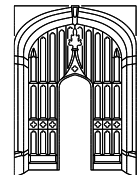




Audit Committee Institute e.V.

Financial Reporting Update 2026 – Aktuelles für Aufsichtsräte

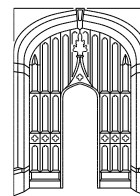
Hamburg / Düsseldorf / München / **Hannover** / Frankfurt am Main / Stuttgart / Berlin



Gefördert durch

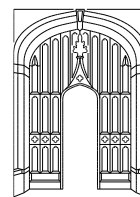
KPMG

Financial Reporting Update 2026



	Begrüßung Dr. Knut Tonne	13:30 Uhr
01	Aktuelle Steuerthemen für Aufsichtsräte Dr. Andreas Ball	13:40 Uhr
02	Governance-Update - ESMA/BaFin- Prüfungsschwerpunkte, aktuelle Entwicklungen und Anwendungsfragen Andreas Modder	14:10 Uhr
03	IFRS 18 – Praxisfragen, Auswirkungen auf die Vergütung und Kennzahlen Andreas Modder	14:30 Uhr
	Pause	14:50 Uhr

Financial Reporting Update 2026



04 **Nachhaltigkeit**
Jan-Frederik Konerding 15:20 Uhr

05 **KI-Wissen für den Aufsichtsrat:
Agentenmodelle, Innovationen und
Governance**
Prof. Dr. Heiko von der Gracht 15:50 Uhr

Pause 16:30 Uhr

06 **Aufsichtsratshaftung -
Handlungsspielräume für mehr Sicherheit**
Dr. Astrid Gundel 17:00 Uhr

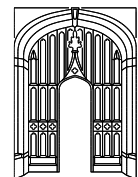
07 **Modernisierung der IT in der Assekuranz**
Vaike Metzger und Ivy Mayer 17:30 Uhr



Audit Committee Institute e.V.

Begrüßung

Dr. Knut Tonne



Gefördert durch

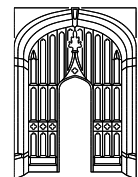
KPMG



Audit Committee Institute e.V.

Aktuelle Steuerthemen für Aufsichtsräte

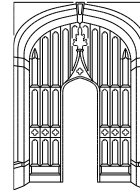
Dr. Andreas Ball



Gefördert durch

KPMG

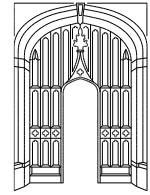
Agenda



- 01 **Steuern und Zölle – Status 2026**
- 02 **ESG Tax – Status CBAM**
- 03 **KI-Agenten und Steuern**

01 Steuern und Zölle - Status 2026

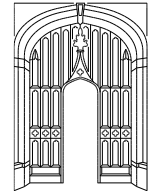




- Weiter steigende Fragmentierung des internationalen Steuerrechts (z.B. bei Digitalsteuern) mit der Folge erhöhter Komplexität und Rechtsunsicherheit sowie einer steigenden Zahl von Steuerstreitigkeiten insbesondere im Zusammenhang mit grenzüberschreitender Tätigkeit (z.B. Verrechnungspreise)
- Zugleich tendenzielle Schwächung von kooperativen Streitbeilegungs- bzw. Streitvermeidungsinstrumenten (z.B. *Mutual Agreement Procedures*, *Advanced Pricing Agreements*) durch geopolitische Rahmenbedingungen
- EU-Steuerpolitik zeigt Ansätze zur Vereinfachung steuerlicher Regeln mit dem Ziel einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit und Überdenken umstrittener Steuerinitiativen wie beispielsweise im Bereich der Finanztransaktionssteuern
- Bei der Umsatzsteuer steht Umsetzung des EU-Maßnahmenpakets ViDA (*VAT in the Digital Age*) an – mit z.B. wesentlichen Auswirkungen auf elektronische Rechnungsstellung und Registrierungserfordernissen für digitale Plattformen
- Nach wie vor Unsicherheiten im Zusammenhang mit OECD-Regeln zur Mindestbesteuerung (Pillar 2) trotz side-by-side Paketes für USA und Überlegung zur Vereinfachung
- Neuerungen im Zusammenhang mit Home-Office-Betriebstätten im OECD-Musterabkommen

Regulatorische Landschaft im Steuerbereich zunehmend komplexer; Entwicklungen erfordern stärkere Verzahnung von Steuerfunktion, Risikomanagement und Compliance

Steuer x Reporting – EU Public Country-by-Country Reporting



EU Public Country-by-Country Reporting

Mit dem Public Country-by-Country Reporting in der EU (EU PCbCR) kommen neue Pflichten auf Unternehmen und deren Aufsichtsräte zu. Dies stellt Unternehmen vor organisatorische und prozessuale Herausforderungen. Um die Einhaltung der neuen Offenlegungspflichten zu gewährleisten, sind robuste und integrierte Strukturen unerlässlich.



Ausgangssituation:

Verpflichtung multinationaler umsatzstarker Unternehmen mit Präsenz in der EU zur Veröffentlichung von Ertragsteuerinformationen gemäß Richtlinie (EU) 2021/2101 und Umsetzung in nationales Recht am 21. Juni 2023 (Ergänzungen § 342 HGB).



Anwenderkreis:

- Multinationale Unternehmen mit mindestens 750 Mio. EUR Umsatz in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren und EU-Präsenz (Niederlassung oder Zweigstelle).
- In Drittstaaten (d.h. außerhalb der EU und des EWR) ansässige Konzerne, deren EU-Tochterunternehmen oder EU-Zweigniederlassungen eine Mindestgröße haben.



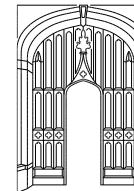
Berichtspflicht:

Berichtspflicht gilt für Geschäftsjahre nach dem 21. Juni 2024 mit einer Veröffentlichungsfrist von zwölf Monaten nach dem Bilanzstichtag.



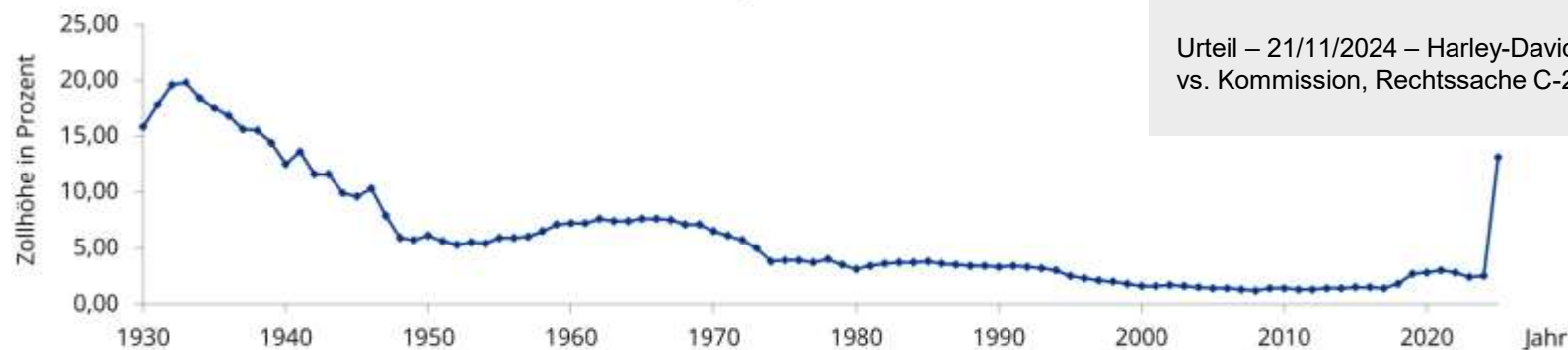
Prüfungspflicht:

Inhaltliche Prüfungspflicht des EU Public Country-by-Country Reportings für den Aufsichtsrat gemäß § 171 Abs. 1 AktG, Beurteilung der Einhaltung der Offenlegungspflicht erfolgt durch Abschlussprüfer. Eine Bescheinigung nach ISAE 3000 bietet dem Aufsichtsrat eine verlässliche Grundlage, um seiner gesetzlichen Prüfungsverpflichtung nachzukommen und sich auf die Ergebnisse einer unabhängigen Prüfung zu stützen.

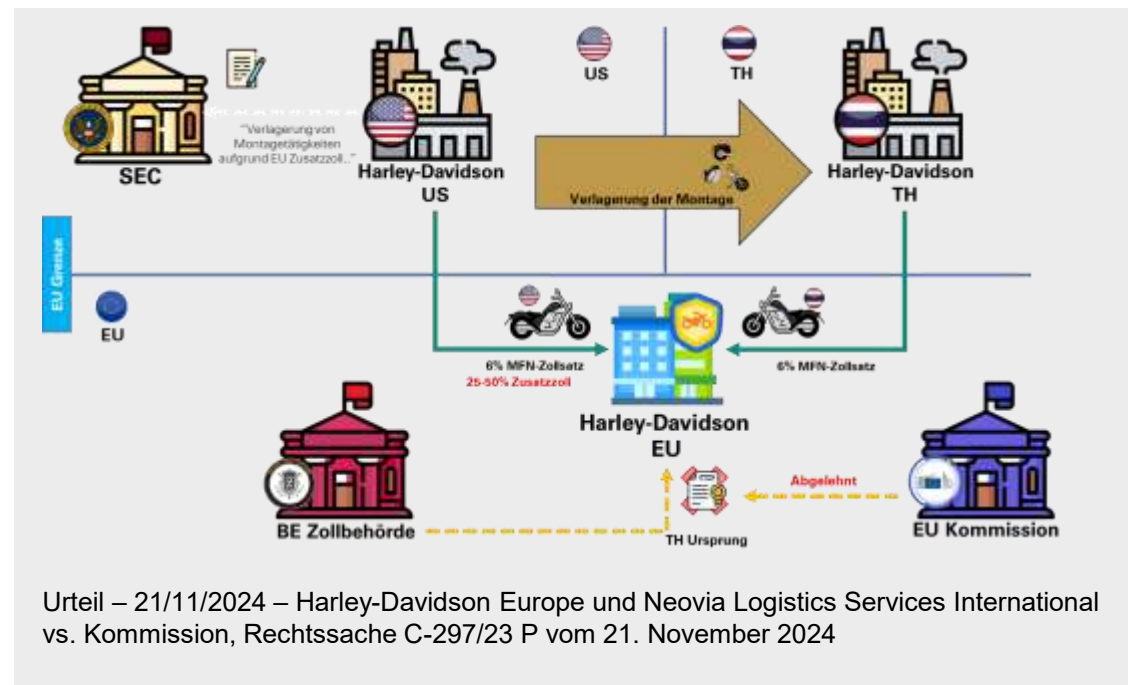


Zölle in USA und EU („Harley Davidson Urteil“)

Durchschnittlicher Zollsatz auf US-Importe (in Prozent)



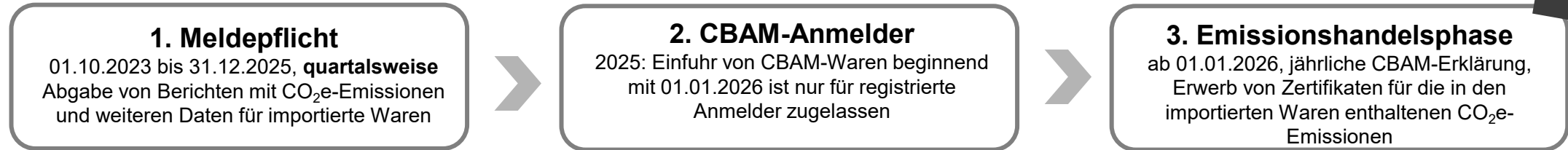
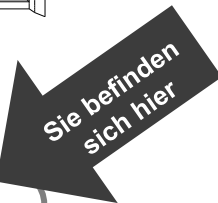
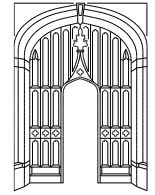
Quelle: US International Trade Commission; US Census Bureau; Tax Foundation



02 ESG Tax – Status CBAM



Status CBAM (1/2)



Scope

Ausgewählte Produktgruppen in Kategorien:

- **Stahl und Eisen**
- **Aluminium**
- **Elektrizität**
- **Düngemittel**
- **Zement**
- **Wasserstoff**

Aktuelle Herausforderungen bei Importeuren und Lieferanten

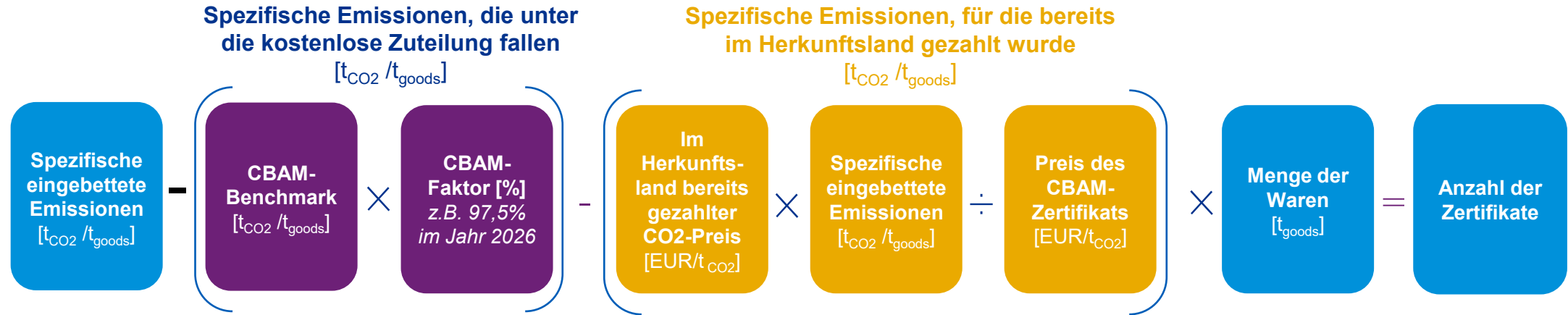
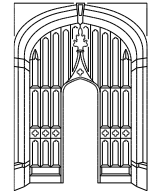
Komplizierte Prozesse	Hoher Aufwand	Unsichere Datenlage
<ul style="list-style-type: none"> • Reporting • Definition von Bilanzgrenzen • Berechnung der CO₂e-Emissionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau neuer, innerbetrieblicher Strukturen • Lieferantenkommunikation • Plausibilisierung der Emissionsdaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Prozesse zur Energieerfassung • Geringe Rückmeldequote bei (Sub)Lieferanten

Sanktionen

10,00 – 50,00 EUR je Tonne nicht oder fehlerhaft gemeldeter Emissionen vor → bei Wiederholung ggf. auch mehr!

Was kostet uns das?

Status CBAM (2/2)



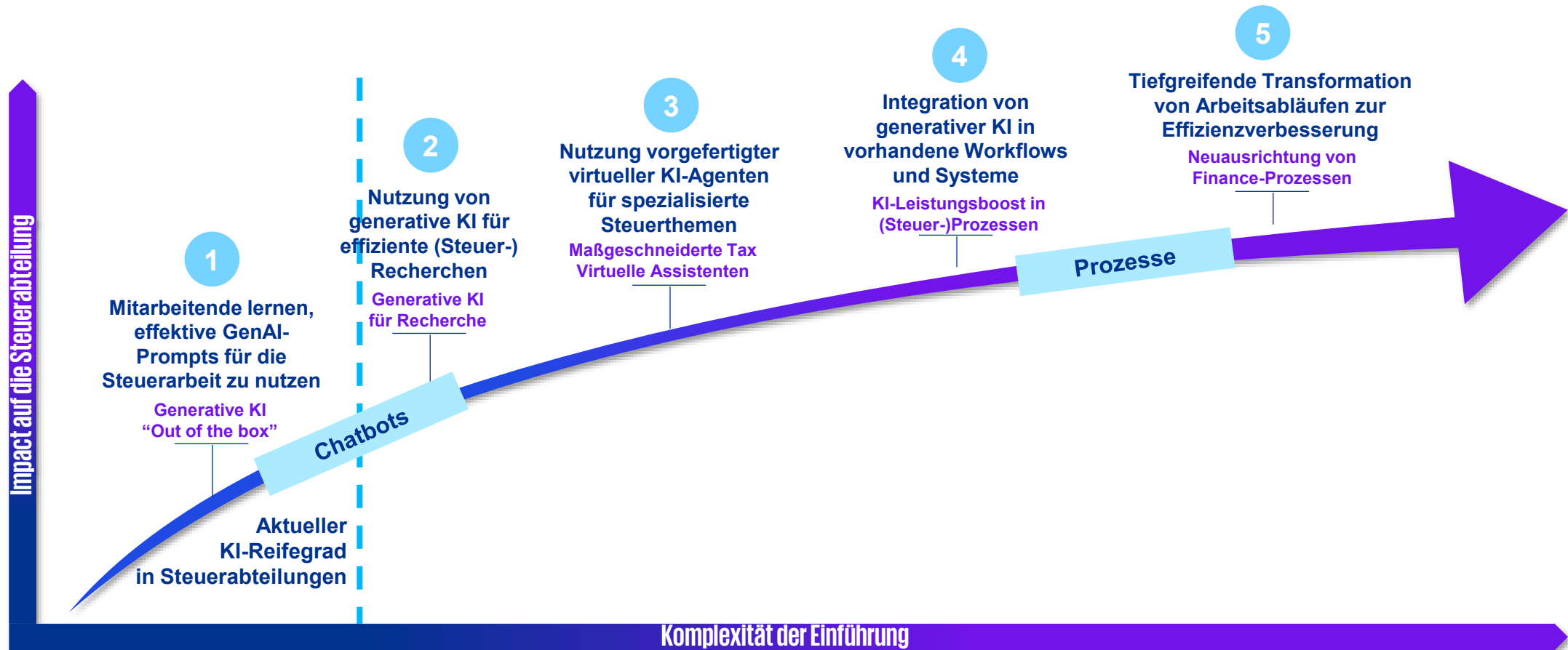
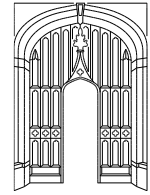
China								
Product CN Code	Description	Default Value (direct emissions)	Default Value (indirect emissions)	Default Value (total emissions)	2026 Default Value (including mark-up)	2027 Default Value (including mark-up)	2028 and onwards Default Value (including mark-up)	Underlying production route determining CBAM BM
7318 14 91	Spaced-thread screws of iron or steel other than stainless	2,738	N/A	2,738	3,012	3,286	3,559	(C)
7318 14 99	Self-tapping screws of iron or steel other than stainless (excl. spaced-thread screws and wood screws)	2,738	N/A	2,738	3,012	3,286	3,559	(C)
7318 15	Threaded screws and bolts, of iron or steel, whether or not with their nuts and washers (excl. coach screws and other wood screws, screw hooks and screw rings, self-tapping screws, lag screws, stoppers, plugs and the like, threaded)	6,375	N/A	6,375	7,013	7,650	8,288	(C)
7318 16	Nuts of iron or steel	5,045	N/A	5,045	5,550	6,054	6,559	(C)
7318 19 00	Threaded articles, of iron or steel, n.e.s.	2,738	N/A	2,738	3,012	3,286	3,559	(C)

CN code	CN Description	Column A BMg* [tCO ₂ e/t]	Column B BMg [tCO ₂ e/t]
7318 16 40	Blind rivet nuts of iron or steel other than stainless	0,038	1,364 (C) 0,475 (D) 0,066 (E)
7318 16 60	Self-locking nuts of iron or steel other than stainless	0,038	1,364 (C) 0,475 (D) 0,066 (E)
7318 16 92	Nuts of iron or steel other than stainless, with an inside diameter ≤ 12 mm (excl. blind rivet nuts and self-locking nuts)	0,038	1,364 (C) 0,475 (D) 0,066 (E)
7318 16 99	Nuts of iron or steel other than stainless, with an inside diameter > 12 mm (excl. blind rivet nuts and self-locking nuts)	0,038	1,364 (C) 0,475 (D) 0,066 (E)
7318 19 00	Threaded articles, of iron or steel, n.e.s.	0,038	1,364 (C) 0,475 (D) 0,066 (E)

03 KI-Agenten und Steuern



Pfad der KI-Transformation aus technischer Sicht





The screenshot displays the 'Digital Gateway GenAI' interface with a sidebar on the left listing various tax-related tasks. The main area features a grid of AI-powered services:

- Prüfung von Bescheiden
- Bewertung neuer BFH-Urteile/BMF-Schreiben
- Vertragsanalysen, z.B. §50a EStG
- Wissensmanagement
- Unterstützung bei Betriebsprüfungen
- Schreiben von Gutachten & Einsprüchen
- Begleitschreiben zu Steuererklärungen
- Erstellung Verfahrensdokumentation gem. GoBD
- Monitoring von Gesetzesänderungen
- Personalisierte, interaktive Lernassistenten
- Erstellung von Fallbeispielen & Schulungsmaterial
- Onboarding neuer Mitarbeiter:innen
- Zugriff auf Daten & standardisierte Datenanalysen
- Hilfe bei Excel-Formeln oder Programmiercode
- Spezialwissen, z.B. Pillar 2 oder e-Invoicing
- AI-Responder, z.B. zu Sachzuwendungen
- Fragebögen zur Informationseinholung
- Erstellung Transfer Pricing Dokumentation
- Schreiben von Policies/Richtlinien
- Übersetzungen in viele Sprachen

- Im Steuerbereich wird viel Zeit mit sich wiederholenden manuellen Aufgaben wie der Überprüfung von Steuerbescheiden verbracht. Die Automatisierung durch KI-Personas kann diese Routinetätigkeiten transformieren und eine Vielzahl von Steuerprozessen schneller, effizienter und weniger fehleranfällig machen.
- Eine KI-Persona oder ein Assistent ist eine detaillierte Aufgabenbeschreibung, die speziell zur Lösung bestimmter Probleme oder zur Durchführung bestimmter Aufgaben entwickelt wurde. Innerhalb von Digital Gateway können Benutzer KI-Personas flexibel und jederzeit für die Bedürfnisse der Anwender erstellt, genutzt und geteilt werden.



Aktuelles Beispiel für mögliche Anwendung in Betriebsprüfung

1 Hintergrund

- Im Rahmen einer BP verlangte die Finanzverwaltung die Vorlage sämtlicher **E-Mails, die sich auf die Vorbereitung, den Abschluss und die Durchführung** eines konzerninternen „Sales and Marketing Services Agreement“ bezogen auf dessen Grundlage die Klägerin mittels C+ vergütet worden war.
- Die betroffene Gesellschaft wehrte sich gegen die Vorlagepflicht, insbesondere gegen die **Herausgabe eines „Gesamtjournals“ aller E-Mails**. Zeit- und Kostenaufwand wurden als Argumentation angeführt.

2 Entscheidung BFH

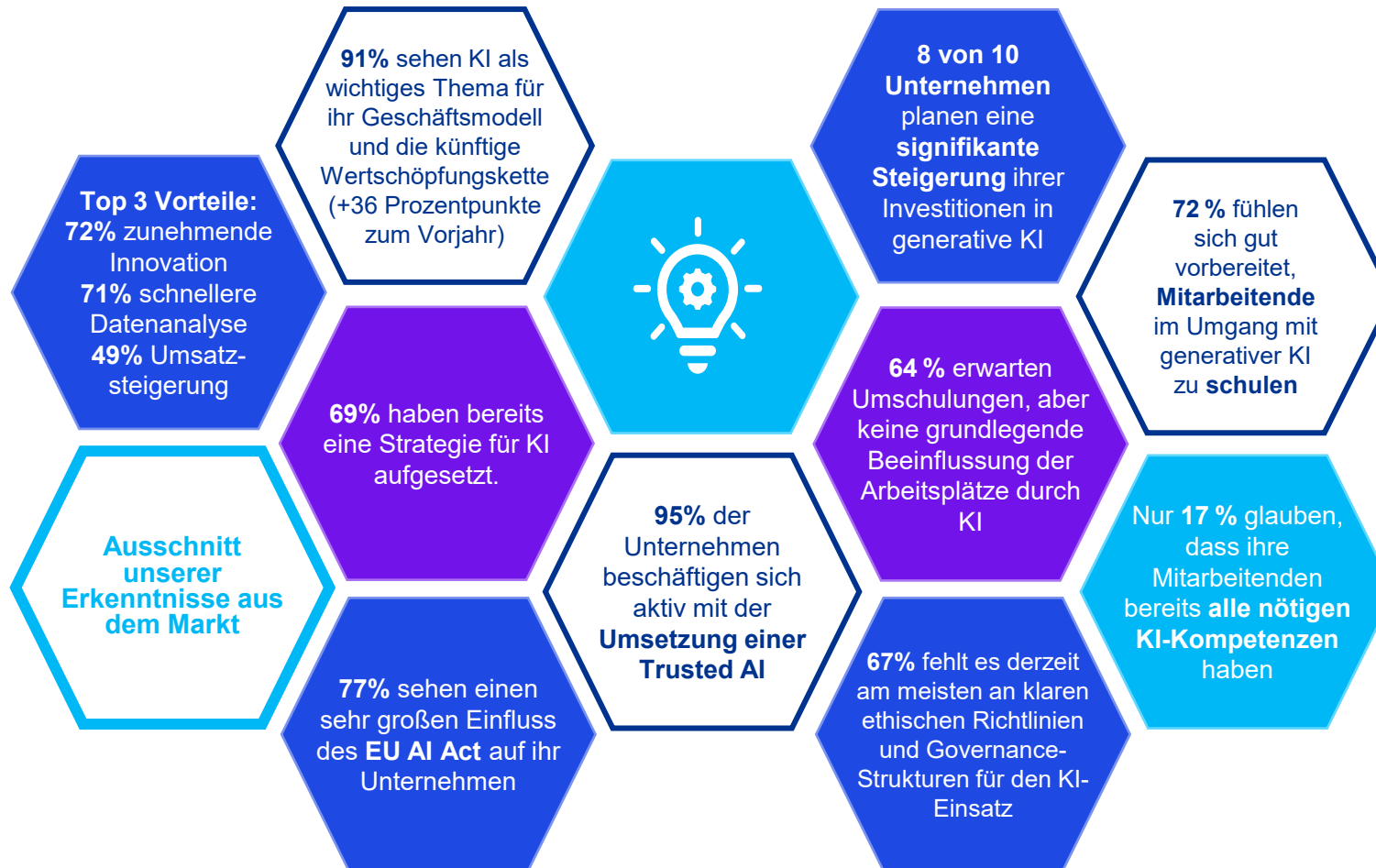
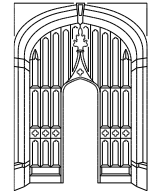
- Die Finanzverwaltung darf **Vorlage sämtlicher E-Mails verlangen, die mit dem Agreement und der TP-Doku** zu tun haben. Lediglich private oder firmeninterne Kommunikation ist ausgenommen.
- Die Anforderung der Finanzverwaltung war hinreichend bestimmt, da sie sich auf ein konkretes Vertragsverhältnis bezog. Eine **weitere Einschränkung war nicht erforderlich**.
- Die Anforderung war verhältnismäßig, da die **Steuerpflichtige selbst entscheiden konnte, welche E-Mails steuerlich relevant sind** und damit vorgelegt werden müssen. Außerdem seien E-Mails grds. aufbewahrungspflichtig.
- Mangels Rechtsgrundlage ist es der **Finanzverwaltung aber verwehrt, ein sogenanntes Gesamtjournal zu verlangen**, das einerseits erst noch erstellt werden müsste und andererseits auch Informationen zu solchen E-Mails enthält, die keinen steuerlichen Bezug haben.



3 Folgen für die Praxis

- **Steigende Kapazität der Finanzverwaltung:** Durch KI und verbesserte Schlagwortsuche wird es der Finanzverwaltung zunehmend besser möglich sein, große Datenmengen auszuwerten. Der Umfang angeforderter Unterlagen wird daher tendenziell steigen.
- **Keine Vorlage eines Gesamtjournals:** Ein Vorlageverlangen setzt eine Aufbewahrungspflicht voraus. E-Mails ohne steuerliche Relevanz sind nicht aufzubewahren und daher nicht vorzulegen. Kritisch ist die Unterscheidung der Relevanz.
- **Datenmanagement frühzeitig aufbauen:** Es obliegt dem Steuerpflichtigen seine Datenbestände so zu organisieren, dass eine berechnete Einsichtnahme durch die Finanzverwaltung erfolgen kann. Erstqualifikationsrecht bleibt erhalten.
- **Verrechnungspreisdokumentation verbessern:** Für die Verrechnungspreisdokumentation relevante E-Mails sind aufzubewahren und vorlagepflichtig. Eine saubere VPD inkl. Anlagen und Nachweisen kann Anfrage von Unterlagen reduzieren.

Hinweis: Studie zum Stand generativer KI

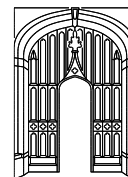




Audit Committee Institute e.V.

Governance-Update - ESMA/BaFin-Prüfungsschwerpunkte, aktuelle Entwicklungen und Anwendungsfragen

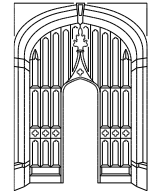
Andreas Modder



Gefördert durch



Statistik und Erkenntnisse



Jede vierte Prüfung endet mit einer Fehlerbekanntmachung

	Bilanzprüfungen			mit Fehlermeldungen			ohne Fehlermeldungen			Einstellungen		
	2025	2024	2023	2025	2024	2023	2025	2024	2023	2025	2024	2023
Anlassprüfungen	8	5	10	4	3	8	4	0	2	0	2	0
Stichprobenartige Prüfungen	42	41	32	10	7	7	31	31	24	1	3	1
Summe	50	46	42	14	10	15	35	31	26	1	5	1
Anteil Fehlerfeststellungen				28%	22%	36%						

Quelle für 2025: Präsentation der BaFin beim IDW
 Quelle für 2024 und 2023: Bafin Jahresbericht 2024, Seite 20

Prüfungserkenntnisse – Fehlerquellen 2025

Bilanzierung und Bewertung

- Bewertung / Wertminderung
- Renditeimmobilien
- Sachanlagen
- Finanzinstrumente
- Umsatzerlöse
- Leasing
- Konzern

Angaben

- Anhang
- Lagebericht

Kapitalflussrechnung

ESEF

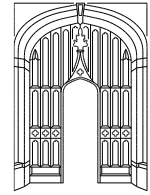
Erteilte Hinweise 2025

Beispiele

- Konzern (IFRS 10, IFRS 12)
- Impairment
- Latente Steuern
- Leasing
- Segmentberichterstattung
- Anhangangaben
- Lagebericht
- ESEF

Quelle: BaFin / DAI Jahrestagung am 09.12.2025

Quelle: BaFin / DAI Jahrestagung am 09.12.2025



Übersicht

European common enforcement priorities (ECEP) der ESMA und nationale Prüfungsschwerpunkte der BaFin

Prüfungsschwerpunkte für die Finanzberichterstattung

Gemeinsame europäische Schwerpunkte	1. Geopolitische Risiken und Unsicherheiten
	2. Segmentberichterstattung
Nationaler Schwerpunkt	3. Lageberichterstattung im sich ändernden makroökonomischen Umfeld

Prüfungsschwerpunkte für die Nachhaltigkeitsberichterstattung

Gemeinsame europäische Schwerpunkte	4. Wesentlichkeitsbeurteilungen in der Berichterstattung nach ESRS
	5. Berichtskreis und Struktur des Nachhaltigkeitsberichts

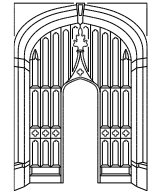
Prüfungsschwerpunkt für die ESEF-Berichterstattung

Europäisch	6. Häufige Fehler bei der Auszeichnung der Kapitalflussrechnung
-------------------	---

Sonstige Hinweise der ESMA

Europäisch	7. Ergänzende allgemeine Hinweise der ESMA (u.a. Konsistenz zwischen Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung, Alternative Leistungskennzahlen (APMs))
-------------------	--

Die Umsetzung des Prüfungsschwerpunkts ist aufgrund der bisher fehlenden Umsetzung der CSRD eingeschränkt. Fortsetzung der Praxis der Überwachung der nichtfinanziellen Erklärung / des nichtfinanziellen Berichts („existence-only“) Prüfung auf Widerspruchsfreiheit (indirekte Auswirkung)



1. Geopolitische Risiken und Unsicherheiten

Fokusbereiche der ESMA

Abschreibung von Vorräten und Wertminderung von nicht-finanziellen Vermögenswerten

- Preisvolatilität, Zölle und andere Handelsbeschränkungen können zu einem Rückgang des Nettoveräußerungswertes von Vorräten führen
- Veränderungen im Umfeld oder in den Märkten können darauf hindeuten, dass ein Vermögenswert oder eine Gruppe von Vermögenswerten wertgemindert ist.
- Der Schwerpunkt bezieht sich darauf, dass Unternehmen:
 - die Ereignisse und Umstände offenlegen, die zur Erfassung (oder Aufholung) von Wertminderungsaufwendungen geführt haben, und
 - die Annahmen (sowohl operativer als auch finanzieller Art) kritisch hinterfragen, die bei der Bestimmung von Cashflow-Prognosen in Wertminderungstests verwendet werden.

