

Audit Committee Quarterly

I/2026

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

Audit Committee
Institute e.V.

Gefördert durch



Bürokratie

»I WOULD PREFER NOT TO.«

Herman Melville



Bürokratie und Zukunftsfähigkeit

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden anspruchsvoller, zugleich wächst die regulatorische Komplexität auf EU- und nationaler Ebene. Hinzu kommt, dass Deutschland dazu neigt, europäische Vorgaben überzuerfüllen („Gold Plating“) und sich Belastungen dadurch verstärken. Während Unternehmen somit seit Jahren an die Grenzen des Leistbaren geraten, entsteht in der politischen Debatte mitunter der Eindruck, als handle es sich lediglich um punktuelle Nachsteuerungen. Tatsächlich jedoch stehen wir an einem Wendepunkt: Die Welt ist im Umbruch – und Europa ringt damit, Regelwerke zu verschlanken, die es zuvor selbst mit großer Detailtiefe geschaffen hat. Wie im Zauberlehrling entfaltet Regulierung eine Eigendynamik, die sich kaum noch steuern lässt. Die Erkenntnis ist vorhanden, doch gehandelt wird zu selten.

Bürokratie ist dabei ein zweischneidiges Schwert. Sie schafft Verlässlichkeit, Transparenz und faire Wettbewerbsbedingungen und ist damit ein zentraler Pfeiler unseres Rechtsstaats. Gleichzeitig verursacht sie erhebliche Kosten. Der Nationale Normenkontrollrat beziffert die direkten Bürokratiekosten für Unternehmen auf rund 65 Mrd. Euro jährlich, unter Berücksichtigung entgangener Wirtschaftsleistung ergeben sich laut ifo Institut sogar 146 Mrd. Euro pro Jahr. Bürokratie ist damit längst zu einem zentralen Standortfaktor und strategischen Thema geworden – für Staat und Wirtschaft gleichermaßen.

Neben der Rechtsetzung ist aber vor allem der Verwaltungsvollzug von Bedeutung. Unterschiedliche Auslegungen von Vorschriften, etwa zwischen nationalen und internationalen Standorten, erhöhen die Komplexität für Unternehmen erheblich. Rechtssicherheit entsteht so nicht allein durch Gesetze, sondern maßgeblich durch deren konsistente Anwendung. Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass erhebliche Entlastungen möglich sind, etwa durch den Verzicht auf unnötige Dokumentationsanforderungen oder eine stärker digitale und risikoorientierte Umsetzung bestehender Vorgaben.

Die aktuelle Reformdebatte zeigt: Der politische Wille zum Bürokratieabbau ist grundsätzlich vorhanden. Doch solange sich Institutionen schwer tun, die eigene Regelungstiefe kritisch zu hinterfragen, bleibt Entlastung ein Projekt mit angezogener Handbremse. Warum sollte sich ein System aus sich selbst heraus beschneiden? Notwendig ist ein grundsätzlicher Perspektivwechsel: weniger Detailsteuerung im Vorfeld, mehr risikobasierte Kontrolle im Nachgang sowie ein ausgewogeneres Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle. Dazu gehört auch ein neues Risikoverständnis: Nicht jede theoretische Unsicherheit muss durch zusätzliche Regulierung abgesichert werden.

Digitalisierung ist ein zentraler Hebel, entfaltet ihre Wirkung jedoch nur, wenn Prozesse auch grundsätzlich hinterfragt werden – andernfalls entsteht digitale Bürokratie. Ebenso entscheidend ist eine veränderte Verwaltungskultur: mehr Vertrauen zwischen Staat und Unternehmen sowie eine stärkere Einbindung der Praxis, etwa durch neue Dialogformate. Bürokratieabbau ist damit eng mit der Staatsmodernisierung verknüpft – und erfordert den aktiven Dialog zwischen Politik, Verwaltung und Praxis.

Diese Quarterly-Ausgabe beleuchtet die Zusammenhänge aus unterschiedlichen Perspektiven und zeigt Wege auf, wie Bürokratie wirksam reduziert und staatliches Handeln zukunftsfähig gestaltet werden kann.

Deutlich wird: ohne entschlossenen Bürokratieabbau wird es kein nachhaltiges Wachstum, wenig Innovation – und keine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit und damit Zukunftsfähigkeit des Standorts Deutschland geben.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Herzliche Grüße

Mathias Oberndörfer

Bereichsvorstand Öffentlicher Sektor & Law
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



- 2 **EDITORIAL**
Mathias Oberndörfer

**SCHWERPUNKT
BÜROKRATIE**

- 6 Die Kosten der Bürokratie
Prof. Dr. Oliver Falck und Christian Pfaffl
- 10 Der Wert guter Verwaltung
Prof. Dr. Berthold Vogel
- 12 Bürokratie: Mehr Teilkasko wagen!
Prof. Dr. Stephan Höfer
- 14 Praxistaugliche Gesetze statt teurer Bürokratie: Wie bessere Regulierung Umsetzungskosten senkt – und was Deutschland von anderen lernen kann
Garrelt Duin
- 17 **IN EIGENER SACHE**
Masterclass Aufsichtsrat
Meet. Eat. Study.
- 18 Effizienzgewinne durch Staatsmodernisierung: Warum Verwaltungsqualität der neue Standortfaktor ist
Prof. Dr. Alexander S. Kritikos
- 20 „1:1-Umsetzung“ oder „Gold-Plating“? Warum die Debatte um Bürokratieabbau oft an der Realität vorbeigeht
Prof. Dr. Ulrich Stelkens
- 21 Entbürokratisierung braucht Kulturwandel – sonst bleibt sie Stückwerk
Philipp Kuscher (M.A.),
Prof. Dr. Mascha Will-Zocholl und
Prof. Dr. Tino Schuppan
- 24 Bürokratie als Standortrisiko: Gezielte Entlastungen können Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit stärken
Clemens Fabian Gruben, Dr. Jasmina Kirchhoff,
Dr. Armin Mertens und Fearghal Raison

- 28 Bürokratie im Unternehmen: Problemfelder und Lösungsideen
Prof. Dr. Ronald Gleich

BÜROKRATIE – AKTUELLE REGULATORIK

- 30 Europäische und nationale Maßnahmen zur Entbürokratisierung – Wesentliches im Überblick
Zusammengestellt von Dr. Astrid Gundel
- 36 Flexibler berichten, verantwortungsvoll entscheiden: die CSRD- und ESRS-Erleichterungen im Überblick
Stefanie Jordan und Jonathan Radomski
- 40 Klimatransitionspläne als strategischer Erfolgsfaktor – auch nach dem Omnibus-I-Paket unverzichtbar
Jan-Frederik Konerding, Armina Schädle,
Klaus Lehl und Berit Schwarz
- 42 CSDDD-Reform entlastet Unternehmen kurzfristig, doch Lieferkettenrisiken bleiben bestehen
Dr. Thomas Uhlig und Eun-Hye Cho
- 44 EU-CO₂-Grenzausgleichsmechanismus im Spannungsfeld von Regulierung, Kosten und Bilanzierung – Handlungsfelder für Unternehmensorgane
Tobias Adelfang, Katharina Beck und Christian Holthuis
- 47 **IN EIGENER SACHE**
Online-Fortbildung »ACI-Montag«
- 48 Neuerungen bei der EU-Entwaldungsverordnung (EUDR) und Ausblick zur Umsetzung
Stephan Freismuth und Dr. Thomas Uhlig
- 50 Warum Demokratie, Klimaschutz, Wohlstand und Frieden nur gemeinsam gelingen
Prof. Dr. Dr. Felix Eckardt
- 52 Cybersicherheit wird zur Chef:innensache – Wie NIS-2 die Erwartungen an Leitungs- und Aufsichtsorgane neu ordnet
Isabella Agraz und Dr. Matthias Störing

56 **Warum die EU eine DSGVO-Modernisierung braucht**

Axel Voss und Lena Timm

58 **Sind Stablecoins ein Risiko für die Stabilität der Finanzmärkte?**

Dr. Markus Demary und Niklas Taft

INTERNATIONAL BUSINESS OUTLOOK

60 **Deutsche Unternehmen blicken optimistisch nach Mittel- und Osteuropa: Steigende Geschäfts- und Umsatzerwartungen trotz politischer Risiken**

Andreas Glunz

STANDPUNKT

64 **Quo vadis Kodex? – Zukunftsfähige Selbstregulierung braucht Glaubwürdigkeit und Marktanschluss**

Anke Sänger-Zschorn und Hendrik Schmidt

67 **Stärke durch Prinzipien**

Dr. Daniela Favoccia

FAMILIENUNTERNEHMEN

70 **Der Beirat als Instrument der Veränderung**

Ulrich Schmidt

DIGITALISIERUNG / KI

72 **Schatten-KI: Eine strategische Herausforderung für Vorstand und Aufsichtsrat**

Dr. Stefan Ebener und Dr. Willi Schoppen

AKTUELLE RECHTSPRECHUNG

76 **Ad-hoc-Publizität: BGH plädiert für Wissensorganisationspflicht**

Prof. Dr. Christoph Teichmann

80 **Aufsichtsrat muss Informationen vom Vorstand aktiv einfordern**

Dr. Astrid Gundel

82 **KURZMELDUNGEN**

Zusammengestellt von Dr. Astrid Gundel

CORPORATE GOVERNANCE AKTUELL

84 **„Here comes EU Inc. – the 28th Regime“**

Prof. Dr. Christoph Teichmann

FINANCIAL REPORTING UPDATE | TAX

88 **Sachverstand in Prüfungsausschüssen**

Prof. Dr. Klaus Ruhnke

90 **Anhebung der Mindest-Gewerbesteuer zum 1. Januar 2027 geplant**

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

92 **Abgabe des ersten Mindeststeuerberichts im Sommer 2026 – Vereinfachungen durch Side-by-Side Package**

Anja Pösl

95 **Impressum**

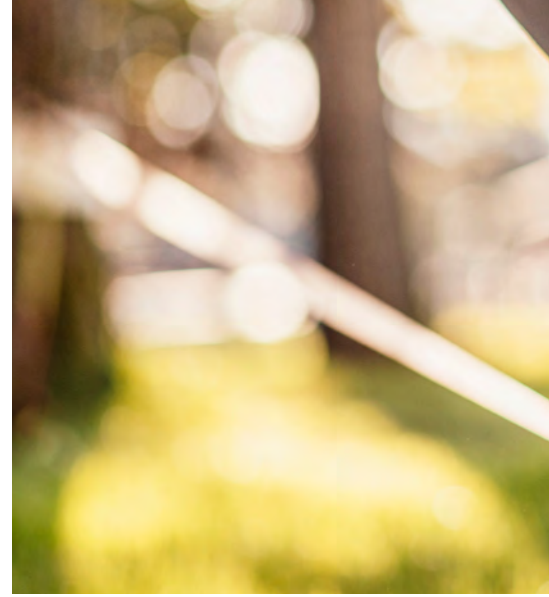
96 **PUBLIKATIONEN**

98 **AUSGEWÄHLTE ZEITSCHRIFTENARTIKEL**

99 **Bestellformular**

Die Kosten der Bürokratie

Autoren: **Prof. Dr. Oliver Falck** und **Christian Pfaffl**



Prof. Dr. Oliver Falck ist seit 2014 Leiter des ifo Zentrums für Innovationsökonomik und Digitale Transformation und ist seit 2011 Inhaber des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Empirische Innovationsökonomik an der LMU München. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen Innovationsökonomik, Ökonomie der Digitalisierung, Regional- und Stadtökonomie sowie Empirische Wirtschaftsforschung.



Christian Pfaffl, M. Sc., ist seit 2020 Fachreferent am ifo Zentrum für Innovationsökonomik und Digitale Transformation. Zu seinen Themenschwerpunkten zählen Digitalisierung und Innovation, Strukturwandel sowie regionalökonomische Fragestellungen.

Bürokratie: Ein zweiseitiges Schwert

Bürokratie bezeichnet eine Organisationsform, die durch Entscheidungen auf Basis klarer Vorgaben und planbarem Verwaltungshandeln innerhalb festgelegter Strukturen gekennzeichnet ist. Sie sorgt für einen einheitlichen und transparenten Ordnungsrahmen, der gleichermaßen für alle Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen gilt. Entscheidungen wie zum Beispiel Genehmigungen werden nach einheitlichen Regeln getroffen. Dies ist grundsätzlich positiv, bildet den Kern eines Rechtsstaats und ist die Voraussetzung für einen fairen Wettbewerb. Der Begriff „Bürokratie“ ist jedoch negativ konnotiert, wenn eine übermäßige und zu kleinteilige Regulierungsdichte unnötigen Aufwand für Bürger*innen und Unternehmen nach sich zieht. Darüber hinaus wird häufig von Bürokratie gesprochen, wenn ineffiziente, langwierige und wenig serviceorientierte Verwaltungsprozesse gemeint sind.

In der öffentlichen Debatte in Deutschland wird seit langem ein Abbau der Bürokratie gefordert. Es wird oft argumentiert, dass die bürokratische Last das eigentliche wirtschaftliche Handeln erschwert, zusätzliche Kosten verursacht und die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft gefährdet. Eine Umfrage des ifo Instituts unter Wirtschaftsexpert*innen nennt überbordende Bürokratie mit großem Abstand das bedeutendste Standorthemmnis für Deutschland.¹

Bürokratiekosten vs. Erfüllungsaufwand

Zur Beantwortung der Frage, wie sich die messbare bürokratische Last in den letzten Jahren entwickelt hat, stehen grundsätzlich zwei offizielle Indikatoren zur Verfügung: der Bürokratiekostenindex und der Erfüllungsaufwand.

¹ Dörr et al., 2024



Die Bürokratiekosten messen also die Aufwände zur Erledigung des klassischen Papierkrams, wohingegen im Erfüllungsaufwand auch Aufwände berücksichtigt werden, „die zum Beispiel durch Überwachungsmaßnahmen, Anpassungen von internen Prozessabläufen und Beschaffungen von Waren- und Sachleistungen entstehen.“² Abbildung 1 zeigt die Entwicklung des Bürokratiekostenindex (BKI) seit seiner Einführung im Jahr 2012. Entgegen der öffentlichen Wahrnehmung ist dieser seit 2015 zumeist unter seinem Niveau von 2012 geblieben und in den vergangenen Jahren weiter gesunken. Der Beschluss verschiedener Regelungen wie der elektronischen Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung oder der verpflichtenden E-Rechnung im Business-to-Business-Bereich (B2B) hat zu einem Absinken des BKI geführt. Nach einem Allzeittief im Jahr 2024 hat die Ausweitung der Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSR-Richtlinie) im September 2025 zum größten Anstieg des Bürokratiekostenindex durch ein einziges Vorhaben seit seiner Messung geführt. Die Entwicklung des BKI zeigt auch dessen Grenzen auf. Denn die Bürokratiekosten messen lediglich den klassischen „Papierkram“ und lassen die Perspektive der öffentlichen Verwaltung sowie der Bürger außen vor.³ Um diese Lücke zu schließen, wird seit 2011 der Erfüllungsaufwand gemessen. Dieser wiederum ist seitdem insbesondere für die Wirtschaft und die Verwaltung stark angestiegen (Abbildung 2).

- Der **Erfüllungsaufwand** bezeichnet nach Definition des Nationalen Normenkontrollrats (NKR) den „messbaren Zeitaufwand und die Kosten, die eine neue Regelung für die Normadressaten Bürgerinnen und Bürger, Wirtschaft und öffentliche Verwaltung unmittelbar auslöst oder einspart. Dabei kann es sich sowohl um einmalige als auch um laufende Be- und Entlastungen handeln.“
- Die **Bürokratiekosten** hingegen sind eine Teilmenge des Erfüllungsaufwands der Wirtschaft und bezeichnen nach NKR-Definition „die Verpflichtung der Unternehmen, Daten oder sonstige Informationen für Behörden oder Dritte zu beschaffen, verfügbar zu halten oder zu übermitteln.“

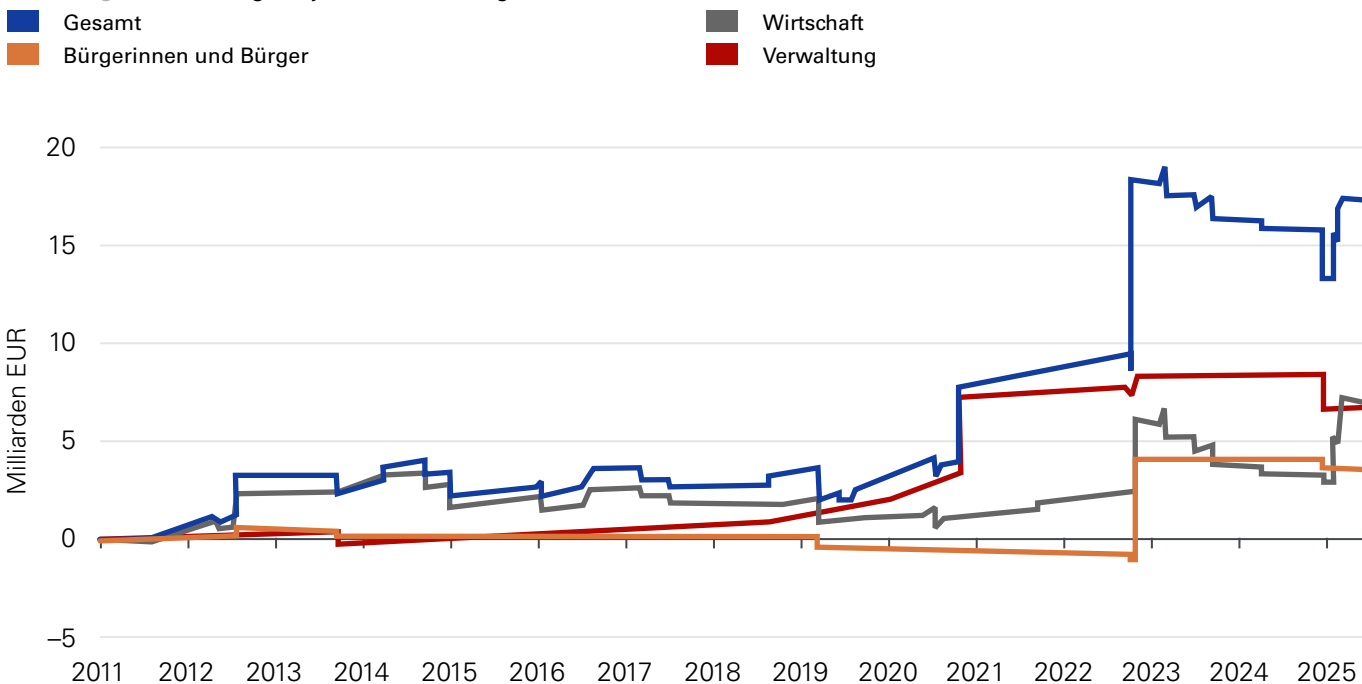
² vgl. Statistisches Bundesamt, 2026
³ vgl. Gerls und Kuhlmann, 2024

Abbildung 1: Bürokratiekostenindex



Quelle: Statistisches Bundesamt 2026/© ifo Institut

Abbildung 2: Entwicklung des jährlichen Erfüllungsaufwands



Quelle: Normenkontrollrat/© ifo Institut

Grenzen der Bürokratiekostenmessung

Auch wenn Bürokratiekosten und Erfüllungsaufwand breite Maße sind, geben sie nur die direkt messbaren Kosten für die Wirtschaft wieder. Denn durch Bürokratie entstehen auch indirekte Kosten. Ein Beispiel hierfür sind indirekte Kosten für Dritte im Falle des Lieferkettengesetzes (LkSG). Dies betrifft zwar meist nur größere Unternehmen, allerdings kann durch das Gesetz auch in kleineren Unternehmen bürokratischer Aufwand entstehen, wenn diese an vom Lieferkettengesetz betroffene Großunternehmen liefern. Ein weiteres Beispiel für indirekte Kosten sind die Opportunitätskosten der Bürokratie. Sie entstehen, wenn in Unternehmen Ressourcen für die Erfüllung von Bürokratie aufgewendet werden und damit nicht in produktiveren Tätigkeiten eingesetzt werden können. Im Extremfall kann es dann sein, dass Unternehmen aufgrund überbordender Bürokratie aus dem Markt ausscheiden beziehungsweise gar nicht erst eintreten.

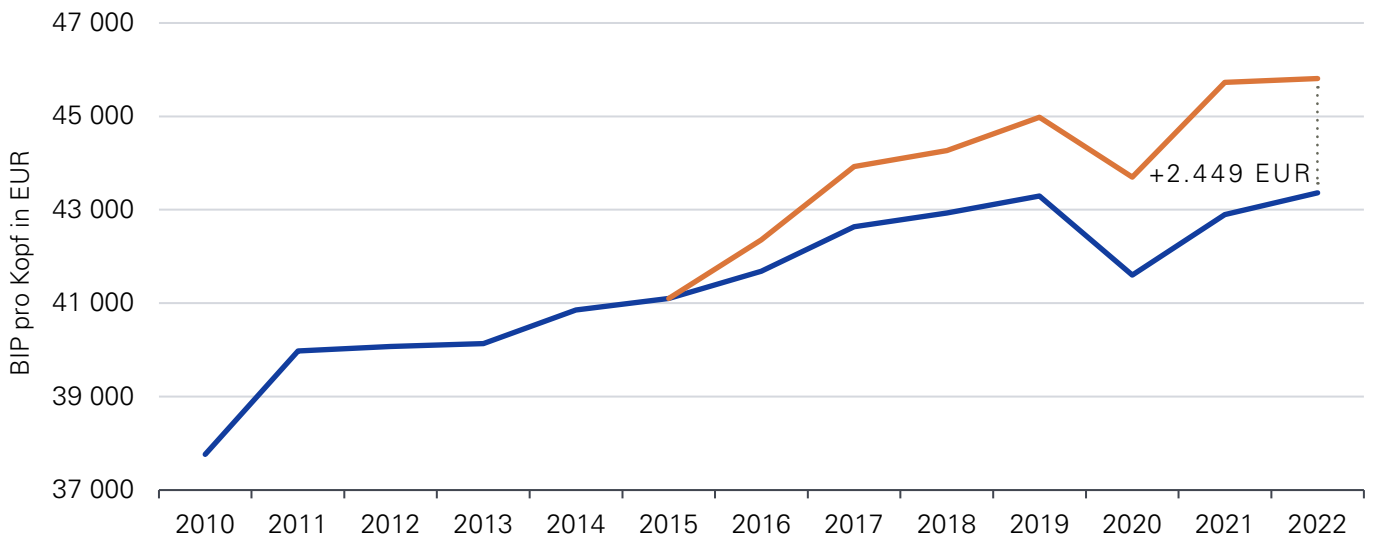
Studie belegt: Zu hoher Bürokratieaufwand kostet Wachstum

Um die Datenlücke der internen Kosten zu schließen, hat das ifo Institut in einer Studie geschätzt, wie hoch die gesamtwirtschaftlichen Bürokratiekosten sind.⁴ Dazu wurde berechnet, um wie viel höher das reale Bruttoinlandsprodukt (BIP) ausfallen könnte, wenn Deutschland wirksam Bürokratie abbauen würde. Darunter fallen unter anderem Maßnahmen zur Reduzierung von Verwaltungs- und Regularisanforderungen. Abbildung 3 zeigt die Ergebnisse dieser Schätzung: Hätte Deutschland im Jahr 2015 einen grundlegenden Bürokratieabbau umgesetzt, wäre das reale BIP pro Kopf im ersten Jahr nach der Reform um 673 EUR gestiegen. Dieser Effekt wäre bis zum Jahr 2022 auf insgesamt 2.449 EUR mehr BIP pro Kopf gestiegen. Insgesamt belaufen sich die Bürokratiekosten in Form von entgangener Wirtschaftsleistung für Deutschland auf rund 146 Milliarden EUR pro Jahr. Um die geschätzte Entwicklung des deutschen BIP pro Kopf aus Abbildung 3 zu erreichen, bedürfe es einer Reduktion des Bürokratieaufwands in Deutschland auf das Niveau Schwedens. Zum Vergleich: In Deutschland ist der Erfüllungsaufwand pro Jahr für Steuererklärungen fast doppelt so hoch wie in Schweden (Deutschland: 218 Stunden, Schweden: 122 Stunden). In Deutschland sind sechs bürokratische Vorgänge notwendig (52 Stunden), um Immobilieneigentum anzumelden, während in Schweden nur ein Vorgang genügt (7 Stunden).

4 Falck et al., 2024

Abbildung 3: Entgangene Wirtschaftsleistung durch Bürokratieaufwand in Deutschland

■ tatsächliche Entwicklung
■ geschätzte Entwicklung



Quelle: Falck et al., 2024/© ifo Institut

Grundlegender Paradigmenwechsel nötig

Die Ergebnisse der ifo-Analyse bestätigen die vermuteten Vorteile einer schlanken Bürokratie: Deutschland entgeht wirtschaftliche Leistung durch zu hohe Bürokratiebelastung. Auch die Bedeutung der digitalen Verwaltung in der Studie untermauert: Digitalisierung kann dazu beitragen, bürokratische Prozesse effizienter zu gestalten und dadurch Wirtschaftswachstum zu generieren. Damit bedarf es einer zweigleisigen Strategie:

1. Bürokratie muss grundlegend verschlankt und effizienter gestaltet werden.
2. Unverzichtbare bürokratische Prozesse müssen vereinfacht und vollständig digitalisiert werden.

Die Ergebnisse der ifo-Studie zeigen vor allem, dass es eines **umfassenden** Bürokratieabbaus bedarf, um von den Vorteilen einer schlanken Bürokratie zu profitieren. Einzelmaßnahmen zur Bürokratiereduktion sind dabei zwar ein Schritt in die richtige Richtung. Vielmehr komme es jedoch darauf an, einen grundlegenden Paradigmenwechsel einzuläuten, etwa von umfassenden Berichts- und Dokumentationspflichten hin zu mehr Vertrauen in unternehmerisches Handeln, validiert durch stichprobenmäßige Kontrollen.

LITERATURHINWEISE

Dörr, L., Gründler, K., Heil, P., Potrafke, N., & Wochner, T. (2024). Experteneinschätzungen zum globalen Standortwettbewerb. ifo Forschungsberichte, 142.

Falck, O., Guo, M. G., Pfaffl, C. (2024). Entgangene Wirtschaftsleistung durch hohen Bürokratieaufwand. ifo Studie im Auftrag der IHK für München und Oberbayern.

Gerls, F., Kuhlmann, S. (2024). Die Kosten der Bürokratie: Zwischen Messung und Realität. ifo Institut München. ifo Schnelldienst, 77(11).

Statistisches Bundesamt (2026). Bürokratiekostenindex – Bürokratie messbar machen. Aufgerufen am 24.2.2026. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Buerokratiekosten/Erfaellungsaufwand/buerokratiekostenindex.html#110148>.

Der Wert guter Verwaltung

Autor: **Prof. Dr. Berthold Vogel**

Studiert man die Gazetten, hört aufmerksam den politischen Statements in den Talkshows zu und scrollt sich durch das Netz, dann gewinnt man den Eindruck, dass mit dem Bürokratieabbau das Zauberwort zur Linderung aller sozialen Gebrechen gefunden ist. Wer auch immer das Gemeinwesen oder den Staat retten möchte, sieht in der Bürokratie, in der „Herrschaft der Verwaltung“, die Mutter aller Probleme. Wer zum Kampf gegen die Bürokratie aufruft, darf sich des Beifalls von allen politischen Seiten sicher sein. Der Blick muss daher gar nicht nach Argentinien oder in die USA schweifen, um eine politisch erfolgreiche Kultur des Ressentiments gegen die Verwaltung zu finden. Wir sehen dort nur besonders radikale Beispiele einer herrschenden Bürokratiekritik, die jede Art von Verwaltung und staatlicher Aktivität verachtet, solange sie nicht ihren eigenen Interessen dienen.

Auf der anderen Seite kann kein Zweifel daran bestehen, dass in unseren Behördenfluren der Amtschimmel allzu oft und sicher auch allzu laut wiehert. Alle kennen den verzweiferten Kampf mit

unverständlichen Formularen, unerbringbaren Nachweisen und unübersichtlichen Aktenläufen. Das Vergaberecht quält alle – vom Handwerksmeister bis zur Kulturmanagerin. Aber ist es angemessen, allein mit Ressentiment und Bürokratiekritik auf die Verwaltung zu reagieren? Wird das der Bedeutung öffentlicher Leistungen in einer demokratischen Gesellschaft gerecht? Ist es fair, dass Politik, die die Gesetze schafft, diejenigen, die sie auszuführen haben, gebetsmühlenartig als zu träge und zu ineffizient rügt? Und was ist eigentlich von all den Betrieben und Branchen zu halten, die zwar um keine Subventionsidee und keinen Hilferuf nach dem Staat verlegen sind, aber in der Öffentlichkeit wortreich von ihrer bürokratischen Überforderung zu berichten wissen?

Interessant an alledem ist ja, dass kaum jemand mehr nach Sinn und Zweck des Verwaltungshandelns fragt. Der Nutzen und der gesellschaftliche Gewinn, den eine rechtsstaatlich verankerte Verwaltung für die Bürgerinnen und Bürger erbringt, ist kein Thema. Klar, Bürokratie und Verwaltung bleiben eine Zumutung, denn sie stellen das Universale vor das Partikulare. Der Egalisierungseffekt der demokratischen Verwaltung wird dann zur Last, wenn die eigenen Interessen nicht im Vordergrund stehen. So sind die Funktionsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung und ihre Zukunftsfestigkeit, also ihre personelle und finanzielle Ausstattung, die Basis einer demokratischen Gesellschaft. Und in einer Demokratie, die rechtsstaatliche Prinzipien zur Grundlage hat, herrschen eben nicht das Recht des Stärkeren, sondern Gesetz und allgemeinverbindliches Regelwerk.

Und könnte man nicht – um ein extremes Beispiel zu wählen – davon ausgehen, dass eine gut funktionierende, pflichtbewusste und gewissenhafte Verwaltung mit bürokratischem Aufwand, mit allerlei Papierkram und mit lästiger Aufsichtspflicht hätte verhindern können, dass in der Neujahrsnacht in Crans-Montana junge Menschen verbrennen und sterben mussten? Vermutlich schon! Zugegeben, wir dürfen mit solcherlei Beispielen Bürokratie und



Verwaltung nicht gegen jede Form von Kritik immunisieren. Das wäre verfehlt. Aber das Extrembeispiel macht eben doch deutlich, dass eine Verwaltung, die auf die Durchsetzung von Regeln drängt, die allen zugutekommen, ein wertvolles öffentliches Gut sein kann.

Im gesellschaftlichen Alltag gilt: Verwaltung und öffentliche Güter, die Organisation und Gewährleistung von Gesundheit und Bildung, die Aufmerksamkeit auf innere und äußere Sicherheit sowie die Gestaltung der sozialen und technischen Infrastruktur sind wesentliche Voraussetzungen des Miteinanders, des sozialen Ausgleichs und der demokratischen Kultur. Und auch die wirtschaftlich Aktiven in unserer Gesellschaft, die Handwerksbetriebe und Start-ups, die Mittelständler und die lokalen Dienstleister profitieren von einer Verwaltung, die handlungs- und leistungsfähig ist. Die Beurteilung des Verwaltungspersonals als bürokratischer Wasserkopf und Schreibtischtäter ist angesichts der wachsenden Aufgaben, die der Exekutive von der Legislative auferlegt werden, nicht nur ungerecht, sondern sie nimmt auch den Wandel nicht wahr, der in der öffentlichen Verwaltung seit Jahrzehnten stattfindet. An vielen Stellen ist Verwaltung heute reflexiver, projekt- und kostenorientierter. Doch zugleich ist Verwaltung finanziell und personell immer unterversorgter.

Es ist schon eine bemerkenswerte Tatsache, dass zwar der Verwaltung insbesondere im kommunalen Bereich immer mehr Aufgaben zugewiesen werden – im Bereich der Migration, der Klimaanpassung, der Wirtschaftsförderung oder der sozialen Aufgaben. Zugleich werden ihr jedoch die Mittel entzogen. Verwaltung ist daher in vielen Fällen kein attraktiver Arbeitsplatz. Diese Entwicklung wird durch den demografischen Wandel noch verschärft. Rund ein Drittel der öffentlich Beschäftigten wird in den kommenden Jahren in den Ruhestand gehen. Die Folge ist bereits heute, dass Verwaltung immer langsamer wird und immer größere Schwierigkeiten hat, die anstehenden und vom Gesetzgeber auferlegten Aufgaben zu erfüllen. Auf diese Weise erfüllt sich wieder das gängige Vorurteil: Verwaltung ist zu langsam, zu träge und zu wenig leistungsorientiert. Der bürokratische Mehltau eben.

Was aber tun? Wie könnte man aus Verwaltungsmitarbeitern Virtuosen der Zukunft machen? Wie können wir eine Bürokratie schaffen, die unseren Zusammenhalt stärkt und die Bürgerinnen und Bür-



Prof. Dr. Berthold Vogel, geboren 1963 in Würzburg, ist geschäftsführender Direktor des Soziologischen Forschungsinstituts (SOFI) Göttingen an der Georg-August-Universität und Professor für Soziologie. Zudem unterrichtet er regelmäßig als Gastprofessor an der Universität St. Gallen. Er interessiert sich für die Fragen, was unsere Gesellschaft zusammenhält, welche Rolle dabei öffentliche Güter spielen und mit welcher Haltung und an welchen Orten diese Güter hergestellt und erbracht werden. Ein besonderes Augenmerk richtet Vogel auf die Kommunen. Denn dort findet sich nach seiner Überzeugung der zentrale Resonanzraum für gesellschaftliche Erfahrungen.

ger nicht mit umständlichen und langwierigen Prozessen nervt? Um Bürokratie und Verwaltung effizienter zu machen, muss man in sie investieren. Das mag paradox klingen, aber wenn wir eine leistungsfähige Verwaltung haben möchten, dann müssen wir Verwaltung und Bürokratie stärken. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bauamt, in der Sozialbehörde oder in der Wirtschaftsförderung benötigen Investitionen statt Schelte, politische Rückendeckung statt Ressentiment und attraktive Arbeitsplätze statt populistischer Sparmaßnahmen.

Statt wohlfeilem Bürokratiebashing sollten wir den Mut haben, einen kritischen, aber eben auch klaren Blick auf die Verwaltung und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu werfen. Dann werden wir sehen, dass allein der Ruf nach Bürokratieabbau keine einzige gesellschaftliche Herausforderung lösen wird. Wer Interesse an wirtschaftlicher Innovationskraft, sozialem Zusammenhalt und einer lebendigen Demokratie hat, sollte diejenigen stärken, deren Aufgabe die allgemeinen Anliegen und Angelegenheiten sind. Die Zukunft unserer Gesellschaft braucht keine Sündenböcke, sondern Virtuosen des Wandels. Doch Virtuosität hat Voraussetzungen. Diese Voraussetzungen zu schaffen, ist die Aufgabe von Politik und Wirtschaft. Wir können es uns mit Blick auf die Krisen und Herausforderungen unserer Zeit nicht leisten, den Wert guter Verwaltung gering zu schätzen. ←



Bürokratie: Mehr Teilkasko wagen!

Autor: **Prof. Dr. Stephan Höfer**

KI-generiert

Bürokratie ist selten einfach sinnlos. Meistens ist sie eine Antwort auf das Bedürfnis der Gesellschaft, alles richtig und möglichst gerecht zu machen. Sie soll überwachen, dass bestehende Regeln eingehalten werden, sie soll helfen, sachlich und fair zu entscheiden, wer einen Benefit erhält und wer nicht, es sollen nachvollziehbare Standards geschaffen werden, die Vetternwirtschaft und Korruption verhindern. Und da Menschen kreativ sind, finden sie immer wieder Ideen, Systeme auszunutzen, was dazu führt, dass die Bürokratie wieder erweitert und auch diesen Sonderfall abdecken wird. Bürokratie sichert zudem Entscheidungsträger ab, dass sie nicht für Missbrauch verantwortlich gemacht werden können.

Wer umgekehrt Bürokratie abbaut, geht ins Risiko. Entsteht jetzt Missbrauch, ist für alle anderen sofort sichtbar, wer dafür verantwortlich gemacht werden kann. Und wer will das schon. Also entscheidet man sich im Zweifel für die Sicherheit und damit für die Bürokratie. All dies lähmt unsere Gesellschaft, wir verwalten nur noch, gestalten aber nicht mehr, weil all diese Bürokratie dazu führt, dass Pragmatismus, spontane Entscheidungen und kreative Ideen gebremst werden.

Als krasses Gegenbeispiel habe ich ein Bild aus den ersten Tagen des Ukraine-Krieges vor Augen. Ein alter Mann (wahrscheinlich ohne Führerschein) fährt Lebensmittel (die weder geprüft sind noch gesetzliche Richtlinien erfüllen) mit einem

Auto (das keinen TÜV hat oder bekommen würde) an die Front, um die Soldaten mit Essen zu versorgen, ohne einen Vertrag geschlossen zu haben, der gerichtsfest ist. In dieser Situation versteht jeder, dass es ohne Bürokratie gehen muss, es ist eine Frage des schieren Überlebens. Trotzdem haben wir sofort vor Augen: Was passiert, wenn das Essen verdorben ist? Wer wird zur Rechenschaft gezogen, wenn dieser Mann auf der Fahrt einen Unfall baut, und wer kommt für den Schaden auf, wenn das Fahrzeug beschädigt wird?

Beide Extreme sind nicht gesund. Aber wir erkennen an diesem Beispiel, dass man sich Bürokratie leisten können muss wie eine teure Vollkasko-Versicherung. Bisher konnten wir es und wir haben die Suche nach Fairness, Transparenz und Sicherheit immer weitergetrieben, was in immer mehr Bürokratie mündete. Doch es wird zunehmend sichtbar, dass diese Phase ein Ende hat. Doch wie kommen wir aus unserem Hamsterrad wieder raus, vor allem in Zeiten von Shitstorm und Social Media?

Wir müssen meiner Ansicht nach als Gesellschaft wieder akzeptieren, ins Risiko zu gehen. Wir müssen Menschen deutlicher in die Eigenverantwortung bringen. Und wir müssen akzeptieren, dass Fehler und Missbrauch passieren werden. Wir müssen dafür sorgen, dass Menschen nicht um Erlaubnis fragen, um etwas auszuprobieren und zu experimentieren, sondern um Entschuldigung bitten, wenn es nicht funktioniert. Dieser Ansatz ist nicht neu, drückt es doch



Prof. Dr. Stephan Höfer, ist Professor an der ESB-Business School der Hochschule Reutlingen. Sein fachlicher Schwerpunkt liegt im Bereich der Optimierung von Produktions- und Geschäftsprozessen.

das US-amerikanische Denken aus, sich lieber für Ex-post-Sanktionen zu entscheiden, also eine Haftung, wenn etwas schief läuft, anstatt dem eher deutschen Denken zu folgen und Ex-ante-Schutz durch Bürokratie zu installieren.

Es ist das Menschenbild, das sich hinter diesen unterschiedlichen Ansätzen verbirgt. „Ex-ante“ geht von der Grundannahme aus, dass Menschen Systeme ausnutzen könnten und dies im Vorhinein verhindert werden muss. Wenn ein Missbrauch passiert, gehen wir davon aus, dass auch andere auf diese Idee kommen könnten, was durch Bürokratie proaktiv verhindert werden muss. Das hat drei wesentliche negative Konsequenzen:

- Erstens werden durch das Fehlverhalten Einzelner alle bestraft, indem sie zusätzliche Bürokratie erfüllen müssen. Dies erzeugt weder für das Unternehmen noch für die Gesellschaft einen Mehrwert, es wird als quälender unbefriedigender Mehraufwand wahrgenommen.
- Zudem stellt es alle Menschen unter einen Generalverdacht, der nur bei wenigen Personen berechtigt ist. Dieses demonstrative Misstrauen demotiviert, ja frustriert gerade Leistungsträger und vermittelt das Gefühl, dass es besser ist, nicht vom Gewohnten abzuweichen.
- Und drittens wird die Wahrscheinlichkeit immer größer, Fehler zu machen, da immer mehr Regularien berücksichtigt werden müssen und der Überblick verloren geht. Diese Unsicherheit, ausgedrückt in Sätzen wie: „Ich stehe mit einem Bein im Knast.“, „Ich habe heute mindestens zwei Regeln missachtet, und weiß noch nicht einmal welche.“, killt jede Innovation. Bevor ich ins Risiko gehe, lasse ich lieber alles beim Alten, denn dann ist die Wahrscheinlichkeit, dass ich keine Regularien verletze, am höchsten. In letzter Konsequenz ist es sogar noch schlimmer. Wenn ich schon ständig ungewollt Regeln missachte, dann kann ich dieses daraus resultierende Risiko direkt zu meinem Vorteil nutzen und bewusst die ein oder andere Regel kreativ übertreten. Dies führt dazu, dass weitere Bürokratie erforderlich ist, um auch dieses wieder zu verhindern. Das Hamsterrad dreht sich weiter.

In US-Amerika ist der Missbrauch wahrscheinlich auch nicht geringer als bei uns in Deutschland. Trotzdem wird hier eher der Ex-post-Ansatz umgesetzt. Die Grundannahme bezüg-

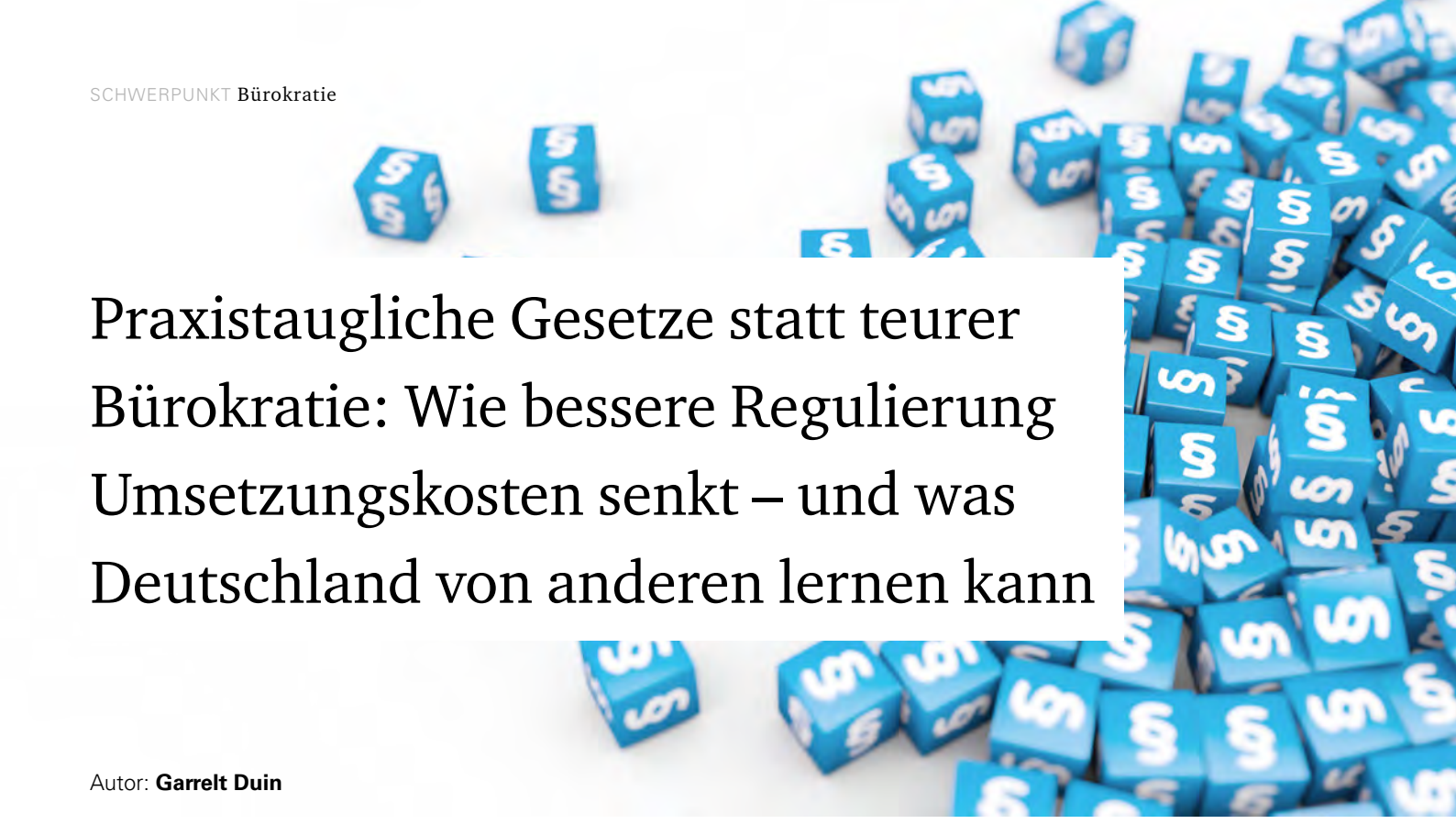
lich des Menschenbildes an sich ist positiv: Die meisten Menschen wollen im Sinne des Unternehmens oder der Gesellschaft handeln. Leider gibt es Ausnahmen. Aber nur diese werden bestraft, nicht alle. Das Management und die Gesellschaft verwendet die Energie nicht dafür, im Vorhinein alles zu verhindern, sondern im Nachhinein Fehlverhalten zu sanktionieren.

