Audit Committee Quarterly

III / 2026

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

Audit Committee Institute e.V.

Gefördert durch KPMG

Polykrise

»WELL, IT'S GROUNDHOG DAY... AGAIN.«
Phil Connors, Groundhog Day



Wenn Volatilität das Betriebssystem ist



In Krisen habe ich immer wieder dasselbe beobachtet: Der entscheidende Moment kommt häufig, bevor sich alle einig sind, dass überhaupt eine Krise begonnen hat. Signale widersprechen einander, Fakten bleiben unvollständig und trotzdem müssen Entscheidungen getroffen werden. Genau darin liegt die Herausforderung der Polykrise. Sie beschreibt keine schlechte Phase, die irgendwann vorübergeht. Sie beschreibt ein strukturell verändertes Umfeld.

Geopolitische Fragmentierung, KI-getriebener Strukturwandel, gesellschaftliche Polarisierung, anhaltender wirtschaftlicher Druck: Diese Kräfte überlagern sich nicht zufällig, sie verstärken sich gegenseitig. Internationale Governance-Studien nennen geopolitische und wirtschaftliche Unsicherheit zum dritten Jahr in Folge als das zentrale Risiko für Aufsichtsräte. Das heißt: Geopolitische Fragmentierung, KI-getriebener Strukturwandel, gesellschaftliche Polarisierung und wirtschaftlicher Druck wirken nicht mehr nacheinander. Sie verstärken sich gegenseitig. Wenn Volatilität zum Betriebssystem wird, kann Führung nicht länger darauf ausgerichtet sein, auf die nächste Krise zu warten. Sie muss Handlungsfähigkeit unter permanenter Unsicherheit schaffen.

Die erste Konsequenz ist unbequem: Ein Krisenplan ist notwendig. Krisenfest macht er ein Unternehmen noch lange nicht. Entscheidend ist, was passiert, wenn die Realität vom Plan abweicht: Wer übernimmt Führung? Wer darf widersprechen? Wer entscheidet mit unvollständigen Informationen? Wer spricht nach außen? Und wer hält gleichzeitig das Unternehmen handlungsfähig? Vorbereitung plant den Ernstfall. Resilienz zeigt sich darin, ob die Organisation auch dann noch entscheiden und handeln kann, wenn der Plan nicht mehr passt. Einen solchen hatten fast alle Institutionen, die in der Vergangenheit schwer gescheitert sind. Was sie hingegen nicht hatten, war eine Organisation, die handlungsfähig blieb, als die Krise vom geplanten Szenario abwich.

Die zweite Konsequenz betrifft den Aufsichtsrat selbst. Die größere Gefahr für Gremien ist nach meiner Erfahrung selten, dass sie zu früh handeln. Häufiger entsteht sie dadurch, dass aus Vorsicht Abwarten und aus Konsensbedürfnis Zögern wird. Gerade unter Unsicherheit muss ein Aufsichtsrat erkennen, wann Beobachten nicht mehr genügt. Der Aufsichtsrat trägt nicht erst dann Verantwortung, wenn eine Krise offen ausbricht, sondern bereits dann, wenn er Warnsignale kannte und dennoch nicht gehandelt hat. Schweigen ist keine Enthaltung, es ist eine Entscheidung.

© 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.

Aus meiner Erfahrung mit Boards lässt sich sagen: Krisenfeste Gremien brauchen konstruktiven Widerspruch. Nicht weil Dissens an sich wertvoll wäre, sondern weil er die Qualität von Entscheidungen erhöht. Wenn schlechte Nachrichten geglättet, schwache Signale rationalisiert oder unbequeme Fragen zu spät gestellt werden, entsteht gefährliche Scheinsicherheit. Die entscheidende Governance-Frage lautet deshalb: Erfahren wir früh genug, was wir nicht hören wollen? Boards, die in ruhigeren Zeiten als konsensorientiert galten, erweisen sich im Krisenfall als Schwachstelle: Die Problemerkennung verzögert sich, Reaktionen werden verwässert.

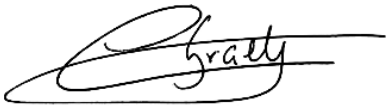
Die dritte Konsequenz gilt für die Kommunikation. In einer Welt, in der Narrative schneller entstehen als Unternehmen reagieren können, ist Kommunikation nicht mehr bloß eine Unterstützungsfunktion. Sie ist Führungsaufgabe. In einer Krise beschreibt Kommunikation nicht nur, was das Unternehmen tut. Sie beeinflusst, was das Unternehmen noch tun kann. Mitarbeitende, Kunden, Investoren, Regulatoren und Öffentlichkeit reagieren auf jedes Signal. Diese Reaktionen verändern wiederum die Lage. Deshalb gehört Kommunikation nicht ans Ende der Entscheidungskette. Sie gehört in die analysierende Bewertung vor der Entscheidung. Wenn Aufsichtsräte und Vorstände schweigen, füllen andere das Vakuum. Was andere sagen, ist aber fast immer schädlicher als eine unvollständige eigene Botschaft. Die Haltung, die wirkt: Sagen, was man weiß. Offen benennen, was man noch nicht weiß. Erklären, was man als Nächstes tut – und warum. Und verbindlich zusagen, wann man sich wieder meldet.