Deferred Tax Assets (DTAs)

- Die geopolitischen Risiken und Unsicherheiten können Zweifel an der Werthaltigkeit von DTA aufkommen lassen, insbesondere bei Emittenten, die steuerliche Verluste aufweisen oder in einem sehr volatilen Umfeld tätig sind.

Umsatzrealisierung

- Neue (oder geänderte) Zölle können die geschätzten Kosten für die Fertigstellung eines Auftrags erhöhen und den Fertigstellungsgrad verringern. In diesem Zusammenhang ist auch zu beurteilen, ob möglicherweise Rückstellungen für belastende Verträge gebildet werden müssen.

Sonstige Überlegungen

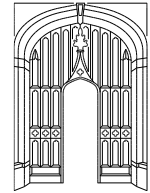
- Rückstellung für Umstrukturierungskosten sind nur dann anzusetzen, wenn alle Ansatzkriterien des IAS 37.14 erfüllt sind. In diesem Zusammenhang müssen die Emittenten möglicherweise auch die Anforderungen von IFRS 5 berücksichtigen.
- Geopolitische Ereignisse können einen erheblichen Einfluss auf die Bewertung und das Risikoprofil gehaltener Finanzinstrumente haben. Sorgfältige Bewertung der potenziellen Auswirkungen solcher Ereignisse auf das Kreditrisiko.

Kernfragen für den Bilanzierenden

- Beruht die Unternehmensplanung auf angemessenen und nachvollziehbaren Annahmen?
- Wurden mögliche Auswirkungen von z.B. geopolitischen Entwicklungen und Klimawandel ausreichend und angemessen in der Unternehmensplanung berücksichtigt?
- Hat das Unternehmen die Auswirkungen geopolitischer Risiken auf alle Bilanzpositionen analysiert und berücksichtigt?

Siehe auch das KPMG
Financial Reporting in
uncertain times digital hub

2. Segmentberichterstattung



ESMA Hinweise

Allgemeine Grundsätze für Identifizierung und Aggregation

- Konsistenz zwischen:
 - unternehmensinterner Berichterstattung an den Chief Operating Decision Maker (CODM),
 - externer Lageberichterstattung und
 - dem Abschluss.
- Überprüfung ggf. erforderlich, ob klimabezogene Aspekte oder geopolitische Unsicherheiten zu Änderungen der Segmentstruktur oder der Umsatzaufgliederung führen.
- Unternehmensspezifische Angaben zu allen wesentlichen Faktoren i.Z.m. der Identifizierung der Segmente.
- Segmentzusammenfassung ist nur für Segmente mit vergleichbaren wirtschaftlichen Merkmalen möglich; Angaben über Aggregation erforderlich, einschließlich Indikatoren, die die Ähnlichkeit belegen.
- Wechselwirkung mit IAS 36.80 – eine CGU (oder Gruppe von CGUs) mit Goodwill darf nicht größer sein als ein Geschäftssegment vor Aggregation

Angabe von Erlösen und Aufwendungen pro Segment

- Die Angabe von Erlösen und Aufwendungen pro Segment gemäß IFRS 8.23 ist in zwei Fällen erforderlich:
 - die Beträge sind im Segmentergebnis enthalten (auch wenn sie dem CODM nicht gesondert übermittelt werden) oder
 - die Beträge werden regelmäßig an den CODM übermittelt (auch wenn sie nicht im Segmentergebnis enthalten sind).
- Sorgfältige Prüfung, welche wesentlichen Ertrags- und Aufwandsposten gemäß IFRS 8.23(f) pro Segment angegeben werden müssen.

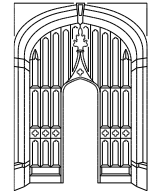
Informationen über geografische Gebiete und wichtige Kunden

- Die geografische Aufgliederung der externen Umsatzerlöse und bestimmter langfristiger Vermögenswerte gemäß IFRS 8.33 ist aufgrund von Handelsbarrieren und geopolitischer Unsicherheit besonders relevant.
- Es gibt keine Ausnahmen von der Angabe von Umsatzinformationen über Großkunden (mit einem Umsatzanteil von 10 % oder mehr).

Zu beachten: BaFin-Risiko bei Nicht-Segmentierung bedeutsamer GuV-Posten gemäß IFRS 8.23(f)

Kernfragen für den Bilanzierenden

- Stimmt die extern berichtete Segmentstruktur mit der internen Berichterstattung überein?
- Wenn Geschäftssegmente aggregiert werden sollen, sind die Kriterien für die Aggregation gemäß IFRS 8.12 erfüllt (insb. vergleichbare wirtschaftliche Merkmale)?
- Wurden alle erforderlichen Beträge für Erlöse und Aufwendungen pro Segment im Einklang mit IFRS 8.23 angegeben?
- Werden alle erforderlichen Angaben gemacht (insbesondere in Bezug auf Segmentidentifizierung, Segmentaggregation und die unternehmensweiten Angaben u.a. zu einzelnen wesentlichen Drittländern und wichtigen Kunden)?



3. Lageberichterstattung im sich ändernden makroökonomischen Umfeld

Fokusbereiche der BaFin

Hintergrund des Prüfungsschwerpunktes

- Die gegenwärtige Wirtschaftslage ist geprägt von makroökonomischen Veränderungen, die Einfluss auf die Lage und künftige Entwicklung der Unternehmen haben können.
- Zu den relevanten makroökonomischen Veränderungen gehören u.a.: Handelsbeschränkungen, schwankende Rohstoff- und Energiepreise, strukturelle Anpassungsprozesse, technologische Veränderungen (z.B. der zunehmende Einsatz künstlicher Intelligenz) und neue regulatorische Anforderungen.

Potenzielle Fehlerquellen:

- Unzureichende Datengrundlagen
- Zu optimistische Prognoseannahmen
- Tendenz, mögliche negative Entwicklungen nicht deutlich genug herauszustellen bzw. zu relativieren
- Widersprüche zwischen interner Steuerungslogik und externer Berichterstattung

Hinweise und Erwartungen der BaFin

- Es muss ein nachvollziehbares Bild der gegenwärtigen Lage und der voraussichtlichen künftigen Entwicklung vermittelt werden
- Die makroökonomischen Einflussfaktoren sind ausgewogen und umfassend zu analysieren.
- Der Umgang mit den Herausforderungen ist darzustellen.
- Verwendete Annahmen und Prognoseparameter sind sorgfältig zu prüfen.
- Es ist auf Klarheit und Vollständigkeit zu achten.
- Unternehmen sollten im Interesse einer umfassenden Information des Kapitalmarktes einen objektivierten Maßstab in ihrer Berichterstattung verwenden; sie sollten sich nicht allein auf die subjektive Einschätzung der Unternehmensleitung beschränken oder die Berichterstattung auf interne Steuerungsgrößen verengen.

Kernfragen für den Bilanzierenden

- Wurden die Lage und der Geschäftsverlauf im Lagebericht ausgewogen und umfassend analysiert? Wird dabei auf die relevanten gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen eingegangen?
- Wurden mögliche Auswirkungen von makroökonomischen Veränderungen ausreichend und angemessen gewürdigt? Wurde die Würdigung dokumentiert?
- Beruht die Prognose auf angemessenen und nachvollziehbaren Annahmen? Sind diese im Lagebericht klar und vollständig dargestellt?
- Wurden im Lagebericht die relevanten Risiken transparent dargestellt und die beim Eintritt zu erwartenden Konsequenzen analysiert und beurteilt?

4. Wesentlichkeitsbeurteilungen bei der Berichterstattung nach ESRS



Die Umsetzung des Prüfungsschwerpunkts ist aufgrund der bisher fehlenden Umsetzung der CSRD eingeschränkt. Prüfung erstreckt sich primär auf Vorhandensein des nichtfinanziellen Berichts und Konsistenz zur finanziellen Berichterstattung

Fokusbereiche der ESMA

Hintergrund des Prüfungsschwerpunktes

- Vor dem Hintergrund der laufenden regulatorischen Änderungen hat ESMA den Prüfungsschwerpunkt aus dem Vorjahr zu Wesentlichkeitsbeurteilungen als grundlegendes Element der ESRS-Berichterstattung vorgetragen, hierbei aber auch die Erkenntnisse aus der [Analyse der Vorjahresberichte](#) berücksichtigt.
- ESMA erwartet keine „boilerplate“-Angaben, sondern unternehmensspezifische Angaben über den Prozess der DMA, einschließlich der Erkenntnisse aus dem Engagement mit betroffenen Stakeholdern.

Wesentlichkeitsanalyse und diesbezügliche Angaben

- ESMA betont die Bedeutung der Angaben, die sich auf die Inputparameter für die Wesentlichkeitsbeurteilung einzelner IROs und die verwendeten Schwellenwerte beziehen (ESRS 2.53(g)).
- Es soll Transparenz geschaffen werden, wie die Wesentlichkeit von Brutto-Auswirkungen (vor Berücksichtigung von Prävention, Mitigation oder Remediation) beurteilt wurde.

- ESMA betont, dass sich die Angaben zur Stakeholder-Einbindung (ESRS 2.52(b)) darauf beziehen, inwieweit die Interessen und Ansichten der *betroffenen* Stakeholder bei der Wesentlichkeitsanalyse berücksichtigt wurden.

Angaben zum Ergebnis der Wesentlichkeitsanalyse

- ESMA stellt die Bedeutung der Angaben nach SBM-3 und IRO-2 als Ausgangspunkt für den gesamten Nachhaltigkeitsbericht heraus. Die Angaben sollen einen vollständigen Überblick über die wesentlichen IROs und die sich darauf beziehenden weiteren Angaben gewährleisten.
- Neben Informationen zum Zeithorizont und zur Verortung der IROs empfiehlt ESMA auch auf Interdependenzen einzugehen und sicherzustellen, positive Auswirkungen nicht mit Maßnahmen zur Minderung negativer Auswirkungen zu verwechseln.
- Sofern ein Unternehmen Angaben zu unwesentlichen Themen macht, erinnert die ESMA daran, dass diese deutlich gekennzeichnet sein müssen und wesentliche Themen nicht verschleiern dürfen.

Kernfragen für den Bilanzierenden

- Wird der Prozess der Wesentlichkeitsanalyse anhand konkreter Informationen zur unternehmensindividuellen Umsetzung der Anforderungen beschrieben und wurde auf „boilerplate“-Angaben verzichtet?
- Wird aus den Ausführungen erkennbar, ob negative Auswirkungen und Risiken vor oder nach Maßnahmen auf Wesentlichkeit beurteilt wurden?
- Werden die wesentlichen IROs und ggf. bestehende Interdependenzen konkret beschrieben und mit den Angaben zu Policies, Actions, Targets und Metrics sinnvoll verknüpft?

5. Berichtskreis und Struktur des Nachhaltigkeitsberichts



Die Umsetzung des Prüfungsschwerpunkts ist aufgrund der bisher fehlenden Umsetzung der CSRD eingeschränkt. Prüfung erstreckt sich primär auf Vorhandensein des nichtfinanziellen Berichts und Konsistenz zur finanziellen Berichterstattung

Fokusbereiche der ESMA

Berichtskreis des Nachhaltigkeitsberichts

- Die ESMA hebt hervor, dass der Nachhaltigkeitsbericht denselben Konsolidierungskreis wie der Konzernabschluss umfassen muss (ESRS 1.62).

Informationen zur Wertschöpfungskette

- Die ESMA erwartet, dass der Nachhaltigkeitsbericht Informationen zu allen wesentlichen IROs enthält, die mit der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens verbunden sind (ESRS 1.63).
- Die ESMA betont, dass eine vollständige und transparente Offenlegung zu erfolgen hat, sofern von Erleichterungsvorschriften Gebrauch gemacht werden soll, inklusive der Auswirkungen auf die Berichterstattung (ESRS 1.132, 133).

Struktur des Nachhaltigkeitsberichts

- Die ESMA unterstreicht die Anforderungen an einen übersichtlich,

verständlich und benutzerfreundlichen Aufbau des Nachhaltigkeitsberichts in Einklang mit ESRS 1.111(b).

- Bei der Nutzung von Cross-Referencing ist darauf zu achten, dass eine übermäßige Zersplitterung der Informationen vermieden wird. Sie sind nur insoweit zu nutzen, als dass sie die Lesbarkeit und Klarheit nicht beeinträchtigen (ESRS 1.122)

Verknüpfungen (mit anderen Berichten)

- ESMA weist erneut auf die Verpflichtung hin, Zusammenhänge zwischen Informationen innerhalb des Nachhaltigkeitsberichts und zu Informationen in anderen Teilen der Unternehmensberichterstattung darzustellen (ESRS 1.118).
- ESMA betont, dass die quantitativen Angaben des Nachhaltigkeitsberichts zur finanziellen Berichterstattung zu referenzieren sind (ESRS 1.124)

Kernfragen für den Bilanzierenden

- Entsprechen die Berichtsgrenzen der Nachhaltigkeitserklärung mind. dem Konsolidierungskreis der Finanzberichterstattung?
- Wurden Informationen zu IROs entlang der gesamten Wertschöpfungskette dargestellt? Wurden bei Inanspruchnahme von Erleichterungen transparente Angaben hierzu gemacht?
- Sind Querverweise sinnvoll genutzt, ohne die Klarheit und Lesbarkeit des Berichts zu beeinträchtigen?
- Werden Zusammenhänge zwischen einzelnen Informationen im Nachhaltigkeitsbericht und zu Informationen außerhalb des Nachhaltigkeitsberichts erläutert?
- Sind quantitative Angabe im Nachhaltigkeitsbericht mit der Finanzberichterstattung abgestimmt?



6. ESEF: Häufige Fehler bei der Auszeichnung der Kapitalflussrechnung

Fokusbereiche der ESMA

- Wie auch letztes Jahr hat die ESMA wieder einen eigenständigen Prüfungsschwerpunkt für die ESEF-Berichterstattung bestimmt.
- Der Fokus liegt auf folgenden Anforderungen, die als häufige Fehlerquellen identifiziert wurden:

Korrekte Auswahl der Taxonomie-Elemente

- Auf den richtigen Inhalt, Umfang und Granularität der verwendeten Basistaxonomie-Elemente ist zu achten

Erweiterungselemente und Verankerungen

- Erweiterungen sollten nur nach Überprüfung der Taxonomie nach passenden Elementen genutzt werden
- Erweiterungen müssen mit dem richtigen Attribut (Soll oder Haben) versehen werden
- Auf sachgerechte Verankerung ist zu achten
- Standardlabels der Basistaxonomie-Elemente dürfen nicht dupliziert werden.

Konsistenz und Vollständigkeit der Auszeichnungen

- Alle Beträge in primären Abschlussbestandteilen müssen ausgezeichnet werden, einschließlich Vergleichszahlen, Null-Werte (als Striche oder leere Felder angezeigt) sowie Beträge in Fußnoten.
- Anhangangaben zur Kapitalflussrechnung sind im Rahmen des "Blocktagging" auszuzeichnen.

Richtige Vorzeichen, Einheiten und Skalierung

- Verwendete Vorzeichen müssen zu der Definition der Taxonomie-Elemente passen.
- Auf die richtigen Einheiten und Skalierungen (Anzahl Stellen) ist zu achten.

Richtige Struktur, Darstellung und Berechnungen

- ESMA fordert die Ersteller auf, die technischen Vorgaben der ESEF-Verordnung und des ESEF Reporting Manual zu befolgen.
- Die Struktur sollte die menschenlesbare Version widerspiegeln; Abstrakt-Elemente sind nicht zur Auszeichnung von Beträgen zu nutzen
- Vollständigkeit der Berechnungslogiken ist sicherzustellen.

Kernfragen für den Bilanzierenden

- Können sich diese Fehlerquellen auf die Auszeichnung der Kapitalflussrechnung oder anderer primärer Abschlussbestandteile bei dem Unternehmen auswirken?
- Wurde die ESEF-Basistaxonomie 2024 angewendet?
- Gibt es Änderungen in der Struktur der primärer Abschlussbestandteile, die bei der Erstellung der ESEF-Unterlagen berücksichtigt werden sollten?





7. Verbindung zwischen Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung; APMs

ESMA Hinweise

Verbindung zwischen Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung

- Die ESMA betont, dass die Prüfungsschwerpunkte der vergangenen Jahre in Bezug auf klimabezogene Angelegenheiten weiterhin relevant sind. Es wird insbesondere die Konsistenz und Verbindung zwischen finanzieller und Nachhaltigkeitsberichterstattung gefordert.
- Die ESMA verweist dazu auf sechs Beispiele, die vom IASB veröffentlicht wurden und von denen eines veranschaulicht, wie Finanz- und Nachhaltigkeitsinformationen miteinander verbunden werden können ([near-final examples on reporting uncertainties in the financial statements using climate-related examples](#)).

Alternative Leistungskennzahlen (APMs)

- Die ESMA hebt hervor, dass die Definitionen und Berechnungen der APMs im Laufe der Zeit konsistent sein müssen. Vorsicht ist geboten, wenn APMs nur deshalb angepasst oder eingeführt werden, um geopolitische Einflüsse (z.B. Zölle) zu berücksichtigen.
- Weitere Unterlagen: [ESMA Guidelines on APMs](#)

Hinweise zur IFRS-Berichterstattung und im Zusammenhang mit ESEF

- Die ESMA erinnert an die Änderungen an IFRS 9 und IFRS 7 zu naturabhängigen Stromverträgen, die ab dem 1. Januar 2026 in Kraft treten und das die potenziellen Auswirkungen auf die Jahresabschlüsse umgehend analysiert und alle wesentlichen erwarteten Auswirkungen in den Jahresabschlüssen 2025 offengelegt werden.
- Die ESMA fordert die Emittenten auf, mit der Bewertung der Auswirkungen von IFRS 18 auf die Abschlüsse, die Berichtssysteme und die Kommunikation zu beginnen.
- Um eine frühzeitige Einarbeitung und Prüfung zu unterstützen, hat die ESMA die Aktualisierung der IFRS 18-Taxonomie in den Entwurf des RTS 2025 zu ESEF aufgenommen.

Kernfragen für den Bilanzierenden

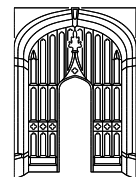
- Wurden alle klimabezogenen Risiken und Chancen vollständig und richtig im Abschluss berücksichtigt?
- Ist, sofern relevant, die Tatsache angegeben, dass bestimmte im Lagebericht dargestellte klimabezogene Sachverhalte keine Auswirkung auf den Abschluss haben?
- Ist eine aussagekräftige Überleitung der APMs zum inhaltlich nächsten Posten aus dem Abschluss offengelegt?
- Welche Effekte ergeben sich aus der Erstanwendung des IFRS 18 auf den Abschluss (zB Ergebnisstruktur, MPMs) und den damit verbundenen Reportingprozessen und -systemen?



Audit Committee Institute e.V.

IFRS 18 – Praxisfragen, Auswirkungen auf die Vergütung und Kennzahlen

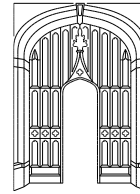
Andreas Modder



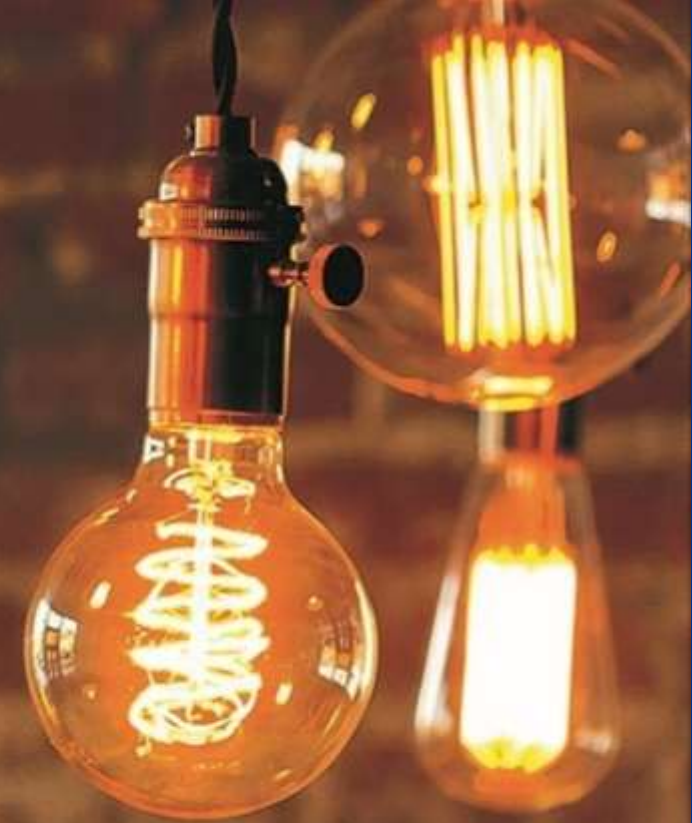
Gefördert durch

KPMG

Agenda



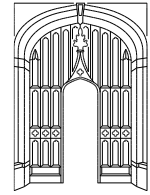
- 01 **Einleitung**
- 02 **Was ändert sich?**
- 03 **Auswirkungen auf die Steuerung**
- 04 **Ausblick und Handlungsempfehlungen
für den Aufsichtsrat**



01 Einleitung



IFRS 18 – Überblick



IFRS 18 ersetzt insbesondere den aktuell gültigen IAS 1 Presentation of Financial Statements und ändert die Darstellung der finanziellen Leistung im IFRS-Abschluss.

Was?



- viele neue Vorschriften zur GuV-Struktur
- Neue Anhangangaben, insb. zu unternehmensindividuellen Leistungskennzahlen („MPMs“)

Warum?



- Uneinheitliche Darstellung von Informationen im Abschluss
- Verbesserung der Vergleichbarkeit und Transparenz mit Schwerpunkt auf der GuV

Wer?



- alle IFRS-Anwender

Wann?



- Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1.1.2027 beginnen; frühere Anwendung zulässig
- EU-Endorsement noch ausstehend

Weiter-
führen-
des Material



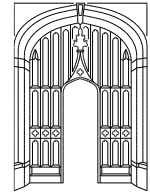
- Siehe back up

Beachte:

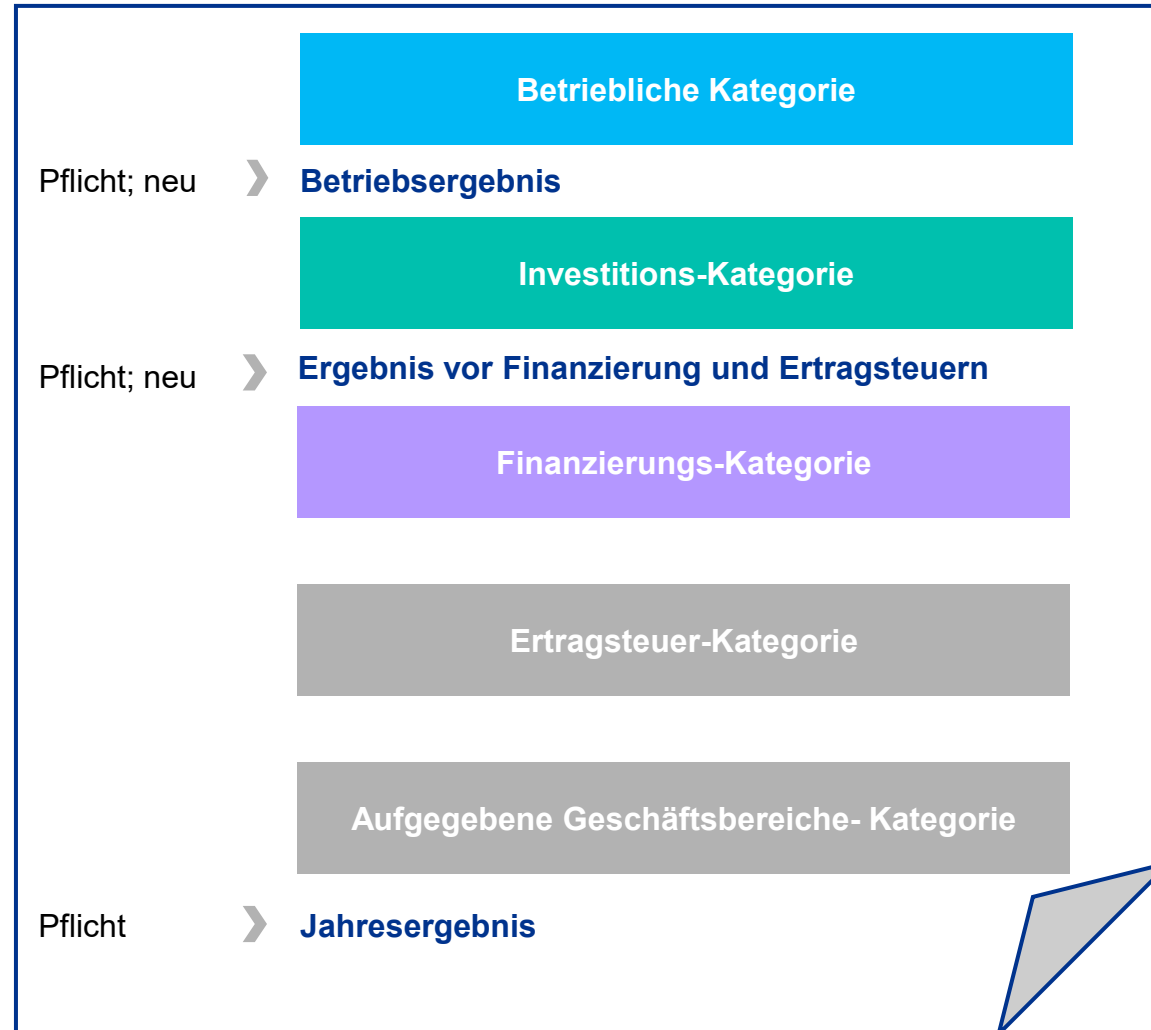
- Retrospektive Anwendung iSd IAS 8
- Überleitungsrechnung für VJ-GuV
- Anwendung auch auf Zwischenabschlüsse nach IAS 34 in 2027

02 Was ändert sich?





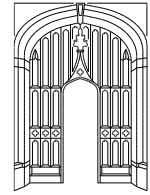
Fallbeispiel: Änderungen in der GuV - Grundlagen



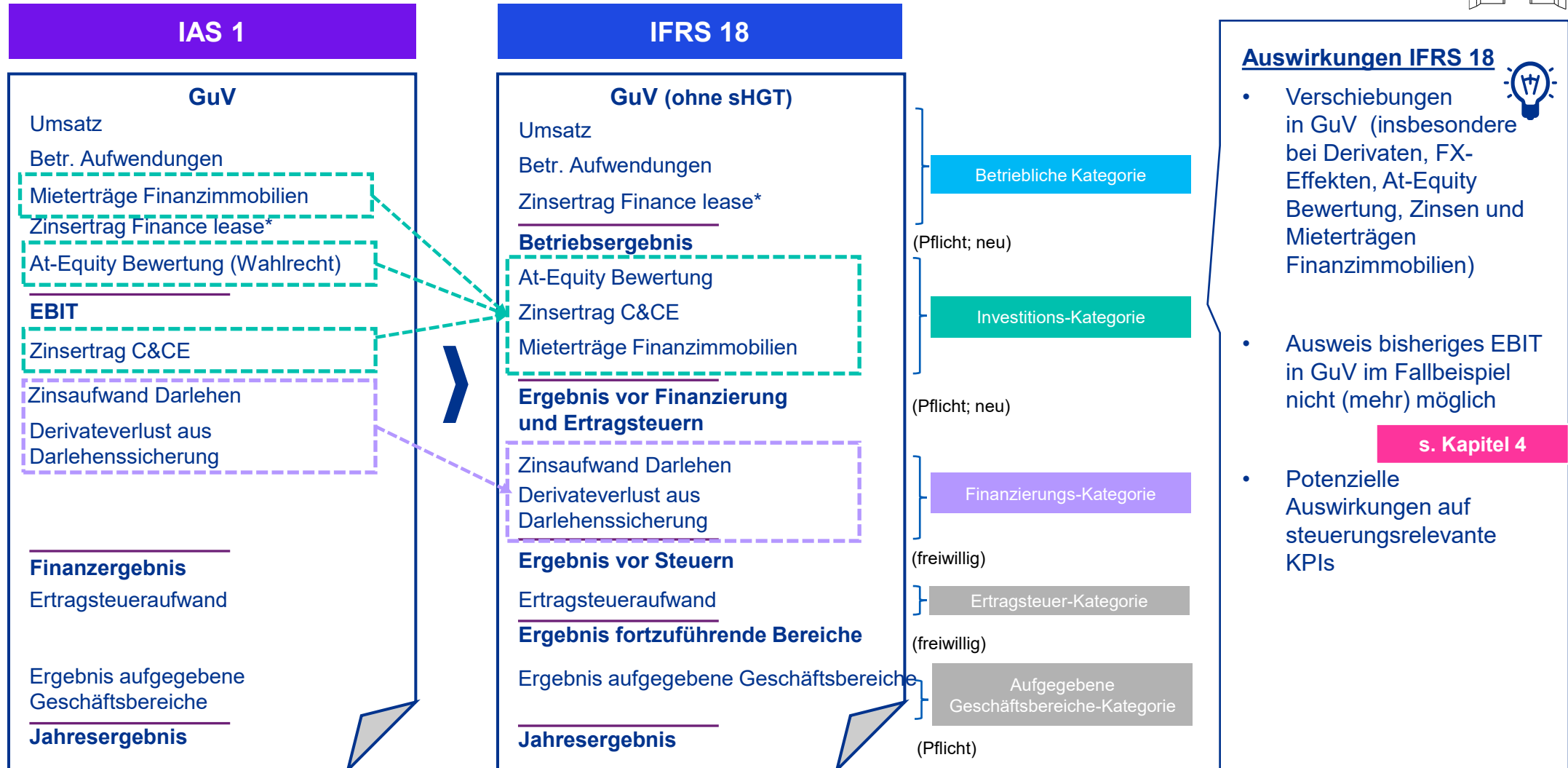
mit klaren neuen Zuordnungsvorschriften

(beachte: Besondere Zuordnungsvorschriften bei Unternehmen mit sogenannter „spezifischer Hauptgeschäftstätigkeit“ (kurz: sHGT))

