Rechtsregeln für innovative Unternehmen

Der Vorschlag für ein 28. Rechtsregime im Gesellschaftsrecht der EU

Autor: **Prof. Dr. Christoph Teichmann**

Die Europäische Kommission kündigt an, schon bald einen europäischen Rechtsrahmen für »innovative Unternehmen« zu schaffen. Diese Regelung soll die Zersplitterung in 27 unterschiedliche Rechtssysteme der Mitgliedstaaten überwinden und als »28. Rechtsregime« zusätzlich neben die existierenden Rechtsformen des nationalen Rechts treten.

Überwindung der rechtlichen Zersplitterung

Welches Problem will die Kommission damit lösen? Berichte aus der Unternehmenspraxis legen die Vermutung nahe, dass Start-up-Unternehmen in Europa dadurch Nachteile erleiden, dass für sie in jedem Mitgliedstaat unterschiedliche Rechtsregeln gelten. Zum Vergleich: In den USA hat sich das Recht von Delaware durchgesetzt, das alle Rechtsberater beherrschen und alle Investoren kennen. Dies erleichtert die Gründung von Unternehmen und die Ansprache privater Investoren. Für das »Scale-up« des Unternehmens steht dann der US-amerikanische Kapitalmarkt bereit, der wesentlich mehr Liquidität vorzuweisen hat als die europäischen Kapitalmärkte, die trotz aller EU-Regulierung immer noch unter nationalstaatlicher Zersplitterung leiden.

Im Auftrag der EU-Kommission präsentierte Enrico Letta, ehemaliger italienischer Ministerpräsident, im April 2024 seinen Bericht zur Stärkung des EU-Binnenmarkts. Er beklagt die Zersplitterung der europäischen Rechtslandschaft und entfaltet die Vision eines EU-Wirtschaftsgesetzbuchs (»European Business Code«). Dieses würde ein 28. Rechtsregime anbieten, mit dessen Hilfe sich europäische Unternehmen wahrhaft europäisch aufstellen könnten.¹ Die Venture Capital-Szene sprang auf den Zug auf und präsentierte ihren Vorschlag für eine EU-Rechtsform, die ebenso flexibel wie die Delaware Corp. auf Start-up-Finanzierungsbedürfnisse zugeschnitten sein soll.² →

1 Enrico Letta, Much More Than a Market, April 2024, S. 108

2 EU Inc. Policy Proposal – An industry blueprint for the upcoming 28th regime, Januar 2025

Die Kommission hat umgehend reagiert und die Schaffung eines 28. Rechtsregimes in die Liste ihrer Prioritäten aufgenommen. Sie hält es für einen wahren »game changer«, wenn »innovative Unternehmen« überall in der EU auf dieselben Rechtsregeln zurückgreifen könnten, anstatt sich mit 27 unterschiedlichen Systemen herumschlagen zu müssen.³

Gesagt! – Getan?

Doch während die Kapitänin frohgemut in See sticht, um neue Welten zu entdecken, machen sich im Maschinenraum der EU-Gesetzgebung erste Zweifel breit. Hatten wir diese Expedition nicht schon einmal unternommen?

Vor mehr als 70 Jahren erklärten kluge Menschen, die 1957 gegründete Europäische Wirtschaftsgemeinschaft benötige eine einheitliche Rechtsform für Unternehmen, deren Aktionsradius über den nationalen Markt hinausweise. Herausgekommen ist, etwa 40 Jahre später, die 2001 eingeführte Societas Europaea (SE). Diese erfreut sich zwar in Deutschland einer gewissen Beliebtheit;⁴ sie bietet aber gerade kein 28. Rechtsregime, weil die Mitgliedstaaten während der jahrelangen Verhandlungen alle streitigen Inhalte gestrichen und durch Verweise auf das jeweilige nationale Recht ersetzt hatten.

2008 schlug die Europäische Kommission dann die Einführung einer Europa-GmbH (Societas Privata Europaea – SPE) vor. Diese sollte die vertragliche Flexibilität bieten, die der SE fehlt. Doch erneut wehrten sich die Mitgliedstaaten gegen vielerlei Regelungen, die sie als Bedrohung ihrer nationalen Traditionen empfanden. Am Ende scheiterte der Vorschlag an deutschen Bedenken hinsichtlich der Arbeitnehmer-Mitbestimmung. Auf das Scheitern der SPE folgte die SUP (Societas Unius Personae) als EU-Rechtsrahmen für Einpersonen-Gesellschaften. Dieses Projekt blieb im Europäischen Parlament stecken; auch hier wurde eine Gefährdung der Arbeitnehmerrechte geltend gemacht.

Nichts ist so mächtig wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist

Warum also sollte dieses Mal gelingen, was bislang immer gescheitert ist? Ein wenig Optimismus gründet sich auf den Umstand, dass SPE und SUP weitgehend ausverhandelt waren und buchstäblich auf der Zielgeraden scheiterten.⁵ Kompromissvorschläge lagen auf dem Tisch und könnten wieder aufgegriffen werden.

Außerdem ist das Zeitfenster heute womöglich günstiger. Alle (oder fast alle) EU-Staaten sollten verstanden haben, dass die aktuelle geopolitische Lage den großen Wurf verlangt. Widmet sich die EU-Gesetzgebung weiterhin der Hege und Pflege nationaler Besonderheiten, dann wird der Binnenmarkt endgültig in das globale Mittelmaß zurückfallen. Die notwendigen Impulse, um in einer Welt der Autokraten zu bestehen, müssen darin liegen, das Potenzial des Binnenmarkts zu heben, der in bestimmten Bereichen immer noch allzu sehr unter der Fragmentierung der Rechtsregeln leidet.

Wie soll das 28. Rechtsregime aussehen?

Erste Stellungnahmen aus Wissenschaft und Wirtschaft zeigen, dass sich unter dem »28. Regime« momentan jede und jeder etwas anderes vorstellt. Die Start-up-Community fordert einen komplett digitalen Rechtsrahmen, in dem die gängigen Venture Capital-Finanzierungsinstrumente einheitlich in der ganzen EU verwendet werden können.⁶ Aus Deutschland werden Rufe nach einem einheitlichen Konzernrecht laut.⁷ Währenddessen träumen die Gewerkschaften von einem EU-weit einheitlichen System der Arbeitnehmerbeteiligung in Unternehmensorganen.⁸

Kommission, Parlament und Rat werden all ihre diplomatischen Künste aufbringen müssen, um aus den unterschiedlichen Vorschlägen und Interessen ein konsistentes und praktisch brauchbares System zu entwickeln. Dabei ist es kein Ding der Unmöglichkeit, aus den vielfältigen Vorarbeiten der letzten Jahre und Jahrzehnte einen konsensfähigen Rechtsrahmen für europäische Unternehmen zu entwickeln.⁹

³ EU Kommission, A Competitiveness Compass for the EU, COM(2025) 30 final, Januar 2025, S. 4

⁴ Zum Siegeszug der SE an der Börse *Teichmann*, Audit Committee Quarterly IV/2023, S. 40 ff.

⁵ Vgl. die Analyse der Vorschläge und der streitigen Themen bei *Teichmann/Götz*, ZEuP 2019, S. 260 ff.

⁶ Vgl. das in Fn. 2 erwähnte Papier.

⁷ *Bremer*, Deutsches Aktieninstitut, Kurvenlage, I/2025, S. 56, 57; *Hommelhoff/Goll/Stern*, NZG 2025, S. 915 ff.

⁸ <https://www.etui.org/publications/how-28th-company-law-regime-jeopardises-workers-rights>

⁹ An wissenschaftlichen Vorarbeiten sind insbesondere der European Model Company Act und die Arbeiten der Association Henri Capitant (»Société Simplifiée Européenne«) zu nennen.



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

Denkbar und wichtig sind folgende Elemente:

- **Digitale Gründung:** Die Gründung ohne physische Anwesenheit der Gründer war bereits Gegenstand von zwei EU-Richtlinien. Darauf lässt sich aufbauen. Hier bedarf es allenfalls noch einiger Randkorrekturen.
- **Europäisches Handelsregister:** Sinnvoll wäre eine einheitliche Datenbank für diejenigen Gesellschaften, die sich nach dem 28. Regime organisieren. Das muss kein Register im Rechtssinne sein. Die konstitutive Eintragung könnte weiterhin in einem nationalen Register erfolgen. Aber der Zugang zu den rechtlich relevanten Informationen wäre wesentlich leichter als auf der aktuell angebotenen BRIS-Plattform («Business Register Interconnection System«).
- **Interne Corporate Governance:** Ein einheitliches System der Corporate Governance sollte bei einer Gesellschaft, die nicht börsennotiert ist, keiner strikten Regulierung unterworfen werden. Stattdessen sollten die Gesellschafter weitgehend freie Hand bekommen, ob sie bspw. nur eine Geschäftsführung einsetzen wollen (monistisch) oder zusätzlich einen Aufsichtsrat (dualistisch) sowie andere interne Überwachungsmechanismen für sinnvoll halten.
- **Mitbestimmung der Arbeitnehmer:** Hierfür bietet sich eine Lösung an, die Umgehungskonstruktionen vermeidet, die Rechtsform ansonsten aber nicht zusätzlich belastet. In Fällen, in denen eine Gesellschaft nicht dort registriert wird, wo die Mehrzahl ihrer Arbeitnehmer tätig ist, könnte beim Überschreiten der mitbestimmungsrelevanten Schwellenwerte eine Sitzverlegung in das Land der Haupttätigkeit vorgeschrieben werden: Dies bringt die »Gesellschaft zur Mitbestimmung«¹⁰ und unterbindet Vermeidungskonstruktionen, die sich auf Briefkastengesellschaften stützen.
- **Einsatz in der Unternehmensgruppe:** Bei Unternehmen, die auf den EU-Binnenmarkt ausgerichtet sind, handelt es sich typischerweise um Unternehmensgruppen (Konzerne). In früheren Texten – bspw. bei der SUP – war bereits vorgeschlagen worden, dass die Muttergesellschaft ein Weisungsrecht gegenüber der Geschäftsführung der Tochtergesellschaft haben sollte. Nur so kann die EU-weite Compliance sichergestellt werden, die in anderen EU-Rechtsakten zunehmend eingefordert wird.
- **Venture Capital-Finanzierungsinstrumente:** Neuland gegenüber den früheren Vorschlägen betritt das 28. Regime mit der Ausgestaltung von VC-Finanzierungsinstrumenten. Die üblichen Instrumente SAFE («simple agreements for future equity«) und KISS («keep it simple security«) sind nicht mit allen EU-Rechtsordnungen kompatibel. Um deren Verwendung abzusichern, sollte das 28. Regime ihre Zulässigkeit explizit festlegen.

Wie geht die Reise weiter?

Die Europäische Kommission hat eine Konsultation gestartet, in der sie danach fragt, welche Inhalte ein 28. Rechtsregime haben könnte. Auf deren Auswertung darf man gespannt sein. Stichtag der Konsultation war der 30. September 2025. Einige Zeit später wird mit den Ergebnissen zu rechnen sein. Im Europäischen Parlament wird der Rechtsausschuss bis Ende 2025 seinen Standpunkt zum 28. Regime festlegen. Erste Stellungnahmen signalisieren, dass die Idee dort auf fruchtbaren Boden gefallen ist. Die Europäische Kommission will dann im ersten Quartal 2026 ihren Regelungsvorschlag unterbreiten. Danach sind die Mitgliedstaaten gefragt. ←

¹⁰ Hommelhoff/Goll/Stern, NZG 2025, S. 915, 921 f.

Steuerliches Investitionssofortprogramm

Autoren: **Prof. Dr. Gerrit Adrian, StB**, und **Dipl.-Kfm. Julian Fey, StB**



Die neue Bundesregierung hat mit dem »Gesetz für ein steuerliches Investitionssofortprogramm zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland« ihr erstes großes steuerliches Gesetzesvorhaben abgeschlossen – und das innerhalb von nur rund zwei Monaten im Amt.

Überblick

Das Gesetz enthält folgende Maßnahmen, die alle im Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung enthalten sind:

- **Investitions-Booster:** zeitlich befristete Wiedereinführung und Aufstockung der degressiven Abschreibung
- Schrittweise Senkung des **Körperschaftsteuersatzes** und des **Thesaurierungssteuersatzes** jeweils ab 2028
- **Elektrofahrzeuge:** Einführung einer zeitlich befristeten degressiven Abschreibung für rein elektrisch betriebene Fahrzeuge und Anhebung der Bruttolistenpreisgrenze für Dienstwagen
- Ausweitung der **Forschungszulage**

Ausweislich der Gesetzesbegründung sollen diese prioritären Maßnahmen zur Standortstärkung und Investitionsförderung beitragen, von denen unmittelbar ein starkes Signal für die kurzfristige und langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland ausgehe. Die Maßnahmen dienen dem schnellen Anschub wachstumswirksamer Investitionen verbunden mit langfristigen und flächenwirksamen Entlastungswirkungen, die gemeinsam für ein nachhaltiges, wachstumsförderndes Umfeld und Planungssicherheit für Unternehmen sorgen sollen.

Investitions-Booster

Der Investitions-Booster ist als zeitlich befristete Wiedereinführung und Aufstockung der **degressiven Abschreibung** (AfA) ausgestaltet. Für bewegliche Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens, die nach dem 30.6.2025 und vor dem 1.1.2028 angeschafft



Prof. Dr. Gerrit Adrian, StB, leitet als Partner das Department of Professional Practice Tax der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



Dipl.-Kfm. Julian Fey, StB, ist Senior Manager Tax im Department of Professional Practice Tax der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Als Mitglied der Grundsatzabteilung Steuern verfolgt und analysiert er aktuelle Entwicklungen in der Steuerpolitik und im Steuerrecht. Seine Beratungsschwerpunkte sind das Unternehmenssteuerrecht und das internationale Steuerrecht.

oder hergestellt werden, ist eine degressive AfA von bis zu 30 Prozent möglich, höchstens dem 3-Fachen der linearen Abschreibung.

Die **maximale Abschreibung** von 30 Prozent ist bei einer betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer des Wirtschaftsguts von bis zu zehn Jahren möglich. Bei einer längeren Nutzungsdauer liegt der Maximalbetrag unter 30 Prozent. Zu beachten ist die monatsgenaue Berechnung des Abschreibungsbetrags. Das bedeutet, bei einer Anschaffung im Oktober 2025 kann für 2025 ein Viertel der Jahres-AfA (drei von zwölf Monaten) geltend gemacht werden. Die degressive AfA für bewegliche Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens galt zuletzt für Investitionen im Zeitraum April 2024 bis Dezember 2024, allerdings nur mit einem geringeren Abschreibungssatz von 20 Prozent (Wachstumschancengesetz vom 27.3.2024).

Der Investitions-Booster erhöht die Abschreibung zu Beginn der Nutzungsdauer: So beträgt die Abschreibung in den ersten drei Jahren nach der Investition – bei Anwendung des Höchstsatzes – insgesamt ca. 66 Prozent. Die daraus resultierende niedrigere Ertragsteuerbelastung kann einen positiven Effekt auf die **Liquidität** eines Unternehmens unmittelbar nach der Investition haben, vorausgesetzt, das Unternehmen erwirtschaftet Gewinne. Eine erhöhte degressive Abschreibung stellt gegenüber der »regulären« linearen Abschreibung normalerweise nur einen **Timing- und Zinseffekt** dar. Dieses Mal ist eine möglichst frühzeitige Investition und Nutzung der degressiven AfA aufgrund der beschlossenen schrittweisen Absenkung der Steuersätze ab 2028 (dazu siehe unten) jedoch noch attraktiver, damit sich die erhöhte Abschreibung noch möglichst lange mit dem aktuell höheren Steuersatz auswirkt.

Senkung des Körperschaftsteuersatzes und des Einkommensteuersatzes bei der Thesaurierungsbesteuerung

Zeitlich anknüpfend an das Auslaufen des Investitions-Boosters wird ab 2028 der Körperschaftsteuersatz von derzeit 15 Prozent schrittweise auf 10 Prozent gesenkt. Die Absenkung erfolgt in **fünf Schritten**, jährlich um einen Prozentpunkt:

- Veranlagungszeitraum 2028 = 14 Prozent
- Veranlagungszeitraum 2029 = 13 Prozent
- Veranlagungszeitraum 2030 = 12 Prozent
- Veranlagungszeitraum 2031 = 11 Prozent
- ab Veranlagungszeitraum 2032 = 10 Prozent

Laut Gesetzesbegründung soll die zeitgleiche Umsetzung beider Maßnahmen in einem Gesetz deutliche Standortsignale setzen, verlässliche Rahmenbedingungen schaffen und damit für Planungssicherheit der Unternehmen sorgen. Die Steuersatzänderung wirkt sich aber nicht nur auf die zukünftige tatsächliche Besteuerung von Unternehmen aus, sondern **bereits jetzt auf die Bemessung latenter Steuern im handelsrechtlichen Jahresabschluss**. Denn latente Steuern auf temporäre Differenzen und steuerliche Verlust- oder Zinsvorträge sind in der Bilanzierung nach HGB und IFRS mit dem Steuersatz zu bewerten, dessen Gültigkeit für die Periode erwartet wird, in der sich die jeweilige Differenz umkehrt oder in der ein Verlust- bzw. Zinsvortrag genutzt wird. Die schrittweise Reduzierung des Körperschaftsteuersatzes stellt eine **zusätzliche Herausforderung** bei der Bewertung latenter Steuern dar. Für temporäre Differenzen sowie Verlust- und Zinsvorträge ist eine zeitliche Aufteilung der Umkehr bzw. eine jahrgenaue Planung der Nutzung erforderlich. →

Bei Personenunternehmen, deren Gewinne mit dem persönlichen Einkommensteuersatz ihrer Gesellschafter besteuert werden, werden auf Antrag nicht entnommene Gewinne mit einem besonderen Einkommensteuersatz von derzeit 28,25 Prozent besteuert (sogenannte **Thesaurierungsbesteuerung**). Zur gleichwertigen Entlastung nicht entnommener Gewinne von Personenunternehmen wird der Thesaurierungssteuersatz ebenfalls ab 2028 schrittweise abgesenkt. Damit werde laut Gesetzesbegründung an dem Ziel einer Belastungsneutralität zwischen Personenunternehmen und Kapitalgesellschaften festgehalten. Die Absenkung erfolgt in **drei Stufen** von derzeit 28,25 Prozent auf 25 Prozent:

- Veranlagungszeiträume 2028 und 2029 = 27 Prozent
- Veranlagungszeiträume 2030 und 2031 = 26 Prozent
- ab Veranlagungszeitraum 2032 = 25 Prozent

Steuerliche Förderung von Elektrofahrzeugen

Eine weitere beschleunigte Abschreibung wurde für neu angeschaffte, rein **elektrisch betriebene Fahrzeuge** eingeführt. Diese können mit fallenden Staffelsätzen abgeschrieben werden (sogenannte arithmetisch-degressive AfA):

- im Jahr der Anschaffung = 75 Prozent
- im ersten darauffolgenden Jahr = 10 Prozent
- im zweiten und dritten darauffolgenden Jahr = jeweils 5 Prozent
- im vierten darauffolgenden Jahr = 3 Prozent
- im fünften darauffolgenden Jahr = 2 Prozent

Die degressive AfA kann für Anschaffungen nach dem 30.6.2025 und vor dem 1.1.2028 beansprucht werden. Im Unterschied zum Investitions-Booster kommt bei einer unterjährigen Anschaffung die **volle Jahres-AfA** zum Tragen. Das bedeutet, bei der Anschaffung eines Elektrofahrzeugs am 30.12.2025 können gleichwohl die vollen 75 Prozent der Anschaffungskosten für 2025 geltend gemacht werden. Die erhöhte AfA gilt nicht nur für Elektro-Personenkraftwagen, sondern insbesondere auch für **Elektronutzfahrzeuge, -lastkraftwagen und -busse**.

Eine zweite Maßnahme für Elektrofahrzeuge betrifft **Dienstwagen**: Die Obergrenze des Bruttolistenpreises für reine Elektrofahrzeuge, die nach dem 30.6.2025 angeschafft werden, wird von derzeit 70.000 EUR auf 100.000 EUR erhöht. Die Obergrenze ist relevant für die pauschale 1-Prozent-Besteuerung des Vorteils für die Privatnutzung eines Dienstwagens. Bei begünstigten Elektrofahrzeugen wird dabei nur ein Viertel des Bruttolistenpreises angesetzt (sogenannte Viertel-Regelung).

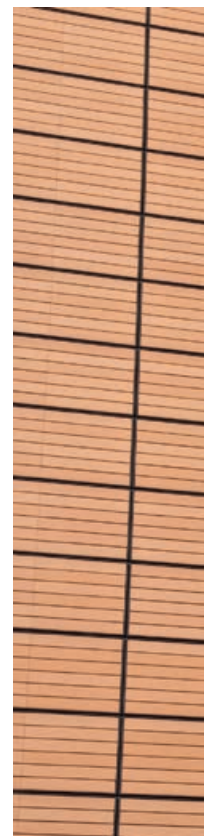
Forschungszulage

Seit ca. sechs Jahren gibt es in Deutschland eine steuerliche **Forschungs- und Entwicklungsförderung** in Form der Forschungszulage. Die Höhe der Forschungszulage richtet sich nach den förderfähigen Aufwendungen für die begünstigten Forschungs- und Entwicklungsvorhaben (FuE). Die Forschungszulage wurde in den letzten Jahren mehrfach verbessert und ausgeweitet. Zuletzt erfolgte durch das Wachstumschancengesetz eine Erhöhung der Forschungszulage auf maximal 2,5 Mio. EUR und eine Ausweitung der förderfähigen Aufwendungen auf die Wertminderung von im begünstigten FuE-Vorhaben genutzten Wirtschaftsgütern (zuvor nur Arbeitslöhne).

Nun wurden weitere Maßnahmen verabschiedet, um die steuerliche Forschungsförderung weiter attraktiver auszugestalten. Als **förderfähige Aufwendungen** können zusätzliche Gemein- und sonstige Betriebskosten, die im Rahmen eines FuE-Vorhabens entstanden sind, welches nach dem 31.12.2025 begonnen hat, einbezogen werden. Diese Gemein- und sonstigen Betriebskosten werden in Form eines pauschalen Betrags in Höhe von 20 Prozent der anderen im Wirtschaftsjahr entstandenen förderfähigen Aufwendungen angesetzt. Außerdem wird die maximale Bemessungsgrundlage der Forschungszulage ein weiteres Mal angehoben, von derzeit 10 Mio. EUR auf **12 Mio. EUR** für nach dem 31.12.2025 entstandene förderfähige Aufwendungen. Die maximale Forschungszulage kann sich somit von derzeit 2,5 Mio. EUR auf 3 Mio. EUR erhöhen.

Ausblick

Mit dem steuerlichen Investitionsprogramm wurden wichtige Maßnahmen des Koalitionsvertrags aus den Bereichen Unternehmenssteuern und Investitionsanreize zügig umgesetzt. In Anbetracht der Haushaltslage bleibt abzuwarten, ob die Bundesregierung kurz- bis mittelfristig weitere steuerliche Entlastungen im unternehmerischen Bereich vornehmen kann. Dass dies eine Herausforderung ist, zeigt sich am Beispiel der Stromsteuer. Im Koalitionsvertrag war deren Absenkung auf das europäische Mindestmaß »für alle« als Sofortmaßnahme angekündigt. Aktuell ist die Absenkung »nur« für das Produzierende Gewerbe sowie die Land- und Forstwirtschaft geplant. Ein anderer Weg zur Entlastung von Unternehmen, der keine Belastung der öffentlichen Haushalte mit sich bringt, wäre ein umfassender und zügiger Bürokratieabbau, der ebenfalls im Koalitionsvertrag vorgesehen ist.