Diese Lösung klingt überzeugend, aber für dieses Denken wird eine völlig andere Risikoaffinität und -bereitschaft benötigt. Es weicht von der Vollkasko-Mentalität ab, die uns suggeriert, alle Risiken absichern zu müssen und abgesichert zu haben. Trotzdem ist dieser Ansatz aus meiner Sicht richtig.

Es ist wie im wahren Leben. Ich investiere viel Geld in eine Versicherung, nur um im Schadensfall zu erkennen, dass diese eine spezielle Besonderheit nicht abgedeckt ist. Also erhöhe ich die Versicherungsleistung um diesen Sonderfall, nur um im nächsten Fall zu erkennen, dass auch das nicht reicht. Dieses Vorgehen kann ich beliebig nach oben treiben, bis meine Ressourcen ein „Weiter so“ nicht mehr erlauben, und dennoch bleibt immer ein Restrisiko. Erinnert uns das nicht frappierend an den Umgang mit Bürokratie?

Doch was passiert, wenn wir jetzt bewusst auf einen Vollkasko-Schutz verzichten und nur eine Teilkaskoversicherung abschließen? Aus Erfahrung können wir sagen, dass dies sehr schmerzhaft sein kann. Was ist, wenn nach Kündigung einer Vollkaskoversicherung genau ein solcher Schaden auftritt, der dadurch gedeckt gewesen wäre? Und das größte Dilemma ist, dass für alle sichtbar ist, wer die Schadenshöhe hätte verringern können. Das muss man aushalten wollen, sowohl als Privatperson als auch im Management oder in der Gesellschaft. Trotzdem bin ich der Überzeugung, dass uns deutlich mehr Teilkasko gutstehen würde. Wie hat es ein Redakteur dieses Magazins so wunderbar auf mein Ukraine-Beispiel übertragen: „Wenn jemand anfängt, sich schamlos zu bereichern und nur noch schlechte Lebensmittel an die Front liefert, muss er ins Gefängnis. Aber man schickt heute keine Lebensmittelkontrolleure an die Front, die stundenlang Lebensmittel untersuchen und den Betrieb aufhalten.“

Ich befürchte, wenn wir es selbst nicht schaffen, diesen Wandel hinzubekommen, werden uns die Rahmenbedingungen in Kürze dazu zwingen. Es muss ja nicht ein Krieg sein wie in der Ukraine, aber die Wirtschaftskrise hat das Potenzial dazu. ←



Praxistaugliche Gesetze statt teurer Bürokratie: Wie bessere Regulierung Umsetzungskosten senkt – und was Deutschland von anderen lernen kann

Autor: **Garrelt Duin**

Regulierung ist ein unverzichtbarer Bestandteil funktionierender Märkte. Sie setzt Rahmenbedingungen, schafft Rechtssicherheit und schützt zentrale gesellschaftliche Interessen. Gleichzeitig verursacht jede neue Regel auch Aufwand: Prozesse müssen angepasst, Dokumentationspflichten erfüllt und Compliance-Strukturen aufgebaut werden.

Für Unternehmen stellt sich daher immer häufiger eine zentrale Frage: Wie lassen sich gesetzliche Ziele erreichen, ohne unnötige Umsetzungskosten zu erzeugen? Genau hier entscheidet sich, ob Regulierung zum Standortvorteil wird – oder zum Wettbewerbsnachteil.

In Deutschland wird der sogenannte Erfüllungsaufwand, also die Kosten der praktischen Umsetzung von Gesetzen, systematisch erfasst. Der Nationale Normenkontrollrat (NKR) prüft diese Angaben und berät die Bundesregierung mit dem Ziel, Bürokratie zu begrenzen, Gesetze praxistauglicher zu gestalten und staatliche Prozesse stärker zu digitalisieren.

Die Herausforderung der Umsetzungskosten

Mit Stand Ende Februar 2026 hat die neue Bundesregierung seit ihrem Amtsantritt zusätzlichen Erfüllungsaufwand von rund 3,7 Mrd. EUR für die Wirtschaft geschaffen. Gleichzeitig verfolgt sie das Ziel, den jährlich anfallenden Erfüllungsaufwand deutlich zu reduzieren – insgesamt um 10 Mrd. EUR bis zum Ende der Legislaturperiode. Dieses Ziel ist Teil der Modernisierungsagenda der Bundesregierung aus dem Herbst 2025.

Doch unabhängig von der Entwicklung einzelner Kennzahlen stellt sich eine grundsätzliche Frage: Warum werden bürokratische Verpflichtungen von vielen Unternehmen als zunehmend belastend empfunden? Ein Grund liegt darin, dass Regulierung häufig aus der Perspektive von Juristen entsteht, während die praktische Umsetzung in Unternehmen oder Verwaltungen erst später in den Blick gerät. Genau hier setzt bessere Rechtsetzung an.

Bürokratieabbau auch im Bestand

Neben seiner Prüftätigkeit entwickelt der NKR auch konkrete Vorschläge für den Bürokratieabbau. In einem Maßnahmenpaket hat das Gremium 81 Vorschläge vorgelegt, wie bürokratische Belastungen reduziert werden können.¹ Der Fokus liegt dabei nicht nur auf neuen Gesetzen, sondern ausdrücklich auch auf bestehendem Recht.

Denn Bürokratie entsteht nicht allein durch neue Regulierung. Oft sind es gewachsene Regelungsbestände, doppelte Berichtspflichten oder veraltete Verfahren, die Unternehmen unnötig belasten. Ein systematischer Bürokratieabbau muss deshalb immer auch das Aufräumen im Bestandsrecht einschließen.

¹ Nähere Informationen sind online auf der Internetseite des Normenkontrollrats abrufbar unter <https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/SharedDocs/Downloads/DE/Positionspapiere/2026-02-aktualisiertes-77-papier.html?nn=145276>

Praxistauglichkeit der Gesetzgebung

Ein zentrales Problem vieler Regelungen ist ihre begrenzte Praxistauglichkeit. Das liegt nicht nur an der Komplexität einzelner Vorschriften, sondern auch daran, dass Erfahrungen aus dem Vollzug und aus der Praxis noch zu selten in den Gesetzgebungsprozess zurückgespielt werden.

Ein Instrument, das hier Abhilfe schaffen kann, ist der sogenannte Praxischeck. Dieses Verfahren wurde unter anderem vom NKR lange vorgeschlagen und sollte bereits in der vergangenen Legislaturperiode flächendeckend eingeführt werden. In Praxischecks werden konkrete „Lebenslagen“ analysiert – etwa bürokratische Hürden beim Wechsel zu einer Wärmepumpe. In Workshops bringen Praktikerinnen und Praktiker aus Wirtschaft, Verwaltung und Verbänden ihre Erfahrungen ein und diskutieren gemeinsam mit Expertinnen und Experten, welche gesetzlichen oder untergesetzlichen Regelungen Prozesse unnötig erschweren und wie sie vereinfacht werden können.

Der NKR empfiehlt, Praxischecks künftig stärker in einer frühen Phase der Gesetzgebung einzusetzen und enger mit anderen Instrumenten der besseren Rechtsetzung zu verzahnen. Das Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung hat damit begonnen, entsprechende Ansätze konzeptionell umzusetzen.

Digitaltaugliche Gesetzgebung

Ein weiterer Schlüssel für praxistaugliche Regulierung ist die digitale Umsetzung staatlicher Leistungen. In vielen Behörden werden Anträge noch immer ausgedruckt und manuell bearbeitet – während Unternehmen und Bürgerinnen und Bürger im privaten Alltag längst an digitale und automatisierte Prozesse gewöhnt sind.

Seit 2023 prüft der NKR deshalb auch die Digitaltauglichkeit von Gesetzen. Dabei wird untersucht, ob bei der Ausarbeitung von Regelungen bereits mitgedacht wurde, wie diese digital umgesetzt werden können. Nur wenn gesetzliche Vorgaben digitalfähig gestaltet sind, lassen sich neue oder geänderte staatliche Leistungen zügig digitalisieren oder sogar automatisieren.



Garrelt Duin ist seit 2022 Mitglied des NKR. Er ist seit 2024 Regionaldirektor des Regionalverbandes Ruhr. Von 2019 bis 2023 war er Hauptgeschäftsführer bei der Handwerkskammer zu Köln und von 2018 bis 2019 Chief Human Resources Officer bei thyssenkrupp AG. Zuvor war er von 2012 bis 2017 Minister für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk in Nordrhein-Westfalen und saß als Vorsitzender im Verwaltungsrat der NRW.Bank. In seiner Zeit als Mitglied des Deutschen Bundestags von 2005 bis 2012 war er u. a. wirtschaftspolitischer Sprecher der SPD-Bundestagsfraktion und Sprecher des „Seeheimer Kreises“. Als Mitglied des Europäischen Parlamentes von 2000 bis 2005 war er für den Regierungsbezirk Weser-Ems zuständig. Garrelt Duin hat Rechtswissenschaften und evangelische Theologie in Bielefeld und Göttingen studiert. Im NKR ist er Berichterstatter für das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE) und das Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR).

Aufgaben bündeln – Leistungsfähigkeit sichern

Neben der Digitalisierung stellt sich zunehmend auch die Frage nach einer effizienteren Organisation staatlicher Aufgaben. Der demografische Wandel und eine sinkende Zahl verfügbarer Fachkräfte setzen insbesondere kommunale Verwaltungen unter Druck. Gleichzeitig wächst die Zahl der staatlichen Aufgaben.

Der NKR hat deshalb 2025 ein Gutachten vorgelegt, das zeigt, wie staatliche Leistungen im föderalen System stärker gebündelt werden können. Ziel ist eine effizientere Aufgabenerfüllung durch klarere Zuständigkeiten und besser koordinierte Verwaltungsstrukturen.

Mehr aus Erfahrungen lernen

Auch bei der systematischen Auswertung bestehender Gesetze gibt es Verbesserungsbedarf. Zwar werden Gesetze in Deutschland regelmäßig evaluiert, doch geschieht dies häufig ohne einheitliche Standards und ohne zentrale Bündelung der Erkenntnisse. Zudem werden Evaluierungen noch zu selten als strategischer Bestandteil der Gesetzgebung verstanden.

Der NKR hat daher Vorschläge entwickelt, wie Evaluierungen stärker genutzt werden können, um aus praktischen Erfahrungen zu lernen und Regelungen gezielter weiterzuentwickeln. —————>

Blick über die Grenzen

Auch international lohnt sich der Blick auf andere Ansätze der besseren Rechtsetzung. Radikale Deregulierungsversuche, etwa mit der sprichwörtlichen „Kettensäge“, haben sich bislang kaum als nachhaltige Strategie erwiesen.

In der Europäischen Union gilt das System der besseren Rechtsetzung laut OECD grundsätzlich als vergleichsweise ausgefeilt. Dennoch werden auch hier Reformen diskutiert. Ein neues Instrument sind sogenannte Implementation Dialogues. Dabei treten EU-Kommissarinnen und Kommissare mit Stakeholdern in den Dialog, um besser zu verstehen, welche Herausforderungen sich bei der Umsetzung europäischer Regelungen ergeben.

Eine weitere Herausforderung liegt in der zunehmenden Geschwindigkeit von Gesetzgebungsverfahren. Schnellere politische Entscheidungsprozesse führen häufig dazu, dass Folgenabschätzungen weniger gründlich ausfallen. Dadurch steigt das Risiko, dass Chancen und Nebenwirkungen von Regulierung nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Ein vielversprechender Ansatz besteht deshalb darin, stärker datenbasierte Analysen zu nutzen. Einige Länder sind hier bereits weiter als Deutschland. Tschechien etwa setzt in der Gesetzesfolgenabschätzung deutlich stärker auf datenbasierte Analysen und empirische Grundlagen.

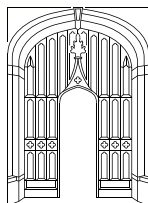
Regulierung braucht Praxisbezug

Die Erfahrungen aus Deutschland und anderen Ländern zeigen: Bürokratie lässt sich nicht dauerhaft mit spektakulären Einzelmaßnahmen abbauen. Entscheidend ist vielmehr, die bestehenden Verfahren der besseren Rechtsetzung konsequent zu nutzen und weiterzuentwickeln.

Vor allem aber müssen Gesetze stärker aus der Perspektive ihrer Umsetzung gedacht werden. Regulierung sollte nicht allein am Schreibtisch entstehen, sondern im kontinuierlichen Austausch mit Unternehmen, Verwaltung und Praxis.

Wenn dieser Perspektivwechsel gelingt, können Gesetze nicht nur praxistauglicher werden – sie verursachen auch weniger Umsetzungskosten für die Wirtschaft. Das stärkt nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, sondern letztlich auch die Leistungsfähigkeit des Staates selbst.





Audit Committee Institute e.V.

FIRST HAND INFORMATION FÜR AUFSICHTSRÄTE UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Jetzt
buchen!

Masterclass Aufsichtsrat Meet. Eat. Study.

18. Juni 2026 in Frankfurt am Main

12. November 2026 in München

Aufsichtsratstätigkeit: Aktuell und kompakt

10:00–13:30 Uhr

Aufsichtsratsarbeit und aktuelle Entwicklungen

u. a. Anforderungen, Aufgaben,
Rechte/Pflichten, Haftung

13:30–14:30 Uhr Mittagspause

14:30–17:00 Uhr

Aufsichtsratsarbeit und aktuelle Entwicklungen

u. a. Information und Organisation

ab 17:00 Uhr Kaffee und Austausch

Teilnahmegebühr: 1.490 EUR inkl. MwSt.

Jeweils inkl. einem Exemplar
»Der Navigator für den Aufsichtsrat«,
2. Auflage, Verkaufspreis: 80 EUR



Änderungen vorbehalten



Registrierung

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

Effizienzgewinne durch Staatsmodernisierung: Warum Verwaltungsqualität der neue Standortfaktor ist

Autor: **Prof. Dr. Alexander S. Kritikos**



Für Unternehmen ist das Thema Bürokratie längst zu einem handfesten Risiko avanciert, das ihre strategische Agilität unmittelbar berührt. Wenn Genehmigungsverfahren für Investitionen sich über mehrere Jahre hinziehen, die Zulassung von Fachkräften aus Drittstaaten an umständlichen Prozessen scheitert oder Dokumentationspflichten immer komplexer werden, ist dies eine Bremse für Investitionen und Innovationen. In einer Zeit, in der aber Transformationsgeschwindigkeiten über Wettbewerbsvorteile entscheiden, bedrohen die derzeitigen Bürokratielasten die Zukunftsfähigkeit des Standorts Deutschland. Es ist daher an der Zeit, die Debatte über Bürokratie von einer reinen Kürzungsdiskussion hin zu einer Qualitätsdiskussion zu lenken.

Die Illusion des Bürokratieabbaus

Seit zwei Jahrzehnten steht der Abbau von Bürokratie ganz oben auf der politischen Agenda. Doch die Realität in den Bilanzen der Unternehmen sieht anders aus: Die Bürokratielasten haben netto massiv zugenommen. Allein aus Brüssel flossen zuletzt über 14.000 neue Vorschriften ein, deren Erfüllungsaufwand die punktuellen Entlastungen durch nationale Gesetze bei Weitem übersteigt.

Unternehmen werden mit Dokumentations-, Berichts- und Nachweispflichten überhäuft, die wertvolle Ressourcen binden. Das Problem ist dabei nicht nur die schiere Masse, sondern die Art der Umsetzung. Die Managementaufmerksamkeit droht, sich von unternehmerischen Chancen hin zur Bewältigung administrativer Anforderungen zu verschieben. Die Folge: Erste Unternehmen schließen, weil sich die Produktion in Deutschland wegen der steigenden Bürokratielasten nicht mehr lohnt. Andere verlagern ihren Standort und tätigen Neuinvestitionen eben nicht mehr in Deutschland.

Aktuelle Vorhaben: Ein Schritt in die richtige Richtung, der einer Strategie bedarf

Die aktuelle Bundesregierung hat das Problem erkannt, was die Einrichtung eines „Entlastungskabinetts“ und die Ambitionen des Bundesministeriums für Digitales und Staatsmodernisierung verdeutlichen. Das Ziel, die Bürokratiekosten bis 2029 um 25 Prozent zu senken, ist ein wichtiges Signal an den Standort.

Die bisherigen Beschlüsse – etwa zur Vereinfachung von Berichtspflichten oder zur Digitalisierung von Grundstückskaufverträgen – leisten erste Beiträge zur Prozessoptimierung. Dennoch bleibt die Herausforderung bestehen, diese eher zufällig ausgewählten Einzelmaßnahmen in eine bislang fehlende Gesamtstrategie einzubetten. Solange die Politik versucht, Vorschriften an einer Stelle abzubauen, während an anderer Stelle durch neue EU-Vorgaben oder nationale Sonderwege (sogenanntes Gold-Plating) ein Vielfaches hinzukommt, bleibt der Nettoeffekt für die Unternehmen negativ. Es bedarf eines systemischen Ansatzes, der über das punktuelle Streichen von Vorschriften hinausgeht und die Interaktion zwischen Staat und Wirtschaft grundlegend neu denkt. Das Ziel muss eine Entlastung sein, die im operativen Alltag der Betriebe spürbar ankommt.

Verwaltungsqualität als strategischer Hebel

Wenn der Abbau von Regulierung in allen OECD-Staaten seit 20 Jahren weitgehend gescheitert ist, müssen wir die Logik umkehren. Wir müssen akzeptieren, dass eine moderne, komplexe Gesellschaft Regeln benötigt. Der entscheidende Hebel ist eben nicht die Existenz der Regel, sondern die Qualität ihrer Umsetzung.



Prof. Dr. Alexander S. Kritikos ist Ökonom und Mitglied im Vorstand und Forschungsdirektor am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin). Er ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Potsdam.

Wir müssen den Fokus vom reinen Abbau von Vorschriften hin zum Aufbau einer qualitativ hochwertigen Verwaltung als eine Form aktiver Wirtschaftspolitik verschieben. Eine leistungsstarke, moderne Verwaltung kann die negativen Effekte einer hohen Regulierungsdichte effektiv abfedern. Das Vorbild der nordischen Länder zeigt: Wo sich Verwaltung als professioneller Dienstleister und Partner der Wirtschaft versteht, wird Regulierung nicht als Wachstumsbremse, sondern als verlässlicher Rahmen erlebt. Hohe Verwaltungsqualität bietet dann den wichtigsten Vorteil von Regulierung: Planungssicherheit durch rasche, rechtssichere und digital unterstützte Prozesse. Für ein Unternehmen macht es einen existenziellen Unterschied, ob eine Behörde als Kontrolleur auftritt, der Prozesse blockiert, oder als Partner, der Anträge proaktiv unterstützt.

Impulse für eine moderne Hochleistungsverwaltung

Wie lässt sich dieser Mentalitäts- und Strukturwandel erreichen? Drei Handlungsfelder sind entscheidend:

- **Digitale Integration und Einsatz von KI:** Die Verwaltung muss Prozesse konsequent „end-to-end“ digitalisieren. Ein Zielbild wäre die proaktive Verwaltung: Behörden, die zum Beispiel auf Basis vorhandener Daten Anträge so weit vorbereiten, dass Unternehmen diese nur noch ergänzen und final bestätigen müssen. Künstliche Intelligenz bietet hier enorme Potenziale, um komplexe Prozessschritte substantiell zu beschleunigen.

- **Investition in staatliche Handlungsfähigkeit:** Staatsmodernisierung und der Aufbau eines modernen Verwaltungsapparats sind eine Investition in die Wettbewerbsfähigkeit. Es erfordert Ressourcen, um Personal und Infrastruktur auf ein Niveau zu heben, das den Anforderungen einer globalisierten Wirtschaft entspricht. Servicequalität und Geschwindigkeit sollten zu den zentralen Erfolgsmaßstäben staatlichen Handelns bei der Ausgestaltung und Umsetzung von Regulierungsvorschriften werden.
- **Ergebnisorientierung statt Prozeduralismus:** Das Ziel besteht darin, die Dauer von Genehmigungsverfahren zu halbieren. Um dieses Ziel zu erreichen, sind verbesserte Genehmigungsprozesse sowie eine Straffung der Widerspruchsverfahren erforderlich.

Fazit

Die Qualität der öffentlichen Verwaltung ist ein wesentlicher strategischer Standortfaktor. Daher ist die Forderung an die Politik klar: Deutschland braucht keinen symbolischen Abbau von Einzelvorschriften, sondern eine Investitionsoffensive in die Qualität der Verwaltung. Ein wirkungsvoller Bürokratieabbau wird dann gelingen, wenn Deutschland in die Modernisierung seiner staatlichen Institutionen investiert. Ziel sollte eine Verwaltung sein, deren Exzellenz dazu führt, dass die notwendige Regulierung nicht mehr als Belastung, sondern als effiziente Dienstleistung wahrgenommen wird. Das ist die Form der Staatsmodernisierung, die Aufsichts-räte und Vorstände einfordern können. ←

„1:1-Umsetzung“ oder „Gold-Plating“? Warum die Debatte um Bürokratieabbau oft an der Realität vorbeigeht

Autor: **Prof. Dr. Ulrich Stelkens**

Die Forderung, EU-Richtlinien in Deutschland „eins zu eins“ umzusetzen, um Wettbewerbsnachteile zu vermeiden, ist ein politischer Dauerbrenner. Doch die Kritik an „Gold-Plating“ – also einer Umsetzung, die über das EU-rechtlich geforderte Maß hinausgeht – verkennt oft die Komplexität der Rechtsetzung. Drei Illusionen prägen die Debatte:

Illusion 1: Die EU als alleiniger Bürokratie-Treiber – Diese Annahme blendet aus, dass viele als „übertrieben“ kritisierte Regelungen auf nationalen Entscheidungen beruhen. Die EU setzt oft nur Mindeststandards; strengere Vorgaben im Umwelt- oder Verbraucherschutz sind meist Ausdruck nationaler politischer Prioritäten. Bei Deregulierungsrichtlinien wie der Dienstleistungsrichtlinie (RL 2006/123/EG) würde eine starre „1:1-Umsetzung“ sogar bedeuten, dass wertvolle nationale Bürokratieabbau-Potenziale und Digitalisierungschancen ungenutzt bleiben.

Illusion 2: „Copy-Out“ schafft Rechtssicherheit – Die zweite Illusion suggeriert, eine wortgetreue Übernahme von Richtlinien-texten vermiede Probleme. Doch EU-Vorgaben passen oft nicht bruchlos in die deutsche Dogmatik. Eine rein schematische Umsetzung führt häufig zu Rechtslücken, Systembrüchen und Unverständlichkeit. Im Immissionschutzrecht etwa bewirkt der krampfhafteste Versuch der 1:1-Anlehnung oft, dass Gesetze immer verschachtelter werden und im Vollzug kaum noch handhabbar sind. Vollzugstauglichkeit entsteht nicht durch Copy-and-paste, sondern durch kontextsensible Integration. Starre Textübernahmen können paradoxerweise sogar neues „Gold-Plating“ produzieren, wenn das eigentliche Ziel der Richtlinie durch systemfremde „Regulierungsvermeidungsregulierung“ verfälscht wird.

Prof. Dr. Ulrich Stelkens ist Inhaber des Lehrstuhls für Öffentliches Recht, insbesondere deutsches und europäisches Verwaltungsrecht, an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer. Er befasst sich in seiner Forschung intensiv mit der vollzugstauglichen Umsetzung von Unionsrecht in das deutsche Rechtssystem sowie den rechtlichen Konsequenzen fehlerhafter Umsetzung.



Illusion 3: Nationale Gesetzgebung ohne EU wäre „besser“ – Oft wird behauptet, Gesetzgebung ohne EU-Einfluss sei qualitativ hochwertiger. Tatsächlich zeigt sich auf Ministerialebene oft ein schwindendes Verständnis für die praktische Umsetzung komplexer Sachverhalte. Bürokratie entsteht primär in der nationalen Praxis: Personalmangel, unzureichende Digitalisierung oder eine Risikoaversion, die zu doppelter Absicherung führt, lähmen die Verfahren. Hier wird der Gesetzesvollzug oft nur noch simuliert – unabhängig davon, ob EU-, Bundes- oder Landesrecht umgesetzt und vollzogen werden soll.

Fazit für die Praxis: Differenzierung statt Dogmatismus – Bürokratieabbau gelingt nicht durch Dogmatismus, sondern durch Differenzierung. Entscheidend ist, dass Gesetze vollzugstauglich gestaltet werden – weder zu starr (1:1) noch unnötig überladen (Gold-Plating). Transparenz bei nationalen Zusatzregelungen und ein ehrlicher Dialog zwischen Politik, Verwaltung und Wirtschaft sind für die Akzeptanz entscheidend. Gute Umsetzung macht sich die EU-Zielsetzungen zu eigen und ergänzt sie, soweit politisch gewollt, um kohärente nationale Vorstellungen in vollzugstauglicher Weise.





Philipp Kuscher (M.A.) ist wissenschaftlicher Projektleiter am SHI | Stein-Hardenberg Institut sowie Coach und Lehrbeauftragter für die digitale Transformation im öffentlichen Sektor. Er forscht zum Kompetenzwandel in der öffentlichen Verwaltung und berät Bundes-/Landes- und Kommunalverwaltungen bei der Einführung von innovativen und digitalen Lernformaten.



Prof. Dr. Mascha Will-Zocholl ist Professorin für Soziologie der Digitalisierung von Arbeit und Organisation an der Hessischen Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit (HöMS) in Wiesbaden. Sie lehrt in den Studiengängen „Public Administration“ und „Digitale Verwaltung“ und forscht zu Digitalisierung von Arbeit, Organisation und Verwaltung.

Die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung ist dabei nicht nur eine Frage staatlicher Modernisierung. Genehmigungsprozesse, Förderverfahren oder Regulierung bilden eine zentrale Infrastruktur für wirtschaftliches Handeln. Wo Verfahren komplex, langsam oder widersprüchlich sind, entstehen Transaktionskosten und Unsicherheiten für Unternehmen. Entbürokratisierung ist damit auch ein Standortfaktor und wirkt unmittelbar auf Investitionsentscheidungen, Innovationsdynamik und wirtschaftliche Planungssicherheit.

Vermehrte Bürokratie durch Parallelstrukturen

Unsere qualitative Studie zeigt eine ambivalente Entwicklung: Digitale Tools sind in Ministerien längst selbstverständlich. Gleichzeitig bleibt die bürokratische Grundstruktur – geprägt durch Hierarchien, Zuständigkeitslogiken und formalisierte Verfahren – stabil. Neue Arbeitsformen wie agile Projektarbeit oder kollaborative Plattformen entstehen jedoch häufig parallel zu bestehenden Routinen. Digitalisierung führt so weniger zu einem Strukturbruch als zu organisationaler Ambidextrie: Neue Arbeitsweisen entstehen, während bürokratische Routinen fortbestehen und den Arbeitsalltag weiterhin prägen.

Für die Entbürokratisierung hat das weitreichende Folgen. Werden analoge Abläufe lediglich digital abgebildet, entsteht „digitale Bürokratie“ – schneller, aber nicht zwingend einfacher. Zudem entstehen durch die Hintertür neue bürokratische Strukturen, weil es Regelungen und Verordnungen bedarf, um bestimmte Technologien überhaupt nutzen zu können. Effizienz- und Entlastungseffekte bleiben dann begrenzt, während Koordinationsaufwand und Komplexität teilweise sogar zunehmen.

Aus unserer Untersuchung lassen sich mehrere Voraussetzungen ableiten, damit Digitalisierung tatsächlich zu Entbürokratisierung und Effizienzsteigerung beitragen kann.

1 Entbürokratisierung erfordert Veränderungen der Arbeitsorganisation.

Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten müssen mitgedacht werden, sonst reproduziert Digitalisierung bestehende Komplexität. Gerade in ministeriellen Abstimmungsprozessen zeigt sich, dass digitale Tools ohne Anpassung der Entscheidungslogiken kaum Vereinfachung bewirken.

2 Innovation entsteht dort, wo Beschäftigte Handlungsspielräume haben, um neue Arbeitsweisen zu erproben.

Gleichzeitig bleibt Bürokratie als Stabilitätsanker bestehen und sichert Verlässlichkeit sowie Verantwortungszuweisung. Diese Parallelität kann Resilienz fördern, erhöht jedoch den Koordinationsaufwand. Wirksame Entbürokratisierung bedeutet daher, stabile und flexible Elemente bewusst auszubalancieren und Beschäftigte zu befähigen, in beiden Logiken souverän zu agieren.



Prof. Dr. Tino Schuppan ist wissenschaftlicher Direktor am SHI | Stein-Hardenberg Institut. Seine wissenschaftlichen Arbeiten konzentrieren sich auf die Digitalisierung von Staat und Verwaltung sowie auf ausgewählte Public-Management-Themen.



VERTIEFUNGSHINWEIS

Die Untersuchung über die Digitalisierung von Ministerien können Sie hier herunterladen:

https://www.researchgate.net/publication/390276684_Wandel_von_ministerieller_Arbeit_in_digitalen_Kontexten

3 Digitalisierung ist auch kultureller Wandel.

Hierarchische Logiken und Risikovermeidung können Innovation bremsen, sichern aber zugleich Rechtssicherheit und Verantwortungszuweisung. Effizienz entsteht daher nicht durch die Abschaffung bürokratischer Prinzipien, sondern durch deren Weiterentwicklung – etwa durch mehr Transparenz, interdisziplinäre Zusammenarbeit und flexible Koordinationsformen. Ein solcher Kulturwandel ist vor allem eine Führungsaufgabe: Er entsteht dort, wo Leitungsebenen neue Arbeitsweisen ermöglichen, Risiken reflektiert eingehen und Lernräume aktiv fördern.

4 Unsere Studie zeigt neue Forschungspotenziale.

Während technische Digitalisierungslösungen intensiv untersucht und gefördert werden, ist über die konkrete Veränderung von Arbeit auf Ebene der Beschäftigten bislang vergleichsweise wenig bekannt. Ohne diese Perspektive bleiben Entbürokratisierungsbemühungen häufig symbolisch oder oberflächlich und laufen Gefahr, neue Belastungen zu erzeugen.

Wenn Digitalisierung Verwaltung effektiver und effizienter machen soll, braucht es daher einen intensiven Blick darauf, wie Beschäftigte digitale Transformation erleben: durch qualitative Studien, Reallabore oder experimentelle Formate. Lediglich Strategiepapiere oder Organigramme anzupassen, reicht nicht aus. Stattdessen muss die Arbeitsrealität von Beschäftigten analysiert werden: Welche Belastungen entstehen durch neue Tools? Welche Freiräume eröffnen sie? Welche Kompetenzen werden benötigt? Welche Rolle nehmen Führungskräfte dabei ein? Erst wer diese Ebene ernst nimmt, erkennt, wo und wie Digitalisierung funktioniert – und wo sie an alten Strukturen und Kulturen scheitert.

Entbürokratisierung erfordert Anpassung von Arbeitsorganisation und Routinen

Unsere Untersuchung macht deutlich: Die öffentliche Verwaltung arbeitet bereits heute in einem Spannungsfeld aus Stabilität und Innovation. Wer Staat und Verwaltung modernisieren und Bürokratie in ihrer Wirkung effizienter machen will, muss ihre Arbeitsorganisation im digitalen Zeitalter neu denken. Digitalisierung ist kein IT-Projekt, sondern ein Gestaltungsprozess der Arbeitsorganisation. Ohne Verständnis der ministeriellen Routinen und ihrer tradierten Handlungslogiken bleibt jede Reform Stückwerk – Schaufenstermodernisierung im Schatten der Hierarchie, hinter der sich die alte Bürokratie ungestört weiter fortsetzt. Wer Bürokratie reduzieren will, muss also dort ansetzen, wo sie entsteht: am Arbeitsplatz und in den Arbeitsprozessen der Beschäftigten. ←

Bürokratie als Standortrisiko: Gezielte Entlastungen können Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit stärken

Autoren: **Clemens Fabian Gruben, Dr. Jasmina Kirchhoff, Dr. Armin Mertens** und **Fearghal Raison**

Faktoren wie Qualität der Infrastruktur, Regulierung, Höhe der Energiepreise oder Arbeits- und Produktionskosten beeinflussen die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes. So entscheiden Unternehmen auf der Grundlage nationaler Standortbedingungen, wo sie investieren, Innovationen vorantreiben und Arbeitsplätze schaffen. Eines der größten Hemmnisse für unternehmerische Tätigkeiten in Deutschland sind die bürokratischen Belastungen, die erhebliche Zeit- und Kostenressourcen beanspruchen.

Bürokratische Kostenbelastung variiert zwischen Branchen

Die hohe Bürokratielast steht regelmäßig im Fokus politischer Debatten, wenn es um die Stärkung der deutschen Wirtschaftskraft geht. Denn bürokratische Belastungen senken die Effizienz von Unternehmen und hemmen das für den hiesigen Wirtschaftsstandort erforderliche Wachstum. Personelle und finanzielle Ressourcen, die in der Erfüllung bürokratischer Anforderungen gebunden sind, können nicht für andere unternehmerische Aktivitäten eingesetzt werden. Darüber hinaus kann eine überbordende Bürokratie die wichtigsten Treiber wirtschaftlichen Erfolgs bremsen – Fortschritt und Innovation. Die direkte bürokratische Belastung, welche Unternehmen hierzulande durch die Erfüllung bundesrechtlicher Vorgaben entsteht, betrug zuletzt 67,5 Mrd. EUR im Jahr. Die Kosten verteilen sich jedoch nicht gleichmäßig auf alle Branchen.

Dies liegt maßgeblich an Vorgaben, die nur für einzelne Branchen relevant sind. Während Regelungen zur Buchführung oder zum Arbeitsschutz alle Unternehmen betreffen, gelten etwa Anforderungen aus der Arzneimittel- und Wirkstoffherstellungsverordnung hauptsächlich für pharmazeutische Unternehmen. Je stärker reguliert eine Branche ist, desto höher sind auch ihre bürokratischen Kosten.



Clemens Fabian Gruben arbeitet als Data Engineer im Cluster Big Data Analytics am Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.



Dr. Armin Mertens leitet das Cluster Big Data Analytics im Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

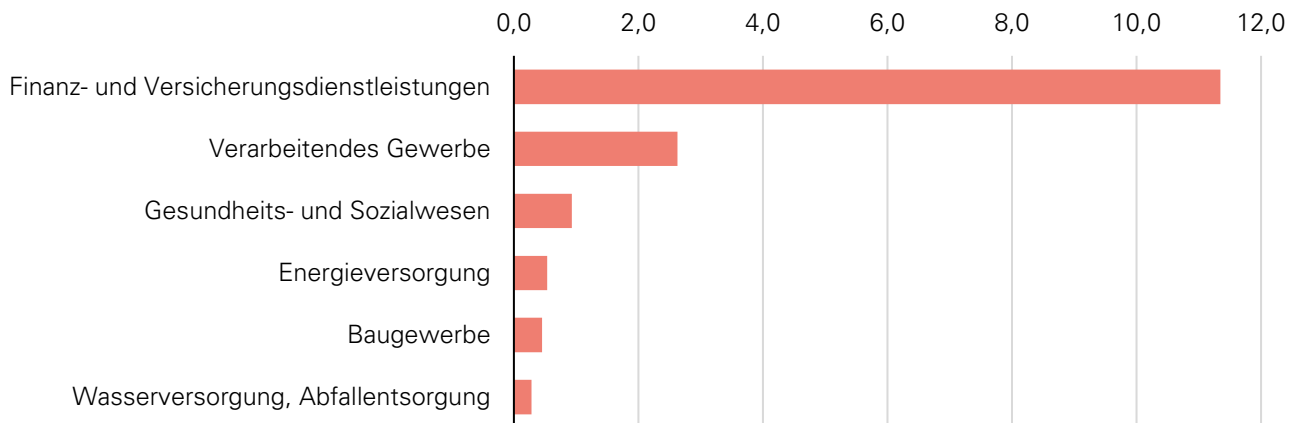


Dr. Jasmina Kirchhoff forscht seit 2009 am Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. zu wirtschaftspolitischen Fragen im Bereich Pharmaindustrie und Gesundheitswirtschaft. Seit Februar 2021 ist sie als Projektleiterin für die Forschungsstelle Pharmastandort Deutschland verantwortlich.



Fearghal Raison ist seit 2024 als Economist am Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. im Themencluster Staat, Steuern und Soziale Sicherung tätig.

Abbildung: Branchenspezifische Bürokratiekosten (Mrd. Euro) – Jährliche direkte Belastung durch branchenspezifische Vorgaben, die sich aus Bundesrecht ergeben; Datenstand: 1.4.2025



Quelle: Statistisches Bundesamt, 2025, OnDEA, Online-Datenbank des Erfüllungsaufwands; eigene Berechnungen

Die Pharmaindustrie ist beispielsweise eine der am stärksten regulierten industriellen Branchen. Diese trug zuletzt spezifische Bürokratiekosten in Höhe von 2,5 Mrd. EUR, während die jeweiligen spezifischen Belastungen der restlichen Industriebranchen in Summe auf knapp 155 Mio. EUR kamen.^{1,2}

Zeitaufwand als entscheidender Faktor

Der Großteil der Bürokratiekosten geht auf die Personalkosten derjenigen zurück, die mit der Erfüllung bürokratischer Anforderungen beschäftigt sind. Damit wird der Zeitaufwand zum entscheidenden Faktor in der Beurteilung bürokratischer Hürden und auch zum maßgeblichen Hebel zur Überwindung dieser. Allein für die Erfüllung branchenspezifischer Informationspflichten wendeten etwa Pharmaunternehmen im Jahr 2025 rund 43 Mio. Arbeitsstunden auf.

1 Gruben et al., 2025, Kosten der Bürokratie in der pharmazeutischen Industrie. Bürokratieabbau für einen starken pharmazeutischen Produktionsstandort, Köln
 2 Statistisches Bundesamt, 2025, OnDEA, Online-Datenbank des Erfüllungsaufwands

Dieser enorme Zeitaufwand deckt sich mit der eigenen Wahrnehmung der Unternehmen und wird vor allem dann als eine zusätzliche Belastung unternehmerischen Handelns empfunden, wenn Vorgaben als nicht zweckmäßig wahrgenommen werden.³

Vor allem das „Wie“ wirkt als Wettbewerbshemmnis

Das Beispiel der Pharmaindustrie zeigt aber, dass weniger die Regulierungen und Rechtsvorschriften an sich als Problem gesehen werden, sondern insbesondere ihre Ausgestaltung. Vorgaben zur Sicherung der Qualität, Wirksamkeit und Sicherheit von Arzneimitteln sind aus Sicht der Unternehmen prinzipiell sinnvoll, wichtig und beizubehalten. Dagegen werden Umfang, Komplexität und die übermäßige Zunahme bürokratischer Anforderungen, vor allem aber aufwändige und langwierige Verfahren, als Wettbewerbshemmnisse benannt.

Qualitäts- und Sicherheitsstandards in der Pharmaindustrie sind in der Regel international harmonisiert. Damit sind jene Länder im Vorteil, die den Bürokratieaufwand im Vergleich zeit- und kosteneffizienter gestalten. So dauerte im Jahr 2023 die Zulassung eines neuen Wirkstoffs durch die European Medicines Agency (EMA) im Mittel 453 Tage. Die Food and Drug Administration (FDA) in den USA benötigte hierfür lediglich 333 Tage.⁴ Je schneller aber Unternehmen an einem Standort Forschungs- und Entwicklungsprozesse durchführen können und je schneller ein Marktzugang gelingt, desto eher werden sie dort auch investieren. Dies gilt für alle Branchen.

Ansätze für eine effiziente und praxisnahe Bürokratie

Bürokratische Entlastungen sind folglich ein wichtiger Hebel, um die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands zu stärken. Hierfür stehen verschiedene Ansätze zur Disposition:

- Der bereits bestehende Bürokratieaufwand ist zu reduzieren. Neben einer konsequenten Digitalisierung von Verwaltungsprozessen lassen sich bürokratische Prozesse auch über Praxis-Checks vereinfachen und verschlanken. Diese decken gezielt konkrete Problemfelder in bestehenden und geplanten bürokratischen Prozessen auf und helfen, redundante und unnötige Vorgaben sowie Wechselwirkungen mit anderen Vorgaben zu identifizieren. In One-Stop-Shops können Unternehmen Dienstleistungen und Genehmigungen für eine unternehmerische Aktivität wie Gründungen zentral beantragen und erhalten. Estland, eines der gründungsfreundlichsten Länder Europas, zeigt die Entlastungswirkung einer digitalen Plattform bei der Unternehmensgründung deutlich auf. Mit der Einführung des Once-Only-Prinzips, wie von der Bundesregierung avisiert, müssten Unternehmen Dokumente und Daten nicht mehr mehrfach bei unterschiedlichen Behörden und Verwaltungen einreichen.
- Der Bürokratieaufwand darf in Zukunft nicht wieder steigen. Hierfür ist die One-in-one-out-Regel weiterzuentwickeln, nach welcher für eine neue, die Wirtschaft belastende Bundesvorgabe, eine entsprechend entlastende Vorgabe folgen muss. Dabei ist zukünftig auch der aus EU-Richtlinien folgende Aufwand einzubeziehen.⁵ Bei der Überführung von EU-Richtlinien in nationales Recht ist auf über die EU-Vorgabe hinausgehende Anforderungen zu verzichten. Eine Übererfüllung belastet Unternehmen hierzulande mit zusätzlichen Anforderungen, fragmentiert den europäischen Binnenmarkt und reduziert die Standortattraktivität.
- Die Verfahrensdauer ist zu reduzieren, zum Beispiel über eine verstärkt auf Ergebnisorientierung ausgelegte Verwaltung und die Stärkung der Transformations- und Digitalisierungskompetenzen der dort angestellten Mitarbeitenden. ←

3 Demmelhuber et al., 2024, Firmenbefragung zum Thema Bürokratie, ifo Forschungsberichte, Nr. 148, München; Holz et al., 2023, Analyse zur Bürokratiebelastung in Deutschland – Wie kann ein spürbarer Bürokratieabbau erreicht werden, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn

4 Broich, 2025, Trends der Arzneimittelzulassung in Deutschland/EU versus FDA: Fallbeispiele, Ärztezeitung, <https://www.aerztezeitung.de/Kooperationen/Trends-der-Arzneimittelzulassung-in-DeutschlandEU-versus-FDA-Fallbeispiele-459441.html>

5 Gruben et al., 2025, Kosten der Bürokratie in der pharmazeutischen Industrie. Bürokratieabbau für einen starken pharmazeutischen Produktionsstandort, Köln

So gelingt Bürokratieabbau

Die Ansätze des Instituts für
den öffentlichen Sektor



Jetzt
informieren!