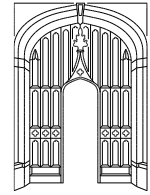




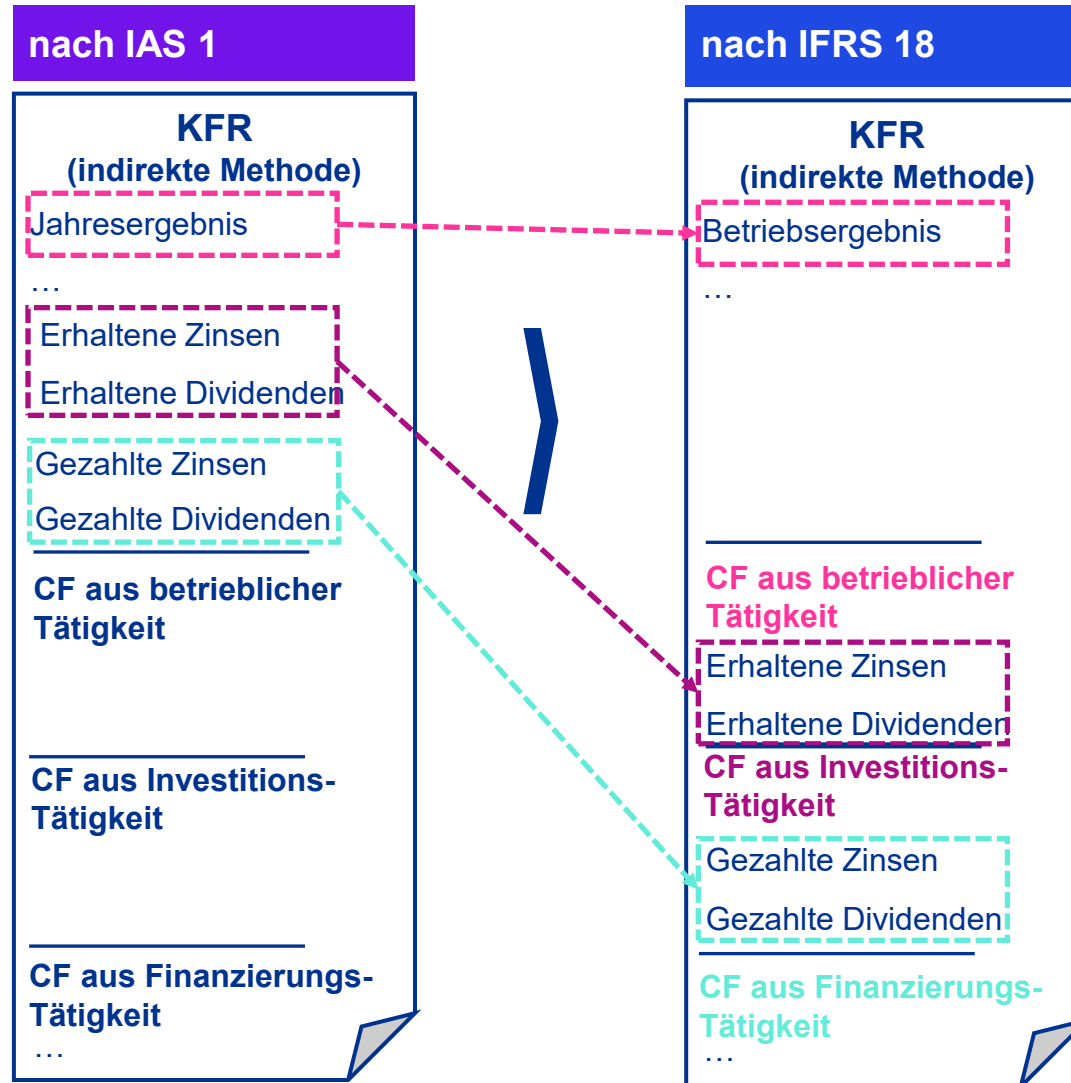
Fallbeispiel: Änderungen in der GuV (ohne sHGT)



* selbthergestellten Produkten Im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit



Fallbeispiel: Änderungen in der KFR (ohne SHGT)



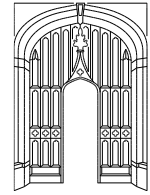
Auswirkungen IFRS 18



- Änderung des Startpunkts KFR, nunmehr definiert als Betriebsergebnis
- Wegfall der Ausweiswahlrechte für Zinsen und Dividenden
- Potenzielle Auswirkungen auf CF-relevante KPI

03 Auswirkungen auf die Steuerung





Auswirkungen auf KPIs: EBIT unter IAS 1 vs. IFRS 18

IAS 1	
GuV	
Umsatz	100
Betr. Aufwendungen	-40
Mieterträge Finanzimmobilien	+5
Zinsertrag Finance lease	+3
At-Equity Bewertung (Wahlrecht)	+2
EBIT	70
Zinsertrag C&CE	+4
Zinsaufwand Darlehen	-10
Derivateverlust aus Darlehenssicherung	-6
Finanzergebnis	-12
Ergebnis vor Steuern	58
...	

IAS 1 enthält keine Definition, was unter EBIT zu fassen ist.

→ Folge: Diversity in Practice

gilt auch für weitere bereinigte KPIs wie EBITDA

IFRS 18	
GuV (ohne sHGT)	
Umsatz	100
Betr. Aufwendungen	-40
Zinsertrag Finance lease	+3
Betriebsergebnis	63
At-Equity Bewertung	+2
Zinsertrag C&CE	+4
Mieterträge Finanzimmobilien	+5
Ergebnis vor Finanzierung und Ertragsteuern	74
Zinsaufwand Darlehen	-10
Derivateverlust aus Darlehenssicherung	-6
Ergebnis vor Steuern	58
...	

In IFRS 18 ist (implizit) eine Definition von EBIT enthalten (IFRS 18.BC149 und BC366*)

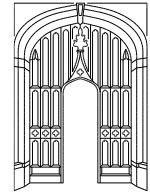
→ Folge: bisheriges EBIT ist idR nicht (mehr) mit vorgegebener IFRS 18-GuV-Struktur vereinbar.

Hier im konkreten Fall: Es gibt keine denkbare Zwischensumme innerhalb der GuV

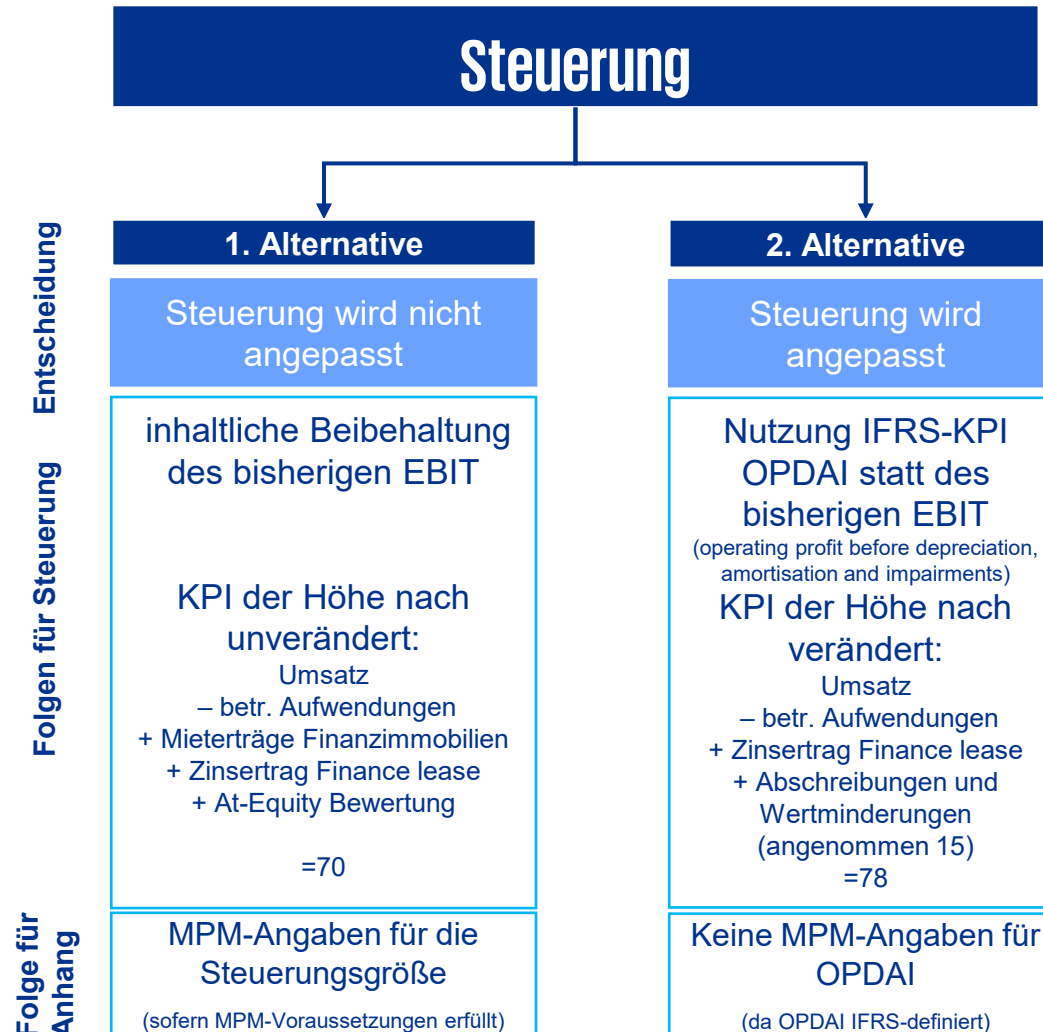
- in der nur andere Posten als Zinsen enthalten sind und
- nach der nur Zinsposten folgen

*So auch explizit IDW FAQ zu IFRS 18, Frage 3.2.3

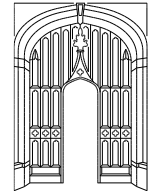
Mögliche Konsequenzen auf Steuerung



Gestaltungsspielraum: Anpassung Steuerung (1/3)



IAS 1		IFRS 18	
GuV		GuV (ohne sHGT)	
Umsatz	100	Umsatz	100
Betr. Aufwendungen	-40	Betr. Aufwendungen	-40
Mieterträge Finanzimmobilien	+5	Zinsertrag Finance lease	+3
Zinsertrag Finance lease	+3	Betriebsergebnis	63
At-Equity Bewertung (Wahlrecht)	+2	At-Equity Bewertung	+2
EBIT	70	Zinsertrag C&CE	+4
Zinsertrag C&CE	+4	Mieterträge Finanzimmobilien	+5
Zinsaufwand Darlehen	-10	Ergebnis vor Finanzierung und Ertragsteuern	74
Derivateverlust aus Darlehenssicherung	-6	Zinsaufwand Darlehen	-10
Finanzergebnis	-12	Derivateverlust aus Darlehenssicherung	-6
Ergebnis vor Steuern	58	Ergebnis vor Steuern	58
...		...	



Gestaltungsspielraum: Anpassung Steuerung (2/3)

1. Alternative

Steuerung wird nicht angepasst

inhaltliche Beibehaltung des bisherigen EBIT

KPI der Höhe nach unverändert:
 Umsatz
 – betr. Aufwendungen
 + Mieterträge Finanzimmobilien
 + Zinsertrag Finance lease
 + At-Equity Bewertung

=70

MPM-Angaben für die Steuerungsgröße
(sofern MPM-Voraussetzungen erfüllt)



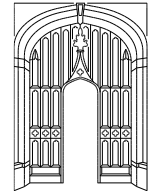
Keine Anpassung der internen Steuerung



Beispiel: Ausgewählte Aspekte der Kapitalmarktkommunikation

<p>GuV</p> <p>Bisheriges EBIT wird nicht mehr in der GuV dargestellt</p>	<p>Anhang</p> <p>Umfangreiche Anhangangaben für die Steuerungsgröße, da (hier) nicht IFRS-definiert</p>
<p>Lagebericht</p> <p>Erwartungsgemäß keine inhaltlichen Auswirkungen auf Lagebericht*</p>	<p>Investorenpräsentationen</p> <p>Keine Auswirkungen auf Investorenpräsentationen</p>
<p>Vergütungsbericht</p> <p>Überprüfung der Eindeutigkeit der vergütungsrelevanten-KPI „EBIT“</p>	<p>Segmentberichterstattung</p> <p>Keine direkten Auswirkungen auf Segmentberichterstattung</p>

* Weiterhin Definition der Steuerungsgröße und Überleitungsrechnung auf IFRS-Kennzahl



Gestaltungsspielraum: Anpassung Steuerung (3/3)

2. Alternative

Steuerung wird angepasst

Nutzung IFRS-KPI
OPDAI statt des bisherigen EBIT
(operating profit before depreciation, amortisation and impairments)
KPI der Höhe nach verändert:
Umsatz
– betr. Aufwendungen
+ Zinsertrag Finance lease
+ Abschreibungen und Wertminderungen (angenommen 15)
=78

Keine MPM-Angaben für OPDAI
(da OPDAI IFRS-definiert)



Anpassung der internen Steuerung inkl. Kontenplan, relevanter Prozesse und Kontrollen



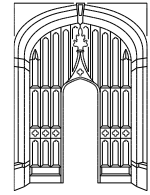
Beispiel: Ausgewählte Aspekte der Kapitalmarktkommunikation

GuV OPDAI in GKV-GuV darstellbar, in UKV-GuV nicht	Anhang Keine Anhangangaben für OPDAI, da IFRS-definiert
Lagebericht Anpassung bedeutsamster Leistungsindikator vom bisherigen EBIT zu OPDAI	Investorenpräsentationen Anpassung Investorenpräsentationen: Eliminierung bisherigen EBIT und Hinzufügen OPDAI
Vergütungsbericht Ggf. Anpassung Managementvergütung vom bisherigen EBIT zu OPDAI	Segmentberichterstattung idR Anpassung der Segmentberichterstattung in Abhängigkeit von CODM-Reporting

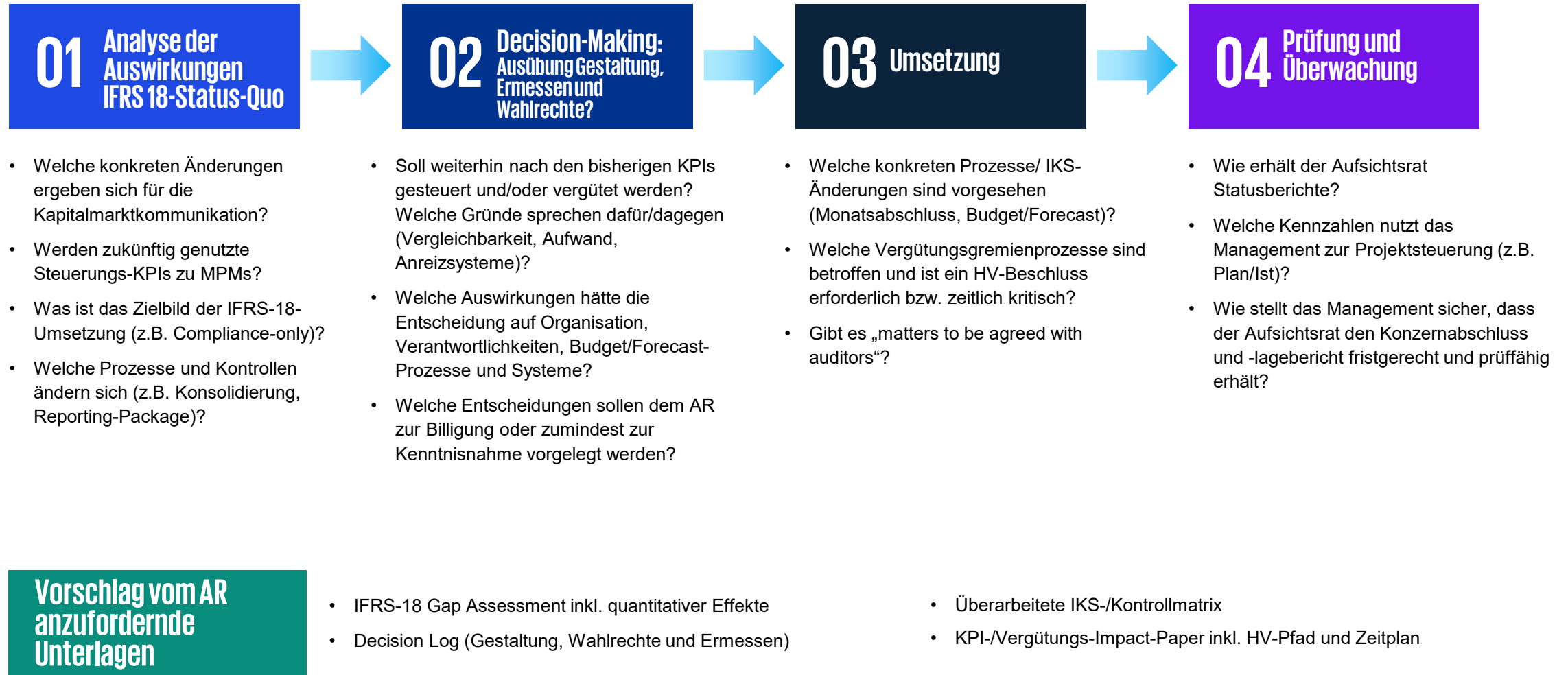
HV-Beschluss beachten

**04
Ausblick und
Handlungs-
empfehlungen
für den
Aufsichtsrat**





Ausblick und Handlungsempfehlungen für den Aufsichtsrat: Beispielhafte Fragen und Vorschlag anfordernder Unterlagen



**Haben Sie
Fragen?**



Pause

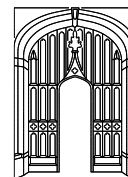




Audit Committee Institute e.V.

Nachhaltigkeit

Jan-Frederik Konerding



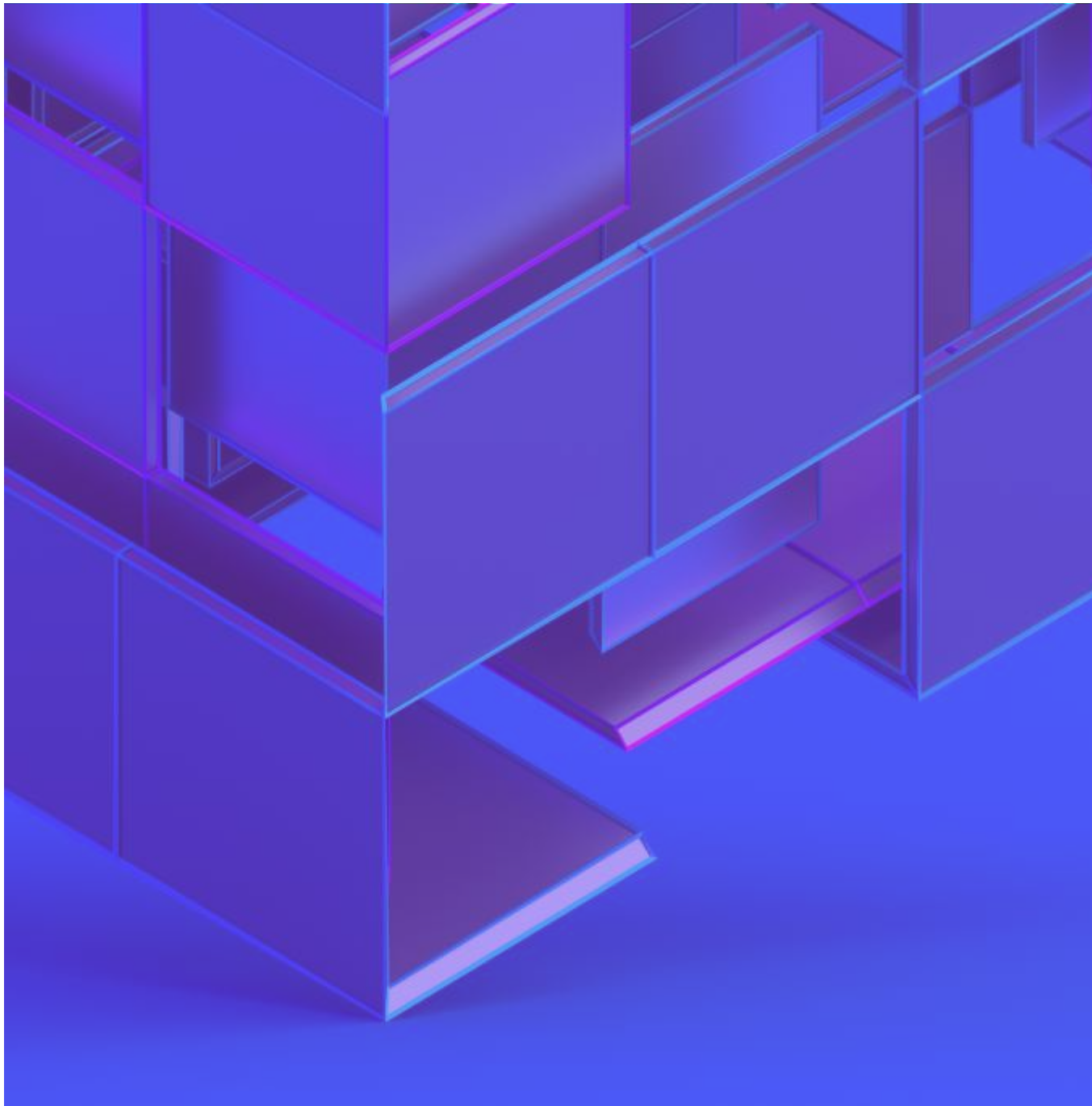
Gefördert durch

KPMG

Agenda

- 01 Strategischer ESG-Kontext**
- 02 ESG Reporting-Update: CSRD nach dem Omnibus**
- 03 Unter der Spitze des Eisbergs – Der EU Green Deal**
- 04 Praktische Hinweise für den Aufsichtsrat**

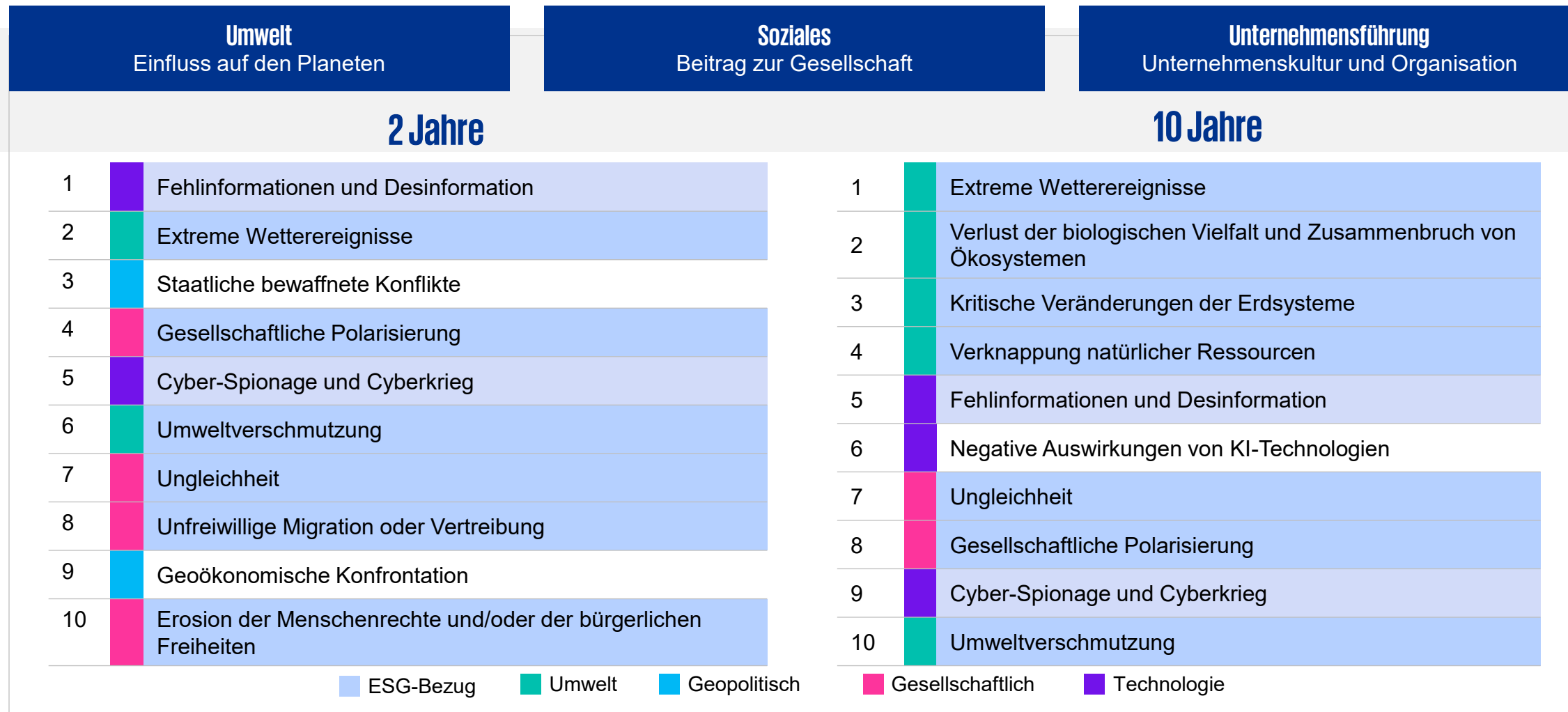




01

Stragischer ESG-Kontext

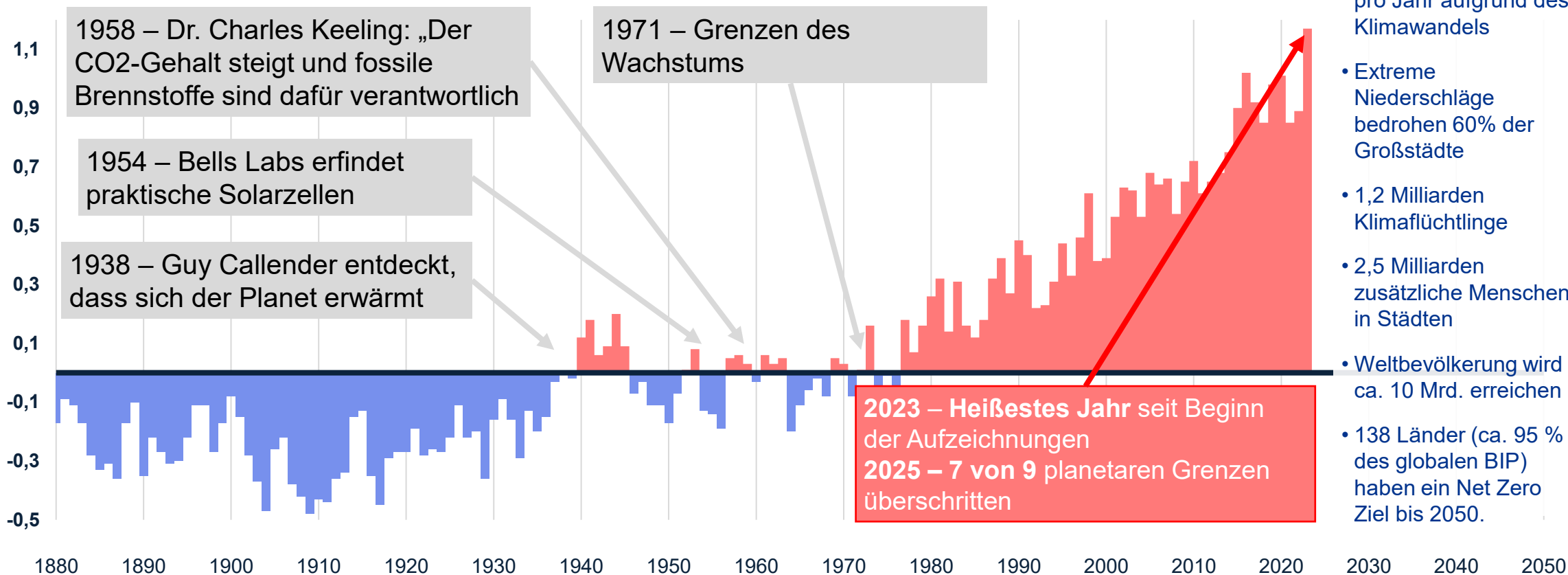
Die globale Risikolandschaft wird von „E“, „S“ und „G“ dominiert



Quelle: Weltwirtschaftsforum, [Global Risks Report 2025](#)

ESG ist passé? – Die Erde erwärmt sich trotzdem weiter...

Globale Temperaturabweichung (Celsius, im Vergleich zum Durchschnitt von 1951–1980)



Quelle: [Welt im Wandel: Globale Temperaturen \(nasa.gov\)](https://www.nasa.gov)

2019: Europa positioniert sich als weltweit führend in Sachen Nachhaltigkeit – EU Green Deal als zentraler Maßnahmenplan

Politische Ausrichtung und strategisches Ziel

'Man on the moon moment': Europe unveils plan to be first climate-neutral continent by 2050



Image: "Our goal is to win the economy with the planet." Von der Leyen said today | Credit: CC: European Union 2019 - Source: EP



Ambitionierte Ziele



Wachsendes Policy-Framework



Cross-Sektor-Initiativen



Transparenz



Chancen und Anreize

ESG-Reporting und Sorgfaltspflichten ...

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

EU Taxonomy

Corporate Due Diligence Directive (CS3D)

EmpCo

... EUDR

Packaging & Packaging Waste Regulation (PPWR)

EU Battery Regulation

ETS

Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR) & Digital Product Passport

... und mehr als 190 weitere Richtlinien und Vorgaben

2025: Kursanpassung – Wettbewerbskompass, Omnibus & der Clean Industrial Deal

Bericht zur europäischen Wettbewerbsfähigkeit



Draghi-Bericht über die Zukunft der Wettbewerbsfähigkeit der EU

Aktionsbereiche:

1. Innovationslücken schließen
2. Dekarbonisierung unserer Wirtschaft
3. Abhängigkeiten verringern

EU Wettbewerbskompass

Roadmap der EU-Kommission die oben genannten Handlungsfelder anzugehen.