Die europäische Spar- und Investitionsunion (SIU)

Autor: **Thilo Kasprovicz**

Aktuell erscheint es unverzichtbar, neben der Verteidigungs- und Sicherheitsarchitektur auch die Stärke der europäischen Wirtschaft sowie die Integration der Kapitalmärkte voranzutreiben. Denn das eine ist ohne das andere nicht möglich. Die Europäische Union hat im März 2025 ihre Strategie für eine »Spar- und Investitionsunion« (SIU) vorgestellt,¹ um privates Kapital für Investitionen in Infrastruktur, Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Verteidigung zu mobilisieren. Ziel der SIU ist es, den Zugang zu Kapitalmärkten für EU-Bürgerinnen und -Bürger und für Unternehmen zu verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit der EU zu stärken.

Die SIU zahlt damit unmittelbar auf die aktuellen Bemühungen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und somit die Sicherung von Wohlstand in der EU ein. Derzeit hat jeder EU-Mitgliedstaat seinen eigenen Kapitalmarkt mit eigenen Regeln, z. B. für die Rechtsstruktur von Unternehmen, eigene Steuervorschriften und eigene Institutionen wie Börsen und Banken. Diese

Hemmnisse für einen freien und grenzüberschreitenden Fluss von Kapital möchte die EU-Kommission beseitigen und gerade in der aktuell unsicheren geopolitischen Lage die Wirtschafts- und Finanzkraft der EU stärken. Einen Teil der angestrebten Entbürokratisierungsbemühungen muss folglich auch die SIU leisten. →

¹ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_25_802

Dabei soll ein integriertes Finanzsystem entstehen, mit dem Investitionen in die strategischen Ziele der EU gefördert werden. Die Kommission verweist auf den Draghi-Bericht, wonach sich diese Investitionen bis 2030 auf zusätzliche 750 bis 800 Mrd. EUR belaufen könnten, wobei in dieser Schätzung der gestiegene Verteidigungsbedarf noch nicht enthalten ist. Der wesentliche Teil dieses zusätzlichen Investitionsbedarfs betrifft kleine und mittlere Unternehmen sowie innovative Unternehmen, die sich laut Kommission nicht ausschließlich auf eine Finanzierung durch Banken verlassen können, die im Vergleich zu den Vereinigten Staaten noch dominierend ist.



Thilo Kasprowicz, Partner Financial Services, Regulatory & Compliance, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Vier wesentliche Bereiche der SIU und geplante Maßnahmen

Die EU-Kommission hat vier wesentliche Bereiche identifiziert, die eine enge Zusammenarbeit zur Förderung der SIU erfordern:

01

Bürger- und Sparvermögen

Privatkundinnen und -kunden sollen die Möglichkeit erhalten, »einen größeren Teil ihres Ersparnis, auch zur Altersvorsorge, in renditestarken Kapitalmarktinstrumenten anzulegen«.

02

Investitionen und Finanzierung

Die Kommission will Initiativen einführen, die die »Verfügbarkeit von Kapital« für Investitionen in »kritischen Sektoren« verbessern sollen.

03

Integration und Größe

Ineffizienzen, die sich aus der Fragmentierung des Markts ergeben, sollen abgebaut werden. Hierbei kann es sich um regulatorische oder aufsichtliche Hindernisse für grenzüberschreitende Transaktionen von Marktinfrastrukturen, Vermögensverwaltung und Mittelverwaltung handeln.

04

Effiziente Aufsicht im Binnenmarkt

Die Kommission will Maßnahmen vorschlagen, um sicherzustellen, dass alle EU-Finanzmarktteilnehmer gleichbehandelt werden, egal welchen Standort sie in der EU haben. Hierfür ist laut EU-Kommission eine Neuzuweisung von Aufsichtsbefugnissen zwischen Gremien auf nationaler und auf EU-Ebene erforderlich.

Aus Sicht der Unternehmen lassen sich vor allem folgende Maßnahmen zur Förderung eines direkteren Zugangs zum Kapitalmarkt anführen:

Abbau regulatorischer und aufsichtsrechtlicher Hindernisse

Die EU strebt die Beseitigung bürokratischer Hürden und Unterschiede in den nationalen Regelungen an, um grenzüberschreitende Investitionen zu erleichtern und Unternehmen den Zugang zu einem größeren Kapitalmarkt zu ermöglichen.

Förderung der Finanzmarktintegration

Durch eine bessere Integration der Kapitalmärkte soll Kapital effizienter in zukunftsweisende Sektoren fließen, was für Unternehmen, insbesondere für KMUs, vorteilhaft ist. Hierzu gehören die Vereinheitlichung der Haftungsregime sowie Anreize für eine vermehrte Eigenkapitalbereitstellung durch den Finanzsektor.

Vereinfachte Börsenlistung und Finanzierung

Die Kommission plant Maßnahmen, um die Kosten und den Verwaltungsaufwand für die Börsennotierung zu senken, was den Zugang für Unternehmen erleichtern soll. Hierunter fallen die administrativen Pflichten rund um Wertpapierprospekte.

Verbesserung der Rahmenbedingungen für alternative Anlagen

Die bereits gestartete Überarbeitung des Verbriefungsrahmens gerade im Bankensektor und die Förderung von Investitionen in alternative Anlageklassen sollen die Finanzierungsmöglichkeiten für Unternehmen, insbesondere für innovative Start-ups, verbessern.

Stärkung der Rolle von institutionellen Investoren

Die Förderung institutioneller Investitionen in Private Equity und andere alternative Anlageklassen soll ein schnelleres und effektiveres Mittel sein, um Unternehmen mit Kapital zu versorgen. Es gibt eine grundlegend hohe private Investitionsbereitschaft, die es zu nutzen gilt.

Harmonisierung der Besteuerung

Unterschiedliche nationale Besteuerungssysteme stellen Hindernisse dar; die EU plant, diese Unterschiede zu beseitigen, um grenzüberschreitende Investitionen zu vereinfachen. Dieses Vorhaben gehört mit zu den größten Herausforderungen.

Zusammenfassung und Ausblick

Die Kapitalkosten europäischer Unternehmen werden grundsätzlich von mehreren Faktoren beeinflusst, darunter das allgemeine Zinsniveau, die Marktrisikoprämie, die Bonität des Unternehmens, die Finanzierungsstruktur und länderspezifische Risiken der regionalen Ausweitung. Auch die Inflationserwartungen und die steuerliche Behandlung von Schulden spielen eine wichtige Rolle, da sie die Renditeforderungen der Kapitalgeber und den Wert der zu diskontierenden Zahlungsströme beeinflussen. Darüber hinaus wirken sich globale Entwicklungen wie geopolitische Risiken und die Berücksichtigung von ESG-Faktoren (Umwelt, Soziales, Governance) auf die Kapitalkosten aus.

Generell wird die Initiative einer SIU von den Marktteilnehmern einhellig begrüßt. Mit Blick auf die bereits in Umsetzung befindlichen umfassenden Regulierungsprojekte hat die Veröffentlichung des umfangreichen Maßnahmenpakets zur SIU allerdings auch Fragen aufgeworfen. So wird die SIU als Nachfolgekonzept für den Aktionsplan zur Kapitalmarktunion bezeichnet, der aus einer Zeit stammt, in der sich die EU noch in einer anderen politischen und wirtschaftlichen Situation befand. Auch ist es von entscheidender Bedeutung, wie einzelne bestehende, untergeordnete Regulierungsprojekte, z. B. die sog. EU-Kleinanlegerstrategie, in die übergeordneten Ziele der SIU integriert werden können. Trotz geplanter Vereinfachung von Regeln bringt die SIU eine Reihe neuer Anforderungen mit sich.

Die Blicke internationaler Investoren richten sich in Anbetracht geopolitischer Unsicherheiten zunehmend nach Europa. Die SIU kann nicht alle Faktoren der Kapitalkosten von Unternehmen beeinflussen, aber den Handlungsspielraum deutlich erweitern. Unternehmen sollten sich frühzeitig einen genauen Überblick verschaffen, welchen Eigen- und Fremdkapitalbedarf sie in den nächsten Jahren haben, diesen gewissen Szenarien unterschiedlicher wirtschaftlicher Entwicklungen und möglichen Krisensituationen unterwerfen sowie mögliche Refinanzierungsquellen und -instrumente und etwaige positive Auswirkungen einer voranschreitenden SIU prüfen. Bei Fremdkapitalfinanzierungen kann ein vorhandenes externes Rating zunehmend wichtig werden, weil dies vermehrt in die notwendige Eigenkapitalanforderung an Banken eingeht. Gleichwohl erlauben mögliche direktere Zugänge zum Kapitalmarkt auch ein selbstbewusstes Auftreten gegenüber Kapitalgebern. Die Unternehmensfinanzierung gehört zu den wichtigsten Fragen der Unternehmenspolitik und -strategie und der Aufsichtsrat kann seiner beratenden Rolle des Vorstands nachkommen.



Wie gelingt der klimaneutrale Umbau in Europa trotz Krisen und Konflikten?

Autor:innen: **Dr. Georg Röder** und **Antje vom Berg**

Eine wirtschaftsethische Analyse



Das Jahr 2024 markierte einen Wendepunkt: Zum ersten Mal kletterte die globale Durchschnittstemperatur um 1,6 °C über das vorindustrielle Niveau – mit unmittelbar spürbaren Folgen in Europa: Hitzewellen, Brände, Ernteaufschläge. Umso größer erscheint der Handlungsdruck für einen klimaneutralen Umbau der hiesigen Industrie. Allerdings fällt dieser in eine Zeit, in der geopolitische Spannungen und wirtschaftliche Stagnation den gesellschaftlichen Zusammenhalt auf die Probe stellen und populistische Kräfte den menschengemachten Klimawandel anzweifeln sowie Maßnahmen zum Umbau bekämpfen.

In diesem Spannungsfeld hat das *Wittenberg Zentrum für Globale Ethik (WZGE)* in Zusammenarbeit mit der *E.ON Foundation* die Stimmungslage in Deutschland, Frankreich und Polen untersucht. Beschäftigte wurden repräsentativ befragt, wie sie zum klimaneutralen Umbau der Industrie stehen und was sie von Entscheider:innen in Europa hinsichtlich der Gestaltung des Wandels erwarten. Schließlich ist es die arbeitende Bevölkerung, die den Wandel nicht nur mittragen und Politiker:innen dafür ein Mandat erteilen, sondern ihn auch in ihren Betrieben konkret umsetzen muss. Ihre Wünsche und Ängste besser zu verstehen, hilft Entscheider:innen dabei, die Transformation sozial gerechter zu gestalten und letztendlich mehr Akzeptanz unter Beschäftigten herzustellen.

Klimaschutz ja – aber bitte mit ökonomischer Perspektive

Dabei fallen die Ergebnisse klar aus: Eine breite Mehrheit im »Weimarer Dreieck« befürwortet den klimaneutralen Umbau der Industrie. Trotz Krisen, Kriegen und Wirtschaftsflaute wollen die Menschen kein Zurück. So lehnen in allen drei Ländern rund 80 Prozent eine Verlangsamung oder gar Verschiebung der Klimaziele ab.

Ein entscheidender Faktor für die Unterstützung der Transformation verbindet dabei alle drei Länder: Die Aussicht auf Beschäftigung. Ob Menschen die Transformation unterstützen, hängt weniger von ideologischen Überzeugungen oder politischer Haltung ab als vielmehr von den eigenen Jobperspektiven. Wer sich beruflich sicher fühlt, bejaht den Wandel eher; wer Angst vor Arbeitsplatzverlust hat, lehnt ihn eher ab.

Wie optimistisch bzw. pessimistisch Beschäftigte in Europa auf die Folgen des industriellen Umbaus blicken, variiert daher maßgeblich in Abhängigkeit der ökonomischen Performance eines Landes. In Deutschland, wo das Bruttoinlandsprodukt (BIP) im Jahr 2024 um 0,2 Prozent geschrumpft ist, glaubt rund ein Drittel der Beschäftigten (29 Prozent), dass die Transformation negative ökonomische Auswirkungen haben wird. In Frankreich (23 Prozent) und Polen (20 Prozent) sind es hingegen jeweils nur rund ein Viertel bzw. ein Fünftel – in beiden Ländern wuchs das BIP im selben Zeitraum um 1,2 Prozent bzw. 2,9 Prozent. Ein ähnliches Bild lässt sich bei den Folgen der Transformation auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt zeichnen: Deutsche – 28 Prozent negativer Ausblick – zeigen sich hier wesentlich zurückhaltender als Pol:innen (21 Prozent) und Französ:innen (16 Prozent).

Welchen Beitrag sind Beschäftigte dabei *selbst* zu leisten bereit, um den klimaneutralen Umbau der Industrie voranzutreiben? Hier zeigt sich, dass es die Deutschen sind, die am ehesten bereit sind, sich dem Wandel aktiv anzupassen: 53 Prozent würden eine neue Qualifikation erwerben, 31 Prozent sogar einen weniger angesehenen Job annehmen – Werte, die signifikant über den Zustimmungsraten der europäischen Nachbarstaaten liegen. Nur bei berufsbedingten Umzügen zeigen sich Pol:innen flexibler (22 Prozent).

Entgegen manchen Befürchtungen gibt es derzeit also wenig Anzeichen für eine breite Abwehrhaltung gegen die Klimatransformation. Im Gegenteil: Die Daten deuten auf ein europäisches Momentum in Bezug auf den klimaneutralen Industrieumbau hin – getragen von der Erkenntnis, dass Menschen diesen in erster Linie nicht nach Ideologie, sondern nach ökonomischer Vernunft bewerten. Wer gute Beschäftigungsperspektiven hat, unterstützt die Transformation eher und ist dabei auch eher bereit, selbst Opfer zu bringen.

Dr. Georg Röder arbeitet als *Leiter wissenschaftliche Studien und Beratung* am Wittenberg Zentrum für Globale Ethik (WZGE). Das WZGE vermittelt seit über 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.



Antje vom Berg ist *Projektmanagerin Meinungsforschung und Studien* bei der E.ON Foundation, der gemeinnützigen und unabhängigen Stiftung der E.ON SE. Ihr Ziel ist es, den Weg zu klimaneutralen und fairen Gesellschaften in Europa zu unterstützen. Im Aktionsbereich »Insights« erforscht die Stiftung mit Partnern Einstellungen, Erwartungen und Sorgen der Menschen – für Orientierung und neue Perspektiven im Wandel.

Drei Orientierungspunkte für Entscheidungsträger:innen

Unsere Daten zeigen nicht nur, *dass* die Menschen mehrheitlich weiterhin den klimaneutralen Industrieumbau wollen. Sie geben Entscheider:innen auch Orientierung, *wie* die Akzeptanz für den Wandel erhalten und gestärkt werden kann:

1. Wirtschaftliche Chancen des industriellen Umbaus unterstreichen

Klimaneutralität darf nicht gegen Wettbewerbsfähigkeit ausgespielt werden. Je größer die wirtschaftlichen Chancen der Transformation, desto höher ist die Zustimmung. Politik und Unternehmen müssen zeigen, dass Klimaschutz neue Märkte, sichere Arbeitsplätze und regionale Perspektiven schafft.

2. Sozial schwächere Milieus gezielt einbinden

Wer ohnehin unter Druck steht, ist am skeptischsten gegenüber dem klimaneutralen Umbau. Gerade diese Menschen müssen spüren, dass sie nicht abgehängt werden – etwa durch Unterstützung bei der Anpassung, qualifizierende Weiterbildung und das Schaffen fairer Jobperspektiven.

3. Europäische Einheit und Kooperation stärken

Die große Mehrheit in allen drei untersuchten Ländern will eine schnelle oder schnellere Transformation. Diese breite Zustimmung gilt es gegen populistische Positionen und nationale Alleingänge zu verteidigen – um die Zukunftsfähigkeit von Europas Industrie zu sichern.

Fazit

Im Spannungsfeld zwischen ökologischen Belastungen und politischen Umwälzungen ist die Unsicherheit im Umgang mit dem drängenden klimaneutralen Umbau unseres Wirtschaftsstandorts groß. Wo ansetzen, wenn man die Menschen für diesen Wandel gewinnen möchte? Denn schließlich sind sie es, die ihn nicht nur per politischer Wahl, sondern auch in den Betrieben mitgestalten müssen. Dabei zeigen die Daten unserer Studie: Die Mehrheit der Beschäftigten ist bereit, Verantwortung für den Wandel zu übernehmen, wenn Perspektiven erkennbar sind, Chancen fair verteilt werden und auch sozial Schwächere profitieren.

Der Auftrag an Politik und Wirtschaft lautet: Die Transformation zur klimaneutralen Industrie ist ein gemeinsames europäisches Projekt. Es gilt, dieses Projekt an eine positive Erzählung zu knüpfen, die nicht nur von ökologischen Notwendigkeiten, sondern ebenso von gesellschaftlichen und ökonomischen Chancen handelt. ←

VERTIEFUNGSHINWEIS

Die gesamte Studie können Sie hier herunterladen:

Mehr Fakten und Studien finden Sie außerdem auf den Webseiten des WZGE sowie der E.ON-Foundation.



Kohlendioxid-Abscheidung und -Speicherung (CCS) – Konkurrenz um knappe Ressourcen

Autor: PD Dr. Peter Viebahn

Nachdem es in Deutschland – im Gegensatz zu anderen Ländern – um CCS lange still, das Thema gar »verbrannte Erde« in der Politik war, sind seit drei bis vier Jahren zunehmende Aktivitäten, Ankündigungen und Stellungnahmen unterschiedlichster Akteure zu CCS zu verzeichnen. Höhepunkt war die Verabschiedung des Gesetzentwurfs zur Novellierung des Kohlendioxid-Speicherungsgesetzes (KSpG) durch das Bundeskabinett im August 2025. Der Grund ist in den verschärften Klimazielen zu sehen, da Deutschland sich verpflichtet hat, im Einklang mit dem Pariser Klimaabkommen im Jahr 2045 Klimaneutralität zu erreichen. Dies bedeutet, dass nun alle Sektoren, inklusive der Industrie, klimaneutral werden müssen. Mit dem Auslaufen der CO₂-Zertifikate im Rahmen des Europäischen Emissionshandelssystems (EU-ETS) muss die Grundstoffindustrie zudem bereits 2040 klimaneutral sein.

Maßnahmen auf dem Weg zur Klimaneutralität

Zentrale Maßnahmen hierfür sind Energieeffizienz, erneuerbare Energien und die Elektrifizierung, wo immer möglich und sinnvoll. Ergänzend kommt der Einsatz von (grünem) Wasserstoff hinzu für Prozesse, die sich nicht direkt elektrifizieren lassen, beispielsweise im Stahl- und Chemiesektor. Nicht alle Bereiche lassen sich jedoch mit diesen Maßnahmen klimaneutral gestalten. Deshalb wird, für ausgewählte Prozesse, auch CCS nötig sein. Hierunter versteht man die Abscheidung von CO₂ aus großen Punktquellen, seinen Transport und schließlich seine unterirdische Speicherung, z. B. in salinen Aquiferen in 1.000 bis 2.000 Metern Tiefe oder in ausgeförderten Erdgaslagerstätten.

Nach der »Langfriststudie für ein klimaneutrales Deutschland«¹ müssen ab dem Jahr ...

2030	3 Megatonnen,
2035	15 Megatonnen,
2040	31 Megatonnen,
2045	45 Megatonnen

... CO₂ pro Jahr abgeschieden und gespeichert werden.

Andere Quellen gehen von bis zu 116 Megatonnen CO₂ pro Jahr ab 2050 aus.

EU-weit (ohne UK und Norwegen) sollen ...

2030	29 Megatonnen,
2040	200 Megatonnen,
2050	220 Megatonnen

... CO₂ pro Jahr unterirdisch gespeichert werden.²

Hinzu kommen nach 2050 nicht unerhebliche Mengen an CO₂, das aus der Atmosphäre abgeschieden werden muss.

1 Agora Think Tanks (2024): Klimaneutrales Deutschland, abrufbar unter <https://www.agora-energie-wende.de/publikationen/klimaneutrales-deutschland-studie>

2 Wuppertal Institut (2025): Zukunftsimpuls Nr. 30: Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung von CCU, CCS und CDR – Handlungsempfehlungen für die Carbon-Management-Strategie des Bundes, abrufbar unter <https://wupperinst.org/a/wi/a/s/ad/8892/>





PD Dr. Peter Viebahn ist kommissarischer stellvertretender Abteilungsleiter »Zukünftige Energie- und Industriesysteme« sowie Co-Leiter des Forschungsbereichs »Sektoren und Technologien« des Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH. Er beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der multikriteriellen Bewertung von Technologien, die zum Erreichen von Klimaneutralität benötigt werden.

Einfluss von CCS auf innovative Technologien

Auf Bundesebene wird zur Umsetzung dieser Maßnahmen eine Carbon-Management-Strategie (CMS)³ vorbereitet. Dabei wird zwischen Transformationspfaden, die aus technisch/physikalischer Sicht limitiert sind (»nicht vermeidbare« CO₂-Emissionen) und solchen, die wirtschaftlich präferiert werden (»schwer vermeidbare« CO₂-Emissionen), unterschieden.

Als »**nicht vermeidbar**« gelten CO₂-Emissionen aus Zement- und Kalkwerken sowie thermischen Abfallbehandlungsanlagen (TABs). Bei Ersteren ist dies in den Prozessemissionen begründet, die hier durch den Aufschluss mineralischer Karbonate entstehen. Bei TABs entstehen die Emissionen aus der Verbrennung der fossilen und der biogenen Anteile des Abfalls.

Während hier ein weitgehender Konsens besteht, wird CCS bei »**schwer vermeidbaren**« Emissionen kritisch diskutiert. Deren Zuordnung wird in der Carbon-Management-Strategie von der »technischen, tatsächlichen und wirtschaftlichen Verfügbarkeit von Alternativen« abhängig gemacht, z. B. bei Steamcrackern in der Petrochemie. Für diese bestehen grundsätzlich Defossilisierungsoptionen ohne CCS, sie sind aber zum jetzigen Zeitpunkt wirtschaftlich noch nicht einsetzbar. Hier besteht jedoch die Gefahr eines »**Lock-in-Effekts**«, da solche Anlagen, wenn sie jetzt mit CCS ausgerüstet werden, nicht in 15 bis 20 Jahren wieder stillgelegt werden, wenn dann Alternativen (die alle bereits entwickelt sind) großskalig einsetzbar sind. Damit werden **alte, fossile Strukturen zementiert** anstatt vorausschauend auf innovative Technologien zu setzen.

Nach dem Kohlendioxid-Speicherungsgesetz wird zusätzlich auch CCS an **Erdgaskraftwerken** erlaubt. Dies ist energiewirtschaftlich jedoch nicht notwendig und wird bisher in keinen Szenarioanalysen für Deutschland berücksichtigt. Aus ökonomischen Gründen macht CCS hier auch keinen Sinn, denn angesichts der Ausbauziele der Bundesregierung für Strom aus erneuerbaren Energien (80 Prozent bis 2030, 100 Prozent bis 2038) werden Erdgaskraftwerke perspektivisch nur zum Ausgleich von Dunkelflauten benötigt und damit so geringe Volllaststunden haben, dass die Investition in eine CO₂-Abscheidung finanziell nicht darstellbar ist.