Dabei zeigt sich in jeder Krise etwas, das sich nicht kurzfristig herstellen lässt: Vertrauen. Glaubwürdigkeit entsteht lange vor dem Ernstfall. Wer über Jahre konsistent handelt, schwierige Wahrheiten nicht beschönigt und Beziehungen zu seinen wichtigsten Stakeholdern aufgebaut hat, verfügt in der Krise über Handlungsspielraum, den man nicht spontan erzeugen kann. Vertrauen ist in der Krise kein weicher Faktor. Es ist strategisches Kapital.

Für Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss ergeben sich daraus vier Fragen: Was halten wir heute für so unwahrscheinlich, dass wir es nicht ernsthaft diskutieren? Welche Signale würden zeigen, dass diese Annahme falsch ist? Wer ist dafür verantwortlich, diese Signale zu eskalieren? Und glaubt diese Person tatsächlich, dass Widerspruch erwünscht ist? Diese Fragen gehören auf die Tagesordnung, solange man sie noch in Ruhe beantworten kann. Auch die Frage, wer unter welchen Bedingungen für das Unternehmen spricht, muss vor der Krise geklärt sein. Ob früher Widerspruch belohnt oder bestraft wird, entscheidet über die Qualität der Information, die das Gremium in einer Krise erhält.

Krisenresilienz entsteht deshalb nicht durch ein Dokument. Sie entsteht durch Führung: durch klare Verantwortlichkeiten, eingeübte Entscheidungsfähigkeit, konstruktiven Widerspruch, belastbare Beziehungen und die Bereitschaft, auch unter Unsicherheit zu handeln. In der Polykrise entscheidet über Erfolg nicht der beste Plan, sondern die Qualität der Entscheidungen, die wir treffen, wenn das Risiko hoch und die Gewissheit gering ist.

Ihre



Christine Graeff
Chief Global Growth Officer bei FGS Global und Mitglied des globalen Executive Committee.
Sie ist in Zürich ansässig.

© 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.

2 **EDITORIAL**
Christine Graeff

SCHWERPUNKT
POLYKRISE

6 Polykrise: Wenn Krisen nicht mehr nacheinander kommen
Prof. Dr. Kai Christian Andrejewski

10 Treiber der Polykrise: Was der Aufsichtsrat überwachen muss, wenn sich Krisen koppeln
Nicolai Kiskalt

12 Wenn Effizienz fragil macht: Resilienz als Führungsaufgabe
Jessica Mack

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

18 Szenarioanalysen als dynamische Steuerungslogik der Strategie bei hohen Unsicherheiten
Dr. Simone Kimpeler

20 Klimaszenarioanalysen nach den ESRS: Die Belastbarkeit strategischer Entscheidungen testen
Stefanie Jordan und Jonathan Radomski

23 Wie Satellitenmonitoring die Risikobewertung in Lieferketten unterstützt
Isabel Hochgesand

26 Resilienz-KPIs: Wie Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung die Krisenfestigkeit von Geschäftsmodellen sichtbar machen können
Dr. Mark Uschkurat

31 Aufsichtsrat in unsicheren Zeiten: Krisenfrüherkennung wird zur zentralen Überwachungsaufgabe
Florian Rieser und Benjamin Satiane

34 Die Architektur der Resilienz
Matthias Kaut

37 Impressum/Bestellformular

38 Konzernfinanzierung neu bewerten: Belastungen und Chancen für die Konzernsteuerquote
Oliver Mattern

42 Kompass statt Kurzatmigkeit
Ingo Speich

44 Strategieberatung in der Polykrise Warum Aufsichtsräte stärker nach Robustheit fragen müssen
Dr. Thomas Kopelke

46 Die Rolle des Aufsichtsrats in Zeiten von Multikrisen
Kathrin Dahnke und Dr. Sandra Reich

48 Wirksame Aufsicht in einer komplexen Unternehmenswelt
Carsten Knappe-Finger

51 Fünfzig Prozent der Funktions- und Leistungsfähigkeit sind innere Qualität
Prof. Dr. Kuno Rechkemmer

54 Fokussiert auf das Beeinflussbare
Angelika Huber-Strasser

58 Verborgene Abhängigkeiten, fehlende Optionen: Wie Aufsichtsräte Anpassungsfähigkeit prüfen
Prof. Dr. Julia C. Arlinghaus

62 Sicherheit ist nicht nur Verteidigung – was Unternehmen jetzt tun sollten
Generalleutnant André Bodemann

64 Sind wir im Krieg?
Mathias Oberndörfer und Nicolai Kiskalt

68 Vom Bekenntnis zur Vorsorge: Unternehmen und der Schutz der liberalen Demokratie
Prof. Dr. Markus Scholz und Dr. Benedikt Kapteina

70 Klimarisiken als Aufsichtsratsthema – zwischen Pflicht, Haftung und strategischer Steuerung
Nadine-Lan Hönighaus und Luisa Genz

74 Polykrise Energiewende: Wie Unternehmen zwischen Kostendruck und Transformation navigieren
Michael Salcher

© 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.