Über die Notwendigkeit, Bürokratie abzubauen, herrscht in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft mittlerweile ein breiter Konsens. Die entscheidende Frage ist jedoch, wie dieser Abbau in der Praxis flächendeckend gelingen kann, ohne dabei Rechtsstaatlichkeit und Transparenz zu gefährden. Die vier Ansätze des Instituts für den öffentlichen Sektor bieten Orientierung für erfolgreiche Bürokratieabbauprojekte: priorisiert vorgehen, den Verwaltungsvollzug berücksichtigen, verständliche und adressatengerechte Sprache nutzen und Möglichkeiten der Digitalisierung ausschöpfen.

Lesen Sie mehr zum Thema Bürokratieabbau in unseren Publikationen:
publicgovernance.de/buerokratieabbau



Über das Institut für den öffentlichen Sektor

Das im Jahr 2005 gegründete Institut für den öffentlichen Sektor setzt sich für einen effizienten und effektiven öffentlichen Sektor ein und fördert die transparente Leitung und Kontrolle öffentlicher Unternehmen. Es wurde als unabhängiger Think Tank von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit Sitz in Berlin ins Leben gerufen und wird von dieser seitdem gefördert. Das Institut ist publizistisch tätig und veröffentlicht regelmäßig Studien und Policy Paper.

Kontakt:

Institut für den öffentlichen Sektor e. V.
Heidestraße 58
10557 Berlin

T +49 30 2068 2060
F +49 1803 11991 3060
de-publicgovernance@kpmg.com

publicgovernance.de

Gefördert durch



Bürokratie im Unternehmen: Problemfelder und Lösungsideen

Autor: **Prof. Dr. Ronald Gleich**

Bürokratie belastet Unternehmen zunehmend. Neue Gesetze, Regulierungen und Verordnungen binden erhebliche interne Ressourcen und verursachen hohe Kosten. Neben der staatlich verursachten Bürokratie sollten Unternehmen auch eigene Regeln und die daraus entstehende unternehmensinterne Bürokratie kritisch hinterfragen. Nachfolgend werden zentrale Problemfelder und Lösungsideen skizziert.¹



Prof. Dr. Ronald Gleich ist Professor für Management Practice & Control an der Frankfurt School of Finance & Management und ist dort auch Academic Director des Centre for Performance Management & Controlling.

¹ Der Beitrag orientiert sich in Teilen an: Gleich, R. (2024), Unternehmensinterne Bürokratie: das Controlling in der Pflicht!, in: Controller Magazin, 49 (2024) 3, S. 56–57

Immense Kosten der Bürokratie durch Gesetze und Regelungen

Wie alle europäischen leiden auch deutsche Unternehmen unter hohen Dokumentations- und Erfüllungspflichten, die sich aus nationalen und europäischen Gesetzen sowie Normen ergeben. Abbildung 1 zeigt exemplarisch, welche dieser Pflichten Unternehmen in verschiedenen Funktionsbereichen zu erfüllen haben. Ein weiterer Schwerpunkt sind die neuen nationalen und EU-Nachhaltigkeitsnormen mit umfangreichen Berichts- und Umsetzungsverpflichtungen.

Eine Studie der Impulsstiftung des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) kommt anhand einzelner Unternehmensanalysen zu dem Ergebnis, dass bei Maschinen- und Anlagenbauern bis zu ein Prozent des Umsatzes durch Bürokratiepflichten und deren Erfüllung gebunden ist (vgl. Icks/Weicht 2022, S. 9).

Dabei ist Bürokratie an sich nichts Negatives. Sie steht für regelorientiertes Arbeiten innerhalb klarer Strukturen zum Schutz von Gesellschaft und Individuum. Kritisch wird Bürokratie dann, wenn gesetzliche Regelungen zu zahlreich oder zu komplex werden. Ein viel diskutiertes Beispiel ist das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, das mit umfangreichen Dokumentations- und Nachweispflichten verbunden ist. Hier ist es sinnvoll, dass Unternehmen und Verbände auf ein angemessenes Maß an Bürokratiepflichten hinwirken.

Selbstgemachte interne Bürokratie

Bestimmte Regeln und Richtlinien sind für gute Arbeit im Unternehmen notwendig. Am Beispiel des Controllings lässt sich jedoch zeigen, dass auch intern Bürokratie entsteht und oftmals nicht wertschaffende Dokumentations- und Informationsarbeiten eingefordert werden.

Typische Beispiele sind

- **zu viele Statusberichte**, die vom Management kaum gelesen und wenig zur aktiven Unternehmenssteuerung genutzt werden,

Abbildung 1: Beispiele für Bürokratiepflichten im Unternehmen (vgl. Icks/Weicht 2022, S. 8)

Bereich	Beispiele
Personal	Mitteilungen an Krankenkassen, An-/Abmeldung von Beschäftigten, Arbeitnehmer-Entsendung
Arbeits- und Umweltschutz	Mitteilungen von Unfällen und Schadensfällen, Gefährdungsbeurteilung, Unterweisung von Mitarbeitenden, Vorgaben zur Beseitigung gefährlicher Stoffe, Beachtung von Vorgaben zur Lärmemission
Steuern, Zoll und Normen	Umsatzsteuer, Zollerklärungen, Überprüfung von DIN-Normen, Maschinenrichtlinien
Datenschutz	Datenschutzgrundverordnung (DSGVO)
Finance	Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESRS/CSRD), EU-Taxonomie, Jahresabschluss, Zuwendungen, Bewirtungskosten
Compliance	Korruptionsprävention, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG), Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)
Statistiken	Kostenstrukturerhebung, Intrahandelsstatistik

- **zu viele involvierte Personen** (die z. B. nur in eine Informationsschleife eingebunden sind) bei einzelnen Planungs-, Reporting- oder Investitionsrechnungsaktivitäten,
- **zu viele Abstimmungs- und Genehmigungsschleifen** bei Planung, Forecasting, Reporting oder Investitionsrechnungen,
- **zu viele Kostenstellen**, die aus Tradition oder aufgrund eines „Kleinteiligkeitsmanagements“ existieren,
- **zu komplizierte und wenig anwenderfreundliche Regelwerke** für Planung, Forecasting und Budgetierung und
- **zu viele Kennzahlen**, die weiter gepflegt werden, obwohl kein interner Kunde sie tatsächlich benötigt.

Ansatzpunkte zur Eindämmung der Bürokratie

Unternehmen sollten sich zunächst einen Überblick über das Ausmaß der bürokratischen Belastungen verschaffen und prüfen, ob neue Tools und Konzepte zur Reduzierung selbstgeschaffener Bürokratie beitragen können.

Eine wachsende Gegenbewegung zu bürokratischen und starren Unternehmensstrukturen ist das agile Management. Es setzt auf mehr Freiräume für Mitarbeitende, dezentrale Kompetenz, Selbststeuerung und wenige formale Regeln. Methoden wie SCRUM, Design Thinking oder OKR stehen exemplarisch für dieses vergleichsweise unbürokratische Arbeiten – auch wenn sie selbst klaren Spielregeln folgen.

Unabhängig vom gewählten Organisationsmodell gilt es jedoch, zunächst Transparenz und Orientierung über die eigene bürokratische Belastung zu schaffen.

Die Beantwortung der folgenden sieben Leitfragen unterstützt Entscheidungen zum Bürokratieabbau:

- Was muss tatsächlich regulatorisch getan werden?
- Wird dies angemessen umgesetzt oder werden Vorgaben übererfüllt?
- Welche Ressourcen und Kosten entstehen durch externe Vorgaben?
- Welche Einsparpotenziale ergeben sich durch eine Rückführung auf das gesetzlich notwendige Maß?
- Lassen sich Bürokratiepflichten automatisieren?
- Welche selbstgeschaffenen internen Regelungen bestehen zum Beispiel im Controlling?
- Wie lassen sich die Erkenntnisse zur selbstgeschaffenen Bürokratie im Pilotbereich Controlling auf andere Funktionsbereiche übertragen (z. B. HR, Logistik, Einkauf)?

Dabei sollte das Unternehmenscontrolling als Unterstützungsfunktion das Management mit seiner Reporting- und Effizienzsteigerungskompetenz aktiv beraten. Ferner sollten sich das Management und auch die Kontrollgremien ergänzend zu diesem unternehmensinternen Bürokratiereview aktiv selbst über unternehmenseigene Lobbyisten oder Verbände in den politischen Willensbildungsprozess einbringen, um gesetzliche Irrwege oder übermäßige Bürokratiebelastungen für Unternehmen bereits in der Vorfeldphase der Gesetzgebung zu verhindern. ←



QUELLENHINWEIS

1. Icks, A., Weicht, R. (2022), Bürokratiekosten von Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, Bonn 2022

Europäische und nationale Maßnahmen zur Entbürokratisierung – Wesentliches im Überblick

Zusammengestellt von **Dr. Astrid Gundel**

Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Entlastung von Bürgern und Unternehmen setzen Bund und EU verstärkt auf den Abbau von Bürokratie. Einerseits sollen Verwaltung und Gesetzgebung leistungsfähiger werden – durch effizientere Strukturen, beschleunigte Verfahren und praxisnähere Rechtsetzung. Andererseits sollen Unternehmen durch den Abbau ausgewählter Pflichten spürbar entlastet werden, insbesondere in Bezug auf Berichtsanforderungen.



I. Ausgewählte aktuelle Maßnahmen auf EU-Ebene

Eine der sieben Prioritäten der strategischen Agenda 2024–2029 der EU-Kommission ist die Verbesserung der europäischen Wettbewerbsfähigkeit, indem u. a. Verwaltungsaufwand und Berichtspflichten zurückgeführt und Rechtsvorschriften vereinfacht und kodifiziert werden sollen.¹ Konkret soll der Verwaltungsaufwand um 25 Prozent für alle Unternehmen und um 35 Prozent für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) reduziert werden. In der Erklärung von Budapest vom November 2024 bekundete der Europäische Rat seine Entschlossenheit zur „Einleitung eines revolutionären Vereinfachungsprozesses“.²

Die Entbürokratisierung soll vor allem durch mehrere sogenannte Omnibuspakete erfolgen; seit Februar 2025 hat die EU-Kommission mittlerweile zehn solcher Pakete vorgelegt. Neben den Omnibussen gibt es weitere Maßnahmen zur Entbürokratisierung, etwa in Bezug auf die EU-Entwaldungsverordnung oder die EU-Klimagesetzgebung.

Nachfolgend sind die bislang vorgelegten zehn Omnibuspakete im Einzelnen aufgeführt:

1. Omnibus-I-Paket zur Nachhaltigkeit

Ziel des im Februar 2025 von der EU-Kommission vorgelegten Pakets ist es, Unternehmen durch die Vereinfachung folgender EU-Vorschriften zu entlasten:

- Vorschriften zur Nachhaltigkeitsberichterstattung
- Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D; EU-Lieferkettengesetz)
- Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)

Der letzte Teil des Omnibus-I-Pakets wurde am 16. Februar 2026 im Amtsblatt der EU veröffentlicht.

2. Omnibus-II-Paket zu EU-Investitionen

Ende Dezember 2025 wurde das Omnibus-II-Paket final verabschiedet, das auf eine Vereinfachung der Rechtsvorschriften zu EU-Investitionen abzielt. Hierdurch sollen Investitionen von zusätzlich 50 Mrd. EUR durch öffentliche und private Kapitalgeber angestoßen werden.⁴ →



Zur Überarbeitung der EU-Entwaldungsverordnung siehe S. 48 f. Zur EU-Klimagesetzgebung siehe S. 50 f.



Eine Übersicht zum Omnibus-I-Paket befindet sich im entsprechenden *ACI-Folder*.³ Zu den Neuerungen bezüglich der Nachhaltigkeitsberichterstattung siehe S. 36 ff. Zu den Neuerungen bezüglich der CS3D siehe S. 42 f. Zu den Neuerungen bezüglich des CBAM siehe S. 44 ff.

1 Nähere Informationen sind online auf der Internetseite der EU-Kommission abrufbar unter https://commission.europa.eu/priorities-2024-2029_de

2 Nähere Informationen sind online auf der Internetseite der EU-Kommission abrufbar unter <https://www.consilium.europa.eu/de/press/press-releases/2024/11/08/the-budapest-declaration/>

3 Online abrufbar unter <https://audit-committee-institute.de/media/aci-folder-2026-Omnibus-Gesetz.pdf>

4 Vgl. Verordnung 2025/2005 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16.12.2025 zur Änderung der Verordnungen (EU) 2015/1017, (EU) 2021/523, (EU) 2021/695 und (EU) 2021/1153 im Hinblick auf die Steigerung der Effizienz der EU-Garantie gemäß der Verordnung (EU) 2021/523 und die Vereinfachung der Berichtspflichten, EUAbI. L vom 23.12.2025

3. Omnibus-III-Paket zur Agrarpolitik

Ziel des Omnibus-III-Pakets ist die Entlastung der Landwirtschaft in der EU.⁵

4. Omnibus-IV-Paket zum weiteren Bürokratieabbau

Ende Mai 2025 hat die EU-Kommission mit dem Omnibus-IV-Paket Vorschläge zum weiteren Bürokratieabbau vorgelegt. Sie beinhalten u. a. die Einführung einer neuen Kategorie von Unternehmen – sogenannte Small Midcaps (SMC). Hierunter sollen Unternehmen fallen, die weniger als 750 Beschäftigte haben und entweder einen Umsatz von bis zu 150 Mio. EUR erzielen oder über ein Gesamtvermögen von bis zu 129 Mio. EUR verfügen. Sie sollen die für KMU vorgesehenen Erleichterungen in Anspruch nehmen können. Hierzu gehören u. a. die Reduzierung der Aufzeichnungspflichten nach der DSGVO und Vereinfachungen im Bereich der EU-Prospektverordnung, die die Börsennotierung für diese Unternehmen attraktiver machen sollen.⁶ Im Produktrecht soll u. a. die Digitalisierung vorangetrieben werden.⁷ Zudem wurde der Anwendungszeitpunkt der Sorgfaltspflichten nach der EU-Batterieverordnung für alle betroffenen Unternehmen um zwei Jahre vom 18. August 2025 auf den 18. August 2027 verschoben.⁸

5. Omnibus-V-Paket zur Verteidigungsbereitschaft

Durch das Omnibus-V-Paket soll die Verteidigungsindustrie und die Verteidigungsbereitschaft Europas gestärkt werden, indem u. a. die Rahmenbedingungen für Investitionen im Verteidigungsbereich verbessert und das Beschaffungswesen vereinfacht werden.⁹

6. Omnibus-VI-Paket zu Chemikalien

Gegenstand des Omnibus-VI-Pakets ist die Entbürokratisierung des europäischen Chemikalienrechts, insbesondere im Bereich Verpackungs- und Kennzeichnungspflichten; daneben werden die Düngemittel- sowie Kosmetikverordnung überarbeitet. Teilweise handelt es sich um Verschiebung von Anwendungszeitpunkten.¹⁰

5 Vgl. Verordnung 2025/2649 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19.12.2025 zur Änderung der Verordnung (EU) 2021/2115 in Bezug auf das Konditionalitätssystem, Interventionskategorien in Form von Direktzahlungen, Interventionskategorien in bestimmten Sektoren und zur Entwicklung des ländlichen Raums und jährliche Leistungsberichte sowie zur Änderung der Verordnung (EU) 2021/2116 in Bezug auf Aussetzungen von Zahlungen, den jährlichen Leistungsabschluss sowie Kontrollen und Sanktionen, EUAbL. L vom 31.12.2025

6 Vgl. Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council amending Regulations (EU) 2016/679, (EU) 2016/1036, (EU) 2016/1037, (EU) 2017/1129, (EU) 2023/1542 and (EU) 2024/573 as regards the extension of certain mitigating measures available for small and medium sized enterprises to small mid-cap enterprises and further simplification measures vom 21.5.2025, COM(2025) 501 final; Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council amending Directives 2014/65/EU and (EU) 2022/2557 as regards the extension of certain mitigating measures available for small and medium sized enterprises to small mid-cap enterprises and further simplifying measures vom 21.5.2025, COM(2025) 502 final

7 Vgl. Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council amending Directives 2000/14/EC, 2011/65/EU, 2013/53/EU, 2014/29/EU, 2014/30/EU, 2014/31/EU, 2014/32/EU, 2014/33/EU, 2014/34/EU, 2014/35/EU, 2014/53/EU, 2014/68/EU and 2014/90/EU of the European Parliament and of the Council as regards digitalisation and common specification vom 21.5.2025, COM(2025) 503 (final); Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Verordnungen (EU) Nr. 765/2008, (EU) 2016/424, (EU) 2016/425, (EU) 2016/426, (EU) 2023/1230, (EU) 2023/1542 und (EU) 2024/1781 im Hinblick auf die Digitalisierung und gemeinsame Spezifikationen vom 21.5.2025, COM(2025) 504 final

8 Vgl. Verordnung (EU) 2025/1561 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18.7.2025 zur Änderung der Verordnung (EU) 2023/1542 in Bezug auf die Pflichten der Wirtschaftsakteure hinsichtlich der Strategien zur Erfüllung der für Batterien geltenden Sorgfaltspflicht, EUAbL. L vom 30.7.2025

9 Nähere Informationen sind online auf der Internetseite der EU-Kommission und des Rats abrufbar unter https://defence-industry-space.ec.europa.eu/eu-defence-industry/defence-readiness-omnibus_en und <https://www.consilium.europa.eu/de/press/press-releases/2025/11/26/defence-industry-council-agrees-position-on-simplification-package-to-boost-europe-s-defence-industry-and-readiness/>

7. Omnibus-VII-Paket zur Digitalgesetzgebung

Mitte November 2025 veröffentlichte die EU-Kommission das Omnibus-VII-Paket zur Digitalgesetzgebung, das eine Reihe europäischer Digitalrechtsakte besser verzahnen und die Umsetzung von Vorgaben für Unternehmen erleichtern soll.

KI-Verordnung – neuere Entwicklungen

Mitte bzw. Ende März 2026 haben der Rat der EU und das Europäische Parlament ihre Positionen in Bezug auf Überarbeitung der KI-Verordnung im Rahmen des Omnibus-VII-Pakets offengelegt. Beide Positionen sehen eine Verschiebung des Anwendungszeitpunkts für Hochrisiko-KI-Systeme vor, und zwar für eigenständige KI-Systeme auf den 2. Dezember 2027 und für KI-Systeme, die in Produkte eingebettet sind, auf den 2. August 2028. Ursprünglich sollten die Regelungen ab August 2026 bzw. ab August 2027 Anwendung finden. Rat und Parlament verhandeln nun über die finale Ausgestaltung des Gesetzes. Weitere Informationen sind online auf der Internetseite des Parlaments abrufbar unter <https://www.europarl.europa.eu/news/de/press-room/20260323IPR38829/kunstliche-intelligenz-parlament-fur-verbot-von-nudifier-systemen>



Eine Übersicht zum Omnibus-VII-Paket findet sich im Audit Committee Quarterly IV/2025, S. 66 f. Speziell zur Überarbeitung der DSGVO siehe S. 56 f. Zur EU-Klimagesetzgebung siehe S. 50 f.

8. Omnibus-VIII-Paket zur Umweltgesetzgebung

Durch das Mitte Dezember 2025 von der EU-Kommission vorgelegte Omnibus-VIII-Paket soll die europäische Umweltgesetzgebung gestrafft werden. Insbesondere soll der Zugang zu Geodaten verbessert, Umweltprüfungen im Rahmen von Genehmigungsverfahren beschleunigt und die Vorgaben zu Industrieemissionen vereinfacht werden.¹¹

9. Omnibus-IX-Paket zur Automobilindustrie

Das Omnibus-IX-Paket soll die Automobilindustrie bei der grünen Transformation unterstützen, indem Verwaltungsaufwand reduziert und die Kosten der Herstellung gesenkt werden. Die entsprechenden Vorschläge wurden Mitte Dezember 2025 von der EU-Kommission veröffentlicht.¹²

10. Omnibus-X-Paket zur Sicherheit von Lebens- und Futtermitteln

Zur Entlastung der Agrar- und Lebensmittelindustrie sowie nationaler Behörden legte die EU-Kommission Mitte Dezember 2025 das Omnibus-X-Paket vor. Die Gesetzgebung zu Lebens- und Futtermitteln soll gestrafft und vereinfacht werden.¹³ →

10 Vgl. Verordnung (EU) 2025/2439 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26.11.2025 zur Änderung der Verordnung (EU) 2024/2865 im Hinblick auf Geltungsbeginn und Übergangsbestimmungen, EUAbI. L vom 3.12.2025; Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Verordnungen (EG) Nr. 1272/2008, (EG) Nr. 1223/2009 und (EU) 2019/1009 im Hinblick auf die Vereinfachung bestimmter Anforderungen und Verfahren für chemische Produkte vom 22.5.2025, COM(2025) 531, final

11 Nähere Informationen sind online auf der Internetseite der EU-Kommission abrufbar unter https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_25_2997

12 Nähere Informationen sind online auf der Internetseite der EU-Kommission abrufbar unter https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/action-plan-future-automotive-sector/automotive-package_en

13 Nähere Informationen sind online auf der Internetseite der EU-Kommission abrufbar unter https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/simplification-legislation_en



Zur Lockerung von Klimaschutzvorgaben siehe S. 50 f.

II. Ausgewählte aktuelle Maßnahmen auf nationaler Ebene

Auf nationaler Ebene zählen insbesondere die **Modernisierungsagenda für Staat und Verwaltung** sowie die **Föderale Modernisierungsagenda** zu den Initiativen des Bürokratieabbaus. Neben den beiden Agenden gibt es weitere Bestrebungen, Unternehmen zu entlasten, z. B. durch die Lockerung von Klimaschutzvorgaben.

Modernisierungsagenda für Staat und Verwaltung

Im Oktober 2025 beschloss das Bundeskabinett die Modernisierungsagenda für Staat und Verwaltung.¹⁴ Ziel ist es, „einen schnellen, digitalen und handlungsfähigen Staat zu schaffen, der zügiger entscheidet, verlässlicher liefert und Vertrauen stärkt“¹⁵. Bürokratie soll abgebaut, Bürger und Unternehmen entlastet werden. Die Agenda benennt **fünf zentrale Handlungsfelder** mit insgesamt mehr als 80 ressortübergreifenden Maßnahmen für einen leistungsfähigen Staat:

- **Spürbarer Bürokratieabbau:** Überkomplexe Regelungen sollen vereinfacht und der Vollzug durch „lösungsorientierte und unbürokratische Ansätze“ beschleunigt werden. Die Bürokratiekosten sollen hierdurch um 25 Prozent (16 Mrd. EUR), der Erfüllungsaufwand um 10 Mrd. EUR gesenkt werden.¹⁶
- **Bessere Rechtsetzung:** Die Regulierung soll adressatenorientierter, praxis- und digitaltauglich sein und Automatisierung zulassen. Auf unnötige Regelungen soll verzichtet werden.
- **Bürger- und unternehmenszentrierter Service:** Verwaltungsleistungen sollen digital, effizient und adressatenorientiert und der Staat als Partner erlebt werden.
- **Zukunftsgerichtete Personalentwicklung und strategisches Personalmanagement:** Die Kompetenzen, die Zusammenarbeit und das Personalmanagement in Behörden sollen im Hinblick auf zukünftige Herausforderungen verbessert werden.

- **Effiziente Bundesverwaltung:** Die Verwaltungstätigkeit des Bundes soll vereinfacht und zurückgebaut werden.

Ferner werden **rund 20 exemplarische Modernisierungsprojekte mit Hebelcharakter** benannt, die besonders wichtig sind, um die Ziele der Agenda zu erreichen. Hierzu gehören beispielsweise Vorhaben, Unternehmensgründungen innerhalb von 24 Stunden zu ermöglichen, eine digitale Work-and-Stay-Agentur zu etablieren, die die Einwanderung von Fachkräften erleichtern soll, oder die Verabschiedung eines Innovationsfreiheitsgesetzes, mit dem bürokratische Hürden in der Forschungsförderung abgebaut werden sollen.

Föderale Modernisierungsagenda

Darüber hinaus haben sich die Bundesregierung und die Regierungschefs der Länder Anfang Dezember 2025 auf eine Föderale Modernisierungsagenda mit mehr als 200 konkreten Maßnahmen geeinigt.¹⁷ Ziel ist es, die Verwaltung zu modernisieren und zu digitalisieren und Verfahren schneller und unbürokratischer zu gestalten. Die Agenda beinhaltet Maßnahmen für eine grundlegende und umfassende Erneuerung und Verschlankeung staatlicher Verwaltung.

Die 200 Maßnahmen können folgenden **fünf Leitthemen** zugeordnet werden:

- **Weniger Bürokratie:** Angestrebt wird ein Paradigmenwechsel, der auf einer Kultur des Vertrauens, der Effizienz und der Eigenverantwortung beruhen soll. Konkret werden Bund und Länder u. a. bis zum 31. Dezember 2026 sämtliche Berichts- und Auskunftspflichten zulasten der Wirtschaft kritisch prüfen. Ziel ist es, mindestens ein Drittel dieser Pflichten abzuschaffen, um damit die Bürokratiekosten für die Wirtschaft um 25 Prozent (rund 16 Mrd. EUR) zu senken.

Bei allen über den 31. Dezember 2026 hinaus weiterhin bestehenden Berichtspflichten soll bis zum 30. Juni 2027 eine Bündelung geprüft werden, sodass Unternehmen inhaltlich ähnliche Pflichten nur noch einmal und nicht mehrfach erfüllen müssen.

¹⁴ Modernisierungsagenda – für Staat und Verwaltung (Bund) (Modernisierungsagenda), online abrufbar unter <https://bmds.bund.de/themen/staatsmodernisierung/modernisierungsagenda-bund>

¹⁵ Vgl. S. 7 der Modernisierungsagenda

¹⁶ Bzw. Senkung um den jeweiligen Ressortanteil.

¹⁷ Die Föderale Modernisierungsagenda, Dezember 2025, online abrufbar unter <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975228/2397654/c57248be7fa2d61ab6d8b12c0f29f05b/2025-12-04-mpk-staatsmodernisierung-data.pdf?download=1>

Des Weiteren sollen bestimmte Dokumentationspflichten, wie z. B. die Bonpflicht, abgeschafft bzw. wie etwa im Falle der Dokumentation der Umweltverträglichkeitsprüfung reduziert werden.

Ebenfalls sollen Aufbewahrungs- und Nachweispflichten abgebaut werden. Staatliche Kontrollen sollen reduziert und Sanktionen dafür verschärft werden. EU-Recht soll so umgesetzt werden, dass keine über die unionsrechtlichen Anforderungen hinausgehenden zusätzlichen bürokratischen Pflichten eingeführt werden.

Genehmigungsfiktionen¹⁸ sollen relevanter werden und Anzeigepflichten teilweise Genehmigungspflichten ersetzen.

- **Schnellere Verfahren:** Planungs- und Genehmigungsverfahren sollen beschleunigt werden. Das Vergaberecht soll vereinfacht und das öffentliche Beschaffungswesen effizienter werden. Für Unternehmen soll der Zugang zu öffentlichen Aufträgen durch einen digitalen Marktplatz einfacher werden.

Zudem soll die digitale Souveränität gestärkt werden. Auf EU-Ebene wollen sich Bund und Länder für eine stärker risikobasierte Ausrichtung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) einsetzen.

- **Effiziente, resiliente und leistungsfähige staatliche Strukturen:** Der Föderalstaat soll leistungsfähiger und effizienter werden. Die länderübergreifende Zusammenarbeit soll vorangetrieben und Zuständigkeiten nach Möglichkeit gebündelt werden.
- **Digitale Verfahren:** Eine leistungsfähige IT-Infrastruktur soll zur Grundlage der Verwaltungsmodernisierung werden: Bund und Länder bauen dazu einen bundesweiten digitalen „D Stack“ auf. Digitale Verwaltungsverfahren sollen künftig der Regelfall sein – sowohl für Anträge als auch für interne Abläufe.
- **Bessere Rechtsetzung:** Bund und Länder wollen die Gesetzgebung einfacher, digitaler und effizienter machen. Neue Gesetze sollen von Anfang an praxisnah, adressatenorientiert und digital umsetzbar sein. Dazu soll das Gesetzgebungsverfahren stärker fokussiert und „wirkungsorientierter“ werden.

Bund und Länder wollen den Fortschritt der geplanten Maßnahmen durch ein Monitoring nachhalten. Das erste Monitoring ist für Ende Juni 2026 angesetzt. ←



Zur Überarbeitung der DSGVO siehe S. 56 f.



¹⁸ Das bedeutet, die Genehmigung gilt als erteilt, wenn die Behörde nicht innerhalb einer bestimmten Frist widerspricht.

Flexibler berichten, verantwortungsvoll entscheiden: die CSRD- und ESRS-Erleichterungen im Überblick

Autoren: **Stefanie Jordan** und **Jonathan Radomski**

Seit die EU-Kommission am 11. Februar 2025 ihre Pläne für den 1. EU-Omnibus vorstellte, ist viel Bewegung in die gesetzliche Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen gekommen. Auf Level 1¹ wurden umfangreiche Änderungen an der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) beschlossen. Die Änderungsrichtlinie² wurde am 26. Februar 2026 im EU-Amtsblatt veröffentlicht; die überarbeitete CSRD ist nach Ablauf der 20-Tage-Frist in Kraft getreten und jetzt von den Mitgliedstaaten umzusetzen.

Auch auf Level 2 stehen umfangreiche Änderungen an. Als die EFRAG am 2. Dezember 2025 ihre Änderungsvorschläge für die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) als „technical advice“ an die EU-Kommission übergab, konnte sie von einer Reduktion der obligatorischen Datenpunkte um 61 Prozent berichten. Da ein Großteil dieser Reduktionen aus der Zusammenlegung bisher redundanter Datenpunkte, der Streichung von qualitativen Ausführungen und der Verringerung der Granularität der Anforderungen resultiert, dürfte sich die Datenpunktreduktion nicht proportional in einer tatsächlichen Aufwandsreduktion für Unternehmen und Prüfer niederschlagen. Neben der Streichung von Datenpunkten enthalten die Vorschläge der EFRAG aber auch weitere – horizontal wirkende – Änderungen, die den Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung erleichtern sollen.

Neue Entlastungen durch die CSRD 2.0

Neben der deutlichen Verkleinerung des Anwendungsbereichs für die gesetzliche Nachhaltigkeitsberichterstattung ergeben sich aus der Überarbeitung der CSRD (CSRD 2.0) vor allem zwei nennenswerte Erleichterungen:

1. Befreiung für bestimmte Finanzholdings

Zunächst sieht die CSRD 2.0 eine neue Befreiungsmöglichkeit für bestimmte „Finanzholdings“³ vor. Kennzeichnende Merkmale einer Finanzholding in diesem Sinne sind, dass ihr Zweck ausschließlich im Erwerb, in der Verwaltung und der Verwertung der Tochterunternehmen besteht. Sie greift weder unmittelbar noch mittelbar in die Verwaltung der Tochterunternehmen ein, sondern nimmt lediglich typische Gesellschafterrechte wahr. Sofern die Geschäftsmodelle und Tätigkeiten der Tochterunternehmen voneinander unabhängig sind, steht der Finanzholding ein Wahlrecht zu, auf die Aufstellung und Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts zu verzichten.

Der Begriff der Finanzholding wurde bereits im Kontext des Kleinkapitalgesellschaftsprivilegs nach § 267a Abs. 3 Nr. 3 HGB in das Bilanzrecht eingeführt, sodass auf entsprechende Interpretationen zurückgegriffen werden kann. Bedacht werden sollte hierbei auch, dass sich gegebenenfalls Wechselwirkungen mit anderen Gesetzen ergeben könnten, die ähnliche oder gleiche Begrifflichkeiten oder Konzepte verwenden. Hierzu zählt beispielsweise der durch die einheitliche Leitung geprägte Konzernbegriff in § 18 AktG oder die ständige Rechtsprechung des EuGH zu der Frage, ob eine Holding eine wirtschaftliche Tätigkeit gemäß § 2 UStG ausübt und damit zum Vorsteuerabzug berechtigt ist.

1 Level 1 betrifft Änderungen der CSRD als EU-Richtlinie (umzusetzen durch die Mitgliedstaaten), Level 2 umfasst Änderungen der ESRS als delegierte Rechtsakte zur inhaltlichen Konkretisierung der Berichterstattung.

2 Richtlinie (EU) 2026/470 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 24. Februar 2026.

3 In der offiziellen deutschen Übersetzung der Bilanzrichtlinie sowie in § 267a HGB wird der Begriff „Beteiligungsunternehmen“ verwendet. Da aus Sicht der Autoren der Begriff „Finanzholding“ die Definitionskriterien und den englischen Begriff „Financial Holding“ zutreffender widerspiegelt, wird im Folgenden von „Finanzholding“ gesprochen.

Stefanie Jordan WPin, ist Director bei KPMG in Deutschland und leitet im Department of Professional Practice den Bereich ESG-Reporting. Sie ist Mitglied im IDW-Arbeitskreis CSR-Reporting sowie in den IDW-Arbeitsgruppen CSRD und ESRS sowie FAQ Art. 8 Taxonomie-Verordnung.



Jonathan Radomski WP, ist Senior Manager bei KPMG und im Department of Professional Practice zuständig für ESG-Reporting. Hier setzt er sich schwerpunktmäßig mit den Themen CSRD und ESRS auseinander.

Für den Fall, dass die Voraussetzungen für die Inanspruchnahme des Finanzholdingprivilegs erfüllt sind, sollte zudem bedacht werden, dass die ggf. bestehenden individuellen Publizitätsverpflichtungen der Tochtergesellschaften dadurch unberührt bleiben. Sofern sich die Finanzholding also für die Ausübung des Wahlrechts entscheidet, können ihre Tochtergesellschaften folglich nicht mehr im Wege eines Konzernnachhaltigkeitsberichts der Finanzholding von einer eventuell bestehenden eigenen Berichterstattungspflicht befreit werden.

2. Befreiung für kapitalmarktorientierte Gesellschaften

Im Zusammenspiel mit der zweiten zentralen Erleichterung aus der CSRD 2.0 ergeben sich hier sodann interessante berichtsstrategische Überlegungen. Unter der ursprünglichen CSRD waren große kapitalmarktorientierte Tochterunternehmen und Teilkonzerne mit großen kapitalmarktorientierten Teilkonzernmuttergesellschaften stets selbst zur (Konzern-)Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet.

In Konstellationen, bei denen eine **nicht-kapitalmarktorientierte Finanzholding** die Kontrollmehrheiten an verschiedenen kapitalmarktorientierten Tochtergesellschaften hält, waren nach der ursprünglichen CSRD somit

- die Finanzholding zur Aufstellung und Veröffentlichung eines (Gesamt-)Konzernnachhaltigkeitsberichts sowie
- alle ihre (kapitalmarktorientierten) Tochtergesellschaften zur Aufstellung und Veröffentlichung von (Teilkonzern-)Nachhaltigkeitsberichten verpflichtet.

Die **CSRD 2.0** eröffnet nun auch für große kapitalmarktorientierte Tochterunternehmen und Teilkonzerne mit großen kapitalmarktorientierten Teilkonzernmuttergesellschaften die Möglichkeit, sich durch **Einbeziehung in einen qualifizierten (Gesamt-)Konzernnachhaltigkeitsbericht der Finanzholding** von der eigenen Publizitätspflicht befreien zu lassen. Die Abbildung 1 verdeutlicht dies.

Die künftige Befreiungsmöglichkeit für Finanzholdings dürfte daher kein Selbstläufer werden. Stattdessen sollten betroffene Unternehmensgruppen und deren Leitungs- und Überwachungsorgane sich die **Zusammenwirkung beider Erleichterungen** bewusst machen. Sie sollten im Rahmen einer strategischen Abwägung entscheiden, ob die Finanzholding einen (Gesamt-)Konzernnachhaltigkeitsbericht aufstellt und veröffentlicht und damit (ggf. mehrere) kapitalmarktorientierte Teilkonzerne von der eigenen Pflicht entlastet. Alternativ kann der Autonomiegrad der Teilkonzerne durch eigenständige (Teil-)Konzernnachhaltigkeitsberichte gewahrt werden, sodass sich die Befreiung nur der Finanzholding von der Pflichtpublizität anbietet.

Abbildung 1: Berichtsstrategische Optionen unter der CSRD 2.0

	Befreiungsmöglichkeit?		
	CSRD 1.0	CSRD 2.0	
		Option 1	Option 2
Finanzholding GmbH	✗	✓	✗
TU1 AG (kapitalmarktorientiert)	✗	✗	✓
TU2 SE (kapitalmarktorientiert)	✗	✗	✓

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Bilanzrichtlinie i. d. F. der Richtlinie (EU) 2026/470 (CSRD 2.0)

Neue Erleichterungen in den Draft ESRS 2.0

Mit der Überarbeitung der ESRS werden auch Erleichterungen bei den Anforderungen an die Inhalte der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Aussicht gestellt. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf die Änderungsvorschläge, die EFRAG im Dezember 2025 als „Technical Advice“ an die EU-Kommission übergeben hat. Bis zur Finalisierung der Delegierten Verordnung durch die EU-Kommission können sich noch Änderungen an diesen Vereinfachungen ergeben.

1. Unternehmenstransaktionen

Mit den neuen Regelungen zu Unternehmenstransaktionen wird erstmals ausdrücklich anerkannt, dass Nachhaltigkeitsinformationen bei Erwerben nicht immer zeitnah belastbar verfügbar sind. Unternehmen dürfen **neu erworbene Tochtergesellschaften** daher im Erwerb-jahr sowohl aus der doppelten Wesentlichkeitsanalyse als auch aus dem Nachhaltigkeitsbericht ausklammern.

Bei **unterjährigen Veräußerungen** darf die Entkonsolidierung auf den Beginn des Geschäftsjahres vorgezogen werden. Diese Regelung dürfte in der Praxis vor allem dort entlastend wirken, wo Transaktionen spät im Geschäftsjahr erfolgen. Zu beachten ist jedoch, dass wesentliche Ereignisse, die die Auswirkungen, Risiken und Chancen des erworbenen oder veräußerten Unternehmensbereichs wesentlich beeinflussen, dennoch offenzulegen sind.

2. Top-down-Ansatz in der doppelten Wesentlichkeitsanalyse

Zu den konzeptionell bedeutsameren Änderungen zählt die ausdrückliche Zulassung eines Top-down-Ansatzes bei der doppelten Wesentlichkeitsanalyse. Unternehmen können die Wesentlichkeit von Themen zunächst auf Ebene von Geschäftsmodell, Strategie, Branchenzugehörigkeit, geografischer Lage und Wertschöpfungskette beurteilen und erst für uneindeutige Fälle in eine detaillierte Einzelbewertung von Auswirkungen, Risiken und Chancen einsteigen. Gedacht ist dieser Top-down-Ansatz eher als Dokumentationserleichterung für **Beurteilungsfälle, die von vornherein recht eindeutig sind**. Für alle anderen Fälle bleibt die Durchführung der Bottom-up-Analyse von Auswirkungen, Risiken und Chancen verpflichtend.

3. „Significant driver“ bei Kennzahlen

Bei der Ermittlung von Kennzahlen eröffnen die neuen ESRS die Möglichkeit, Tätigkeiten auszunehmen, die keinen wesentlichen Treiber der abzubildenden Auswirkungen, Risiken oder Chancen darstellen. Damit wird ein in der Praxis häufig geäußelter Kritikpunkt aufgegriffen, wonach marginale Aktivitäten den Datenerhebungsaufwand unverhältnismäßig erhöhen. Die Inanspruchnahme der Erleichterung darf weder die Relevanz noch die wahrheitsgetreue Darstellung der wesentlichen Auswirkungen, Risiken oder Chancen beeinträchtigen und ist transparent zu erläutern.

4. Teilweise Abdeckung von Kennzahlen

Ergänzend dazu schlägt EFRAG die Möglichkeit einer nur partiellen Abdeckung des Gesamtkonzerns bei den Kennzahlen vor, wenn verlässliche Daten ohne unangemessenen Aufwand lediglich für klar abgegrenzte Teile der Geschäftstätigkeit oder der Wertschöpfungskette verfügbar sind. Diese Regelung trägt realen Datenlücken Rechnung, ist aber – trotz fehlender zeitlicher Befristung – als Übergangslösung konzipiert.

Unternehmen müssen offenlegen, welche Teile bei der Ermittlung der Kennzahlen noch fehlen und wie der Abdeckungsgrad künftig verbessert werden soll. Eine dauerhafte Reduktion des Berichtsumfangs ist damit nicht intendiert, vielmehr eröffnet sie mehr Flexibilität bei Einrichtung von Datenerhebungs- und -verarbeitungsprozessen in den ersten Jahren der Berichterstattung. Dadurch wird ermöglicht, dass Daten-, Prozess- und damit verbundene Informationslücken einer ESRS-konformen Berichterstattung nicht im Wege stehen. Diese Erleichterung ist allerdings nicht für die Emissionsberichterstattung nach ESRS E1-8 anwendbar.

5. „Undue cost or effort“ als Proportionalitätsinstrument

Mit der breiten Verankerung des Konzepts „reasonable and supportable information available without undue cost or effort“ wird ein zentrales Proportionalitätsinstrument eingeführt. Es findet Anwendung bei der doppelten Wesentlichkeitsanalyse, bei der Abgrenzung der eigenen Geschäftstätigkeit und der Wertschöpfungskette, bei Kennzahlen sowie bei Angaben zu finanziellen Effekten. Diese Erleichterung gilt grundsätzlich zeitlich unbefristet, erfordert allerdings zwangsläufig eine jährliche Neubeurteilung, da die EFRAG von einer sich im Zeitablauf verbessernden Informationsverfügbarkeit ausgeht.

Zusammenfassung: Entlastung mit Verantwortung

Die Überarbeitung der CSRD und die geplanten Anpassungen der ESRS markieren einen wichtigen Schritt hin **zu mehr Proportionalität in der Nachhaltigkeitsberichterstattung**. Die vorgesehenen Erleichterungen sind kein bloßes Signal auf dem Papier, sondern eröffnen Unternehmen tatsächlich neue Spielräume, um Komplexität zu reduzieren, Prioritäten zu schärfen und den Einstieg bzw. die Weiterentwicklung der Berichterstattung praktikabler zu gestalten. Zugleich bleibt festzuhalten: Nachhaltigkeitsberichterstattung unter der CSRD und den ESRS wird auch künftig anspruchsvoll bleiben – sowohl inhaltlich und organisatorisch als auch für die Governance.

Gerade die neuen Erleichterungen auf Level 2 zeigen, dass EFRAG die praktischen Herausforderungen der ersten Anwendungsjahre adressiert hat. Instrumente wie der Top-down-Ansatz in der doppelten Wesentlichkeitsanalyse, die Fokussierung von „significant driver“ bei der Kennzahlenermittlung oder die Erleichterungen bei Unternehmenstransaktionen können spürbar zur Entlastung beitragen, ohne das Ziel einer entscheidungsnützlichen und vergleichbaren Berichterstattung grundsätzlich in Frage zu stellen. Die Entlastung entsteht dabei weniger durch eine pauschale Reduktion von Pflichten, sondern durch eine **stärkere Ausrichtung an Wesentlichkeit, Relevanz und Verhältnismäßigkeit**.

Diese Spielräume sind jedoch kein Selbstläufer. Viele der vorgesehenen Erleichterungen sind als **Ermessensentscheidungen** ausgestaltet, setzen fundierte Beurteilungen

sowie eine belastbare Dokumentation und Transparenz über deren Inanspruchnahme voraus. Ob und in welchem Umfang Erleichterungen in Anspruch genommen werden können, hängt maßgeblich von den konkreten Umständen des Unternehmens, den jeweiligen verfügbaren Informationen und der Konsistenz der getroffenen Annahmen ab. Damit verlagert sich die Komplexität teilweise von der Datenerhebung hin zu methodischen, konzeptionellen und ermessensbehafteten Fragestellungen.

Vor diesem Hintergrund kommt den Leitungs- und Überwachungsorganen eine zentrale Rolle zu. Insbesondere der Aufsichtsrat ist im Rahmen seiner Überwachungsfunktion gefordert sicherzustellen, dass **Erleichterungen sachgerecht, konsistent und im Einklang mit den gesetzlichen Vorgaben** genutzt werden. Die Inanspruchnahme von Wahlrechten und Ermessensspielräumen muss nachvollziehbar begründet, transparent offengelegt und regelmäßig überprüft werden.