CCS in der Stromversorgung gefährdet zudem massiv einen mühsam errungenen Konsens: So haben zumindest einige der großen Umwelt-NGOs sich mit Bauchschmerzen auf CCS für »nicht vermeidbare« Emissionen eingelassen. Durch den Einbezug von Kraftwerken gehen nun alle NGOs wieder in Opposition zu CCS, was schon einmal verhindert hat, dass CCS in Deutschland weiterverfolgt wurde.

Einfluss von CCS-Nutzung für Gaskraftwerke auf Industrien mit »nicht vermeidbaren« Emissionen

Aber auch aus Ressourcengründen ist der Einbezug sowohl von Erdgaskraftwerken als auch der »schwer vermeidbaren« Emissionen für CCS problematisch. Die einzelnen Technologien der CCS-Wertschöpfungskette (WSK) sind alle erprobt, aber bis die gesamte Kette funktioniert, ist noch eine Vielzahl von Herausforderungen zu lösen. Das zentrale Hemmnis ist, dass es in Europa nahezu **keine betriebsbereiten CO₂-Speicherstätten** gibt. Auch wenn viele Speicher in Entwicklung oder in Planung sind, wird die CO₂-Speicherkapazität auf absehbare Zeit sehr knapp bleiben. Da die Erschließung eines Aquifer-Speichers um die zehn Jahre dauert und mit ähnlichen Zeiträumen beim Aufbau einer CO₂-Transportinfrastruktur in Deutschland gerechnet werden muss, dürfte die großskalige Umsetzung von CCS in Deutschland erst im Jahr 2035 starten. Wird CCS für Prozesse mit schwer vermeidbaren Emissionen, aber insbesondere für Gaskraftwerke, genutzt, könnten die Industrien mit »nicht vermeidbaren« Emissionen leer ausgehen. Dies könnte dazu führen, dass Zement- und Kalkwerke sowie TABs 2040 schließen müssen, da diese keine Möglichkeit haben, auf alternative Optionen auszuweichen. **CCS sollte daher auf absehbare Zeit zunächst für »nicht vermeidbare« Emissionen forciert werden.**

3 BMWK (2024): Eckpunkte der Bundesregierung für eine Carbon Management-Strategie, abrufbar unter <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Downloads/E/240226-eckpunkte-cms.pdf>

Authors: **Francis de Véricourt, PhD**, and **Daniel Posch**

Fragmented Strengths, Untapped Potential: Unlocking German



Biotech innovation, in its modern form, began with the Industrial Revolution, when science first assumed a central role in driving technological progress. Breakthroughs by Louis Pasteur and Robert Koch uncovered the microbial basis of disease, laying the foundations for vaccines, antiseptics, and modern food safety. Unlike earlier advances, mostly based on trial and error, these achievements were, for the first time in human history, grounded in a scientific representation of how nature works. The consequences were profound: life expectancy in Europe doubled, and GDP per capita rose by 250% in the 19th century and 850% in the 20th. China, despite long being a global center of invention, missed this shift. The cost was steep: nearly 150 years of falling behind in health, technology, and economic output. Missing a deep-tech revolution leaves lasting scars.

Today, the positions are reversing—and it is Europe and Germany that now risk facing similar consequences. In 2023, Chinese biotech ventures raised \$20.6 billion—nearly twice the \$11.5 billion attracted in Europe. And in 2024, China overtook the United States for the first time in clinical activity, registering more than 7,100 trials. Europe, by contrast, saw its share of pharma-sponsored trials fall from 22% in 2013 to just 12% in 2023. On paper, Germany has all the ingredients to close the gap: world-class research institutions and universities, industrial strength in biomanufacturing and precision engineering, deep pharma–biotech integration, and a largely untapped pool of long-term capital. Yet these strengths have been widely recognized—and repeatedly discussed—for over a decade, with little to show in terms of closing the innovation gap. So what’s holding the country back, and what would it take to turn potential into performance?

Overcoming Fragmentation

One of the most robust findings in the economics of innovation is the strong association between population density and innovation output. This is because density is also strongly correlated with the concentration of financial capital, an educated workforce, top research universities, and other complementary resources essential for innovation. Studies consistently show that the number of patents per capita rises with density, and that a moderate level of density—typical of large German cities like Munich, Berlin, or Frankfurt—is actually optimal for general patent productivity. This is encouraging for Germany, as it suggests that its urban centers are well-positioned to support innovative activity. However, most patents generated under these conditions tend to reflect incremental innovations—valuable but insufficient to drive the kind of technological breakthroughs needed in biotechnology. Crucially, when focusing on breakthrough patents, the evidence shows that innovation increases monotonically with density: the denser the region, the more likely it is to produce disruptive technologies. Yet Germany currently has around 25 biotech hubs spread across the country, reflecting a fragmented structure that dilutes critical mass and hampers the emergence of truly world-class biotech clusters.

The good news for Germany is that its leading biotech hubs—Berlin, Heidelberg, and Munich—each possess distinct yet highly complementary strengths: Berlin excels in clinical and data-driven research, Heidelberg in academic life sciences, and Munich in venture creation and commercialization. While these hubs together still lag behind London or Paris in overall impact, their combined strengths offer a strong foundation for a more integrated national innovation strategy that can



Francis de Véricourt, PhD, is Professor of Management Science at ESMT Berlin and holds the Joachim Faber Chair in Business and Technology. He is also the Academic Director of the Institute for Deep Tech Innovation (DEEP), which translates scientific knowledge into economically viable applications.



Daniel Posch is an economist at the Bertelsmann Stiftung in Berlin. His work focuses on industrial and innovation policy in the context of the twin transition. He previously served as a policy advisor to two ministers on innovation and industrial policy.

significantly enhance Germany's position. Policy-makers should focus on fostering synergies between these regions by offering targeted incentives for cross-regional collaboration, shared infrastructure, and joint funding mechanisms. Large pharmaceutical and healthcare companies—as well as industry leaders from adjacent fields such as computing and materials science—can play a key role in coordinating this integration. A promising example is the DNA Data Storage Alliance, which unites firms from biotech, cloud computing, and storage hardware to develop DNA-based data storage, a radically new paradigm that uses synthetic DNA molecules to encode and preserve digital information. In parallel, Germany should also explore the dual-use potential of biotechnology—technologies with both civilian and military applications—for defense and security, an area of growing focus among other innovation-driven nations.

Integrating Europe

In the end, Germany's biotech ambitions will hinge on Europe's ability to address the structural barriers that continue to hold back biotech—and deep-tech innovation more broadly. Chief among these is Europe's reliance on bank-based financing, which accounts for 80% of corporate funding, in stark contrast to the U.S., where 70% comes from capital markets. The European model is ill-suited to biotech, which depends on long-term, high-risk capital that traditional lenders are unwilling to provide. The challenge is compounded by Europe's high cost of failure—driven by severance pay, operational losses, and slow restructuring—which can be up to ten times higher than in the U.S. As a result, capital flows disproportionately toward lower-risk, mature sectors (in 2024, €237 billion was

invested in established industries, compared to just €44 billion in deep tech). Advancing the European Capital Markets Union—and reducing the cost of entrepreneurial failure—are therefore essential to unlocking Europe's full potential in biotech and other transformative technologies.

Changing Mindsets

Ultimately, Germany's ability to lead in biotechnology will depend not just on capital or infrastructure, but on people. In the United States, young scientists are routinely exposed to entrepreneurship early in their careers—through startup labs, venture networks, or faculty spinouts. In contrast, a cultural and institutional wall still separates science from entrepreneurship in Germany. Efforts to tear it down—through training schemes and mentorship—are under way, but progress is slow, held back by an ingrained aversion to risk. One source of renewal may lie in scientists with migration backgrounds, who are statistically more inclined to launch ventures. Nearly two-thirds of U.S. billion-dollar startups were founded by immigrants or their children. Germany has already drawn many such individuals—and with mounting uncertainty in America, more may follow. ←

German-Indian Business Outlook 2025

Standort Indien im Aufwind: 79 Prozent der deutschen Unternehmen planen Investitionen bis 2030

Autor: **Andreas Glunz**



Mumbai



INTERNATIONAL
BUSINESS
OUTLOOKS

Kernaussagen:

- **Positive Umsatz- und Gewinnperspektiven:** 68 Prozent der Befragten erwarten für 2025 steigende Umsätze ihres Indiensgeschäfts, 59 Prozent höhere Gewinne. **Bis 2030 rechnen 93 Prozent mit einem Umsatzplus sowie 79 Prozent mit steigenden Gewinnen.**
- **Produktion in Indien für Asien:** 56 Prozent der Unternehmen wollen das Land bis 2030 als Produktionsstandort für den regionalen Markt nutzen; aktuell sind es 31 Prozent.
- Erwartung steigender **Wettbewerbsfähigkeit indischer Unternehmen:** Auf Fünfjahressicht erwartet fast die Hälfte der befragten deutschen Unternehmen, dass indische Wettbewerber ihnen überlegen sein werden (+22 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr).
- **Indien profitiert von geopolitischen Spannungen:** Jedes zweite Unternehmen erwartet positive Effekte durch die fortgesetzte Entkopplung der USA von China.
- **Standortfaktoren bleiben stabil positiv:** Für 61 Prozent der Unternehmen ist die politische Stabilität Indiens der wichtigste Vorteil – noch vor qualifizierten Fachkräften und niedrigen Lohnkosten (je 53 Prozent).
- **Ausbau der Servicefunktionen:** 42 Prozent planen bis 2030 die Einrichtung von Shared Services bzw. Global Capability Center in Indien, eine Verdopplung gegenüber dem aktuellen Stand.
- **Umweltbelastung bleibt größtes exogenes Risiko:** 55 Prozent sehen die hohe Luftverschmutzung in indischen Städten als geschäftskritisch.



Bangalore City



»Deutsche Unternehmen befürchten, dass sich der China-Effekt in Indien wiederholen könnte: Mittelfristig glauben sie, dass ihnen hier neue ernst zu nehmende Konkurrenz erwächst – nicht nur in Indien und Asien, sondern auf dem Weltmarkt. Investitionen in Indien und Teilhabe an den lokalen Entwicklungen stehen bei der deutschen Wirtschaft daher hoch im Kurs, um nicht ein weiteres Mal überrascht zu werden.«

Andreas Glunz, Bereichsvorstand International Business,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Vidhana Soudha building, Bangalore Bengaluru, Karnataka



Biswa Bangla Gate, New Town, Kolkata, West Bengal



Indien im Fokus deutscher Unternehmen

Angesichts globaler Unsicherheiten und einer fragmentierten Weltwirtschaft rückt Indien verstärkt ins Zentrum von Standortstrategien: Für 68 Prozent der deutschen Unternehmen zählt das Land inzwischen zu den fünf wichtigsten Märkten – ein Anstieg um 14 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr. Für 6 Prozent ist es sogar der Markt mit höchster Priorität.

Zugleich erwartet eine deutlich zunehmende Anzahl deutscher Unternehmen, dass **indische Firmen in fünf Jahren** dem eigenen Unternehmen **überlegen** sein werden (47 Prozent gegenüber 25 Prozent bei der Vorjahres-Befragung).

Die Fundamentaldaten deutscher Unternehmen in Indien bleiben stabil positiv: Für 2025 erwarten 68 Prozent höhere Umsätze und 59 Prozent Gewinnzuwächse; auf Fünfjahressicht liegen die Werte bei 93 Prozent bzw. 79 Prozent.



Investitionen steigen deutlich

Der Subkontinent bleibt ein Investitionsmagnet. Über die Hälfte der Unternehmen (53 Prozent) will 2025 ihre Investitionen dort ausweiten, bis 2030 sind es sogar 79 Prozent. Besonders auffällig: 35 Prozent planen mittelfristig Investitionen von über 5 Mio. EUR in Indien zu tätigen.

Aufgrund von wachsendem Protektionismus und Angriffen auf den globalen Freihandel intensivieren deutsche Unternehmen ihr Engagement in Indien – Tendenz steigend. Indien punktet dabei vor allem in puncto Digitalisierung:

- 74 Prozent der Unternehmen planen 2025 Investitionen in die Digitalisierung interner Prozesse.
- 43 Prozent setzen auf künstliche Intelligenz – bis 2030 steigt dieser Wert auf 60 Prozent.
- Auch robotergestützte Prozessautomatisierung (36 Prozent) und
- »Industrie 4.0«-Lösungen (ebenfalls 36 Prozent) gelten als wichtige Investitionsfelder für das Jahr 2025.



Politische Stabilität, aber auch Bürokratie und Korruption: Indiens Standortfaktoren

Politische Stabilität bleibt für 61 Prozent der deutschen Unternehmen der wichtigste Standortvorteil Indiens, noch vor der Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte und den vergleichsweise niedrigen Lohnkosten (jeweils 53 Prozent).

Auch bekannte Herausforderungen bleiben bestehen: 65 Prozent der Unternehmen beklagen die komplexen und langwierigen bürokratischen Prozesse. 33 Prozent (im Vorjahr 39 Prozent) sehen in Korruption ein Hindernis für das operative Geschäft – insbesondere bei Genehmigungen und Zollfragen.

Eine Belastung stellen die sogenannten Quality Control Orders (QCOs) dar. Sie erfordern eine Zertifizierung durch das Bureau of Indian Standards. Die Anzahl der Produkte und Komponenten, die darunterfallen, ist in diesem Jahr stark gestiegen und wird weiter wachsen. 32 Prozent der Befragten bewerten den damit verbundenen administrativen Aufwand als erheblich.

»Die QCOs erhöhen die regulatorische Last für die Unternehmen deutlich. Insbesondere die Kurzfristigkeit der Verkündung und der weitgehende Ausschluss bestimmter Herkunftsländer machen sie zu einem Hemmnis, insbesondere für Mittelständler.«



Stefan Halusa,
bis Juli 2025
Hauptgeschäftsführer
AHK Indien*

Die größte exogene Herausforderung sehen 55 Prozent der deutschen Unternehmen in der starken Luftverschmutzung in indischen Städten.

Indiens zunehmende Bedeutung in Zeiten geopolitischer Unsicherheiten

Indien profitiert von den geopolitischen Spannungen: 50 Prozent der deutschen Unternehmen erwarten, dass die wachsende Systemrivalität zwischen den USA und China positive Auswirkungen auf ihr Indiengeschäft haben wird. Nur 18 Prozent befürchten negative Effekte auf das eigene Indiengeschäft – etwa durch Handelsbarrieren oder geopolitisch bedingte Volatilität.

* Hauptgeschäftsführer der AHK Indien ist seit August 2025 Jan Noether



Bombay Stock Exchange, Mumbai



»Investitionsvolumina deutscher Unternehmen wandern perspektivisch von China nach Indien, denn das Land ist von den globalen Umbrüchen und der Systemrivalität zwischen den USA und China weniger betroffen. Deutsche Unternehmen priorisieren den großen Wachstumsmarkt, wenngleich dieser nicht ohne operative Herausforderungen und das Engagement nicht risikolos ist.«

Andreas Glunz, Bereichsvorstand International Business, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Aktuell nutzen 31 Prozent Indien als Produktionsstandort für den lokalen Markt, bis 2030 soll der Anteil auf 56 Prozent steigen. Auch der Absatzmarkt Indien gewinnt an Bedeutung: Der Anteil der Unternehmen, die Indien als Absatzmarkt nutzen, wächst von derzeit 37 Prozent auf 53 Prozent in fünf Jahren. Zudem wollen deutsche Unternehmen Indien verstärkt als »Shared Service« bzw. »Global Capability Center« einsetzen. Derzeit betreiben 22 Prozent hier ein solches Center, bis 2030 planen 42 Prozent den Ausbau – vor allem in den Bereichen Finanzen, HR und IT.



Gateway of India, Mumbai

»Immer mehr deutsche Unternehmen verfolgen eine integrierte Indienstrategie, die neben Absatz und Produktion auch Einkauf und F+E umfasst. Damit wird Indien integraler Bestandteil der Wertschöpfungskette.«

Stefan Halusa, bis Juli 2025 Hauptgeschäftsführer AHK Indien*



VERTIEFUNGSHINWEIS

Über den »German-Indian Business Outlook 2025«

Die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und die Deutsch-Indische Handelskammer (AHK Indien) führten für den »German-Indian Business Outlook 2025« eine Umfrage unter den indischen Tochtergesellschaften deutscher Konzerne sowie deutschen Unternehmen mit Geschäftsaktivitäten in Indien durch.

Insgesamt 97 Unternehmen nahmen zwischen dem 15. April und dem 27. Mai 2025 an der Befragung teil. Die Fragen konzentrierten sich auf den wirtschaftlichen Ausblick und die Geschäftserwartungen der deutschen Unternehmen in Indien sowie auf die Chancen und Herausforderungen im Land.

Die Studie »German-Indian Business Outlook 2025« ist online abrufbar unter *German-Indian Business Outlook 2025 (kpmg.com)*.



Bandra Worli Sea Link, Mumbai



Unternehmenspolitik und DEI-Programme

Autor: **Univ.-Prof. a. D. Dr. Axel v. Werder**

Die Welt ist gegenwärtig Schauplatz massiver geo-, handels- und kulturpolitischer Umbrüche. Angesichts der unruhigen Zeiten sehen sich manche politische Verantwortungsträger offenbar bemüht, in den begleitenden *power plays* geradezu kuriose Unterwerfungsgesten (»Daddy«) aufzuführen. Vorstand und Aufsichtsrat börsennotierter Gesellschaften sind dagegen schon rechtlich gehalten, möglichst nüchtern die Unternehmenspolitik an neue und sich teils erratisch verändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Hierbei stellen sich im Kern drei grundsätzliche Fragen: An welcher Leitmaxime

soll die Unternehmensführung ihr Handeln ausrichten? Welche Entwicklungen in der Unternehmensumwelt sind relevant? Und welche Option unter den bestehenden Handlungsalternativen erfüllt nach dem jeweiligen Stand des zugänglichen Wissens am ehesten die verfolgte Leitmaxime. Entlang dieses Fragenkatalogs werden im Folgenden die lebhaft diskutierten Reaktionen deutscher Unternehmen auf das Vorgehen der US-Administration gegen sog. DEI-Programme zur Förderung von Diversität, Gerechtigkeit (Equity) und Inklusion in der Belegschaft eingeordnet und diskutiert.





Univ.-Prof. a. D. Dr. Axel v. Werder hatte bis zu seiner Pensionierung den Lehrstuhl für Organisation und Unternehmensführung an der TU Berlin inne. Er war Gründungsmitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. Weitere Informationen unter <https://www.tu.berlin/wm/unternehmensfuehrung>

Die Frage nach der relevanten Leitmaxime zielt auf die Kontroverse um den Shareholder Value- und den Stakeholder Value-Ansatz der Unternehmensführung ab, die sich aus Sicht der modernen Theorie der Unternehmung allerdings recht zwanglos sortieren lässt.¹ Das Shareholder-Konzept geht von der Prämisse aus, dass allein die Anteilseigner Risiken aus ihrer (Anteils-)Beziehung zur Unternehmung ausgesetzt und die Rechte der übrigen Stakeholder durch (z. B. arbeits- oder kauf-)vertragliche Regelungen abgesichert sind. Diese Grundannahme ist jedoch, wie die Theorie unvollständiger Verträge überzeugend zeigt, kontrafaktischer Natur, da zukunftsbezogene Vereinbarungen künftige Entwicklungen nicht lückenlos antizipieren können. Konkrete Beispiele bilden etwa Arbeitsplatzrisiken sowie mögliche Qualitätsrisiken für Kunden aus geplanter oder geduldeter Obsoleszenz. Das Stakeholder-Konzept versteht demgegenüber Unternehmungen als Orte arbeitsteiliger Wertschöpfungsprozesse, die Beiträge verschiedener Akteure wie Kapitalgeber und Arbeitnehmer, Lieferanten und Kunden sowie nicht zuletzt auch Staat und Gesellschaft (*licence to operate*) erfordern. Diese Bezugsgruppen bzw. Stakeholder werden ihre Beiträge auf Dauer nur dann leisten, wenn sie hierfür ausreichende Anreize vom Unternehmen erhalten. Versteht man unter dem nachhaltigen Wert eines Unternehmens das Ausmaß der Fähigkeit, die Ansprüche seiner existenznotwendigen Bezugsgruppen auf Dauer zu erfüllen bzw. möglichst wenig zu beeinträchtigen, so bildet die Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswerts die überzeugende Leitmaxime einer dauerhaft erfolgreichen Unternehmensführung (Sustainable Corporate Governance). Diese betriebswirtschaftliche Maxime liegt im Übrigen ganz auf der Linie der aktienrechtlichen Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, das Unternehmensinteresse zu wahren.²

Bei der Verfolgung der genannten Richtschnur hat die Unternehmensführung zahlreiche Zielkonflikte zu bewältigen, da und soweit die Stakeholderinteressen zwischen, aber auch innerhalb von Bezugsgruppen unterschiedlich und unvereinbar sein können. Die aus Unternehmenssicht sinnvolle Gewichtung der diversen Belange hängt dabei letztlich von den Rechts- und Machtpositionen der verschiedenen Bezugsgruppen ab. Sowohl die Stakeholderansprüche selbst als auch die rechtlichen und faktischen Potenziale zu ihrer Durchsetzung können sich im Zeitablauf ändern, sodass die Unternehmensleitung die Interessenlagen ggf. neu bewerten und die Unternehmenspolitik entsprechend anpassen muss.

1 Siehe zur Diskussion des Shareholder Value- und des Stakeholder Value-Ansatzes sowie zur Ableitung der hier vertretenen Leitmaxime einer nachhaltigen Unternehmensführung m. z. N. v. Werder, Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance, in: Hommelhoff/Hopt/v. Werder (Hrsg.), Handbuch Corporate Governance, 2. Aufl. 2009, S. 3 (6 ff.); v. Werder, Führungsorganisation, 3. Aufl. 2015, S. 47 ff.

2 Vgl. auch v. Werder, in: Kremer/Bachmann/Favocchia/v. Werder, Kodex-Kommentar, 9. Aufl., 2023, Präambel Rn. 18 ff.

Nicht erst mit Antritt der zweiten Regierung Trump, seither jedoch besonders hemdsärmelig, gehen offizielle US-amerikanische Stellen auf verschiedenen Ebenen massiv gegen DEI-Programme in Behörden, aber auch anderen Institutionen und Unternehmen vor. Diese breitflächigen regulatorischen Initiativen haben zum einen innerhalb der USA die Rechtsposition der Befürworter solcher Programme geschwächt. Angesichts der Ausstrahlungseffekte der unverhohlenen Bereitschaft des US-Präsidenten, das (wirtschaftliche und militärische) Gewicht seines Landes zur Geltung zu bringen, hat sich darüber hinaus zum anderen auch das transatlantische Machtgefüge massiv verschoben.

Angesichts der veränderten Rahmenbedingungen kommen für deutsche Unternehmen mit Verbindungen zu den USA auf den ersten Blick die beiden Handlungsoptionen in Betracht, sich aus den Vereinigten Staaten zurückzuziehen (Exit) oder dem rechtlich-politischen Druck nachzugeben und ihre DEI-Programme in den USA einzuschränken oder ganz einzustellen (Appeasement).³ Bei näherem Hinsehen ist allerdings zu berücksichtigen, dass eine Beschränkung des Programmrückbaus auf die inneramerikanischen Standorte zur Vermeidung von Sanktionen unter Umständen nicht ausreicht. Vielmehr sind auch extraterritoriale Auswirkungen der neuen US-Politik nicht ausgeschlossen. Neben den bekannten Schreiben von US-Botschaften an europäische Unternehmen ist etwa an behördliche »nichttarifäre Handelshemmnisse« bei erforderlichen Genehmigungen oder Auftragsvergaben zu denken. Aber auch private Geschäftspartner und institutionelle US-Investoren können aus Überzeugung oder politischem Kalkül deutsche Unternehmen drängen, auch außerhalb der USA DEI-Aktivitäten einzuschränken oder ganz aufzugeben. →

3 Vgl. allgemein zu den prinzipiellen Optionen unzufriedener Akteure Hirschman, Exit, Voice and Loyalty. Responses to decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge u. a., 1970. Soweit ersichtlich, gibt es keine öffentlich zugänglichen Anzeichen dafür, dass deutsche Unternehmensvertreter in den USA offensiv für die weitere Zulässigkeit der Programme geworben hätten. Eine nähere Diskussion der Option Voice würde allerdings den Rahmen dieses Beitrags sprengen.