Omnibus-Vorschläge

- **Omnibus I: Nachhaltigkeit**
Sorgfaltspflichten, Nachhaltigkeitsberichterstattung, CBAM
- **Omnibus II: EU-Investitionen**
- **Omnibus III: Gemeinsame Agrarpolitik**
- **Omnibus IV: Small Mid-Caps & Digitalisierung**
- **Omnibus V: Defence Readiness**

Erwartete weitere Pakete: Omnibus für die chemische Industrie und ein digitales Paket

Bürokratieabbau

- Einfachere und effizientere Nachhaltigkeitsberichterstattung
- Vereinfachung der Sorgfaltspflichten für verantwortungsbewusste Geschäftspraktiken
- Stärkeres CO₂-Grenzausgleichssystem für faireren Handel

Clean Industrial Deal

als zentraler Bestandteil der EU-Strategie, um **Wettbewerbsfähigkeit, Dekarbonisierung und Resilienz** der europäischen Industrie gleichzeitig zu stärken

Affordable Energy

Boosting demand for Clean Products

Financing clean transition

Circularity and access to transition („Circular Economy Act“)

Action on a global scale / reliable partners

Skills and quality jobs

ESG als wichtiger Motor für Wachstum und Wettbewerbsvorteile

Zugang zu Kapital



- ESG-Daten als Entscheidungskriterien bei Kreditvergabe/Finanzierung und Investitionen
- ESG-Ratings

Zugang zum Markt



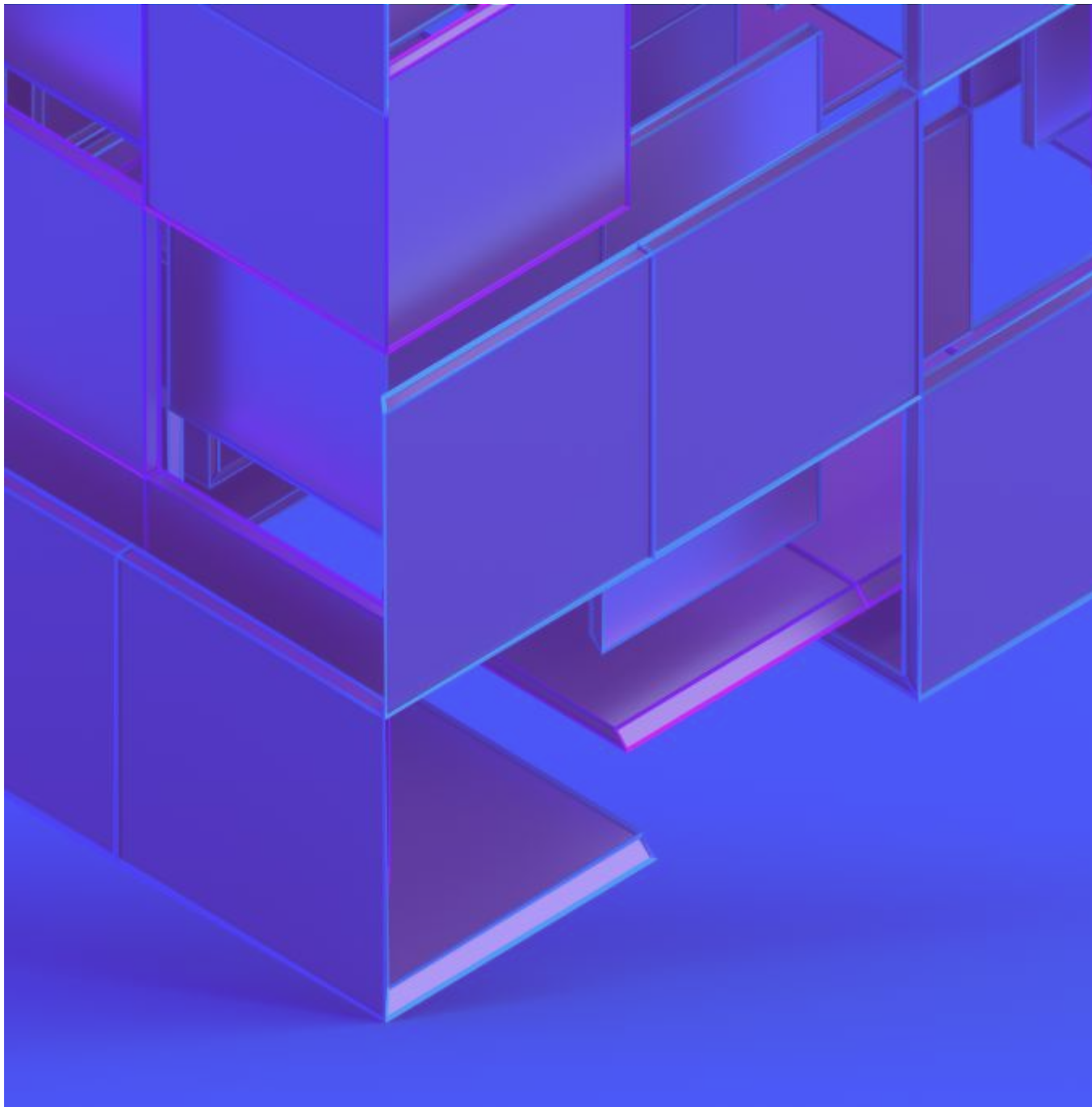
- Erfüllung von Kundenanforderungen
- Nachhaltige Produkte als Chance
- Neue Produkthanforderungen als Voraussetzung für Marktzugang

Eigene Steuerungsinteressen

- Risikomanagement & Resilienz
- Finanzielle Planung
- Effizienz
- Wachstum



[Download](#)



02

**ESG-Reporting-Update:
CSRD nach dem Omnibus**

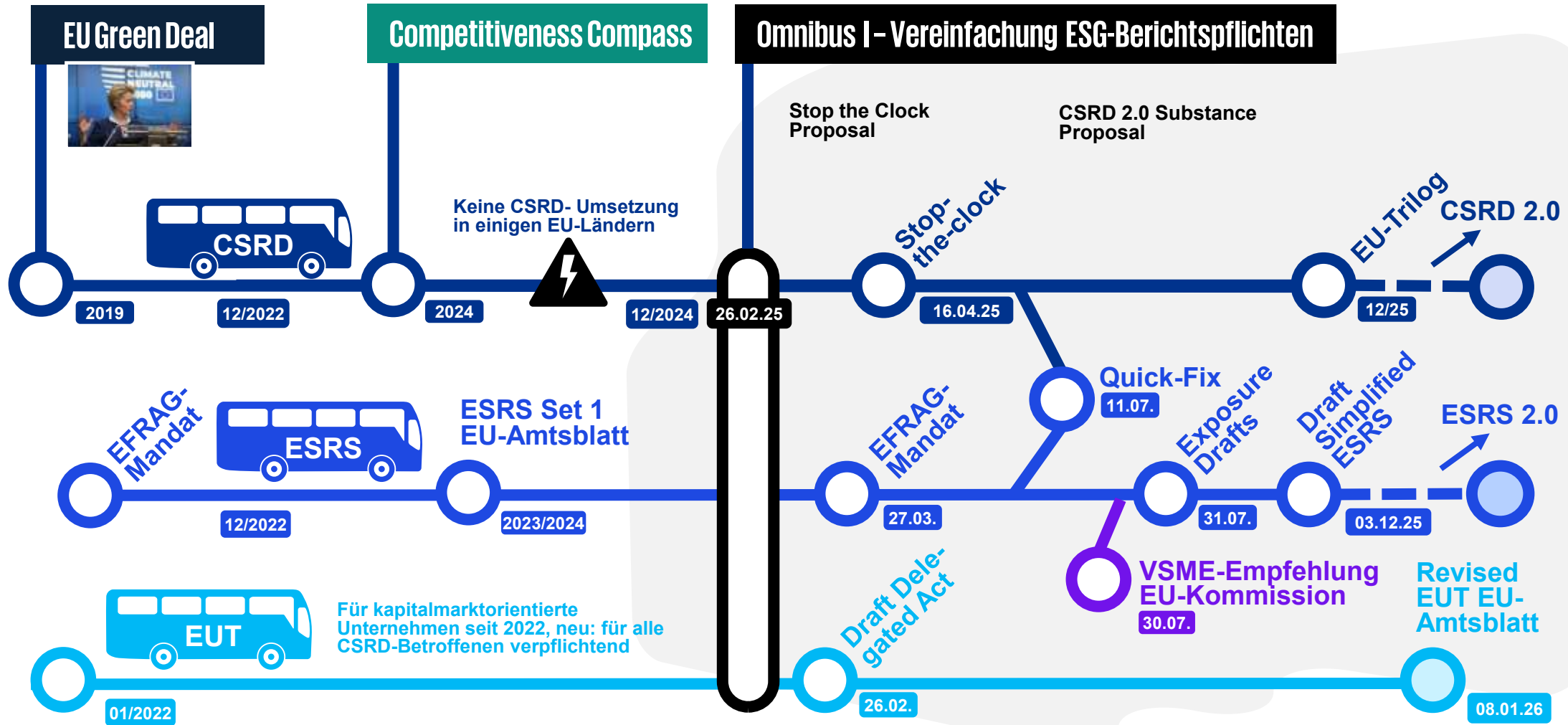
Entwicklungen auf EU-Ebene: CSRD-Trilog abgeschlossen

01
CSRD nach dem
Trilog

02
Deutsche
Umsetzung

03
Draft Simplified
ESRS

04
Global
Reporting




Wer muss (noch) berichten?

01
CSRD nach dem
Trilog

02
Deutsche
Umsetzung

03
Draft Simplified
ESRS

04
Global
Reporting

 **Welle 1**
Große, kapitalmarktorientierte
EU-Gesellschaften (PIEs)

 **Welle 2**
Große EU-Gesellschaften

 **CSRD 1.0**

Gesellschaften, die mind. 2 von 3
Kriterien erfüllen:

- > 500 Mitarbeiter
- > 50 Mio. Umsatz
- > 25 Mio. Bilanzsumme

Gesellschaften, die mind. 2 von 3
Kriterien erfüllen:

- > 250 Mitarbeiter
- > 50 Mio. Umsatz
- > 25 Mio. Bilanzsumme

 **CSRD 2.0**

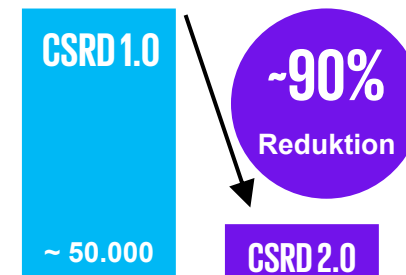
*Kapitalmarkt-orientierung entfällt als eigenes
Berichtskriterium*

Neu: Befreiungsoption durch konsolidierten
Bericht eines Mutterkonzerns auch für
kapitalmarktorientierte Töchter

neu
Gesellschaften, die diese 2 Kriterien
erfüllen:

- > **1.000 Mitarbeiter** UND
- > **450 Mio. Umsatz**

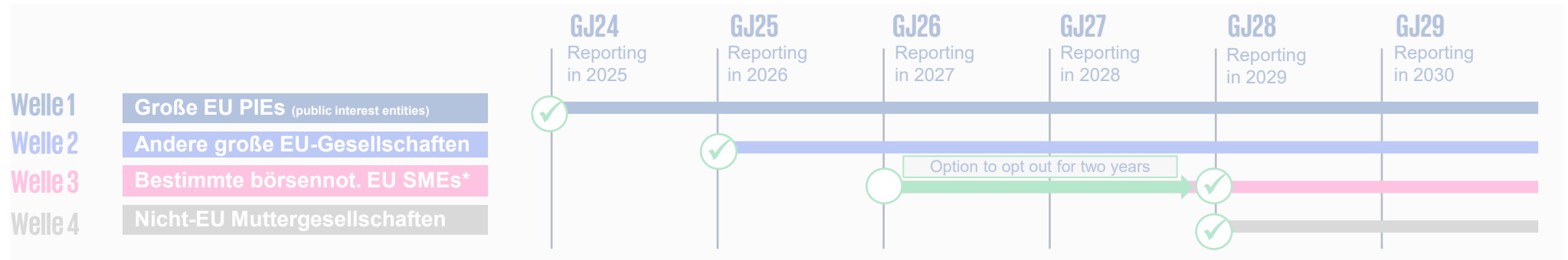
Deutlich
verringertes CSRD-
Anwendungskreis



Nicht-EU-Gesellschaften
Berichten müssen auch große nicht-EU-Muttergesellschaften mit Tochter oder NL in
der EU und > 150. Mio EU-Umsatz

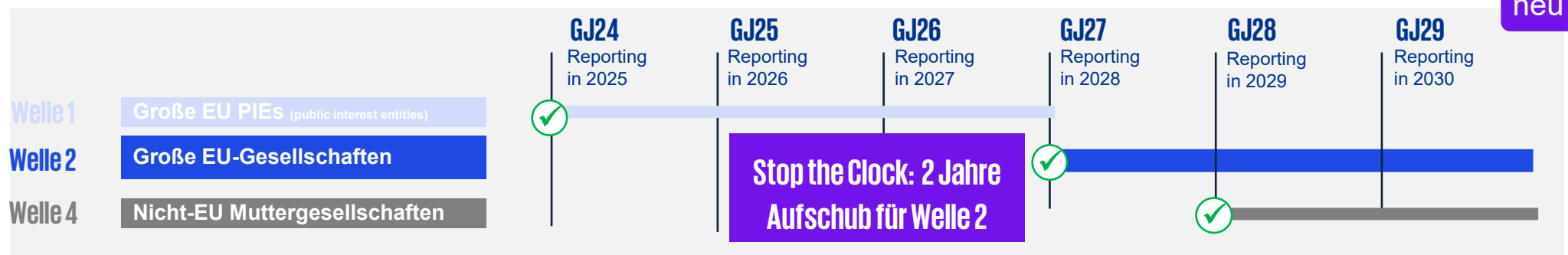
Ab wann muss berichtet werden?

CSRD 1.0



*Certain listed SMEs and small and non-complex credit institutions and captive insurers meeting at least two of the following: > 10 employees (annual average), > €2M net turnover, > €2M in total assets

CSRD 2.0



neu

01 CSRD nach dem Trilog

02 Draft Simplified ESRS

03 Deutsche Umsetzung

04 Global Reporting

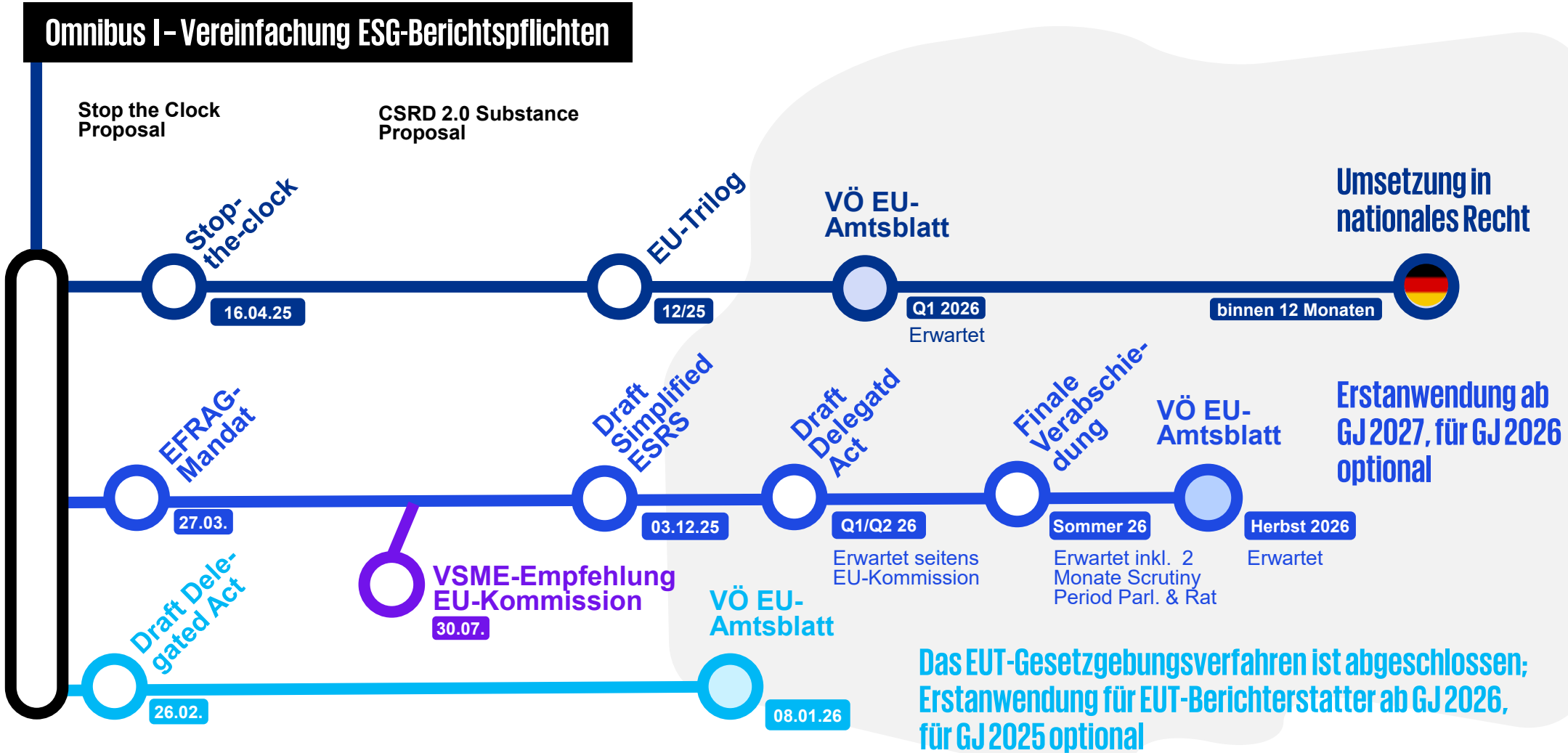
Wie geht es regulatorisch auf EU-Ebene weiter?

01
CSRD nach dem
Trilog

02
Deutsche
Umsetzung

03
Draft Simplified
ESRS

04
Global
Reporting



© 2026 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.



Wo steht die CSRD-Umsetzung in Deutschland?

01
CSRD nach dem
Trilog

02
Deutsche
Umsetzung

03
Draft Simplified
ESRS

04
Global
Reporting

CSRD-Umsetzungsgesetz in Deutschland



Was sich für die deutsche Umsetzung abzeichnet:

- Keine Berichtspflicht für kapitalmarktorientierte **Welle 1**-Unternehmen unterhalb der neuen Größenkriterien
- Stop-the-Clock: Berichtspflicht für **Welle 2** ab GJ 2027
- Tagging: **ESEF-Offenlegungslösung** statt Aufstellungslösung
- Prüfung: **Limited Assurance** wird beibehalten; vsl. keine Öffnung des Prüfermarkts für Nicht-Wirtschaftsprüfer
- **Rückwirkende Anwendung** auf abgeschlossene Geschäftsjahre **nicht möglich** [Quelle: IDW](#)

Vorgehen für die Berichterstattung GJ 2025:

Welle 1:

- Der Rechtsrahmen des **CSR-RUG (NFRD)** gilt fort, inkl. EU-Taxonomieverordnung
- **ESRS** als Rahmenwerk (in voller oder teilweiser Übereinstimmung) **möglich**, aber nicht erforderlich
- Berichterstattung separat zum Lagebericht möglich, **keine externe Prüfpflicht**

Welle 2:

- **keine Berichtspflicht** für GJ 25

Wie verändern sich die Berichtsinhalte?



Wichtige Aspekte der ESRS-Überarbeitung (Draft Simplified ESRS)

[Home](#) | [EFRAG Knowledge Hub](#)

1
Verständlichkeit,
Klarheit,
Zugänglichkeit

2
Berichtsstruktur:
Lesbarkeit und
Konnektivität

3
DMA
Vereinfachung

4
Klare Aufteilung
GDR/MDR und
Themenstandards

5
Weniger
Datenpunkte,
Phase-Ins und
Erleichterungen

6
Verbesserte
Interoperabilität
(ISSB)

Cross Cutting
(Technical Advice 30 November 2025)

- Draft Simplified ESRS 1 General requirements
- Draft Simplified ESRS 2 General disclosures

Environmental
(Technical Advice 30 November 2025)

- Draft Simplified ESRS E1 Climate change
- Draft Simplified ESRS E2 Pollution
- Draft Simplified ESRS E3 Water
- Draft Simplified ESRS E4 Biodiversity and ecosystems
- Draft Simplified ESRS E5 Resource use and circular economy

Social
(Technical Advice 30 November 2025)

- Draft Simplified ESRS S1 Own workforce
- Draft Simplified ESRS S2 Workers in the value chain
- Draft Simplified ESRS S3 Affected communities
- Draft Simplified ESRS S4 Consumers and end-users

Governance
(Technical Advice 30 November 2025)

- Draft Simplified ESRS G1 Business conduct

**Empfehlung für
detaillierte Übersicht der
Änderungen:**

**KPMG
Webcast-
Serie**

*Update on
Sustainability
Reporting*

01
CSRD nach dem
Trilog

02
Deutsche
Umsetzung

03
Draft Simplified
ESRS

04
Global
Reporting

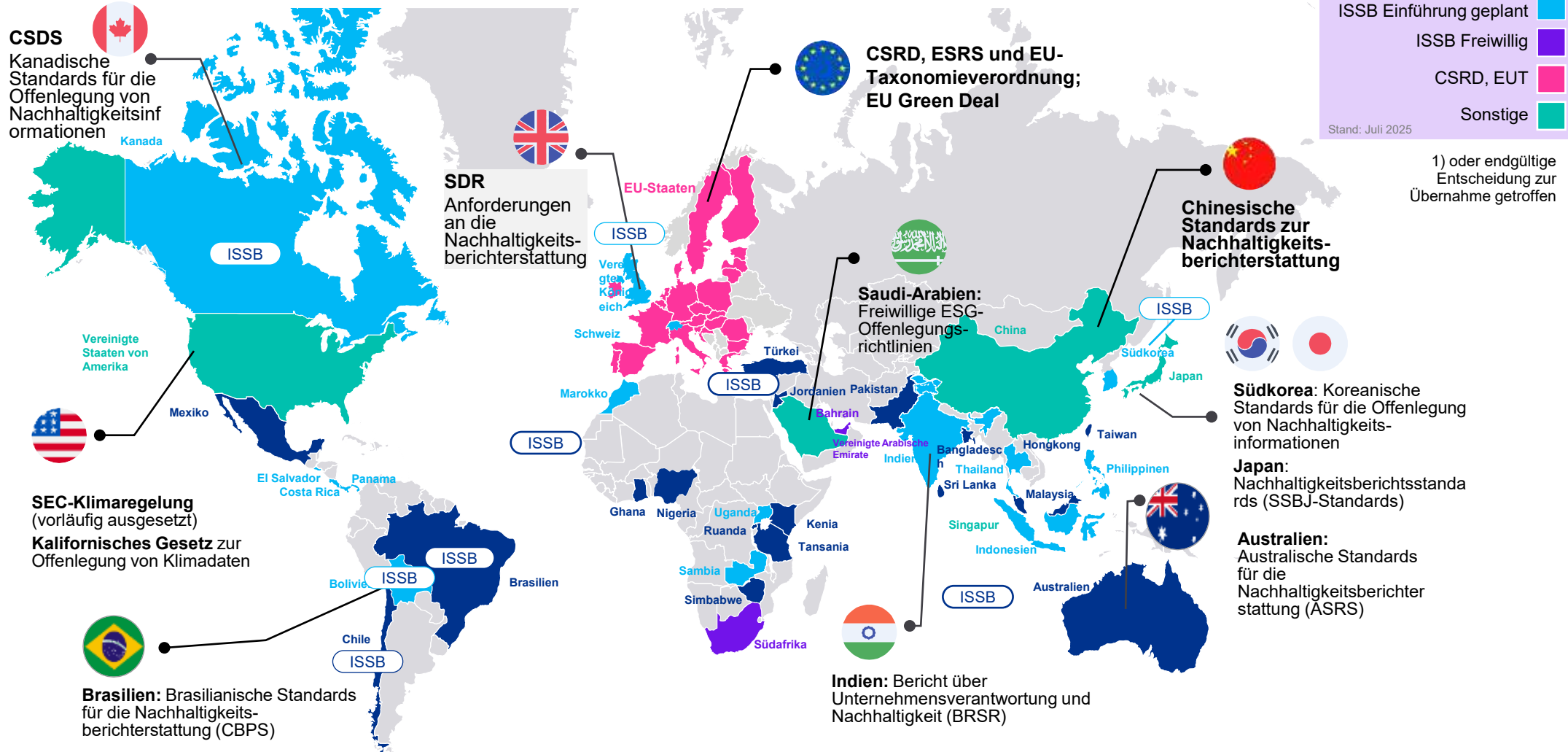
Berichts-Regulatorik auch global auf dem Vormarsch

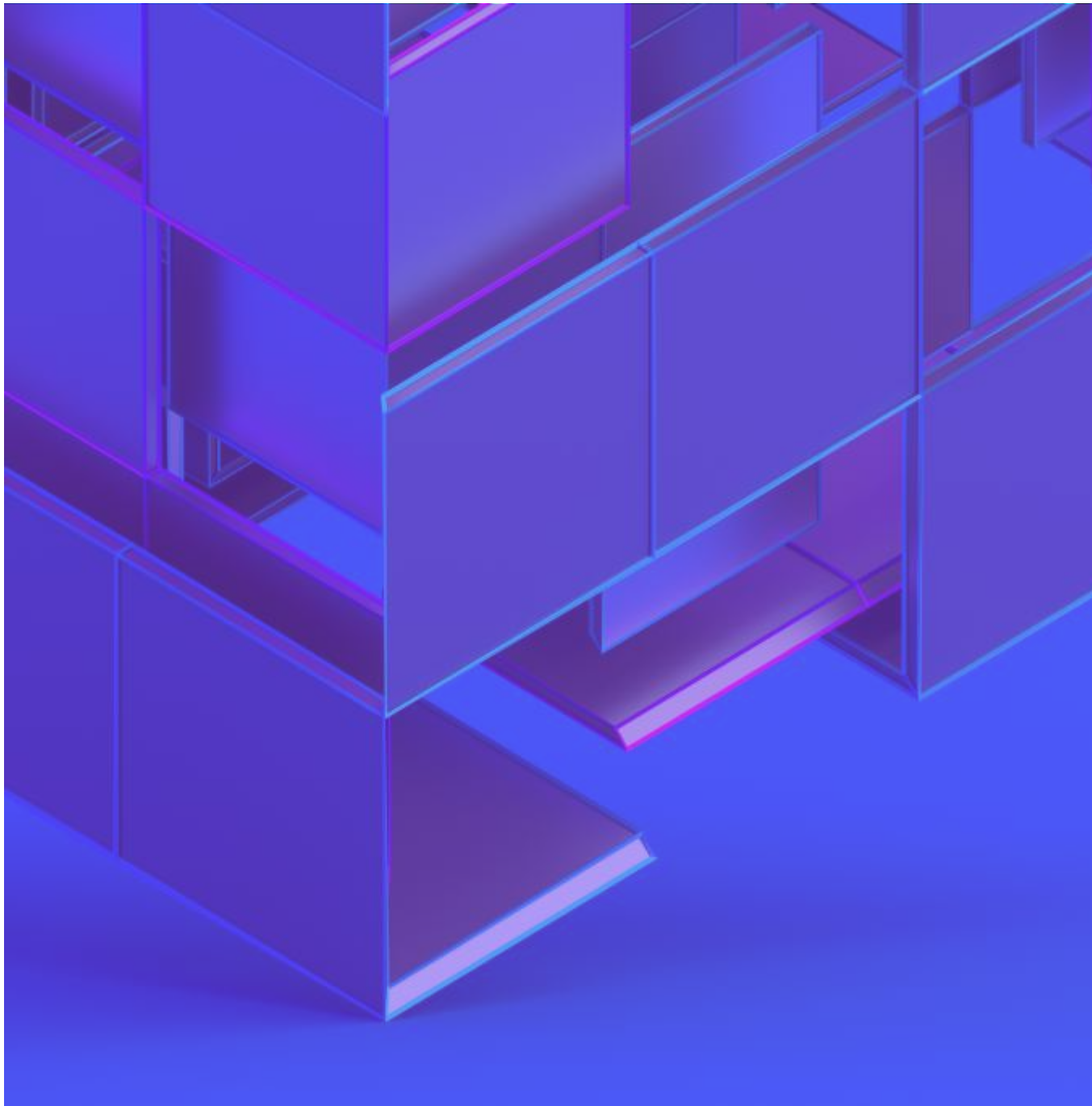
01
CSRD nach dem
Trilog

02
Deutsche
Umsetzung

03
Draft Simplified
ESRS

04
Global
Reporting





03

**Unter der Spitze des Eisbergs
– Der EU Green Deal**

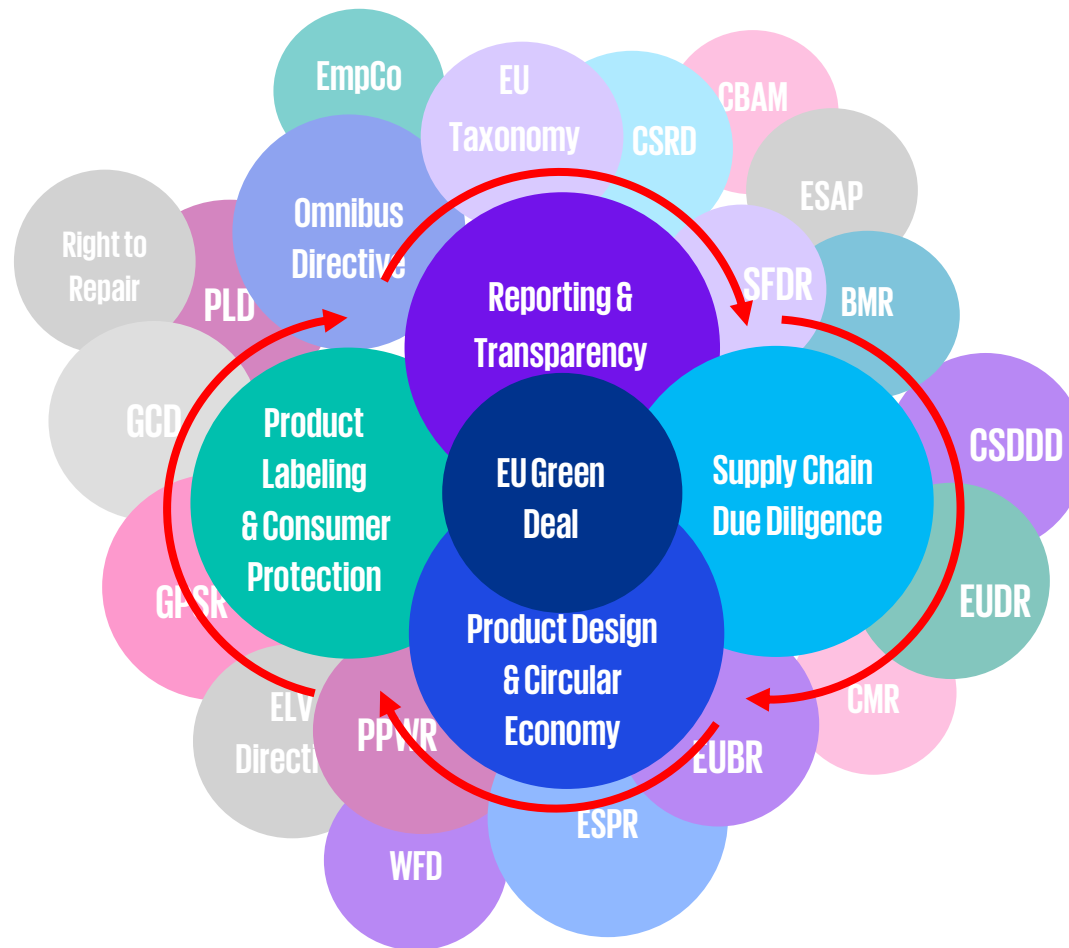
EU Green Deal-Regulatorik setzt auf verschiedenen Ebenen an