Dies bildet dann auch die Basis für die Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung, bei der weniger formale Vollständigkeit als vielmehr die Konsistenz und Angemessenheit der getroffenen Ermessensentscheidungen in den Fokus rücken.

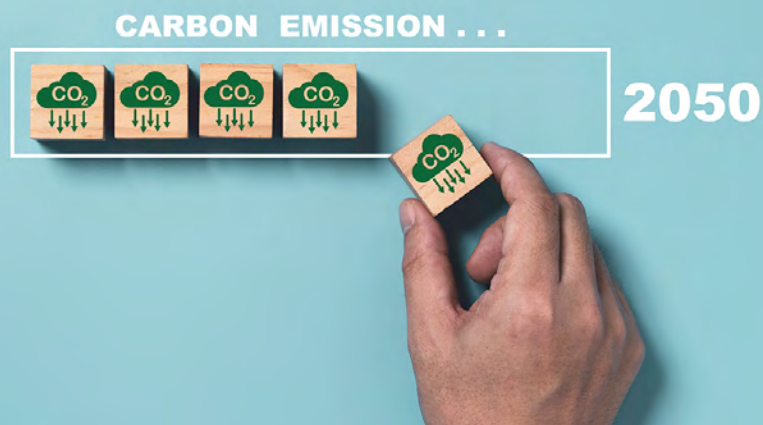
Insgesamt lässt sich festhalten: Unternehmen erhalten mehr Flexibilität, ohne aus der Verantwortung entlassen zu werden. Die erfolgreiche Umsetzung der neuen Erleichterungen ist nicht nur eine Chance für mehr Effizienz, sondern stellt auch einen hohen Anspruch an die Verantwortlichen im Unternehmen. ←



Klimatransitionspläne als strategischer Erfolgsfaktor – auch nach dem Omnibus-I-Paket unverzichtbar

Autoren: **Jan-Frederik Konerding, Armina Schädle, Klaus Lehl** und **Berit Schwarz**

Der Klimawandel beeinflusst längst nicht mehr nur Umwelt und Wetter. Auch Wertschöpfungsketten, Liefernetzwerke und Geschäftsmodelle geraten zunehmend unter Druck. Mit dem Pariser Klimaabkommen und dem EU-Ziel der Klimaneutralität bis 2050 stehen Unternehmen vor der Frage, wie sie ihre Geschäftsmodelle langfristig transformieren. Eine zentrale Rolle spielen dabei sogenannte Klimatransitionspläne (CTPs).



Klimatransitionspläne dienen als strategische Roadmap und stellen dar, wie ein Unternehmen seinen Weg zu einem klimafreundlichen Geschäftsmodell gestaltet und Klimaziele erreicht werden sollen. Dabei werden sowohl Strategie als auch Geschäftsmodell angepasst, um die Ziele des Pariser Klimaabkommens und Klimaneutralität bis 2050 zu erreichen. Die CTPs definieren zum Beispiel Dekarbonisierungspfade, Investitionspläne sowie Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette. Solche Pläne sind weder auf EU- noch auf nationaler Ebene verpflichtend, jedoch nimmt ihre Signifikanz immer weiter zu.

Einfluss von CTPs auf die Kreditvergabe

Großbanken sind regulatorisch verpflichtet, sich Dekarbonisierungsziele für emissionsintensive Sektoren zu setzen. Auch besteht für alle Banken die Pflicht, eine darauf aufbauende Risikostrategie¹ inklusive der für das jeweilige Institut wesentlichen ESG-Risikotreibern mit einem Horizont von mindestens zehn Jahren zu entwickeln.² Dazu gehört eine Bewertung der Emissionen, Dekarbonisierungsziele, -maßnahmen und -pläne ihrer Kunden, um die Vereinbarkeit

1 Genannt Transitionsplan gem. EBA-Leitlinien bzw. Risikoplan gem. BRUBEG

2 Sowie für jedes weitere materielle ESG-Risiko

mit der eigenen Strategie sowie Risikovorgaben zu überprüfen. Bei Kunden aus emissionsintensiven Sektoren ist die Emissionsintensität ihrer Geschäftsaktivitäten auch mit der Emissionsintensität aus physischen Klimaszenarien, wie zum Beispiel dem 1,5-Grad-Szenario, zu vergleichen. Großbanken sind zudem verpflichtet, mit ihren Kunden zu diesen Themen intensiv in die Diskussion zu gehen. Das Vorliegen all dieser Informationen, die im besten Fall in einem CTP zusammengefasst sind, bildet damit die beste Basis für die Sicherung einer Finanzierungsfähigkeit zu günstigen Konditionen.

Bedeutung von CTPs für Investoren und Kapitalmarktattraktivität

Des Weiteren schätzen Geschäftspartner zunehmend Transparenz und CTPs, um sicherzustellen, dass die Wertschöpfungskette im Einklang mit den EU-Zielen steht. Dabei wirken ESG-Ratings als Kapitalfilter; ein gutes Rating steht für starke Unternehmensführung, transparente Prozesse und ein erfolgreiches Risikomanagement. Dementsprechend könnte die Implementierung eines CTP der entscheidende Faktor sein, ob ein Investor einsteigt, in welche Fonds oder Indizes ein Unternehmen aufgenommen wird und wie hoch die Nachfrage nach Anleihen oder Aktien ausfällt.

CTPs als Voraussetzung rechtssicherer Nachhaltigkeitsaussagen

Die EU arbeitet außerdem an weiteren Vorschriften gegen Greenwashing, dazu gehört auch EmpCo (Empowering Consumers for the Green Transition). Nach dieser Richtlinie dürfen Begriffe wie „klimaneutral“ oder „umweltfreundlich“ sowie Aussagen über Klimaziele und Nachhaltigkeit nur noch verwendet oder getätigt werden, wenn diese klar belegt und überprüfbar sind. Dies erfordert sowohl Emissionsdaten als auch Reduktionspfade, Maßnahmenpläne und CapEx-Planung, was einen CTP faktisch notwendig macht, um Klimaversprechen rechtssicher tätigen zu können.

Fazit

Zusammenfassend zeigt sich deutlich, dass das Aufstellen eines Klimatransitionsplans ein Schlüsselement dafür ist, regulatorische Anforderungen zu erfüllen, Wettbewerbsvorteile zu sichern und rechtssichere Aussagen über Klimaziele zu tätigen. ←



Jan-Frederik Konerding ist Partner bei KPMG im Bereich Regulatory Advisory. Er verantwortet die Beratung zu externem Reporting und ESG-Fragestellungen. Er ist ESG Lead für Familienunternehmen und Family-Owned Businesses in der EMA-Region sowie für den Sektor Logistik und Infrastruktur.



Armina Schädle ist Senior Managerin bei KPMG im Bereich Financial Services. Sie begleitet Banken bei der Transformation ihrer Risikofunktion mit Fokus auf Novel Risks, insbesondere zu Nature, Klima und Resilienzthemen.



Klaus Lehl ist Senior Manager bei KPMG im Bereich Financial Services und berät Banken zu strategischen Transformations- und Resilienzthemen in den Bereichen Nachhaltigkeit und Geopolitik.



Berit Schwarz ist Assistant Managerin bei KPMG im Bereich Regulatory Advisory und berät Unternehmen in der Umsetzung regulatorischer ESG-Anforderungen.



CSDDD-Reform entlastet Unternehmen kurzfristig, doch Lieferkettenrisiken bleiben bestehen

Autoren: **Dr. Thomas Uhlig** und **Eun-Hye Cho**

Die im Frühling 2024 verabschiedete Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) hat einen weitreichenden Rahmen für menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflichten entlang globaler Liefer- und Wertschöpfungsketten geschaffen.¹ Mit dem Omnibus-I-Paket, das am 26. Februar 2026 im EU-Amtsblatt veröffentlicht wurde, sollen jedoch zentrale Elemente deutlich entschärft werden. Diese Anpassungen führen zu kurzfristigen Entlastungen für Unternehmen und umfassen eine zeitliche Verschiebung, die Reduzierung des Anwendungsbereichs der Richtlinie sowie eine Abschwächung einzelner Sorgfaltspflichten.

Der Wirtschaft wird für die Umsetzung **mehr Zeit** eingeräumt. Die Stop-the-Clock-Richtlinie verschob den ursprünglich vorgesehenen Anwendungsbeginn von 2027 auf 2028. Im weiteren Verlauf des EU-Verfahrens wurde dieser erneut angepasst und auf Juli 2029 festgelegt.² Zusätzlich

wurde der **Anwendungsbereich** der CSDDD deutlich **reduziert**. Anstelle von Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitenden und mehr als 450 Mio. EUR Jahresnettoumsatz sind nun erst Unternehmen mit über 5.000 Mitarbeitenden und mehr als 1,5 Mrd. EUR Jahresnettoumsatz erfasst. 85 Prozent der ursprünglich betroffenen Unternehmen fallen damit aus dem Anwendungsbereich heraus.³

Eine der umfangreichsten Pflichten der ursprünglichen CSDDD, die Pflicht zur Erstellung und Umsetzung eines **Klimatransitionsplans**, entfällt vollständig. Zudem werden unter anderem **Wirksamkeitsprüfungen** nur noch alle fünf Jahre statt jährlich verlangt und der Kreis der bei einer Vielzahl von Sorgfaltspflichten einzubeziehenden Stakeholder reduziert.⁴

¹ Europäische Union, *Richtlinie über die Sorgfaltspflichten von Unternehmen im Hinblick auf Nachhaltigkeit*, 2024.

² Europäisches Parlament, *Einfachere Nachhaltigkeitsberichterstattung und Sorgfaltspflicht für Unternehmen*, 2025.

³ Vgl. Florent Servia/Magnus Lund Nielsen, *EU einigt sich auf Reduzierung von Nachhaltigkeitsauflagen für Unternehmen*, euractiv vom 9.12.2025, online abrufbar unter <https://euractiv.de/news/eu-einigt-sich-auf-reduzierung-von-nachhaltigkeitsauflagen-fuer-unternehmen/>

⁴ KPMG Law, *Erstes Omnibus-Paket soll Pflichten der CSDDD, CSRD und EU-Taxonomie lockern*, 2025.



Dr. Thomas Uhlig, Partner,
Rechtsanwalt, KPMG Law
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH



Eun-Hye Cho, Partner,
Risk & Compliance,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Das **deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz** (LkSG) soll gemäß Koalitionsvertrag bis zur Umsetzung der CSDDD in deutsches Recht bestehen bleiben, wird jedoch aktuell vereinfacht.⁵ Ziel ist eine anwendungs- und vollzugsfreundliche Ausgestaltung sowie die Vermeidung von Doppelstrukturen.⁶ Allerdings haben 17 Wirtschaftsverbände am 28. Januar 2026 die komplette Aufhebung des LkSG, zumindest aber eine Anpassung des Anwendungsbereiches auf die neuen Schwellenwerte der CSDDD gefordert. Hier bleibt die weitere Entwicklung abzuwarten.

Die vorgenommenen Änderungen reduzieren kurzfristig den regulatorischen Umfang und damit verbundene finanzielle wie organisatorische Belastungen. Gleichwohl bestehen fortlaufend Risiken in globalen Wertschöpfungsketten, sodass ein risikobasierter Due-Diligence-Ansatz auch für Gesellschaften, die nicht mehr unter die CSDDD fallen, sinnvoll

sein kann. Zusätzlich können diese Unternehmen weiterhin mittelbar betroffen sein, wenn sie Teil der Lieferketten großer verpflichteter Unternehmen sind. Entsprechende Informations- und Nachweisanforderungen aus Geschäftsbeziehungen bleiben daher möglich, auch wenn Unternehmen mit weniger als 5.000 Mitarbeitenden solche Angaben künftig nur noch in Ausnahmefällen und als letztes Mittel bereitstellen müssen.⁷

In diesem Beitrag wurden beispielhaft bestimmte Vereinfachungen der CSDDD durch das Omnibus-I-Paket behandelt. Eine detaillierte Übersicht über alle Änderungen finden Sie in dem *ACI-Folder zum Omnibus-I-Paket*.⁸ ←

5 BMAS, *Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz gilt nahtlos weiter*, 2025.

6 Deutscher Bundestag, *Regierungsentwurf zur Änderung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes*, 2025.

7 Haufe, *CSDDD nach dem Omnibus: „Zahnloser Tiger“ oder pragmatische Lösung*, 2025.

8 Online abrufbar unter <https://audit-committee-institute.de/media/aci-folder-2026-Omnibus-Gesetz.pdf>



EU-CO₂-Grenzausgleichsmechanismus im Spannungsfeld von Regulierung, Kosten und Bilanzierung – Handlungsfelder für Unternehmensorgane

Autoren: Tobias Adelfang, Katharina Beck und Christian Holthuis

Der „Carbon Border Adjustment Mechanism“ (CBAM) ist eines der zentralen Instrumente der EU, um CO₂-Kosten beim Import bestimmter Waren zu berücksichtigen und sogenannte „Carbon Leakage“-Risiken zu reduzieren. Während die Übergangsphase von Oktober 2023 bis Dezember 2025 vor allem Berichts- und Datensammlungspflichten für Importeure bedeutete, erfolgte zum 1. Januar 2026 der eigentliche Systemwechsel: Seitdem sind für bestimmte Importe CBAM-Zertifikate zu erwerben – mit unmittelbaren finanziellen, prozessualen und bilanzrechtlichen Konsequenzen.



Was ist CBAM – und was ändert sich ab 1. Januar 2026?

CBAM knüpft an das europäische Emissionshandelssystem (EU ETS) an und überträgt dessen CO₂-Bepreisungslogik auf bestimmte Wareneinfuhren in die EU. Für ausgewählte emissionsintensive Sektoren (u. a. Eisen, Stahl, Aluminium, Zement, Düngemittel, Strom, Wasserstoff sowie bestimmte Vorprodukte) sind ab dem 1. Januar 2026 beim Import von Waren in die EU CBAM-Zertifikate zu erwerben. Da die hierfür notwendige Handelsplattform bislang noch nicht aufgesetzt wurde, startet der Zertifikatekauf jedoch voraussichtlich erst am 1. Februar 2027. Zu diesem Zeitpunkt müssen rückwirkend Zertifikate für alle Emissionen erworben werden, die im Jahr 2026 in relevanten Importwaren enthalten sind. Zugelassene CBAM-Anmelder können dann CBAM-Zertifikate über das CBAM-Register (CBAM-Portal für Unternehmen) kaufen und Rückkäufe beantragen.

Die Anzahl der Zertifikate orientiert sich an eingebetteten Emissionen (CO₂e je Tonne Ware). Die Ermittlung kann auf Basis verifizierter Echtwerte¹ oder anhand von Standardwerten² erfolgen.

Schrittweise entfallende kostenlose Zuteilungen im EU ETS³ sowie jährlich steigende Aufschläge auf die Standardwerte erhöhen die Anzahl der benötigten Zertifikate zusätzlich.

Damit wird CBAM von einer „Reporting-Übung“ zu einer echten Zahlungs- und Steuerungsgröße.

Für wen ist CBAM relevant – und warum wird der Handlungsbedarf oft noch unterschätzt?

Vom CBAM betroffen sind nicht nur klassische Rohstoffimporteure, sondern vor allem Industrieunternehmen, die Grundstoffe oder Vorprodukte aus Drittländern beziehen, sowie Handelsunternehmen mit entsprechender Importstruktur.

In vielen Unternehmen wird CBAM primär als „Nachhaltigkeitsthema“ wahrgenommen und entsprechend in ESG- oder Compliance-Funktionen verortet. Spätestens seit Beginn der Emissionshandelsphase 2026 wird jedoch die Einbindung der Bereiche Finanzen, Controlling und Risikomanagement zunehmend notwendig.

1 Emissionen, die auf der Grundlage von Primärdaten aus den Verfahren zur Warenherstellung berechnet werden, und die Emissionen aus der Erzeugung während dieser Verfahren verbrauchten Stroms, die nach einem festgelegten Verfahren bestimmt werden

2 Wert, der auf der Grundlage von Sekundärdaten berechnet oder abgeleitet wird und den grauen Emissionen der Waren entspricht

3 Die kostenlose Zuteilung wird über die kommenden Jahre im ETS schrittweise abgebaut. Entsprechend wird sich auch die Berücksichtigung bei CBAM reduzieren.

Finanzielle Auswirkungen: von der Compliance-Pflicht zur Ergebnisgröße

Mit der Emissionshandelsphase werden CBAM-Zertifikate für betroffene Importe zu einer variablen Kostenposition, die sich entlang verschiedener Stellgrößen entwickelt:

- Eingebettete Emissionen „CO₂e“ der Produkte (tatsächliche vs. Standardwerte)
- Importvolumen und Ursprungsland
- Zertifikatepreis
- Anrechenbarkeit etwaiger CO₂-Kosten im Ursprungsland

Die Zertifikatekosten wirken sich damit direkt auf Planungs- und Budgetprozesse der betroffenen Unternehmen aus. Häufig fehlen belastbare Szenarioanalysen zur künftigen CBAM-Kostenbelastung, eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten (Einkauf, Nachhaltigkeit, Finanzen, Steuern, Zoll) sowie definierte Prozesse für Datenerhebung, Berechnung und Beschaffung der Zertifikate.

Vor diesem Hintergrund ist CBAM ein Thema für die strategische Steuerung – und damit auch für Geschäftsleitung und Aufsichtsgremien.

Buchhalterische Auswirkungen: Bilanzierung nach HGB

Die bilanzielle Behandlung von CBAM-Zertifikaten ist derzeit noch nicht abschließend geklärt. Für die handelsrechtliche Einordnung bietet sich jedoch eine Orientierung an den bestehenden Grundsätzen zur Bilanzierung von Emissionsrechten an. Insbesondere der IDW RS FAB 15 liefert hierfür einen praktikablen Rahmen, auch wenn er sich bislang auf Zertifikate aus dem nationalen Emissionshandel bezieht. Inhaltlich lassen sich die dort entwickelten Leitlinien gut auf CBAM-Zertifikate übertragen.

Nach dieser Systematik stellen Emissionszertifikate eigenständig verwertbare, nicht physische Vermögenswerte dar. Werden sie – wie bei CBAM – ausschließlich zur Erfüllung regulatorischer Vorgaben eingesetzt und stehen im unmittelbaren Zusammenhang mit dem operativen Leistungsprozess, ist eine Zuordnung zum Vorratsvermögen sachgerecht. Es ist davon auszugehen, dass **CBAM-Zertifikate daher regelmäßig als Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe in der Bilanz** zu erfassen sind.

Eine Einstufung als Handelsware dürfte nicht in Betracht kommen, da CBAM-Zertifikate nicht mit Gewinnerzielungsabsicht gehandelt werden können. Sie werden zum festen Preis erworben und können – etwa bei Überbeständen – nur zum Einstandspreis wieder veräußert werden.



Für die Bewertung der CBAM-Zertifikate ist zum Erwerbszeitpunkt das Anschaffungskostenprinzip anzuwenden. In der Folgebewertung unterliegen die Zertifikate dem strengen Niederstwertprinzip.

Gegenwärtig ist vor allem die Abbildung der Abgabeverpflichtung von CBAM-Zertifikaten aus bilanzpolitischer Sicht ein wesentlicher Faktor. Denn sobald CBAM-relevante Importe erfolgt sind, ist handelsrechtlich eine Verpflichtung (Rückstellung) zu erfassen. Auch wenn aufgrund des CBAM-Mechanismus **im Jahr 2026 noch keine Zertifikate erworben werden können**, ist der Ansatz und die Bewertung einer entsprechenden **Rückstellung** vorzunehmen. Die Rückstellung ist auf Basis der zu erwartenden Abgabemengen und Zertifikatspreise sachgerecht zu schätzen.

Ab dem Kalenderjahr 2027 wird die Frage der buchhalterischen Abbildung der Abgabe der Zertifikate zu klären sein.

Internationale Bilanzierung nach IFRS

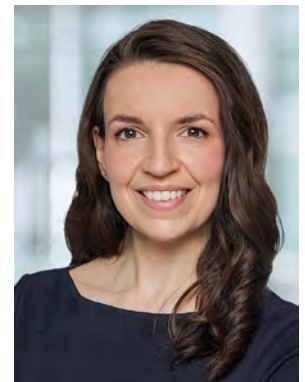
Auf internationaler Ebene wird bei der Bilanzierung der Zertifikate im Allgemeinen die Praxis des HGB in weiten Teilen bestätigt. Die European Securities and Markets Authority (ESMA) gibt weiterhin keinen spezifischen IFRS-Standard zur Bilanzierung von Emissionsrechten vor. Unternehmen müssen gemäß IAS 8 ihre Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden selbst entwickeln, sofern kein einschlägiger Standard existiert.

Die ESMA betont in ihrer Stellungnahme vom Oktober 2024 die Notwendigkeit einer klaren Bilanzierung und Offenlegung von Emissionszertifikaten. Zertifikate gelten, je nach Zweck, entweder als immaterielle Vermögenswerte (IAS 38) oder Vorräte (IAS 2). Dabei können Unternehmen zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Wird beispielsweise das Verhindern von Strafzahlungen aufgrund fehlender CBAM-Zertifikate als künftiger wirtschaftlicher Vorteil (expected future economic benefit) interpretiert, ist die Erfassung als immaterieller Vermögenswert nach ISA 38 wahrscheinlicher. Dennoch zeigt sich trotz formaler Unterschiede im Ansatz eine weitgehende inhaltliche Angleichung der Regelwerke, insbesondere die regulatorische Erfassung der Abgabeverpflichtung als Rückstellung (provision) ab dem Jahr 2026 sollte grundsätzlich deckungsgleich erfolgen.



Tobias Adelfang, Director und Wirtschaftsprüfer im Bereich Regulatory Advisory der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, berät und prüft seit 19 Jahren energieintensive Industrieunternehmen und unterstützt sie dabei, mit einem Full-Scope-Ansatz Energiekosten einzusparen oder Regularien effizient umzusetzen. Er ist zudem in diversen Arbeitskreisen beim IDW vertreten.

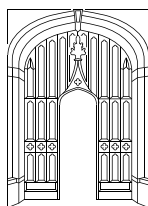
Katharina Beck, Senior Managerin im Bereich Tax der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ist seit 14 Jahren in der Beratung tätig. Als Steuerberaterin und Fachberaterin für Zölle und Verbrauchsteuern hat sie sich auf den Bereich ESG Tax spezialisiert und berät zu Trade-Compliance-Anforderungen, wie CBAM und EUDR, sowie im Verbrauchsteuerrecht mit besonderem Fokus auf Energie- und Stromsteuer.



Christian Holthuis, Manager und Wirtschaftsprüfer im Bereich Regulatory Advisory der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, betreut seit 8 Jahren ein Portfolio aus diversen energieintensiven Industrieunternehmen in Deutschland. Dabei liegt der Fokus auf Privilegierungs- und Entlastungsmöglichkeiten der Mandanten im regulatorischen Energieumfeld.

Und was bedeutet das nun für Entscheidungsträger in Unternehmen?

Betroffene Unternehmen sind angehalten, CBAM kurzfristig als **steuerungsrelevantes Finanz- und Risikothema** zu verankern, klare Verantwortlichkeiten über Einkauf, Finanzen, Controlling und Compliance hinweg festzulegen und ab 2026 belastbare Kosten- und Rückstellungsszenarien zu erarbeiten. Zudem ist sicherzustellen, dass Bilanzierungsfragen rechtzeitig geklärt und regelmäßig an regulatorische sowie preisliche Entwicklungen angepasst werden. Dabei sind Details bestenfalls mit dem Wirtschaftsprüfer zu diskutieren. ←


Audit Committee Institute e.V.

FIRST HAND INFORMATION FÜR AUFSICHTSRÄTE UND FÜHRUNGSKRÄFTE

2026

Online-Fortbildung »ACI-Montag«

Im Rahmen des »ACI-Montags« bietet das Audit Committee Institute e.V. Online-Fortbildung via MS-Teams für Aufsichtsräte an. Eine Teilnahmebestätigung für Ihre Unterlagen wird im Nachgang erstellt.

Wir bieten aktuell folgende Module an:

Unsere Module

2-stündige Module:

- Aktuelle Entwicklungen für den Aufsichtsrat inkl. Nachhaltigkeits-Update
- Fortbildung zu Cybersicherheit-NIS-2-Richtlinie

4-stündige Module:

- Fortbildung zu Nachhaltigkeit
- Fortbildung für den Prüfungsausschuss

Neu: 6-stündiges Modul:

- **Masterclass Aufsichtsrat (virtuell)**
Aufsichtsratsarbeit und aktuelle Entwicklungen

Registrierung

Weitere Informationen zu Inhalten und Anmeldung finden Sie mithilfe des QR-Codes und unter

<https://audit-committee-institute.de/html/de/onlinefortbildung.html>

ACI-Montage 2026

Zukünftige Termine finden Sie in Kürze auf der Internetseite.

Teilnahmegebühr je Modul
von 2 Stunden
499 EUR inkl. MwSt. pro Person

Teilnahmegebühr je Modul
von 4 Stunden
998 EUR inkl. MwSt. pro Person

Teilnahmegebühr für Modul
von 6 Stunden
1290 EUR inkl. MwSt. pro Person

Teilen Sie uns gerne weitere Themenwünsche mit, sodass wir zukünftige Module regelmäßig nach Ihren Interessen gestalten



Änderung vorbehalten

Neuerungen bei der EU-Entwaldungsverordnung (EUDR) und Ausblick zur Umsetzung

Autoren: **Stephan Freismuth** und **Dr. Thomas Uhlig**

Die EU-Entwaldungsverordnung (EUDR) bildet den zentralen Rechtsrahmen, um sicherzustellen, dass relevante Rohstoffe und daraus hergestellte Produkte entwaldungsfrei sind. Mit den jüngsten Anpassungen – insbesondere den vorgesehenen Vereinfachungen für bestimmte Marktteilnehmergruppen – wird deutlich, dass die EU an einer pragmatischen, aber zugleich konsequenten Umsetzung arbeitet. Nach zweimaliger Verschiebung ist nun der Anwendungsbeginn für den 30. Dezember 2026 vorgesehen. Klein- und Kleinstunternehmen bleibt darüber hinaus bis zum 30. Juni 2027 Zeit, die Anforderungen in die Praxis umzusetzen.



Stephan Freismuth ist Partner bei KPMG im Bereich Tax und befasst sich mit den Themen Zoll, Außenhandel, Verbrauchsteuern und ESG Trade Compliance. Neben seiner Tätigkeit bei KPMG hat er einen Lehrauftrag an der Hochschule Augsburg für Customs and Foreign Trade Management und an der TU München für Regulatory & Sustainability Management.



Dr. Thomas Uhlig ist Partner bei KPMG Law im Bereich Legal Regulatory & Compliance und leitet dort den Bereich Allgemeines Wirtschaftsrecht und Handelsrecht. Seine Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich des Produkt- und Lieferkettenrechts mit besonderem Fokus auf effizienter und rechtssicherer Umsetzung in den Unternehmensprozessen.

Mit den letzten Änderungen aus Dezember 2025 wurde die neue Kategorie des „nachgelagerten Marktteilnehmers“ eingeführt. Unternehmen, die Produkte weiterverarbeiten, weiterverkaufen oder exportieren, müssen künftig keine eigene Sorgfaltserklärung (DDS)¹ mehr erstellen, sofern sie nicht der erste Inverkehrbringer² relevanter Produkte sind. Diese Vereinfachung reduziert die Zahl der notwendigen DDS erheblich. Nachgelagerte Marktteilnehmer und Händler müssen jedoch weiterhin Kontaktdaten ihrer Lieferanten und Abnehmer zum Nachweis der Rechtskonformität sammeln. Die Referenznummern der Sorgfaltserklärungen allerdings nur dann, wenn ihr jeweiliger Lieferant ein Marktteilnehmer ist.

1 Die EUDR setzt als Marktzugangsvoraussetzung für die erfassten Rohstoffe und Erzeugnisse in der EU die Abgabe einer Sorgfaltserklärung in einem elektronischen Informationssystem der EU (TRACES) voraus. Mit der Sorgfaltserklärung übernimmt der Marktteilnehmer die Verantwortung dafür, dass die Rohstoffe oder Erzeugnisse den Anforderungen der EUDR entsprechen.

2 Während nach der ursprünglichen Fassung der EUDR jeder Nicht-KMU-Marktteilnehmer oder Nicht-KMU-Händler für jede Abgabe eines relevanten Erzeugnisses oder Rohstoffes eine eigene Sorgfaltserklärung abgeben musste, trifft nach der nun geänderten Fassung diese Pflicht nur noch den Marktteilnehmer, der das Erzeugnis oder den Rohstoff erstmals in der EU in Verkehr bringt, z. B. durch einen Import oder den Verkauf selbst erzeugter Rohstoffe.



Beispiel: Sowohl nach alter als auch neuer Rechtslage muss beispielsweise ein Importeur von Kakaobohnen vor der Einfuhr in die EU eine Sorgfaltserklärung abgeben und deren Referenznummer in der Einfuhranmeldung angeben. Diese Referenznummer der Sorgfaltserklärung muss der Importeur auch nach alter und neuer Rechtslage an seinen Kunden, z. B. einen Schokoladenhersteller, weitergeben. Nach der ursprünglichen Fassung der EUDR musste auch der Schokoladenhersteller (wenn er ein Nicht-KMU-Unternehmen ist) eine eigene Sorgfaltserklärung erstellen und diese dann wiederum an seinen Kunden, z. B. ein Handelsunternehmen, weitergeben. Nach der neuen Rechtslage muss die Schokoladenfabrik als erster nachgelagerter Marktteilnehmer keine eigene Sorgfaltserklärung mehr abgeben, sondern nur noch die erhaltene Referenznummer sowie Namen und Kontaktdaten des Importeurs speichern. Bei dem Verkauf der Schokolade an das Handelsunternehmen muss der Schokoladenhersteller an den nachgelagerten Händler auch die Sorgfaltserklärungsnummer nicht mehr weitergeben, sondern nur die Kontaktdaten des Handelsunternehmens speichern.

Für **Kleinst- und Kleinprimärerzeuger** führt die Verordnung eine einmalige vereinfachte Erklärung ein, die bei Bedarf aktualisiert werden kann. Diese Anpassung soll Betriebe in Niedrigrisikostaa-ten entlasten. Zudem können Mitgliedstaaten nationale Datenbanken an das zentrale EUDR-Informationssystem anbinden, so dass eine erneute Erklärung entfallen kann.

In der Praxis ist vor allem wichtig, wie man mit Waren umgeht, die als **Rückwaren** wieder zurück in die EU kommen – also z. B. **Mehrwegverpackungen oder Rücksendungen beschädigter Waren**.

Grundsätzlich gilt: **Sobald solche Waren wieder in den Wirtschaftskreislauf der EU eingehen, muss nachgewiesen werden, dass sie nicht aus entwaldeten Gebieten stammen.**

Für Produkte, die **schon früher einmal in der EU verkauft oder genutzt wurden**, gibt es allerdings **Ausnahmen**. Für diese Waren müssen Unternehmen **keinen zusätzlichen Sorgfaltspflichten nachkommen**.

Für besondere Fälle wie **Warenmuster, Proben oder gebrauchte Artikel** soll die EU noch genauere Regeln veröffentlichen, die für **April 2026** angekündigt sind.

Klar herauszustellen ist zudem, dass **nachträgliche Änderungen der Zolltarifnummer** – beispielsweise im Rahmen von Zollprüfungen – nicht vor Sanktionen schützen. Unternehmen müssen daher **robuste Klassifizierungs- und Dokumentationsprozesse** sicherstellen, insbesondere da Zollbehörden verpflichtet sind, Auffälligkeiten an die zuständige Behörde, in Deutschland die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE), weiterzugeben.

Mit Blick auf die Umsetzung im Jahr 2026 konzentriert sich die EU-Kommission auf die Finalisierung des IT-Systems TRACES, die Harmonisierung der Anwendung zwischen Mitgliedstaaten sowie die Durchführung von Praxistests in TRACES. Für 2027 werden **risikobasierte Prüfquoten** erwartet, insbesondere für Rohstoffe wie Ölpalme, Soja und Holz.

Die kommenden Monate sind damit entscheidend:

- Unternehmen sollten frühzeitig interne Rollen – etwa den **EUDR-Compliance-Beauftragten** für Nicht-KMU-Marktteilnehmer – definieren,
- Warenströme überprüfen sowie
- ihre Prozesse zur Erstellung der DDS und Referenznummernverwaltung vollständig auf die neuen Kategorien ausrichten.

Die EUDR geht damit nicht nur in eine Umsetzungsphase über, sondern in eine Phase der praktischen Belastungsprobe für Lieferketten, Zollprozesse und IT-Infrastruktur aller Beteiligten.

Ganzheitlicher ESG-Ansatz als Schlüssel für Effizienz, Compliance und Wertebeitrag

Die EUDR darf jedoch nicht isoliert betrachtet werden. Sie ist ein Baustein in einer wachsenden Landschaft regulatorischer ESG-Anforderungen – darunter CBAM³, ESPR⁴, PPWR⁵ oder Lieferketten-sorgfaltspflichten. Die parallele Einführung neuer Berichts-, Nachweis- und Governance-Pflichten macht deutlich: Unternehmen müssen ESG- und EUDR-Anforderungen ganzheitlich angehen, um Effizienz zu steigern, Rechtskonformität sicherzustellen und einen echten Wertebeitrag zu leisten. Ein integrierter ESG-Ansatz ermöglicht Synergien zwischen Datenanforderungen, Governance-Mechanismen sowie Lieferanten- und Risikoanalysen.

3 EU Carbon Border Adjustment Mechanism
4 EU Ecodesign for Sustainable Products Regulation
5 EU Packaging and Packaging Waste Regulation

Warum Demokratie, Klimaschutz, Wohlstand und Frieden nur gemeinsam gelingen

Autor: **Prof. Dr. Dr. Felix Ekardt**

Kaum jemand hat verstanden: Aufrüstung allein reicht nicht, um Freiheit, Demokratie und Frieden zu bewahren. Der Ausstieg aus den fossilen Energien ist nicht nur für den Klimaschutz, sondern auch für unsere Sicherheit zwingend notwendig.

Spätestens seit den letzten Bundestags- und EU-Wahlen kann man als Nachhaltigkeitsforscher verzweifeln. Nahezu niemand hat verstanden: Demokratie, Frieden, Umweltschutz und Wohlstand gelingen nur gemeinsam – und zwar nur mit einem schnelleren statt eines langsameren Ausstiegs aus den fossilen Energien. Das Zurückdrehen und Bremsen beim Klimaschutz in Deutschland und der EU geht exakt in die falsche Richtung. Eine postfossile Lebensweise dient entgegen allgemeiner Lesart nicht nur dem Klimaschutz, denn die fossilen Brennstoffe treiben auch Artensterben, gestörte Nährstoffkreisläufe und die Schadstoffkrise

voran. Speziell der Biodiversitätsverlust droht ökonomisch und fürs menschliche Überleben noch verheerender zu werden als der Klimawandel.

Ein weiterer Irrglaube ist, Postfossilität sei wirtschaftsfeindlich. Wie ein Festhalten an fossil basierten Modellen die Wirtschaft ruiniert – und nicht umgekehrt –, kann man derzeit bei der deutschen Autoindustrie beobachten. Sie verschläft weiterhin den Abschied vom Verbrenner, der in den anderen EU-Ländern oder China längst vollzogen wird. Und auch wenn man das Heizen dauerhaft bezahlbar halten will, ist



Prof. Dr. Dr. Felix Ekardt, Jurist, Philosoph und Soziologe, leitet die Forschungsstelle Nachhaltigkeit und Klimapolitik und ist Professor an der Universität Rostock. 2025 erschien von ihm „Postfossile Freiheit: Warum Demokratie, Umweltschutz, Wohlstand und Frieden nur gemeinsam gelingen“ im Bonifatius Verlag.



eine noch raschere Energiewende gerade sinnvoll. Außerdem schaffen erneuerbare Energien und Wärmedämmung in der Summe mehr Arbeitsplätze und mehr Wertschöpfung, als es die Fossilen vermögen. Noch wichtiger: Der Klimawandel wird um den Faktor fünf, zehn oder mehr teurer werden als rasche Postfossilität.

Am schlimmsten: Wer weiter auf fossile Brennstoffe setzt, fördert Russland und damit einen Angriff potenziell auch auf uns. Entweder direkt, indem wir Fossile weiter auf Umwegen wie über Indien oder gar direkt aus Russland beziehen und so über Staatskonzerne die Kriegskasse füllen – oder indirekt, indem ein anhaltender Verbrauch von Öl und Gas die Preise am Weltmarkt durch steigende Nachfrage hochhält. Mit einer zu langsam vorangetriebenen Postfossilität untergräbt man zudem unseren Wohlstand und gefährdet dadurch – und durch die Stärkung der russischen Einflussosphäre – auch die Demokratie.

Demokratie, Wohlstand, Frieden und noch drängendere Umweltthemen jenseits des Klimas verlangen also nach beschleunigter Postfossilität statt nach neuen Gaskraftwerken und CCS¹ im Stil der neuen Bundesregierung. Der Klimaschutz selbst verlangt das allerdings auch, wenn die Menschheit ihre Lebensgrundlagen nicht existenziell gefährden will. Die klimavölkerrechtlich verbindliche 1,5-Grad-Grenze für die weltweite Erwärmung ist bald überschritten. Wollen wir sie noch einhalten, müssen die globalen Emissionen schon in wenigen Jahren auf null sinken – und nicht erst 2050 oder gar später. Industriestaaten wie Deutschland haben das verbleibende Treibhausgas-Budget für 1,5 oder selbst für 1,7 Grad bereits jetzt erschöpft, wenn man völkerrechtlich verbindliche Grundsätze wie Leistungsfähigkeit und historische Verursachungsbeiträge berücksichtigt.

Was aber stimmt: Schritte zur Postfossilität kosten bisher mehr als nötig. Wir lösen zu viel über Subventionen für E-Autos, Wärmepumpen oder Industriezweige. Teilweise fördert der Staat damit Haushalte, denen es materiell gut geht. All das ändert sich auch unter Schwarz-Rot kaum. Öko-

logischer, freiheitlicher und ökonomischer wäre ein radikalisierte und gerade nicht gebremster EU-Emissionshandel. Aber mit Nullemissionen nicht erst 2050, wie von der Union mitunter propagiert, sondern bis spätestens 2035 und unter Einbeziehung und massiver Verringerung der Tierhaltung. Und mit einem beschleunigten Carbon Border Adjustment, um andere Länder zum Mitmachen zu drängen und Emissionen nicht schlicht zu verlagern. Primär nationale Wege bleiben dagegen absehbar unambitioniert – zu groß ist die Angst vor Wettbewerbsnachteilen. Ebenso müssen alle Altzertifikate gestrichen und Schlupflöcher geschlossen werden.

Wenn ein Emissionshandel die Fossilen gesamtgesellschaftlich strikt begrenzt, kann man zudem sozialen Ausgleich betreiben, ohne Anreize für steigenden Verbrauch zu setzen. Die EU hat dafür jetzt einen klaren Schritt in die richtige Richtung getan und einen europäischen Sozialfonds als Ergänzung zum Emissionshandel aufgelegt. Will man dagegen ein Klimageld zahlen, müsste der Ausgleich primär ärmeren Menschen zugutekommen, die den fossilen Ausstieg nicht schnell genug vollziehen können. Ginge man so vor und striche radikal die bisherigen fossilen Subventionen, stünde auch mehr Geld für Verteidigungsausgaben zur Verfügung. Daneben würden finanzielle Mittel für einzelne sinnvolle Förderungen dort, wo man doch staatliches Geld für grüne Investitionen bräuchte, frei. So ließen sich Technologien fördern, die am Markt noch nicht verfügbar sind und daher vom Emissionshandel nicht wirksam gepusht werden.

Berücksichtigte man all das nicht, wäre auch unsere Freiheit am Ende. Denn ohne Demokratie, Umweltschutz und Frieden – und vielleicht auch ohne Wohlstand – wird es keine Freiheit geben. Allerdings brauchen wir ein neues Verständnis von Freiheit, das ihre Voraussetzungen – die Notwendigkeit, für ihren Erhalt Vorsorge zu treffen, und ihren intertemporalen und globalen Charakter – stärker betont. Eine solche Menschenrechtsinterpretation hat das Bundesverfassungsgericht 2021 auf die von mir initiierte Klimaklage hin bereits bestätigt. Ich bin zuversichtlich, dass es auch unsere Klima- und Biodiversitäts-Nachfolgeklagen aus dem Jahr 2024 positiv sehen wird, die auf einer ähnlichen Basis argumentieren. Es wäre ein weiterer Schritt hin zur dringenden notwendigen Postfossilität. ←

¹ Carbon Capture and Storage – Technologien zur Abscheidung und Speicherung von CO₂

Cybersicherheit wird zur Chef:innensache – Wie NIS-2 die Erwartungen an Leitungs- und Aufsichtsorgane neu ordnet

Autoren: **Isabella Agraz** und **Dr. Matthias Störing**

Angesichts der zunehmenden Bedrohungslage im digitalen Raum ist Cybersicherheit kein reines IT-Thema mehr, sondern eine strategische Führungsaufgabe. Was in Fachkreisen seit Langem als Binsenweisheit gilt, hält mit der nationalen Umsetzung der NIS-2-Richtlinie nun endgültig Einzug in die Governance-Praxis zahlreicher Unternehmen. Zugleich wächst damit die Sorge vor Bürokratie und regulatorischer Überfrachtung.

Cyberisiken als polit-ökonomische Herausforderung

Die Digitalisierung und zunehmende Vernetzung von Wirtschaft und Gesellschaft haben in den letzten dreißig Jahren erhebliche Wachstums- und Wertschöpfungspotenziale eröffnet. Doch auch Ausmaß und Schadenswirkung von Cyberangriffen sind zuletzt stark gestiegen. Laut der Studie „Wirtschaftsschutz 2025“ des Digitalverbands Bitkom waren im vergangenen Jahr 73 Prozent der deutschen Unternehmen von digitalen Sabotageakten gegen ihre Informations- und Produktionssysteme betroffen. Der volkswirtschaftliche Schaden durch Cyberangriffe belief sich insgesamt auf 202,4 Milliarden Euro und entsprach damit rund 4,5 Prozent des Bruttoinlandsprodukts – ein Höchststand mit steigender Tendenz.

Angesichts der systemischen Bedrohungslage zielt die Gesetzgebung darauf ab, den Schutz von Wirtschaft und Gesellschaft an die Realität anzupassen. Cybersicherheit wird dabei zunehmend ganzheitlich als politisches Querschnittsthema verstanden, mit Auswirkungen in nahezu allen Bereichen des öffentlichen und privaten Lebens. Vor diesem Hintergrund liegt ein besonderes Augenmerk auf dem Schutz von kritischen Infrastrukturen. Die Umsetzung der EU-Richtlinie zur Netzwerk- und Informationssicherheit (NIS-2) in deutsches Recht setzt hier neue Maßstäbe.¹

¹ Vgl. hierzu auch Audit Committee Quarterly IV/2025, S. 62.



Isabella Agraz ist Senior Associate Public Affairs bei der DE-bit Group, einem IT-Dienstleister mit Schwerpunkt Informations- und Cybersicherheit. Zuvor war die Politologin bei der internationalen Strategieberatung Global Counsel tätig und sammelte Governance-Erfahrung im U.S. Senate. Ihre Schwerpunkte liegen in den wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Dimensionen von Sicherheit sowie in Fragen von Regulierung und Governance von Cybersicherheit und Datenschutz.



Dr. Matthias Störing leitet die Abteilung Public Affairs der DE-bit Group in Berlin. Zuvor war der promovierte Ökonom stellvertretender wissenschaftlicher Leiter des Ludwig-Erhard-Forums für Wirtschaft und Gesellschaft. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen Ordnungs- und Institutionenökonomik im Kontext ordnungspolitischer Herausforderungen der Digitalisierung.