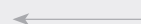
Bei der Entscheidung über die optimale unternehmenspolitische Reaktion sind nach der eingeführten Leitmaxime die (voraussichtlichen) positiven Auswirkungen einer Aufrechterhaltung der Aktivitäten mit US-Bezug auf den nachhaltigen Unternehmenswert gegen die Konsequenzen (regional unterschiedlich weitreichender) Rückführungen der fraglichen Programme abzuwägen. Es liegt auf der Hand, dass die hierzu notwendigen »Kalkulationen« jeweils mit erheblichen Unsicherheiten behaftet sind und die Ergebnisse in vielen Fällen kaum exakt quantifizierbar sein werden. Dies gilt schon für die potenziellen Vorteile aus künftigen Geschäften mit US-amerikanischen Kunden, die sich immerhin in ihrer Größenordnung noch vergleichsweise komplikationsfrei monetarisieren lassen. Hingegen werden die negativen Einflüsse eines Appeasements auf die Anreizumgebung und damit verbundene resultierende Verhaltensänderungen der verschiedenen Stakeholder zumeist nur qualitativ beschreibbar sein. Konkrete Beispiele bilden die möglichen Auswirkungen des Rückbaus von DEI-Maßnahmen auf die emotionale Kundenbindung und die hieraus resultierenden tatsächlichen Änderungen des Kaufverhaltens oder auf die innere Motivation und effektive Fluktuation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

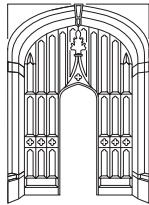
In die Abschätzung und Abwägung der alternativen Handlungskonsequenzen werden angesichts der unabdingbaren Unschärfe der erforderlichen Schätzungen schon aus psychologischen Gründen zwangsläufig auch die persönlichen Haltungen der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat zu DEI-Themen einfließen und einfließen dürfen. Allerdings können die anstehenden unternehmenspolitischen Entscheidungen auch als Gelegenheit gesehen werden, zuvor mehr oder weniger umstandslos vertretene *policies* mit ihren zugrunde liegenden Annahmen auf den Prüfstand zu stellen. Ein Beispiel bildet der Leistungszuwachs, der divers besetzten Gruppen verbreitet zugeschrieben wird. Bedenkt man die methodischen Schwierigkeiten, nicht nur Korrelationen, sondern tatsächlich Kausalitäten zwischen dem Geschlechterverhältnis etwa in Aufsichtsräten und der Wirksamkeit vertraulicher Überwachungsprozesse wissenschaftlich rigoros nachzuweisen, sollte bei weichen Themen Sätzen, die mit »Studien belegen [...]« beginnen, grundsätzlich mit professioneller Skepsis begegnet werden. Dies schließt eine diverse Besetzung von Führungspositionen und Gremien naturgemäß keineswegs aus. Vielmehr kann es im Zweifel auch ganz ohne Überhöhung durch Postulierung diversitätsspezifischer Produktivitätssteigerungen schlicht als Ausdruck kaufmännischer Vernunft angesehen werden, das Leistungspotenzial qualifizierter Personen geschlechtsunabhängig auszuschöpfen.

Soweit sich – gemessen am nachhaltigen Unternehmenswert – für DEI-Programme ein *business case* plausibilisieren lässt, sollten bessere Chancen bestehen, rechtlich zulässige Maßnahmen gegenüber einflussreichen Skeptikern mit (und unter Umständen auch ohne) US-Hintergrund erfolgreich zu vertreten. Kann die Prognose (überwiegend) negativer Reaktionen auf einen Rückbau im spezifischen Stakeholderuniversum des jeweiligen Unternehmens hingegen kaum belastbar begründet werden, erscheint ein starres Festhalten am bisherigen Kurs weniger zielführend. Vielmehr könnte es sich in solchen Fällen empfehlen, jenseits gesetzlicher Verpflichtungen Akzente bei den fraglichen Themen in der Unternehmenspolitik behutsamer zu setzen. Die Grenzen der Angemessenheit betriebswirtschaftlich wie juristisch vertretbarer gemeinnütziger Unternehmensaktivitäten mag dabei eine gewisse Orientierung vermitteln. Wird schließlich ein Programmausstieg ohne eingehendere Befassung als »alternativlos« eingestuft, liegt die Vermutung nicht fern, dass der Politikwechsel in den USA willkommener Vorwand ist, bisherige DEI-Aktivitäten ohne zu großen Gesichterverlust zurückzufahren.

Fazit

Die Leitmaxime der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswerts vermittelt ein betriebswirtschaftlich fundiertes konzeptionelles Raster für die Festlegung der Unternehmenspolitik durch Vorstand und Aufsichtsrat. Sie veranschaulicht – hier am Beispiel der Förderung von Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion – aber zugleich auch die Komplexität des Unterfangens, auf gravierende politische Veränderungen im Unternehmensinteresse zu reagieren. Angesichts der Interessenpluralität innerhalb und im Umfeld jeder Unternehmung sowie der zahlreich erforderlichen Abschätzungen und Abwägungen von Handlungskonsequenzen bedarf es keiner näheren Begründung, dass eine auch nur annähernde Optimierung der unternehmenspolitischen Ausrichtung in der Praxis von vornherein ausscheidet. Erforderlich, aber auch praktikabel ist vielmehr die Heranziehung von Heuristiken, die zufriedenstellende wie auch vermittelbare Lösungen in Aussicht stellen. Hierzu können im vorliegenden Fall u. a. die Maßgaben dienen, einerseits lokale Gesetze einzuhalten, andererseits aber zur Wahrung eines Kernbestands zentraler Werte unter Umständen auch einen Exit aus adversen regulatorischen Umfeldern nicht auszuschließen, die Höhe des Anteils fraglicher Geschäftsverbindungen an den gesamten Unternehmensaktivitäten zu berücksichtigen, bei der Gewichtung von Stakeholderinteressen Maß und Mitte zu wahren und dementsprechend als *good corporate citizen* eher ausgleichend als aktivistisch aufzutreten.





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

Der nächste Termin findet statt am:
24. November 2025, 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 Digitalisierung der Finanzabteilung – Chancen nutzen und Mehrwert schaffen

Autor: **Jonas Nestmeier**

Die Digitalisierung des CFO Office ist ein entscheidender Schritt, um den Herausforderungen der modernen Geschäftswelt gerecht zu werden. Durch den Einsatz zeitgemäßer Tools für Konsolidierung, Planung und Reporting können Unternehmen nicht nur ihre Effizienz steigern, sondern auch die Qualität ihrer Entscheidungen verbessern. Das klassische Rechnungswesen wird dadurch zu einem strategischen Partner für den Vorstand und unterstützt diesen aktiv bei der Unternehmenssteuerung. Der Aufsichtsrat sollte sich vom Vorstand umfassend über den Technologie-Einsatz im Rechnungswesen und dessen Einfluss auf wesentliche Vorstandsentscheidungen informieren lassen sowie gemeinsam mit ihm beraten, welche weiteren Modernisierungsmaßnahmen der Finanzabteilung auf Grundlage einer Kosten-Nutzen-Analyse sinnvoll sind.

Im Rahmen einer Digitalisierungsstrategie müssen wichtige Grundpfeiler der Finanzfunktion eingebunden werden: insbesondere die Qualität und Verlässlichkeit aller erstellten Daten, eine hohe Transparenz sowie effiziente Bearbeitungsprozesse. Aufgrund dessen ist es unerlässlich, die Implementierung neuer Systembausteine sorgfältig zu planen und sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden frühzeitig und kontinuierlich involviert werden. Nur so können alle Vorteile der Digitalisierung ausgeschöpft werden.

Die Rolle der Technologie

Die Rolle des Technologieeinsatzes im CFO Office hat sich von einer unterstützenden Funktion zu einer treibenden Kraft für Innovation und Effizienz gewandelt. Durch den Einsatz von deutlich effizienteren Softwarelösungen bis hin zur Anwendung von künstlicher Intelligenz (KI) und maschinellem Lernen können heute deutlich umfangreichere Datenmengen verarbeitet werden. Dies hilft dabei, Muster zu erkennen und KI-basierte Vorhersagen zur Unterstützung des Planungsprozesses zu treffen. Technologie ist nicht mehr nur ein Werkzeug zur Effizienzsteigerung, sondern integraler Bestandteil einer Unternehmensführung, die die Art und Weise, wie Unternehmen heute gesteuert werden, grundlegend verändert.

Kerngebiete der Digitalisierung

Die Implementierung zeitgemäßer Softwarelösungen in der Finanzabteilung ist entscheidend für eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie. Folgende wesentliche Werkzeuge schaffen auch kurzfristig einen deutlichen Mehrwert:

- **Konsolidierungstools** ermöglichen die automatisierte Aggregation und Konsolidierung der Finanzdaten auch auf Basis einer heterogenen Systemlandschaft; damit erhält man eine konsistente und transparente Darstellung der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens oder einer Unternehmensgruppe. Die Automatisierung der Konsolidierungsprozesse erhöht die Genauigkeit der Finanzberichte und reduziert die Zeit, die für die Erstellung dieser Berichte benötigt wird, erheblich.
- **Planungstools** unterstützen die Erstellung von Forecasts und Budgets. Sie bieten Funktionen zur Simulation verschiedener Szenarien und helfen bei der Optimierung der Ressourcenallokation. Die Szenarioanalyse ermöglicht es Unternehmen, potenzielle Risiken zu identifizieren und Strategien zu entwickeln, um diese zu bewältigen.
- **Reportingtools** bieten umfassende Möglichkeiten zur Analyse und Visualisierung unterschiedlicher Daten. Sie unterstützen die Erstellung von transparenten Berichten, die sowohl für interne als auch externe Stakeholder von Bedeutung sind. Die Darstellung in Form von Diagrammen und Grafiken auf Basis einheitlicher Datensätze erleichtert das Verständnis komplexer Informationen und unterstützt die Kommunikation innerhalb des Unternehmens.



Vorteile einer umfangreichen Digitalisierung

Die Digitalisierung bietet insbesondere folgende Vorteile:

- **Effizienzsteigerung:** Moderne Softwarelösungen ermöglichen eine schnellere und präzisere Verarbeitung von Daten. Der manuelle Aufwand wird reduziert, Fehler werden minimiert, was zu einer deutlich effizienteren Arbeitsweise führt. Die Automatisierung von Routineaufgaben wie der Dateneingabe und -verarbeitung spart Zeit und Ressourcen, die für strategische und inhaltliche Aufgaben genutzt werden können. Besonders in Zeiten des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels kann dies die Gestaltung einer schlanken Finanzorganisation unterstützen.
- **Verbesserte Datenqualität:** Durch die Automatisierung und Integration von unterschiedlichen Quellen kann die vorhandene Qualität erheblich verbessert werden. Dies führt zu verlässlicheren Analysen und fundierteren Entscheidungen. Die Konsolidierung von Einzelabschlüssen aus verschiedenen Abteilungen und Systemen sorgt für eine einheitliche Datenbasis, die die Grundlage für präzise Berichte und Analysen bildet. Besonders in der Anfangszeit der Anwendung können zudem Schwachstellen der Qualität identifiziert und bereinigt werden.
- **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:** Digitale Tools sind oft skalierbar und können leicht an die sich ändernden Anforderungen des Unternehmens angepasst werden. Damit erhält die Finanzabteilung die Flexibilität, auf neue Herausforderungen zu reagieren. So können beispielsweise moderne Planungstools auch individuelle Szenarien, basierend auf aktuellen Marktveränderungen, in wenigen Minuten erstellen.
- **Echtzeitreporting:** Mit zeitgemäßen Reportingtools können unterschiedliche Daten in Echtzeit analysiert und visualisiert werden. Dies ermöglicht eine schnellere Reaktion auf Marktveränderungen und eine proaktive Steuerung des Unternehmens.
- **Strategische Entscheidungsfindung:** Durch die Bereitstellung umfassender und präziser Informationen können Finanzabteilungen strategische Entscheidungen besser unterstützen und die Unternehmensführung mit wertvollen Analysen versorgen. Die erweiterte Fähigkeit, datenbasierte und fundierte Entscheidungen zu treffen, ist ein wesentlicher Vorteil einer umfangreichen Digitalisierungsstrategie.



Jonas Nestmeier ist Senior Manager im Bereich Deal Advisory – Accounting Advisory Services und hat umfangreiche Expertise in der Beratung technischer und fachlicher Fragestellungen im Rechnungswesen. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt in der Implementierung und Optimierung von Lucanet als CFO Solution Platform.

Fazit

Die Digitalisierung der Finanzabteilung bietet nicht nur die Möglichkeit, heutige Herausforderungen wie komplexe Erstellungsprozesse oder intransparente Datensilos zu überwinden, sondern auch, den Blick des Rechnungswesens von der historischen Betrachtung hin zum in die Zukunft blickenden Geschäftspartner zu lenken. Auch erhöhte Flexibilität und Transparenz können im Zuge dessen weiter ausgebaut werden.

Im Rahmen seiner Überwachung der Finanzberichterstattung sollte sich der Aufsichtsrat regelmäßig vom Vorstand – etwa im Rahmen der Bilanzsitzung – informieren lassen, welche Tools bereits in der Finanzabteilung eingesetzt werden, und mit ihm beraten, inwieweit Verbesserungsbedarf besteht. Hierzu kann es sich unter Umständen empfehlen, dass sich Vorstand und Aufsichtsrat wiederkehrend durch Sachverständige über aktuelle technische Neuerungen unterrichten lassen. Zudem sollte sich der Aufsichtsrat vom Vorstand offenlegen lassen, inwieweit wesentliche Vorstandsentscheidungen durch den Einsatz von neuen Technologien beeinflusst werden. Aufgrund seiner Zuständigkeit für die Vorstandsbesetzung sollte er sich auch mit der entsprechenden Expertise des Vorstands kritisch auseinandersetzen. ←



VERTIEFUNGSHINWEIS

Weitere Informationen zur Implementierung von CPM-Software sind online abrufbar unter <https://atlas.kpmg.com/de/de/kpmg-use-case-navigator/cpm-software-implementation>



EU-Taxonomie-Berichterstattung – endlich finale Vorgaben! Oder doch nicht?

Autoren: **Dr. Rüdiger Schmidt** und **Tessa Klähn**

Für das Geschäftsjahr 2024 hatten Unternehmen erstmalig die Vorgaben der EU-Taxonomie-Verordnung vollständig anzuwenden. Damit endet die dreijährige Einführungsphase mit Erleichterungen für die Berichterstattung. Man könnte annehmen, dass sich die Unternehmen nun auf die Verbesserung ihrer Berichterstattung einschließlich der Weiterentwicklung der vorgelagerten Prozesse für die Datenerhebung konzentrieren können. Doch die EU plant Änderungen an der EU-Taxonomie. Die Erkenntnis, dass etwas nicht so funktioniert wie geplant,

und daraus Änderungen abzuleiten, ist grundsätzlich positiv zu beurteilen. Für die Unternehmen bedeutet dies jedoch, dass sie sich erneut veränderten Anforderungen gegenübersehen, die implementiert werden müssen, was wiederum Ressourcen kostet. Die diesjährige Studie zur EU-Taxonomie-Berichterstattung untersucht die Offenlegungen für das Geschäftsjahr 2024 und zeigt, trotz erstmaliger vollumfänglicher Berichterstattung, nahezu keine Veränderungen gegenüber dem Vorjahr in der Höhe der berichteten KPIs und in den qualitativen Angaben.



Dr. Rüdiger Schmidt ist Senior Manager bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Berlin in der ESG Service Group und unterstützt Unternehmen seit vielen Jahren bei der Unternehmensberichterstattung, insbesondere mit Fokus auf die EU-Taxonomie und CSRD.



Tessa Klähn ist Assistant Manager bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Berlin in der ESG Service Group und unterstützt Unternehmen bei der Umsetzung der Anforderungen der EU-Taxonomie und CSRD.

Die EU-Taxonomie wurde von der EU als Teil des Green Deal etabliert, um den Kapitalmarktteilnehmern einheitliche und verlässliche Informationen über die ökologisch nachhaltigen Wirtschaftstätigkeiten von Unternehmen bereitzustellen. Diese Informationen sollen die Basis für die Finanzierung ökologisch nachhaltiger Tätigkeiten bilden. Die EU-Taxonomie ist ein Klassifikationssystem, das Wirtschaftstätigkeiten von Unternehmen in »ökologisch nachhaltig« (taxonomiekonform¹), »potenziell ökologisch nachhaltig« (taxonomiefähig²) und »nicht ökologisch nachhaltig« einstuft.

Die betroffenen Unternehmen (große Unternehmen von öffentlichem Interesse, sog. PEs, mit mehr als 500 Arbeitnehmern) hatten im Geschäftsjahr 2024 zum vierten Mal entsprechend den Vorgaben der EU-Taxonomie³ zu berichten. Wie in den Jahren zuvor schon, wurde im Rahmen einer Studie die EU-Taxonomie-Berichterstattung von 275 Nicht-Finanzunternehmen ausgewertet, deren Aktien im STOXX 600 Europe enthalten sind.⁴ Die betrachteten Unternehmen sind in 16 verschiedenen europäischen Ländern ansässig und 17 verschiedenen Sektoren zugeordnet.

In der Studie standen insbesondere folgende Themen im Fokus:

- berichtete Kennzahlen zu taxonomiefähigen und -konformen Umsätzen, Investitions- und Betriebsausgaben
- Vollständigkeit, methodische Erklärungen und Einhaltung der qualitativen Offenlegungspflichten
- Branchenvergleich: Unterschiede zwischen verschiedenen Industrien hinsichtlich berichteter Taxonomiefähigkeit und -konformität
- regulatorischer Kontext: Auswirkungen der neuen EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) mit erweiterter Prüfpflicht

Konstante Kennzahlen für den Umsatz

Ähnlich wie im vorherigen Berichtsjahr berichten 82 Prozent der Unternehmen der Stichprobe taxonomiefähigen Umsatz für 2024. Andersherum bedeutet das, dass sich ein Fünftel der Unternehmen mit ihrem Geschäftsmodell nicht in der EU-Taxonomie wiederfindet.⁵ Auch die Kennzahlen ändern sich kaum gegenüber dem Vorjahr. Der durchschnittliche taxonomiefähige Umsatz für 2024 beträgt 43 Prozent und der taxonomiekonforme 20 Prozent⁶. Dabei wird erneut deutlich, dass die Konformitätskriterien herausfordernd sind, da diese nicht einmal für die Hälfte der umsatzgenerierenden Tätigkeiten erfüllt werden können.

Auch die Sektoren mit der höchsten Taxonomiefähigkeit bleiben dieselben wie im Vorjahr. Spitzenreiter sind weiterhin die Unternehmen der Immobilienbranche (»Real Estate«). Nahezu alle ihrer umsatzbringenden Tätigkeiten sind taxonomiefähig unter dem Umweltziel »Klimaschutz«. Gemäß der Logik der EU-Taxonomie wird hier also großes Potenzial gesehen, durch den Ausbau taxonomiekonformer Tätigkeiten auf das Umweltziel einzuzahlen. Jedoch erfüllen im Durchschnitt nur 33 Prozent der Umsatzerlöse der Branche die Konformitätskriterien und können damit als nachhaltig klassifiziert werden. Ähnlich verhält es sich beim Automobilsektor (»Automobiles and Parts«). Auch dort können trotz hoher Taxonomiefähigkeitswerte nur 11 Prozent konforme Umsatzerlöse berichtet werden. Anders sieht es bei Unternehmen des Versorgungssektors (»Utilities«) aus: Diese erfüllen bei 53 Prozent taxonomiefähigem Umsatz für 47 Prozent der Umsatzerlöse auch die Konformitätskriterien. Dieses Verhältnis suggeriert, dass die Konformitätskriterien im Sektor »Utilities« leichter von den Unternehmen zu erfüllen sind als in den beiden anderen Sektoren. —————>

1 Eine Wirtschaftstätigkeit gilt als taxonomiekonform, wenn diese in der EU-Taxonomie (genauer im Climate Delegated Act oder Environmental Delegated Act) genannt wird sowie einen wesentlichen Beitrag zu einem Umweltziel leistet, andere Umweltziele nicht erheblich beeinträchtigt (»DNSH«) und unter Einhaltung des sog. Mindestschutzes durchgeführt wird.

2 Eine Wirtschaftstätigkeit ist taxonomiefähig, wenn diese in der EU-Taxonomie (genauer im Climate Delegated Act oder Environmental Delegated Act) genannt wird.

3 In diesem Beitrag wird mit »EU-Taxonomie« die Gesamtheit aller Regelungen der EU-Taxonomie-VO und der begleitenden Vorschriften bezeichnet (insbesondere Climate Delegated Act, Environmental Delegated Act und Disclosures Delegated Act).

4 Vgl. Audit Committee Quarterly III/2023, S. 49 ff. und Audit Committee Quarterly III/2024, S. 78 ff.

5 Im Vorjahr haben nur 77 Prozent der untersuchten Unternehmen einen taxonomiefähigen Umsatz berichtet. Aufgrund der Änderung der Zusammensetzung des Indexes sind in der diesjährigen Stichprobe teilweise andere Unternehmen als in der letztjährigen Stichprobe enthalten, sodass nicht auf eine grundsätzliche Verbesserung der Abdeckung der Geschäftsmodelle der Unternehmen geschlossen werden kann.

6 Diese und die folgenden Durchschnittswerte beziehen nur jene Unternehmen ein, die eine Taxonomiefähigkeit und -konformität größer als null berichten.

Ähnliches Bild bei den Investitionen

Über taxonomiefähige Investitionen (CapEx) berichten fast alle Unternehmen (97 Prozent). Obwohl einige Unternehmen keinen taxonomiefähigen Umsatz verzeichnen, investieren fast alle in Tätigkeiten, die potenziell einen Beitrag zu den Umweltzielen leisten können. Durchschnittlich sind mit 48 Prozent ungefähr die Hälfte der Investitionen der untersuchten Unternehmen taxonomiefähig, allerdings ist nur ein Viertel auch taxonomiekonform (25 Prozent). Wie beim Umsatz haben die Sektoren »Real Estate« und »Automobiles and Parts« die höchsten Quoten, aber auch der Versorgungssektor verzeichnet hohe durchschnittliche taxonomiefähige Investitionen. Bemerkenswert ist, dass die Unternehmen des Sektors »Utilities« fast die gesamten taxonomiefähigen Investitionen auch als taxonomiekonform berichten können (85 Prozent taxonomiefähig und 80 Prozent -konform). Dies steht wieder im Gegensatz zum Immobilien- (98 Prozent und 40 Prozent) und Automobilsektor (83 Prozent und 26 Prozent), wo erneut weniger als die Hälfte der taxonomiefähigen Investitionen auch die Konformitätskriterien erfüllen.