INTERNATIONAL BUSINESS OUTLOOKS

76 Japan bleibt Stabilitätsanker für deutsche Unternehmen in geopolitisch unsicheren Zeiten
Andreas Glunz

80 EU-Indien Freihandelsabkommen wird zum Wachstumstreiber für deutsche Unternehmen
Andreas Glunz

83 Mehr als jedes dritte deutsche Unternehmen plant trotz des Kriegs Ausbau des Geschäfts in der Ukraine
Andreas Glunz

STANDPUNKT

86 50 Jahre Mitbestimmungsgesetz – fit für die Zukunft?
Dr. Georg Seyfarth, LL.M. (Duke)

88 Mehr Proportionalität wagen – aber nur auf Basis eines angemessenen Risikomanagements
Dr. David Nicolaus und Susan Pischel

DIGITALISIERUNG / KI

92 Chinas KI-Regulierung unterstützt die heimische KI-Entwicklung
Antonia Hmaidi

94 Wenn in der Abschlussprüfung nach KI gefragt wird
Benedikt Sturm

AKTUELLE RECHTSPRECHUNG

96 Aufsichtsrat kann Vorstand nicht bevollmächtigen
Dr. Astrid Gundel

98 **KURZMELDUNGEN**
Zusammengestellt von Dr. Astrid Gundel

FINANCIAL REPORTING UPDATE | TAX

100 Umsatzsteuerliche Organschaft im Blickpunkt: Die neue „Erklärungsorganschaft“ auf Basis des aktuellen Regierungsentwurfs zum Jahressteuergesetz 2026
Dr. Oliver Buttenhauser und Timo Haberkern

102 Europäische Kommission legt umfassendes Steuervereinfachungspaket vor
Marco Dietrich

106 Aktionsplan gegen Steuer- und Finanzkriminalität
Dr. Heiko Hoffmann, Dr. Volodymyr Izrailevych und Florian Kirstein

110 Der Aktionsplan gegen Steuer- und Finanzkriminalität und die Überwachungsaufgabe des Prüfungsausschusses
Sascha Knoll

DIE WELT DER CORPORATE GOVERNANCE

114 Wenn die Fabrik zur Reserve wird
Nicolai Kiskalt

118 **PUBLIKATIONEN**

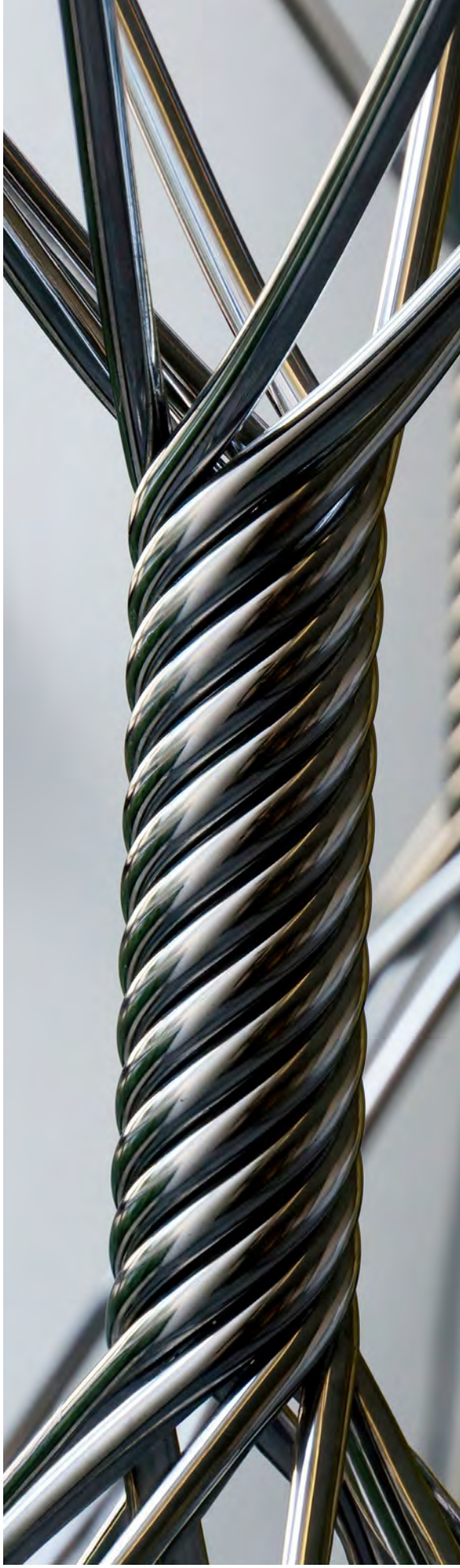
119 **AUSGEWÄHLTE ZEITSCHRIFTENARTIKEL**

© 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.