NIS-2: Paradigmenwechsel in der Cybersicherheit

Nicht nur der Adressatenkreis der Unternehmen, die unter die Regulierung von NIS-2 fallen, wurde deutlich ausgeweitet – von bislang 4.500 auf etwa 30.000 Einrichtungen, deren Verpflichtungen sich faktisch entlang der gesamten Lieferketten ausdehnen. Auch die Anforderungen an die Cybersicherheit sind erheblich gestiegen. So sieht das Gesetz unter anderem verbindliche Vorgaben zum Risikomanagement, umfassende Dokumentations- und Nachweispflichten, ein mehrstufiges Meldeverfahren bei Sicherheitsvorfällen, erweiterte Aufsichtsbefugnisse des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) sowie ein umsatzbezogenes Bußgeldregime vor.

Vor allem aber verändert NIS-2 die regulatorische Logik grundlegend, indem die Verantwortung für Cybersicherheit explizit auf die Geschäftsleitung übertragen wird. Die Leitungsorgane sind für die Umsetzung und Überwachung der Sicherheitsmaßnahmen unmittelbar verantwortlich. Verpflichtende Schulungen und persönliche Haftung sollen sicherstellen, dass sich das Management aktiv mit den Risiken und Maßnahmen der Informationssicherheit befasst.

Die Einbindung der Leitungsebene verankert Cybersicherheit als Bestandteil strategischer Governance in sämtlichen Geschäftsprozessen des Unternehmens. Die Anreizstruktur von NIS-2 verabschiedet sich von technischen Best-Practice-Lösungen und ersetzt diese durch eine verantwortungsbasierte Managementlogik, in der Informationssicherheit im Rahmen des betrieblichen Risikomanagements systematisch mitzudenken ist. An die Stelle der Illusion vollständigen Schutzes vor Cyberangriffen tritt das Leitbild der Cyber-Resilienz.

Aufsichtspflichten jenseits reiner Compliance

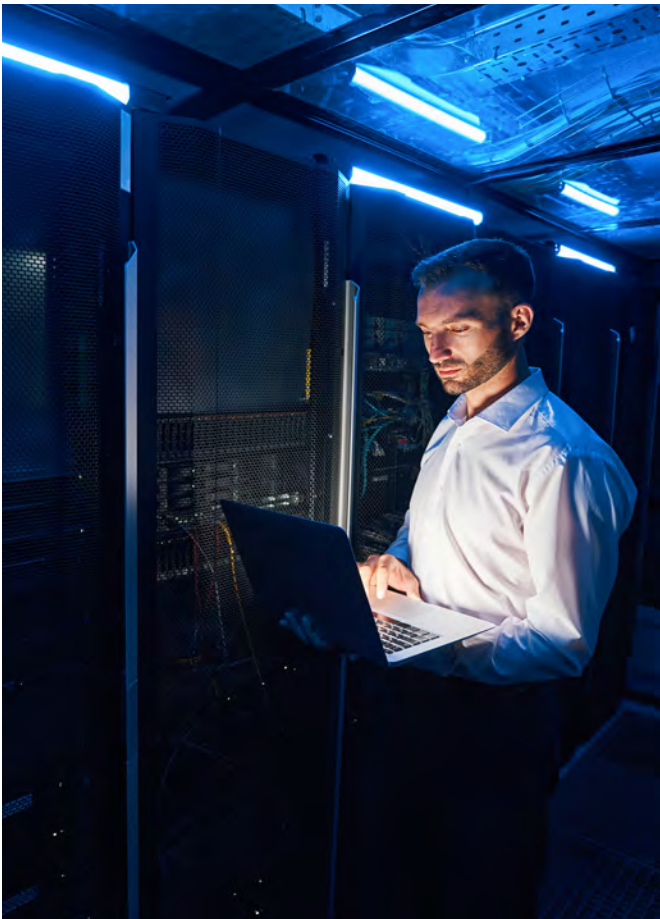
NIS-2 ist ein zentraler Baustein zur Modernisierung der europäischen Sicherheitsarchitektur. Für die strategische Unternehmensführung ist es entscheidend, die Richtlinie nicht als isolierte Compliance-Anforderung zu verstehen, sondern sie in den Gesamtzusammenhang von Politik, Regulierung, Corporate Governance, Geschäftsprozessen und IT-Sicherheit einordnen zu können. Es geht nicht allein darum, die formalen Anforderungen zu kennen, sondern zu verstehen, warum bestimmte Maßnahmen notwendig sind – besonders auch im betriebswirtschaftlichen Interesse des eigenen Unternehmens – und wie sie sich wirksam in bestehende Strukturen integrieren lassen.

Cyber-Resilienz ist ein kontinuierlicher Prozess, der einer organisatorischen und kulturellen Verankerung im Unternehmen bedarf. Entsprechend adressiert NIS-2 auch die Aufsichtsorgane, deren Rolle deutlich über die formale Genehmigung von Umsetzungsstrategien hinausgeht. Cybersicherheit erfordert die Formulierung strategischer Ziele, die Bereitstellung angemessener Ressourcen, die kritische Überwachung ihrer Wirksamkeit sowie klare Anforderungen an das Reporting der Verantwortlichen. Aufsichtsräten kommt dabei die Aufgabe zu, die Etablierung geeigneter Strukturen zu überwachen. In dieser Hinsicht eröffnet NIS-2 die Möglichkeit, die digitale Zukunftsfähigkeit des Unternehmens proaktiv zu stärken. —————>

Herausforderungen in der Praxis

Die Umsetzung von NIS-2 ist für viele Unternehmen herausfordernd, zugleich jedoch unverzichtbar, um in einer digitalen Wirtschaft bestehen zu können. Insofern sind die gestiegenen Anforderungen an die Cybersicherheit nicht auf den Kreis der von NIS-2 betroffenen Unternehmen beschränkt. Die entscheidende Frage lautet nicht, ob, sondern wann ein Unternehmen von einem Cyberangriff betroffen sein wird. Es drohen Produktionsausfälle und Umsatzeinbußen, der Verlust von Daten und Finanzmitteln sowie Sach-, Haftungs- und Reputationsschäden.

Die Herstellung eines angemessenen Sicherheitsniveaus ist anspruchsvoll. Neben einem unzureichenden Risikobewusstsein mangelt es häufig an Ressourcen, Expertise und einer konsequenten Priorisierung. Nicht zuletzt haben viele Unternehmen Schwierigkeiten, ihre IT-Infrastruktur vollständig zu erfassen und die individuellen Anforderungen korrekt zu bewerten. Wo hinreichende Transparenz fehlt, verliert Compliance jedoch ihren strategischen Gehalt: Risiken bleiben unentdeckt, Cybersicherheit bleibt versatzstückhaft und reaktiv. Zumal NIS-2 bewusst keine starre Compliance-Schablone vorgibt – und damit Gestaltungsspielräume eröffnet.



Vor diesem Hintergrund kann die Auslagerung sicherheitsrelevanter Aufgaben wirtschaftlich sinnvoll sein. NIS-2 wirkt dabei als Katalysator für die fortschreitende Professionalisierung des Marktes für IT- und Informationssicherheit. Die Nachfrage nach Managed Security Service Providern (MSSP) hat spürbar zugenommen. Entscheidend bleibt jedoch die fachliche und organisatorische Reife des beauftragten Unternehmens, damit die Dienstleistung nicht selbst zu einem unkalkulierbaren Risikofaktor wird. Eine sorgfältige Vendor Due Diligence ist daher unverzichtbar. Bei der Etablierung eines tragfähigen Informationssicherheits-Managementsystems (ISMS) sind zudem qualifizierte Audits und Revisionen von zentraler Bedeutung.

In vielen Unternehmen wird Cybersicherheit weiterhin primär als Kostenfaktor verstanden, statt als Investition in die Vermeidung erheblicher Risiken und Verluste. Digitale Resilienz kann jedoch zu einem echten Wettbewerbsvorteil avancieren. Zertifizierungen – etwa nach ISO/IEC 27001 – tragen wesentlich dazu bei, Vertrauen bei Kunden und Geschäftspartnern aufzubauen, Haftungsrisiken zu begrenzen und regulatorische Nachweispflichten zu erfüllen. So entwickelt sich Cybersicherheit in Ausschreibungen und entlang der Lieferketten zunehmend zu einem Differenzierungsmerkmal. Unternehmen, die NIS-2 als strategische Chance begreifen, nutzen ihre Umsetzung, um interne Prozesse zu schärfen und ihre Rolle als verlässlicher Akteur im digitalen Umfeld zu festigen.

Chance für die sichere Digitalisierung Europas – mit bürokratischen Fallstricken

Klar ist: Flächendeckende Cyber-Resilienz gelingt nicht zum regulatorischen Nulltarif. Der administrative Aufwand belastet insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) überproportional. Gerade Unternehmen ohne gewachsene Sicherheitsgovernance sehen sich einem erheblichen Anpassungsdruck ausgesetzt.

Gleichwohl ist NIS-2 bei sachgerechter Umsetzung ein praxisnaher Steuerungsansatz, der sich in bestehende Governance-Strukturen integrieren lässt. Die meisten Anforderungen sind für gut aufgestellte Unternehmen nicht grundsätzlich neu, sondern knüpfen an die vorhandenen Compliance- und Risikomanagementsysteme an. Gefor-

dert wird keine zusätzliche Bürokratie, sondern die nachweisbare Wirksamkeit der bestehenden Strukturen – unabhängig davon, ob diese zertifiziert sind oder nicht. Kritisch zu bewerten ist vielmehr die Verzögerung bei der nationalen Umsetzung von NIS-2, die zunächst Rechtsunsicherheit und im Anschluss erheblichen Zeitdruck für die betroffenen Unternehmen zur Folge hatte.

Eine bürokratische Überforderung droht jedoch auf einer anderen Ebene. Im regulatorischen Zusammenspiel von NIS-2, der Critical Entities Resilience Directive (CER), dem Digital Operational Resilience Act (DORA), dem Cyber Resilience Act (CRA) und dem Cybersecurity Act (CSA) treibt die EU die Modernisierung der Cybersicherheitsarchitektur mit hohem Tempo voran. Im erklärten Ziel der „Digitalen Souveränität“ zeigt sich das politische Dilemma zwischen dem Anspruch rascher Handlungsfähigkeit und der wachsenden Komplexität eines institutionellen Gesamtgefüges aus verschiedenen, eng miteinander verzahnten Rechtsakten.

Es drohen Doppelstrukturen, bürokratische Überfrachtung und ein widersprüchlicher Compliance-Rahmen. Eine konsequente Harmonisierung der verschiedenen Rechtsakte sowie ihrer nationalen Umsetzungen ist daher dringend geboten – etwa durch klare Zuständigkeiten, gemeinsame Meldestellen, vereinheitlichte Registrierungs- und Zertifizierungsverfahren. Hierzu hat die EU am 20. Januar 2026 ein neues Cybersicherheitspaket vorgelegt. Neben einer Überarbeitung des CSA sind darin auch Änderungen an NIS-2 vorgesehen, die darauf abzielen, die Anforderungen und Zertifizierungsstandards zu verdichten. Weitere Bündelungsmaßnahmen sollen im Rahmen des sogenannten digitalen Omnibusses erfolgen.

Mit Blick auf die deutsche Gesetzgebung wird sich zeitnah zeigen, ob die Verzahnung von NIS-2-Umsetzungsgesetz und KRITIS-Dachgesetz, das angesichts einer zunehmend hybriden Bedrohungslage die sektorübergreifende Resilienz kritischer Infrastrukturen neu ordnen soll, gelingt.² Ein bürokratischer Prüfstein liegt in der institutionellen Aufgabenteilung: Während das BSI im NIS-2-Geltungsbereich für die Cybersicherheit zuständig bleibt, übernimmt das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) die Koordination der physischen Resilienz. Der Erfolg wird sich maßgeblich in der Governance-Praxis der Unternehmen ablesen lassen. ←

2 Das KRITIS-Dachgesetz wurde am 29. Januar 2026 vom Deutschen Bundestag beschlossen und dient der nationalen Umsetzung der CER-Richtlinie.



Warum die EU eine DSGVO-Modernisierung braucht

Autoren: **Axel Voss** und **Lena Timm**



Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) war ein notwendiger und richtiger Schritt. Sie hat Grundrechte gestärkt, Vertrauen geschaffen und europaweit verbindliche Standards sowie weltweite Maßstäbe gesetzt. Gleichzeitig zeigt die Anwendungspraxis, dass der damit verbundene Erfüllungsaufwand für Unternehmen erheblich ist und in vielen Fällen nicht in einem angemessenen Verhältnis zum tatsächlichen Risiko der jeweiligen Datenverarbeitung steht. Datenschutz ist damit für viele Unternehmen weniger ein operatives Thema als vielmehr eine dauerhafte Management- und Governance-Aufgabe geworden.

Für Unternehmen ist die DSGVO heute daher leider weniger das erzielte Instrument des Vertrauensaufbaus als vielmehr ein Kosten-, Haftungs- und Unsicherheitsfaktor. Daher stellt sich zunehmend die Frage – insbesondere für Vorstände und Aufsichtsräte –, wie Datenschutz effektiv gesteuert werden kann, ohne Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu beeinträchtigen. Vor diesem Hintergrund ist eine gezielte Modernisierung oder Reform der DSGVO erforderlich. Jedoch nicht, um den Datenschutz zu schwächen, sondern um ihn wirksamer, verhältnismäßiger und praxistauglicher auszugestalten und zugleich, um dem in der Verordnung verankerten zweiten Ziel des freien Datenverkehrs im Binnenmarkt mehr Geltung zu verschaffen.

Risikobasierter Ansatz zur Entlastung der Unternehmenspraxis

Die DSGVO ist in ihrer jetzigen Form zu stark vom „One-Size-Fits-All“-Ansatz geprägt. Daher liegt der zentrale Reformbedarf in der konsequenten Abkehr vom bisherigen Einheitsmodell der DSGVO. Der geltende Rechtsrahmen unterscheidet nur unzureichend zwischen unterschiedlichen Risikoprofilen der Datenverarbeitung. Kleine und mittlere Unternehmen, Vereine oder ehrenamtliche Organisationen sehen sich häufig denselben formalen Pflichten ausgesetzt wie global agierende, datengetriebene Konzerne. Dies führt zu hohem administrativem Aufwand,

umfangreicher Dokumentation und schwer kalkulierbaren Haftungsrisiken, ohne dass der Schutz personenbezogener Daten dadurch unbedingt verbessert wird.

Eine risikobasierte, gestufte Anwendung der DSGVO würde hier für eine spürbare Entlastung sorgen. Unternehmen mit geringem Datenverarbeitungsrisiko sollten von übermäßigen Dokumentations- und Nachweispflichten befreit werden, während für datenintensive Geschäftsmodelle weiterhin erhöhte Anforderungen gelten. Für Vorstände und Aufsichtsräte bedeutet dies eine **klarere Priorisierung von Risiken**, eine bessere Planbarkeit von Compliance-Kosten und eine stärkere Fokussierung auf wesentliche Steuerungsfragen.

Wirksamer Datenschutz durch Fokussierung auf Hochrisikobereiche

Ein reduzierter Erfüllungsaufwand im Niedrigrisikobereich bedeutet keinen Abbau des Datenschutzes. Im Gegenteil: Datenschutz wird wirksamer, wenn regulatorische Anforderungen und behördliche Ressourcen dort eingesetzt werden, wo tatsächliche Gefahren für die Grundrechte der Betroffenen bestehen. Für große Plattformen und Unternehmen mit umfangreicher, systematischer oder sensibler Datenverarbeitung müssen Transparenz-, Rechenschafts- und Kontrollpflichten weiterhin gelten. Gleichzeitig sollte dem Missbrauch von Auskunftsbegehren wirksamer begegnet werden, um die Konzentration auf tatsächliche Hochrisikoverarbeitungen zu ermöglichen.

Für Unternehmensleitungen eröffnet dieser Ansatz die Möglichkeit, Datenschutz stärker in bestehende Governance-, Risiko- und Kontrollsysteme zu integrieren. Datenschutz wird damit weniger als formale Pflicht, sondern als **gezielt gesteuertes Risiko** verstanden, das in enger Verbindung mit IT-Sicherheit, Compliance und Unternehmensstrategie steht.



Axel Voss ist seit 2009 Mitglied des Europäischen Parlaments. Im Rahmen seiner Tätigkeit als Abgeordneter ist Axel Voss Mitglied und EVP-Koordinator im Rechtsausschuss sowie stellvertretendes Mitglied des Ausschusses für bürgerliche Freiheiten, Justiz und Inneres und von 2020 bis 2022 Mitglied und Berichterstatter im Sonderausschuss für Künstliche Intelligenz. Neben Fragen des Europarechts ist sein Hauptfachgebiet die Digitalisierung unseres täglichen Lebens. Für die EVP-Fraktion fungierte er hierbei als (Schatten-)Berichterstatter.



Lena Timm hat nach ihrem Bachelor of Laws (LL.B.) in Comparative and European Law bereits Erfahrungen auf der Unternehmensseite u. a. im Datenschutzteam eines großen Konzerns gesammelt. Derzeit ist sie als Trainee und Assistentin im Büro Voss am EU-Parlament tätig, wobei sie ihre Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis nun gezielt mit Einblicken in die Umsetzung und Mitgestaltung digitaler Gesetze auf Gesetzgeberseite verbindet.

Rechtsklarheit durch stärkere Harmonisierung in Europa

Ein weiterer wesentlicher Reformbedarf besteht in der mangelnden Harmonisierung der DSGVO-Anwendung innerhalb der Europäischen Union. Unterschiedliche nationale Auslegungen, divergierende Entscheidungen der Aufsichtsbehörden und uneinheitliche Vollzugspraxis führen zu erheblicher Rechtsunsicherheit. Für international tätige Unternehmen erschwert dies die konzernweite Steuerung und erhöht die Komplexität der Governance-Strukturen erheblich – auch in der Europäischen Union.

Daher bedarf es einer EU-einheitlichen Auslegung und Anwendung der DSGVO. Klare Begriffsdefinitionen, einheitliche Vollzugsmaßstäbe und eine stärkere Koordinierung bzw. Zentralisierung der Aufsichtsbehörden sind daher Voraussetzungen für eine effizientere Anwendung der DSGVO. Für Aufsichtsräte und Vorstände ist **Rechtsklarheit** ein entscheidender Faktor, um Haftungsrisiken zu begrenzen und Compliance effizient zu organisieren.

Einordnung der Reformvorschläge im Rahmen des „Digital Omnibus“

Die Reformvorschläge der EU-Kommission im Rahmen des sogenannten „Digital Omnibus“ sind grundsätzlich zu begrüßen. Sie setzen an der richtigen Stelle an, indem sie Vereinfachungen, Klarstellungen und Entlastungen insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen vorsehen. Diese Maßnahmen können kurzfristig dazu beitragen, bürokratische Belastungen zu reduzieren und Prozesse zu vereinfachen.

Gleichwohl bleiben die Vorschläge begrenzt. Sie verbessern bestehende Regelungen, ohne das strukturelle Kernproblem der DSGVO zu lösen: den fehlenden konsequent risikobasierten Ansatz sowie die weiterhin uneinheitliche Anwendung in den Mitgliedstaaten. Für Unternehmen stellen sie einen sinnvollen Zwischenschritt dar, ersetzen jedoch **keine grundlegende Modernisierung** der DSGVO.

Nationale Verantwortung und Handlungsspielräume

Unabhängig von europäischen Reformen kann auch der deutsche Gesetzgeber zur Entlastung der Unternehmen beitragen, denn die im europäischen Vergleich strenge Vollzugspraxis in Deutschland kann Innovations- und Digitalisierungsprozesse hemmen. Praxisnahe Leitlinien, eine stärker risikoorientierte Aufsichtspraxis sowie die Nutzung bestehender Ermessensspielräume können die Rechtsunsicherheit reduzieren. Ergänzend können standardisierte Muster, Orientierungshilfen und digitale Tools den Umsetzungsaufwand senken und Compliance-Risiken besser kalkulierbar machen.

Für Aufsichtsräte und Vorstände schafft dies die Grundlage, **Datenschutz als integrierten Bestandteil des unternehmerischen Risiko- und Kontrollsystems** zu steuern und ihn strategisch mit Digitalisierungs- und Transformationsprozessen zu verknüpfen. ←

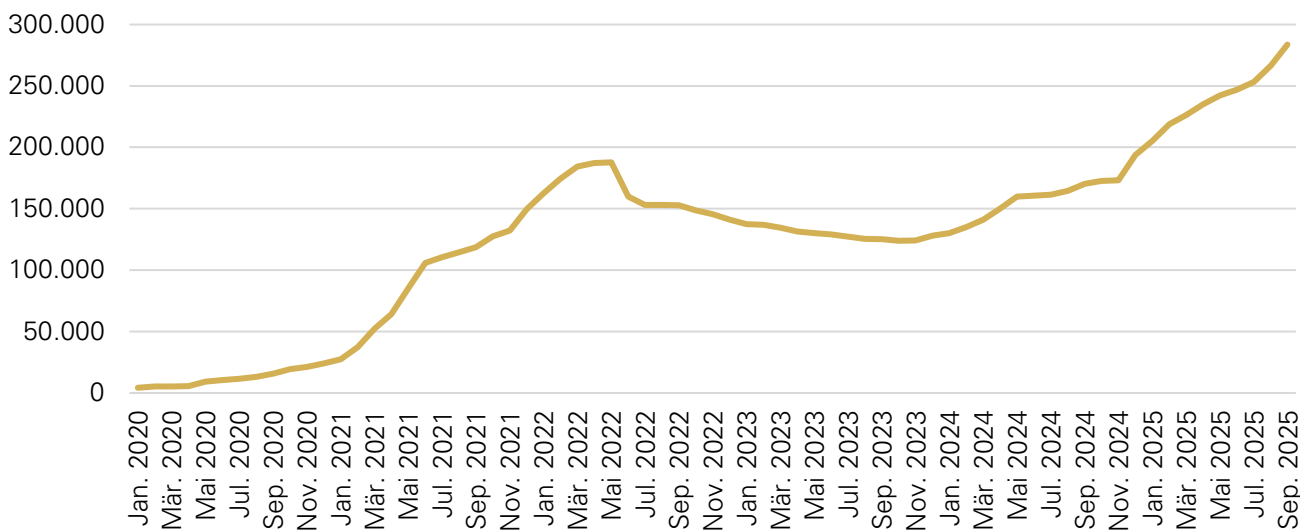
Sind Stablecoins ein Risiko für die Stabilität der Finanzmärkte?

Autoren: **Dr. Markus Demary** und **Niklas Taft**

Stablecoins kamen im September 2025 auf eine Marktkapitalisierung von 284 Mrd. US-Dollar (Abbildung). Es handelt sich um einen stark wachsenden Markt. Stablecoins sind Finanzinstrumente, die ähnlich wie Geldmarktfonds funktionieren und in US-Staatsanleihen investieren. Anders als Geldmarktfonds sind sie nicht als solche reguliert und es werden bei Stablecoins keine klassischen Fondsanteile, sondern Kryptowerte erworben. Wie bei den Eurodollars in den 1960er und 1970er Jahren handelt es sich bei US-Stablecoins um finanzielle Verbindlichkeiten, die außerhalb des US-Bankensystems geschaffen wurden. Dabei dienen Stablecoins als wertstabile Anlageform im Kryptomarkt. Mit dem GENIUS-Gesetz (Guiding and Establishing National Innovation for U.S. Stablecoins of 2025)¹ zielen die USA auf die Förderung des Marktes für Stablecoins ab. Die Auswirkungen einer verstärkten Vernetzung von Stablecoins mit dem weltweit größten und liquidesten Markt für Staatsanleihen ist für die globale Finanzmarktstabilität jedoch bedeutsam.

Die Staatsverschuldung der USA ist bis zum Jahr 2025 auf 120 Prozent des US-Bruttoinlandsprodukts (BIP) angestiegen. Zu ihrem Anstieg hat auch die Demografie beigetragen. So ist die Lebenserwartung der Bevölkerung von durchschnittlich 70 Jahren im Jahr 1966 auf 78 Jahre im Jahr 2024 gestiegen. Dies hat dazu geführt, dass die Ausgaben für Medicare und Medicaid über diesen Zeitraum von jeweils 0,2 Prozent des BIP auf 3,6 und 3,1 Prozent des BIP und die Ausgaben der Rentenversicherung im gleichen Zeitraum von 2,4 Prozent auf 4,8 Prozent gestiegen sind. Die wachsende Staatsverschuldung der USA ist auch dafür verantwortlich, dass sich zwischen Staatsausgaben und Steuereinnahmen im Zeitablauf eine Schere aufgetan hat. Zum weiteren starken Anstieg der Verschuldung trugen insbesondere Maßnahmen zur Bewältigung der Finanzmarktkrise in den Jahren 2008 und 2009 bei. Zusätzliche Anstiege des Schuldenstandes kamen während der COVID-Pandemie ab 2020 sowie infolge der Gesetzespakete des Inflation Reduction Act (unter Präsident Biden) und des Big Beautiful Bills (unter Präsident Trump) hinzu.

Abbildung 1: Marktkapitalisierung der Stablecoins



Quelle: CoinLedger

1 Vgl. hierzu auch Audit Committee Quarterly IV/2025, S. 24 f.



Dr. Markus Demary ist Senior Economist für Geldpolitik und Finanzmärkte am Institut der deutschen Wirtschaft und Lehrbeauftragter für das Fach Behavioral Finance an der Universität Ulm.



Niklas Florian Taft ist Economist für Geldpolitik und Finanzmärkte am Institut der deutschen Wirtschaft und Doktorand an der Universität zu Köln.



Ausländische Anleger finanzieren die hohe Verschuldung, da die USA über den bedeutendsten sicheren Hafen für Investoren verfügen und der US-Dollar die wichtigste Reserve- und Transaktionswährung darstellt. US-Staatsanleihen gelten dabei als das sicherste Finanzinstrument. Aufgrund der global hohen Nachfrage nach diesem Safe Asset verfügen die USA über sehr günstige Finanzierungsbedingungen.

Ein Grund zur Sorge bereitet aber eine seit einigen Jahren einsetzende Entdollarisierung, das heißt eine Verringerung der Verwendung des Dollars im Welthandel und bei Finanztransaktionen. Die Förderung des Marktes für Stablecoins durch den GENIUS-Act kann aber der Entdollarisierung entgegenwirken. Ähnlich wie die Geldmarktfonds können Stablecoins die Liquiditätshaltung von Haushalten und Unternehmen mit der Staatsfinanzierung verbinden.

Die Vernetzung von US-Staatsverschuldung und Stablecoins könnte jedoch gleichzeitig Gefahren für die globale Finanzstabilität mit sich bringen. Denn wenn der Markt für US-Staatsanleihen unter Druck geraten würde, dann sind Stablecoins für ihre Anleger nicht länger ein sicherer Vermögenswert. Ähnlich wie bei Geldmarktfonds besteht bei Stablecoins ein Run-Risiko. Denn wenn Kunden in Panik geraten, könnten sie ihr Geld sofort abziehen, was einen sofortigen Verkaufsdruck auslöst und Notfallverkäufe auf der Aktivseite des Stablecoins nach sich ziehen kann, welche zu einem Preisverfall bei US-Staatsanleihen führen können. Aufgrund der hohen globalen Bedeutung des US-Kapitalmarkts als sicherer Hafen könnte sich daraus eine globale Finanzmarktkrise entwickeln.

Für die Einschätzung der Stabilitätsgefahren durch Stablecoins bieten sich die folgenden Szenarien über die US-Staatsverschuldung an:

- **Rating-Herabstufungen:** Vor dem Hintergrund der hohen Staatsschuldenquote und den anhaltend hohen Budget-

defiziten können weitere Herabstufungen durch Ratingagenturen nicht ausgeschlossen werden. Für die Stabilität der Finanzmärkte und das Vertrauen in die Stabilität von Stablecoins ist entscheidend, wie sich Herabstufungen auf den Status der USA als sicheren Hafen für Investoren auswirken. Dabei spielt aber auch eine Rolle, dass andere sichere Häfen wie der deutsche Kapitalmarkt viel zu klein sind und die EU über keinen homogenen Kapitalmarkt verfügt, da der Kapitalmarkt der EU entlang von Ländergrenzen durch unterschiedliche Steuersysteme, Insolvenzregeln und Wirtschaftspolitiken fragmentiert ist. Vermutlich werden die USA deshalb auch bei weiteren Ratingherabstufungen ihren Status als global bedeutendster sicherer Hafen nicht verlieren.

- **Kapitalflucht:** Nach der Zollankündigung der USA zeigte sich ein paar Tage später eine Kapitalflucht von den USA nach Europa, die aber nur kurz anhielt. Vermutlich wird der Status der USA als sicherer Hafen für Kapitalanleger auch unter der aktuellen Zollpolitik weiterhin gelten.
- **Weiter fortschreitende Entdollarisierung:** Ein gewisser Trend zu einer Entdollarisierung hat sich bereits gezeigt. Dieser wird vermutlich aber nicht stark genug sein, um die globale Bedeutung des US-Dollars als global wichtigste Reserve- und Transaktionswährung zu schwächen.
- **Anhaltende Dollar-Dominanz:** Das wahrscheinlichste Szenario ist das einer anhaltenden Dollar-Dominanz im Finanzsystem. Dies würde es den USA ermöglichen, weiterhin trotz hoher Staatsschulden als sicherer Hafen für internationale Investoren zu gelten, was auch für die Stabilität der globalen Finanzmärkte förderlich wäre.

Aktuell gibt es noch keine Hinweise darauf, dass die Stabilität der globalen Finanzmärkte gefährdet ist. Jedoch sollten diese Entwicklungen, speziell die Entwicklungen im Markt für Stablecoins, im Auge behalten werden. Denn sollte es im Markt für Stablecoins zu Verwerfungen kommen, dann müsste die US-Notenbank mit der Bereitstellung von Liquidität intervenieren. Damit es nicht soweit kommt, wäre eine Beaufsichtigung durch die Börsenaufsicht sicher sinnvoll. ←

German-Central and Eastern European Business Outlook 2026

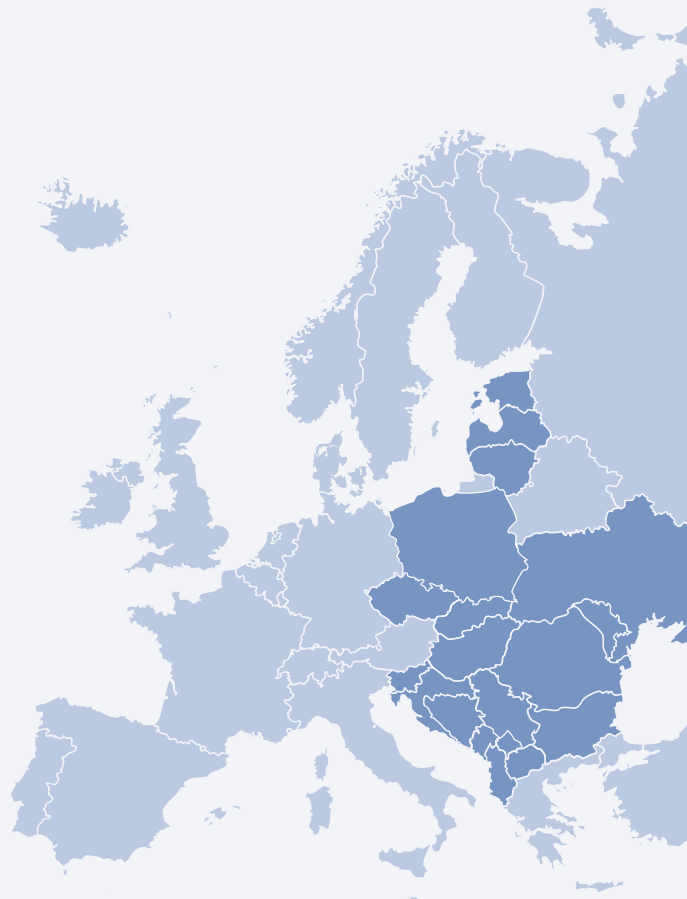
Deutsche Unternehmen blicken optimistisch nach Mittel- und Osteuropa: Steigende Geschäfts- und Umsatzerwartungen trotz politischer Risiken

Autor: **Andreas Glunz**



Kernaussagen

- Region gewinnt als **Absatzmarkt** für deutsche Unternehmen weiter an Bedeutung: 29 Prozent erwarten kurzfristig steigende Umsatzanteile, im Fünfjahreszeitraum sogar 63 Prozent.
- Klarer **Nearshoring**-Trend: Für 39 Prozent entwickelt sich die Region längerfristig zu einem der wichtigsten Beschaffungsstandorte.
- Anhaltend hohe **Investitionsdynamik**: 41 Prozent planen innerhalb der nächsten zwölf Monate Investitionen, 19 Prozent wollen mehr als 5 Mio. EUR investieren.
- Hohe **Binnennachfrage** stellt für mehr als die Hälfte (53 Prozent) den wichtigsten Investitionsanreiz dar.
- **Ukraine** ist Investitionsziel Nummer zwei hinter **Polen**.



Warschau

Mittel- und Osteuropa gewinnt für deutsche Unternehmen in deren globalen Strategien weiter an Gewicht. Das zeigt eine aktuelle Umfrage von KPMG und dem Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft, für die 115 Unternehmen hinsichtlich ihrer Geschäftserwartungen in der Region befragt wurden. 63 Prozent der Firmen erwarten demnach, dass die Länder Mittel- und Osteuropas in den kommenden fünf Jahren noch stärker zu ihrem globalen Umsatz beitragen. Für das aktuelle Geschäftsjahr rechnet fast ein Drittel (29 Prozent) mit einer wachsenden Bedeutung der Region.

Dabei entwickelt sich Mittel- und Osteuropa strukturell weiter. Die Region löst sich von der Rolle als reiner Produktionsstandort und etabliert sich als integrierter Produktions-, Beschaffungs- und Absatzraum. Treiber dieser Entwicklung sind rund 155 Millionen Einwohner, eine steigende Kaufkraft, ein erwartetes Wirtschaftswachstum von durchschnittlich fast 3 Prozent im Jahr 2026 sowie die fortschreitende Integration in den europäischen Binnenmarkt und die Eurozone. Insbesondere Polen baut seine Bedeutung als wirtschaftlicher Anker in Mittel- und Osteuropa weiter aus. Große Chancen sieht die deutsche Wirtschaft auch in der Ukraine, und das trotz des fortdauernden Krieges.

Gleichzeitig nimmt der Wettbewerb zu: 16 Prozent der befragten Unternehmen erleben eine wachsende Konkurrenz durch chinesische Unternehmen, die infolge der US-Zölle verstärkt in Mittel- und Osteuropa investieren und dorthin exportieren.



» In der geopolitisch unsicheren Weltlage bietet Mittel- und Osteuropa deutschen Unternehmen einen aufstrebenden Absatzmarkt in der EU und eine wachsende Beschaffungsregion in unmittelbarer Nachbarschaft. Aber auch chinesische Unternehmen haben die Region für sich entdeckt und stehen auch dort mehr und mehr in direkter Konkurrenz zur deutschen Wirtschaft. «

Andreas Glunz, Bereichsvorstand International Business,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Foto: ©Thomas Rafalzyk

Michael Harms, Geschäftsführer des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft

»Mittel- und Osteuropa ist für deutsche Unternehmen längst mehr als ein Produktionsstandort – die Region ist ein wirtschaftlicher Stabilitätsanker in Europa. Wer heute dort investiert, macht sein eigenes Geschäft zukunftsfest und stärkt die europäische Wettbewerbsfähigkeit. Wir müssen jetzt so schnell wie möglich sowohl die EU als auch die Beitrittskandidaten erweiterungsreif machen. Je größer der Binnenmarkt, desto stärker Europa.« →

Mehr als die Hälfte der Unternehmen will neue Arbeitsplätze schaffen

Ihre aktuelle Geschäftslage in Mittel- und Osteuropa schätzen deutsche Unternehmen überwiegend positiv ein: Fast die Hälfte (47 Prozent) bewertet sie als „gut“ oder „sehr gut“, weitere 39 Prozent als „stabil“. Lediglich ein kleiner Teil der Befragten (14 Prozent) spricht von einer „schwachen“ Entwicklung. Für die kommenden fünf Jahre rechnen drei Viertel (75 Prozent) mit einer Verbesserung ihrer Geschäftsentwicklung; nur 5 Prozent mit einer Verschlechterung.

Perspektivisch gewinnt die Region in den Unternehmensportfolios deutlich an Gewicht. 63 Prozent erwarten in den kommenden fünf Jahren höhere Umsatzanteile in der Region für ihr Unternehmen. Nur 5 Prozent rechnen mit einem Rückgang. 61 Prozent wollen zusätzliche Arbeitsplätze schaffen und nur 3 Prozent gehen von sinkenden Beschäftigtenzahlen aus.

Starker Absatzmarkt, aber auch Sicherheitsrisiken

Etwas mehr als die Hälfte nennt den attraktiven Absatzmarkt als wichtigsten Standortvorteil (+13 Prozentpunkte gegenüber der Befragung im Vorjahr). Auch niedrige Arbeitskosten sind ein zentrales Argument (38 Prozent, +5 Prozentpunkte). Die Verfügbarkeit von Arbeitskräften geben hingegen nur noch 28 Prozent der Befragten als Vorteil an (-9 Prozentpunkte).

Gleichzeitig bestehen weiter Herausforderungen und Hindernisse. Ein großer Teil der Befragten (60 Prozent) sieht politische und Sicherheitsrisiken als größte Nachteile der Region (im Vergleich mit 67 Prozent im Jahr 2025). 47 Prozent nennen die Korruption als Herausforderung (+9 Prozentpunkte). Mehr als jedes dritte deutsche Unternehmen klagt über zu viel Bürokratie.

Für fast die Hälfte der Befragten (45 Prozent) hat der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine keine Auswirkungen auf ihre Investitionsentscheidungen in Mittel- und Osteuropa. Auch die US-Zollpolitik hat für mehr als die Hälfte der Unternehmen (53 Prozent) keine Folgen für ihr regionales Geschäft.

»Wenngleich die Relevanz von Mittel- und Osteuropa weiter wächst, bestehen dort signifikante politische und Sicherheitsrisiken.

Deutsche Unternehmen halten sie aber im Vergleich zu anderen Weltregionen für besser vorhersehbar und steuerbar. Deshalb planen sie gerade dort weitere Investitionen.«

Andreas Glunz, Bereichsvorstand International Business,
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Jedes vierte Unternehmen prüft eine Produktionsverlagerung

Jedes vierte an der Umfrage beteiligte Unternehmen (26 Prozent) erwägt eine Verlagerung von Produktionsaktivitäten aus Deutschland in die Region (2025: 25 Prozent), doch erst 4 Prozent haben konkrete Pläne für die kommenden zwölf Monate. 70 Prozent schließen hingegen eine Produktionsverlagerung kurzfristig aus.

41 Prozent der Befragten planen innerhalb der nächsten zwölf Monate Investitionen in Mittel und Osteuropa (2025: 42 Prozent). Auf Fünfjahressicht steigt deren Anteil auf 55 Prozent. Rund ein Drittel dieser Unternehmen (32 Prozent) rechnet mit Projektvolumina von mehr als 5 Mio. EUR.



Prag



»Die Ukraine bleibt trotz des andauernden Kriegs ein Zukunftsmarkt für die deutsche Wirtschaft. Deutsche Unternehmen investieren dort nicht aus kurzfristigen Erwägungen, sondern weil sie den langfristigen Wiederaufbau und die wirtschaftliche Integration des Landes in den europäischen Binnenmarkt aktiv mitgestalten wollen.«

Michael Harms, Geschäftsführer des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft

Polen ist Top-Investitionsziel – fast die Hälfte erwägt Investitionen in der Ukraine

Trotz des russischen Angriffskriegs erwägen 48 Prozent der befragten Unternehmen, innerhalb der nächsten zwölf Monate in der Ukraine zu investieren. 19 Prozent planen dies auch, falls der Krieg fortgesetzt wird. Das sind 11 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr. 19 Prozent sind bereits auf dem ukrainischen Markt aktiv.

Polen ist auch 2026 der attraktivste Investitionsstandort: Mehr als die Hälfte (56 Prozent) der Befragten, die kurz- bis mittelfristig bis zu 5 Mio. EUR oder mehr investieren wol-

len, sehen das Land an erster Stelle. Die Ukraine folgt mit 43 Prozent. Rumänien und die Tschechische Republik liegen gleichauf bei jeweils 35 Prozent dahinter.

Neben Polen (+11 Prozentpunkte) sind die Tschechische Republik (+12 Prozentpunkte) und die Ukraine (+8 Prozentpunkte) als Investitionsstandorte die größten Aufsteiger gegenüber der Vorjahresumfrage; Serbien (-18 Prozentpunkte), Ungarn (-16 Prozentpunkte) und Rumänien (-10 Prozentpunkte) fallen dagegen bei den Investitionsabsichten deutlich zurück. ←

VERTIEFUNGSHINWEIS

Über den „German-Central and Eastern European Business Outlook 2026“

Die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und der Ostausschuss der Deutschen Wirtschaft e.V. befragten zwischen dem 24. November 2025 und dem 20. Januar 2026 insgesamt 115 Unternehmen mit Aktivitäten im deutsch-osteuropäischen Wirtschaftsraum.

Untersucht wurden Geschäftserwartungen, Investitionspläne, Chancen und Herausforderungen für die kommenden Jahre.

Die vollständige Studie ist online abrufbar unter:
German-Central and Eastern European Business Outlook 2026



Quo vadis Kodex? – Zukunftsfähige Selbstregulierung braucht Glaubwürdigkeit und Marktanschluss

Autoren: **Anke Sänger-Zschorn** und **Hendrik Schmidt**



»Die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (»Regierungskommission«) entwickelt und aktualisiert im Rahmen der Selbstregulierung der deutschen Wirtschaft den Deutschen Corporate Governance Kodex (»Kodex«). Der Kodex verdeutlicht die gesetzlichen Regeln der Unternehmensführung in Deutschland und spricht darüber hinaus Empfehlungen und Anregungen aus.«

(Ziff. 1.1 der Geschaftsbefehle der Regierungskommission)



Anke Sänger-Zschorn ist Senior Director of Research bei IVOX Glass Lewis. Als Research Manager ist Frau Zschorn Ansprechpartnerin in Fragen rund um Richtlinien, Governance-Analysen und HV-Themen. Sie überarbeitet regelmäßig mit institutionellen Investoren unternehmensspezifische Richtlinien und nimmt an der jährlichen Sitzung des Arbeitskreises Corporate Governance des BVI zur Überarbeitung der Richtlinien teil.

1. Ordnungspolitischer Anspruch und Wirklichkeit der Selbstregulierung

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) ist konzeptionell ein zentrales marktwirtschaftliches Instrument der Selbstregulierung und damit ein ordnungspolitisches Rahmenwerk in Ergänzung zur Gesetzgebung. Er soll staatliche Detailregulierung begrenzen, indem Marktteilnehmer sich freiwillig, aber verbindlich durch Empfehlungen und Anregungen an anerkannte Standards guter Unternehmensführung binden. Dieser Anspruch ist hoch – und er ist fragil. Denn Selbstregulierung funktioniert nur dort, wo sie auf prüfbaren Anforderungen und Fakten basiert, ernsthaft befolgt wird und entsprechend institutionell verankert ist.

2. Ernsthafte Befolgung statt eigenmächtiger Auslegung

In der Anwendungspraxis zeigt sich zunehmend eine Erosion dieser Voraussetzungen. Der Kodex entfaltet nur dann Steuerungswirkung, wenn seine Empfehlungen nicht als unverbindliche Interpretationsangebote verstanden werden. Die Öffnung für eigenmächtige Auslegung durch die vom Kodex reglementierten Gremien untergräbt jedoch genau diesen Anspruch. Empfehlung C.8 zur Unabhängigkeit von Aufsichtsratsmitgliedern ist hierfür exemplarisch: Trotz klar benannter Indikatoren wird dem Aufsichtsrat ein weitgehendes Ermessen eingeräumt, Unabhängigkeit dennoch zu attestieren. Was als Flexibilität gedacht war, wird in der Praxis – leider – häufig zur Relativierung objektiver Kriterien.