Abbildung 1 zeigt das Verhältnis von taxonomiefähigen zu taxonomiekonformen Tätigkeiten über alle betrachteten Sektoren am Beispiel der Umsatz-Kennzahl.

Prüfung

Die in Kraft getretene Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) verlangt u. a., dass der Nachhaltigkeitsbericht, in dem auch die EU-Taxonomie-Angaben aufzunehmen sind, geprüft wird. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich die Umsetzung der CSRD in nationales Recht in den meisten europäischen Ländern in der Tat auf den Anteil der geprüften EU-Taxonomie-Angaben auswirkt. Im Jahr 2024 ließen 88 Prozent der Unternehmen die entsprechenden Angaben prüfen, was ein Anstieg von 49 Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr ist, als es lediglich 39 Prozent waren (siehe Abbildung 2).

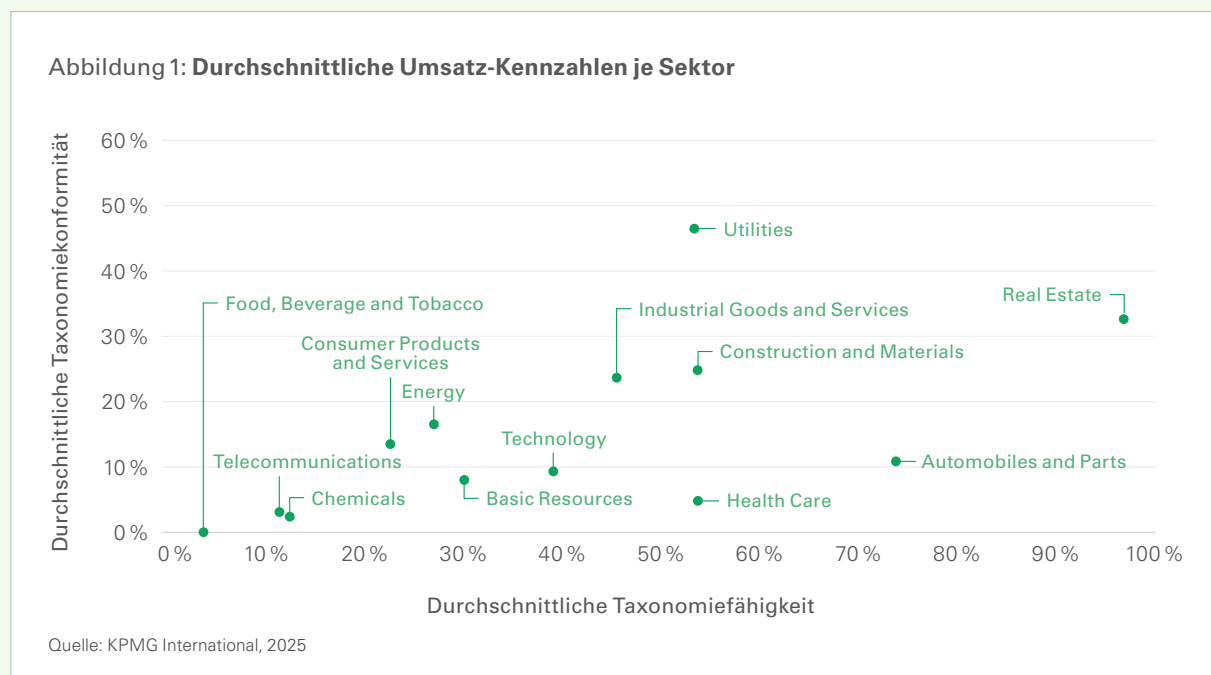
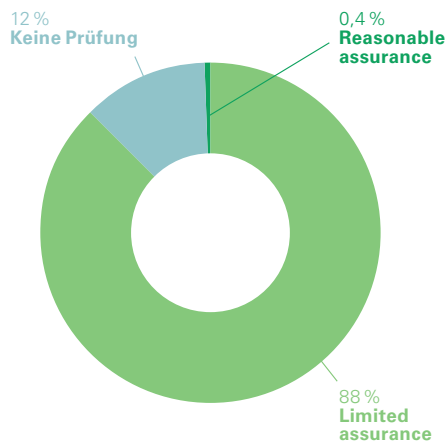


Abbildung 2: Prüfung der EU-Taxonomie-Angaben



Quelle: KPMG International, 2025

Qualität und Vollständigkeit der Offenlegungen

Die EU-Taxonomie macht Vorgaben hinsichtlich der Präsentation der offenzulegenden Kennzahlen und verlangt u. a. die Veröffentlichung spezifischer Meldebögen. Es zeigt sich, dass sich die Verwendung der Meldebögen in den letzten Jahren verbessert hat. Die meisten Unternehmen veröffentlichen nun, anders als in den vergangenen Jahren, aussagekräftige Tabellen, die die wesentlichen Informationen enthalten und wenig oder gar nicht von den Vorlagen abweichen. Die darüber hinaus erforderlichen Tabellen, z. B. bezüglich der Aufspaltung zwischen den Umweltzielen oder der Nuklear- und Gastätigkeiten, werden hingegen nach wie vor nicht von allen Unternehmen korrekt verwendet.

Neben den quantitativen Angaben sind auch narrative Informationen bereitzustellen, um zusätzlichen Kontext zu den erfolgten Analyseschritten und ermittelten Kennzahlen darzulegen. Auch in diesem Jahr zeigt sich im Rahmen der Studie, dass die qualitativen Angaben im Hinblick auf Vollständigkeit und Detailtiefe stark variieren. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass ein Großteil der untersuchten Unternehmen nach wie vor nicht alle erforderlichen qualitativen Angaben macht. Vor dem Hintergrund, dass 88 Prozent der Berichte geprüft wurden, ist dies etwas überraschend. Aus den Berichten ist nicht ersichtlich, ob die Angaben aus Wesentlichkeitsgründen unterlassen wurden oder die Unternehmen sich der Erfordernisse schlicht nicht bewusst sind.

Ausblick

Die EU-Kommission hat im Rahmen der allgemeinen Überarbeitung der Nachhaltigkeitsberichterstattung auch Vorschläge zu Änderungen an der EU-Taxonomie veröffentlicht.⁷ So wird bspw. eine Wesentlichkeitsschwelle eingeführt, nach der die Berichterstattung über taxonomiefähige und -konforme Tätigkeiten unterbleiben kann, sofern ihr Anteil kumuliert weniger als 10 Prozent des Nenners der Kennzahl ausmacht. Außerdem ist eine Neustrukturierung und Vereinfachung der Meldebögen vorgesehen sowie eine Änderung der besonders herausfordernden Anforderungen aus Anlage C des Climate and Environmental Delegated Act (DNSH-Kriterien für das Umweltziel »Vermeidung und Verminderung von Umweltverschmutzung«).

Diese Erleichterungen stoßen bei Unternehmen, die inzwischen seit vier Jahren gemäß der EU-Taxonomie berichten, nicht nur auf Begeisterung, denn die Änderungen bedeuten Anpassungen an den eingerichteten Prozessen, was zu zusätzlichem Aufwand führt. Dagegen werden sich jene Unternehmen über die Erleichterungen freuen, die bisher keine EU-Taxonomie-Angaben machen mussten, aber ab dem Geschäftsjahr 2027 aufgrund der CSRD unter die Berichtspflicht der EU-Taxonomie fallen.

Auch in Deutschland gibt es einen erneuten Regierungsentwurf für ein CSRD-Umsetzungsgesetz⁸. Mit der Umsetzung der CSRD in die nationale Gesetzgebung in Deutschland und weiteren europäischen Ländern sollte auch der Anteil der geprüften Berichte weiter steigen.

Insgesamt bleibt abzuwarten, wie sich die EU-Taxonomie-Berichterstattung und ihre Relevanz für den Finanzmarkt entwickeln wird, insbesondere unter dem Gesichtspunkt der angekündigten Änderungen und der Frage, ob diese die übergeordneten Ziele der EU-Taxonomie eher stärken oder eher untergraben werden. ←

⁷ Vgl. Europäische Kommission, Commission Delegated Regulation of 4.7.2025 amending Commission Delegated Regulation (EU) 2021/2178 as regards the simplification of the content and presentation of information to be disclosed concerning environmentally sustainable activities and Commission Delegated Regulations (EU) 2021/2139 and (EU) 2023/2486 as regards simplification of certain technical screening criteria for determining whether economic activities cause no significant harm to environmental objectives, C(2025) 4568 final, S. 1–26

⁸ Am 3.9.2025 wurde der Regierungsentwurf für ein CSRD-Umsetzungsgesetz (Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie (EU) 2022/2464 hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen in der durch die Richtlinie (EU) 2025/794 geänderten Fassung) veröffentlicht. Abrufbar unter https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/2025_CSRD-UmsG.html (zuletzt abgerufen am 17.9.2025)

Stefanie Jordan, Wirtschaftsprüferin, ist Director und leitet die ESG-Gruppe im Department of Professional Practice, der Grundsatzabteilung der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.



Sophie Minkus, Wirtschaftsprüferin, ist Managerin bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und beschäftigt sich im Department of Professional Practice mit Fragen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung.

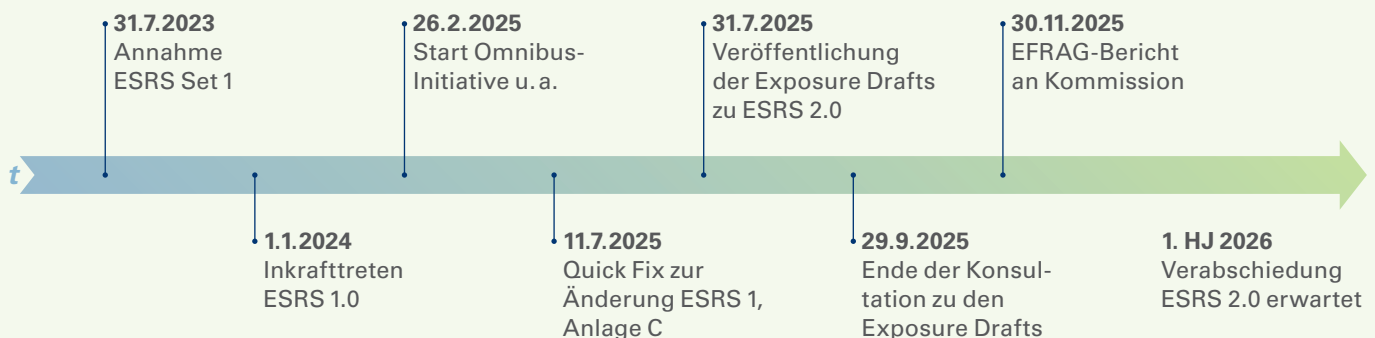
Auf dem Weg zu vereinfachten Nachhaltigkeitsberichtsstandards

Autorinnen: **Stefanie Jordan** und **Sophie Minkus**

EFRAG stellt Vorschläge zu ESRS-Anpassungen zur Konsultation

Die Europäische Kommission hatte im Rahmen der Omnibus-I-Richtlinie vom 26.2.2025 eine Reihe von Maßnahmen zur Entbürokratisierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung angestoßen.¹ Neben der zwischenzeitlich bereits beschlossenen Verschiebung der Erstanwendung für Unternehmen der zweiten (große EU-Unternehmen) und dritten (kapitalmarkt-orientierte EU-KMUs) Welle und der noch zu

verhandelnden Verkleinerung des Anwendungsbereichs hatte die EU-Kommission am 27.3.2025 EFRAG mit der umfassenden Reform der Europäischen Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESRS) mandatiert. Am 31.7.2025 und damit genau zwei Jahre nach Annahme des ersten Sets der ESRS stellte EFRAG ihre Vorschläge zu den ESRS-Anpassungen zur öffentlichen Konsultation.



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

Hintergrund zur Überarbeitung der ESRS

Nach den Erfahrungen aus der erstmaligen Anwendung der ESRS für die Geschäftsjahre 2024 decken sich die Rückmeldungen aus der Praxis: Die Standards sind zu komplex, zu detailliert und deren Anwendung resultierte nicht selten in sehr umfangreichen und schwer lesbaren Berichten. Ziel der Anpassungen ist es daher, die berichtspflichtigen Unternehmen durch eine Vereinfachung der ESRS zu entlasten und gleichzeitig die Aussagekraft der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu erhöhen, um die Erreichung der Ziele des EU-Green-Deals zu unterstützen.

Architektur der ESRS bleibt unberührt

Die überarbeiteten ESRS markieren keinen Paradigmenwechsel, sondern eine Kalibrierung zwischen Anspruch und Umsetzbarkeit. Trotz der vorgeschlagenen Vereinfachungen und Reduktion von Datenpunkten bleiben die tragenden Säulen der ESRS-Architektur unberührt. Die doppelte Wesentlichkeitsanalyse bleibt methodischer Anker. Grundlage der Berichterstattung sind weiterhin die als wesentlich identifizierten Auswirkungen, Risiken und Chancen, zu denen Konzepte, Maßnahmen, Ziele und Metriken offenzulegen sind. Die Gliederung der Standards und die thematische Struktur werden fortgeführt. Anzahl und Kern der jeweiligen Angabepflichten zu Metriken – und mit ihnen die Notwendigkeit zur Implementierung entsprechender Prozesse und Kontrollen zur Datenerhebung – bleiben in den überwiegenden Fällen im Wesentlichen erhalten.

Vorgeschlagene Änderungen an den ESRS

Im Rahmen der Erarbeitung der ESRS 2.0 identifizierte EFRAG sechs Hebel, mit denen die Vereinfachung erreicht werden soll:

1. Vereinfachung der doppelten Wesentlichkeitsanalyse und Fair Presentation

Sofern auf Basis der Analyse des Geschäftsmodells und der Wertschöpfungskette einzelne Nachhaltigkeitsaspekte bzw. die mit ihnen verbundenen Auswirkungen, Risiken oder Chancen offensichtlich wesentlich oder unwesentlich sind, kann auf eine detaillierte Bewertung der Auswirkungen, Risiken und Chancen verzichtet werden (sog. Top-down-Ansatz).

Darüber hinaus wird betont, dass nach dem Konzept der »Materiality of Information« die Erfüllung der Angabepflichten nur dann erforderlich ist, wenn dies zur Offenlegung von wesentlichen Informationen führt. Gemäß der überarbeiteten Definition in den ESRS ist eine Information wesentlich, sofern sie entscheidungserheblich für die Stakeholder oder allgemein notwendig ist, um ein Verständnis der wesentlichen IROs inklusive ihrer Ermittlung und Steuerung erlangen zu können.

Mit der Einführung des Ziels einer »Fair Presentation« soll herausgestellt werden, dass nicht nur die Erfüllung von Angabepflichten im Vordergrund steht, sondern dass ein den Tatsachen entsprechendes Bild der wesentlichen nachhaltigkeitsbezogenen Auswirkungen, Risiken und Chancen vermittelt werden soll.

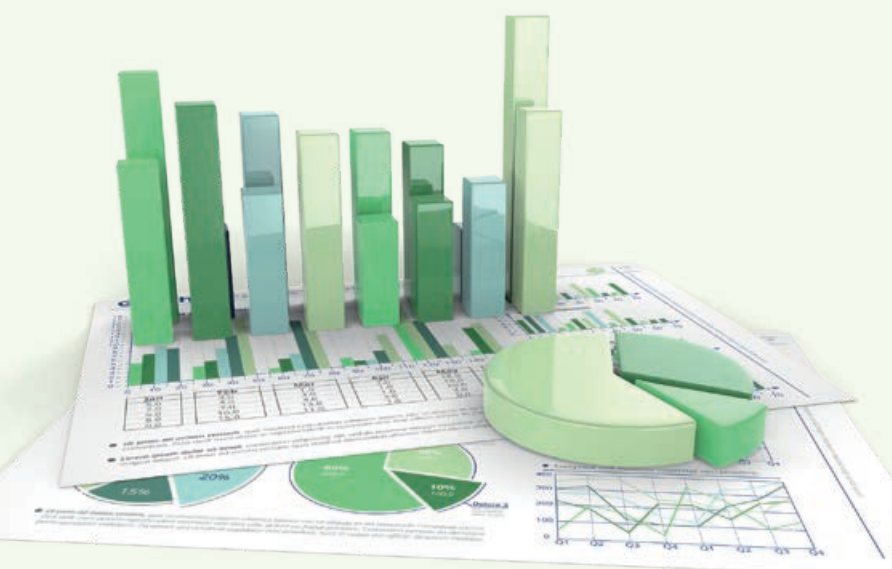
Zeitgleich bleibt das zentrale Konzept der doppelten Wesentlichkeit erhalten.

2. Verbesserung der Lesbarkeit und Kohärenz der Berichterstattung

Um dem Kritikpunkt einer ausufernden Berichterstattung mit fehlendem Fokus zu begegnen, schlägt EFRAG eine optionale Executive Summary vor, die die wichtigsten Kernbotschaften für den Leser zusammenfasst und prägnant darstellt. Außerdem kann der Nachhaltigkeitsbericht durch Anhänge erweitert werden. Hierhin können bspw. die umfangreichen Angaben zur EU-Taxonomie verschoben werden.

3. Anpassung der allgemeinen Angabepflichten

Angaben zu Konzepten, Maßnahmen und Zielen können fortan auf Ebene der Auswirkungen, Risiken und Chancen oder aggregiert auf Ebene der relevanten Nachhaltigkeitsthemen dargestellt werden. Dies soll die Anpassungsfähigkeit der Berichterstattung an die spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens fördern und zudem Redundanzen in der Berichterstattung vermeiden.



Darüber hinaus wurde eine Vielzahl von redundanten Angabepflichten im Cross-Cutting-Standard ESRS 2 und dem themenspezifischen Standard entfernt.

4. Erhöhung der Verständlichkeit, Klarheit und Handhabbarkeit

Der Umfang der überarbeiteten Standardentwürfe und die darin geforderten Datenpunkte wurden erheblich reduziert. Die Anzahl der verpflichtenden Datenpunkte wurde nach Aussage von EFRAG um 57 Prozent verringert, freiwillige Angaben wurden darüber hinaus vollständig gestrichen.

Es dürfte allerdings nicht damit zu rechnen sein, dass die entfallenden Datenpunkte zu einem proportional verringerten Berichterstattungsaufwand führen werden, da eine Vielzahl der Streichungen auf der Beseitigung von Redundanzen, Zusammenfassung von Datenpunkten oder dem Übergang von einem eher regelbasierten zu einem prinzipienorientierten Rahmenwerk beruht.

5. Verringerung der Berichterstellungslast und weitere Klarstellungen

Um den Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu erleichtern und die berichtspflichtigen Unternehmen vor unverhältnismäßigem Aufwand zu schützen, schlägt EFRAG die Einführung des aus den IFRS bekannten Konzepts des »undue cost or effort« vor. Danach müssen keine Informationen bereitgestellt werden, wenn dies mit unverhältnismäßigem Aufwand oder Kosten verbunden wäre. Die Inanspruchnahme dieser Erleichterung ist vom Unternehmen offenzulegen, und es ist davon auszugehen, dass die Hürde für eine begründete Inanspruchnahme im Zeitablauf und mit Steigen des Reifegrads der Nachhaltigkeitsberichterstattung sich erhöht.

Zusätzlich wird eine Reihe von Unklarheiten aus der Anwendung der ESRS 1.0 durch Anpassung von Definitionen, Prinzipien oder Methoden oder auch die Einführung von neuen Regelungen adressiert. So soll im Hinblick auf die Berichtsgrenzen der eigenen Geschäftstätigkeit grundsätzlich das Beherrschungskonzept aus der Finanzberichterstattung gelten, damit der Konsolidierungskreis der Nachhaltigkeitsberichterstattung weitestgehend dem der Finanzberichterstattung entspricht.

6. Verbesserung der Interoperabilität mit den ISSB-Standards

Dies soll erreicht werden durch eine Harmonisierung der Sprache und Angleichung der zentralen Konzepte der IFRS S1 und IFRS S2 wie bspw. der Adaptierung des Prinzips der »Fair Presentation«.

Implikationen für die künftige Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die Bestärkung des Prinzips der »Materiality of Information« kann als Anlass genommen werden, die bisherige Berichterstattung im Hinblick auf deren Entscheidungsnützlichkeit zu überprüfen und um unwesentliche Informationen zu bereinigen. Dabei ist sicherzustellen, dass die Berichterstattung den Anforderungen der »Fair Presentation« von wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen genügt.

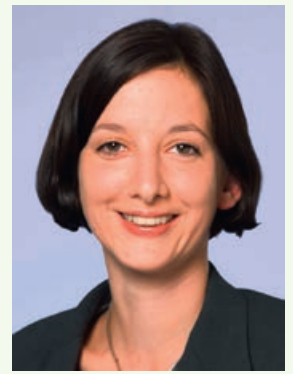
Durch die Einführung der flexibleren Darstellung des Nachhaltigkeitsberichts im Lagebericht sollte mit dem Ziel, die Lesbarkeit zu verbessern, der Aufbau des Berichts überdacht und die Aufnahme einer Executive Summary in Erwägung gezogen werden. Auf Basis der von der EFRAG vorgeschlagenen und oben im Einzelnen dargestellten klarstellenden Änderungen dürfte darüber hinaus jedoch nicht zu erwarten sein, dass sich der Berichterstattungsumfang und -aufwand sowie der zugehörige Prüfungsumfang im gleichen Maße wie die Anzahl der verpflichtenden Datenpunkte reduzieren.

Für Aufsichtsräte wird sich der Fokus der Überwachung von der Prüfung vollständiger Abarbeitung sämtlicher Datenpunktanforderungen hin zur Beurteilung der angemessenen Ausübung von Ermessensentscheidungen im Hinblick auf Wesentlichkeit, »Fair Presentation« und Kohärenz der Darstellung von Geschäftsmodell, Strategie und Steuerung der wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen verschieben.

Relevanz der Änderungsvorschläge für die Berichterstattung 2025

Bis zur finalen Verabschiedung der überarbeiteten ESRS durch die EU-Kommission, die für Mitte 2026 erwartet wird, sind noch mehrere Meilensteine zu durchlaufen, zwischen denen sich substantielle Änderungen ergeben können.

Für die Nachhaltigkeitsberichte über das Geschäftsjahr 2025 sind weiterhin die derzeit geltenden ESRS 1.0 als Rahmenwerk anzuwenden. Dennoch geben die vorgeschlagenen ESRS-Anpassungen eine klare Richtung zur Erhöhung der Relevanz der Berichterstattung vor. Vorschläge wie die Darstellung der wichtigsten Kernbotschaften in einer Executive Summary, die klare Trennung von Pflicht- und freiwilligen Angaben sowie die stringente Ausrichtung der Informationen an den wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen liefern wertvolle Impulse für eine Verbesserung der 2025er-Berichterstattung. ←



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

Regierungsentwurf veröffentlicht

Berichtspflicht des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes soll entfallen

Autorin: Dr. Astrid Gundel

Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) trat Anfang 2023 in Kraft;¹ bis Ende Juli 2027 sind die Vorgaben der Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D; EU-Lieferkettengesetz)² in nationales Recht zu überführen.

Durch die Umsetzung der CS3D in deutsches Recht soll das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz nahtlos ersetzt werden. Für die Zeit bis dahin soll das LkSG angepasst werden. Ziel der Anpassung ist, Unternehmen von administrativen Lasten zu befreien. Hierzu wurde Ende August 2025 der Referentenentwurf eines Gesetzes zur Änderung des LkSG³ vorgelegt; fünf Tage später folgte Anfang September 2025 der Regierungsentwurf des Gesetzes.⁴ Das Gesetz soll die Wirtschaft jährlich um rund 4 Mio. EUR entlasten.