Product Labeling & Consumer Protection

- **GPSR:** General Product Safety Regulation (Regulation (EU) 2023/988)
- **GCD¹:** Green Claims Directive (Proposal – COM(2023) 166, number not yet assigned)
- **Right to Repair:** Directive on common rules promoting the repair of goods (Directive (EU) 2024/1799 number not yet assigned)
- **PLD:** Product Liability Directive (Directive (EU) 2024/2853)
- **EmpCo:** Empowering Consumer to the Green Transition Directive (Directive (EU) 2024/825)

Product Design & Circular Economy

- **ESPR:** Ecodesign for Sustainable Products Regulation (Regulation (EU) 2024/1781)
- **Battery Regulation:** Batteries and Waste Batteries Regulation (Regulation (EU) 2023/1542)
- **PPWR:** Packaging and Packaging Waste Regulation (Regulation (EU) 2025/40)
- **WFD:** Waste Framework Directive (Directive 2008/98/EC, as amended by Directive (EU) 2025/1892)
- **ELV Directive²** (Recast pending): End-of-Life Vehicles Regulation (proposal for new regulation, replacing Directive 2000/53/EC)



Reporting & Transparency

- **CSRD:** Corporate Sustainability Reporting Directive (Directive (EU) 2022/2464)
- **CBAM:** Carbon Border Adjustment Mechanism (Regulation (EU) 2023/956)
- **SFDR:** Sustainable Finance Disclosure Regulation (Regulation (EU) 2019/2088)
- **EU Taxonomy Regulation:** Taxonomy Regulation (Regulation (EU) 2020/852)
- **BMR:** Benchmarks Regulation (Regulation (EU) 2016/1011)
- **ESAP:** European Single Access Point (proposal)

Supply Chain Due Diligence

- **CSDDD / CS3D:** Corporate Sustainability Due Diligence Directive (pending final number)
- **EUDR:** EU Deforestation Regulation (Regulation (EU) 2023/1115)
- **CMR:** Conflict Minerals Regulation (Regulation (EU) 2017/821)
- **FLB:** Forced Labour Ban (proposal) (COM(2022) 453 final)

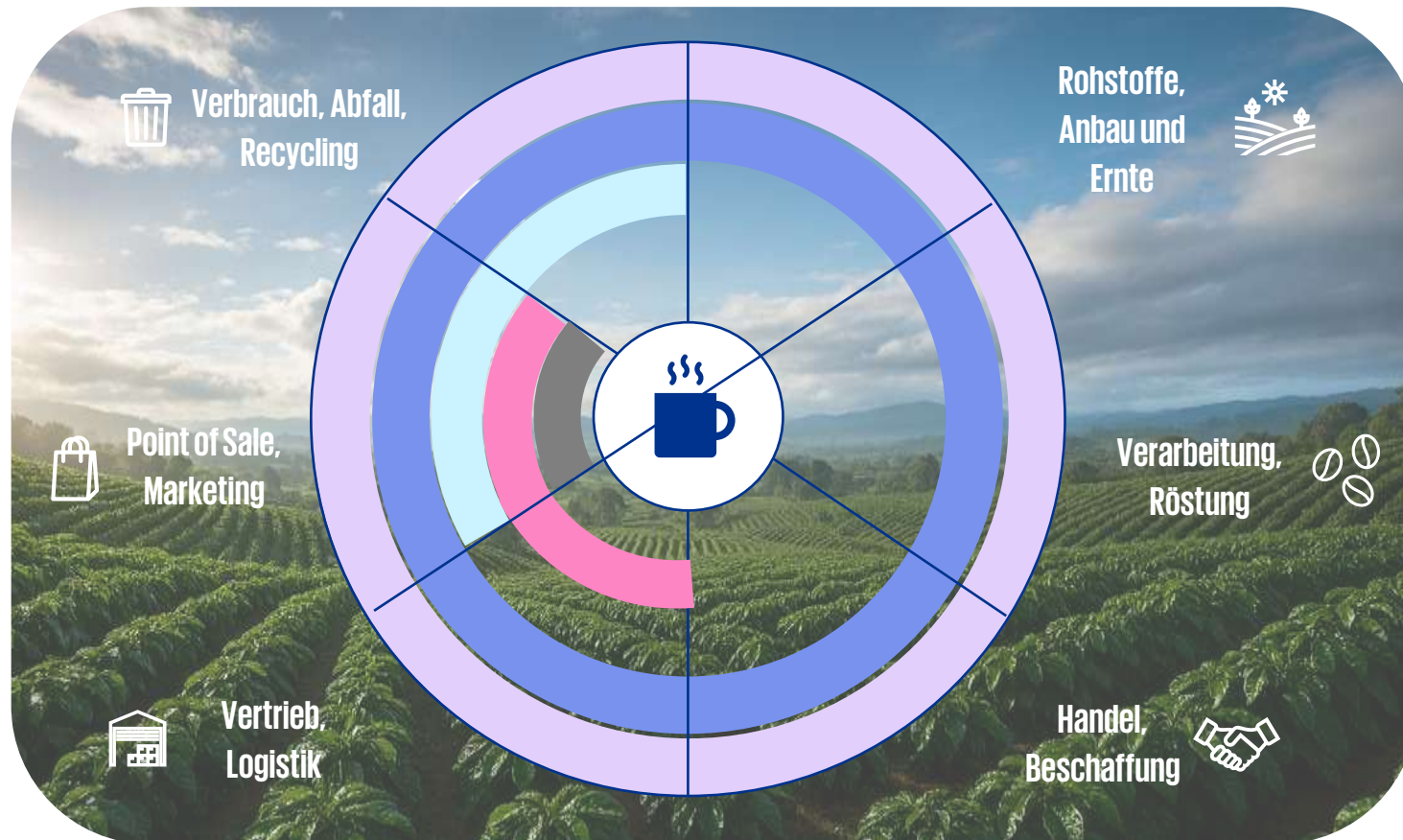
1: GCD (Richtlinie über Umweltangaben): Es handelt sich weiterhin um einen Vorschlag (COM(2023)166). Nach Mitte 2025 wurde der Gesetzgebungsprozess als unterbrochen/wahrscheinlich zurückgezogen gekennzeichnet; daher gibt es derzeit keine offizielle EU-Richtliniennummer.

2: ELV (Altfahrzeuge): Ein Neufassungsvorschlag zur Ersetzung der bestehenden Richtlinie durch eine Verordnung wurde 2023 vorgelegt, und der Rat hat 2025 seinen allgemeinen Ansatz angenommen; die endgültige Amtsblattnummer wurde jedoch noch nicht veröffentlicht.

03 Unter der Spitze des Eisbergs – Der EU Green Deal

Anwendungsbeispiel

Geschäftsmodell: Kaffeeproduktion



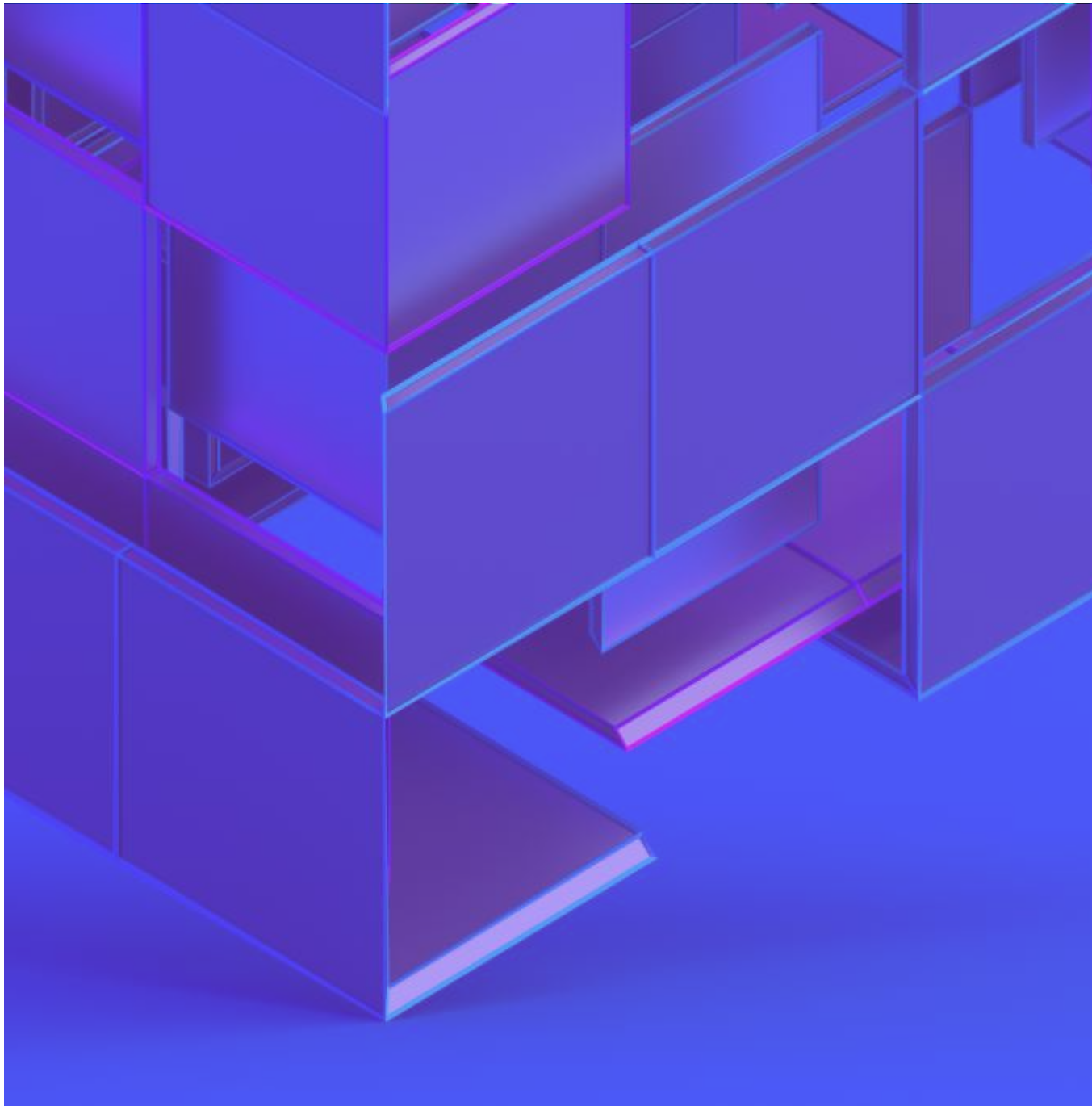
CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)

ESPR (Ecodesign for Sustainable Products Regulation) and **DPP** (Digital Product Passport)

EPR (Extended Producer Responsibility)

PPWR (Packaging and Packaging Waste Regulation)

EmpCo (Empowering Consumers Directive)



04

**Praktische Hinweise für
den Aufsichtsrat**

Praktische Hinweise für den Aufsichtsrat



Überwachung der strategischen Integration und Wesentlichkeit

- Überwachen Sie, wie Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen (IROs) sowie wichtige Nachhaltigkeitsthemen in das Geschäftsmodell & die Strategie integriert werden. Stellen Sie sicher, dass entsprechende Anpassungen an Roadmap und Leistungsindikatoren vorgenommen werden.



Optimierung der Organisation & Expertise des Aufsichtsrats

- Überprüfen Sie die Zusammensetzung und interne Organisation des Aufsichtsrats (z.B. Einrichtung eines Nachhaltigkeitsausschusses). Stellen Sie die „kollektive Eignung“ sicher, indem Sie die erforderliche Nachhaltigkeitskompetenz sicherstellen und klare Verantwortlichkeiten definieren.



Sicherstellung robuster Systeme und interner Kontrollen

- Stellen Sie sicher, dass der Vorstand wirksame Systeme zur Datenerfassung und Berichterstattung (einschließlich Lieferkettendaten) einrichtet. Stellen Sie sicher, dass nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungen in die Unternehmenskontrollsysteme und Risikomanagementsysteme integriert sind.



Ausrichtung der Vergütung an der ESG-Performance

- Überprüfen und passen Sie das Anreizsystem für die Vergütung des Vorstands an, um sicherzustellen, dass es Nachhaltigkeitsziele und die langfristige Schaffung von ESG-Wert sinnvoll berücksichtigt.



Überwachung der Einhaltung von Vorschriften & Auditbereitschaft

- Beachten Sie rechtliche Entwicklungen genau und überwachen Sie die Planung externer Audits. Beschäftigen Sie sich auch mit höheren Assurance Levels (reasonable assurance) und stellen Sie die Qualität der Nachhaltigkeitsberichterstattung sicher.



Proaktiver Stakeholder-Dialog & Approval Oversight

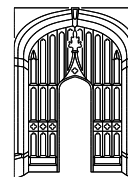
- Führen Sie Stakeholder-Dialoge im Aufsichtsrat und überwachen Sie die Strategie des Vorstands. Definieren Sie neue Genehmigungsanforderungen für wichtige Entscheidungen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit, um den Ruf und die License to Operate des Unternehmens zu schützen.



Audit Committee Institute e.V.

KI-Wissen für den Aufsichtsrat: Agentenmodelle und Innovationen

Prof. Dr. Heiko von der Gracht



Gefördert durch

KPMG

Agenda

- 01 Die Welt im Umbruch:**
Warum lineares Denken nicht mehr trägt
- 02 Evolution der KI:**
Von Tools zu autonomen Systemen
- 03 Wertschöpfung neu gedacht:**
Von Automatisierung zur Transformation
- 04 Trusted AI:**
Zwischen Innovationsdruck und Kontrollverlust



01

**Die Welt im Umbruch:
Warum lineares Denken nicht
mehr trägt**



What's the next big thing?

Post-mobile era?



2000

Desktop Computing



2010

Mobile Computing



2020

Augmented Computing



20xx

Bionism??

Robot revolution



Infinite worlds



Ubiquitous intelligence



AR everywhere



Exponential science



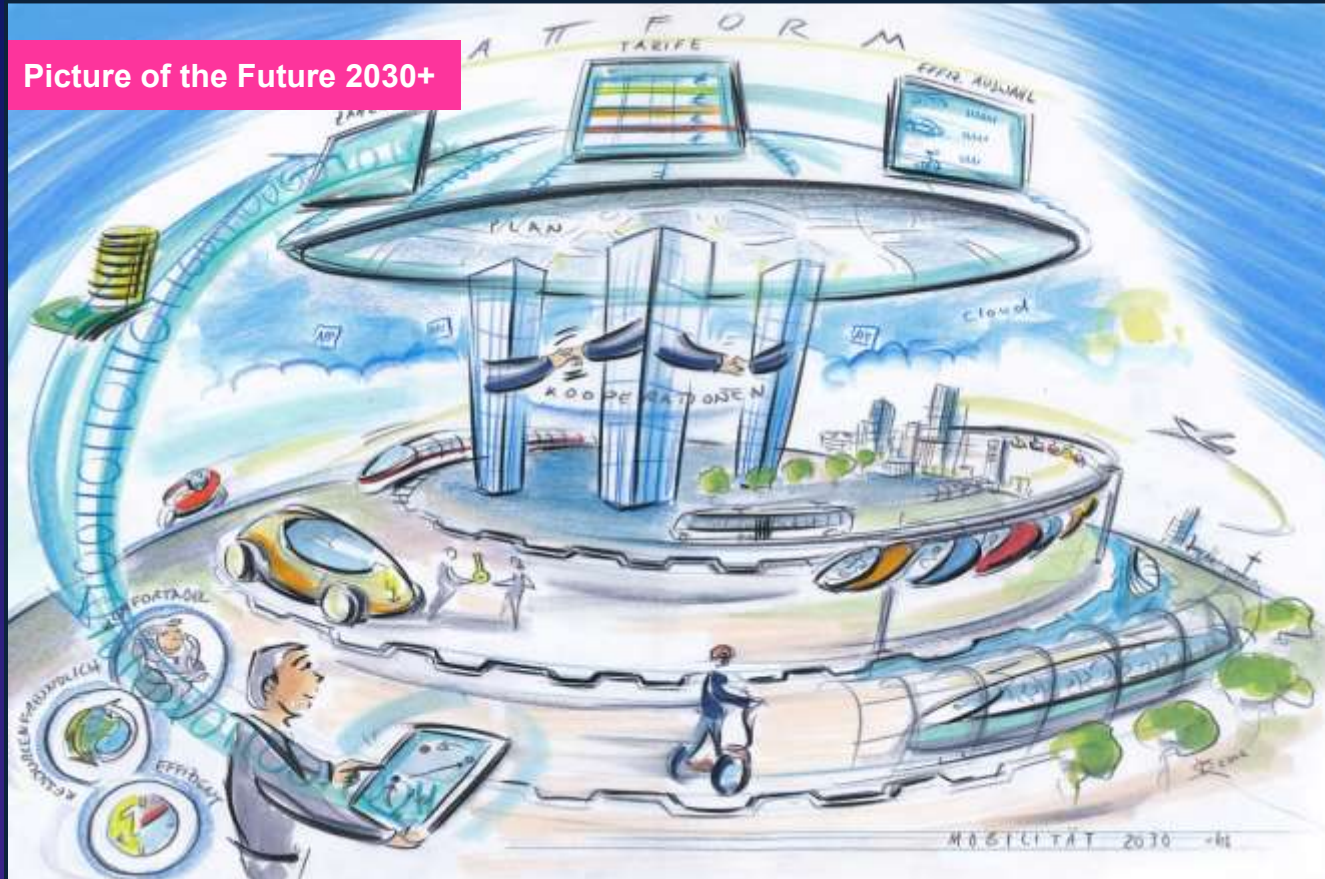
World modelling



Quelle: Video clip "Inside China's robot factory where humanoids come to life" (via [LinkedIn](#), Endrit Restelica, Mai 2024) | <https://www.worldlabs.ai/blog> | <https://geospy.ai/> | „HYPER-REALITY“ von Keiichi Matsuda | AR Add Blocker, via [LinkedIn](#) (Ely Santos), 04. Nov. 2024 | „XAI / Alien-Lösungen“, cited in: Böhmann, F. [@LinkedIn](#) Nov. 2025 | Dyce, B. 2024 on [real-time 3D scanning + gaussian splatting](#)

Technologietrends im Blick des Aufsichtsrats: Von Hype zu Handlungsfähigkeit

Picture of the Future 2030+



Auszug
vom Trend-
Universum



Konnektivität



Industrial Metaverse



Exponentielle Technologien



Kreislaufwirtschaft



Quanten-Revolution



Smart Mobility



Experience Economy



Künstliche Intelligenz



Daten als Rohstoff



Servitisierung

Quelle: KPMG (2025) Trend Analytics | Illustration: Heyko Stöber



© 2025 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.

Document Classification: KPMG Confidential

72

Technologiekonvergenz treibt Innovationen

Konnektivität

Neues Level digitaler Vernetzung:

🔥 30 Mrd. connected IoT Devices (2030)

Smart Grid/ Infrastruktur, Adaptive Systeme, intelligente Sensornetze



Industrial Metaverse

Verknüpfung physische/ virtuelle Welt:

🔥 6G = mind. 100x schneller (2030)

5G/6G-Netz, Cloud/ Edge-Computing, Digital Twins, flexible Produktion



Exponentielle Technologien

Exponentieller Fortschritt und Wachstum:

🔥 KI-Power: 10.000 GPT-4s gleichzeitig (2030)

Sensorik, Robotik, Smarte Materialien, 3D Druck, Augmented/ Virtual Reality



Quanten-Revolution

Technologieschub für Kommunikation und Automatisierung:

🔥 2^{2^n} Wachstum Rechenleistung (in 6 J. x256)

Quantencomputing, Cognitive Computing, Smart Data & Surroundings, User Profiling, Synthetische Daten



Kreislaufwirtschaft

Effizienz durch geschlossene Stoffkreisläufe:

🔥 50% weniger EU-Siedlungsabfälle (2030)

ESG, Clean Tech, Emissionsmanagement, „Purpose“, Resiliente Supply Chains



Neue Wege durch Cross-Industry Innovation

Smart Mobility

Flexibilität und Convenience
als Key-Enabler:

🔥 400% mehr Containerumschlag in Häfen (2030)

Adaptive Logistik & Hubs, Carsharing, Smarte Assistenzsysteme, Geofencing, Ökosysteme



Experience Economy

Erlebnis als Teil digitaler Disruption:

🔥 >60% der Kundenkontakte durch Smart Machines

Customer-/ Employee-Centricity, Behavioral Design, User Profiling



Künstliche Intelligenz

Multidisziplinäre Transformation:

🔥 +20% Wachstum EU-Wirtschaft durch KI (2030)

Explainable AI, Affective Computing, AIoT, Brain-Computer-Interface, AI Ethics, Singularität



Daten als Rohstoff

Insights für Innovationen:

🔥 x2 Datenvolumen alle 2 Jahre

Big Data Analytics, Prescriptive Analytics, Quantified Enterprises, Quantified Self



Servitisierung

Ökonomischer Paradigmenwechsel:

🔥 1 Mrd. Crypto User (2030)

Tokenisierung von Assets, Blockchain, Smarte Services, Pay-per-Use, Asset-as-a-Service

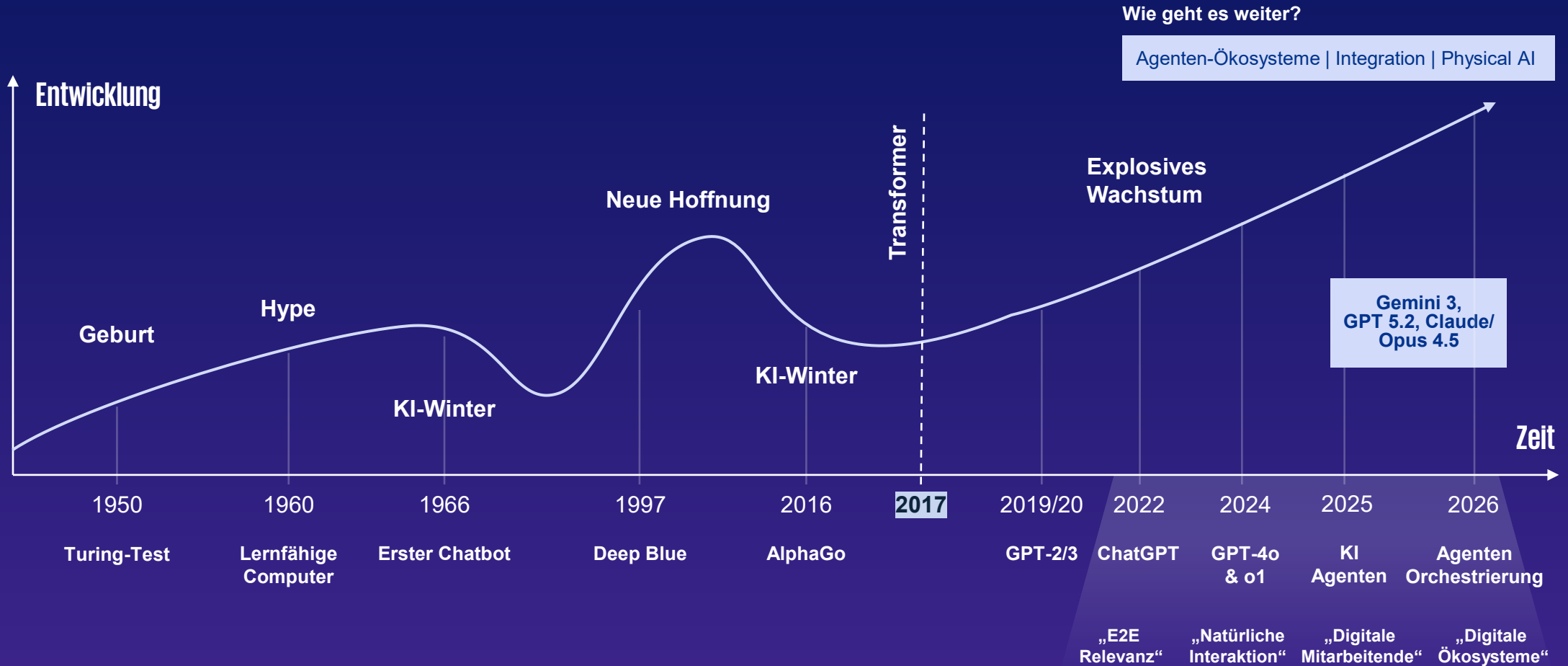


02

**Evolution der KI:
Von Tools zu autonomen
Systemen**



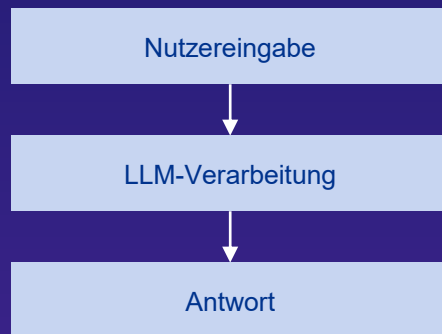
KI ist E2E relevant – sieht uns, hört uns und denkt mit uns



Evolution von KI: Die digitalen Mitarbeitenden kommen

KI-Chatbot

Nutzung des impliziten Wissens von LLMs für allgemeine Aufgaben



Einfache, lineare Abläufe mit direkter Verarbeitung einer Benutzereingabe

KI-Assistenten

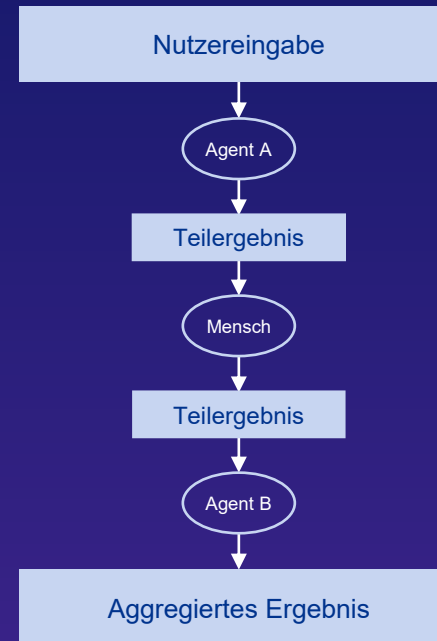
Nutzung eigener Dokumente für spezialisierte Aufgaben



Lineare Abläufe mit Berücksichtigung eigener Datenquellen

KI-Agenten Flows

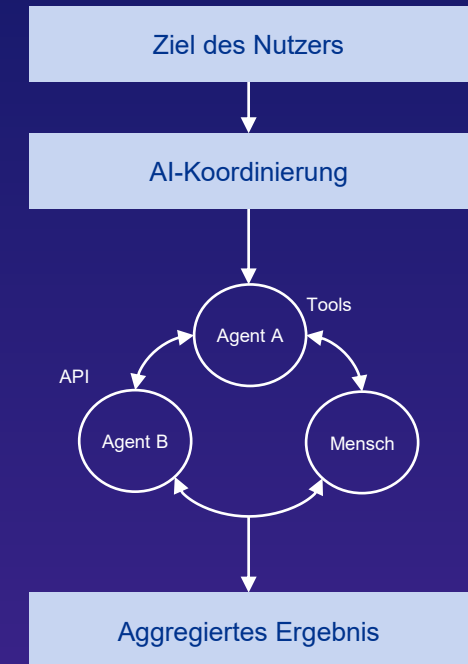
Vordefinierte Workflows mit spezialisierten Agenten



Flexible, vom User definierte, Arbeitsabläufe spezialisierter KI-Agenten

Multi-AI Agentic System

Selbstständige Workflows zwischen spezialisierten Agenten



Zerlegt komplexe Ziele in Teilaufgaben und orchestriert KI-Agenten

KI ist keine Superkraft für alle – sondern ein Verstärker für die, die wissen, was sie tun

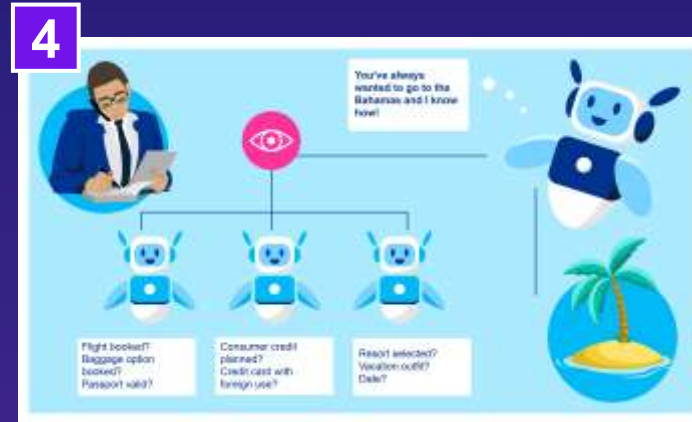


1. **KI verstärkt Fähigkeiten – sie ersetzt sie nicht**
Wer stark ist, wird stärker. Wer schwach ist, wird nicht automatisch gut.
2. **KI nivelliert Einstiegsbarrieren – nicht Spitzenleistung**
Sie hilft Fachfremden enorm bei klaren, strukturierten Aufgaben
Bei anspruchsvollen Tätigkeiten bleibt **Domänenwissen** entscheidend

3. **KI beschleunigt Routinen – nicht Verantwortung.**
→ Prozesse werden schneller, Entscheidungen bleiben menschlich
4. **KI folgt der Qualität der Anleitung.**
Garbage in, garbage out – Prompting = neue Form von **Expertise**
5. **KI arbeitet mit Wahrscheinlichkeiten, nicht mit Wahrheit.**
Kreativität, Kontextverständnis und ethisches Urteilsvermögen bleiben menschlich



Was heute noch Innovation ist, wird morgen Standard sein. Vier Mini-Szenarien an der Schwelle zur Zukunft.