Hendrik Schmidt ist Head of Stewardship – Governance bei der DWS Investment GmbH und für die Wahrnehmung der Investoreninteressen bei Portfolio-Unternehmen verantwortlich. Er vertritt die DWS nicht nur im Austausch mit Vorständen und Aufsichtsräten, sondern auch regelmäßig in Hauptversammlungen sowie in relevanten nationalen und internationalen Arbeitsgruppen.

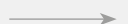
Dies schadet der Reputation des Instruments und reduziert die Wirksamkeit für beide Seiten – für die Investoren als Nutzer, da sie ihre Erwartungen nicht adäquat repräsentiert sehen und sich dies in ihrem Abstimmungsverhalten manifestiert. Ebenso ergibt sich für Emittenten als Anwender wenig Nutzen dieses Interpretationsfreiraums, da sie bei Wahlen oder Entlastung eine Ablehnung riskieren, obwohl sie der vermeintlich besten Corporate-Governance-Praxis folgten.

Aus Kapitalmarktsicht entsteht so insgesamt weniger Transparenz und Relevanz, nicht mehr.

3. Auftrag und Zusammensetzung der Regierungskommission

Diese Entwicklung wird durch die institutionelle Ausgestaltung der Regierungskommission verstärkt. Die Geschaftsbefugnisse der Kommission hält in Ziffer 1.2 klar fest, dass diese aus Vertretern der Emittenten, der Anleger sowie der Wissenschaft, eines Gewerkschaftsbundes sowie der Wirtschaftsprüfer zusammengesetzt sein soll.

Während reine Vertreter der Wissenschaft von öffentlichen Hochschulen gar nicht mehr Teil der Kommission sind, besteht heute ein signifikanter Überhang an Unternehmensvertretern – Aufsichtsräte und Vorstände, teils mit problematischen personellen über Kreuzverflechtungen. Damit verschiebt sich das innere Gleichgewicht zulasten analytischer Distanz und Repräsentanz der Grundverstandnisse der Stakeholder. Die jüngsten Personalveränderungen sind dabei äußerst kritisch zu sehen: auf zwei anerkannte und bewährte Experten der Anlegerseite folgen ausschließlich aktive Aufsichtsräte, teils mit mehr Mandaten, als von Investorensseite akzeptiert. Somit manifestiert sich der Widerspruch, wonach sich diejenigen, die die Entsprechenserklärung publizieren und Empfehlungen und Anregungen einhalten müssen, ihre Grundsätze de facto überwiegend selbst erteilen.



Zwar handelt es sich beim Kodex um ein Selbstregulierungsinstrument, jedoch unter Einbeziehung diverser Blickwinkel. Gerade dabei muss gelten: Wer Regeln setzt, muss nicht nur Expertise, sondern auch sichtbare Unabhängigkeit und Integrität verkörpern.

Zudem ist der Auftrag der Kommission eindeutig in der Geschäftsordnung festgelegt: nämlich die „Entwicklung und Aktualisierung des Kodex“. Hieraus folgt die regelmäßige Überprüfung des Kodex und bedarfsweise Anpassung an nationale und internationale Best Practice. Die normative Verankerung sogenannter „Praxisimpulse“ ist hiervon nicht gedeckt. Umso bemerkenswerter ist, dass seit der grundlegenden Kodex-Reform 2019 lediglich eine punktuelle Anpassung infolge geänderter Gesetzeslage im Rahmen des Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG) im Jahr 2022 erfolgt ist. Substanzielle kapitalmarktorientierte Weiterentwicklungen blieben aus. Auch die Kodex-Konferenz, wie sie in Ziffer 6 der Geschäftsordnung vorgesehen ist und die als geschätztes Forum zum kontroversen Austausch diente, genießt offenkundig nicht mehr den Stellenwert, den sie vormals hatte. Schließlich fand diese zuletzt 2019 statt.

4. Die Erwartungen des Kapitalmarkts – Investoren und verlorener Dialog

Der Kapitalmarkt hat sich in dieser Zeit dynamisch weiterentwickelt. Investoren sind aufgrund ihrer treuhänderischen Pflichten naturgemäß schneller darin, relevante Governanceentwicklungen zu identifizieren und umzusetzen, als der Kodex dies abbildet. Etablierte Investorenstandards, wie sie unter anderem von den Branchenverbänden Bundesverband Investment und Asset Management (BVI) oder Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA) formuliert werden, zeigen, dass Governancequalität strukturiert, vergleichbar und anspruchsvoll bewertet werden kann – oft präziser als durch den Kodex selbst.

Außerdem erweckt es den Anschein, als habe man nicht vollständig in Betracht gezogen, dass es für institutionelle Investoren und Stimmrechtsberater seit dem Inkrafttreten des Umsetzungsgesetzes zur Zweiten Aktionärsrichtlinie (ARUG II) im Jahr 2020 nicht nur Best Practice, sondern gesetzlich verpflichtend ist, sich Richtlinien zu geben und diese zu publizieren. Auch dies verstärkt die Notwendigkeit, bei der Erstellung von Empfehlungen darauf zu achten, auf welchen Grundsätzen diese basieren. Schließlich haben Investoren und Vermögensverwalter eine Mitwirkungspolitik zu veröffentlichen und zu deren Umsetzung zu berichten, weshalb ihre Relevanz eindeutig belegt ist.

Will der DCGK seine Relevanz zurückgewinnen, braucht es daher eine deutlich stärkere Orientierung an Kapitalmarkterwartungen und idealerweise eine Verzahnung mit etablierten Investorenstandards wie zum Beispiel der DVFA-Scorecard oder auch den BVI-Mustern. Dies setzt eine spürbar stärkere Vertretung von Investoren in der Regierungskommission voraus. Ergänzend bedarf es einer Rückkehr zu einem echten, institutionalisierten Stakeholderdialog.



Erwartungen an einen relevanten DCGK:

1. **Intensivere Kapitalmarktorientierung** durch eine stärkere und sichtbare Vertretung von Investoren und Wissenschaft in der Kommission und **Auflösung von Überkreuzmandaten**
2. **Klare, objektivierbare Maßstäbe** statt auslegungsfähiger Relativierungen
3. **Regelmäßige substanzielle Weiterentwicklung** jenseits bloßer Gesetzesfolgen und Entschlackung
4. **Institutionalisierter Stakeholderdialog** als fester Bestandteil der Kodex-Arbeit anstelle von statuarisch nicht gedeckten Praxisimpulsen
5. **Verzahnung mit existierender Governance-Best-Practice**, zum Beispiel die DVFA-Scorecard oder Analyseleitlinien für Hauptversammlungen des BVI (ALHV)

Selbstregulierung ist kein Schonraum. Sie ist ein Vertrauensvorschuss des Gesetzgebers und des Kapitalmarkts. Ob der DCGK diesem Anspruch weiterhin gerecht wird, entscheidet sich weniger am Kodex selbst als an seiner Glaubwürdigkeit. ←

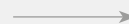


Stärke durch Prinzipien Autorin: Dr. Daniela Favoccia

Wie der DCGK an Bedeutung gewinnt – und welche Rolle Investoren und Stimmrechtsberater dabei spielen

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) hat sich als verlässlicher Orientierungsrahmen für gute Unternehmensführung etabliert. Seine Relevanz ist kein Selbstzweck, sondern das Ergebnis kontinuierlicher Auseinandersetzung mit den Erwartungen des Kapitalmarkts und den Anforderungen moderner Corporate Governance. Der Kodex wird als durchdachter Referenzrahmen wahrgenommen, der ein hohes Maß an Transparenz bietet. Er definiert nicht das gesetz-

liche Minimum, sondern beschreibt, was gute Unternehmensführung ausmacht. Er schafft eine gemeinsame Sprache zwischen Unternehmen, Investoren und sonstigen Kapitalmarktakteuren. Im internationalen Vergleich wird der deutsche Kodex als solide Mitte wahrgenommen: weder überreguliert noch substanzlos. Diese Position gilt es zu verteidigen – und zwar nicht durch immer mehr Detailregeln, sondern durch die Qualität der Grundsätze.



Dr. Daniela Favoccia ist Partner bei Hengeler Mueller und Mitglied im Aufsichtsrat der Sartorius AG, der Freudenberg SE sowie Mitglied des Gesellschafterausschusses der Freudenberg & Co KG. Zudem ist sie Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex und des erweiterten Vorstands des Arbeitskreises deutscher Aufsichtsrat e.V. (AdAR).



Wie die Kommission Relevanz aktiv gestalten kann

Um die Relevanz des Kodex zu gestalten, stehen der Kommission verschiedene Maßnahmen zur Verfügung. Zunächst die kontinuierliche Pflege: Inhalte müssen regelmäßig überprüft, nicht mehr relevante Regeln gestrichen und unklare Regelungen präzisiert werden. Ein Regelwerk, das in Detaildichte und Komplexität mit dem Gesetz konkurrieren wollte, verliert seinen eigenständigen Charakter als Soft Law. Die Stärke des Comply-or-Explain-Prinzips liegt gerade darin, dass es den Unternehmen Spielraum lässt – zur eigenverantwortlichen Abweichung, zur Begründung und zur Differenzierung.

Die Kommission trägt hier die klare Verantwortung, die großen Linien zu bewahren: Transparenz, Integrität, verantwortungsvolle Unternehmensführung und effektive Aufsicht. Diese Prinzipien brauchen keine ausufernde Kasuistik. Übermäßige Regulierungsdichte unterminiert die Akzeptanz und macht den Kodex zur Tick-the-Box-Exercise statt zum Leitbild. Einfachheit ist keine Absenkung des Standards, sondern ein Qualitätsmerkmal. Ein guter Kodex lässt sich lesen, verstehen und anwenden. Und das verschafft ihm am Ende Relevanz.

Ein weiteres Mittel ist der aktive Dialog mit Investoren und Stimmrechtsberatern, um sicherzustellen, dass der Kodex verstanden und in Abstimmungsrichtlinien angemessen berücksichtigt wird. Zudem hat die Kodexkommission mit den Praxisimpulsen ein neues Instrument geschaffen, um aktuelle Themen konkret und anschaulich zu adressieren, ohne sie sofort in Kodexregelungen zu überführen.

Was Investoren und Stimmrechtsberater leisten müssen

Die Verantwortung liegt aber nicht allein bei der Kodexkommission. Große institutionelle Investoren entwickeln zunehmend eigene Abstimmungsrichtlinien und nehmen teilweise auch nationale Besonderheiten wie das deutsche Two-Tier-System in ihre Bewertung auf. Diese Praxis verdient Anerkennung – sie entspricht dem Geist des Kodex.

Häufig beobachten wir jedoch eine Tendenz zu hoher Granularität in Abstimmungsrichtlinien. Stimmrechtsberater entwickeln eigene Regelwerke, die mitunter weit über den Kodex hinausgehen, und Investoren legen teils Kriterien zugrunde, die sich weniger an Grundsätzen guter Unternehmensführung orientieren als an standardisierten Checklisten. Das Ergebnis: ein zersplitterter und wenig schlüssiger De-facto-Anforderungskatalog.

Die Detailfreude hat ihren Grund wohl vor allem in dem Bedürfnis nach Skalierbarkeit. Wer Tausende Hauptversammlungen weltweit beurteilt, braucht standardisierte Kategorien. Kontextspezifische Lösungen – die eigentliche Stärke des Comply-or-Explain-Prinzips – werden dabei systematisch benachteiligt. Eine begründete Abweichung, die im deutschen Kontext sinnvoll ist, wird im globalen Modell zur Negativmarkierung.

Mehr Bereitschaft zur Differenzierung wäre wünschenswert. Ein guter Analyst liest die Entsprechenserklärung und versteht, warum ein Unternehmen abweicht. Er beurteilt, ob die Begründung trägt. Am Ende dieses Prozesses sollte die Erkenntnis stehen, dass eine gut begründete Abweichung besser sein kann als eine schlechte Entsprechung.

Konkret wünsche ich mir von Investoren und Stimmrechtsberatern: Erstens, die Bereitschaft zum qualitativen Dialog – Begründungen sollten gelesen und verstanden werden. Zweitens, mehr Transparenz über die eigenen Entscheidungsprozesse. Drittens, ein fundiertes Verständnis nationaler Governance-Strukturen. Die Vielfalt der Rechtsformen, für die der Kodex gilt – von großen paritätisch mitbestimmten Aktiengesellschaften über Europäische Gesellschaften (SEs), ob mitbestimmt oder nicht, monistisch oder dualistisch organisiert, bis hin zu börsennotierten Kommanditgesellschaften auf Aktien (KGaAs) –, ist dabei eine Stärke des deutschen Governance-Systems, keine Schwäche.

Der Kodex sollte modern sein und die Themen unserer Zeit aufgreifen: Nachhaltigkeit, Diversität, digitale Transformation. Aber mit Augenmaß, ohne sich in Einzelfragen zu verlieren.

Investoren und Stimmrechtsberater wären gut beraten, den Kodex nicht als Mindeststandard zu behandeln, den es zu überbieten gilt, sondern als Ausgangspunkt eigenständiger Beurteilung. Die Kommission wird den Dialog mit den Kapitalmarktakteuren weiter pflegen – nicht um den Kodex zu verwässern, sondern um seine Relevanz zu schärfen. Denn Relevanz entsteht nicht durch Regulierungsdichte. Sie entsteht durch starke Prinzipien, deren gelebte Praxis Wirkung entfaltet. ←

Die große Linie nicht verlieren

Was der DCGK, die Investoren und die Stimmrechtsberater gemeinsam haben, ist das übergeordnete Interesse an funktionierender Corporate Governance. Dieses Interesse wird nicht durch immer mehr Regeln gefördert, sondern durch konsequente Orientierung an Prinzipien mit Substanz.



Der Beirat als Instrument der Veränderung

Autor: **Ulrich Schmidt**

Der Beirat ist eines der wirkungsvollsten, zugleich aber das am häufigsten unterschätzte Governance-Instrument im Mittelstand. Richtig eingesetzt und heterogen besetzt, ist er ein wichtiger Impulsgeber, der Raum für strategische Auseinandersetzung, kritische Reflexion und vorausschauende Weichenstellungen gibt; insbesondere in Phasen tiefgreifender Veränderung.

Vorausschauender Wandel bei STIHL

Als STIHL vor einigen Jahren begann, sein Geschäftsmodell konsequent in Richtung Akku-Technologie, digitale Vernetzung und Robotik zu entwickeln, war das Unternehmen weder in einer Krise noch unter akutem Handlungsdruck. Im Gegenteil: Die Marktführerschaft bei Benzin-Motorsägen war unangefochten, die Marke weltweit Inbegriff für Forstpower. Und doch fiel früh eine strategische Entscheidung, die Mut erforderte: Das Unternehmen antizipierte den Wandel der Antriebstechnik frühzeitig und trieb die Transformation zur Elektroplattform voran, bevor der Markt den klassischen Verbrenner verdrängte.

Die Bedeutung eines externen Governance-Umfelds

Ein derartiger Wandel vollzieht sich nicht geräuschlos: Die neue Welt der Zellchemie und Softwaresteuerung kollidiert mit der gewachsenen Ingenieurs-DNA des Motorenbaus. Kurze Innovationszyklen der Elektronik treffen auf die Langlebigkeit schwerer Forstgeräte. Entscheidend ist dabei weniger die rein technologische Kompetenz als die Fähigkeit, die hochemotionale Abkehr vom „Sound“ des Verbrenners hin zu leisen, smarten Systemen, strategisch auszuhalten.

In solchen Veränderungsphasen spielt das externe Governance-Umfeld eine zentrale Rolle. Unternehmen mit einem Beirat sind dabei im Vorteil. Denn egal ob Transformation,

Restrukturierung oder Sanierung: In Phasen des Wandels ist ein guter Beirat der institutionalisierte Gegenpol festgefahrener Routinen, veralteter Erfolgslogiken und historisch gewachsener Organisationen. Eine seiner zentralen Aufgaben besteht darin, das Geschäftsmodell selbst zum Gegenstand der Diskussion zu machen, in seiner aktuellen Ausprägung sowie in seiner zukünftigen Tragfähigkeit.

Unbequemer Spiegel der Geschäftsführung

Während das Management häufig tief im operativen System verankert ist, kann ein wirksamer Beirat die nötige Distanz herstellen. Er steht außerhalb der täglichen Routinen, ohne sich der Verantwortung zu entziehen. Zudem ist er kein Teil der gewachsenen Unternehmensstrukturen und gerade deshalb in der Lage, sie zu hinterfragen. Der Geschäftsführung kann er den Spiegel vorhalten und blinde Flecken aufdecken, die im Tagesgeschäft unsichtbar bleiben.

Der Beirat hilft also, Marktveränderungen nicht erst dann zu diskutieren, wenn sie schmerzhaft werden, sondern wenn sie strategisch relevant sind. Er schützt die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und stellt den Status quo infrage, auch wenn dieser noch auf „Erfolg“ steht. Die zentrale Governance-Aufgabe eines Beirats lautet: Differenz sichtbar machen, Routinen bewusst zu irritieren und Entscheidungsräume zu öffnen, bevor sie sich unmerklich schließen.

Entscheidungsqualität durch strukturierten Widerspruch

In Phasen des Wandels sind Informationen unvollständig, Prognosen unscharf und Zielbilder umkämpft. Ein wirksamer Beirat zwingt das Management, Entscheidungen argumentativ zu durchdringen. Dabei nutzt er strukturierten Widerspruch als Methode und befähigt die Geschäfts-

Ulrich Schmidt ist Interim Executive, Managementberater, Coach und Beirat für den Mittelstand. Als CFO, CRO, Generalbevollmächtigter oder General Manager mit hoher Umsetzungsexpertise begleitet er Unternehmen bei Wertsteigerungs- und Transformationsprojekten sowie Restrukturierungen. Über seine Managementenerfahrungen schreibt er in diversen Wirtschaftsmedien (www.cpt-management.net).



führung, mehrere Entscheidungsoptionen zu erhalten. Er agiert als Diskussionspartner für neue Ideen, Innovationen und alternative Zukunftsbilder: Nicht nur das IST wird geprüft, sondern auch das Mögliche. Das hilft den Verantwortlichen zu erkennen, dass Gegenargumente nicht Illoyalität bedeuten, sondern ein wichtiger Beitrag zur Erhöhung der Entscheidungsqualität darstellen.

Erfahrungswissen als Katalysator für erfolgreichen Wandel

Beiräte bündeln Erfahrung aus verschiedenen Unternehmensphasen, Branchen und Konstellationen. Diese Erfahrung wirkt nicht als Blaupause, dient dem Unternehmen aber als Referenzrahmen für ihr Vorgehen. Das Erfahrungswissen des Beirats hilft, Risiken realistisch einzuordnen, Zeitachsen korrekt zu bewerten und typische Fehlentscheidungen zu vermeiden, bevor sie teuer werden. Somit ebnet ein starker Beirat den Weg und verhindert unnötige Umwege.

Der Beirat als Übersetzer zwischen Strategie und Realität

Viele Veränderungsvorhaben scheitern weniger an mangelnder Strategie als an der Kluft zwischen Zielbild und Umsetzbarkeit. Der Beirat nimmt hier eine vermittelnde Rolle ein. Er hilft, Zielbilder in belastbare Etappen zu übersetzen und schafft damit Orientierung in komplexen Veränderungsprozessen. Gleichzeitig wirkt er disziplinierend, indem er ambitionierte Programme immer wieder an finanziellen, organisatorischen und kulturellen Realitäten spiegelt und auch unbequeme Konsequenzen nicht ausklammert.

Je nach Ausgestaltung der Satzung und der übertragenen Aufgaben kann der Beirat auch als Kommunikator gegenüber Banken, Arbeitnehmervertretern und weiteren Stakeholdern agieren, um strategische Entscheidungen zu erläutern.

Voraussetzung für eine starke Beiratsbesetzung

So wirksam ein Beirat auch sein kann: Veränderung gelingt nur, wenn ein gemeinsames Verständnis und ein klarer Wille zwischen Gesellschaftern, Beirat und Geschäftsführung bestehen. Fehlt diese gemeinsame Ausrichtung, wird der Beirat wirkungslos oder zum Machtinstrument. Beides schadet dem Unternehmen.

Voraussetzung für starke Gremienarbeit ist, dass der Beirat als strategisches Kompetenzgremium und unbequemer Sparringspartner verstanden und entsprechend besetzt wird: mit unabhängigen, unternehmerisch erfahrenen Persönlichkeiten, die unterschiedliche, für das Unternehmen relevante Perspektiven einbringen. Dazu zählen insbesondere Expertise aus der Geschäftsführung in nationalen und internationalen Märkten, fundiertes Know-how im strategischen Business Development sowie ein ausgeprägtes Technologieverständnis, vor allem im Bereich künstliche Intelligenz.

Geeignete Mitglieder gewinnt man durch ein klares Rollenverständnis, eine überzeugende Unternehmensvision und transparente Erwartungen. Damit Beiratsmitglieder im Interesse des Unternehmens handeln, braucht es klare Mandate, Regeln zu Vertraulichkeit und Interessenkonflikten. Und obwohl es immer wieder vorkommt: Alte Freunde oder Verwandte sind dafür meist nicht die richtige Besetzung, weil persönliche Nähe die notwendige Unabhängigkeit und kritische Distanz beeinträchtigen kann.

Fazit: Wirksame Beiräte entstehen aus Differenz

Ein Beirat entfaltet seine Wirkung durch seine Zusammensetzung. Gerade in Phasen des Wandels zeigt sich, dass Beiräte, die aus Familienmitgliedern oder Freunden bestehen, nicht immer für Stabilität sorgen und eher das strategische Risiko erhöhen. Nähe ersetzt keine Kompetenz, Loyalität keine Urteilskraft und Harmonie keine Zukunftsfähigkeit.

Ein wirksamer Beirat ist deshalb bewusst heterogen besetzt: mit Persönlichkeiten unterschiedlicher fachlicher Herkunft, abweichenden Erfahrungshorizonten und der Bereitschaft, auch unbequeme Positionen zu vertreten. Auch wenn es hart klingt: Entscheidend ist, dass Beiratsmitglieder dem wirtschaftlichen Wohl des Unternehmens verpflichtet sind – und nicht den Befindlichkeiten der Geschäftsführung. ←

Schatten-KI: Eine strategische Herausforderung für Vorstand und Aufsichtsrat

Autoren: **Dr. Stefan Ebener** und **Dr. Willi Schoppen**

Generative künstliche Intelligenz (KI) ist längst keine Zukunftsmusik mehr. Sie bietet erhebliche Chancen für Effizienz und Strategie. Schnell ist sie zur Realität in den täglichen Arbeitsabläufen der Mitarbeiter geworden. Erkannt hat man auch die mit KI verbundenen Risiken. Beispielsweise sind Risikomanagementsysteme für Hochrisiko-KI-Systeme einzurichten, deren Funktion und Wirksamkeit ist zudem kontinuierlich zu kontrollieren. Wenig Beachtung hingegen findet die sogenannte Schatten-KI, die Nutzung frei verfügbarer KI-Werkzeuge für geschäftliche Zwecke ohne offizielle Genehmigung der Unternehmensführung. Diese Praxis birgt Gefahren bis hin zur Existenzgefährdung.

Schatten-KI ist weitaus mehr als ein reines IT-Problem. Sie untergräbt nicht nur Investitionen in die Cybersicherheit, sondern schafft enorme strategische, rechtliche und betriebswirtschaftliche Risiken. Sie ist eine latente Gefahr für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, ja sogar für dessen langfristiges Überleben.

Das betrifft alle Organisationen, die KI anwenden oder dies für die Zukunft planen. Schatten-KI benötigt deshalb die Aufmerksamkeit und das Handeln der Unternehmensführung und des Aufsichtsrats. Der folgende Beitrag behandelt spezifisch die Verantwortung von Vorstand und Aufsichtsrat. Die Risikolage durch Schatten-KI und die vorgeschlagenen Antworten darauf gelten unabhängig von der Governance-Struktur.

Das Kernproblem: Unkontrollierter Abfluss sensibler Daten

Die Verlockung ist groß: Mitarbeiter nutzen externe KI-Tools, um E-Mails zu formulieren, Berichte zusammenzufassen oder Programmcodes zu optimieren. Mit jeder Eingabe in ein solches System riskieren sie jedoch, hochsensible Unternehmensdaten in eine unkontrollierte externe Umgebung zu übertragen. Bestehende Sicherheitsmaßnahmen wie Firewalls sind hier oft wirkungslos, da sie den Inhalt des verschlüsselten Datenverkehrs zu legitimen Diensten nicht analysieren können.



Dr. Stefan Ebener verantwortet für Google Cloud ein internationales Expertenteam. Seine Leidenschaft gilt den datengetriebenen Zukunftstechnologien und der Weiterentwicklung von Technologiekompetenzen in Unternehmen und Gesellschaft. Er ist offizielle „Spokesperson“ für Google in Deutschland, freiberuflicher Dozent der Wirtschaftsinformatik, Mitglied der Wissenschaftlichen Gesellschaft für marktorientierte Unternehmensführung und hält verschiedene Beiratspositionen. Als Experte, Autor und Keynote Speaker u. a. für künstliche Intelligenz wird seine Expertise in Fachkreisen und führenden Medien sehr geschätzt.



Dr. Willi Schoppen

Geschäftsführender Gesellschafter von Dextra Consulting (www.dextraconsulting.de), ist ein anerkannter Experte in Themen der Unternehmensführung und -aufsicht. Von 2002 bis 2020 war er Partner bei Spencer Stuart, wo er die globale Board Practice in Deutschland aufbaute und leitete. Zuvor führte er neun Jahre lang die NUR Touristic GmbH und war nach der Fusion mit Condor Co-Vorsitzender des Vorstands der C&N Touristik AG. Zudem gehörte er den Aufsichtsgremien mehrerer europäischer Unternehmen an. Seine Karriere begann er als Berater und Partner bei McKinsey.

Zwei alltägliche Szenarien verdeutlichen die Risiken:

- **Der unbeabsichtigte Verstoß gegen die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO):** Ein Personalleiter kopiert die Bewerbungsunterlagen eines Kandidaten – inklusive Name, Adresse und Lebenslauf – in ein frei zugängliches KI-Tool, um eine schnelle Zusammenfassung zu erhalten. In diesem Moment werden personenbezogene Daten an einen Drittanbieter übermittelt, potenziell außerhalb der EU, ohne Rechtsgrundlage und ohne Wissen des Betroffenen. Dies stellt einen klaren Verstoß gegen die DSGVO dar, der empfindliche Bußgelder nach sich ziehen kann.
- **Der Diebstahl geistigen Eigentums:** Eine Ingenieurin fügt Teile eines innovativen Quellcodes in ein externes KI-Programmierungswerkzeug ein, um Optimierungsvorschläge zu erhalten. Dieser Code, das Herzstück eines zukünftigen Produkts und zentrales geistiges Eigentum (IP), befindet sich nun auf fremden Servern. Diese Daten könnten dann zum Training globaler KI-Modelle verwendet werden mit der Folge, dass der Wettbewerbsvorteil unwiederbringlich verloren geht.

Diese Beispiele zeigen: Schatten-KI ist ein unkontrolliertes Tor, durch das die wertvollsten Daten eines Unternehmens abfließen können. Sie bedroht die Grundfesten der Governance, den Schutz des geistigen Eigentums und die Compliance des Unternehmens.

Die nächste Stufe der Bedrohung: Datenmanipulation und Sabotage

Über den unkontrollierten Datenabfluss hinaus eröffnet Schatten-KI die Tür zu einer noch heimtückischeren Gefahr: der aktiven Sabotage durch Datenmanipulation (Data Poisoning). Hierbei manipulieren externe Akteure gezielt die Daten, mit denen KI-Modelle trainiert werden, um deren Verhalten zu korrumpieren. Damit steht letztlich auch die Existenz des Unternehmens auf dem Spiel.

Wird eine Führungskraft ausschließlich mit gefälschten Berichten und manipulierten Marktdaten geschult – ihre zukünftigen Entscheidungen wären zwangsläufig fehlerhaft und schädlich für das Unternehmen. Genau das passiert bei der Datenmanipulation einer KI. Die Konsequenzen für das Unternehmen können verheerend sein:

- **Sabotage von Geschäftsprozessen:** Eine KI für die Analyse von Finanzdaten könnte durch manipulierte Trainingsdaten dazu gebracht werden, systematisch Risiken zu unterschätzen oder falsche Investitionsempfehlungen zu geben.
- **Reputationsschaden:** Ein kundenorientierter Chatbot könnte manipuliert werden, um unangemessene, falsche oder sogar beleidigende Antworten zu generieren, was das Vertrauen der Kunden nachhaltig erschüttert.
- **Wettbewerbsnachteil:** Angreifer könnten eine KI so manipulieren, dass sie unbemerkt die Produkte eines Konkurrenten bevorzugt oder interne strategische Analysen in eine für den Angreifer vorteilhafte Richtung lenkt.



Die Nutzung unkontrollierter externer KI-Tools macht ein Unternehmen anfällig für solche Angriffe, da keine Kontrolle über die Datenintegrität oder die Sicherheit der Modelle besteht. Dies transformiert das Risiko von einem passiven Datenverlust zu einer aktiven strategischen und operativen Bedrohung.

Die rechtliche Dimension: Ein Compliance-Albtraum für die Unternehmensführung

Die Nutzung von Schatten-KI geschieht nicht in einem rechtsfreien Raum. Sie kollidiert direkt mit einem dichten Netz von Gesetzen und Vorschriften.

- **Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO):** Die Prinzipien der Rechtmäßigkeit, Fairness und Transparenz sind mit Schatten-KI unvereinbar. Da die Datenverarbeitung heimlich und außerhalb der etablierten Unternehmensprozesse stattfindet, ist eine Einhaltung der Grundsätze wie „Privacy by Design“ und „Privacy by Default“¹ de facto unmöglich. Ebenso können die vorgeschriebenen Datenschutz-Folgenabschätzungen² für Hochrisiko-Verarbeitungen nicht durchgeführt werden.
- **EU AI Act:** Die im Juli 2024 in Kraft getretene EU-KI-Verordnung legt strenge Anforderungen an KI-Systeme fest, insbesondere an solche mit hohem Risiko. Ein KI-Tool, das beispielsweise zur Vorauswahl von Bewerbern eingesetzt wird, fällt in diese Kategorie. Die Nutzung eines nicht genehmigten Schatten-KI-Systems würde zwangsläufig gegen die Kernanforderungen der Verordnung verstoßen, darunter die Einrichtung eines Risikomanagementsystems³, eine transparente technische Dokumentation⁴ und die Gewährleistung menschlicher Aufsicht.⁵ Die Nichteinhaltung kann zu Strafen führen, die die der DSGVO noch übertreffen.

Angesichts dieser geballten Risiken, die aus der Schatten-KI entstehen können, darf der Vorstand deren Nutzung nicht dulden. Ansonsten würde die Geschäftsführung in einem Zustand der „vorsätzlichen Blindheit“ agieren – ein untragbares Risiko für Strategie und Compliance. Einen derartigen Zustand muss der Aufsichtsrat verhindern. Das gebietet seine gesetzliche Pflicht zur Kontrolle und Beratung.

Aufgaben von Vorstand und Aufsichtsrat: Vom Dilemma zur strategischen Governance

Es geht nicht um ein pauschales Verbot von KI-Technologien. Das würde Innovation ersticken und das Unternehmen ins Hintertreffen geraten lassen. Ziel muss die effektive Vorbeugung sein.

Das bloße Verbot, Schatten-KI zu nutzen, ist nicht zielführend. Stattdessen ist der Drang der Mitarbeiter nach Effizienz in sichere und produktive Bahnen zu lenken. Aufgabe des Vorstands ist es, geeignete Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, die den sicheren Weg zum einfachsten Weg machen. In diesem Prozess sollte der Aufsichtsrat entsprechend seiner Pflicht zur Beratung und Kontrolle der Geschäftsführung den Vorstand kritisch-konstruktiv begleiten.

Beide Gremien sollten dabei beachten, dass Risikomanagement unter den Bedingungen von KI keine rein defensive Funktion mehr ist. Es dient vielmehr der strategischen Wertschöpfung, um die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern und Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Ziel eines strategisch ausgerichteten Risikomanagements ist der Aufbau von Resilienz.

Konkrete Ansatzpunkte, um die KI-Nutzung in sichere Bahnen zu lenken, sind:

- **Sichere und leistungsstarke KI-Plattform:** Verbreitet sind veraltete IT-Strukturen, sogenannte technische Schulden, die durch die Anwendung von KI überfordert sind. Die Geschäftsführung muss eine compliancekonforme KI-Plattform installieren, die die Bedürfnisse der Mitarbeiter erfüllt und gleichzeitig die Kontrolle über die Daten gewährleistet. Sollte der Vorstand nicht selbst die Initiative ergreifen, muss der Aufsichtsrat vom Vorstand proaktiv eine KI-Governance-Strategie einfordern.
- **Fokus auf die Risikokultur:** Technische Systeme und Prozesse allein garantieren kein wirksames Risikomanagement. Das Gleiche gilt für starre bürokratische Regelwerke, die die Mitarbeiter überfordern. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist die Risikokultur, also die geteilten Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen in Bezug auf Risiken. Risikoverantwortung trägt nicht nur die Unternehmensführung, sie muss vielmehr in der gesamten Organisation verankert sein. Risikokultur muss Offenheit, Kreativität und kritisches Denken betonen; dann kann die Organisation schneller und agiler auf neue Bedrohungen reagieren. Sie ist zugleich das geeignete Instrument, um dem Handeln in Graubereichen vorzubeugen, indem sie für Einsicht in die damit verbundenen potenziellen Risiken sorgt. Jeder Mitarbeiter muss sich der Gefahren einer nicht autorisierten Nutzung von KI bewusst sein.

1 Vgl. Art. 25 DSGVO

2 Vgl. Art. 35 DSGVO

3 Vgl. Art. 9 EU AI Act

4 Vgl. Art. 11 EU AI Act

5 Vgl. Art. 14 EU AI Act

Um den Vorstand kritisch-konstruktiv begleiten zu können, sollte der Aufsichtsrat dem Impuls widerstehen, das Thema Schatten-KI an den Prüfungsausschuss zu delegieren. Wesen der Schatten-KI ist es, dass sie unter dem Radar der autorisierten Risikomanagementsysteme laufen. Der Prüfungsausschuss ist im Wesentlichen ein Instrument der Kontrolle, weniger der Vorbeugung. Sollte der Prüfungsausschuss im Rahmen seiner Arbeit auf kritische Sachverhalte im Zusammenhang mit KI stoßen, muss er seine Bedenken, Fragen und Anregungen an den Vorstand und gegebenenfalls den Aufsichtsratsvorsitzenden geben.

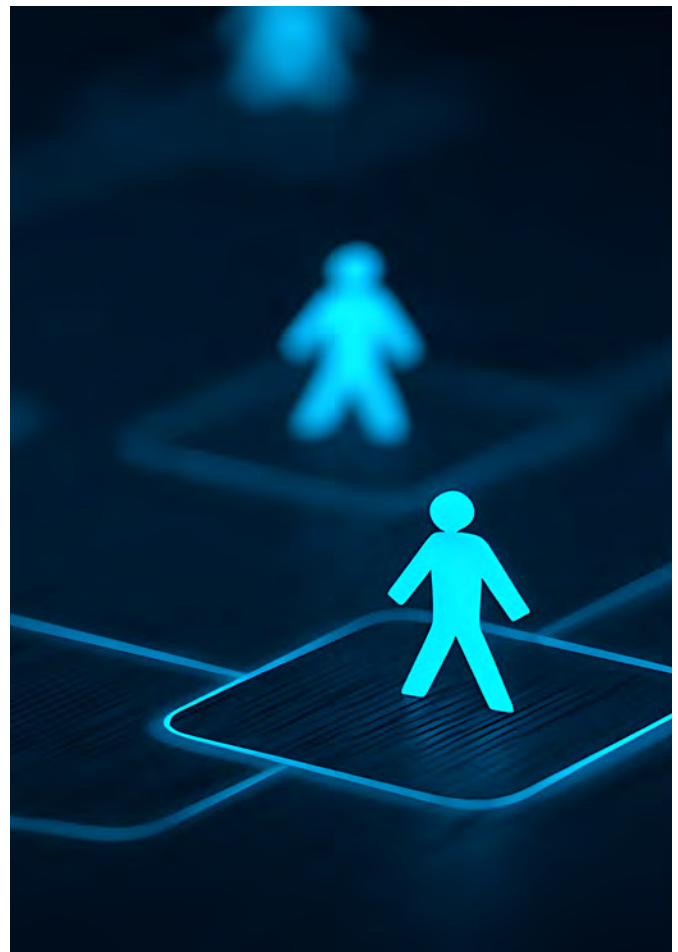
Der Einsatz und die Risiken von KI sind ein strategisches Thema und sollten deshalb im Aufsichtsratsplenum behandelt werden. Die folgenden kritischen Fragen sind dabei zu klären:

- 1. Risikobewertung:** Wie erhebt und bewertet der Vorstand das aktuelle Ausmaß der Schatten-KI-Nutzung im Unternehmen? Liegt dem Gremium eine fundierte Analyse der damit verbundenen Risiken vor in Bezug auf Datenabfluss, Manipulation und Compliance?
- 2. Governance-Struktur:** Hat der Vorstand ein funktionsübergreifendes Gremium (z. B. ein „AI Council“) etabliert, um klare Richtlinien für den KI-Einsatz zu entwickeln? Existiert eine verbindliche „AI Acceptable Use Policy“, die den Umgang mit sensiblen Daten regelt?
- 3. Kompetenz:** Verfügt der Vorstand über die fachliche Kompetenz oder hat er Zugriff darauf, um die Chancen und Risiken des KI-Einsatzes zu beurteilen? Zugleich sollte sich der Aufsichtsrat selbstkritisch fragen, wie gut das Plenum zum Thema KI aufgestellt ist.
- 4. Strategische Implementierung:** Welche Strategie verfolgt der Vorstand, um eine zentrale, sichere und unternehmensweite KI-Plattform bereitzustellen? Wie wird sichergestellt, dass diese Plattform die Produktivität fördert und gleichzeitig die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen sowie die Integrität der Datenmodelle garantiert?
- 5. Verankerung der Risikokultur:** Unternimmt der Vorstand ausreichend wirkungsvolle Maßnahmen, um die Risikokultur in der gesamten Belegschaft zu fördern und zu verankern?

Fazit: Handeln ist eine Führungsaufgabe

Die unkontrollierte Verbreitung von Schatten-KI ist eine der größten stillen Bedrohungen für Unternehmen im digitalen Zeitalter. Sie gefährdet Geschäftsgeheimnisse, untergräbt die Compliance, öffnet die Tür für Sabotage und birgt unkalkulierbare Haftungsrisiken. Das gilt grundsätzlich für alle Unternehmen, große wie kleine, Kapital- wie Personengesellschaften.

Für Aufsichtsräte ist es entscheidend, dieses Thema auf die strategische Agenda zu setzen und von der Geschäftsführung einen klaren, proaktiven und präventiven Governance-Ansatz einzufordern. Nur so können sie ihrer Überwachungspflicht nachkommen und sicherstellen, dass die Potenziale der künstlichen Intelligenz als kalkulierter Wettbewerbsvorteil genutzt und nicht zu einem unkontrollierbaren Risiko für das Unternehmen werden. Die Zeit zu handeln ist jetzt. ←



Ad-hoc-Publizität: BGH plädiert für Wissensorganisationspflicht

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



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

1. Die Porsche SE und der Diesel-Skandal

Die Diesel-Affäre von Volkswagen beschäftigt weiterhin die Gerichte. Vor dem Bundesgerichtshof (BGH) liegt ein Verfahren, bei dem es um die Einhaltung der Ad-hoc-Publizitätspflicht durch die Porsche SE geht. Zahlreiche Investoren klagen gegen die Porsche SE auf Schadensersatz mit dem Argument, sie habe gegen die Vorschriften zur Ad-hoc-Publizität verstoßen. Die Porsche SE wendet ein, es sei um Vorgänge bei der Volkswagen AG (VW) gegangen; daher habe nur VW eine Ad-hoc-Mitteilung herausgeben müssen.

Ausgangspunkt des Verfahrens sind die Softwaremanipulationen an Dieselmotoren, die dazu führten, dass VW-Dieselfahrzeuge im Testbetrieb niedrigere Schadstoffwerte auswiesen als im Normalbetrieb. Diese Praxis wurde im Jahr 2014 von US-amerikanischen Behörden aufgedeckt. Am 18. September 2015 wurde VW eine Strafzahlung von potenziell 18 Mrd. USD angedroht. Am 22. September 2015 veröffentlichte die Volkswagen AG hierzu eine Ad-hoc-Mitteilung. Die Porsche SE gab zeitgleich eine Presseinformation heraus, in der sie auf die Ad-hoc-Mitteilung von VW verwies: Angesichts der Kapitalbeteiligung von 31,5 Prozent an VW sei bei der Porsche SE gleichfall ein ergebnisbelastender Effekt zu erwarten, hieß es dort. Nach dem Bekanntwerden der Manipulationen brachen die Aktienkurse beider Gesellschaften ein.

Zahlreiche Investoren verklagten anschließend sowohl VW als auch die Porsche SE auf Schadensersatz wegen unterlassener Ad-hoc-Mitteilung. Für die gegen die Porsche SE gerichteten Klagen hat das Oberlandesgericht (OLG) Stuttgart ein Kapitalanleger-Musterverfahren eröffnet.¹ Das OLG traf rechtliche Feststellungen, die teilweise zugunsten der Kläger, teilweise aber auch zugunsten der Beklagten ausfielen. Infolgedessen haben beide Seiten Rechtsbeschwerde zum BGH eingelegt. Maßgebliche Rechtsgrundlage ist das EU-Kapitalmarktrecht, daher hat der BGH dem Gerichtshof der Europäischen Union (EuGH) mehrere Auslegungsfragen zur Vorabentscheidung vorgelegt.²

¹ Die gegen die Volkswagen AG gerichteten Klagen werden vor dem OLG Braunschweig verhandelt (siehe nur Habersack, Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht (NZG) 2024, 91, sowie Kumpan/Misterek, Die Aktiengesellschaft (AG) 2023, 633, 634).

² BGH, Az. II ZB 9/23, Beschluss vom 18.11.2025, ZIP 2026, 352–369.

2. Vorlagefragen des BGH an den Europäischen Gerichtshof

Das vor dem EuGH anhängige Vorabentscheidungsverfahren tangiert mehrere Grundsatzfragen des Kapitalmarktrechts, die über den konkreten Fall hinausweisen:

- **Normadressat der Publizitätspflicht:** Muss die börsennotierte Holding eine eigene Ad-hoc-Mitteilung herausgeben, wenn im Geschäftsbereich der gleichfalls börsennotierten Beteiligungsgesellschaft ein gravierendes Ereignis eintritt?
- **Informationsorganisation:** Auf welchem Wege erhält die Holding die nötigen Informationen? Ist die Beteiligungsgesellschaft verpflichtet, die Holding aus eigenen Stücken zu informieren? Oder muss die Holding ihrerseits den Informationsfluss aktiv organisieren?
- **Wissenszurechnung:** Besteht eine fiktive Kenntnis der Holding, wenn die Information im Geschäftsbereich der Beteiligungsgesellschaft verbleibt und bei der Holding nicht ankommt (sogenannte Wissenszurechnung)? Kann der Holding das Wissen von Organmitgliedern zugerechnet werden, die gleichzeitig Mandata in Organen der Beteiligungsgesellschaft wahrnehmen?
- **Rechtsebene:** Lassen sich zu all diesen Fragen Vorgaben aus dem EU-Kapitalmarktrecht entnehmen oder sind sie nach nationalem Recht zu entscheiden?

Bei Lektüre der Entscheidung ist zu beachten, dass es sich um einen Fall aus dem Jahre 2015 handelt. Damals war die Ad-hoc-Publizitätspflicht in § 15 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) geregelt; Grundlage war Art. 6 Abs. 1 der EU-Richtlinie 2003/6/EG. An ihre Stelle trat mit Wirkung zum 3. Juli 2016 die Marktmissbrauchsverordnung (Market Abuse Regulation – MAR). Diese enthält jedoch eine weitgehend identische Regelung, sodass die EuGH-Entscheidung auch für die heutige Rechtslage relevant sein wird.³ Daher wird im Folgenden jeweils auf die aktuellen Vorschriften der MAR Bezug genommen.