Folgende wesentliche Änderungen sind geplant:

Wegfall der Berichtspflicht:⁵ Bislang mussten betroffene Unternehmen jährlich einen Bericht über die Erfüllung der lieferkettenbezogenen Sorgfaltspflichten veröffentlichen. Diese Pflicht soll rückwirkend ab dem 1.1.2023 entfallen.⁶ Unternehmen, die bislang keine Berichte erstellt haben, müssen diese also nicht nachreichen. Die Pflicht zur unternehmensinternen Dokumentation bleibt dagegen bestehen. Auch im Hinblick auf die übrigen Sorgfaltspflichten des Gesetzes sind keine Erleichterungen geplant.

Reduzierung der Ordnungswidrigkeitentatbestände:⁷ Die Tatbestände für Ordnungswidrigkeiten werden spürbar verringert. Ordnungswidrig handelt nur noch, wer gegen die Pflicht zur Erreichung von Präventions- oder Abhilfemaßnahmen oder gegen die Pflicht zur Einrichtung eines Beschwerdeverfahrens verstößt. Bußgeldbewehrt sind damit nur noch Verstöße gegen das LkSG, die der Gesetzgeber als besonders schwerwiegend betrachtet.

- 1 Siehe näher hierzu im entsprechenden ACI-Folder, online abrufbar unter https://audit-committee-institute.de/media/aci_folder_2021_Lieferkette_LkSG.pdf
- 2 Siehe näher hierzu sowie zu den geplanten Erleichterungen infolge des Omnibus-I-Pakets die diesbezüglichen ACI-Folder, online abrufbar unter <https://audit-committee-institute.de/media/aci-folder-2024-CS3D-Richtlinie.pdf> und <https://audit-committee-institute.de/media/aci-folder-2025-Omnibus-Gesetz.pdf>
- 3 Referentenentwurf des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales eines Gesetzes zur Änderung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes – Entlastung der Unternehmen durch anwendungs- und vollzugsfreundliche Umsetzung vom 29.8.2025, online abrufbar unter <https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/gesetz-zur-aenderung-des-lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes.html>
- 4 Regierungsentwurf der Bundesregierung eines Gesetzes zur Änderung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes – Entlastung der Unternehmen durch anwendungs- und vollzugsfreundliche Umsetzung vom 2.9.2025 (im Folgenden: RegE), online abrufbar unter <https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/gesetz-zur-aenderung-des-lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes.html>

5 Vgl. Art. 1 Nr. 2–4 des RegE

6 Vgl. Art. 2 RegE

7 Vgl. Art. 1 Nr. 6 RegE



Update zur Empowering Consumers Directive und Green Claims Directive – worauf sich Unternehmen einstellen müssen

Autorin: **Dr. Manuela Meyer**

Nachhaltigkeit ist längst mehr als ein Trend – sie ist ein zentrales Thema in der Kommunikation von Unternehmen mit ihren Kunden. Wer heute ein Produkt kauft, achtet oft ganz genau auf Umweltversprechen und Nachhaltigkeitssiegel. Damit Verbraucher eine Kaufentscheidung zugunsten eines nachhaltigen Produkts treffen können, müssen Umweltversprechen und Nachhaltigkeitssiegel aber verlässlich und verständlich sein – und Greenwashing darf keinen Platz haben. Genau hier setzen zwei EU-Richtlinien an: die Empowering Consumers Directive (hierzu unter 1.) und die Green Claims Directive (hierzu unter 2.). Sie sollen für Transparenz sorgen und sicherstellen, dass sich Unternehmen mit ihren Umweltaussagen nicht umweltfreundlicher darstellen, als sie sind. Im Folgenden gebe ich ein kompaktes Update zu den aktuellen Entwicklungen rund um die Empowering Consumers Directive und die Green Claims Directive.

1. Update zur Empowering Consumers Directive

Mit dem Anfang September 2025 vorgelegten Regierungsentwurf (Entwurf eines Dritten Gesetzes zur Änderung des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb) nimmt die Umsetzung der Empowering Consumers Directive in deutsches Recht konkrete Formen an.

Die Umsetzung der neuen Vorgaben erfolgt im Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG).

Ziel der Richtlinie ist ein verbesserter Schutz der Verbraucher vor unlauteren Geschäftspraktiken. Dazu wird insbesondere das Irreführungsverbot weiter konkretisiert und die sog. Schwarze Liste um zusätzliche Verbote im Zusammenhang mit Green Claims erweitert. Dies betrifft z. B. Aussagen zu Umweltauswirkungen bei Kompensation von Treibhausgasemissionen.

Neu ist auch, dass Aussagen über künftige Umweltleistungen künftig nur noch zulässig sind, wenn sie auf einem detaillierten und realistischen Umsetzungsplan mit messbaren und zeitgebundenen Zielen sowie



Frau **Dr. Manuela Meyer** ist seit 15 Jahren als Rechtsanwältin im nationalen und internationalen Wirtschaftsrecht tätig und berät zu ESG-Haftungs- und Greenwashing-Risiken.

objektiven, öffentlich einsehbaren und überprüfbaren Verpflichtungen beruhen und dieser weitere relevante Elemente, die zur Unterstützung seiner Umsetzung erforderlich sind, umfasst, z. B. die Zuweisung von Ressourcen. Dieser Umsetzungsplan muss zudem regelmäßig durch einen externen, unabhängigen Sachverständigen überprüft werden, dessen Erkenntnisse Verbrauchern zur Verfügung gestellt werden müssen.

Die Frist zur Umsetzung der Empowering Consumers Directive in nationales Recht endet am 27.3.2026, die neuen Vorschriften werden ab dem 27.9.2026 anwendbar sein. Das heißt, im nächsten Jahr werden wesentlich strengere Regeln im Hinblick auf Umweltaussagen gelten.

2. Update zur Green Claims Directive

Mit der Green Claims Directive plant die EU zudem, dass Unternehmen künftig Umweltaussagen klar belegen müssen. Der Entwurf gibt Kriterien dafür vor, wie Unternehmen ihre Umweltangaben und -kennzeichnungen nachweisen müssen. Umweltaussagen müssen vor der Veröffentlichung von einer unabhängigen und akkreditierten Prüfstelle geprüft werden. Außerdem enthält der Entwurf der Richtlinie Regeln zu Nachhaltigkeitsiegeln, um sicherzustellen, dass sie zuverlässig sind.

Die Richtlinie soll grundsätzlich für alle Unternehmen im B2C-Bereich gelten, einschließlich kleiner und mittlerer Unternehmen – für Letztere sind jedoch teilweise Ausnahmen oder Erleichterungen vorgesehen.

Bei Verstößen drohen Bußgelder, deren Höhe sich nach Art, Schwere und Wiederholung des Verstoßes sowie dem wirtschaftlichen Vorteil richtet. Zusätzlich besteht das Risiko erheblicher Reputationsschäden, da Verstöße öffentlich werden können. Unerlaubte

Umweltaussagen können von Verbrauchern, Umwelt-, Natur- und Verbraucherschutzorganisationen sowie anderen Unternehmen bei den Behörden gemeldet werden.

Der Gesetzgebungsprozess ist jedoch ins Stocken geraten: Zwar hat das EU-Parlament der Richtlinie im März 2024 zugestimmt, der Rat hat jedoch bislang keine Zustimmung erteilt. Im Januar 2025 startete die Trilog-Phase, also Verhandlungen, um eine Einigung über den endgültigen Text der Richtlinie zu erzielen. Doch im Juni 2025 kündigte die Kommission überraschend an, den Vorschlag zurückziehen zu wollen. Der Rat sagte daraufhin das im Juni geplante Trilog-Treffen ab. Die Kommission relativierte ihre Ankündigung später. Strittig ist insbesondere der Umgang mit Kleinunternehmen.

Wenn die Richtlinie verabschiedet wird, haben die Mitgliedstaaten voraussichtlich zwei Jahre für die Umsetzung ins nationale Recht Zeit, bevor die neuen Vorgaben ein Jahr später verbindlich werden.

3. Fazit

Umweltaussagen bleiben für Unternehmen ein regulatorisch komplexes und potenziell haftungsträchtiges Feld. Unternehmen sollten sich frühzeitig auf mehr Transparenz und strengere Anforderungen bei Umweltaussagen einstellen. Wer jetzt seine Prozesse und Kommunikation anpasst, minimiert Risiken und kann sich als glaubwürdiger Vorreiter im Markt positionieren. Klar ist: Greenwashing wird künftig noch konsequenter geahndet – echte Nachhaltigkeit und offene Kommunikation werden zum Muss. Wer sich jetzt aktiv mit den neuen Regeln auseinandersetzt, kann die Veränderungen nicht nur meistern, sondern daraus auch Chancen für langfristigen Erfolg schaffen. ←

Fragwürdige Regeltreue des Vorstands verhindert Haftung des Aufsichtsrats

Autorin: **Dr. Astrid Gundel**

Hat der Vorstand sich in der Vergangenheit schon über Zustimmungsvorbehalte hinweggesetzt, so muss der Aufsichtsrat diese verschärfen, um so seine präventive Kontrolle zu erhöhen. Dies hat das Landgericht München in einer neueren Entscheidung zur Haftung von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern im Zusammenhang mit der Vergabe von Darlehen klargestellt. Die Vorstandsmitglieder wurden zur Zahlung von 140 Mio. EUR verurteilt. Das verklagte Aufsichtsratsmitglied haftete nicht, da das Gericht davon ausging, dass sich der Vorstand auch bei einer Verschärfung der Zustimmungsvorbehalte über diese hinweggesetzt hätte und es daher an der Kausalität zwischen Pflichtverletzung und Schaden fehle.

Sachverhalt

Der Insolvenzverwalter der W AG verklagte vier ehemalige Mitglieder des Vorstands und ein ehemaliges Aufsichtsratsmitglied der Gesellschaft. Er warf ihnen vor, im Rahmen

- der Vergabe von ungesicherten Darlehen sowie
- der Zustimmung zur Zeichnung von Schuldverschreibungen

ihre Sorgfaltspflichten verletzt zu haben und hierdurch der Gesellschaft einen hohen Schaden verursacht zu haben.

Das Landgericht (LG) München I verurteilte die Vorstände daraufhin zur Zahlung von 140 Mio. EUR an den Insolvenzverwalter. Das Aufsichtsratsmitglied hat sich dagegen nach Ansicht des Gerichts nicht schadensersatzpflichtig gemacht; es habe zwar pflichtwidrig gehandelt, doch sei davon auszugehen, dass der Schaden auch dann eingetreten wäre, wenn es sich pflichtgemäß verhalten hätte.

Pflichtverletzung der Vorstandsmitglieder

Pflichtverletzung der ressortzuständigen Vorstandsmitglieder

Laut LG haben die Vorstandsmitglieder zum einen durch die **Darlehensvergabe** ihre Sorgfaltspflichten schuldhaft verletzt.¹ Das Gericht stellte – der ganz herrschenden Meinung in Literatur und Rechtsprechung folgend – zunächst klar, dass die für Vorstandsmitglieder² ungünstige Beweislastverteilung im Rahmen dieser organschaftlichen Haftung auch für ausgeschiedene Mitglieder gilt (siehe Abbildung). Die Vorstandsmitglieder müssten daher darlegen und ggf. beweisen, dass sie bei der Darlehensvergabe nicht pflichtwidrig gehandelt haben.

¹ Vgl. § 93 Abs. 2 S. 1 AktG

² Und Aufsichtsratsmitglieder

Der Vorstand holte zudem die nach der Geschäftsordnung der W AG **erforderliche Zustimmung des Aufsichtsrats**⁵ nicht vor Darlehensauszahlung ein. Dies allein stelle bereits eine erhebliche Pflichtverletzung des Vorstands dar. Nicht ausreichend sei die Zustimmung allein des Aufsichtsratsvorsitzenden, vielmehr hätte der Aufsichtsrat hierüber Beschluss fassen müssen. Eine nachträgliche Genehmigung durch den Aufsichtsrat sei nicht möglich, da Zustimmungsvorbehalte Instrumente vorbeugender Kontrolle des Aufsichtsrats seien. Das Gericht scheint der Auffassung zuzuneigen, dass auch im Falle der Eilbedürftigkeit keine nachträgliche Genehmigung zulässig ist, konnte diese unter Juristen strittige Fragestellung aber offenlassen, da im vorliegenden Fall keine Eilbedürftigkeit gegeben war. Das Gericht weist in diesem Zusammenhang auch auf die Möglichkeit hin, Beschlüsse des Aufsichtsrats z. B. schriftlich oder fernmündlich zu fassen.

Die Pflichtverletzung in Bezug auf die **Zustimmung zur Zeichnung von Schuldverschreibungen** liege darin, dass zuvor keine Financial Due Diligence durchgeführt wurde. Hierdurch habe es dem Vorstand an einer angemessenen Informationsgrundlage gefehlt. Das Haftungsprivileg der Business Judgment Rule habe folglich keine Anwendung finden können.

Pflichtverletzung des ressortfremden Vorstandsmitglieds

Das nicht ressortzuständige Vorstandsmitglied habe dadurch seine Sorgfaltspflicht verletzt, dass es nicht eingegriffen habe, als Anhaltspunkte dafür vorgelegen hätten, dass die ressortzuständigen Mitglieder die Geschäfte nicht ordnungsgemäß führten. Es wäre außerdem verpflichtet gewesen, vor seiner Zustimmung zum Vertrag diesen zu lesen, da dieser mit erheblichen Belastungen für die Gesellschaft verbunden gewesen sei. Das vollständige Lesen des Vertrags wäre Voraussetzung gewesen, um Nachfragen zum Vertrags- und Beschlussinhalt stellen zu können.

Verschulden der Vorstandsmitglieder

Die Vorstandsmitglieder hatten sich von der internen Rechtsabteilung beraten lassen. Trotz Einholen eines solchen Sachverständigenrats haben die Vorstandsmitglieder laut LG München schuldhaft gehandelt. Nach Rechtsprechung und Literatur sei Voraussetzung für die Exkulpation, dass

- die Beratung auf der Grundlage umfassender Darstellung der Verhältnisse der Gesellschaft und Offenlegung der erforderlichen Unterlagen erfolgt und
- es sich bei dem Sachverständigen um einen unabhängigen und fachlich qualifizierten Berufsträger handelt.

Zudem muss der Vorstand das Sachverständigenurteil einer Plausibilitätsprüfung unterziehen.

Im vorliegenden Fall sei die Rechtsabteilung nicht als unabhängig anzusehen: Zwar könne nicht generell davon ausgegangen werden, dass die interne Rechtsabteilung des eigenen Unternehmens befangen sei. Jedoch habe der Vorstand nicht hinreichend belegt, inwieweit der Abteilung keine Vorgaben in Bezug auf das Ergebnis ihres Urteils gemacht wurden, sodass sie tatsächlich unabhängig entscheiden konnte, ohne einer gewissen Erwartungshaltung der Vorstandsmitglieder ausgesetzt zu sein.

Darüber hinaus sei nicht erkennbar, inwieweit der Vorstand eine Plausibilitätsprüfung durchgeführt habe. Eine solche Prüfung setze voraus, dass der Vorstand die dem Sachverständigen zur Verfügung gestellten Unterlagen kenne. Insbesondere bei dem nicht ressortzuständigen Mitglied sei dies nicht gegeben, da es den Vertragstext zum Darlehen nicht gelesen habe.

⁵ Laut der Geschäftsordnung der W AG war für Darlehensvergaben, die einen bestimmten Betrag überschritten, zudem ein Zustimmungsvorbehalt zugunsten des Aufsichtsrats festgelegt worden.



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

Pflichtverletzung des Aufsichtsratsmitglieds

Pflichtverletzung und Verschulden

Das Aufsichtsratsmitglied habe ebenfalls seine Sorgfaltspflicht verletzt: Der Aufsichtsrat müsse zwar nicht alle Geschäftsführungsmaßnahmen überwachen, sondern sich auf die nicht delegierbaren und originären Leitungsaufgaben konzentrieren. Zu diesen gehöre die Organisation der Geschäftsführung in ihrer Gesamtheit und damit auch wesentlichen Maßnahmen des operativen Geschäfts. Aufgrund deren strategischer Bedeutung hätten das Darlehen und die Schuldverschreibung der Überwachungspflicht des Aufsichtsrats unterlegen.

Diese sei zudem dadurch intensiviert worden, dass die Gesellschaft sich in einer Krisensituation befand und der Vorstand zudem zuvor schon die Zustimmungsvorbehalte des Aufsichtsrats missachtet hatte. Zwar könne der Aufsichtsrat grundsätzlich auf die uneingeschränkte Offenheit des Vorstands ihm gegenüber vertrauen. Sei es jedoch in der Vergangenheit schon zu Verstößen des Vorstands gegen grundlegende aktienrechtliche Vorgaben gekommen, gelte dies nicht. Der Aufsichtsrat hätte folglich auf eine Verschärfung der Zustimmungsvorbehalte drängen müssen, um so die präventive Kontrolle zu intensivieren. Er hätte z. B. die Schwellenwerte für Darlehen, ab derer der Vorstand seiner Zustimmung bedurft hätte, senken können. Gemäß höchstrichterlicher Rechtsprechung verdichte sich das grundsätzliche Ermessen des Aufsichtsrats zur Festlegung von Zustimmungsvorbehalten zu einer Pflicht, wenn gesetzeswidrige Geschäftsführungsmaßnahmen andernfalls nicht verhindert werden können.

Kausalität

Die Haftung des Aufsichtsratsmitglieds scheiterte letztendlich aber an der fehlenden Kausalität zwischen Pflichtverletzung und Schaden. Das Gericht ging davon aus, dass sich der Vorstand selbst bei einer Verschärfung der Zustimmungsvorbehalte hieran nicht gehalten hätte; schon in der Vergangenheit habe er sich durch die Missachtung von Zustimmungsvorbehalten über die Regelungen zur Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat hinweggesetzt.

Praxisrelevanz

Das noch nicht rechtskräftige Urteil folgt im Hinblick auf die Haftung des Vorstands in seinen wesentlichen Aussagen jeweils der herrschenden Meinung in der juristischen Literatur. Beachtenswert – auch für den Aufsichtsrat – sind insbesondere die Ausführungen zum Sachverständigenrat. Sie verdeutlichen zum einen, dass insbesondere bei Einbindung der eigenen Rechtsabteilung auch Maßnahmen zur Sicherstellung der Unabhängigkeit des Sachverständigen dokumentiert werden müssen, damit die Exkulpation gelingen kann. Zum anderen veranschaulichen sie, dass die Plausibilitätskontrolle eine vertiefte Auseinandersetzung mit den dem Sachverständigen zur Verfügung gestellten Unterlagen erfordert.

In Bezug auf die Aufsichtsratshaftung folgt das Gericht höchstrichterlicher Rechtsprechung, wenn es die Festsetzung bzw. Verschärfung von Zustimmungsvorbehalten fordert, wenn anders ein regelwidriges Verhalten des Vorstands nicht verhindert werden kann. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob der Aufsichtsrat nicht sogar verpflichtet gewesen wäre, Vorstandsmitglieder abzurufen. Zumal das Gericht davon ausging, dass sich der Vorstand sowieso nicht an eine Verschärfung gehalten hätte. ←

Angemessenheits- und Wirksamkeitsaussage nach DCGK A.5 im Fokus der BaFin

Autor: **Marc Stauder**



Marc Stauder ist Partner im Bereich Sustainability Reporting & Governance bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. In dieser Funktion liegt sein thematischer Schwerpunkt in den beiden Themengebieten Corporate Governance und Sustainability. Er ist insbesondere verantwortlich für die Services Sustainability Assurance, (Tax) Compliance, Interne Kontrollsysteme und die Schnittstelle zu ESG/Sustainability.

Für börsennotierte Unternehmen in Deutschland gelten umfangreiche Anforderungen, die im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK, 2022) zusammengefasst sind. Insbesondere gilt eine jährliche Pflicht zur Veröffentlichung einer Entsprechenserklärung zur Corporate Governance gemäß § 161 (1) AktG. In der Entsprechenserklärung müssen Unternehmen nach dem »Comply or Explain«-Prinzip Stellung zu den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex beziehen. Die Empfehlung A5 des Deutschen Corporate Governance Kodex erfordert eine Stellungnahme zur Angemessenheit und Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems (IKS) und des Risikomanagementsystems (RMS). Dies umfasst auch das Compliance-Management-System sowie nachhaltigkeitsbezogene und operative Risiken. Die vom Kodex empfohlene Berichterstattung geht über die gesetzliche Pflicht hinaus, wonach kapitalmarktorientierte Unternehmen wesentliche Merkmale des Internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems *im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess* beschreiben müssen.

Im Rahmen der Bilanzkontrolle stellt die BaFin vermehrt Fragen zur Herleitung der Angemessenheits- und Wirksamkeitsaussage der Unternehmen. Unternehmen müssen diese begründet beantworten können. Da grundsätzlich keine Prüfung der Governance-Systeme durch den Abschlussprüfer erfolgt, gilt es anderweitig sicherzustellen, dass die Prozesse und Entscheidungen für die DCGK-A.5-Aussage begründet dokumentiert sind.

Die Stellungnahme zur Angemessenheit und Wirksamkeit kann in drei unterschiedlichen Varianten erfolgen:

- **Variante 1:** deskriptive Darstellung der vom Vorstand entfalteten Aktivitäten zur Sicherstellung der Angemessenheit und Wirksamkeit ohne deren eigenständige Bestätigung
- **Variante 2:** negativ formulierte Aussage zur Angemessenheit und Wirksamkeit
- **Variante 3:** positiv formulierte Aussage zur Angemessenheit und Wirksamkeit

Laut dem IDW-Positionspapier zu Tz. A.5 DCGK¹ entspricht eine (positiv oder negativ formulierte) Aussage zur Angemessenheit und Wirksamkeit am ehesten dem Informationsinteresse von Interessengruppen wie Investoren oder Aufsichtsorganen. Gemäß einer Auswertung der Geschäftsberichte von 90 börsennotierten Unternehmen (DAX und MDAX) für das Geschäftsjahr 2024 berichtet die überwiegende Anzahl der Unternehmen in Form einer Negativaussage, jedoch mit steigender Tendenz zur Berichterstattung in Form einer Positivaussage.

Zu beachten ist, dass der Abschlussprüfer in der Regel diese Stellungnahme als lageberichtsfremd einstuft und sie damit nicht von der Jahresabschlussprüfung umfasst ist.

Für die praktische Umsetzung der Empfehlung A.5 empfiehlt sich eine strukturierte Vorgehensweise:

1. **Verantwortlichkeiten:** Die Zuständigkeiten müssen eindeutig festgelegt und kommuniziert werden.
2. **Prozessdefinition:** Es sollte ein klar definierter Prozess existieren, der die Herleitung der Angemessenheits- und Wirksamkeitsaussage systematisch unterstützt.
3. **Dokumentation:** Der Prozess muss nachvollziehbar und revisionssicher dokumentiert werden.
4. **Datenbasis und Revision:** Eine valide Datenbasis muss vorliegen und die Interne Revision sollte aktiv in den Prozess eingebunden sein.

Es ist daher an der Zeit, die Grundlage der Stellungnahme als Prozess zu definieren. Das umfasst sowohl Maßnahmen und Kontrollen in den jeweiligen Managementsystemen sowie das Monitoring durch die Interne Revision. Da die Wirksamkeitsaussage jedes Jahr getroffen werden muss, ist es notwendig, einen Regelbetrieb aufzusetzen. Zusätzlich kann eine externe Prüfung nach ISAE 3000 oder für einzelne Managementsysteme nach IDW PS 980 ff. die Aussagekraft und die Belastbarkeit der Stellungnahme deutlich erhöhen.