Polykrise: Wenn Krisen nicht mehr nacheinander kommen

Autor: **Prof. Dr. Kai Christian Andrejewski**

Gefährlich ist die Kopplung verschiedener Krisenstränge: Ein Engpass im Golf treibt die Zinsen, höhere Zinsen belasten Staatshaushalte und KI-Finanzierung, die Finanzierungskrise trifft Versicherer und Sparer, Dürre und Netzengpässe verschärfen sie physisch. Wer Resilienz als Ergänzung zur Effizienz begreift, kann Schocks abfedern und sich positionieren. Wer weiter mit den Instrumenten der Regelwelt misst, wird von der Machtwelt überrascht. Es gilt, Signale zu erkennen, Szenarien zu entwickeln und zu handeln.



© 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.



Wer Unternehmen in den letzten Jahrzehnten geführt hat, plante in einer Welt, in der gemeinsame Regeln das Verhalten der Beteiligten banden. Handelsabkommen, Schiedsgerichte und ein verlässlicher Dollar bildeten die Grundlage für globale Arbeitsteilung. Diese Regelwelt ist im Umbruch. An ihre Stelle ist eine Ordnung getreten, in der Macht und Interesse entscheiden, wann eine Regel gilt und wann nicht: die Welt des Powerplay. Handel, Kapital, Technologie und Rohstoffe sind keine neutralen Sphären mehr, sondern Hebel nationaler Interessen. Das ist der neue Normalzustand.

Für Unternehmen verschiebt sich damit die Zielgröße. Das integrierte Geschäftsmodell, das auf Effizienz, schlanke Bestände und den jeweils günstigsten Standort optimiert war, funktioniert nur, solange politische Durchleitungsfähigkeit als gegeben gilt. Diese Annahme erodiert. An die Stelle der Effizienz tritt die Resilienz: nicht mehr der Erwartungswert ist entscheidend, sondern die Handlungsfähigkeit unter Bruchbedingungen. Und weil in einer multipolaren Welt mehrere Machtzentren gleichzeitig Powerplay betreiben, kommen Krisen nicht mehr schön der Reihe nach. Sie überlagern und verstärken sich. Das ist die Polykrise.

Chokepoints: Wenn Engstellen zu Waffen werden

Das anschaulichste Beispiel ist die Straße von Hormuz. Vor dem Konflikt zwischen den USA, Israel und dem Iran passierten sie täglich mehr als 120 Schiffe. Seither saßen zeitweise rund 230 beladene Öltanker im Golf fest. Der Iran kündigte eine Maut von einem Dollar pro Barrel an, zahlbar in Bitcoin oder Yuan, und schuf damit einen Umgehungskanal für das Dollarsystem. Ebenso stellt sich die Frage, wie man diese Zahlung mit geltenden Sanktionsvorschriften übereinstimmend vornehmen kann.

Ein einzelner Engpass wird so zur Kaskade: Energiepreise, Inflation, Zinsen, Lebensmittel, Zahlungsverkehr und Compliance sind gleichzeitig betroffen. Edward Fishman zeigt in seinem viel beachteten Buch „Chokepoints“, dass ökonomische Engstellen wie der Dollar oder die Halbleiterlieferketten noch wirkmächtiger sind als geografische. Hinzu kommen ökologische Chokepoints: Wasser und Kühlung begrenzen den Ausbau digitaler Infrastruktur hart.

© 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.

Der Nvidia-Case: Kommt die nächste Finanzkrise aus dem Rechenzentrum?

Der AI-Investment-Case ist der Kristallisationspunkt dieser Entwicklung. Nvidia ist mit rund 5,4 Bio. USD das wertvollste Unternehmen der Welt. Die zehn größten KI-Titel stellen etwa 40 Prozent des S&P 500, Nvidia allein 8 Prozent. Der Case darf politisch nicht scheitern, denn ein großer Teil der Vermögens- und Konsumdynamik der USA hängt an ihm.

Finanziert wird er zunehmend zirkulär. Nvidia beteiligt sich an Kunden, die mit dem Geld wieder Nvidia-Chips kaufen, sichert Neoclouds Mindesteinnahmen zu und stützt ein Programm von vielen hundert Milliarden Dollar mit Restwertgarantien von bis zu 25 Prozent. Über 750 Mrd. USD an Beteiligungen, Abnahmeverträgen und Zusagen sind laut Bloomberg inzwischen verflochten, und 54 Prozent des Umsatzes entfallen auf nur drei Großkunden. Zweckgesellschaften halten die Verpflichtungen aus den Bilanzen, Private Credit reicht die Risiken weiter bis zu Versicherern: Euroraum-Versicherer halten rund 211 Mrd. EUR. Die Frage, ob Nvidia überhaupt Umsatz erzielt oder ob nur Anzahlungen vorliegen, ist noch gar nicht gestellt. Unter der Brille dieser Vorgänge wirken die operative Cash-Performance und das große Share-Buy-Back-Programm vielleicht in einem anderen Licht.