Weiterhin ist zu bedenken, dass sich die Anspruchsgrundlage für den geltend gemachten Schadensersatz nicht im EU-Recht findet. Die MAR überlässt die Regelung der Sanktionen dem Recht der Mitgliedstaaten. Deutschland kennt eine Schadensersatzpflicht des Emittenten sowohl für das Unterlassen einer Ad-hoc-Mitteilung als auch für die Veröffentlichung einer unwahren Ad-hoc-Mitteilung. Die Anspruchsgrundlagen finden sich im WpHG. Zur Zeit des Dieselfalls galten die §§ 37b, 37c WpHG, heute sind die §§ 97, 98 WpHG anwendbar. Diese Vorschriften beziehen sich explizit auf eine Verletzung von Art. 17 MAR, der heute die Ad-hoc-Publizität regelt. Daher ist die Auslegungsfrage, um deren Beantwortung der EuGH vorliegend gebeten wird, auch für zivilrechtliche Schadensersatzansprüche eine entscheidende Vorfrage.

3 Vgl. etwa die Analyse von Kumpan/Misterek, AG 2023, 633 ff., die stets auch die MAR einbezieht.

3. „Unmittelbare Betroffenheit“ der Holdinggesellschaft

Im Streitfall geht es zunächst um die Frage, ob eine Holdinggesellschaft überhaupt eine Ad-hoc-Mitteilung herausgeben muss, wenn es sich bei den Insiderfakten um Vorgänge im Geschäftsbetrieb der Beteiligungsgesellschaft handelt. Rechtlich ist dabei zwischen der Definition einer „Insiderinformation“⁴ und der Verpflichtung zur Ad-hoc-Publizität⁵ zu unterscheiden.

Insiderinformationen sind „nicht öffentlich bekannte präzise Informationen, die direkt oder indirekt einen oder mehrere Emittenten oder ein oder mehrere Finanzinstrumente betreffen und die, wenn sie öffentlich bekannt würden, geeignet wären, den Kurs dieser Finanzinstrumente oder den Kurs damit verbundener derivativer Finanzinstrumente erheblich zu beeinflussen“.⁶ Für den Begriff der Insiderinformation genügt es also, wenn eine Information den Emittenten direkt oder indirekt betrifft. Auf diesen weiten Begriff bezieht sich beispielsweise das Verbot von Insidergeschäften.⁷

Für die hier streitige Ad-hoc-Mitteilungspflicht ist der Anwendungsbereich hingegen enger gefasst: Eine Pflicht zur Veröffentlichung besteht nur bei Insiderinformationen, die den Emittenten unmittelbar betreffen.⁸ Ob diese Unmittelbarkeit vorliegt, ist bei Holdinggesellschaften umstritten, wenn das Ereignis den Geschäftsbereich der Beteiligungsgesellschaft betrifft.

In der Fachliteratur argumentieren manche Autoren, eine Holding müsse über Geschäftsvorfälle in einer Beteiligungsgesellschaft jedenfalls dann nicht berichten, wenn sie davon nur „reflexhaft“ betroffen sei.⁹

Der BGH stellt sich allerdings auf die Seite der Gegenauffassung. Diese hebt auf den Wertverlust der Beteiligung ab. Geschäftsvorfälle in einer abhängigen Gesellschaft könnten die Holding unmittelbar betreffen, wenn es sich um gravierende Vorgänge handele, die den Wert der Beteiligung beeinflussen.¹⁰ Es reiche in so einem Fall nicht aus, wenn

4 Vgl. Art. 7 MAR.

5 Vgl. Art. 17 MAR.

6 Vgl. Art. 7 Abs. 1 a) MAR.

7 Vgl. Art. 8 i. V. m. Art. 14 MAR.

8 Vgl. Art. 17 Abs. MAR.

9 Habersack, NZG 2024, 91, 93; vgl. BGH, ZIP 2026, 352, 355, Rdn. 46 m. w. Nachw.

10 BGH, ZIP 2026, 352, 355, Rdn. 48 ff.; ebenso Kumpan/Misterek, AG 2023, 633, 634 ff. (m. w. Nachw.).

die Beteiligungsgesellschaft börsennotiert ist und ihrerseits eine Ad-hoc-Mitteilung herausgibt. Denn die entscheidende Information für die Anleger der Holding liege im Wertverlust, den die Holdinggesellschaft erleide; über diesen könne die Holding besser Auskunft geben als die Beteiligungsgesellschaft. Daher sei auch die Holdinggesellschaft, wenn sie ihrerseits börsennotiert ist, zur Ad-hoc-Mitteilung verpflichtet.¹¹

Der EuGH wird zu entscheiden haben, ob diese Auslegung vom EU-Kapitalmarktrecht gedeckt ist.

4. Wissen, Wissenszurechnung und Wissensorganisationspflicht

a) Wissen im eigenen Unternehmen oder in der Beteiligungsgesellschaft

Zur Veröffentlichung einer Insiderinformation kommt es naturgemäß immer nur dann, wenn die für Ad-hoc-Mitteilungen zuständige Stelle des Emittenten Kenntnis von der Information hat. Ungeklärt ist bislang, ob eine Schadensersatzhaftung wegen unterlassener Ad-hoc-Mitteilung auch dann droht, wenn die betreffende Information an anderer Stelle im Unternehmen bekannt war, von dort aber nicht zur Unternehmensspitze weitergeleitet wurde.

Noch komplizierter ist die Ausgangslage, wenn die Information in der Holding gar nicht vorlag, man jedoch in der Beteiligungsgesellschaft Bescheid wusste und die Information nicht an die Holding weitergegeben hat. Die damit verbundenen Rechtsfragen sind für jedes Unternehmen relevant, das als Konzern organisiert ist und für das sich die Frage stellt, welche Informationen zentral zusammengetragen werden müssen, um der Ad-hoc-Mitteilungspflicht gerecht werden können.

b) Wissenszurechnung und Wissensorganisationspflicht

Im Schrifttum wird teilweise argumentiert, nach dem Grundsatz „*ultra posse nemo obligatur*“ habe eine Veröffentlichungspflicht nur Sinn bei einer Information, von der man auch Kenntnis habe.¹² Was man nicht wisse, könne man auch nicht veröffentlichen. Da es sich bei den börsennotierten Emittenten um juristische Person handelt, ist es allerdings eine rechtliche Frage, wann beim Emittenten von

Kenntnis auszugehen ist. Denn Wissen können streng genommen nur natürliche Personen haben. Es bedarf einer sogenannten Wissenszurechnung, um die Kenntnis einer bestimmten natürlichen Person zugleich als Kenntnis der juristischen Person zu qualifizieren.

Ein „Wissen des Emittenten“ liegt zweifellos vor, wenn der Vorstand als Vertretungsorgan Kenntnis von einer Insiderinformation hat.¹³ Andere Autoren gehen weiter und entnehmen der Ad-hoc-Mitteilungspflicht eine Wissensorganisationspflicht: Der Emittent sei verpflichtet, potenziell ad-hoc-pflichtige Informationen zu ermitteln und innerhalb des Unternehmens weiterzuleiten.¹⁴ Dann könnte es schon ausreichen, wenn jemand auf einer tieferen Hierarchieebene Kenntnis hatte, ohne die betreffende Information an die zuständige Stelle weiterzuleiten.

Der BGH neigt zu der für die Emittenten ungünstigeren Auffassung: Für die Ad-hoc-Mitteilungspflicht sei keine positive Kenntnis der beim Emittenten zuständigen Stelle vorauszusetzen; es reiche bereits aus, dass die Insiderinformation die zuständige Stelle bei vertretbarer Organisation erreicht haben müsste.¹⁵ Die Ad-hoc-Mitteilungspflicht wird damit zu einer Organisationspflicht: Der Emittent muss seinen Geschäftsbereich so organisieren, dass Insiderinformationen an die intern zuständige Stelle weitergeleitet werden. Der BGH spricht in Anlehnung an die Diskussion im Schrifttum von einer „vorgelagerten Informationsbeschaffungspflicht“.¹⁶

Allerdings unterliegt die Informationsbeschaffungspflicht Grenzen, wenn es um Vorgänge in einer Beteiligungsgesellschaft geht. Im Verhältnis zwischen Gesellschaften, die einem Konzern angehören, ist vom Trennungsprinzip auszugehen.¹⁷ Demnach kann Wissen, das in einer Konzerngesellschaft existiert, nicht automatisch einer anderen Konzerngesellschaft zugerechnet werden. Die Reichweite der Wissensorganisationspflicht richte sich nach der tatsächlich ausgeübten Herrschaftsmacht und den aus ihr folgenden Einwirkungsmöglichkeiten.¹⁸ Hier neigt der BGH zu der Auffassung, dass allein das Beherrschungsverhältnis der Porsche SE gegenüber der Volkswagen AG für eine Wissenszurechnung nicht ausreichend sei.

¹¹ BGH, ZIP 2026, 352, 355, Rdn. 47 m. w. Nachw.

¹² Habersack, NZG 2024, 91, 93 f.; Koch, AG 2019, 273, 276.

¹³ Koch, AG 2019, 273, 277.

¹⁴ Klöhn, NZG 2017, 1285, 1288.

¹⁵ BGH, ZIP 2026, 352, 355, Rdn. 67 ff.

¹⁶ BGH, ZIP 2026, 352, 355, Rdn. 68.

¹⁷ Habersack, NZG 2024, 91, 95.

¹⁸ BGH, ZIP 2026, 352, 369, Rdn. 147.

c) Wissenszurechnung bei Doppelmandaten im Konzern

Eine andere Bewertung könnte sich allerdings aus dem Umstand ergeben, dass zwei Mitglieder des Porsche-Vorstands zugleich im Vorstand der Volkswagen AG saßen. Sollten die betreffenden Personen im VW-Vorstand von Umständen erfahren haben, die eine Ad-hoc-Publizität rechtfertigen, wäre ihr Wissen möglicherweise auch der Porsche SE zuzurechnen, wo sie gleichfalls im Vorstand saßen.

Einer automatischen Wissenszurechnung steht andererseits die Geheimhaltungspflicht entgegen, der ein Vorstandsmitglied grundsätzlich unterliegt. Auf dieser Basis könnten die Vorstände, die ein Doppelmandat hatten, eventuell argumentieren, es gehe um Geschäftsgeheimnisse von VW, die sie nicht an Porsche weitergeben durften. Richtig ist, dass ein Vorstandsmitglied Geschäftsgeheimnisse nicht eigenmächtig gegenüber Dritten offenlegen darf. Es gibt aber anerkannte Ausnahmefälle, in denen eine Weitergabe sinnvoll sein kann, beispielsweise um einer Anwaltskanzlei eine fundierte Rechtsprüfung zu ermöglichen. Jedenfalls muss über die Weitergabe der Information in derartigen Fällen der Gesamtvorstand der Beteiligungsgesellschaft entscheiden.¹⁹

Eine solche Entscheidung des Gesamtvorstands von VW gab es im vorliegenden Fall nicht. Allerdings entlastet das die Personen mit Doppelmandat nicht unbedingt. Denn der BGH ist der Auffassung, sie hätten als Vorstandsmitglieder von VW auf eine Befassung des Gesamtvorstands dringen müssen. Dieser hätte die Voraussetzungen für eine Weitergabe der Informationen an die Porsche SE schaffen können.²⁰ Insoweit bestehe eine „Informationsweiterleitungspflicht“.²¹ Dabei geht der BGH davon aus,

dass die Weiterleitung der Informationen an die Porsche SE kapitalmarktrechtlich zulässig gewesen wäre.²² Ausgeschlossen wäre eine Weiterleitung hingegen, wenn die Beteiligungsgesellschaft ihrerseits von der Möglichkeit einer Selbstbefreiung Gebrauch machen wolle.²³ Denn eine Selbstbefreiung ist dem Emittenten nur dann erlaubt, wenn er die Vertraulichkeit der Insiderinformation sicherstellen kann.

5. Fazit

Der Europäische Gerichtshof wird eine Reihe von schwierigen Fragen zur Ad-hoc-Publizität und der Wissenszurechnung zu beantworten haben. Schon jetzt wird allerdings erkennbar, welche Auffassung der BGH vertritt:

- Er sieht eine Pflicht der Holdinggesellschaft zur Veröffentlichung einer eigenen Ad-hoc-Mitteilung, wenn Vorgänge in einer Beteiligungsgesellschaft erhebliche Auswirkungen auf die Holding haben können.
- Aus der Ad-hoc-Publizitätspflicht folgt laut BGH eine vorgelagerte Informationsorganisationspflicht: Ein Unternehmen muss durch geeignete Vorkehrungen sicherstellen, dass potenzielle Insiderinformationen an die Stelle weitergeleitet werden, die für Ad-hoc-Mitteilungen zuständig ist.
- Im Konzern ist jede Konzerngesellschaft grundsätzlich für ihren eigenen Bereich zuständig. Die Wissensorganisationspflicht hängt hier von den tatsächlichen Einwirkungsmöglichkeiten ab. Vorstandsmitglieder mit Doppelmandaten müssen in der Beteiligungsgesellschaft auf einen Beschluss des Gesamtvorstands dringen, der über die Weitergabe der Information an die Holding entscheidet.



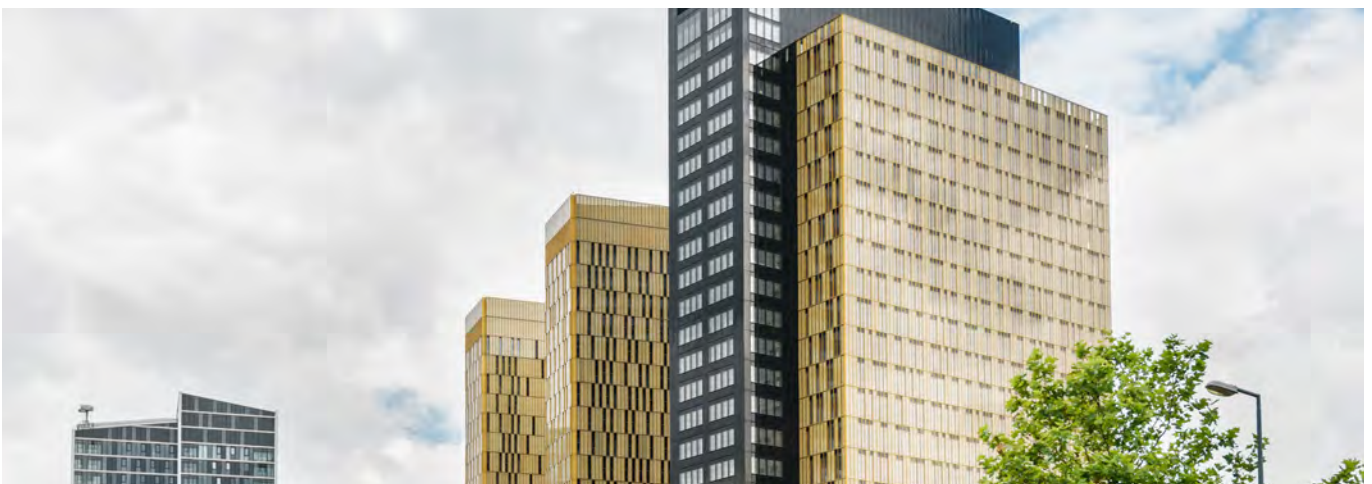
19 BGH, ZIP 2026, 352, 355, Rdn. 111.

20 BGH, ZIP 2026, 352, 355, Rdn. 113.

21 BGH, ZIP 2026, 352, 355, Rdn. 114.

22 BGH, ZIP 2026, 352, 355, Rdn. 120 ff.

23 BGH, ZIP 2026, 352, 355, Rdn. 122.



Aufsichtsrat muss Informationen vom Vorstand aktiv einfordern

Autorin: **Dr. Astrid Gundel**

Auch wenn die Gesellschaft keinen Geschäften nachgeht, muss der Aufsichtsrat darauf hinwirken, dass er mindestens vierteljährlich vom Vorstand über die Lage der Gesellschaft informiert wird. Es reiche nicht aus, wenn das Aufsichtsratsmitglied den Vorstand regelmäßig bei zufälligen Treffen auf der Straße oder beim Bäcker frage. Dies hat der Bundesgerichtshof in einer aktuellen Entscheidung klargestellt und in diesem Zusammenhang die Informationspflichten des Aufsichtsrats weiter präzisiert.



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

Sachverhalt

Eine Aktiengesellschaft ging in den Jahren 2013 und 2014 keiner Geschäftstätigkeit nach. Im Jahr 2015 betätigte sie sich dann entgegen ihrem satzungsmäßigen Unternehmensgegenstand im Immobiliengeschäft. Der Gesellschaft entstand hierdurch ein Schaden. Der Aufsichtsrat wurde in der Zeit nicht – wie im Gesetz vorgesehen – vom Vorstand vierteljährlich über den Gang der Geschäfte und die Lage der Gesellschaft informiert. Er wusste daher nichts von den Immobiliengeschäften der Gesellschaft und konnte hiergegen nicht vorgehen. Ein Aufsichtsratsmitglied wurde daraufhin von der Aktiengesellschaft auf Ersatz des durch Immobiliengeschäfte entstandenen Schadens in Anspruch genommen.

Der Bundesgerichtshof (BGH) gab der Gesellschaft recht. Eine Pflichtverletzung des Aufsichtsratsmitglieds sei zu bejahen.

Aufsichtsrat mitverantwortlich, dass er ausreichend informiert wird

Der Vorstand müsse den Aufsichtsrat mindestens vierteljährlich über den Gang der Geschäfte, insbesondere den Umsatz, und die Lage der Gesellschaft informieren (Bestandteil der Regelberichterstattung, siehe Glossar).¹ Bei dieser handele es sich um eine Bringschuld des Vorstands. Gleichzeitig müsse der Aufsichtsrat im Falle einer unzureichenden Berichterstattung darauf hinwirken, dass er vom Vorstand die Informationen erhalte, die zur Erfüllung seiner Aufgaben erforderlich seien. Diese Pflicht treffe sowohl den Aufsichtsrat als Gremium als auch jedes einzelne Aufsichtsratsmitglied.

¹ Vgl. § 90 Abs. 1 S. 1 Nr. 3, Abs. 2 Nr. 3 AktG

BGH, Urteil vom 14.10.2025 – II ZR 78/24, online abrufbar unter <https://juris.bundesgerichtshof.de>

Vorinstanzen:

Kammergericht Berlin, Beschluss vom 1.7.2024 – 12 U 58/23, online abrufbar unter <https://gesetze.berlin.de/>
Landgericht Berlin II, Urteil vom 23.1.2023 – 66 O 185/19

Nachfragen beziehungsweise Nachforschungen bei unzureichenden Berichten

Besteht der Eindruck, dass Berichte des Vorstands unklar, unvollständig oder unrichtig seien, so müsse der Aufsichtsrat nachfragen und gegebenenfalls auch eigene Nachforschungen anstellen. Er könne sich seiner Verantwortung nicht durch Verweis auf schlechte Informationspolitik des Vorstands entziehen.

Mindestens vierteljährliche Berichterstattung

Die Berichterstattung über den Gang der Geschäfte und die Lage der Gesellschaft müsse mindestens vierteljährlich erfolgen. Dieser Turnus stelle das gesetzliche Minimum dar und könne auch nicht – etwa durch die Satzung der Gesellschaft – abbedungen werden. Erfahrungsgemäß reichten vier bis sechs Wochen für die Erstellung der Vorstandsberichte aus.

Informationspflicht auch bei Stillstand der Geschäftstätigkeit

Eine Gesellschaft ohne beziehungsweise mit eingeschränkter Geschäftstätigkeit führe zwar regelmäßig zu kürzeren Berichten, lasse jedoch die Berichtspflicht des Vorstands und die korrespondierende Informationspflicht des Aufsichtsrats nicht entfallen. Der Aufsichtsrat dürfe sich in diesem Falle nicht darauf verlassen, dass er vom Vorstand schon informiert werde, sobald die Gesellschaft ihre Geschäfte wieder aufnehme. Die Informationspflicht solle gerade verhindern, dass der Vorstand unüberwacht die Geschäfte zum eigenen oder zum Nachteil Dritter aufnehme.

Zufällige Information nicht ausreichend

Gespräche des Aufsichtsratsmitglieds mit dem Vorstand bei regelmäßigen zufälligen Treffen auf der Straße oder in der örtlichen Bäckerei, bei denen der Vorstand auf Nachfrage bejahte, dass alles in Ordnung sei, reichten nicht aus, um der Informationspflicht Genüge zu tun. Dem Vorstand sei in solchen Situationen nicht klar, dass es sich um ein gesetzlich begründetes Auskunftsverlangen des Aufsichtsrats² handle und infolgedessen sein Bericht den Grundsätzen

Gesetzliche Berichtspflichten des Vorstands

Primäre Informationsquelle des Aufsichtsrats ist der Vorstand. Das Gesetz sieht für die AG, die SE und die KGaA einen Mindeststandard zur Informationsversorgung des Aufsichtsrats vor: Der Vorstand ist demnach in bestimmten Fällen verpflichtet, den Aufsichtsrat von sich aus zu informieren. Zu unterscheiden ist zwischen

- der **Regelberichterstattung**, die in regelmäßigen Abständen erfolgt, und
- der **Sonderberichterstattung**, die an das Auftreten bestimmter Ereignisse (z. B. Unternehmenserwerb) geknüpft ist.

Die Regelberichterstattung umfasst den Jahresbericht über die beabsichtigte Geschäftspolitik und Unternehmensplanung, den Jahresbericht zur Rentabilität sowie die Quartalsberichte über den Gang der Geschäfte und die Lage der Gesellschaft. Der Aufsichtsrat kann jederzeit vom Vorstand Berichte über Angelegenheiten der Gesellschaft verlangen.

einer gewissenhaften und getreuen Rechenschaft entsprechen müsse. Der Aufsichtsrat dürfe seine Überwachung daher auch nicht auf solche Berichte stützen.

Praxisrelevanz

Die Entscheidung des Bundesgerichtshofs verdeutlicht noch einmal, dass sich der Aufsichtsrat nicht blind darauf verlassen darf, vom Vorstand ausreichend informiert zu werden. Das Gericht stellt klar, dass er im Haftungsfall das Vorhandensein eines Informationssystems und dessen sachgerechte Ausgestaltung nachweisen können muss. Hierzu empfiehlt es sich, die Berichtspflichten des Vorstands – wie in der Praxis üblich – in einer Berichtsordnung genau festzulegen. Weitere Voraussetzung dafür, dass der Aufsichtsrat über den Vorstand überhaupt angemessen informiert werden kann, sind funktionierende unternehmerische Kontrollsysteme, deren Wirksamkeit vom Aufsichtsrat auch vor diesem Hintergrund überwacht werden muss.

Das Urteil zeigt zudem auf, dass der Aufsichtsrat kontinuierlich prüfen muss, ob der Vorstand seiner Pflicht zur Regelberichterstattung fristgerecht nachkommt. Der Aufsichtsrat sollte daher die Termine für die Berichterstattung für sich vermerken. Hält der Vorstand die Mindestfrequenz von drei Monaten für die Quartalsberichte nicht ein, so muss der Aufsichtsrat aktiv den Bericht anfordern; entsprechendes gilt für die übrige Regelberichterstattung. Kommt der Gesamtaufichtsrat dem nicht nach, ist das einzelne Aufsichtsratsmitglied verpflichtet, die Berichte vom Vorstand einzufordern.³

Im Falle unzureichender Berichterstattung kann das Registergericht ein Zwangsgeld gegen den Vorstand festlegen.⁴ Höchstrichterlich noch nicht entschieden wurde, welche gerichtlichen Möglichkeiten der Aufsichtsrat selbst hat, hiergegen vorzugehen.⁵ ←

³ Vgl. hierzu auch Schockenhoff, NZG 2026, S. 28 (32)

⁴ Vgl. § 407 Abs. 1 S. 1 AktG

⁵ Vgl. hierzu näher M. Arnold in: Hdb. Aufsichtsrat, 2. Auflage 2024, § 4, Rn. 81 f. mwN

² Vgl. § 90 Abs. 4 S. 1 AktG

Aufsichtsratsvergütung im DAX 40 leicht gestiegen

Die Vergütung der DAX-40-Aufsichtsräte ist 2024 im Vergleich zum Vorjahr um 4,4 Prozent gestiegen. Das geht aus der Aufsichtsratsvergütungsstudie 2025 der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW) hervor, die Ende 2025 veröffentlicht wurde. Laut DSW ist der Anstieg in erster Linie auf eine höhere Grundvergütung und merklich gestiegene Sitzungsgelder zurückzuführen, wohingegen die Ausschussvergütung – angesichts der steigenden Bedeutung der Ausschussarbeit etwas überraschend – stagnierte.

Die Gesamtvergütung setzte sich wie folgt zusammen: 68,7 Prozent entfielen auf die Grundvergütung (2023: 67,9 Prozent), 23,6 Prozent auf die Ausschussvergütung (2023: 24,5 Prozent) und 5,2 Prozent auf Sitzungsgelder (2023: 4,9 Prozent). Weitere 2,5 Prozent der Gesamtvergütung entfielen auf sonstige Vergütungsbestandteile, die überwiegend aus Konzernmandaten resultierten (2023: 2,6 Prozent). Variable Vergütungsbestandteile werden seit dem Geschäftsjahr 2023 nicht mehr gewährt.

Die durchschnittliche Jahresvergütung eines Dax-40-Aufsichtsratsvorsitzenden lag bei rund 436.000 EUR; ordentliche Mitglieder erhielten im Mittel etwa 131.000 EUR.

Stellvertretende Vorsitzende kamen durchschnittlich auf knapp 287.000 EUR, während Vorsitzende von Prüfungsausschüssen im Schnitt rund 253.000 EUR erhielten.

Die höchste Gesamtvergütung ging mit etwa 7,8 Mio. EUR an den Aufsichtsrat von Volkswagen, dicht gefolgt vom Aufsichtsgremium der Deutschen Bank. Etwas dahinter findet sich auf dem dritten Platz BMW mit rund 5,8 Mio. EUR. Alle drei Unternehmen verfügen über ein 20-köpfiges Aufsichtsgremium.

Die höchste Einzelvergütung erhielt – wie schon im Jahr davor – Alexander Wynaendts mit 950.000 EUR p. a. von der Deutschen Bank, auf Platz zwei lag Michael Diekmann von der Allianz (758.000 EUR), Platz drei ging an Hans Dieter Pötsch von Volkswagen (679.000 EUR). Birgit Steinborn ist mit 452.000 EUR die höchstbezahlte Frau und liegt damit auf Platz 22. Direkt dahinter folgen Mayree Clark, Michele Trogni und Damar Valcárel mit jeweils 450.000 EUR.

Weitere Informationen sind online auf der Internetseite der DSW abrufbar unter <https://www.dsw-info.de/presse/pressemitteilungen-2025/aufsichtsratsverguetung-2025/>

Öffentliche Konsultation der EU-Kommission zu Aktionärsrechten

Die EU-Kommission hat Mitte Februar 2026 angekündigt, die Aktionärsrechte in der EU durch eine mögliche Überarbeitung der Aktionärsrechterichtlinie fortentwickeln zu wollen. Ziel ist, die Fragmentierung der Kapitalmärkte zu verringern und grenzüberschreitende Investitionen zu fördern. Es handelt sich hierbei um ein Teilziel der im März 2025 vorgestellten Strategie für eine Spar- und Investitionsunion (SIU).

Zu diesem Zweck führt die Kommission bis zum 7. Mai 2026 eine öffentliche Konsultation durch, an der sich Investoren, Aktionäre und Unternehmen beteiligen sollen. Die Kommission erhofft sich, dadurch ein besseres Bild von derzeitigen Hindernissen bei grenzüberschreitenden Investitionen zu bekommen. Die Konsultation soll zudem Erkenntnisse darüber liefern, wie die Vereinheitlichung der EU-Kapitalmärkte durch eine überarbeitete Regulatorik vorangetrieben werden kann.

Ferner möchte die Kommission ermitteln, in welcher Weise Aktionärsrechte weiterentwickelt werden können, um den veränderten Marktpraktiken und technologischen Entwicklungen angemessen Rechnung zu tragen.

Eine Teilnahme an der Konsultation ist online möglich: https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/14809-Shareholder-Rights-Directive-evaluation-and-review_en

Weitere Informationen sind online auf der Internetseite der EU-Kommission abrufbar unter https://ec.europa.eu/commission/press-corner/detail/en/mex_26_381tung-2025/

Weitere Informationen zur Spar- und Investitionsunion: Audit Committee Quarterly III/2025, S. 37 ff./Audit Committee Quarterly IV/2025, S. 16 f.



Zusammengestellt von Dr. Astrid Gundel



Zukunftsfit – wirklich?

**Der Podcast für Entscheiderinnen
und Entscheider: KPMG on air –
Fokus Familienunternehmen**

Familienunternehmen gehören zur DNA der deutschen Wirtschaft – doch der Handlungsdruck ist groß. In unserer Podcast-Serie sprechen Vorstände, Unternehmer und Gründer (m/w/d) offen über Entscheidungen zwischen Tradition und Transformation – und was in der Praxis tatsächlich funktioniert. Praxis pur, Haltung inklusive. Ergänzt durch punktgenaue Einordnung aus dem Markt und tiefe Branchenexpertise.

Jetzt Reinhören:
kpmg.de/podcastserie-fokusfamilienunternehmen



„Here comes EU Inc. – the 28th Regime“

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

Mit diesen Worten präsentierte Ursula von der Leyen höchstpersönlich am 18. März 2026 den neuesten Vorschlag der Europäischen Kommission zum Gesellschaftsrecht. Es kommt nicht oft vor, dass diese eher technische Materie so hohen politischen Stellenwert genießt.

Hintergrund der Initiative ist die weiterhin zu beklagende Fragmentierung des Binnenmarktes im Bereich des Gesellschaftsrechts. Ein Unternehmen, das grenzüberschreitend aktiv ist, muss in jedem Mitgliedstaat mit anderen Rechtsregeln rechnen und sich häufig durch einen Berg von Formularen arbeiten, bevor es seine Aktivität überhaupt beginnen kann. Und Investoren können sich nicht darauf verlassen, dass eine Finanzierung, die sie in einem Mitgliedstaat erfolgreich strukturiert haben, in einem anderen ebenso funktioniert. Nicht umsonst folgt die Europäische Kommission mit ihrem „EU Inc.“-Label einer Initiative der Start-up-Community, die stets auf der Suche nach ausländischem Risikokapital ist.¹

Eine (fast) einheitliche Rechtsform für den Binnenmarkt

Die neue „EU Inc.“ will die Zersplitterung der Rechtsregeln beenden.² Sie verspricht eine schnelle Gründung, eine Venturecapital-freundliche Finanzverfassung und eine einheitliche Organisationsstruktur. Weiterer Pluspunkt: Nach dem Leitbild „digital only“ können alle Verfahrensschritte mit Behörden ebenso wie alle Entscheidungsprozesse innerhalb der Gesellschaft rein digital ablaufen.

Die Kommission wählt für ihren Vorschlag die Form der EU-Verordnung. Demnach gilt in der gesamten Europäischen Union derselbe Text, eine Umsetzung in nationales Recht ist nicht erforderlich. Allerdings vermag er das vollmundige Versprechen einer europaweit einheitlichen Regelung nicht vollständig einzulösen. Die Verordnung behandelt nicht alle Aspekte des Gesellschaftsrechts – die Mitgliedstaaten sollen daher eine Referenzrechtsform benennen,

- ¹ <https://proposal.eu-inc.org/?v=14d076fd79c58146b048000caeed686a>
- ² Für eine detaillierte Befassung mit dem Vorschlag: J. Schmidt/Teichmann, Der Kommissionsvorschlag für eine „EU Inc.“, Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht (NZG), 2026, 435–445.





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

deren Regeln zur Lückenfüllung herangezogen werden können. In Deutschland wird das vermutlich das GmbH-Recht sein.

Ein zentrales EU-Handelsregister, das vielfach gefordert worden war, wird es für die EU Inc. ebenfalls nicht geben. Eingerichtet werden soll aber ein zentrales „EU-Interface“, über das alle Registeranmeldungen abgewickelt werden können. Die Eintragung erfolgt dann zwar immer noch in einem nationalen Register. Die Verordnung enthält aber eine Ermächtigung an die EU-Kommission zum Erlass von Durchführungsrechtsakten, um das EU-Interface zu einem zentralen digitalen Register für EU Inc. weiterzuentwickeln.

„Digital only“

In der EU Inc. gilt von Anfang (Gründung) bis Ende (Liquidation) der Grundsatz „digital only“. Das heißt: Alle rechtlich relevanten Vorgänge können in digitaler Form abgewickelt werden. Für die digitale Gründung wird es ein Anmeldeformular in allen EU-Amtssprachen geben, das die nötigen Informationen abfragt und von den Geschäftsführern digital unterzeichnet werden kann. Die Satzung wird gleichfalls digital eingereicht. Sie muss neben der Landessprache auch auf Englisch abgefasst sein.

Wer das sogenannte „Fast track“-Verfahren mit standardisiertem EU-Formular nutzt, dem ist eine Gründung innerhalb von 48 Stunden und zum Preis von nicht mehr als 100 Euro garantiert. Wer eine individuelle Gestaltung wünscht, muss etwas länger warten. Aber mehr als fünf Arbeitstage soll es auch hier nicht dauern, bis die Gesellschaft im Register steht. Eine präventive Gründungskontrolle gibt es weiterhin. Eine EU Inc. mit Sitz in Deutschland würde daher wie gewohnt mit der Unterstützung von Notaren gegründet werden.

„Once Only“

Das Schlagwort „Once only“ umschreibt das Ziel, alle gesellschaftsrechtlich relevanten Informationen an einer Stelle, dem Handelsregister, zu sammeln, sodass staatliche Behörden sie dort abrufen können. Unternehmen dürfen nicht dazu gezwungen werden, dieselben Informationen mehrfach bei verschiedenen staatlichen Stellen einzureichen. Bei der EU Inc. findet nach der Eintragung ein Datenaustausch zwischen dem Handelsregister und anderen Behörden statt, beispielweise für die Erteilung der Steueridentifikationsnummer oder die Eintragung des „wirtschaftlich Berechtigten“ im Transparenzregister. Auch bei späteren Verwaltungsverfahren, etwa bei der Vergabe von öffentlichen Aufträgen, sollen die zuständigen Behörden alle im Register verfügbaren Informationen direkt dort abfragen und nicht von der EU Inc. erneut einfordern.

Digitale Anteile

Die Anteile an einer EU Inc. existieren gleichfalls nur in digitaler Form. Die Gesellschaft führt ein digitales Anteilsregister, aus dem sich die Gesellschafterstellung ergibt. Gesellschafter können hierüber ein digitales Anteilszertifikat erhalten. Die Eintragung hat konstitutive Wirkung und dient als Beweis der Inhaberschaft – ein potenzieller Erwerber kann also sicher sein, rechtlich wirksam Anteilsinhaber zu werden. Diese Rechtswirkung geht weiter als bei der aktuell existierenden GmbH-Gesellschafterliste, die keinen lückenlosen Schutz des Erwerbers garantiert.

Die Übertragung der Anteile erfolgt gleichfalls in digitaler Form, gestützt auf die entsprechenden EU-Rechtsakte zum digitalen Siegel und zur digitalen Signatur. Der Verordnungstext untersagt den Mitgliedstaaten ausdrücklich, die Anteilsübertragung von einer notariellen Beurkundung abhängig zu machen.



Teile der Transaktionspraxis werden das begrüßen, vor allem diejenigen, denen die Mitwirkung von Notaren – bzw. die damit verbundenen Gebühren – schon immer ein Dorn im Auge war.

Allerdings ist das möglicherweise zu kurz gedacht. Denn nach dem EU Inc.-Vorschlag stellt sich die Frage, wer nun für die mit der Übertragung verbundenen Rechtsprüfungen verantwortlich ist. Das Anteilsregister führt die EU Inc. selbst. Deren Geschäftsführung kommt die verantwortungsvolle Aufgabe zu, die rechtliche Wirksamkeit der Übertragung einschließlich ihrer Vereinbarkeit mit der Gesellschaftssatzung zu prüfen. Außerdem könnte nach dem Geldwäschegesetz die Verpflichtung entstehen, infolge der Anteilsübertragung einen neuen „wirtschaftlich Berechtigten“ an das Transparenzregister zu melden. Notariate könnten all diese Funktionen als „One-Stop-Shop“ übernehmen und würden für eventuelle Fehler haften. Es würde nicht überraschen, wenn so manche EU Inc. diese Dienstleistung freiwillig einkauft, um bei der eminent wichtigen Frage der Anteilsübertragung keine Rechtsrisiken einzugehen.

Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur der EU Inc. ist schlank und flexibel. Es gibt lediglich das Geschäftsführungsorgan und die Gesellschafterversammlung; die Satzung kann weitere Organe regeln. Die Gesellschafter können Geschäftsführer jederzeit abberufen und ihnen in Geschäftsführungsfragen Weisungen erteilen. Diese Elemente ermöglichen eine effiziente Führungsstruktur der EU Inc., wenn sie als ausländische Tochtergesellschaft eingesetzt wird. Alle Beschlüsse, sei es auf Geschäftsführungs- oder auf Gesellschafterebene, können in digitaler Form gefasst werden.

Die EU Inc.-Verordnung regelt explizit auch die Pflicht zur sorgfältigen Geschäftsführung und die bei Pflichtverletzung drohende Geschäftsführerhaftung. Offenbar ist auch hier eine einheitliche Regelung angestrebt. Die Norm besteht allerdings aus zahlreichen unbestimmten Rechtsbegriffen und führt daher kaum zu Rechtssicherheit. Denn letzten Endes muss sie von nationalen Gerichten angewandt werden, die in Ermangelung detaillierter Vorgaben auf ihr vorhandenes Fallmaterial zurückgreifen werden. Immerhin erwähnt die EU-Regelung die „Business Judgment Rule“, die bei unternehmerischen Entscheidungen einen Schutz vor Haftung bietet.

Eine eventuelle Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat – oder einem anderen Unternehmensorgan – regelt der Vorschlag nicht. Für die EU Inc. soll das Mitbestimmungsrecht des Staates gelten, in dem sie gegründet wird. Diese Regelung birgt politische Sprengkraft, denn sie ermöglicht Umgehungsstrategien. Die EU Inc. könnte in einem Staat gegründet werden, in dem es keine Mitbestimmungsregeln gibt und wäre dadurch für immer mitbestimmungsfrei, selbst wenn sie in Deutschland eine große Zahl von Arbeitnehmern beschäftigen sollte. Die Bundes-

regierung wird dem angesichts der tief verankerten deutschen Mitbestimmungstradition kaum zustimmen können – die Gewerkschaften jedenfalls haben bereits Widerstand angekündigt.

Venturecapital-freundliche Finanzverfassung

Positiver fällt das Urteil der Kapitalgeber aus. Die EU Inc. verfügt über nennwertlose Anteile, es sei denn die Satzung regelt etwas anderes. Damit löst sie sich vom traditionellen Kapitalsystem, bei dem ein Geschäftsanteil immer einen bestimmten Nennwert hat und einen Bruchteil des Kapitals repräsentiert. Das Verbot, Anteile unter ihrem Nennwert auszugeben, hat sich bei nennwertlosen Anteilen gleichfalls erledigt. In Konsequenz all dessen benötigt die EU Inc. auch kein Mindestkapital, wodurch mittelbar das Gründungsverfahren von Fragen der Kapitalaufbringung entlastet wird.

Der EU Inc.-Ansatz erleichtert damit flexible Finanzierungen, wie sie in der Venturecapital-Praxis üblich sind. Der politische Wille geht dahin, für die sogenannten SAFE- und KISS-Klauseln („Simple Agreements for Future Equity“ bzw. „Keep It Simple Security“) europaweit einen verlässlichen Rechtsrahmen zu schaffen. Dazu gehört auch die Möglichkeit, bei der Ausgabe neuer Anteile das Bezugsrecht der bisherigen Gesellschafter auszuschließen. Zusätzlich soll es in der EU Inc. rückerwerbbar Anteile („redeemable shares“) geben. Diese können für sogenannte Vesting-Klauseln eingesetzt werden, die unter bestimmten Voraussetzungen einen Entzug der Gesellschafterstellung erlauben. Zu guter Letzt regelt der EU Inc.-Vorschlag auch Optionsprogramme für die Mitarbeiterbeteiligung und stellt sicher, dass diese erst dann besteuert werden, wenn den Mitarbeitern tatsächlich liquide Mittel zufließen.

Schließlich will die Europäische Kommission der EU Inc. sogar gestatten, den Kapitalmarkt in Anspruch zu nehmen. Das wird in jedem Fall für Anleihen möglich sein. Erlaubt ist aber auch ein Handel der Anteile selbst – allerdings nur dann, wenn das jeweilige nationale Recht einen solchen Handel für die entsprechende Referenzrechtsform erlaubt. In Deutschland wäre diese Voraussetzung nicht gegeben, da die Anteile einer GmbH nicht am Kapitalmarkt gehandelt werden können.

„Doppeltest“ für den Gläubigerschutz

Der Abschied von den Kapitalschutzregeln könnte auf Kosten des Gläubigerschutzes gehen. Dem hat der EU Inc.-Vorschlag jedoch vorgebeugt. Da ein Kapital nicht mehr zwingend erforderlich ist, liegt der Fokus des Gläubigerschutzes auf der Ausschüttungsregelung. Ausschüttungen an Gesellschafter sind nur dann zulässig, wenn die Geschäftsführer einen doppelten Test durchgeführt haben und dessen Ergebnis bestätigen: Sie müssen vor jeder Ausschüttung

bescheinigen, dass das Vermögen der Gesellschaft nach der Ausschüttung weiterhin die Verbindlichkeiten übersteigen wird (Bilanztest) und dass die Gesellschaft nach der Ausschüttung über ausreichende Liquidität verfügen wird, um die in den nächsten zwölf Monaten voraussichtlich anfallenden Verbindlichkeiten zu bezahlen (Solvenztest).

EU-einheitliches Liquidations- und Insolvenzverfahren

Sogar die Abwicklung der EU Inc. berücksichtigt der Kommissionsvorschlag. Auch hier gilt der Grundsatz „digital only“, alle Verfahrensschritte können digital vorgenommen werden. Soweit eine EU Inc. keine offenen Verbindlichkeiten hat, ist für sie ein „Fast track“-Abwicklungsverfahren möglich.

Die insolvente EU Inc. wird etwas strikter reguliert. Hier ist immerhin ein vereinfachtes Insolvenzverfahren vorgesehen, das mit Insolvenzverwalter oder in Eigenverwaltung durchgeführt werden kann. Dieser Vorschlag stammt aus den Vorarbeiten zur jüngsten Reform des europäischen Insolvenzrechts, wurde dort aber vom Europäischen Parlament und den Mitgliedstaaten abgelehnt. Ob er dieses Mal auf größeres Wohlwollen trifft, bleibt abzuwarten.

Wie geht es weiter?

Geht es nach der Kommission, so ist der Vorschlag bis Ende des Jahres mit Rat und Parlament ausverhandelt. Im Europäischen Rat wird es in den nächsten Monaten jedenfalls intensive Verhandlungen geben. Auch das Europäische Parlament muss beteiligt werden. Es hatte sich zur Grundidee – vor Veröffentlichung des jetzigen Entwurfs – positiv geäußert, dürfte aber inhaltlich nicht mit allen Vorschlägen der Kommission auf einer Linie liegen.