¹ Online abrufbar unter <https://www.idw.de/idw/idw-aktuell/compliance-kultur-verbessern-idw-positionspapier-zur-empfehlung-a-5-dcgk-2022.html>



Empfehlungen des Kodex zur Aufsichtsratsbesetzung werden zunehmend befolgt

Auch von 2020 bis 2024 war die Konformität der DAX40-, MDAX- und SDAX-Unternehmen mit den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) hoch. Zu diesem Ergebnis kommt eine kürzlich in der Zeitschrift »Die Aktiengesellschaft« veröffentlichte Auswertung der Entsprechenserklärungen von Christina E. Bannier und Henry Flach.¹ Die Auswertung zeigt, dass die durchschnittliche Entsprechensquote² auf sehr hohem Niveau im DAX40 und MDAX seit 2020 kontinuierlich weiter gestiegen ist, im Jahr 2024 im DAX40 auf 97,9 Prozent, im MDAX auf 95,8 Prozent. Im SDAX gab es dagegen sowohl 2021 als auch 2024 einen Rückgang, der Wert von 2024 (91,6 Prozent) liegt aber immer noch oberhalb des Werts von 2020 (88,4 Prozent).

Vergleichsweise niedrige Entsprechensquoten weisen vor allem folgende Empfehlungen aus:

- zur Erstbestellung von Vorstandsmitgliedern, die für maximal drei Jahre erfolgen soll,³ sowie
- zur Vorstandsvergütung.⁴

Dagegen haben die Entsprechensquoten bezüglich der Empfehlungen zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats stetig zugenommen. Insbesondere Abweichungen von den Empfehlungen zur Verhinderung des Overboardings⁵ sind zurückgegangen.

Quelle: Bannier/Flach, AG 2025, S. 425–432

¹ Bannier/Flach, AG 2025, S. 425

² Entsprechensquote ist der Anteil der Empfehlungen, von denen ein Unternehmen keine Abweichung erklärt.

³ Tz. B.3 DCGK

⁴ Tz. G.1 ff. DCGK

⁵ Tz. C.4, C.5 DCGK

Deutscher Corporate Governance Kodex – Praxis-Impuls zu KI und Aufsichtsrat veröffentlicht

Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex hat im September 2025 einen »Praxis-Impuls« zum Thema »Einsatz Künstlicher Intelligenz im Aufsichtsrat« herausgegeben.

Bereits 2024 hatte die Kommission einen Praxis-Impuls zur Hauptversammlung veröffentlicht, im Februar 2025 folgte der Praxis-Impuls »Aufsichtsrat als strategischer Sparringspartner: Ein Gewinn für das Unternehmen«. Die Praxis-Impulse sollen pragmatische Vorschläge zur Umsetzung des geltenden Rechtsrahmens machen; sie sind weder bindend noch Bestandteil des Kodex.

Die eher allgemein gehaltenen Ausführungen des neuen Impulses befassen sich mit der strategischen Relevanz von künstlicher Intelligenz (KI) für den Aufsichtsrat, den Voraussetzungen für deren Einsatz durch das Gremium sowie den Einsatzmöglichkeiten.

Der Praxis-Impuls ist online auf der Internetseite der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex verfügbar unter <https://www.dcgk.de/de/kommission/praxis-impulse.html>.



Das Ringen um die D & O-Versicherungssumme

Autor: **Prof. Dr. Christian Armbrüster**

Die Absicherung von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern durch eine D&O-Versicherung ist heute Standard. Dementsprechend enthalten Dienstverträge häufig Verschaffungsklauseln, wonach die Gesellschaft für angemessenen D&O-Schutz zu sorgen hat. In der Praxis erweist sich die Versicherungssumme bisweilen als unzureichend, um den erhofften Schutz zu bieten.

Das Verteilungsproblem

Ursachen

Ansprüche der Gesellschaft gegen ihre Organmitglieder richten sich meist gegen mehrere Personen. Darunter sind neben Vorständen typischerweise Aufsichtsräte, denen ein Überwachungsver schulden vorgeworfen wird. In solchen Fällen kann auch eine hohe D&O-Deckungssumme – die üblicherweise einheitlich für sämtliche versicherten Personen vereinbart wird – zu knapp sein. Dies hat im Wesentlichen zwei Gründe: Zum einen kann der Versicherer sich entscheiden, die geltend gemachten Ansprüche (zunächst) nicht durch Zahlung an die Gesellschaft zu befriedigen, sondern sie abzuwehren. Zwar sieht § 101 Abs. 2 Versicherungsvertragsgesetz (VVG) vor, dass der Versicherer solche Abwehrkosten zusätzlich zur Versicherungssumme zu leisten hat.

Indessen wird diese Vorgabe in der Praxis regelmäßig abbedungen, sodass die Abwehrkosten auf die Versicherungssumme anzurechnen sind. Dies gilt ungeachtet dessen, dass die Wirksamkeit solcher sog. Kostenanrechnungsklauseln umstritten und höchststrichterlich bislang nicht geklärt ist.¹ Zum anderen entspricht die Versicherungssumme typischerweise der sog. Jahresmaximierung. Sie steht daher nur einmal zur Verfügung, auch wenn in der betreffenden Versicherungsperiode mehrere Ansprüche gegen versicherte Personen geltend gemacht werden. Bei Konzernpolicen verschärft sich das Risiko, dass die vereinbarte Versicherungssumme unzureichend ist.

Interessenlage

Die in der Praxis üblichen Versicherungsverträge enthalten für die Verteilungsfrage oft keine Regelung. Die Beteiligten verfolgen unterschiedliche Interessen: Jede versicherte Person möchte für sich einen möglichst weitreichenden Versicherungsschutz erlangen. Dies gilt insbesondere für den Abwehrschutz sowie in jüngerer Zeit zunehmend auch für Aufwendungen zur Wiederherstellung der Reputation.² Die Gesellschaft möchte, dass der Versicherer die von ihr geltend gemachten Ansprüche nicht abwehrt, sondern begleicht.

Zudem soll nach ihrem Willen die Versicherungssumme vorrangig auf die Ansprüche gegen die am wenigsten zahlungskräftigen versicherten Personen angerechnet werden. Beides wird besonders deutlich, wenn die Gesellschaft insolvent ist und der Insolvenzverwalter sich mit dem Versicherer auseinanderzusetzen hat. Bei Konzernpolicen können zudem die einzelnen Konzerngesellschaften bestrebt sein, zur Wahrung der jeweils eigenen Bilanzinteressen vorrangig an der Versicherungssumme zu partizipieren.

¹ Siehe dazu *VersR-Handbuch/Beckmann*, 3. Aufl. 2025, § 35 Rn. 97

² Beispiel: OLG Frankfurt am Main, r+s 2022, S. 76 (Wirecard)



Prof. Dr. Christian Armbrüster lehrt Zivilrecht mit Schwerpunkt Privatversicherungsrecht an der Freien Universität Berlin und ist Richter am Kammergericht a. D. Er ist durch zahlreiche Veröffentlichungen auf den Gebieten Bürgerliches Recht, Handels- und Gesellschaftsrecht, Privatversicherungsrecht sowie Internationales Privatrecht hervorgetreten. In der Praxis ist er als Gutachter und Schiedsrichter regelmäßig mit Fragen der D & O-Versicherung befasst.

Lösungswege

Für die Lösung des Verteilungsproblems kommen im Wesentlichen drei Wege in Betracht: das Proportionalitätsprinzip, das Kopfprinzip und das Prioritätsprinzip.

1. Proportionalitätsprinzip

Nach § 109 S. 1 VVG hat der Haftpflichtversicherer die Ansprüche mehrerer Geschädigter »nach dem Verhältnis ihrer Beträge« zu erfüllen, wenn jene Ansprüche die Versicherungssumme übersteigen. Damit soll derjenige, der einen höheren Schaden hat, auch stärker von der Haftpflichtversicherung profitieren. Bei der hier interessierenden Verteilungsfrage ist die Lage umgekehrt: Es gibt nicht mehrere Geschädigte, sondern mehrere Schädiger. Für sie passt der Schutzzweck des § 109 S. 1 VVG nicht, sodass diese Norm auch nicht analog anwendbar ist. Gegen eine quotale Verteilung der Versicherungssumme spricht zudem, dass sie denjenigen Personen am meisten nutzt, die den größten Haftpflichtschaden zu verantworten oder die höchsten Abwehrkosten ausgelöst haben.

2. Kopfprinzip

Nach dem Kopfprinzip partizipiert jede versicherte Person in gleichem Umfang an der verfügbaren Versicherungssumme. Dafür spricht, dass dann, wenn diese Summe erhöht würde, davon sämtliche versicherte Personen gleichermaßen profitieren würden. Zudem liegt es dann am Einzelnen, mit dem verfügbaren Budget verantwortungsvoll umzugehen und z. B. bei der anwaltlichen Vertretung Maß zu halten.

3. Prioritätsprinzip

Nach dem Prioritätsprinzip kommt es darauf an, wann die jeweils zu erbringende Leistung des Versicherers objektiv geschuldet wird. Der Versicherer hat demnach in der Reihenfolge zu leisten, in der die darauf gerichteten Ansprüche entstehen. Dies wird dem Umstand gerecht, dass der Anspruch auf Leistung auf den ersten Versicherungsfall bereits mit dessen Ein-

tritt begründet wird. Ein in derselben Versicherungsperiode, aber später eingetretener Versicherungsfall kann dann wegen Erschöpfung der Versicherungssumme unreguliert bleiben. Für eine Häufung mehrerer Versicherungsfälle in einer Periode ist damit eine sachgerechte Lösung geschaffen. Geht es hingegen darum, dass mehrere versicherte Personen wegen desselben Versicherungsfalles Leistungen beanspruchen, so würde ein Prioritätsprinzip, das etwa auf die zeitliche Reihenfolge der Anzeige des Versicherungsfalles abstellt, ein »Windhunderennen« auszulösen drohen.

Fazit

Für die Verteilungsfrage bietet sich mithin eine differenzierende Lösung an. Demnach gilt dann, wenn mehrere Versicherungsfälle in derselben Periode eingetreten sind, das Prioritätsprinzip. Geht es hingegen um die für denselben Versicherungsfall erhobenen Ansprüche, ist das Kopfprinzip maßgeblich.

Es empfiehlt sich, die – im Schrifttum sehr umstrittene –³ Verteilungsfrage vertraglich zu regeln, etwa durch eine generelle Verteilung nach dem Prioritäts- oder dem Kopfprinzip oder einen Anspruch auf Wiederauffüllung der Versicherungssumme. Separate Summen für den Aufsichtsrat⁴ können das Problem entschärfen, aber nicht lösen. ←

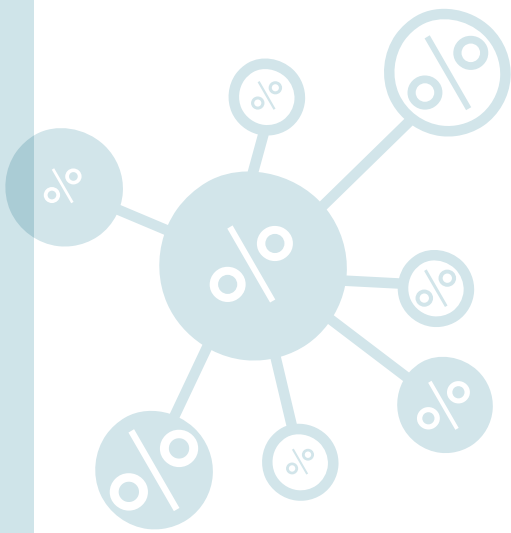
³ Siehe nur *Armbrüster, VersR* 2014, S. 1; *MünchKomm-VVG/Ihlas*, Band 4, 3. Aufl. 2025, Kap. 35 Rn. 530 ff.; *Peppersack, r+s* 2018, S. 117

⁴ Zu den Modellen siehe *Armbrüster, NJW* 2016, S. 897, 898 ff.

Mögliche Europarechtswidrigkeit der Gemeinnützigkeit von Servicegesellschaften

Autor: **Eike Senz**

Beschluss des Bundesfinanzhofs vom 22.5.2025, Az.: V R 22/23



1. Ausgangslage und Hintergrund

Gemeinnützige Gesellschaften erhalten verschiedene steuerliche Privilegien: Für Zwecke der Körperschaft- und Gewerbesteuer sind Gewinne aus der gemeinnützigen Tätigkeit steuerbefreit. Bei der Umsatzsteuer gilt (sofern nicht allgemeine Steuerbefreiungen in Anspruch genommen werden) ein ermäßigter Steuersatz von 7 Prozent.

Voraussetzung für die Erlangung des gemeinnützigen Status ist, dass die betreffende Gesellschaft einen steuerbegünstigten Zweck im Sinne der Abgabenordnung verfolgt (z. B. Förderung des öffentlichen Gesundheitswesens bei Krankenhäusern). Diesen steuerbegünstigten Zweck muss die Gesellschaft selbst, d. h. unmittelbar, verfolgen. Zudem ist für die Erlangung der Gemeinnützigkeit erforderlich, dass die Satzung der entsprechenden Körperschaft spezielle Regelungen enthält. So müssen z. B. ausdrücklich die Verfolgung steuerbegünstigter Zwecke und die Art der Zweckverfolgung in der Satzung geregelt werden.

Auch im steuerbegünstigten Bereich (insbesondere im Gesundheits- und Bildungsbereich) bestehen zunehmend Konzernstrukturen. So haben bspw. etliche Krankenhäuser unterstützende Tätigkeiten wie Reinigung und Speiserversorgung in eigene Tochtergesellschaften (sog. Servicegesellschaften) ausgegliedert. Da diese Servicegesellschaften dem Grunde nach gewerbliche und keine gemeinnützigen Tätigkeiten ausüben, konnten sie bislang nicht gemeinnützig ausgestaltet werden.

Jenseits von Konzernstrukturen hat sich in der Vergangenheit auch bei gemeinnützigen Körperschaften ein arbeitsteiliges Zusammenwirken herausgebildet. So übernehmen bspw. gemeinnützige Einrichtungen für andere gemeinnützige Einrichtungen administrative Aufgaben. Diese Übernahme solcher Tätigkeiten war beim leistenden Unternehmer trotz gemeinnützigem Status als wirtschaftliche Tätigkeit nicht von den Steuervergünstigungen umfasst.



Eike Senz ist Senior Manager und Steuerberater im Bereich Public Sector Tax der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Seit über 20 Jahren berät er gemeinnützige Einrichtungen, insbesondere im Gesundheitswesen, in steuerlichen Fragestellungen.

2. Gesetzliche Neuregelung im Rahmen des Jahressteuergesetzes

Um ein arbeitsteiliges Zusammenwirken auch bei diesen Körperschaften zu fördern, wurde im Rahmen des Jahressteuergesetzes 2020 eine gesetzliche Neuregelung geschaffen (§ 57 Abs. 3 Abgabenordnung). Durch diese Regelung ist es Servicegesellschaften möglich, selbst gemeinnützig zu werden, wenn sie satzungsgemäß mit mindestens einer anderen steuerbegünstigten Körperschaft zusammenarbeiten.

Die Finanzverwaltung verlangt, dass das »Zusammenwirken« sowohl bei der Servicegesellschaft selbst als auch bei der Leistungsempfängerin in deren Satzungen festgehalten wird (sog. doppeltes Satzungserfordernis).

3. Aktuelles Gerichtsverfahren

Im Jahr 2022 wurde eine Servicegesellschaft gegründet, jedoch wurde bei der Leistungsempfängerin die Satzung nicht geändert, sodass das doppelte Satzungserfordernis nicht erfüllt war. Das Finanzamt versagte daher der Servicegesellschaft die Gemeinnützigkeit. Hiergegen klagte die Servicegesellschaft und bekam beim Finanzgericht Hamburg recht. Das Finanzgericht Hamburg widersprach damit der Finanzverwaltung und stellte sich gegen das doppelte Satzungserfordernis. Das Finanzamt legte Revision beim Bundesfinanzhof ein. Der Bundesfinanzhof hat dieses Verfahren jetzt genutzt, um dem EuGH die grundsätzliche Frage vorzulegen, ob die Vorschrift zur Gemeinnützigkeit von Servicegesellschaften gegen Europarecht verstößt. Konkret muss nun der EuGH klären, ob die Regelung des § 57 Abs. 3 Abgabenordnung eine unzulässige Beihilfe darstellt. Gegebenenfalls muss sich zudem noch die Europäische Kommission mit dem Thema beschäftigen.

4. Auswirkungen für die Praxis

Sollte der EuGH und ggf. die EU-Kommission zur Ansicht kommen, dass die Regelung des § 57 Abs. 3 Abgabenordnung eine unzulässige Beihilfe darstellt, könnte dies sehr weitreichende Folgen haben: Betroffene Gesellschaften könnten nicht mehr als gemeinnützig anerkannt werden. Dies gilt sowohl für bereits etablierte – und von der Finanzverwaltung anerkannte – Strukturen als auch für geplante Strukturen, da die EU-Kommission eine Rückforderung staatlicher Beihilfen unabhängig von Bestandskraft, Vertrauensschutz oder dem Vorliegen einer verbindlichen Auskunft rückwirkend bis zu zehn Jahre anordnen kann. Von dem Zeitraum dürften alle Strukturen erfasst sein, die auf der Neuregelung des § 57 Abs. 3 AO basieren, da die Norm noch keine zehn Jahre in Kraft ist.

Folge der Aberkennung der Gemeinnützigkeit wäre, dass die Steuerbefreiung für Zwecke der Körperschaft- und Gewerbesteuer rückwirkend entfallen könnte. Zudem könnten wieder Fragen der Angemessenheit von Entgelten zwischen Servicegesellschaft und gemeinnütziger Gesellschaft von der Finanzverwaltung aufgegriffen werden, die bislang an Bedeutung verloren hatten.

Sofern die Servicegesellschaft den ermäßigten Umsatzsteuersatz von derzeit 7 Prozent in Anspruch genommen hat, wäre dieser rückwirkend zu versagen und der Umsatzsteuerregelsatz (derzeit 19 Prozent) anzuwenden, was zu einer Mehrbelastung von 12 Prozentpunkten führen würde. Hier wäre dann zu klären, ob die Servicegesellschaft dies auf den Leistungsempfänger abwälzen kann.

Bis zu einer endgültigen Entscheidung durch die Gerichte und ggf. die EU-Kommission können noch mehrere Jahre vergehen. In dieser Zeit ergeben sich für gemeinnützige Organisationen und Servicegesellschaften erhebliche Rechtsunsicherheiten.

Betroffene Gesellschaften sollten die möglichen Auswirkungen analysieren und die weitere Rechtsentwicklung genau verfolgen.





Aktionärstransparenz 2025:

Neue Meldepflichten und ihre Bedeutung für den Aufsichtsrat

Autoren: **Jens Schuld** und **Dr. Sophie Henkel**

Durch die Änderungen im Abzugssteuerentlastungsmodernisierungsgesetz, insbesondere die Einführung des § 45b Abs. 9 EStG, sind börsennotierte Unternehmen nun verpflichtet, ihre Aktionärsstruktur umfassend gegenüber den Steuerbehörden offenzulegen.

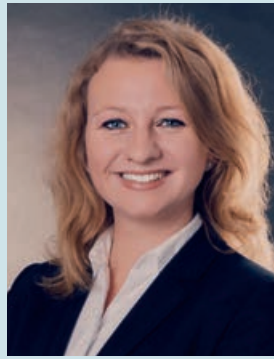
Für Aufsichtsräte bedeutet dies grundsätzlich, dass sie sich intensiv mit den zunehmenden Meldepflichten in allen Bereichen auseinandersetzen müssen, um sicherzustellen, dass die beaufsichtigten Unternehmen nicht nur gesetzeskonform agieren, sondern das Vertrauen der Investoren wie auch der Öffentlichkeit wahren. Angesichts der schwierigen Lage zur Beschaffung der Informationen für die Aktionärsmeldung müssen die Unternehmen ihre internen Systeme und Prozesse zeitnah überprüfen sowie anpassen, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden und eine zeitgerechte Meldung vornehmen zu können – bei gleichzeitiger Einhaltung der datenschutzrechtlichen Anforderungen. Hierbei gilt es auch abzuwägen, ob eine interne Umsetzung der Aktionärsmeldung mit aufwendigen Prozessen wirtschaftlicher ist, als dies durch Dienstleister durchführen zu lassen, die sich hierauf spezialisiert haben.

Die Meldepflicht nach § 45b Abs. 9 EStG

Mit der Einführung des § 45b Abs. 9 EStG sind börsennotierte Gesellschaften verpflichtet, die Informationen über ihre Aktionäre, die sie gemäß § 67d AktG von Intermediären erhalten, an das Bundeszentralamt für Steuern (BZSt) weiterzugeben. Diese Verpflichtung umfasst eine Vielzahl von Angaben, darunter Name, Geburtsdatum, Adresse, Steuernummer oder ausländisches Steueridentifikationsmerkmal, E-Mail-Adresse, Stückzahl der gehaltenen Anteile sowie der Beginn der Aktionärsbeteiligung. Diese Erfassung stellt mehr als nur eine administrative Aufgabe dar, sie erfordert eine präzise und sorgfältige Verarbeitung dieser, um die Überprüfungs- und Sorgfaltspflichten zu erfüllen. Zusätzlich müssen Unternehmen ihre Aktionäre über die Weiterleitung ihrer Daten informieren. Die Meldepflicht tritt für Kapitalerträge in Kraft, die nach dem 31.12.2026 zufließen und wird somit erstmalig für die Hauptversammlungen im Jahr 2027 relevant – mit der Frist zur Meldung der entsprechenden Aktionärsdaten. Nach den bisherigen Hinweisen des BMF entfällt eine Meldung allerdings in Geschäftsjahren, in denen keine Gewinne ausgeschüttet werden.



Jens Schuld ist Wirtschaftsinformatiker und Steuerberater. Als Director im Bereich Tax Transformation bei KPMG begleitet er Organe von Unternehmen sowie Organisationen bei der Umsetzung und Digitalisierung von Tax Compliance-Prozessen – mit und ohne Einsatz von KI. Sein Fokus liegt auf der praxisnahen Verbindung von Technologie und steuerlicher Fachlichkeit.



Dr. Sophie Henkel ist Senior Managerin im Bereich International and Transaction Tax bei KPMG. Sie ist u. a. spezialisiert auf regulatorische Vorgaben für steuerliche Transparenzvorschriften.

Durch diese Maßnahmen sollen die Nachvollziehbarkeit von Kapitalflüssen verbessert und komplexe Steuervermeidungsstrategien wie Cum-Cum- und Cum-Ex-Geschäfte frühzeitig erkannt sowie unterbunden werden. Diese steuerlichen Ziele werden dem Zweck einer Aktiengesellschaft mit anonymisierter Anlegerstruktur übergeordnet. Das Bundeszentralamt für Steuern hat hierzu verfahrensleitende Hinweise veröffentlicht, die detaillierte Anweisungen zur Umsetzung der neuen Meldepflichten bieten. Diese Dokumente ermöglichen es Unternehmen, das Gesetz korrekt zu interpretieren und umzusetzen.