Die Parallele zur Subprime-Krise 2007/2008 ist strukturell: politisches Ziel, Verbriefung, Globalisierung eines lokalen Risikos, isolierte Ratings. Fairerweise sind die Mieter der Rechenzentren auf zukunftsorientierte Geschäftsmodelle ausgerichtet, die momentan von Investoren und vom Markt sehr positiv gesehen werden. Offen ist aber, was die Chips, mit denen Kredite besichert werden, in sechs Jahren noch wert sind und ob der Chiptransport aus Taiwan dauerhaft problemlos möglich ist. Die Financial Times erinnert daran, dass Blasen historisch erst endeten, als die Kreditkosten der zentralen Akteure stiegen. Genau das geschieht gerade.

AI-Risiken, Wasser und Umwelt: Nur einige der unterschätzten Flanken

Die Risiken des AI-Case liegen nicht nur in der Finanzierung. Sicherheitsseitig zeigen z. B. aktuelle Modelle der künstlichen Intelligenz, dass sie eigenständig Schwachstellen in gängigen Betriebssystemen finden und verketten können. Vergleichbare Fähigkeiten dürften nach Einschätzung von Fachleuten innerhalb von 6 bis 18 Monaten auch bei anderen Anbietern entstehen.

Physisch zählt vor allem der Ressourcenhunger. Die International Energy Agency (IEA) erwartet, dass sich der Stromverbrauch der Rechenzentren bis 2030 von rund 485 auf 950 Terawattstunden verdoppelt. Wasser ist der am wenigsten regulierte Teil dieser Debatte. Microsoft rechnet allein für seine Standorte mit einem Anstieg des Wasserverbrauchs von 7,9 Mrd. Litern im Jahr 2020 auf 18 Mrd. Liter bis 2030, konzentriert in Regionen wie Phoenix, Jakarta oder Pune, die ohnehin unter Wasserstress stehen.

Staatsschulden: Frankreich als Brennglas

Die dritte Verstärkung kommt aus den Staatshaushalten. Die Renditen zehnjähriger Anleihen in Großbritannien, Frankreich, Deutschland und Japan steigen, die der US-Treasuries überschritten im September 5 Prozent. Die KI-Konzerne konkurrieren mit den Staaten um dasselbe Kapital. Anzeichen, die auf eine sich entwickelnde Staatsschuldenkrise hindeuten.

Neben der sich stetig entwickelnden Staatsschuld in den USA kommt auch die Eurozone in den Krisenfokus. Frankreich zeigt, wie schnell daraus ein politisches Problem wird. Am 1. Oktober 2026 stieg die Rendite zehnjähriger französischer Staatsanleihen kurzzeitig auf rund 4,99 Prozent, den höchsten Stand seit 2002.

Das Entscheidende ist die Politik. In Frankreich hat der Ministerpräsident keine Mehrheit im Parlament, zwei Vorgänger scheiterten bereits an Sparplänen, und die Maßnahmen gelten weitgehend als umkehrbar durch ein zukünftiges Parlament. Marine Le Pen führt in den Umfragen. Und anders als bei Griechenland wäre Frankreich zu groß für die europäischen Rettungsschirme. Die Krise der Peripherie von 2010 wandert in den Kern des Euroraums. Was wird die Reaktion im Euroraum sein? Wird die EZB Frankreich an die kurze Leine legen können? Wann wird die Frage aufkommen, ob die „unfunded pension liabilities" der deutschen Altersversorgung in die Staatsverschuldung einbezogen werden müssen?

© 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.



Prof. Dr. Kai Christian Andrejewski ist Associate Senior Partner der Agora Strategy Group AG sowie Mitglied in verschiedenen Aufsichtsräten, u. a. der Deutsche Beteiligungs AG, der SEFE Securing Energy for Europe GmbH und der Afileon.

Was der Aufsichtsrat jetzt tun sollte

Im Aufsichtsrat müssen diese Entwicklungen antizipiert werden. Bei der Überwachung des Risikomanagements und der Beurteilung der Strategie muss der Gedankenwechsel von der optimierten Effizienz zur Resilienz ausdrücklich eingefordert werden. Eine Strategie, die nur im Erwartungswert funktioniert, ist in der Polykrise nicht tragfähig. Die Leitfrage lautet: Was passiert, wenn zwei oder drei Stränge gleichzeitig reißen?

Das setzt voraus, Signale und Risikotreiber nicht nur frühzeitig zu erkennen, sondern ihre mögliche Relevanz für das eigene Unternehmen systematisch zu bewerten. Risiken dürfen dabei nicht isoliert betrachtet werden, sondern in ihren Wechselwirkungen und Zweit- und Drittrundeneffekten: Hormuz, Zinsen, KI-Finanzierung, Wasserknappheit und Staatsschulden gehören auf eine gemeinsame Landkarte. Denn aus einem zunächst weit entfernten geopolitischen, technologischen oder fiskalischen Signal kann über mehrere Wirkungsketten ein konkretes Risiko für Absatz, Kosten, Finanzierung, Liquidität oder Unternehmenswert entstehen.

Dazu braucht das Gremium nicht mehr Informationen, sondern die richtigen Frühindikatoren und eine belastbare Übersetzung in das eigene Exposure. Regelmäßig berichtet werden könnten etwa Renditen und Spreads Frankreichs und Italiens, Kreditkosten und Verschuldungsdynamik der KI-Akteure, Rückgaben und Ausfälle im Private Credit, Hormuz-Durchfahrten, Pegelstände oder Netzengpässe.