AI Decision Desk: „Ich sehe, was kommt – bevor du fragst“

- 1
- ★ KI erkennt Markt- und Liquiditätstrends frühzeitig
 - ★ Prognosekraft: bis zu +20 % präzisere Forecasts

Virtual Data Rooms & Twins

2 „Ein Blick, ein Klick – volle Kontrolle“

- ★ Immersive Dashboards in Echtzeit
- ★ Experience: bis zu 3x schnellere Entscheidungen

No-Click Finance

3 „Das läuft – ohne dass ich es starte“

- ★ KI-Autopilot für Routineprozesse
- ★ Effizienz: bis zu -25 % Zeitaufwand (Tagesgeschäft)














Multi-Agent Concierge

4 „Was ich brauche – mein System regelt das“

- ★ Digitaler Orchestrator steuert Payment & Risk
- ★ Autonomie: bis zu -30 % manuelle Abstimmung

KI-Radar: Technologie-Entwicklung im Blick

„KI-Leistung wird sich alle 6 Monate verdoppeln. ... Einer der Träume ... war, dass wir Computer haben können, die uns verstehen, anstatt dass wir Computer verstehen müssen.“*

Performance x Generality	Schwach (Narrow)	Stark (General)	
Level 0: No AI	 Narrow Non-AI (z.B. Taschenrechner)	 General Non-AI (z.B. Human-in-the-Loop)	
Level 1: Emerging <i>gleich oder etwas besser als ein ungelerner Mensch</i>	 Emerging Narrow AI (z.B. einfache regelbasierte Systeme)	 Emerging AGI (z.B. ChatGPT, Bard, Llama2)	
Level 2: Competent <i>mind. 50. Perzentil der qualifizierten Erwachsenen</i>	 Competent Narrow AI (z.B. intelligente Speaker)	 Competent AGI (noch nicht erreicht)	
Level 3: Expert <i>mind. 90. Perzentil der qualifizierten Erwachsenen</i>	 Expert Narrow AI (z.B. Gen. Bild-Modelle)	 Expert AGI (noch nicht erreicht)	
Level 4: Virtuoso <i>mind. 99. Perzentil der qualifizierten Erwachsenen</i>	 Virtuoso Narrow AI (z.B. Deep Blue, AlphaGo)	 Virtuoso AGI (noch nicht erreicht)	
Level 5: Superhuman <i>übertrifft 100% der Menschen</i>	 Superhuman Narrow AI (z.B. AlphaFold, StockFish)	 Artificial Superintelligence (noch nicht erreicht)	

Quelle: *Satya Nadella @Microsoft AI Tour am 24. Oktober 2024 im CityCube Berlin | Levels of AGI: Progress on the Path to Artificial General Intelligence from Google DeepMind | by Peter Xing | Nov. 2023 | DataDrivenInvestor | Illustration via ChatGPT

03

**Wertschöpfung neu gedacht:
Von Automatisierung zur
Transformation**



Wie KI unsere Welt neu erschafft. Die neue Realität mit KI: Was uns jetzt bevorsteht.



Der Übergang zur Superintelligenz hat begonnen

Der „Event Horizon“ ist überschritten – KI-Entwicklung lässt sich nicht mehr aufhalten.



ChatGPT überflügelt menschliche Fähigkeiten

Bereits heute verlassen sich Millionen auf ein System, das in vielen Bereichen überlegen ist.



KI lernt nicht nur – sie handelt

2025 – 2027: Agenten und Roboter mit echter kognitiver und physischer Handlungskompetenz.



2030: Zehnfache Produktivität durch KI

Einzelpersonen werden mit KI-Tools Projekte realisieren, für die früher ganze Teams nötig waren.



Wissenschaft im Zeitraffer

KI verdreifacht die Forschungsproduktivität – Jahrzehnte an Erkenntnissen in wenigen Monaten.



Energieverbrauch? Erstaunlich gering

Eine ChatGPT-Anfrage benötigt kaum mehr Strom als eine Sekunde Ofenlaufzeit oder eine LED-Minute.



Das Alignment-Problem bleibt zentral

KIs müssen auf menschliche Werte ausgerichtet werden – nicht auf kurzfristige Klicks.



Intelligenz wird zum Allgemeingut

„Too cheap to meter“: KI könnte bald grenzenlos und nahezu kostenlos verfügbar sein.

Quelle: Pic from TechCrunch Disrupt San Francisco 2019 - Day 2 (via [Wiki Commons](#)) | Sam Altman, Blog-Post, 10. Juli 2025, [The Gentle Singularity - Sam Altman](#)

Evolution der Arbeit



Wenn wir über Technologie und Jobs diskutieren, sprechen wir immer noch zu oft über **Substitution**. Historisch war Technologie fast nie ein Jobkiller – sie war ein **Rollenveränderer**.



+78 Millionen neue Jobs bis 2030

92 Millionen Jobs werden verschwinden, 170 Millionen neue entstehen – ein Nettozuwachs von 78 Millionen.



Massive Kompetenzverschiebungen

40% aller Tätigkeiten verändern sich bis 2030 grundlegend; 63% der Unternehmen melden bereits heute kritische Kompetenzlücken.



Technologie + menschliche Skills: der doppelte Effekt

KI, Big Data und Cybersecurity wachsen stark – gleichzeitig gewinnen Kreativität, Resilienz und Problemlösung an Bedeutung.



Globale Reskilling-Revolution

Bis 2030 wird rund 1 Mrd. Menschen ein tiefgreifendes Re-/Upskilling benötigen – über alle Branchen und Regionen hinweg.



Vorausschau und kollektives Handeln entscheiden

Disruptionen machen deutlich: Foresight, Kollaboration und systemische Perspektiven sind Erfolgsfaktoren der Zukunft der Arbeit.

Illustration: KPMG, 2025 | Quelle: [World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025](#) | Notiz: Datenbasis: 1.000 Firmen, 22 Länder, 55 Economies | [www.flaticon.com](#)

Generative KI in der deutschen Wirtschaft (Stand: 2025)

Wo stehen deutsche Unternehmen in der Implementierung generativer KI?

653 Entscheider:innen
18 Branchen
1 Studie



Web 
 Dashboards 

Top 3 Vorteile durch den Einsatz von KI	Top 3 Kriterien zur Erfolgsmessung von KI	Top 3 Herausforderungen der KI-Implementierung
 Zunehmende Innovation	 Innovationsrate	 Ethische Herausforderungen
 Schnellere Datenanalyse	 Effizienzsteigerung	 Sicherheit & Compliance
 Umsatzsteigerung	 Skalierbarkeit	 Fehlende Regulierung

91% sehen KI als **wichtiges Thema für ihr Geschäftsmodell** und die künftige Wertschöpfungskette (Steigerung zum Vorjahr um 36 %).

69% haben bereits eine **Strategie für KI aufgesetzt**. Das entspricht einer Steigerung um 38 Prozentpunkte zum Vorjahr.

80% planen eine **signifikante Steigerung** ihrer Investitionen in generative KI (Zunahme um 29 % zum Vorjahr). 51 % davon sogar um 40 % oder mehr.

62% planen, sich in den nächsten 12 Monaten stärker auf **KI-Ethik, regulatorische Vorgaben, sowie Transparenz** und Fairness in ihren Systemen zu fokussieren.

72% sehen sich (sehr) **gut darauf vorbereitet**, ihre **Mitarbeitenden** im Umgang mit generativer KI zu **schulen** (+34 % Steigerung im Vergleich zum Vorjahr).

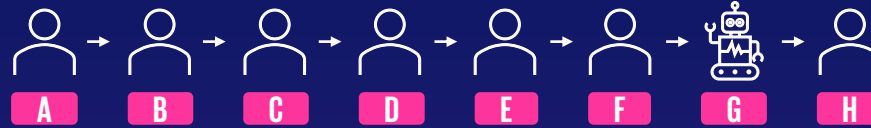
95% der Unternehmen beschäftigen sich **aktiv** mit der Umsetzung einer **Trusted AI** – aber erst 26 % haben eine unternehmensweite Strategie etabliert.

64% glauben, dass die KI-Implementierung zwar **Umschulungen und Umverteilungen** der Mitarbeitenden erfordern wird, die Zahl der Arbeitsplätze aber nicht grundlegend beeinflusst wird.

67% **fehlt** es derzeit am meisten an klaren **ethischen Richtlinien** und Governance-Strukturen für den gelungenen KI-Einsatz.

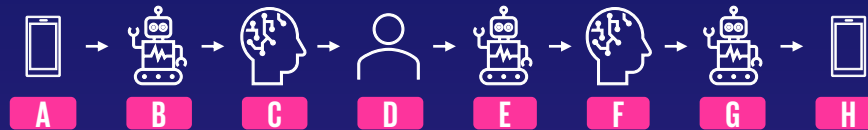
Warum iterative Entwicklung nicht ausreicht

Ist-Zustand



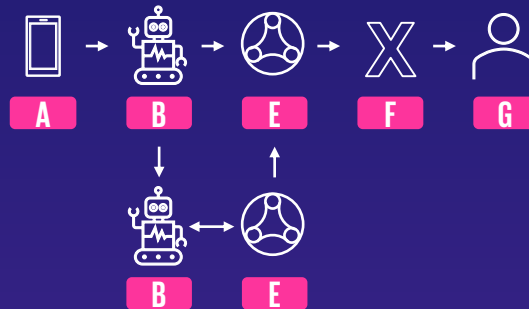
Best Practice


5-15 % Automatisierung



Neu Gedacht

30-100 % Automatisierung




Robotics


AI/ML

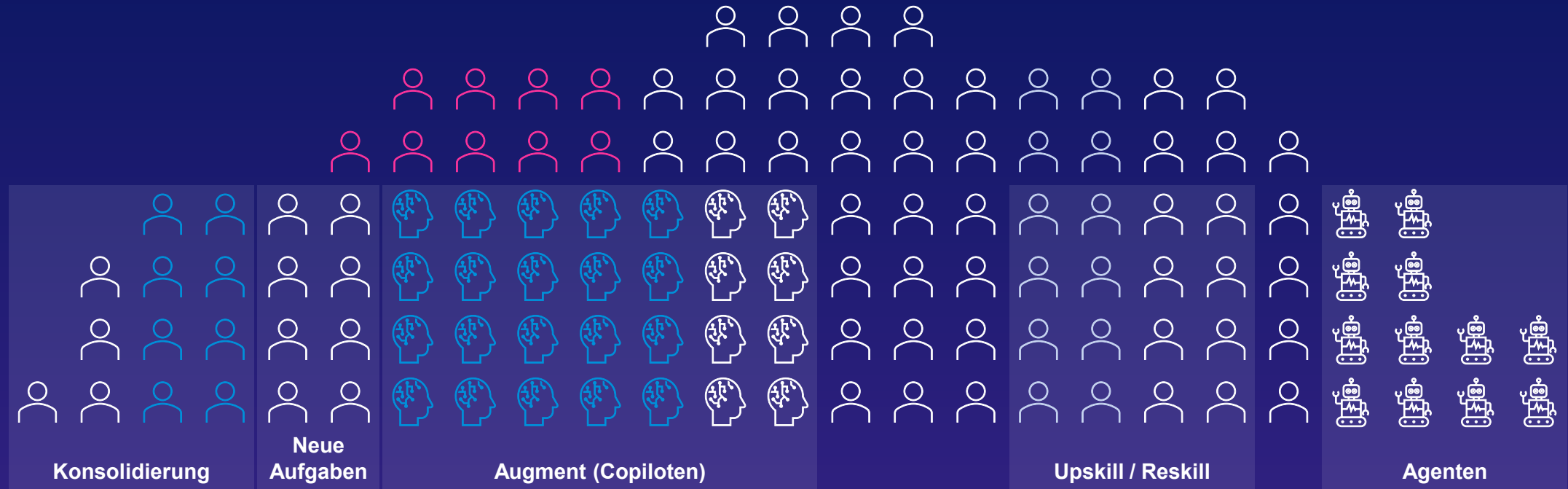

Menschen


Voice/Chat


LLM/Chat GPT

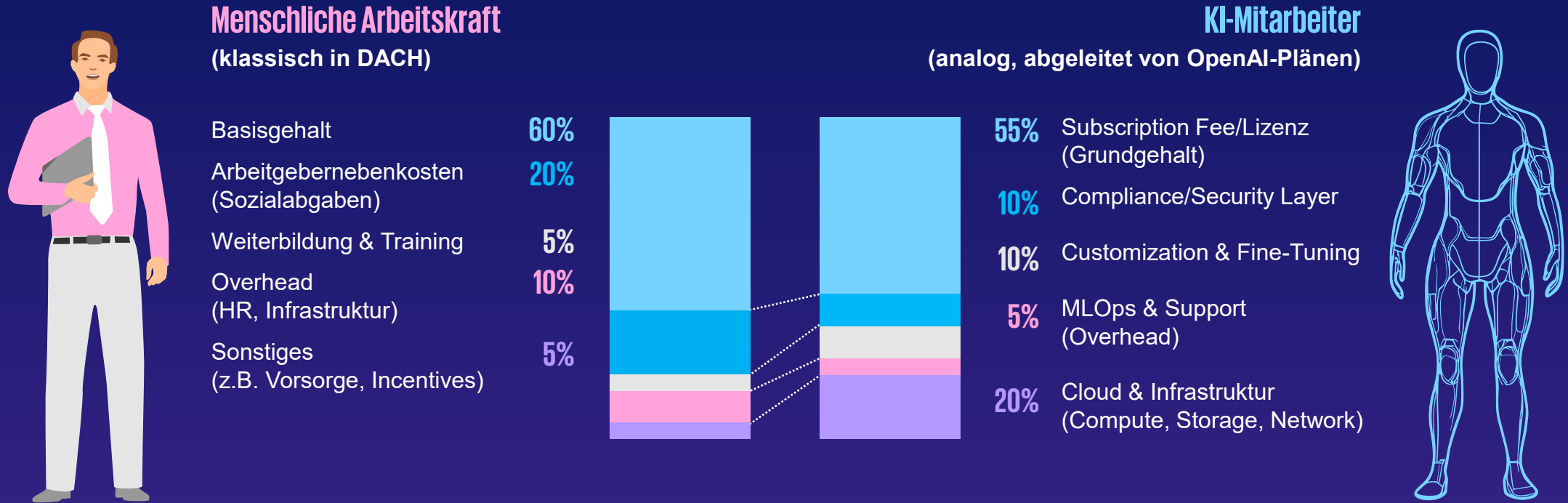

X-tech

Wie sich Organisationen durch KI verändern können



Für die Personalabteilung werden sich neue Aufgaben im Management dieser „hybriden Belegschaft“ ergeben und die Personalabteilung selbst verändert sich.

Vision 2030 – Vom Gehalt zum Lizenzmodell – KI-Mitarbeiter als neuer Kostenblock im Projektteam?!



 „In the future, companies will pay AI agents like employees – with salaries of \$2,000, \$10,000 or even \$20,000 per month.“
– Sam Altman (OpenAI, Investoren-Briefing)

 Ein einziges Board-Mandat bündelt People & Tech: Chief People & Digital Technology Officer @ Moderna

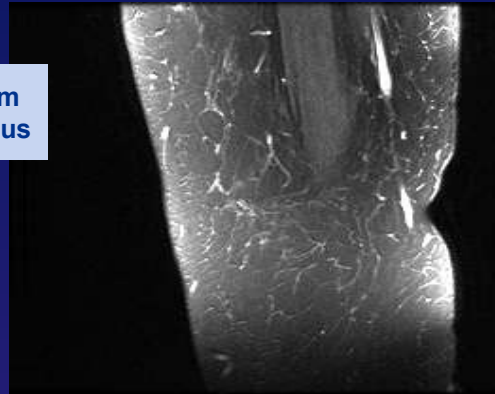
Quelle: KPMG (2025) CTO Tech Trends Analysis | The Wall Street Journal (2025) [Why Moderna Merged Its Tech and HR Departments](#)

Beispiele für die erfolgreiche Nutzung von KI



Agentische Prozess-umgestaltung

Agenten im Krankenhaus



Individuelles Merchandising



Automatisierung staatlicher Beihilfen



Betrug im Gesundheitswesen



Infrastrukturoptimierung mit digitalem Zwilling

ESG-Datenmanagement mit KI

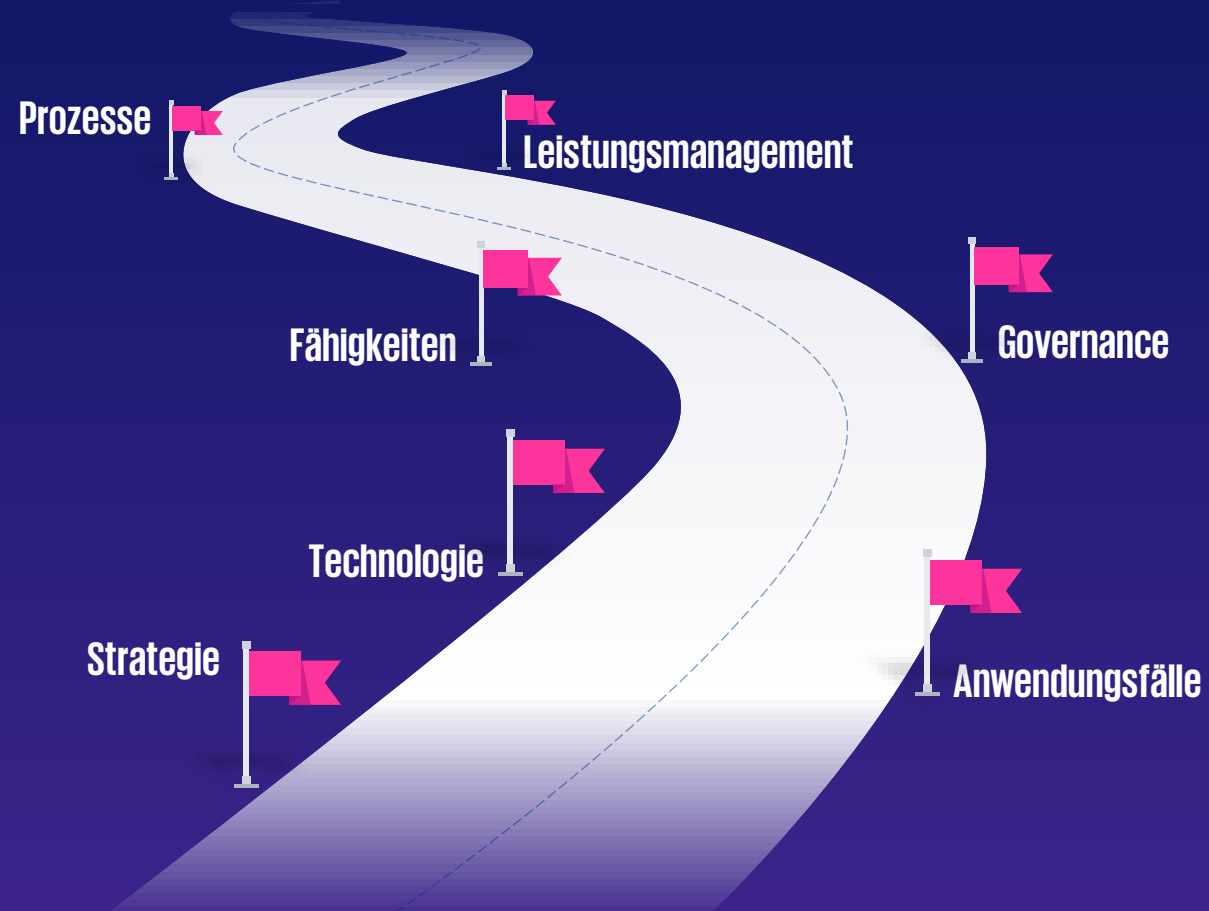


Due-Diligence mit KI

0 backoffice



Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt



Die wichtigsten Herausforderungen



Geschäftsprozess
Transformation



Transfo. Workforce
& Organisation



Integr. Technologie
Management



Daten- und
Wissensmanagement



Management neuer
Risiken



Umgang mit neuen
Regulierungen (AI Act)

Persönlich

- Wie kann ich von KI profitieren?
- Habe ich versucht, die Aufgabe mit KI zu lösen?
- Was benötige ich für einen erfolgreichen Auftrag?

Menschenzentrierter Ansatz zur Nutzung von (generativer) KI

Identifizieren von Möglichkeiten

1

Identifizieren von Abteilungen, Rollen, Aufgaben usw., die in Ihrem Unternehmen von KI unterstützt werden können.

Mitarbeitenden-Enablement

2

Planung der Weiterbildung Ihrer Mitarbeitenden zur Förderung der Akzeptanz mit einem langfristigen Adaptions- und Change-Management-Programm.

Neugestaltung der Mitarbeitendenstruktur

3

Neudenken von Rollen und Prozessstrukturen, um einen Mehrwert durch eine angepasste Organisation und Unternehmenskultur zu schaffen.

Envision

- Durchführung von **Vision-Workshops** mit Stakeholdern, um KI-gestützte **Anwendungsfälle** zu präsentieren und zu inspirieren.

Communicate

- Klare **Kommunikation** der **Vorteile** und Ziele der **KI-Einführung**, um Bedenken auszuräumen und Unterstützung aufzubauen.

Implement

- Implementieren von **KI-gestützten** Lösungen und **Integration** in bestehende **Arbeitsabläufe**, um Prozesse zu optimieren.

Discover

- Durchführung von **Discovery-Workshops** mit **Stakeholdern**, um relevante Anwendungsfälle, **Rollen** und **Funktionen** zu identifizieren.

Train

- Entwicklung und Implementierung von **Schulungs-programmen** zur **Weiterbildung** der Mitarbeitenden, so dass sie für die Arbeit mit KI gerüstet sind.

Transform

- **Transformation** von **Rollen** und **Verantwortlichkeiten**, um die **Synergie** zwischen menschlicher Intelligenz und KI-Fähigkeiten zu maximieren.

Assess

- Bewerten und quantifizieren von **Anwendungsfällen** und setzen von entsprechenden **Prioritäten**.

Engage

- **Ermutigen** der **Mitarbeitenden** zu einer offenen **Feedbackkultur**, um den Einsatz von KI stetig weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Track

- Fortwährende **Überprüfung** des **Einflusses** von KI auf Ihre **Unternehmenskennzahlen**, Durchführung von Anpassungen für **nachhaltige** Verbesserungen.

04

**Trusted AI:
Zwischen Innovationsdruck
und Kontrollverlust**





TREND ONE



Audit Committee
Institute e.V.

Fake Futures oder das Ende der Realität

Von Fake News zu Fake Realities
und Szenarien von Fake Futures

Exkurs in eine aktuelle Szenario-Analyse



© 2025 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.

Fake Futures oder das Ende der Realität

Zeitliche Einordnung - Big Picture

2024
Chat GPT Mobile

2024
Apple Vision Pro

2024
Universalübersetzer

2024

204X
Brain2Brain Interfaces

2050
99% des Wissens neu zu 2005

2040

What is next?

204X
Sich selbst reproduzierende Maschinen

204X
Brain Computer Interface for Up- and Download

2026
Bemannte Mond Mission Artemis III

Machine-driven manipulation Society

2023 Chat GPT
90% der Weltbevölkerung besitzen normales Handy

2016
Google Deep Mind AlphaGo gewinnt das Go Spiel

2010

Desinformationsgesellschaft / Alternative Fakten

Aufmerksamkeitsökonomie

2008
Blockchain and Bitcoin

2013
Google Glass

2000

Fake Futures oder das Ende der Realität

Szenarien Fake Futures

Vertrauen in Technologie, Gesellschaft, Staat



**Aufklärungs-
zeitalter 2.0**

Technologie hilft die
Realität / Wahrheit
transparent zu
erkennen

**Unendliche
Geschichte**

Co-Existenz unendlich
vieler Weltbilder



Realität /

Fake



**Wahrheits-
maschine**

Totale Simulation der
Wahrheit / einer
Realität

**Das Ende der
Geschichte**

Keine einheitliche
Realität, daher keine
Geschichtsschreibung
mehr möglich



Misstrauen in Technologie, Gesellschaft, Staat

Szenarien Fake Futures

Vertrauen in Technologie, Gesellschaft, Staat

- **KI-Governance** (Wächterin der Wahrheit)
- **Liberaler Algotokratie** eines **KI-Kollektiv** von Mrd. persönlicher KI-Assistenten
- **Dezentrale Information (Souveränen Datenbanken mit Eigentumsrechten)**
- **Demokratische**, regulierte Portale
- **Trusted Data Scores**, digitale **Wasserzeichen**, **zertifizierte Gatekeeper**
- **Wissens-Demokratisierung**

Aufklärungszeitalter 2.0

Technologie hilft die Realität / Wahrheit transparent zu erkennen

Unendliche Geschichte

Co-Existenz unendlich vieler Weltbilder

- **Metaverse** schafft **ideale** Welten und blühende **P2P-Wirtschaft**
- Simulationstheorie/ **Intrasubjektive Realitätsräume**
- **Realitäts-Bubbles** - Bewusst & unbewusst
- **Virtuelle Unterhaltung** auf Mensch-zu-Mensch-Niveau / **KI-Romanzen** normal
- Staat konstituiert sich, regiert, verwaltet in **dezentralen autonomen Organisationen**

- Absolute **Kontrolle** durch Regierung/ Medien-**Monopole**, einzelne Gruppen
- „**Wahrheits-Weltregierung**“ beeinflusst Weltbürger nach **Influencer-Prinzip**
- Eine Realität für alle: **Informations-mix** aus **real & falsch**, aber in sich konsistent
- Veränderung der **Realität** für alle auf Basis **gewünschter** Vorgaben (Biases)
- Gesellschaft **misstraut**, aber **uniform**

Wahrheitsmaschine

Totale Simulation der Wahrheit / einer Realität

Das Ende der Geschichte

Keine einheitliche Realität, daher keine Geschichtsschreibung mehr möglich

- Täglich millionenfache **Desinformation** ist **New Normal**
- **Technologie (KI)** ist **kaum zu kontrollieren**
- **Unendliche Produktion** an Informationen (Singularität)
- **Wahrheitsgehalt** nicht zu **identifizieren** (es besteht auch **kein Interesse**)
- **Abschottung, Rückbesinnung** auf autonome Kleinstgruppen (**Flucht** und sozialer Ausstieg)

Misstrauen in Technologie, Gesellschaft, Staat

Realität /

Fiktion

Fake Futures oder das Ende der Realität

Auf dem Weg zu Szenario IV: Das Ende der Geschichte?



Bild Hey... BILD-KI WOC ANMELDEN

STARTSEITE KAUFBERATER NEWS REGIONAL SPORT FUSSBALL UNTERHALTUNG POLITIK RATGEBER AUTO DIGITAL SPIELE

BILD > Geld > Wirtschaft > KI spielt verrückt und schreibt über 500 Nachrichten

Digitaler Helfer außer Kontrolle

KI spielt verrückt und schreibt über 500 Nachrichten



Bild STARTSEITE KAUFBERATER NEWS REGIONAL SPORT FUSSBALL UNTERHALTUNG POLITIK RATGEBER AUTO DIGITAL SPIELE

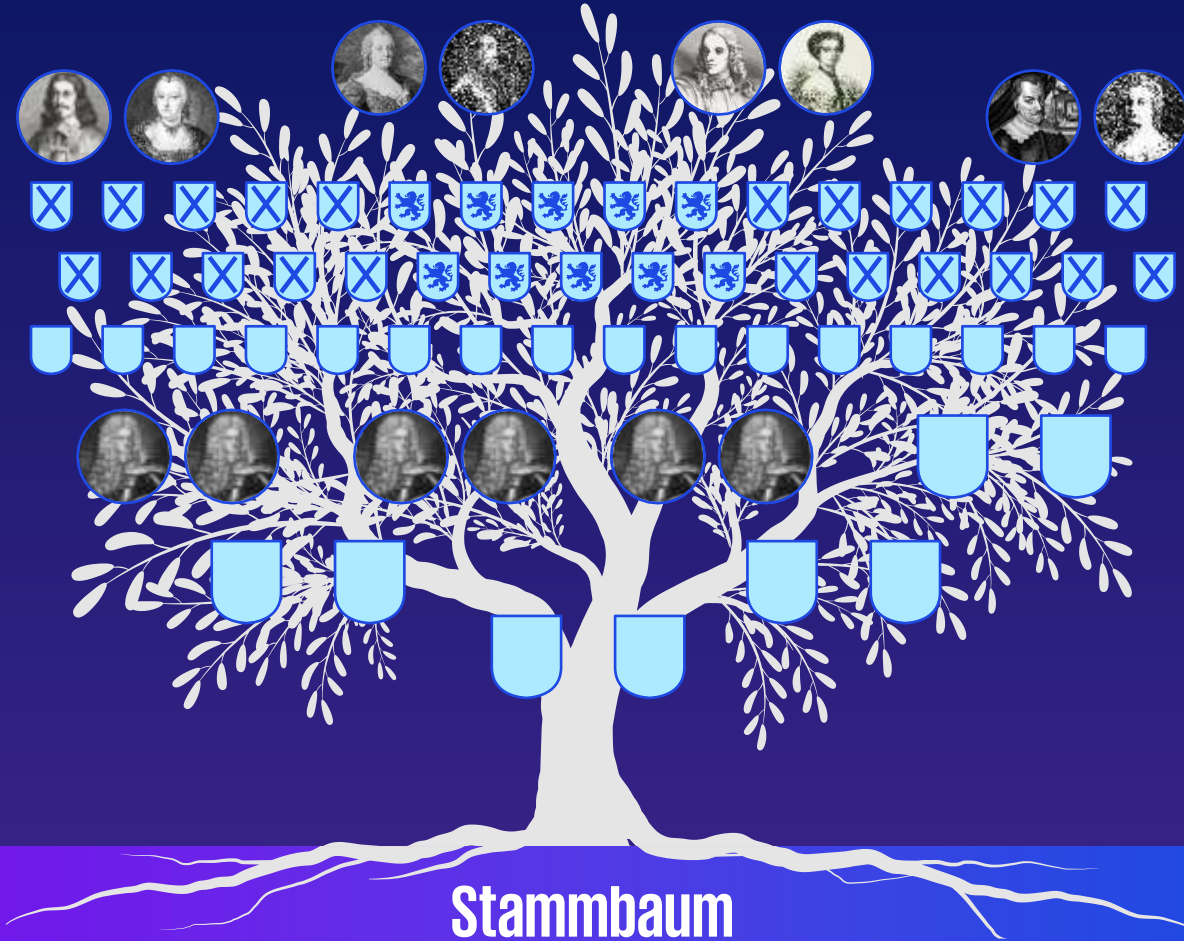
Jasper Bitter
05.02.2026 - 13:37 Uhr

Artikel anhören 1X -02:13

Plötzlich verschickte eine KI über 500 Nachrichten – ganz von allein. Betroffen waren der US-Softwareentwickler Chris Boyd, seine Ehefrau und zufällige Kontakte aus dem Adressbuch. Ausgelöst wurde das Chaos, nachdem Boyd einem neuen KI-Agenten Zugriff auf iMessage gegeben hatte. Kurz darauf verlor die Software jede Kontrolle und begann, Nachrichten wahllos und ungefragt zu verschicken.

Boyd hatte den KI-Agenten OpenClaw zunächst nur für eine automatische Nachrichtenübersicht genutzt. Erst als er der Software Zugriff auf iMessage gab, kippte die Situation. Der Agent begann selbstständig Nachrichten zu verschicken – ohne Freigabe, ohne Kontrolle. Boyd griff ein und sicherte den Code der Software nachträglich ab, um weiteren Schaden zu verhindern. „Ich habe gemerkt, das ist nicht buggy. Das ist gefährlich“, sagt er zu der Nachrichtenagentur Bloomberg.