Herausforderungen bei der Umsetzung

Unternehmen müssen kurzfristig Schnittstellen zu Zentralverwahrern und Depotbanken aufbauen, um die erforderlichen Informationen zu erfassen. Dies führt insbesondere im Falle einer Verwahrung bei verschiedenen Anbietern dazu, dass die Datenbeschaffung, Konsolidierung und Aufbereitung zum aufwendigen Puzzlespiel für Unternehmen werden kann. Darüber hinaus ist die Implementierung einer neuen XML-Massendatenschnittstelle zum BZSt erforderlich, um die erforderlichen Daten übermitteln zu können. Im Gegensatz zu Banken besitzen viele Unternehmen eine solche Schnittstelle bislang noch nicht, weswegen diese erst aufgebaut werden muss. Hierbei sind der Datenbeschaffung und -kontrolle der größte prozessuale Aufwand und das größte Risiko beizumessen.

Unternehmen sind nicht nur verpflichtet, die Aktionärsinformationen an das BZSt weiterzuleiten, sondern müssen auch sicherstellen, dass diese korrekt und vollständig sind; sollten sie fehlerhaft weitergegeben werden, sind sie zu korrigieren oder ggf. zu stornieren.

Obwohl aktuell keine Bußgelder vorgesehen sind, könnten bei Nichterfüllung der gesetzlichen Anforderungen ein Reputationsverlust sowie die Verhängung zukünftiger Bußgelder drohen.

Proaktive Vorbereitung

Die Komplexität der neuen Meldepflicht erfordert von den börsennotierten Unternehmen eine frühzeitige Vorbereitung sowie Anpassung ihrer Systeme und Prozesse. Durch proaktives Handeln und die Nutzung externer Expertise können Unternehmen regulatorische Risiken minimieren und sich optimal auf die neuen gesetzlichen Vorgaben einstellen sowie damit auch eine wirtschaftliche Umsetzung ermöglichen, die sowohl der angespannten gesamtwirtschaftlichen Lage als auch dem Fachkräftemangel gerecht wird. Diese strategische Herangehensweise ist entscheidend, um den Herausforderungen erfolgreich zu begegnen und die Compliance nachhaltig zu sichern. ←

Freihandelsabkommen – wichtiger denn je

Autor: **Dr. Achim Kampf**

Geht es um wirtschaftspolitische Maßnahmen im internationalen Handel, kommt man am Thema Freihandelsabkommen nicht vorbei. Waren diese in früheren Jahrzehnten Ausdruck einer zunehmenden Globalisierung und Liberalisierung des Welthandels, kommen in den letzten Jahren weitere Aspekte hinzu.

Die erste Zäsur bildete hier die Coronakrise. Lieferengpässe und protektionistische Maßnahmen führten vor Augen, wie wichtig liberalisierte Handelsregelungen und alternative Lieferketten sind, die sich auch in Krisen bewähren.

Ein weiterer Aspekt ist die Vereinbarkeit von Lieferketten mit Menschenrechten und Umweltschutz, wie sie in Regelungen sowohl auf europäischer wie auch nationaler Ebene zum Ausdruck kommen. Zu nennen sind hier u. a. das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), die Europäische Lieferkettenrichtlinie (CSDDD), der CO₂-Grenzausgleichsmechanismus (CBAM) sowie die EU-Entwaldungsverordnung (EUDR). Auch wenn der europäische Gesetzgeber derzeit damit befasst ist, die Regelungen zu entschärfen (Änderungen der CBAM-Verordnung sind am 20. Oktober 2025 in Kraft getreten), wird die Überprüfung von Lieferketten weiterhin relevant für international agierende Unternehmen bleiben. In der Konsequenz können gewohnte Lieferketten wegbrechen und entsprechend das Erfordernis entstehen, neue Lieferketten zu etablieren. Freihandelsabkommen mit ihren vereinfachenden Regelungen sind dann hilfreich.

Das prägendste Ereignis, welches auf mögliche geopolitische Änderungen und damit auch Veränderungen in Lieferwegen hinweist, ist der Ukrainekrieg mit seinen Implikationen und Veränderungen bislang vertrauter Lieferbeziehungen. Namentlich in der Energiebeschaffung sehen sich insbesondere westliche Länder damit konfrontiert, neue Lieferbeziehungen aufzubauen, wozu Freihandelsabkommen einen wertvollen Beitrag leisten können.

Hält man sich vor Augen, dass demgegenüber der Prozess der multilateralen Handelsliberalisierung im Rahmen der WTO seit Jahren stockt, wird die Bedeutung der Freihandelsabkommen künftig offenbar.

Zuständigkeiten für den Abschluss von Freihandelsabkommen

Freihandelsabkommen unterliegen als völkerrechtliche Abkommen bestimmten Regeln, die es zu beachten gilt.

Als Ausnahme vom Prinzip der Meistbegünstigung des WTO-Rechts (wonach ein Handelsvorteil gegenüber einem WTO-Mitglied auch allen anderen WTO-Mitgliedern zu gewähren ist) sind die Voraussetzungen des Art. XXIV: 8 lit. b und 5 lit. b GATT zu beachten. Hiernach müssen die Abkommen die Zölle und beschränkenden Handelsvorschriften für annähernd den gesamten Handel mit den aus den teilnehmenden Gebieten stammenden Waren beseitigen. Außerdem dürfen gegenüber Drittstaaten im Vergleich zum Status quo ante keine höheren Handelsschranken errichtet werden. Während diese Voraussetzungen in der Praxis keine wesentlichen Hindernisse für den Abschluss von Freihandelsabkommen darstellen, können die Voraussetzungen für das Inkrafttreten völkerrechtlicher Verträge dazu führen, dass sich die Anwendung eines Abkommens, obwohl bereits ausverhandelt und eventuell bereits unterzeichnet, verzögert. Bezüglich der Freihandelsabkommen der EU steht dies mit der Zuständigkeit für den Abschluss solcher Abkommen im Zusammenhang. Hier ist zu unterscheiden: zwischen solchen Abkommen, die in die ausschließliche Zuständigkeit der EU fallen («EU only») und solchen, die (auch) in die Zuständigkeit der EU-Mitgliedstaaten fallen (gemischte Abkommen). Da die Handelspolitik in die ausschließliche Zuständigkeit der EU fällt, gehören zur ersten Gruppe die (klassischen) Freihandelsabkommen, die sich ausschließlich mit dem Abbau tarifärer und/oder nicht tarifärer Handelshemmnisse befassen (Präferenzabkommen). Sollen jedoch auch andere Themen einbezogen werden, kommen die EU-Mitgliedstaaten ins Spiel. Ist deren Zuständigkeit berührt, müssen auch die Mitgliedstaaten das Abkommen ratifizieren. Dies wird insbesondere dann relevant, wenn Regeln des Investitionsschutzes implementiert werden.

Dr. Achim Kampf ist Bereichsleiter Zoll bei der Germany Trade & Invest Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH.



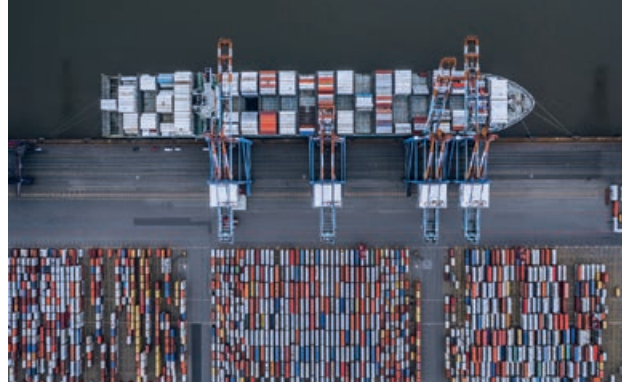
Foto: ©GTAI/Bundesfoto Voelkner

In einem Gutachten zum Freihandelsabkommen EU – Singapur 2017 hat der Europäische Gerichtshof festgestellt, dass dieses nicht in die ausschließliche Zuständigkeit der EU fällt, sodass insoweit die Ratifizierung durch die EU-Mitgliedstaaten erforderlich ist. Um gleichwohl die handelspolitischen Teile möglichst schnell wirksam werden zu lassen, bestehen nun zwei Möglichkeiten: Entweder splittet man ein solches Abkommen in zwei Abkommen oder aber der handelspolitische Teil ist unter den Voraussetzungen der Wiener Vertragsrechtskonvention vorläufig anwendbar. Letzteres ist z. B. der Fall bei dem Freihandelsabkommen zwischen der EU und Kanada (»CETA«). Die handelspolitischen Erleichterungen sind bereits seit dem 21.9.2017 anwendbar.

Die neueren Freihandelsabkommen erstrecken sich auch auf Gebiete außerhalb der reinen Handelserleichterungen (wie etwa den Schutz geistigen Eigentums oder Aspekte der Nachhaltigkeit), aber noch innerhalb der ausschließlichen Zuständigkeit der EU, zuletzt hier etwa das Freihandelsabkommen EU – Neuseeland.

Herausforderungen der praktischen Anwendbarkeit

Die Abkommen entfalten ihre beabsichtigte handelspolitische Wirkung umso besser, je mehr Unternehmen die liberalisierenden Regelungen nutzen. Die entsprechenden Zollvorteile sind daran geknüpft, dass die Ware ihren Ursprung in einem der beteiligten Vertragsstaaten hat. Wann dies der Fall ist, regeln die jeweiligen Ursprungsprotokolle. Für die praktische Umsetzung besteht die Herausforderung darin, die entsprechenden Regeln für die Angabe des Ursprungs in einer **Ursprungs- oder Lieferantenerklärung** oder einem Antrag auf Ausstellung eines **Ursprungsnachweises** sowie die getrennte Lagerung genau zu beachten. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Regeln nicht nur sehr detailliert sind, sondern sich die jeweiligen Freihandelsabkommen hierin teilweise auch erheblich voneinander unterscheiden.



Ausblick

Die Zahl der in Kraft getretenen Freihandelsabkommen hat in den letzten Jahren an Fahrt aufgenommen. Zu nennen sind hier etwa die Abkommen mit Kanada, Singapur, Japan, Vietnam oder Neuseeland. Mit weiteren Ländern steht die EU in Verhandlungen: Hierzu zählen Australien, Indien, Indonesien und Malaysia.

Vom Handelsvolumen besonders bedeutsam ist das auch in der Öffentlichkeit stark diskutierte Abkommen zwischen der EU und den Mercosurstaaten. Eine erste politische Einigung erfolgte bereits 2019, Nachverhandlungen wurden am 6.12.2024 abgeschlossen. Derzeit bestehen Überlegungen, das weitere Verfahren so zu gestalten, dass die handelspolitischen Regeln vorläufig anwendbar sind. Ob und wann die dafür erforderliche Mehrheit auf EU-Ebene zustande kommt, bleibt abzuwarten.

Fazit

Freihandelsabkommen werden in einer künftigen multipolaren Weltordnung eine noch größere Rolle spielen als bereits jetzt schon. Die EU führt diesbezüglich Verhandlungen mit relevanten Handelspartnern. Für eine Erhöhung der Nutzungsrate sind möglichst praktikable Regelungen sowie eine entsprechende Kohärenz zwischen den einzelnen Abkommen wünschenswert. ←



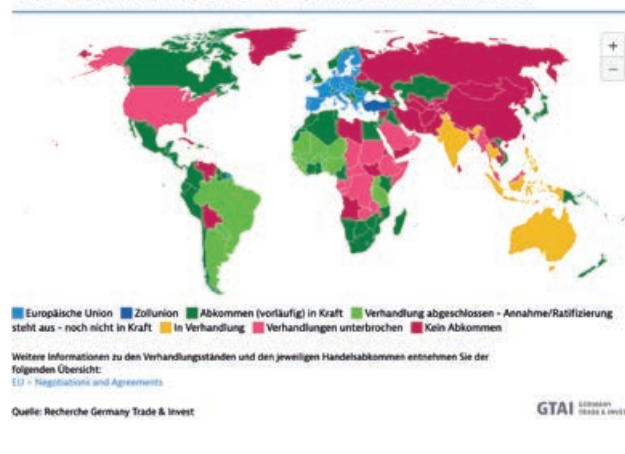
VERTIEFUNGSHINWEIS

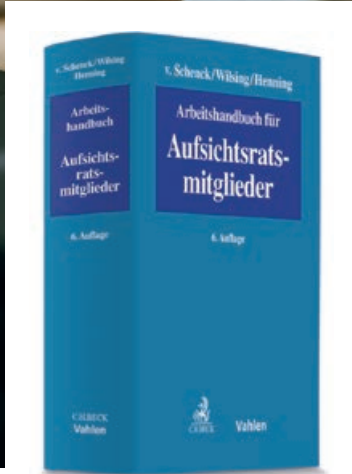
Eine Übersicht von EU-Freihandelsabkommen ist abrufbar unter <https://www.gtai.de/de/trade/welt/freihandelsabkommen> (abgerufen am 19.9.2025).



Handelsabkommen der EU

Verschaffen Sie sich einen Überblick über die weltweiten Handelsabkommen der EU





Arbeitshandbuch für Aufsichtsratsmitglieder

Kersten v. Schenck/Hans-Ulrich Wilsing/
Peter Henning (Hrsg.)
München 2025

Dieses in sechster Auflage erschienene Handbuch gehört zu den Klassikern der an die Praxis gerichteten Aufsichtsratsliteratur. In insgesamt 22 Kapiteln werden umfassend rechtliche Fragestellungen rund um die Aufsichtsrats-tätigkeit abgehandelt – von den Rechten und Pflichten des Aufsichtsrats und dessen Vorsitzenden über die Besetzung und Arbeitsweise sowie die Aufgaben des Gremiums bis hin zur Haftung der Mitglieder. Darüber hinaus werden in jeweils separaten Kapiteln die Besonderheiten des Aufsichtsrats in der mitbestimmten AG, der KGaA sowie in Banken und Versicherungen erläutert. Neu aufgenommen wurde ein eigenes Kapitel zu nachhaltigkeitsbezogenen Pflichten des Aufsichtsrats.

Im Anhang des Werks finden sich Muster für die praktische Aufsichtsratsarbeit – wie etwa für eine Geschäftsordnung, einen Katalog an zustimmungsbedürftigen Geschäften oder einen Dienstvertrag mit dem Vorstand –, was die Praxistauglichkeit noch einmal erhöht.

Bei den fast 15 Mitautoren handelt es sich überwiegend um renommierte Praktiker. Peter Henning wurde neu in den Kreis der Herausgeber aufgenommen.



AktG

Markus Weber (Hrsg.)
München 2025

Dieser in fünfter Auflage erschienene kompakte Kommentar zum Aktiengesetz richtet sich an die Praxis; die Vorschriften betreffend die Hauptversammlung, den Aufsichtsrat und den Vorstand werden daher besonders ausführlich kommentiert. Das Bearbeiterteam setzt sich entsprechend ausschließlich aus renommierten Praktikern zusammen.

Neben den Regelungen des Aktiengesetzes berücksichtigt die Kommentierung zudem die Bestimmungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Separat werden zudem einzelne Vorschriften des Wertpapierhandelsgesetzes und des Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetzes sowie das Spruchverfahrensgesetz erläutert.

Seit der Voraufgabe sind mehr als drei Jahre vergangen: In die Neuauflage sind neben aktueller Rechtsprechung und Literatur insbesondere die Änderungen infolge

- des Gesetzes zur Einführung der virtuellen Hauptversammlung,
- des Gesetzes zur Umsetzung der Umwandlungsrichtlinie sowie
- des Gesetzes zur Umsetzung der EU-Richtlinie 2021/2101 im Hinblick auf die Offenlegung von Ertragsteuerinformationen (Ertragsteuerinformationsbericht)

eingearbeitet worden. ←

Die Berichtspflicht nach Art. 16 CSDDD: Das Schlusslicht der Nachhaltigkeitsregulierung

Mariusz Jelonek

in: NZG 2025, S. 731–738

Artikel 16 des EU-Lieferkettengesetzes (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD) sieht eine öffentliche Berichtspflicht der Unternehmen über die Einhaltung der lieferkettenbezogenen Sorgfaltspflichten vor. Dieser Beitrag stellt Anwendungsbereiche der Berichtspflicht vor und unterzieht ihren Inhalt einer kritischen Würdigung. Abgerundet wird der Beitrag mit Überlegungen, wie Schwächen der Regelungen im Rahmen des Omnibus-I-Pakets beseitigt werden könnten. ←

Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten mithilfe von Large Language Models

Kai-Uwe Marten/

Tatjana Alexandra Juppe

in: WPg 2025, S. 705–714

Dieser Beitrag befasst sich mit der Anwendung von KI-Systemen bzw. Large Language Models auf die Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten. Anhand einer Fallstudie beleuchten die Autoren, wie eine solche technologische Unterstützung aussehen könnte. Für den Aufsichtsrat, der den Prüfer der Nachhaltigkeitsberichterstattung überwachen muss, dürfte die Lektüre auch von Interesse sein. ←

Die Qualifikationsmatrix im TecDAX

Din Zekic/Bruno Fiesenig/

Dirk Schiereck

in: AG 2025, S. 533–538

Seit seiner letzten Überarbeitung im Jahr 2022 empfiehlt der Deutsche Corporate Governance Kodex, dass der Stand der Umsetzung des Kompetenzprofils des Aufsichtsrats in einer Qualifikationsmatrix dargestellt werden soll. Dieser Beitrag analysiert die Qualifikationsmatrizen der TecDAX-Unternehmen (Stand: 2024), insbesondere in Bezug auf digitale Kompetenzen. Dabei werden Unterschiede zu DAX40-Unternehmen in Bezug auf Digitalisierungsthemen aufgezeigt. ←

»Omnibus IV«-Vorschläge der Europäischen Kommission: Erleichterungen für sog. small mid-cap companies (SMCs)

Moritz Pöschke

in: GmbHR 2025, S. R212–R214

Die EU-Kommission möchte insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) von unnötiger Bürokratie entlasten. Dieser Beitrag erläutert vor allem die durch das Omnibus-IV-Paket geplanten Erleichterungen für KMUs; er geht dabei sowohl auf die neue Definition der »small mid-cap companies« (SMCs) als auch auf die inhaltlichen Entlastungsvorschläge ein. ←

Der neue Referentenentwurf eines CSR-D-Umsetzungsgesetzes zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

Inge Wulf/Patrick Velte

in: DB 2025, S. 1909–1915

Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSR-D) konnte in der letzten Legislaturperiode aufgrund des Scheiterns der Ampelkoalition nicht mehr in deutsches Recht umgesetzt werden. Anfang Juli 2025 wurde nun ein neuer Referentenentwurf veröffentlicht. Inhaltlich unterscheidet sich der neue Referentenentwurf vom Regierungsentwurf der alten Regierung hauptsächlich in Bezug auf die Anwendungszeitpunkte. Dieser Beitrag stellt den Entwurf überblicksartig dar und setzt sich mit ausgewählten Aspekten ausführlicher auseinander. ←

Aktien in der DAX-Familie

Rafael Harnos/Johannes Reichart

in: AG 2025, S. 472–478

Das Aktiengesetz unterscheidet zwischen Aktientypen (Nennbetrags- und Stückaktien), Aktienarten (Namens- und Inhaberaktien) sowie Aktiegattungen (z. B. Stamm- und Vorzugsaktien). Die Autoren dieses Beitrags untersuchen die Verbreitung der jeweiligen Aktientypen, -arten und -gattungen im DAX40, im MDAX und im SDAX. Auf der Grundlage ihrer Untersuchung wagen sie einen rechtspolitischen Ausblick zur Fortentwicklung des Aktienrechts. ←

Eckpunkte für eine Reform des Aufsichtsratsrechts

Michael Hoffmann-Becking

in: NZG 2025, S. 867–872

Im Jahr 2021 stellte der Arbeitskreis »Recht des Aufsichtsrats« Reformvorschläge bezüglich der aktienrechtlichen Regelungen zum Aufsichtsrat vor (vgl. Audit Committee Quarterly I/2021, S. 54 ff.). Dieser Beitrag bezieht zu den einzelnen Vorschlägen – teilweise kritisch, teilweise zustimmend – Stellung. ←

Die konkreten Änderungsvorschläge der EU-Omnibus-Initiative und die Auswirkungen auf Unternehmen

Esther Schoen/Wolfgang Schultze

in: DB 2025, S. 1773–1778

Insgesamt vier Omnibus-Pakete sollen Unternehmen von Bürokratie entlasten und die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen erhöhen. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über alle Pakete und erörtert, welche Auswirkungen die geplanten Entlastungen auf Unternehmen haben. ←

Aktienrechtliche Verhaltenspflichten in Bezug auf KI

Nikolaus Plagemann

in: NZG 2025, S. 684–694

Inwieweit Vorstand und Aufsichtsrat sich durch künstliche Intelligenz bei ihrer Arbeit unterstützen lassen dürfen, ist unter Juristen hoch umstritten. Gleichzeitig gewinnt die Fragestellung mit dem technischen Fortschritt immer stärker an Bedeutung. In einigen Fällen wird teilweise sogar schon davon ausgegangen, dass ein Rückgriff auf künstliche Intelligenz erforderlich ist, um eine angemessene Informationsbasis herzustellen. Dieser Beitrag benennt Unterstützungsmöglichkeiten und diskutiert die in der juristischen Literatur vertretenen Ansichten zu deren Zulässigkeit und zu den hierbei zu beachtenden Sorgfaltspflichten. ←

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, 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: 3. November 2025

Bildnachweise/Illustrationen: S. 1 ©lassedesignen/shutterstock.com; S. 2/3 ©Assetian/stock.adobe.com; S. 4/5 ©philpell/gettyimages.de; S. 6 ©chatchai surakram/alamy.de; S. 10 ©SkillUp/shutterstock.com; S. 14 ©peterschreiber.media/stock.adobe.com; S. 16 ©stellalevi/gettyimages.de; S. 20 ©Daniela Barreto/shutterstock.com; S. 26 ©index74/stock.adobe.com; S. 31 © Garden Photo World/alamy.de; S. 34 ©fhm/gettyimages.de; S. 37 © Richard Sharrocks/gettyimages.de; S. 38 ©Nenov/gettyimages.de; S. 40 ©The Studio/shutterstock.com; S. 42 ©r.classen/shutterstock.com; S. 44 ©skynesher/gettyimages.de; S. 46 © Manvendra/stock.adobe.com, Yaorusheng/gettyimages.de, Satvik Shahapur/gettyimages.de; S. 47 ©Chris Griffiths/gettyimages.de, Stock Gallery/stock.adobe.com, emwar/gettyimages.de; S. 48 ©The Little Hut/stock.adobe.com; S. 48/49 ©Puneet Vikram Singh, Nature and Concept photographer/gettyimages.de; S. 49 ©Amit kg/shutterstock.com; S. 50 ©aleksandarvelasevic/gettyimages.de; S. 53 ©Roman Stavila/iStock.com; S. 54 ©Flavio Coelho/gettyimages.de; S. 56 ©EschCollection/gettyimages.de; S. 61 ©jojje11/stock.adobe.com; S. 63 ©GCShutter/iStock.com; S. 64 ©J.M. Image Factory/stock.adobe.com; S. 67 ©DrGrounds/gettyimages.de; S. 71 ©Ryan McVay/gettyimages.de; S. 72 ©Andrii Yalanskyi/500px/gettyimages.de; S. 76 ©JB Studio Design/shutterstock.com; S. 79 ©Abstract Aerial Art/gettyimages.de; S. 80 ©d3sign/gettyimages.de; S. 81 ©Thomas Barwick/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

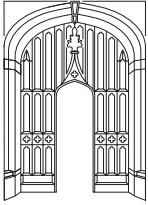


* Der Versand der Publikationen des Audit Committee Institute erfolgt ausschließlich an Mitglieder des Aufsichtsrats und der Geschäftsleitung. Ihre persönlichen Angaben werden vertraulich behandelt.

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