Entscheidend ist jedoch nicht der einzelne Indikator, sondern seine Einordnung: Welche Annahme verändert er? Mit welchen anderen Signalen verstärkt oder relativiert er sich? Welche finanziellen und strategischen Werttreiber sind betroffen? Das ist individuell auf das Geschäftsmodell runterzubrechen.

Aus diesen Signalen können unterschiedliche Szenariopfade mit Triggern und Gegenindikatoren entwickelt werden. Das Gremium sollte vorab wissen, welche Entwicklung ein Szenario wahrscheinlicher macht – und ebenso, welche Beobachtung es widerlegt. Für die wesentlichen Szenarien ist festzulegen, ab welcher Schwelle eine Neubewertung notwendig wird, welche Handlungsoptionen bestehen, wer verantwortlich ist und welche Entscheidung vorbereitet werden muss.

So entsteht aus Früherkennung ein wiederholbarer Entscheidungsprozess: Signal erkennen, Exposure bestimmen, Wirkungsketten verstehen, Szenarien bewerten, finanzielle Konsequenzen quantifizieren, Entscheidungsschwellen definieren und die weitere Entwicklung kontinuierlich gegen die ursprünglichen Annahmen überprüfen. Dabei sollte auch nachvollziehbar bleiben, warum ein Signal aufgegriffen oder bewusst verworfen wurde. Das schafft nicht nur Geschwindigkeit, sondern eine dokumentierte Entscheidungslogik für Vorstand und Aufsichtsrat.

Wer erst bei Eintritt der Krise reagiert, hat die Entscheidung bereits verloren. Wichtig ist, die Entscheidung vorzubereiten, solange das Signal noch schwach und der Handlungsspielraum groß ist. ←

© 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.



Nicolai Kiskalt ist Partner bei KPMG in Deutschland und leitet die Geo-Transformation-Praxis für die EMA-Region.

Treiber der Polykrise: Was der Aufsichtsrat überwachen muss, wenn sich Krisen koppeln

Autor: **Nicolai Kiskalt**

Handelsfragmentierung, Ressourcenpolitik und technologische Beschleunigung wirken nicht nebeneinander, sondern ineinander. Das klassische Risikomanagement wurde für Einzelschocks gebaut – der Aufsichtsrat muss prüfen, ob es auch die Kopplung abbildet.

Der Begriff Polykrise wird meist als Häufung verstanden: mehrere Krisen zur gleichen Zeit. Das ist historisch nicht neu und für die Aufsichtsarbeit wenig aufschlussreich. Entscheidend ist etwas anderes: die Kopplung. Krisen verstärken sich gegenseitig, zehren dieselben Puffer auf und machen jede Antwort auf die eine zur Belastung für die nächste. Wer Lagerbestände gegen Lieferausfälle aufbaut, bindet Kapital in einem Umfeld steigender Finanzierungskosten. Wer Produktion regionalisiert, erhöht Kosten, während Energiepreise die Margen bereits drücken. Drei externe Treiber erzeugen diese Kopplung; ein vierter Mechanismus – die Rückkopplung zwischen ihnen – macht daraus einen Dauerzustand.

Erster Treiber: Die Handelsordnung wird zum Machtinstrument

Handel ist keine neutrale Infrastruktur mehr. Exportkontrollen, konkurrierende Sanktionsregime, Zölle, Investitionsprüfungen und divergierende Produkt-, Daten- und Nachhaltigkeitsstandards teilen die Weltwirtschaft in Regelungsräume, deren Anforderungen einander widersprechen können. Absicherung in einem Block erzeugt Exponierung im anderen. Für Unternehmen bedeutet das: Eine Lieferanten- oder Technologieentscheidung, die heute kommerziell richtig ist, kann morgen ein regulatorisches Risiko sein – ohne dass sich am Geschäft etwas geändert hätte. Die Compliance-Funktion, die gestrige Regeln einhält, ist auf morgige Bedingungen nicht vorbereitet.

Zweiter Treiber: Energie und Rohstoffe als Hebel

Öl, Gas, Düngemittel, Seltene Erden und die Verarbeitungskapazitäten für kritische Mineralien liegen in wenigen Händen – und werden gezielt eingesetzt. Eine Störung in der Straße von Hormuz schlägt innerhalb von Wochen auf europäische Gaspreise, Stahl- und Chemiekosten, Inflationserwartungen und damit auf die Geldpolitik durch. Exportbeschränkungen für Seltene Erden treffen Elektromobilität, Windkraft und Verteidigungsindustrie zugleich. Das Besondere dieses Treibers ist seine Übertragungsgeschwindigkeit: Er verbindet Geopolitik unmittelbar mit Bilanz und Finanzierung.