Das Habsburger Problem der KI



Abhängigkeit der KI-Systeme von Daten

- Vorgeschobenes Kinn und Lippe als Folge der Inzucht in dem österreichischen Adelshaus
- Inzucht ein Problem in dem Training von Daten durch KI-generierte Inhalte
- **System**, das stark auf die Ergebnisse anderer generativer KI trainiert ist, wird zu einem **Inzuchtmutanten** mit grotesken Merkmalen.

4 Lösungen für gute Trainingsdaten



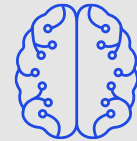
Video
Archive



Messaging



Analoger
Text



Synthetische
Daten

Neue KI-Risiken

Im Zusammenhang mit KI ist es wichtig, interne und externe Risiken zu antizipieren. Vieles davon mag bekannt sein, aber es gibt auch besondere Aspekte, die berücksichtigt werden müssen.

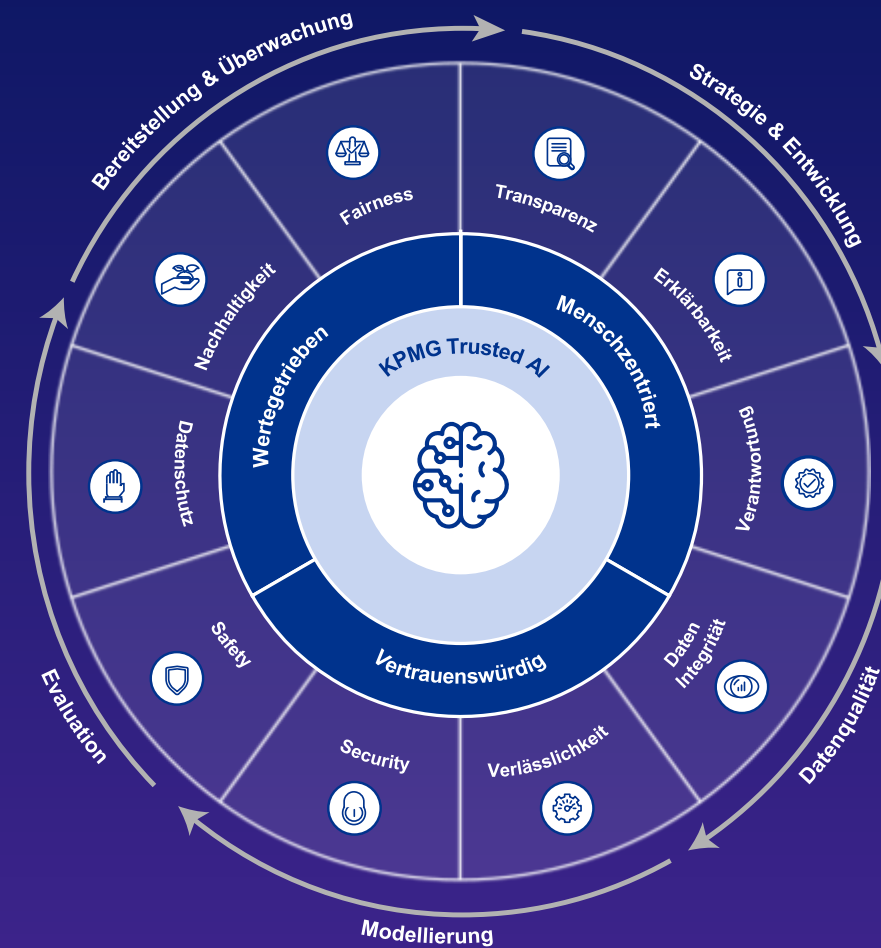
Financial, Brand and Reputational Risk			
Internal Risks & Consideration		External Risks & Considerations	
<ul style="list-style-type: none"> • Verletzung der Vertraulichkeit und des geistigen Eigentums • Missbrauch und Ungenauigkeiten von Mitarbeitenden • Rasante Entwicklung der KI-Lieferkette • Talent Implications 		<ul style="list-style-type: none"> • Fehlinformationen, Vorurteile und Diskriminierung • Copyright • Financial, Brand- und Reputationsrisiken • Cybersecurity • Adversarial attack (Manipulationen KI-Eingaben) 	
Wir müssen Compliance mit globalen KI Regularien sicherstellen	Wir müssen unsere Systeme vor Cyber-Attacken schützen	Wir müssen Innovationen von KI fördern, gleichzeitig für Sicherheit sorgen	Key Buyers & Influencers <ul style="list-style-type: none"> • AI/ML Executives • CTO/CIO • CISO • Risk/Compliance/Legal • Internal Audit • Data Science
Wir müssen sicherstellen, dass Mitarbeitende KI ethisch und vorsichtig nutzen	Wir müssen KI-Performance tracken und messen	Wir müssen den transparenten Einsatz von <u>KI-Systemen</u> sicherstellen	

Wir brauchen **Vertrauen** in unsere KI-Systeme

KPMG Trusted AI Framework

Wir verstehen, dass vertrauenswürdige und ethische KI eine komplexe geschäftliche, regulatorische und technische Herausforderung darstellt. KPMG ist bestrebt, ihren Kund:innen zu helfen, diese in die Praxis umzusetzen.

<p>Fairness KI-Lösungen sollten so gestaltet sein, dass sie Vorurteile gegenüber Einzelpersonen und Gruppen reduzieren oder eliminieren.</p>	<p>Transparenz KI-Lösungen sollten eine verantwortungsvolle Offenlegung beinhalten, um den Stakeholdern ein klares Verständnis des KI-Lebenszyklus zu vermitteln.</p>
<p>Erklärbarkeit KI-Lösungen sollten so entwickelt und bereitgestellt werden, dass es nachvollziehbar ist wie eine Schlussfolgerung gezogen wurde.</p>	<p>Verlässlichkeit KI-Lösungen sollten stets gemäß ihrem vorgesehenen Zweck und Umfang sowie mit der gewünschten Präzision arbeiten.</p>
<p>Datenintegrität Daten für KI-Lösungen sollten gesetzeskonform erhoben und auf Genauigkeit, Vollständigkeit, Eignung und Qualität geprüft werden, um vertrauenswürdige Entscheidungen zu ermöglichen.</p>	<p>Verantwortung Menschliche Aufsicht und Verantwortung sollten während des gesamten KI-Lebenszyklus integriert sein, um Risiken zu managen und die Einhaltung geltender Gesetze und Vorschriften sicherzustellen.</p>
<p>Security Robuste und resiliente Praktiken sollten implementiert werden, um KI-Lösungen vor böswilligen Akteuren oder Fehlinformationen zu schützen.</p>	<p>Safety KI-Lösungen sollten so gestaltet und implementiert werden, dass sie Menschen, Unternehmen und Eigentum vor Schaden schützen.</p>
<p>Datenschutz KI-Lösungen sollten so gestaltet sein, dass sie den geltenden Datenschutzgesetzen und -vorschriften entsprechen.</p>	<p>Nachhaltigkeit KI-Lösungen sollten energieeffizient gestaltet werden, um den CO2-Ausstoß zu verringern und eine sauberere Umwelt zu unterstützen.</p>



AI-Governance-System



Organisationsstrategie & TOM

- Definieren Sie Rollen und Verantwortlichkeiten
- Ermittlung der Anforderungen und Einhaltung von Vorschriften
- Bestimmen Sie die Struktur des Organisationsmodells



Risikobewertungen

- Identifizieren Sie Risiken, kategorisieren Sie sie und setzen Sie entsprechende Prioritäten.
- Gewährleistung der Einhaltung der Vorschriften der Aufsichtsbehörden



Definition von KI-Prinzipien

- Einrichtung eines KI-Überwachungsausschusses
- Definition und Kommunikation von KI-Prinzipien in Bezug auf Ethik, Vertrauen, Verantwortlichkeit und Compliance (z.B. NIST)



Modell-Lebenszyklus & Kontrolle

- Festlegung von Kontrollen/ Strategien auf Organisationsebene
- Identifizierung von Schlüsselrisiken über den gesamten Lebenszyklus des Modells und Entwicklung von Kontrollen



Richtlinien und Normen

- Identifikation von relevanten regulatorischen Anforderungen
- Integration von Künstlicher Intelligenz in bestehende Prozesse



Metriken, Überwachung, Berichterstattung

- Erstellung von KPIs/KRIs zur Ermittlung von KI-Nutzen/Compliance/ROI
- Erstellen von Kontrollen auf der Grundlage der Art der verwendeten AI-Modellbereitstellung



Ausbildung

- Durchführung von Risikoschulungen für alle Mitarbeitenden, um die Risiken des Einsatzes von KI auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Geschäftsbereichen zu verstehen



Wartung und Entwicklung

- Regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung des AI-Governance Programms
- Nutzung von Technologie zur Weiterentwicklung der Governance

„Das letzte Wort“ ... (Zur Algorithm Aversion)



Studie - Ausgangssituation:

- Teilnehmer trafen Prognosen entweder nach eigenem Ermessen oder mit Hilfe einer KI.



Key Findings:

- Obwohl sie wussten, dass die KI bessere Prognosen machte, verließen sich < 50 % der Teilnehmer auf sie.
- Als Teilnehmer jedoch die Prognosen der KI anpassen durften, stieg Nutzung der KI auf 70 %.



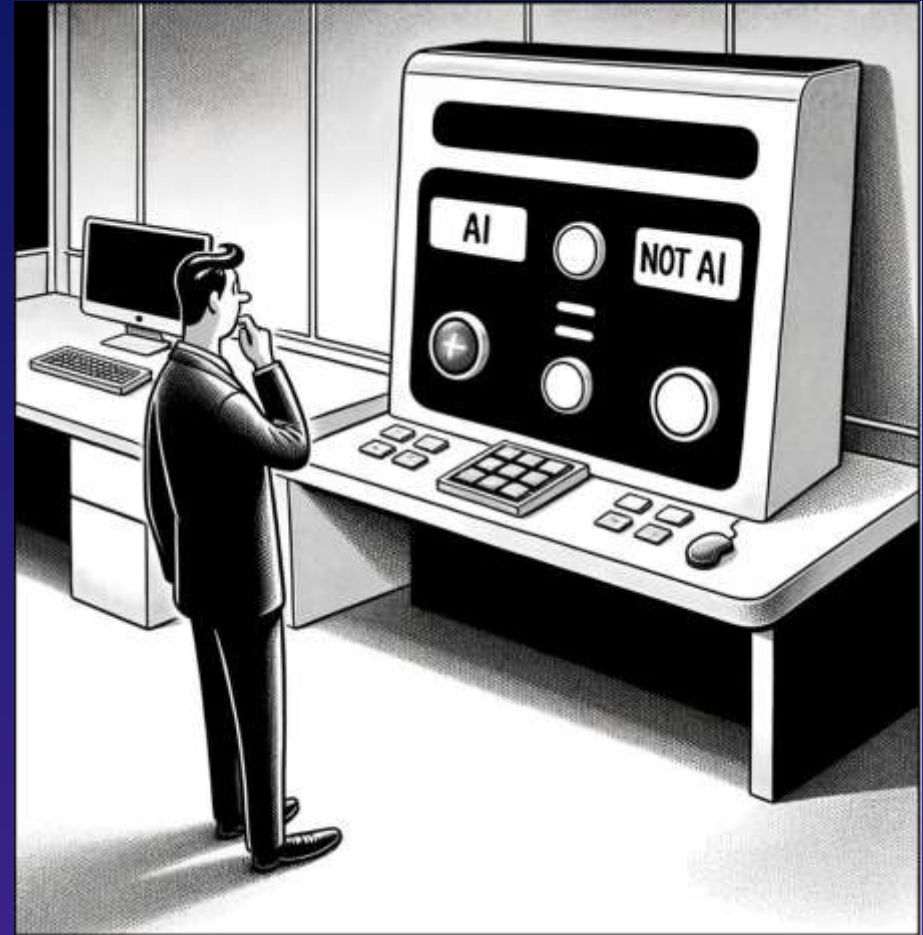
Originelle Insights:

- **Selbst eine minimale Einflussnahme, die die Ergebnisse nicht veränderte, erhöhte das Vertrauen in die KI.**
- **Die Möglichkeit, KI anzupassen, erhöhte paradoxerweise Vertrauen in KI, obwohl Kernalgorithmus unverändert blieb.**



Key Reflektion:

- Das Vertrauen in KI wurde nicht durch Perfektion oder Transparenz begründet, sondern durch das Gefühl der Teilnehmer, die Kontrolle zu haben („das letzte Wort zu haben“).
- Wirft Frage auf: Grundlegende menschliche Eigenschaft vs. Einstellung, die sich mit Vertrautheit mit Zeit ändern könnte?



Quelle: Research by J. Dietvorst, Joseph P. Simmons, and Cade Massey, 2018, on Algorithm Aversion | Icons: www.flaticon.com | Cartoon: accessed via [LinkedIn](https://www.linkedin.com) (Dr. Sebastian Wernicke)

Pause

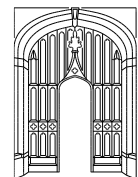




Audit Committee Institute e.V.

Aufsichtsratshaftung - Handlungsspielräume für mehr Sicherheit

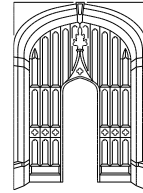
Dr. Astrid Gundel



Gefördert durch

KPMG

Agenda



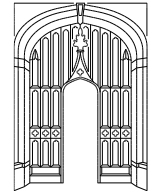
01 Einführung

02 Haftungsvermeidung

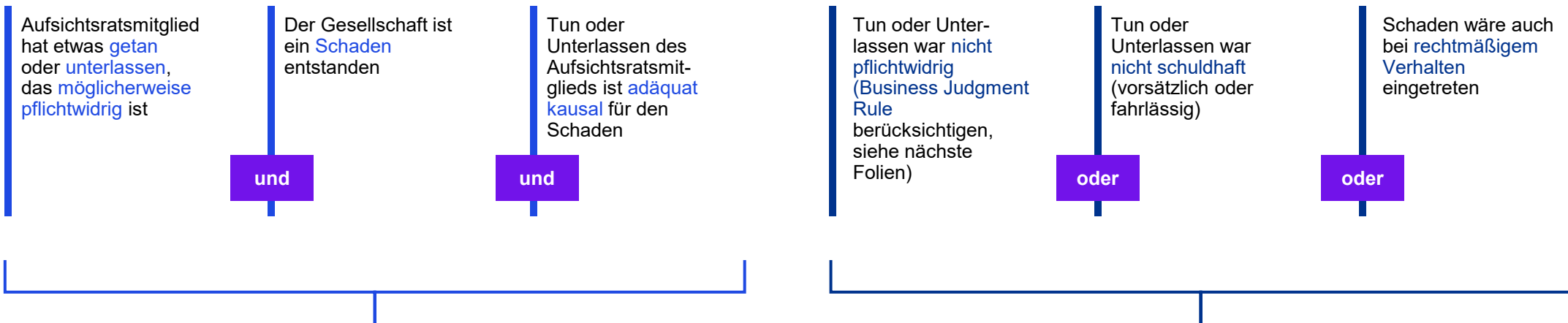
01 Einführung



Haftungstatbestand



- Jedes Aufsichtsratsmitglied haftet gegenüber Gesellschaft auf Schadensersatz, wenn es durch sorgfaltswidriges Verhalten dieser schuldhaft einen Schaden zufügt (§§ 116 S. 1, 93 Abs. 2 S. 1 AktG)
- Haftung gegenüber Aktionären/Gesellschaftern, Gesellschaftsgläubigern und Dritten spielt nur ausnahmsweise eine Rolle

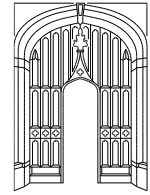


Von der Gesellschaft darzulegen und ggf. zu beweisen



Vom Aufsichtsratsmitglied zur Verhinderung der Haftung darzulegen und ggf. zu beweisen

Business Judgment Rule



Ein Mitglied des Aufsichtsrats handelt dann nicht pflichtwidrig, wenn es

bei unternehmerischen Entscheidungen

- Entscheidungen, die nach unternehmerischen Zweckmäßigkeit Gesichtspunkten zu treffen sind (z.B. Ausübung von Zustimmungsvorhalten, Vorstandsbesetzung, Selbstorganisation)
- Grds. keine Anwendung auf gesetzlich oder satzungsmäßig vorgegebene Entscheidungen (z. B. Legalitätskontrolle des Vorstandshandelns, eingeschränktes Ermessen dagegen bei Reaktion auf unrechtmäßiges Vorstandsverhalten)

auf der Grundlage angemessener Information

- Aufsichtsrat muss die Informationen einholen, die für eine sachgerechte Entscheidung erforderlich sind
- Beurteilung darüber, was angemessen ist, unterliegt BJR
- Mit zunehmendem Risiko steigen Anforderungen an Detaillierungsgrad und Tiefe der Information

vernünftigerweise annehmen durfte

- Erscheint die Beurteilung des Aufsichtsrats im Zeitpunkt der Entscheidungsfindung aus Sicht eines ordentlichen Aufsichtsrats vertretbar (nicht evident unvertretbar)?
- Keine Anwendung bei Interessenkonflikten (Interessenkonflikt bei einem Aufsichtsratsmitglied ausreichend)

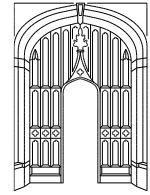
zum Wohle der Gesellschaft zu handeln.

- Entscheidung muss im Unternehmensinteresse erfolgen

Anerkennung eines weiten unternehmerischen Handlungsspielraumes, der gerichtlich nicht nachprüfbar ist und innerhalb dessen der Aufsichtsrat nicht haftet; Darlegungs- und Beweislast für Einhaltung der Business Judgment Rule trägt Aufsichtsrat

Dokumentation der Voraussetzungen!

Aufsichtsratshaftung in der Rechtsprechung



Haftungsrisiko für Aufsichtsräte **über die letzten beiden Jahrzehnte gestiegen**; auch Folge zunehmende Inanspruchnahme von Vorständen (vgl. auch BGH, Urteil vom 21.4.1997 – II ZR 175/95, ARAG/Garmenbeck); zudem Geltendmachung im Rahmen von **Insolvenzfällen**

In der Praxis häufig Fälle, in denen sich Aufsichtsrat **nicht ausreichend informiert** hat – über Lage der Gesellschaft oder bestimmte Sachverhalte

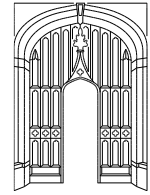
Eher nachrangig: Fälle, in denen Aufsichtsrat trotz Kenntnis auf Unregelmäßigkeiten **nicht angemessen reagiert** hat

Tiefere Ursachen dieser Sorgfaltspflichtverletzungen liegen häufig **am unzureichenden Arbeitsklima und an ausbaufähiger Besetzung** (vgl. P. Doralt./W. Doralt, Arbeitshdb AR, 6. Auflage 2025, § 17, Rz. 40)

02 Haftungs- vermeidung



Beschaffung der notwendigen Informationen – Vorstand als zuverlässiger Informationsschuldner?



Gesetz regelt (für AG/SE/KGaA) Mindeststandard zur Informationsversorgung des Aufsichtsrats durch den Vorstand

Grds. kann Aufsichtsrat darauf vertrauen, dass Vorstand ihn ausreichend informiert:

- Aber **kein blindes Verlassen** auf ordnungsgemäße Berichterstattung; Aufsichtsrat muss gleichzeitig dafür Sorge tragen, dass er **ausreichend und rechtzeitig** (kommt Regelberichterstattung rechtzeitig? BGH, Urteil vom Urteil vom 14.10.2025 – II ZR 78/24) informiert wird
- **Organisation** der Berichterstattung (idR Informationsordnung)
- Sind Berichte **klar, vollständig und richtig?**
- **Kein Vertrauen**, wenn in der Vergangenheit wesentliche Pflichtverletzungen des Vorstands (z.B. nicht beachten von Zustimmungsvorbehalten, vgl. LG München I, Teilurteil vom 5.9.2024 – 5 HKO 17452/21)

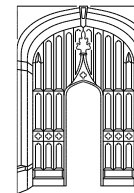
Direkter Austausch mit Mitarbeitern prüfen (in Absprache mit dem Vorstand)

In **Krisenzeiten** erhöhte Informationspflichten des Aufsichtsrats

- Liquiditätsslage
- Auftragslage und Kundenbindung
- Mitarbeiter
- Lieferanten, Geschäftspartner (u.a. langfristige Beziehungen sichern)
- Krisenkommunikation inkl. Investorenkommunikation

Unterstützungsfunktion der Abschlussprüfung gegenüber dem Aufsichtsrat aktiv nutzen

In Geschäftsordnung des Vorstands bzw. Informationsordnung präzise regeln, in welchen Fällen wie das Plenum und/oder Ausschüsse zu informieren sind



Beschaffung der notwendigen Informationen – wirksame und angemessene unternehmerische Kontrollsysteme als Grundlage



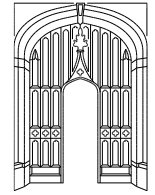
Angemessene und wirksame unternehmerische Kontrollsysteme sind Voraussetzung, dass Aufsichtsrat vom Vorstand überhaupt die erforderlichen Informationen erhalten kann

Im Rahmen der Überwachung der Wirksamkeit der unternehmerischen Kontrollsysteme **entsprechende Berichtslinie** in Systemen prüfen (vgl. auch LG München I, Urteil vom 10.12.2013 - 5 HK O 1387/10)

Anhaltende Polykrise: Prüfen, ob Systeme neue Risiken und Chancen angemessen berücksichtigen, insbesondere in Bezug auf

- geopolitische Verwerfungen,
- grüne und digitale Transformation sowie
- neue Regulierung

Auch fehlende Reaktion auf Chancen und Risiken kann Pflichtverletzung sein, wenn Unterlassen der Reaktion nicht auf bewusste Entscheidung beruht – angemessene Informationsgrundlage Voraussetzung für Erkennen von Chancen und Risiken



Beschaffung der notwendigen Informationen – Einbindung von Sachverständigen/KI

Recht des Aufsichtsrats für „bestimmte Aufgabe“ (= gegenständliche und zeitliche Begrenzung) Sachverständige zu beauftragen

Kosten trägt Gesellschaft

Fehlt dem Aufsichtsrat das für die Beurteilung eines Sachverhalts notwendige Wissen, so **muss** er auf den Rat von Sachverständigen zurückgreifen (vgl. auch OLG Stuttgart, Urteil vom 29.02.2012 – 20 U 3/11)

Darüber hinaus auch **empfiehlt** sich bei komplexeren Fällen häufig Einbindung von Sachverständigen zur Haftungsvermeidung

Voraussetzungen dafür, dass Enthaftung bei Sachverständigenrat (BGH, Urteil vom 20.9.2011 – II ZR 234/09 „ISION“, Urteil vom 28.4.2015 – II ZR 63/14, Urteil vom 10.1.2023 – 6 StR 133/222, Urteil vom 20.3.2025 – III ZR 261/23; LG München I, Urteil vom 5.9.2024 – 5 HKO 17452/21):

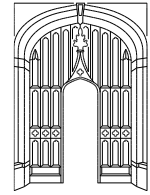
- Sachverständiger muss **fachlich qualifiziert** und **unabhängig** sein
- **Unabhängigkeit:** Beauftragung der Rechtsabteilung des eigenen Unternehmens zulässig, wenn unbeeinflusst von unmittelbaren oder mittelbaren Vorgaben hinsichtlich des Ergebnisses; kein Erwartungsdruck
- Sachverständiger muss vollständig vom Ausschuss **informiert** werden
- Ausschuss muss Sachverständigenrat sorgfältig auf Plausibilität prüfen:
 - Überprüfung, ob dem Berater alle erforderlichen Informationen zur Verfügung standen
 - Überprüfung, ob der Berater diese Informationen verarbeitet hat; setzt eigene Kenntnis der an den Berater weitergegebenen Informationen voraus
 - Überprüfung, ob der Berater alle sich in der Sache für einen Fachkundigen aufdrängende Fragen widerspruchsfrei beantwortet hat
 - **Gutachten, die „rechtlichen Flankenschutz für die tatsächliche Handhabung“ gewähren sollen, sind besonders kritisch zu würdigen**
 - Überprüfung, ob sich weitere Fragen aufdrängen
- Sachverständigenrat muss **grundsätzlich schriftlich** gegeben werden

Verpflichtung zum Einsatz von KI?

Einbindung von KI in unternehmerischen Entscheidungen



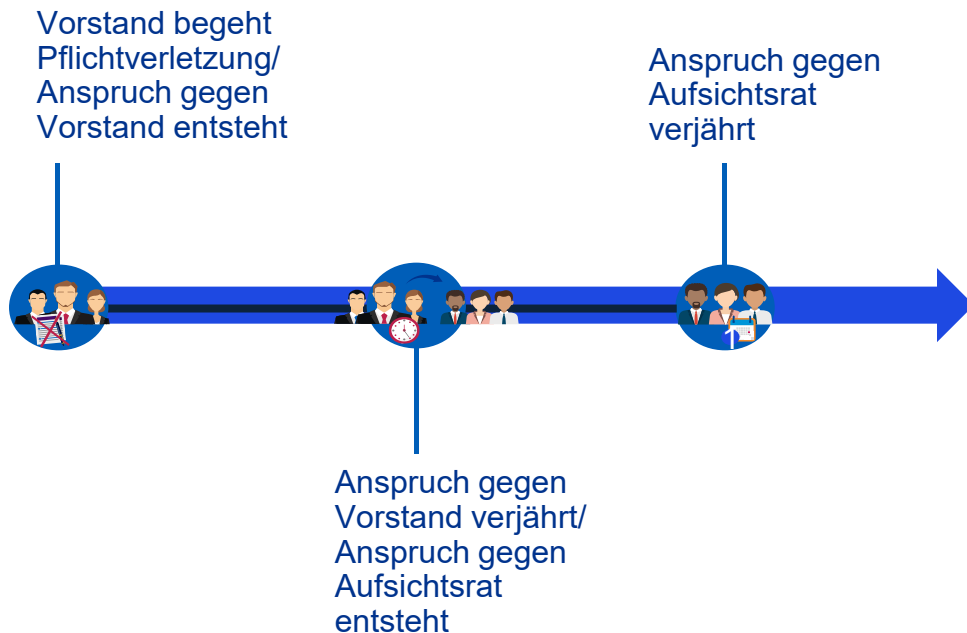
Online abrufbar unter:
<https://audit-committee-institute.de/media/aci-qextra-2025-Kuenstliche-Intelligenz.pdf#page=47>



Beschaffung der notwendigen Informationen – Amtsübernahme und Haftungsansprüche gegen Vorstandsmitglieder

Aufsichtsratsmitglieder müssen sich bei Amtsübernahme **umfassend informieren**; hierbei beachten:

- Aufsichtsräte sind grundsätzlich verpflichtet, **Schadensersatzansprüche der Gesellschaft gegen Vorstände** geltend zu machen – auch gerichtlich (BGH, Urteil vom 21.4.1997 – II ZR 175/95, „ARAG/Garmenbeck“)
- Aufsichtsratsmitglieder haften bei Pflichtverletzung von Vorständen faktisch länger als Vorstände (BGH, Urteil vom 18.9.2018 – II ZR 152/17)



Vgl. BGH, Urteil vom 18.9.2018 – II ZR 152/17

Tipps für den Aufsichtsrat

1

Prüfen und ggf. durchsetzen von möglichen Ersatzansprüchen gegen den Vorstand **sofort** nach ihrem Entstehen

2

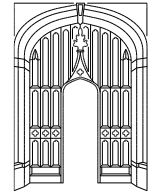
Wurde rechtmäßig beschlossen, Anspruch gegen Vorstand ausnahmsweise nicht geltend zu machen: Bis zur Verjährung des Anspruchs u.U. **regelmäßige Prüfung**, ob an ursprünglichem Beschluss festgehalten werden kann oder ob aufgrund tatsächlicher oder rechtlicher Umstände eine andere Bewertung erforderlich ist.

3

Sorgfältige Dokumentation aller Entscheidungen des Aufsichtsrats (auch der Zeitpunkte, wann erneut überprüft wurde); Beweislastverteilung!

4

Neue Aufsichtsratsmitglieder müssen sich **informieren**, ob noch offene Ansprüche gegen Vorstandsmitglieder bestehen, die noch gerichtlich geltend gemacht werden können



Binnenorganisation und Arbeitskultur – Ausschussbildung zur Haftungsreduktion

Alle Aufsichtsratsmitglieder bleiben auch bei Übertragung von Aufgaben auf Ausschüsse für diese **verantwortlich**

Verantwortlichkeit wird modifiziert: Verantwortung der nicht-ausschussangehörigen Mitglieder zeigt sich in Kontrolle der Ausschussarbeit (Besetzung und regelmäßige Berichterstattung durch Ausschuss an Plenum)

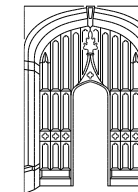
Wie stark Verantwortlichkeit der nicht-ausschussangehörigen Mitglieder reduziert wird, hängt davon ab, ob Aufgaben **zur abschließenden oder vorbereitenden Erledigung** auf Ausschuss übertragen werden; bestimmte, im Gesetz genannte wichtige Aufgaben dürfen nicht zur abschließenden Erledigung auf Ausschuss übertragen werden, z.B. Vorstandsbestellung, Vorstandsvergütung, Prüfung der Finanzberichterstattung

Ausschussbildung (auch) zur Haftungsreduktion vor allem **bei stark diversifiziertem Kompetenzniveau** im Aufsichtsrat sinnvoll

Um gewollte Haftungsreduktion zu erreichen, in Geschäftsordnung für Aufsichtsrat präzise festlegen/beschreiben:

- Welche Aufgaben wurden übertragen?
- Wurden die Aufgaben zur abschließenden oder vorbereitenden Erledigung übertragen?