Folgende Konfliktpunkte werden die weitere Diskussion prägen:

- Fachleute der Venturecapital-Finanzierung bemängeln die weiterhin bestehende Möglichkeit nationaler Gerichte, einzelne Satzungsklauseln zu überprüfen. Das ist einerseits richtig – die Gerichte werden aber andererseits an den europäischen Vorgaben nicht vorbeikommen, die betont Venturecapital-freundlich ausgestaltet sind.
- Sodann könnte ein eher formaler Aspekt für Furore sorgen: Es ist nicht vollständig klar, ob Art. 114 AEUV, den die Europäische Kommission als Kompetenzgrundlage für ihren Vorschlag nennt, tatsächlich passt. Der Europäische Gerichtshof hat vor längerer Zeit entschieden, dass supranationale Rechtsformen nur auf Art. 352 AEUV gestützt werden können. Dieser verlangt Einstimmigkeit unter den Mitgliedstaaten, daran sind bislang alle Bemühungen, neben der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) eine zweite supranationale Rechtsform einzuführen, gescheitert. Ob die EU Inc. im technischen Sinne eine „supranationale“ Rechtsform ist, liegt im Auge des Betrachters. Sie bietet zwar ein erhebliches Niveau an europäisch-einheitlichen Regeln, was einer supranationalen Rechtsform entspricht, sie verdrängt aber auch entgegenstehendes mitgliedstaatliches Gesellschaftsrecht, was regelungstechnisch in Richtung Rechtsangleichung weist. Dafür wäre Art. 114 AEUV passend.
- Zu guter Letzt wird bei diesem Vorschlag – wie schon so oft – die Arbeitnehmer-Mitbestimmung im Aufsichtsrat zum Zankapfel werden. Die Gewerkschaften und das Europäische Parlament verlangen effektive Schutzregeln für die Mitbestimmung. Andernfalls könnte die EU Inc. die Mitbestimmung ihrer Mitarbeiter leicht umgehen, indem sie ihren Registersitz in einem anderen Staat ansiedelt. Das geht zwar heute schon, wie kürzlich das Beispiel der Meyer-Werft gezeigt hat. Allerdings stößt es den Interessenvertretern der Arbeitnehmer übel auf, wenn derartige Konstruktionen auch noch mit einem EU-Label geadelt werden. Das Parlament ist der Auffassung, für die Mitbestimmungsfrage solle das Recht des Arbeitsortes gelten. Dann müsste eine EU Inc., die ihren Tätigkeitsschwerpunkt in Deutschland hat, beim Erreichen der mitbestimmungsrelevanten Schwellen (500 bzw. 2.000 Arbeitnehmer) eine Mitbestimmung akzeptieren. Für Deutschland könnte dies eine akzeptable Kompromisslinie sein. Die Nutzer der Rechtsform würden die Hürde kaum spüren – die meisten Start-ups liegen, ebenso wie eine typische Auslandstochter, ohnehin für lange Zeit deutlich unterhalb der mitbestimmungsrelevanten Schwellenwerte. ←



Sachverstand in Prüfungsausschüssen

Zur Wichtigkeit von Prozessrechenschaft gegenüber dem Prüfungsausschuss

Autor: Prof. Dr. Klaus Ruhnke



Prof. Dr. Klaus Ruhnke hat die Professur für Unternehmensrechnung und Wirtschaftsprüfung am FACTS-Department der Freien Universität Berlin inne. Tätigkeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Internationale Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung, insbesondere der verhaltensorientierten Forschung, methodische Fragen sowie der Technologieeinsatz zur Unterstützung menschlicher Entscheidungsfindungen.

Bei Unternehmen von öffentlichem Interesse muss der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats über mindestens zwei Finanzexperten verfügen, einer mit Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung, der andere auf dem Gebiet der Abschlussprüfung.¹ Allerdings beantwortet das Gesetz nicht die Frage, wann eine Person als sachverständig in diesem Sinne zu qualifizieren ist und wie dieser Sachverstand im Rahmen der Überwachungstätigkeit einzusetzen ist. In der Literatur findet sich häufig die Aussage, Finanzexperten müssten fähig sein, mit dem Finanzvorstand, dem Abschlussprüfer und den Leitern der entsprechenden Fachabteilungen auf Augenhöhe zu kommunizieren.² Alle Ausschussmitglieder müssen darüber hinaus zur Erfüllung ihrer Aufgaben über fachliche Expertise verfügen, die über die von einfachen Aufsichtsratsmitgliedern erforderliche Qualifikation hinausgeht.³

Empirische Studien belegen den Nutzen von qualifiziert besetzten Prüfungsausschüssen. So zeigen verschiedene empirische Studien, dass Prüfungsausschüsse das Ergebnismanagement im Unternehmen reduzieren, wenn diese unabhängig sind und finanzielle Expertise aufweisen.⁴ Auch Investoren nehmen geringere Spielräume für opportunistisches Bilanzierungsverhalten wahr, sofern ein effektiver Ausschuss eingerichtet wurde.⁵ Gleichwohl weist eine Befragung von 109 Prüfungspartnern mit Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Prüfungsausschüssen auf erhebliches Verbesserungspotenzial hin. Insbesondere sollten sich die Ausschüsse stärker den aufgetretenen Bilanzierungs- und Bewertungsproblemen im jeweiligen Abschluss widmen und es zeigen sich Qualifikationsmängel.⁶

1 Vgl. §§ 100 Abs. 5, 107 Abs. 4 S. 3 AktG

2 Vgl. Habersack 2023, § 100 AktG, Rn. 74

3 Vgl. Habersack 2023, § 107 AktG, Rn. 166, 172

4 Vgl. Bédard/Chtourou/Courteau 2004 und Badolato/Donelson/Ege 2014

5 Vgl. Lapointe-Antunes/Cormier/Magnan 2009

6 Vgl. Koprivica 2009

Badolato/Donelson/Ege, Audit committee financial expertise and earnings management: The role of status, in: *Journal of Accounting and Economics* 2014, S. 208–230.

Bédard/Chtourou/Courteau, The effect of audit committee expertise, independence, and activity on aggressive earnings management, in: *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 2004, S. 13–35.

Habersack, Kommentierung zu § 100 und § 107 AktG, in: *Münchener Kommentar zum Aktiengesetz*, 6. Aufl. 2023.

Kassebohm/Ruhnke, Opportunistic behaviours in goodwill impairment decisions: Effectiveness of accountability mechanisms and the role of management consultants, erscheint in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 2026.

Koprivica, *Die Effektivität von Prüfungsausschüssen: Eine theoretische und empirische Analyse*, 2009.

Lapointe-Antunes/Cormier/Magnan, Value relevance and timeliness of transitional goodwill-impairment losses: Evidence from Canada, in: *The International Journal of Accounting* 2009, S. 56–78.

Lee/Sarkar/Tankelevitch/Drosos/Rintel/Banks/Wilson, The impact of generative KI on critical thinking: Self-reported reductions in cognitive effort and confidence effects from a survey of knowledge workers, CHI'25: Proceedings of the 2025 CHI Conference on Human Factors in Computing, S. 1–22.

Einer aktuellen experimentellen Studie mit 90 berufserfahrenen Personen⁷ zufolge sind IFRS-Abschlussersteller zumeist motiviert, Wertminderungsverluste von Geschäfts- oder Firmenwerten zu vermeiden. Dieses opportunistische Verhalten lässt sich unter den derzeit bestehenden Rechenschaftserfordernissen – etwa gegenüber dem amtierenden Abschlussprüfer sowie dem Prüfungsausschuss – belegen. Werden die Ersteller jedoch informiert, dass gegenüber dem Prüfungsausschuss auch in Bezug auf den Prozess der Durchführung des Wertminderungstests Rechenschaft abzulegen ist (Prozessrechenschaft), begrenzt dies bereits bei der Abschlusserstellung das opportune Verhalten stark, das heißt Wertminderungsverluste werden eher gezeigt. Insofern kann Prozessrechenschaft eine präventive Wirkung entfalten und zu einer „true and fair view presentation“ der Ergebnislage beitragen. Hiermit geht die Erkenntnis einher, dass die am Experiment teilnehmenden Ersteller aufgrund ihrer Praxiserfahrungen eine Prozessrechenschaft gegenüber dem Ausschuss offensichtlich nicht erwartet haben.

Diese Ergebnisse sprechen dafür, die Arbeit von Prüfungsausschüssen stärker auf die Prozessrechenschaft auszurichten und das Augenmerk gegebenenfalls auch intensiver auf die fachliche Expertise der Ausschussmitglieder zu lenken. In der (im Deutschen Corporate Governance Kodex empfohlenen) Qualifikationsmatrix sollten daher die

Anforderungen an die Mitglieder des Aufsichtsrats nicht vorschnell „abgehakt“ werden, da auf den Prozess der bilanziellen Wertermittlung bezogene Kenntnisse und Fähigkeiten sich nicht beiläufig erlangen lassen. Die in den Kommentierungen zu § 100 Absatz 5 AktG teils anzutreffende Aussage, dass sich der erforderliche Sachverstand der Finanzexperten und -expertinnen gegebenenfalls alleine durch Weiterbildung aneignen lasse,⁸ erscheint gewagt.

Um opportunes Verhalten der Abschlussersteller zu begrenzen, ist es entscheidend, dass der Sachverstand in den Prüfungsausschüssen tatsächlich vorhanden ist und in geeigneter Form gelebt wird. Hierzu gehört auch das Einfordern der prozessualen Rechenschaft der Geschäftsführung über wichtige Rechnungslegungsentscheidungen durch den Ausschuss. Zudem beeinträchtigt der Einsatz generativer KI potenziell das kritische Denken,⁹ was wiederum die Bedeutung der Prozessrechenschaft unterstreicht. Insgesamt ist zu erwarten, dass die Abschlussadressaten ein durch erhöhte Prozessrechenschaft gestärktes Vertrauen in die Abschlüsse auch honorieren. ←

7 Vgl. Kassebohm/Ruhnke 2026

8 Vgl. z. B. Habersack 2023, § 100 AktG, Rn. 73

9 Vgl. z. B. Lee u. a. 2025

Anhebung der Mindest-Gewerbsteuer zum 1. Januar 2027 geplant



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

Der Bundestag hat eine **Anhebung des Mindesthebesatzes für die Gewerbsteuer** von 200 auf 280 Prozent mit Wirkung zum 1. Januar 2027 beschlossen.¹ Damit soll der Mindeststeuersatz von aktuell 7 Prozent auf 9,8 Prozent ansteigen; der durchschnittliche Gewerbsteuersatz im Jahr 2024 betrug 14,3 Prozent. Allerdings hat der Bundesrat dem Gesetz zunächst nicht zugestimmt.

Der Steuersatz für die Gewerbsteuer berechnet sich aus der Multiplikation des Gewerbsteuer-Hebesatzes mit der allgemeinen Steuermesszahl in Höhe von 3,5 Prozent. Die Höhe des Hebesatzes kann jede **Gemeinde** individuell bestimmen. Im Jahr 2024 betrug der **Durchschnitt** in Deutschland 409 Prozent. Daraus ergibt sich ein durchschnittlicher Gewerbsteuersatz von 14,3 Prozent (409 Prozent x 3,5 Prozent).

Der **Mindesthebesatz** für die Gewerbsteuer beträgt aktuell 200 Prozent. Dessen Einführung Ende 2003 diente der Abwehr rein steuermotivierter Unternehmensverlagerungen und der damit verbundenen haushaltsschädigenden Wirkungen für betroffene Gemeinden. In der aktuellen Gesetzesbegründung führt die Bundesregierung dazu aus, es habe sich inzwischen gezeigt, dass der aktuelle Mindesthebesatz noch zu hohe Anreize für rein steuermotivierte Unternehmensverlagerungen bietet. Die Anhebung des Mindesthebesatzes ist auch im **Koalitionsvertrag** der Regierungsparteien vereinbart. Damit soll Gestaltungen von Unternehmen unter Nutzung von Niedrighebesatzkommunen künftig in noch stärkerem Maße – als es bisher schon der Fall ist – entgegengewirkt werden.

Anders als im Kontext der globalen Mindeststeuer und des sogenannten BEPS²-Projekts, die internationale Steuersatzgefälle und Gewinnverlagerungen adressieren, betrifft der Gewerbsteuer-

Mindesthebesatz steuermotivierte Unternehmensverlagerungen innerhalb Deutschlands.

Aus diesen Gründen soll mit Wirkung ab dem **Erhebungszeitraum 2027** der Mindesthebesatzes auf **280 Prozent** angehoben werden. Der Mindestgewerbsteuersatz würde sich in der Folge von 7 Prozent auf 9,8 Prozent erhöhen (280 Prozent x 3,5 Prozent Steuermesszahl), was einer Steigerung von 40 Prozent entspricht.

Zum Stichtag 31. Dezember 2024 hatten **43 Städte und Gemeinden** einen Hebesatz von weniger als 280 Prozent (siehe nachstehende Tabelle).³ Diese Gemeinden müssten spätestens zum 1. Januar 2027 ihren Hebesatz auf mindestens 280 Prozent anheben.

Allerdings hat der Bundesrat dem Gesetz in seiner Sitzung am 8. Mai 2026 nicht zugestimmt. Der Grund für die nicht erfolgte Zustimmung war wohl die finanzielle Mehrbelastung für Länder und Kommunen durch die geplante steuerfreie Entlastungsprämie für Arbeitnehmende in Höhe von bis zu 1.000 Euro. Ob der Vermittlungsausschuss zu dem Gesetz angerufen wird, war zum Redaktionsschluss noch offen.

¹ Das zugrunde liegende Gesetzesvorhaben lautet vollständig: „Neuntes Gesetz zur Änderung des Steuerberatungsgesetzes und zur Änderung weiterer steuerrechtlicher Vorschriften“. Der Bundestag hat das Gesetz am 24.4.2026 beschlossen.

² BEPS = Base Erosion and Profit Shifting

³ Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Stand 31.12.2024, <https://www.regionalstatistik.de>.



Prof. Dr. Gerrit Adrian,
StB ist Partner im Bereich Tax
der KPMG AG Wirtschaftsprü-
fungsgesellschaft.

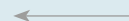



Dipl.-Kfm. Julian Fey,
StB, ist Senior Manager im
Department of Professional
Practice Tax der KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Abbildung: Hebesatz von 43 Städten und Gemeinden zum Stichtag 31. Dezember 2024

Altenhof	270	Langenwolschendorf	200	Schaprode	250
Aubstadt	270	Leverkusen, kreisfreie Stadt	250	Schondorf am Ammersee	270
Aying	260	Liebenwalde, Stadt	250	Schönefeld	240
Bad Alexandersbad	220	Lohmen	260	Schwerin	275
Bad Wiessee	240	Lützen, Stadt	240	Stammham	240
Bad Wörishofen, St	240	Marienwerder	250	Strande	275
Eching am Ammersee	270	Melz	270	Straßlach-Dingharting	250
Giersleben	200	Monheim am Rhein, Stadt	250	Taufkirchen	250
Gräfelfing	250	Nostorf	250	Thumby	250
Grünwald	240	Oberhaching	250	Untrasried	250
Gundremmingen	240	Pöcking	240	Walldorf, Stadt	265
Hamfelde	250	Pullach i.Isartal	260	Wolfertschwenden	230
Heinrichsthal	275	Reichenbach	250	Zossen, Stadt	270
Insel Hiddensee, Seebad	250	Rettenbach a.Auerberg	250		
Kemnath, St	230	Röttenbach	230		

Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Stand 31.12.2024, <https://www.regionalstatistik.de>;
Die Statistik auf den 31.12.2024 ist die aktuelle Fassung der bundesweiten Erhebung. Es ist möglich, dass Gemeinden ihre Hebesätze
zwischenzeitlich geändert haben. Somit können einzelne der genannten Gemeinden mittlerweile einen Hebesatz von mindestens 280 Prozent
anwenden. Umgekehrt können neue Gemeinden mit einem geringeren Hebesatz hinzugekommen sein.





Abgabe des ersten Mindeststeuerberichts im Sommer 2026 – Vereinfachungen durch Side-by-Side Package

Autorin: **Anja Pösl**

Pillar 2 des Inclusive Framework on Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) beinhaltet die Einführung der globalen Mindestbesteuerung in Höhe von 15 Prozent. Das Thema ist nicht neu, sondern beschäftigt Gesetzgeber und Unternehmen schon seit Jahren.

Trotzdem ist das Thema Pillar 2 aktuell hoch relevant und bedarf der Aufmerksamkeit von Vorstand und Aufsichtsrat. Bis zum 30. Juni 2026 müssen viele Konzerne erstmals den Mindeststeuerbericht abgeben. Hinzu kommen bereits jetzt und in den kommenden Monaten eine Vielzahl lokaler Registrierungs- und Erklärungspflichten – insgesamt kann dies schnell zur administrativen Mammutaufgabe werden.

Mit umso mehr Spannung wurde das von der OECD am 6. Januar 2026 veröffentlichte Maßnahmenpaket (Side-by-Side Package) erwartet, das zentrale Änderungen und Vereinfachungen am Pillar 2-Regelwerk enthält.



Anja Pösl ist Partnerin im Bereich Corporate Tax Services und verantwortet deutschlandweit den Bereich Pillar 2 Compliance.

Überblick und Einordnung

Während durch den Side-by-Side Safe Harbour die politisch getriebene und durchaus erwartete Erleichterung für US-Konzerne geschaffen wurde, bringt das Side-by-Side Package für deutsche und andere Nicht-US-Konzerne am Ende nur bedingt Entlastung. Wichtig ist dabei auch, dass die Neuregelungen des Side-by-Side Packages erst ab 2026 greifen und damit für die jetzt anstehenden Compliance-Pflichten für 2024 noch keine Erleichterung bringen.

Der mit dem Side-by-Side Package eingeführte Safe Harbour für substanzbasierte Steueranreize ist begrüßenswert und verhindert ab 2026 in den erfassten Fällen, dass solche Steuervorteile durch das Anfallen von Mindeststeuer (teils) egalisiert werden. Die Komplexität der Regelungen insgesamt und damit der erforderlichen Daten und Prozesse dürfte durch diese Regelung aber unberührt bleiben. Ebenso schafft die Verlängerung des Transitional CbCR¹ Safe Harbour diesbezüglich allenfalls temporär Entlastung.

Zuletzt ist auch fraglich, ob die Einführung des Simplified ETR² Safe Harbour – ebenfalls ab 2026 – die gewünschte Erleichterung bringt. Die Regelungen sind konzeptionell eng an die Regelungen der Vollberechnung angelehnt, sodass das Datenerfordernis noch immer sehr umfangreich ist. Die umfassenden Wahlrechte erhöhen die Berechnungskomplexität sogar eher. Es bleibt abzuwarten, ob sich die Arbeitsgruppe in den kommenden Monaten hier zu echten Vereinfachungen durchringen kann – wünschenswert wäre dies sicherlich.

Wesentlichen Inhalte im Einzelnen: Side-by-Side Safe Harbour – keine Auswirkung für deutsche Konzerne

Die Side-by-Side Safe Harbour Regelung schaltet die Anwendung der Regelungen aus, die es Staaten unter bestimmten Voraussetzungen erlaubt, eine Mindeststeuer zu erheben, wenn Konzerne aus Sicht der Konzernmutter im Ausland niedrig besteuert werden (im Einzelnen die Income Inclusion Rule (IIR) bzw. Primärerergänzungssteuer und die Undertaxed Profits Rule (UTPR) bzw. Sekundärerergänzungssteuer).

- 1 Country by Country Reporting
- 2 Effective Tax Rate

Der Side-by-Side Safe Harbour findet Anwendung, wenn die oberste Muttergesellschaft eines multinationalen Konzerns in einem Land ansässig ist, das eine sogenannte qualifizierte Side-by-Side Regelung³ aufweist. Laut OECD-Zentralregister werden bisher nur die USA so behandelt, als hätten sie ein qualifiziertes Side-by-Side System eingeführt.

Im Ergebnis finden damit auf Basis des Side-by-Side Safe Harbour die Income Inclusion Rule und die Undertaxed Profits Rule zunächst für US-Konzerne keine Anwendung. Für alle anderen Konzerne, inklusive deutscher Konzerne, führt der Side-by-Side Safe Harbour hingegen zu keiner Änderung bzw. Erleichterung. Die Regelung trägt der Tatsache Rechnung, dass sich die USA gegen die Einführung einer Mindestbesteuerung auf Basis der OECD-Regelungen entschieden haben. Sie ist vor allem als politisch motivierte Einigung zu verstehen, die die von den USA angedrohten Vergeltungsmaßnahmen gegenüber ausländischen Konzernen wegen einer vermeintlichen Benachteiligung von US-Konzernen verhindern soll.

Der Side-by-Side Safe Harbour kann – vorbehaltlich der lokalen Umsetzung – für Steuerjahre angewendet werden, die am oder nach dem 1. Januar 2026 beginnen. Eine rückwirkende Anwendung auf die Steuerjahre 2024 oder 2025 ist nicht vorgesehen.

Safe Harbour für substanzbasierte Steueranreize

Steueranreize führen in der Regel zu einer Verringerung der Steuerquote und wirken sich somit aus Sicht der Steuerpflichtigen negativ auf eine mögliche Mindestbesteuerung aus.

Bei Anwendung des Safe Harbour für substanzbasierte Steueranreize werden diese Effekte im Rahmen der Berechnung der Steuerquote vermieden.

Die Safe Harbour Regelung gilt für verschiedene Formen von Anreizen, darunter Steuergutschriften, Superabzüge, Steuerbefreiungen oder Vorzugssätze, sofern diese eine Reihe von

- 3 Mindeststeuerregime, das in- und ausländische Einkünfte umfasst und eine Anrechnung ausländischer Steuern erlaubt.

Bedingungen erfüllen. Unter anderem müssen qualifizierte Steueranreize auf der Grundlage sogenannter förderfähiger Ausgaben oder, im Falle produktionsbezogener Anreize, auf der Grundlage der in einem Land produzierten materiellen Güter berechnet werden.

Im Ergebnis werden durch den Safe Harbour für substanzbasierte Steueranreize negative Auswirkungen auf die ETR bzw. Mindestbesteuerung für bestimmte Steueranreize vermieden.

Multinationale Konzerne können die Regelungen für Steuerjahre anwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2026 beginnen.

Verlängerung der Transitional CbCR Safe Harbour Regelung

Bislang waren die Regelungen des bei Steuerpflichtigen beliebten Transitional CbCR Safe Harbour für Geschäftsjahre anwendbar, die am oder vor dem 31. Dezember 2026 beginnen und vor dem 1. Juli 2028 enden. Die Anwendbarkeit wurde nun um ein weiteres Jahr verlängert. Der für die Anwendung der vereinfachten ETR-Tests maßgebliche Steuersatz beträgt im Verlängerungsjahr, wie bereits für das Jahr 2026, 17 Prozent.

Mit der Verlängerung der Anwendbarkeit enthält das Side-by-Side Package damit eine Erleichterung, von der sicherlich viele Konzerne profitieren, die jedoch aufgrund ihrer zeitlichen Einschränkung nur begrenzte Entlastung bringt.

Simplified ETR Safe Harbour

Das Side-by-Side Package umfasst zudem die Einführung des sogenannten Simplified ETR Safe Harbour, der den Transitional CbCR Safe Harbour ablösen wird. Der Simplified ETR Safe Harbour stellt eine dauerhafte Vereinfachung dar und ermöglicht eine vereinfachte ETR-Berechnung pro Jurisdiktion. Übersteigt die vereinfachte ETR einer Jurisdiktion 15 Prozent, resultiert in Bezug auf diese Jurisdiktion keine Mindeststeuer.

Die ETR-Berechnung für Zwecke des Simplified ETR Safe Harbour ist detaillierter als der vereinfachte ETR-Test auf Basis des Transitional CbCR Safe Harbour, aber potenziell weniger komplex als die Berechnung unter Anwendung der vollständigen GloBE-Regeln. Im Gegensatz zum Transitional CbCR Safe Harbour gilt auch nicht der Ansatz „once out, always out“, sodass eine Anwendung in späteren Jahren trotz Nichtanwendbarkeit des Simplified ETR Safe Harbour in einem Jahr weiterhin möglich bleibt.

Der Safe Harbour gilt für Wirtschaftsjahre, die am oder nach dem 31. Dezember 2026 beginnen, kann jedoch von Jurisdiktionen bereits für Wirtschaftsjahre angewendet werden, die am oder nach dem 31. Dezember 2025 beginnen.

Im Ergebnis ist die Einführung einer dauerhaften Vereinfachung für Steuerpflichtige begrüßenswert. Allerdings bleibt abzuwarten, wie viel Erleichterung damit in der Praxis tatsächlich einhergeht, da auch die Regeln zum Simplified ETR Safe Harbour komplex und umfassend sind. ←



IMPRESSUM

Herausgeber: Audit Committee Institute e.V. (ACI)

Leitung: Angelika Huber-Strasser (V. i. S. d. P.)

Redaktion: Christina Gasser, Dr. Astrid Gundel, Johannes Hanshen,
Christian Tobias Pfaff, Prof. Dr. Christoph Teichmann

An dieser Ausgabe
haben mitgewirkt Julian Fey, Sandra Oberländer,
Joachim von Prittwitz und Gaffron

Audit Committee Institute e.V. (ACI)
THE SQUAIRE • Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 9587-3040
Fax +49 1802 11991-3040
E-Mail aci@kpmg.de
www.audit-committee-institute.de
ISSN (Print) 2509-2936
ISSN (Online) 2509-2944

Gestaltung und Satz: KPMG AG, Leipzig

Druck: Druckteam Medien GmbH

Stand: 11. Mai 2026

Bildnachweise/Illustrationen: S. 1 © stokkete/adobestock.de; S. 2/3 © sxcd/adobestock.de; S. 4/5 © VAlex/adobestock.de; S. 6/7 © Zedspider/adobestock.de; S. 10 © chrishoppe.de/adobestock.de; S. 12 © KI-generiert/adobestock.de; S. 14 © Steffen Kögler/adobestock.de; S. 16 © magele-picture/adobestock.de; S. 17 © Roman Stavila/iStock.com; S. 18/19 © ipuwadol/gettyimages.de; S. 20 © supaporn/adobestock.de; S. 21 © masterSergeant/gettyimages.de; S. 24 © Oleksandr Panasovsky/adobestock.de; S. 27 © VAlex/adobestock.de; S. 28 © Robert Kneschke/adobestock.de; S. 30 © Photobank/adobestock.de; S. 35 © Marco Martins/adobestock.de; S. 39 © CL STOCK/adobestock.de; S. 40 © Dilok Klaisataporn/gettyimages.de; S. 42 © Broccolini/adobestock.de; S. 43 © Anan/adobestock.de; S. 44 © NicoElNino/adobestock.de; S. 47 © Roman Stavila/iStock.com; S. 49 © FootageLab/adobestock.de; S. 50 © Will Photography/adobestock.de; S. 53 © Michael Traitov/adobestock.de; S. 54 © Viacheslav Yakobchuk/adobestock.de; S. 55 © Pablo Lagarto/adobestock.de; S. 56/57 © vegefox.com/adobestock.de; S. 59 © jroballo/gettyimages.de; S. 60 © f11photo/adobestock.de; S. 60 © Curioso.Photography/adobestock.de; S. 60 © magr80/adobestock.de; S. 62 © daliu/adobestock.de; S. 63 © maksym/adobestock.de; S. 64 © Vladimir Melnikov/adobestock.de; S. 67 © NuPenDekDee/adobestock.de; S. 68 © Yuriy/adobestock.de; S. 69 © ZXY6/adobestock.de; S. 70 © Christian Horz/adobestock.de; S. 75 © Allie/adobestock.de; S. 79 © Alina Fomenko/adobestock.de; S. 80 © AllebaziB/adobestock.de; S. 82 © tphoto/adobestock.de; S. 83 © Tom Merton/Caia Image/adobestock.de; S. 84 © tostphoto/adobestock.de; S. 87 © revers_jr/adobestock.de; S. 88 © metamorworks/adobestock.de; S. 90 © Ксения Хомякова/adobestock.de; S. 92 © FourLeafLover/adobestock.de; S. 94 © maxav/adobestock.de; S. 97 © motizova/adobestock.de;

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

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

© 2026 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und einem Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.



KI-Regulatorik – leicht gemacht
Alexander Deicke/Francois Heynike/
Hannes Deuerling
Berlin 2025

Dieses kompakte Handbuch gibt auf gut 170 Seiten einen Überblick über die technischen Grundlagen von künstlicher Intelligenz (KI) und ihre Regulierung. Behandelt werden unter anderem die historische Entwicklung von KI, ihre Nutzung im Film, die Grundlagen der KI-Technologie und des maschinellen Lernens sowie Anwendungsbereiche und Risiken beim Einsatz von KI.

In Bezug auf die Regulatorik befasst sich das Werk mit

- dem AI Act,
- dem Data Governance Act und dem Data Act,
- ISO/IEC 42001,
- dem IDW PS 861 sowie
- der internationalen Regulierung von KI.

Darüber hinaus finden sich im Handbuch eigene Kapitel zu den Themen LegalTech, AI Officer sowie wichtige Tools und Organisationen im Bereich KI.

Der prägnante, praxisorientierte Schreibstil, Schaukästen und Grafiken sowie die übersichtliche Gliederung der Ausführungen erhöhen die Praxistauglichkeit. Die Autoren Alexander Deicke und Francois Heynike sind als Rechtsanwälte im Bereich IT/Datenschutz tätig, bei Hannes Deuerling ist Experte für KI-Governance und -Regulatorik.



**Handbuch des Versicherungs-
aufsichtsrechts**
Gunne W. Bähr (Hrsg.)
München 2026

Dieses in zweiter Auflage erschienene, rund 1.500 Seiten umfassende Handbuch bietet eine systematische Aufbereitung des Versicherungsaufsichtsrechts, das in den vergangenen Jahren von zunehmender Regelungsdichte geprägt war.

Es gliedert sich in insgesamt acht Teile, und zwar:

- Grundlagen mit Ausführungen zum verfassungsrechtlichen und europäischen Rahmen sowie zu internationalen Entwicklungen im Versicherungsaufsichtsrecht,
- die Zulassungsaufsicht über Versicherungsunternehmen,
- die laufende Aufsicht über Versicherungsunternehmen,
- die Finanzverfassung von Versicherungsunternehmen und Finanzaufsicht,
- Lebensversicherungsunternehmen,
- Aufsicht über Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit,
- Aufsicht über Rückversicherungsunternehmen und Versicherungszweckgesellschaften sowie
- Erstreckung der Versicherungsaufsicht auf Pensionskassen und Sonstige.

Auch die Besonderheiten, die für Aufsichtsräte in Versicherungsunternehmen gelten, werden an mehreren Stellen ausführlich behandelt. Am Werk haben renommierte Wissenschaftler und Praktiker als Bearbeiter mitgewirkt.



Spizenteam
Willi Schoppen
Frankfurt 2025

In einem von Umbrüchen, Krisen und zunehmender Regulatorik geprägten Unternehmensumfeld ist es nahezu unmöglich, dass eine Person an der Unternehmensspitze allein all diese Herausforderungen bewältigt. Es bedarf vielmehr eines kompetenten Teams an der Unternehmensspitze, eines Spizenteams.

Auf Basis von 28 hierzu geführten Interviews mit Führungskräften aus Wirtschaft, Kultur, Militär und Sport – von denen sechs vollständig dokumentiert wurden – und seiner eigenen langjährigen Erfahrung sowohl als Berater als auch als Mitglied von Boards geht der Autor dieses Werks der Frage auf den Grund, was die Entstehung von Spizenteams ermöglicht. Es zeigt sich, dass nicht eine dominante Führung erforderlich ist, sondern vielmehr eine solche die Selbststeuerung ermöglicht. Hierzu braucht es nicht nur Hard Skills wie fachliche Expertise und strategisches Denken, sondern auch Soft Skills wie zum Beispiel emotionale und kommunikative Kompetenzen. Das Werk eröffnet den Lesern und Leserinnen einen anschaulichen Zugang zur Praxis erfolgreicher Spizenteams und illustriert an Beispielen die Folgen toxischer Führung.



Beck'scher Bilanzkommentar

Bernd Grottel/Petra Justenhoven/
Bernd Kliem/Wolfgang J. Schubert (Hrsg.)
München 2026

Dieser in 15. Auflage erschienene Praktikerkommentar befasst sich mit dem Handels- und Steuerbilanzrecht. Die Kommentierung orientiert sich dabei durch ihre prägnanten, sachkundigen Ausführungen an den Bedürfnissen der Praxis.

In die Neuauflage sind vor allem die seit der Voraufgabe ergangene Rechtsprechung sowie neue Literatur eingeflossen. Im Bereich Gesetzgebung wurden die Änderungen des Handelsgesetzbuchs durch das Wachstumschancengesetz, das Vierte Bürokratieentlastungsgesetz sowie das Gesetz zur Modernisierung des Personengesellschaftsrechts in die Kommentierung eingearbeitet. Zudem haben aktuelle Verlautbarungen der Verwaltung – einschließlich derjenigen der Berufsaufsicht –, des DRSC und der Berufsorganisationen ihren Eingang in das Werk gefunden.

Besonders hervorzuheben ist die neue KI-freundliche Aufbereitung des Kommentars. Hierdurch können Anwender das neue KI-basierte Rechercheinstrument FRAG DEN BILANZ-KOMMENTAR nutzen und damit von den Vorteilen KI-gestützten Arbeitens profitieren. Das Instrument ermöglicht es, fachliche Fragen zu stellen und Dialoge zu führen, um KI-generierte Antworten zu erhalten.

Abgerundet wird das Werk durch Exkurse wie zum Beispiel zum Vergütungsbericht oder zu Bilanzformaten der E-Bilanz sowie Checklisten wie etwa zum Anwenderkreis der Erklärung zur Unternehmensführung und zu Aufstellungs- und Offenlegungsleichterungen. ←



GmbHG – Band 2 – §§ 35–52

Holger Fleischer/Wulf Goette (Hrsg.)
München 2025

Die mittlerweile 5. Auflage dieses etablierten Standardkommentars erläutert die §§ 35 bis 52 des Gesetzes betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG). Besonders relevant für den Aufsichtsrat ist dabei die Kommentierung des § 52 GmbHG, der den Aufsichtsrat der GmbH zum Gegenstand hat.

Die 5. Auflage berücksichtigt neben aktueller Rechtsprechung und Literatur Neuerungen durch insbesondere folgende Gesetze:

- Das Gesetz zur Ergänzung der Regelungen zur Umsetzung der Digitalisierungsrichtlinie (DiREG),
- das Gesetz zur Umsetzung der Umwandlungsrichtlinie (UmRUG),
- das Vierte Bürokratieentlastungsgesetz sowie
- das Gesetz zur Modernisierung des Personengesellschaftsrechts (MoPeG).

Außerdem haben aktuelle Fragestellungen zur Sanierung und Restrukturierung ihren Eingang in das Werk gefunden.

Der Kommentar richtet sich gleichermaßen an Wissenschaft und Praxis, was sich auch im Bearbeiterteam widerspiegelt, das sich aus 14 renommierten Experten aus diesen beiden Bereichen zusammensetzt. ←



KI in der GmbH

Anne Sanders/Tim Bühring

in: GmbHR 2026, S. 113–125

Die gesellschaftsrechtliche Diskussion um den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) in Unternehmen dreht sich derzeit zumeist um diesbezügliche Fragestellungen in der Aktiengesellschaft. Die Autoren dieses Beitrags befassen sich dagegen mit der Kompetenzverteilung bei der Entscheidung über einen KI-Einsatz und dessen Auswirkungen auf die Geschäftsführerpflichten in der GmbH. Zudem gehen die Autoren auf die Rolle von KI in fakultativen Gremien der GmbH ein. ←

Kapitalmarkttag im Aktien- und Kapitalmarktrecht

Christoph H. Seibt/Felix Schüßler

in: AG 2026, S. 101–110

Kapitalmarkttag (Capital Market Days) sind in börsennotierten Gesellschaften mittlerweile ein etabliertes Format für den Dialog und Austausch mit Investoren und Kapitalmarktintermediären. Sie leisten einen wesentlichen Beitrag zur Meinungsbildung bei Unternehmensleitung und Investoren, begünstigen eine angemessene Preisfindung und können reputationsfördernd für das Unternehmen sein. Dieser Beitrag widmet sich den wesentlichen aktien- und kapitalmarktrechtlichen Rahmenbedingungen für die Konzeption und Umsetzung von Kapitalmarkttagen. ←

Informationsrechte des herrschenden Unternehmens im faktischen Aktienkonzern: Überlegungen zum geltenden und künftigen Recht

Holger Fleischer

in: DB 2025, S. 2892–2901

Die Informationsversorgung des herrschenden Unternehmens ist im faktischen Aktienkonzern nur unzureichend geregelt und sorgt in der Praxis für Rechtsunsicherheit. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über den Meinungsstand zu den Informationsrechten des herrschenden Unternehmens gegenüber der abhängigen Gesellschaft. Im Anschluss hieran erörtert der Autor, inwieweit die gesetzliche Einführung eines konzernrechtlichen Informationsanspruchs sinnvoll wäre und wie ein solcher Anspruch ausgestaltet werden könnte. ←

Listing und ESG vereint

Katrin Skowronek

in: ESGZ 2026, S. 16–17

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit den neuen Anforderungen an Prospekte. Hintergrund ist, dass der EU Listing Act den Gang an die Börse vereinfachen und kostengünstiger machen sollte, insbesondere für KMU. Auch der Aufwand für Prospekte sollte reduziert werden. Zugleich gewinnt das Thema Nachhaltigkeit an Bedeutung: Künftig sind ESG-bezogene Angaben in Prospekten verpflichtend, sofern die Emittenten den EU-Vorgaben zur Nachhaltigkeitsberichterstattung unterliegen. ←

Bildungsdiversität in deutschen Aktiengesellschaften

Stefanie Jung/Carolin Siebeck

In: NZG 2026, S. 147–154

Dieser Beitrag geht der Frage auf den Grund, welchen Einfluss Bildungsdiversität in Vorstand und Aufsichtsrat auf unternehmerische Nachhaltigkeitsbestrebungen hat. Auf der Basis des empirischen Forschungsstands werden der Rechtsrahmen in Deutschland und die gelebte Praxis einer kritischen Würdigung unterzogen. ←

Beteiligungsgesetz im Leitungsorgan – Konstellationen einer gebotswidrigen Zusammensetzung

Jannes Drechsler/Leon Klass

in: NZG 2026, S. 1651–1656

Durch das Zweite Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II) von 2021 wurde eine sogenannte Mindestbeteiligungsquote für den Vorstand geschaffen: Gesellschaften in den Rechtsformen der AG und Europäischen Gesellschaft (SE), die börsennotiert und paritätisch mitbestimmt sind und deren Vorstand aus mehr als drei Personen besteht, müssen ihren Vorstand mit mindestens einer Frau und mindestens einem Mann besetzen. Dieser Beitrag setzt sich mit offenen Rechtsfragen im Zusammenhang mit diesem Beteiligungsgesetz auseinander, insbesondere mit den Fragen, ob eine Zusammensetzung des Vorstands entgegen dem Beteiligungsgesetz auch rechtmäßig sein kann und, falls ja, ob der Aufsichtsrat dann in naher Zeit eine Person des nicht repräsentierten Geschlechts in den Vorstand bestellen muss. ←

Vernetzt handeln, ganzheitlich berichten – Konnektivität als Leitprinzip für die Berichterstattung von morgen

Arbeitskreis Externe Unternehmensberichterstattung (AKEU) der Schmalenbach-Gesellschaft/Arbeitskreis Integrated Reporting und Sustainable Management (AKIR)/Gemeinsamer Fachausschuss (GFA) des DRSC e.V.

in: DB 2025, S. 2928–2933

Konnektivität – das heißt die Verknüpfung von Finanz- und Nachhaltigkeitsinformationen – legt die Zusammenhänge zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Faktoren offen und fördert damit integriertes Denken sowie nachhaltige Wertschöpfung in Unternehmen. Dieses Positionspapier analysiert die Bedeutung der Konnektivität für die Unternehmensberichterstattung, untersucht bestehende Herausforderungen ihrer Umsetzung in Standards und Berichtspraxis und leitet darauf aufbauend Empfehlungen für künftige Weiterentwicklungen ab. Ziel des Positionspapiers ist es, eine integrierte, entscheidungsrelevante Unternehmensberichterstattung weiter voranzutreiben. ←

Die Verantwortung nicht-ressortzuständiger Vorstandsmitglieder im Lichte der jüngsten Rechtsprechung des LG München I

Andreas Merkner/Friedrich Schulenburg/Hannah Beck

in: AG 2025, S. 933–941

In zwei Urteilen thematisiert das Landgericht München I die Verantwortung des nicht-ressortzuständigen Vorstandsmitglieds, und zwar im Siemens/Neubürger-Urteil von 2013 und im Wirecard-Urteil von 2024. Dieser Beitrag beleuchtet Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Urteile. ←

EU Space Act – Rechtsrahmen für das „Jahrhundert der Raumfahrt“

Marc Rutloff/Christoph Goller/Friederike Niemann

in: BB 2026, S. 67–74

Dieser Beitrag gibt einen Überblick über Hintergründe und Inhalt des Mitte 2025 von der EU-Kommission vorgeschlagenen EU Space Acts, der das europäische Weltraumrecht harmonisieren soll. ←

Für Interessenten, die unsere Publikationen noch nicht erhalten: Bestellen Sie das Audit Committee Quarterly.

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE



Bitte senden Sie mir regelmäßig zu (bitte ankreuzen)*:

- das Audit Committee Quarterly und weitere ACI-Publikationen
 - elektronisch in gedruckter Version
- Informationen über Veranstaltungen und Webcasts (ausschließlich elektronisch)

Vorname

Name

akademischer Titel (freiwillige Angabe)

Firma/Institution

Funktion

Straße/Postfach

PLZ, Ort

E-Mail

Telefon/Fax

Datum

Unterschrift

Diese Angaben beziehen sich auf meine Privatadresse Firmenanschrift.

Audit Committee Institute e.V. (ACI)
E-MAIL aci@kpmg.de
TELEFON +49 69 9587-3040
FAX +49 1802 11991-3040
www.audit-committee-institute.de

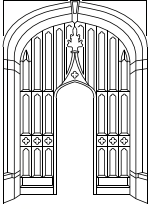


* Der Versand der Publikationen des Audit Committee Institute erfolgt ausschließlich an Mitglieder des Aufsichtsrats und der Geschäftsleitung. Ihre persönlichen Angaben werden vertraulich behandelt.

Frühere Ausgaben des Audit Committee Quarterly sowie weitere Publikationen des Audit Committee Institute senden wir Ihnen gerne auf Anfrage kostenfrei zu.

Selbstverständlich können Sie uns jederzeit telefonisch, per Fax, E-Mail oder Post mitteilen, wenn Sie Ihre bestellten Publikationen nicht mehr erhalten oder uns über Adress- oder Funktionsänderung informieren möchten.

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Ihre Anregungen, Kritik oder Lob.



Audit Committee Institute e.V.

FIRST HAND INFORMATION FÜR AUFSICHTSRÄTE UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Jetzt
buchen!

Masterclass Aufsichtsrat Meet. Eat. Study.

18. Juni 2026 in Frankfurt am Main

12. November 2026 in München

Aufsichtsratstätigkeit: Aktuell und kompakt

10:00–13:30 Uhr

Aufsichtsratsarbeit und aktuelle Entwicklungen

u. a. Anforderungen, Aufgaben, Rechte/Pflichten, Haftung

13:00–14:30 Uhr Mittagspause

14:30–17:00 Uhr

Aufsichtsratsarbeit und aktuelle Entwicklungen

u. a. Information und Organisation

ab 17:00 Uhr Kaffee und Austausch

Teilnahmegebühr: 1.490 EUR inkl. MwSt.

Jeweils inkl. einem Exemplar
Der Navigator für den Aufsichtsrat,
2. Auflage, Verkaufspreis: 80 EUR

Änderungen vorbehalten



Registrierung

Weitere Informationen zu Inhalten
und Anmeldung finden Sie mithilfe
des QR-Codes und unter
[audit-committee-institute.de/
html/de/fortbildungstage.html](https://audit-committee-institute.de/html/de/fortbildungstage.html)

Audit Committee Institute

First Hand Information für Aufsichtsräte und Führungskräfte

E-MAIL aci@kpmg.de TELEFON +49 69 9587-3040 www.audit-committee-institute.de

Gedruckt auf Papier aus 100 Prozent Altpapier.



Druckprodukt mit finanziellem

Klimabeitrag

ClimatePartner.com/11854-2604-1006



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

1/2026