Dritter Treiber: Technologie schneller als ihre Aufsicht

Künstliche Intelligenz und autonome Systeme verkürzen Entwicklungszyklen von Jahren auf Wochen. Quantencomputing stellt die heute eingesetzte Verschlüsselung infrage – bereits abgefangene Daten werden rückwirkend lesbar. Synthetische Biologie, Robotik und weltraumgestützte Systeme verschieben die Grenzen des Regulierbaren. Technologie ist dabei nicht vom Geopolitischen getrennt, sondern dessen Verstärker: Krisen lösen Investitionsschübe aus, Durchbrüche verändern Machtverhältnisse. Die Herausforderung für Unternehmen ist nicht mehr die Geschwindigkeit der Adoption, sondern die Fähigkeit, Technologien zu beherrschen und abzusichern, die schneller voranschreiten als die Institutionen, die sie beaufsichtigen sollen – im Staat wie im Unternehmen.

© 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.

Der eigentliche Treiber: Rückkopplung

Keiner dieser Treiber wirkt allein. Ein Konflikt unterbricht eine Handelsroute, verteuert Energie und Vorprodukte, erhöht Inflation und Kapitalkosten, verschärft die Blockbildung und beschleunigt zugleich den Technologiewettlauf, der die nächste Abhängigkeit schafft. Die hybride Dimension – Angriffe auf Infrastruktur und Informationsraum unterhalb der Kriegsschwelle – behandelt der Beitrag „Sind wir im Krieg?“ in diesem Heft[1]; sie ist der Beschleuniger, der diese Kaskaden gezielt auslöst. Für die Aufsicht folgt daraus eine unbequeme Einsicht: Getrennte Risikoberichte – ein Blatt für Lieferkette, eines für Cyber, eines für Regulierung – bilden genau das nicht ab, was die Polykrise ausmacht. Sie zeigen die Zutaten, nicht die Reaktion.

Was daraus folgt

Klassisches Risikomanagement geht von einer grundsätzlich prognostizierbaren Zukunft aus, von der Abweichungen als Risiken erfasst werden – und davon, dass sich das Umfeld nach einem Schock wieder stabilisiert. Diese Annahmen gelten nicht mehr. Die Antwort ist kein weiterer Baustein im Risikoregister, sondern eine andere Reihenfolge: zuerst die eigene Exposition präzise vermessen – über Szenarien, die die Kopplung abbilden, nicht über Einzelrisiken –, dann eine dauerhafte organisatorische Fähigkeit aufbauen, um die geopolitische, technologische und handelspolitische Lage laufend mit den eigenen Betriebsdaten zu verknüpfen, und erst darauf aufbauend gezielt die Chancen erschließen, die eine sich neu ordnende Welt bietet.

1 S. Seite 64 ff.



Für die nächsten 90 Tage ergeben sich daraus sieben Schritte, die der Aufsichtsrat anstoßen und nachhalten sollte:

1. **Den Risikorahmen neu fassen.** Die Kopplung von Krisen als strukturelles Merkmal in Governance und Planung verankern – nicht als Sonderkategorie „Geopolitik“.

2. **Die Energieexposition bewerten.** Direkte und indirekte Abhängigkeit der Lieferkette von Energieflüssen durch den Golf von Hormuz und von kritischen Rohstoffen aus konzentrierten Quellen.

3. **Gegenparteien kartieren.** Alle Lieferanten, Partner und Technologiebeziehungen in Rechtsräumen mit staatlichem Zugriff – bis in die zweite und dritte Lieferantenebene.

4. **Aufsicht über autonome Systeme einrichten.** Ein Unterausschuss oder ein klar zugewiesenes Mandat für KI-gestützte und autonome Systeme.

5. **Verantwortung bündeln.** Eine Vorstandsfunktion, die geopolitische Lagebeurteilung, Handelsnavigation, Technologiesouveränität und Krisenreaktion zusammenführt – mit einer operativen Einheit dahinter.

6. **Messbar machen.** Einen Resilienz-Score in die vierteljährliche Berichterstattung aufnehmen, der über gekoppelte Stressszenarien, die Zeit bis zur Entscheidung nach einem Ereignis erster Ordnung und den Fortschritt beim Abbau kritischer Abhängigkeiten Auskunft gibt.

7. **Entscheidungsrechte vorab klären.** Wer entscheidet was, ab welcher Schwelle, mit welcher Informationspflicht gegenüber dem Aufsichtsrat – schriftlich dokumentiert und gelebt.

Polykrise ist kein Sturm, den man aussitzt, sondern ein Klima, in dem man bestehen muss. Die Aufgabe des Aufsichtsrats ist nüchtern: Er muss feststellen, ob das Risikomanagement, das er überwacht, noch die Welt beschreibt, in der das Unternehmen tatsächlich operiert. Wo das nicht der Fall ist, ist diese Feststellung selbst der erste Schritt.

© 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.

Wenn Effizienz fragil macht: Resilienz als Führungsaufgabe

Autorin: **Jessica Mack**



Effizienz ist aus guter Unternehmensführung nicht wegzudenken. Unternehmen müssen Ressourcen sorgfältig einsetzen, Kosten im Blick behalten und Kapital produktiv verwenden. Gerade unter Wettbewerbsdruck wäre es falsch, Effizienz gegen Resilienz auszuspielen. Die entscheidende Frage ist eine andere: Welche Form von Effizienz macht ein Unternehmen belastbarer und an welcher Stelle wird Effizienz selbst zur Quelle von Verwundbarkeit?