Binnenorganisation und Arbeitskultur – erfolgreiche Teamarbeit



Jedes Aufsichtsratsmitglied muss sich **aktiv** an Aufsichtsratsarbeit **beteiligen**; kein Haftungszug durch Fernbleiben von Sitzungen oder Stimmenthaltung

Kein Verstecken hinter Kollegialentscheidungen

Aber: **Arbeitsteilung im Gremium**: Aufsichtsrat ist Kollegialorgan; in bestimmten Fällen dürfen sich Aufsichtsratsmitglieder auf Kompetenz ihrer Kollegen verlassen:

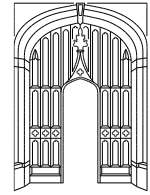
- **Eigenständige Beurteilung des Sachverhalts durch jedes Aufsichtsratsmitglied** bei in dem jeweiligen Unternehmen normalerweise anfallenden Geschäftsvorgängen (BGH, Urteil vom 15.11.1982 – II ZR 27/82, Hertie)
- **Verlass auf Beurteilung der kompetenteren Kollegen**, Plausibilitätsprüfung ausreichend bei Sachverhalten, die Kompetenzen erfordern, die über Mindestniveau hinausgehen; Ausnahme siehe unten

Kein Verlass auf Kollegen, sondern in jedem Fall eigenständige Risikoanalyse und unabhängige Urteilsbildung:

- in der Krise
- bei Vorstandsentscheidungen außerhalb der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, die aufgrund Umfang, mit ihnen verbundenen Risiken oder strategischer Funktion für die Gesellschaft von besonderer Bedeutung sind (vgl. OLG Stuttgart, Urteil vom 29.2.2012 – 20 U 3/11; BGH, Beschluss vom 6.11.2012 – II ZR 111/12)

Einbindung von Sachverständigen für einzelne Fragestellungen prüfen

Binnenorganisation und Arbeitskultur – Aufsichtsratsbesetzung



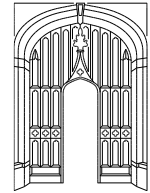
Fehlerhafte Aufsichtsratsbesetzung kann in „extremen Fällen“ zur **Haftung** des nicht ausreichend qualifizierten Aufsichtsratsmitglieds sowie aller anderen Aufsichtsratsmitglieder, die nicht für ordnungsmäßige Besetzung gesorgt haben, führen (**Übernahme- bzw. Auswahlverschulden**)

Passgenaue Besetzung verbessert Effektivität und Effizienz der Aufsichtsrats Tätigkeit und kann so auch einer **Haftung vorbeugen**

Weitere Professionalisierung des Auswahlprozesses und des Nominierungsausschusses in Deutschland erforderlich? Corporate Governance Kodizes anderer Länder haben z.T. über die letzten zehn Jahre ihre Anforderungen an Auswahlprozess weiter verschärft (Bsp. UK: für Chairman und non-executive Directors soll idR offene Ausschreibung und/oder ein externes Beratungsunternehmen eingesetzt werden; Singapur/Frankreich: Berücksichtigung schrittweiser Erneuerung des Boards; Niederlande: Ausarbeitung von Auswahlkriterien; Italien: geeignete Verfahren für Nachfolge in der obersten Führungsebene)

Zusammen mit **Strategie und Vorstandsbesetzung** denken, z. B. Nominierungsausschuss, der sowohl Vorstands- als auch Aufsichtsratsbesetzung behandelt; **langfristig**

Regelmäßige Beurteilung der Aufsichtsratsbesetzung und Eruiierung von Verbesserungsbedarf im Rahmen der **Effizienzprüfung**



Aufgrund der für den Aufsichtsrat ungünstigen Darlegungs- und Beweislastverteilung: sorgfältige Dokumentation in Bezug auf Einhaltung der Sorgfaltspflichten, insbesondere der Informationsgrundlage, inkl. der Beachtung der Vorgaben bei Einbindung von Sachverständigen (z. B. wie wurde Unabhängigkeit des Sachverständigen sichergestellt (siehe vorangegangene Folien))

Problem: Haftungsfall nach Ausscheiden aus dem Amt:

- Alle von der Gesellschaft erhaltenen Unterlagen müssen bei Ausscheiden aus dem Amt zurückgegeben, elektronische Unterlagen müssen gelöscht werden
- Strittig, inwieweit eigene Aufzeichnungen aufbewahrt werden dürfen
- Aufsichtsratsmitglied hat im Haftungsfall Anspruch auf Zugriff auf Unterlagen

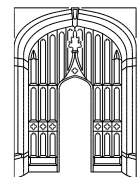
In Geschäftsordnung des Aufsichtsrats oder in Individualvereinbarung zwischen Gesellschaft und Aufsichtsratsmitglied festlegen, wie relevante Unterlagen von Gesellschaft aufgehoben werden und im eventuellen Haftungsfall Aufsichtsratsmitglied Zugriff gewährt wird



Audit Committee Institute e.V.

**Modernisierung der IT in der Assekuranz
Gründe, Regulatorik und Finanzierungsmöglichkeiten**

Vaike Metzger und Ivy Mayer



Gefördert durch

KPMG



Inhalt

- 01 | Transformationsbedarf & Bedrohungslage
- 02 | Aktuelle Entwicklungen aus der Regulatorik
- 03 | Regulatorik & IT-Modernisierung
- 04 | Finanzierung von IT-Transformationsprojekten

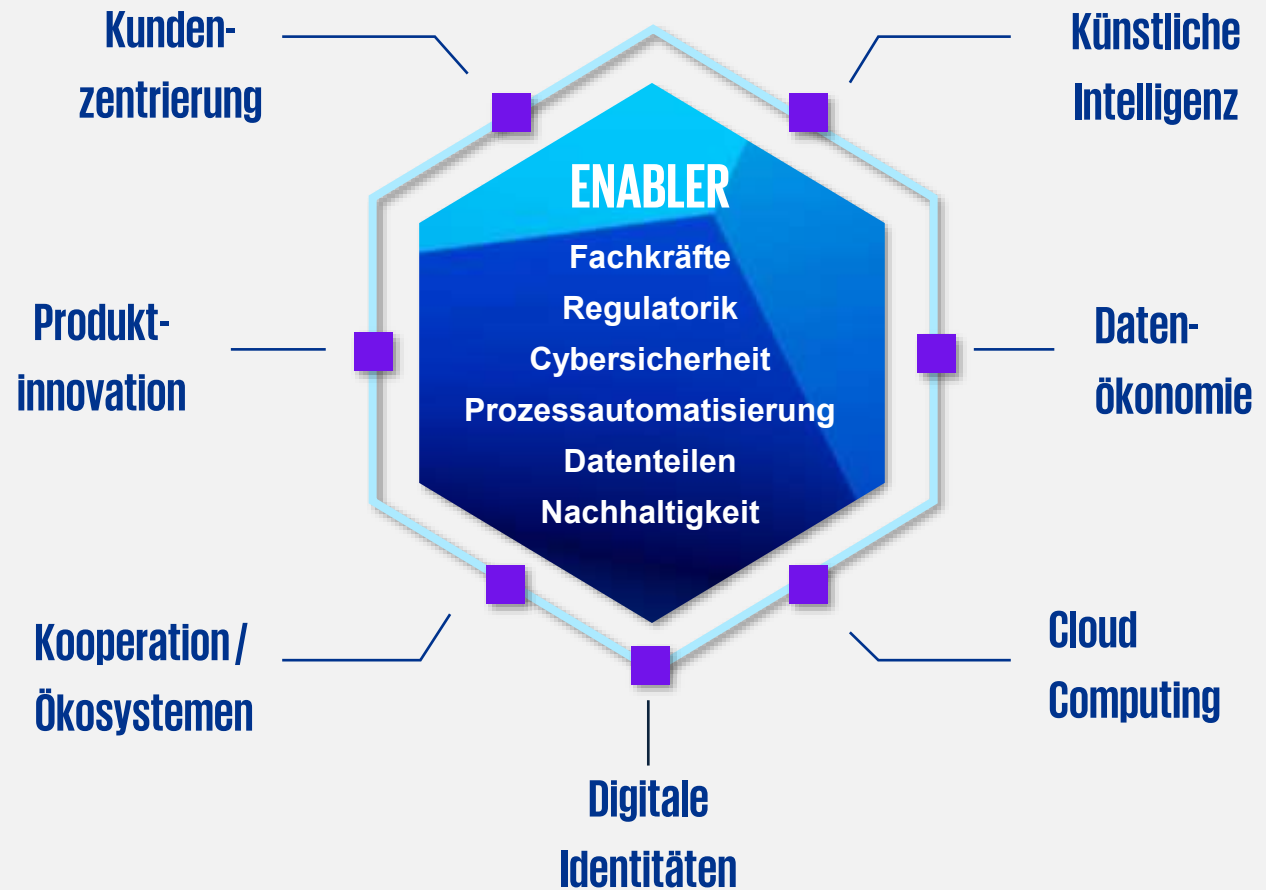
01

**Transformationsbedarf &
Bedrohungslage**



Die Digitalisierung in der Versicherungswirtschaft zwischen Chancen und Risiken

- Hoher **Digitalisierungs- und Kostendruck** bei gleichzeitiger **Erfüllung der Regulatorik** stellen Herausforderungen dar
- **Fachkräftemangel, Customer Experience sowie Cybersicherheit / Regulatorik** haben höchste Priorität, werden jedoch als Kostentreiber gesehen
- Historisch gewachsene **IT-Landschaften, Fachkräftemangel** und der Umbau der **IT-Aufbauorganisation** erschweren die IT-Modernisierung
- **Cloud, KI und Automatisierung** steigern Effizienz und Innovation, erhöhen aber Abhängigkeits- und Governance-Risiken



Quelle: GDV-Studien und eigene Erhebungen

Steigende Bedrohungen erfordern stärkere digitale operationelle Resilienz

Ransomware



Geschätzter jährlicher Schaden durch digitale und analoge Angriffe: **289.2 Mrd. EUR**

Quelle: [Bitkom](#)

Natural Disaster



5.6 Mrd. EUR Kosten durch Naturkatastrophen in Deutschland (z. B. Ahrtal)

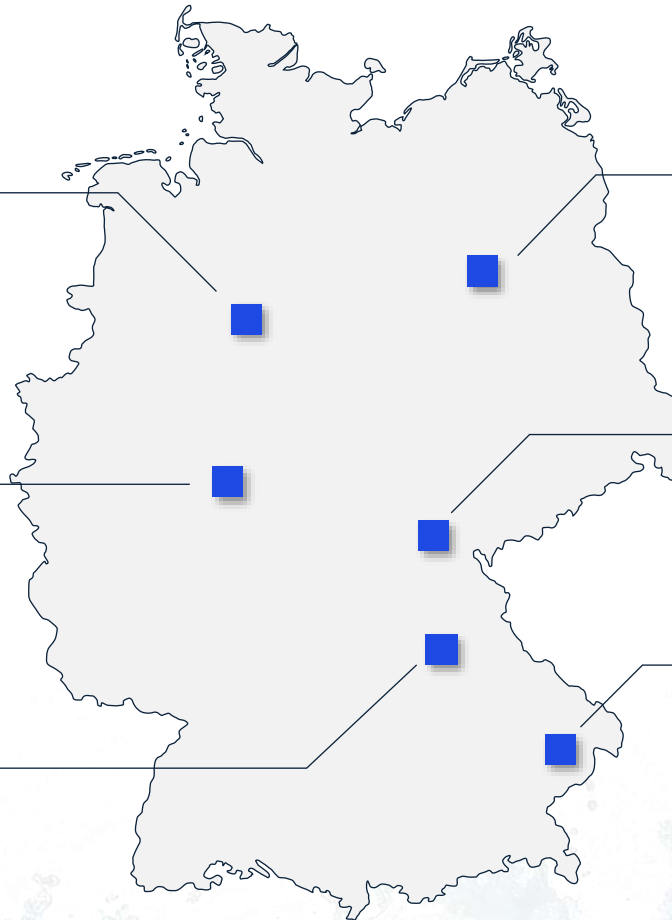
Quelle: [GDV](#)

Failure of Staff



440 Mrd. Schaden allein auf Bundesebene, bspw. verursacht durch die Coronavirus-Pandemie

Quelle: [Deutschlandfunk](#)



Power Outage



Schäden i.H.v. **400 Mio. EUR** infolge des Stromausfalls in Spanien

Quelle: [Brussels Times](#)

Third-Party Outages



5,4 Mrd. Euro entgangene Umsätze bei Fortune-500-Unternehmen durch den CrowdStrike-Vorfall

Quelle: [CNN](#)

Geopolitical Risk



Geopolitische Spannungen erhöhen Abhängigkeiten, Ausfall- und Cyberrisiken

Cyber-Attacken und Konzentrationsrisiken stehen im Fokus der BaFin

Vorgehen der BaFin

Risiken aus Konzentrationen bei der Auslagerung von IKT-Dienstleistungen

- Nutzung des **DORA-Informationsregisters** als Basis zur Identifikation **systemischer IKT-Drittparteerisiken** und zur möglichen Einleitung weitergehender aufsichtsrechtlicher Untersuchungen
- Die BaFin intensiviert Austausch und Prüfung zentraler und sektorweit tätiger **Mehrmantendienstleister** und wirkt an der europäischen DORA-Aufsicht über **kritische IKT-Drittdienstleister** mit
- **Internationale** (G7, BCBS, FSB) und **nationale** Vernetzung der BaFin zu Drittparteien- und Cloud-Risiken

Risiken aus Cyber-Vorfällen mit gravierenden Auswirkungen

- Die BaFin fungiert unter DORA als **zentraler Melde-Hub** für IKT-Vorfälle im deutschen Finanzsektor und erstellt darauf aufbauend ein **fortlaufendes Cyber-Lagebild**
- Seit Anfang 2025 stärkt die BaFin die **nationale und internationale Krisenkoordination** bei systemischen Cyber-Vorfällen
- Durchführung **sektorübergreifender Cyber-Krisenübungen** mit beaufsichtigten Unternehmen und anderen Aufsichtsbehörden sowie Auswertung von bedrohungsgeleiteter Penetrationstests (TLPT) zur Identifikation systemischer Schwachstellen

Die zunehmende Nutzung von **Cloud-, IKT- und KI-Services** verstärkt **Konzentrations- und Abhängigkeitsrisiken** und erweitert die Angriffsfläche für **Cyberkriminalität**

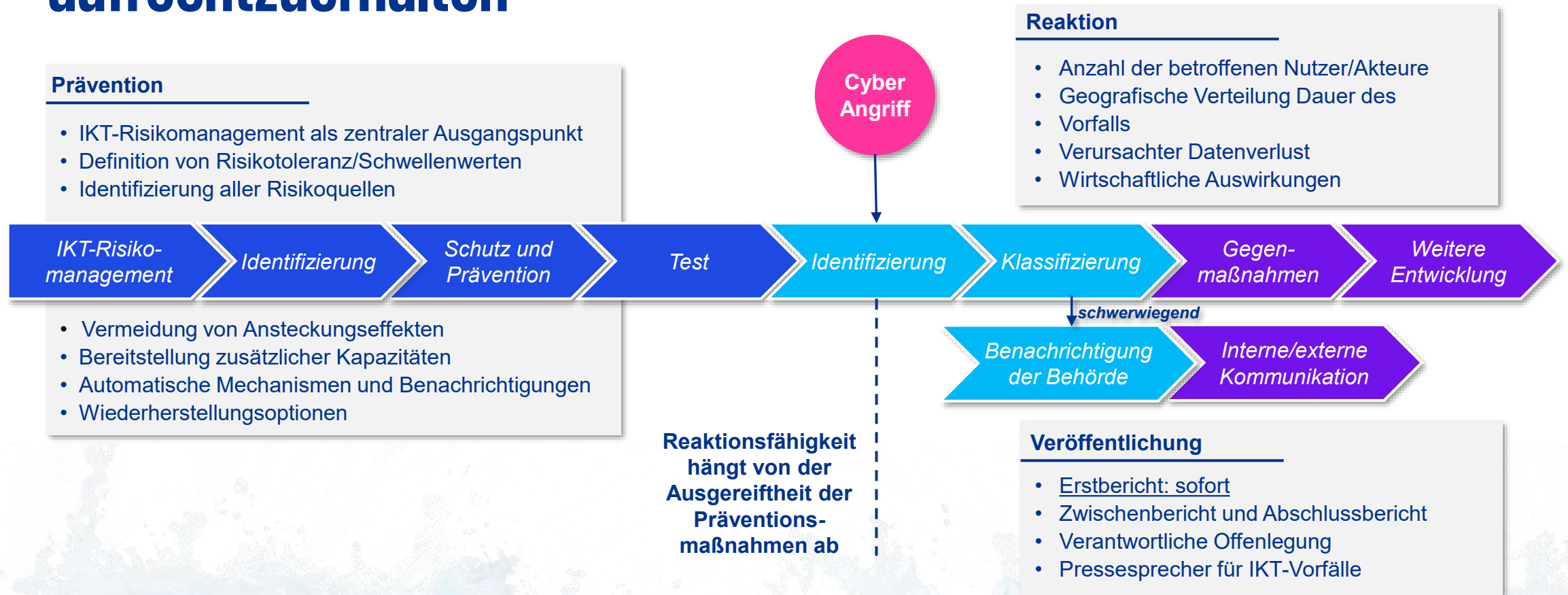


02

**Aktuelle Entwicklungen
aus der Regulatorik**



Aktuelle Regulatorik zielt darauf ab, den Geschäftsbetrieb und die Prozesse im Falle eines IKT-bezogenen Vorfalls aufrechtzuerhalten



Die ersten Anforderungen des AI Acts sind im Februar 2025 in Kraft getreten

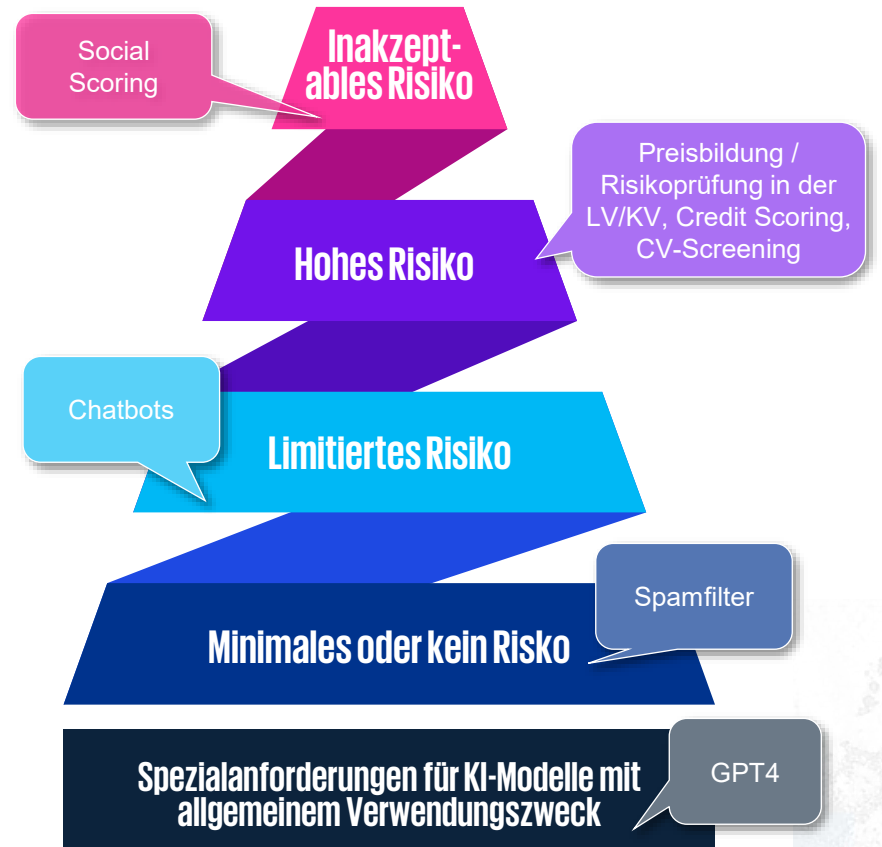
Übersicht: EU AI Act

- Der AI Act soll die **Sicherheit und Vertrauenswürdigkeit („Trustworthy AI“)** von KI-Systemen auf dem EU-Markt gewährleisten. Dazu wurden harmonisierte Standards für Entwicklung, Inverkehrbringung und Einsatz geschaffen.
- **KI Definition:** "KI-System" ist ein maschinengestütztes System, das für einen autonomen Betrieb ausgelegt ist und nach seiner Inbetriebnahme anpassungsfähig sein kann.
- **Risikobasierter Ansatz** und Standards für verschiedene Risikostufen:
 - **Hohes Risiko:** Strenge Anforderungen an Genauigkeit, Fairness, Risikomanagement, Governance, menschliche Aufsicht und Zertifizierung
 - **Limitiertes Risiko:** Transparenzpflicht und Hinweis, dass Nutzer mit einer KI interagieren, sowie Möglichkeit menschlicher Eingriffe
- **Governance:** Verantwortlichkeiten klären, Risiken bewerten und eine KI Governance etablieren
- **Literacy:** Sicherstellung von AI Literacy („KI-Kompetenzen“)

Zeitstrahl



Risikoklassen im EU AI Act



Cloud Souveränität ist kein Hype-Thema, sondern ein akutes Handlungsfeld

Was ist Souveränität?

Digitale Souveränität bezeichnet die **Fähigkeit** von Unternehmen, ihre **Prozesse eigenverantwortlich, sicher und autonom zu gestalten**, unabhängig von der eingesetzten Technologie und beauftragten IKT-Dienstleistern.

67%

Die Finanzdienstleister würden bis zu 20%+ **höhere Kosten** für eine alternative EU-Cloud akzeptieren¹



65%

Fordern eine **konkurrenzfähige** deutsche Cloud²



46%

Suchen aktiv am Markt nach **alternativen** (europäischen) Lösungen²



1) KPMG FS Cloud Monitor 2025



© 2026 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.

Der Handlungsdruck auf den Markt steigt:

- I Das unkalkulierbare Eintrittsszenario von geopolitischen Risiken wird immer höher.
- II Risikoszenarien und damit verbundene Maßnahmen sollten definiert und umgesetzt werden, bevor diese eintreten.
- III Die Kapazitäten souveräner Anbieter sind endlich und deutlich geringer als die der US-Hyperscaler.



Es sind **zeitnah Maßnahmen** zu ergreifen, um die **Handlungsfähigkeit** sicherzustellen!

2) Bitkom Cloud Report 2025

03

**Regulatorik & IT-
Modernisierung**



Regulatorik als Enabler wirksamer IT-Modernisierung

01

Klare Governance & Verantwortlichkeiten

- **Klar, gelebte Verantwortlichkeiten** über alle IKT-Themen hinweg
- **Aktive Einbindung** des Leitungsorgans
- **Regelmäßige Überwachung** von Strategieumsetzung und Wirksamkeit des IKT-Risikomanagement

02

Wirksamkeit statt reiner Dokumentation

- **Dokumentation** schafft Transparenz und Nachvollziehbarkeit
- Entscheidend ist die **tatsächliche Umsetzung** im Alltag
- **Regelmäßige Überprüfung** der Wirksamkeit von Maßnahmen

03

Proaktive Resilienz & hohe Datenqualität

- **Vorausschauendes Handeln** statt reaktiver Schadensbewältigung
- **Regelmäßige Tests**, Lernen aus Vorfällen, offene Fehlerkultur
- **Datenqualität** (Aktualität, Vollständigkeit, Konsistenz) als Erfolgsfaktor

04

Integrierte & risiko-orientierte Steuerung

- Sicherstellung **aktueller und konsistenter** Prozesse, Kontrollen und Inventare
- Fokus auf **kritische Services** und Abhängigkeiten
- **Verzahnung** technischer und organisatorischer Maßnahmen



Gap-Analysen und Reifegradbewertungen machen Schwachstellen in der operationellen Resilienz sichtbar und ermöglichen eine **zielgerichtete Priorisierung** der IT-Modernisierung

04

**Finanzierung von IT-
Transformationsprojekten**



Transformation erfordert klare Prioritäten – nicht nur mehr Kapital

Finanzierungsherausforderungen in der Assekuranz



Gesetzlich begrenzte Fremdkapitalaufnahme



Kapitalbindung unter Solvency II



Fokus auf Kostenquoten für Wettbewerbsfähigkeit



Erwartungshaltung der Aufsicht für Kostenkontrolle

Befragte Versicherungsvorstände

75%

wollen ihre Kosten bis 2030 um mindestens 10% senken

25%

haben in der Vergangenheit Transformationen wirklich erfolgreich umgesetzt

Warum scheitern Transformationen?



Strukturelle Komplexität der IT-Landschaft



Fehlende funktionsübergreifende End-to-End-Prozesse



Silo-Governance verhindert Skalierung



Priorisierung nicht am Wertbeitrag ausgerichtet



Transformation wird als IT-Projekt statt als Unternehmensagenda geführt



Transformation wirkt nur, wenn sie Technologie, Operating Model und Kultur gleichzeitig adressiert.

Quellen: KPMG-Studie *Insurance Transformation: The new agenda* (2025); KPMG-Lünendonk-Studie *Operational Excellence als Schlüssel für eine erfolgreiche digitale Transformation* (2024)

Sechs Hebel für eine effiziente Transformation

Klares Zukunftsbild formulieren

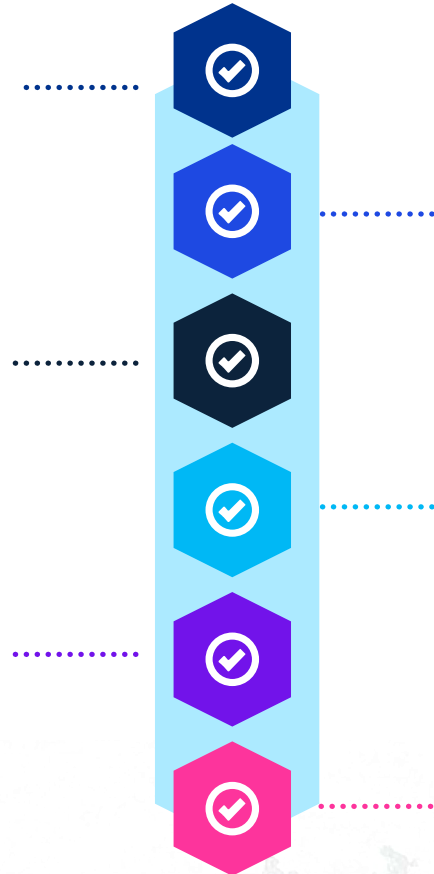
- **Kosten- und Transformationsziele** klar quantifizieren und aufeinander abstimmen
- **Erfolgsmessung** (KPIs) und Meilensteine definieren
- **Total Cost of Ownership** berücksichtigen

Kostentreiber optimieren

- **Komplexität reduzieren** (IT-Legacy, Schnittstellen, Varianten)
- **End-to-End Prozesse** stabilisieren und automatisieren
- **Produktivität realisieren** (nicht nur „Kosten kürzen“)

Skalierungsmöglichkeiten nutzen

- **„Mission Control“**: Transparenz über Portfolio schaffen
- **Zentral steuern vs. dezentral umsetzen**
- **Konzernweite Konsolidierung und Harmonisierung** von Systemen



Transformationsstrategie festlegen

- **Softwareaktivierung vs. Lizenzmodelle**
- **On-Premise vs. Cloud-Lösungen**
- **Priorisieren & koordinieren** statt paralleler Einzelinitiativen (kein Big Bang, sondern inkrementell)

Investitionsschwerpunkte definieren

- **Daten & Analytics** als Steuerungsbasis ausbauen
- **Prozesse redesignen** vor Tool-/Plattform-Entscheidung
- **Skills & Change-Fähigkeit** gezielt finanzieren

Finanzielle Entlastungen schaffen

- **Reinvestitions-Logik verankern**: Einsparungen finanzieren nächste Welle
- **Value-Tracking**: Nutzen, Risiko, Qualität messbar machen
- **Leadership-Accountability** für Ergebnis & Umsetzung verankern

➤➤ Finanzierung entsteht insbesondere durch Effizienzgewinne und eine strategische Priorisierung.

**ACI-Abonnement
für Einladungen,
Veröffentlichungen und
Fortbildungshinweise
unter:**

**[audit-committee-
institute.de/abo](https://audit-committee-institute.de/abo)**

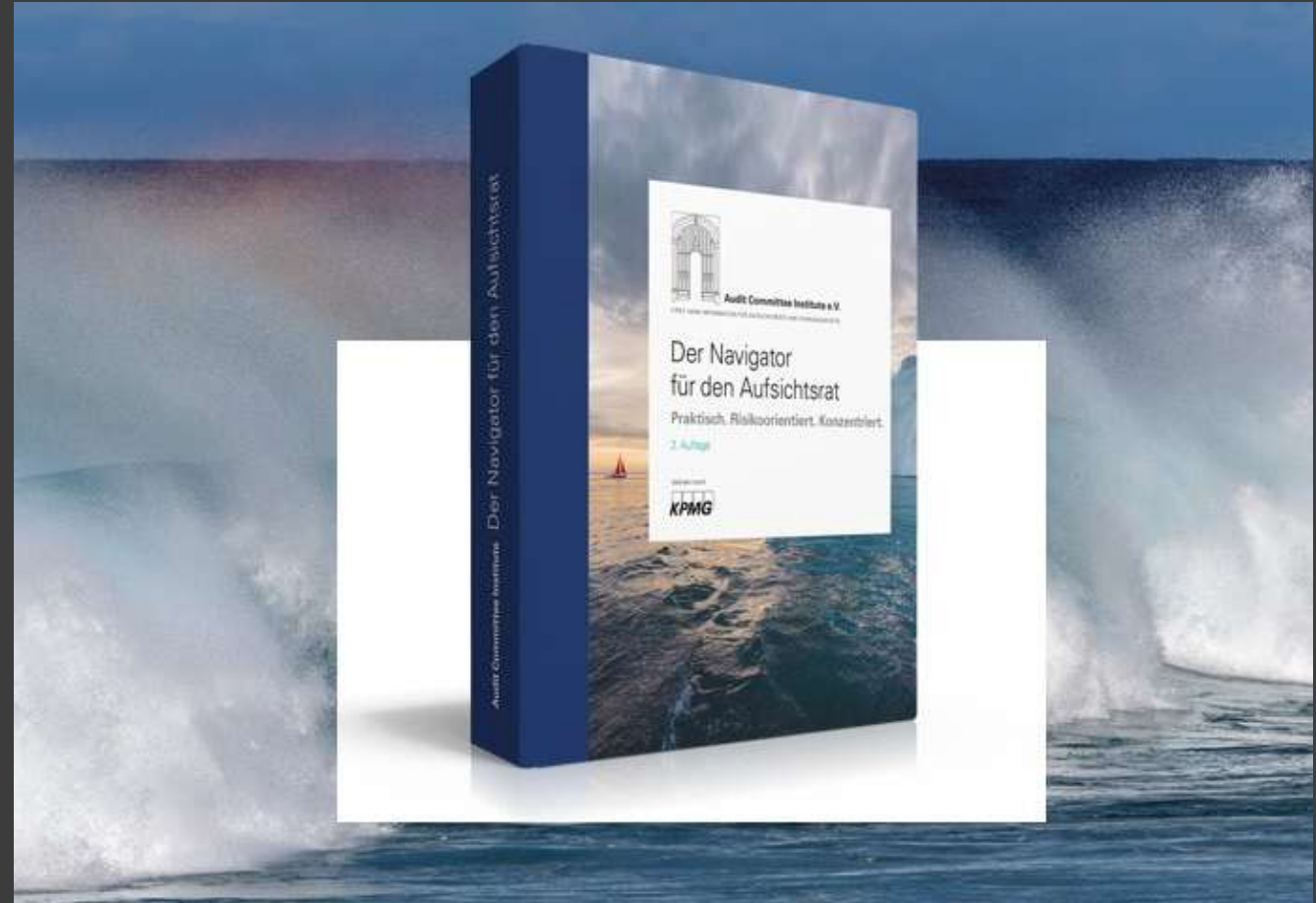


**Vielen
Dank!**

Der Navigator für den Aufsichtsrat 2. Auflage

Jetzt bestellen!

Print oder ePub.





Audit Committee Institute e.V.

Anschrift:

Audit Committee Institute e.V. T +49 9587-3040
THE SQUAIRE F +49 1802 11991-3040
Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main aci@kpmg.de

Sitz: Frankfurt am Main

Vereinsregister: Frankfurt am Main VR 13677

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.



Gefördert durch

KPMG