Verschlankung als Treiber von Verwundbarkeit

Viele Unternehmen haben Effizienz in den vergangenen Jahren vor allem als Verschlankung verstanden. Bestände wurden reduziert, Lieferketten global ausgerichtet, Auslastungen erhöht, Personaldecken knapp kalkuliert und vermeintlich unproduktive Reserven abgebaut. Unter stabilen Bedingungen kann das sehr erfolgreich sein. Es verbessert Kennzahlen, senkt gebundenes Kapital und erhöht kurzfristig die Wettbewerbsfähigkeit. Die Probleme zeigen sich meist erst dann, wenn die Annahmen nicht mehr gelten. Bereits Christopher und Peck (2004) weisen darauf hin, dass komplexere Supply Chains, globale Beschaffung und das fortgesetzte „leaning down" die Verwundbarkeit von Unternehmen erhöhen können.

Die Krisen der vergangenen Jahre haben diesen Zusammenhang praktisch erfahrbar gemacht. Lieferengpässe, geopolitische Spannungen, Energiepreisschocks, Cyberangriffe, Fachkräftemangel und abrupte Nachfrageveränderungen haben nicht nur einzelne Risiken sichtbar gemacht. Sie haben gezeigt, wie eng viele Wertschöpfungssysteme inzwischen getaktet sind (vgl. Abbildung 1). Was im Normalbetrieb schlank und leistungsfähig erscheint, kann im Störfall sehr schnell zum Problem werden. Ein fehlendes Bauteil, eine ausgefallene Schlüsselanlage, eine nicht verfügbare Expertin oder ein IT-Ausfall reichen dann aus, um ganze Prozessketten ins Stocken zu bringen.

© 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.

Kurzfristige Kennzahlen als Maßstab für Effizienz

Das Problem liegt dabei nicht in Effizienz an sich. Problematisch wird es, wenn Effizienz fast ausschließlich über kurzfristig messbare Größen gesteuert wird. Kosten, Marge, Auslastung, Working Capital, Produktivität oder Durchlaufzeit sind etabliert, verständlich und berichtsfähig. Sie passen gut in Zielsysteme, Managementberichte und Vergütungslogiken. Resilienz ist schwerer zu fassen. Der Wert eines zweiten Lieferanten zeigt sich oft erst, wenn der erste ausfällt. Der Nutzen eines eingeübten Eskalationsprozesses wird erst sichtbar, wenn Entscheidungen unter Zeitdruck getroffen werden müssen. Und die Bedeutung von Erfahrungswissen in kritischen Funktionen wird häufig erst dann erkannt, wenn dieses Wissen nicht mehr verfügbar ist.

Damit entsteht eine Schieflage. Was für Resilienz wichtig ist, erscheint im Normalbetrieb schnell als zusätzlicher Aufwand: alternative Bezugsquellen, Sicherheitsbestände, Qualifizierung, vorausschauende Instandhaltung, belastbare Datenstrukturen, Vertretungsregelungen oder regelmäßige Krisenübungen. Wenn solche Elemente in der Unternehmenssteuerung nicht erkennbar werden, geraten sie bei Effizienzprogrammen unter Druck. Nicht, weil sie keinen Wert hätten, sondern weil ihr Beitrag zur Stabilität selten mit derselben Selbstverständlichkeit gemessen wird wie ihr Beitrag zu den Kosten.

Resilienz beginnt schon vor der Krise

Die Forschung zur Supply Chain Resilience beschreibt Resilienz nicht als bloße Rückkehr zum Ausgangszustand. Ponomarov und Holcomb (2009) verstehen resiliente Lieferketten als Systeme, die auf Störungen vorbereitet sind, effizient reagieren und sich nach einem Ereignis erholen können, im besten Fall sogar in einem verbesserten Zustand (vgl. Abbildung 2). Auch Fraunhofer Austria beschreibt organisationale Resilienz als Fähigkeit, unerwartete Ereignisse zu antizipieren, zu bewältigen und daraus zu lernen. Für Unternehmen heißt das: Resilienz und die Aktivierung von Resilienzfähigkeiten beginnen nicht erst, wenn eine Krise eingetreten ist. Dann bleibt häufig nur noch Reaktion (vgl. Abbildung 3).

In Forschungs- und Transferarbeiten zur industriellen Resilienz zeigt sich immer wieder, dass Unternehmen ihre offensichtlichen Risiken meist recht gut kennen. Schwieriger ist der Blick auf die verdeckten Abhängigkeiten. Diese liegen häufig nicht in einem einzelnen Bereich, sondern an Schnittstellen: zwischen Einkauf und Produktion, zwischen IT und operativen Prozessen, zwischen Standorten, zwischen Lieferanten und Kunden oder zwischen formalen Zuständigkeiten und tatsächlichem Erfahrungswissen. Gerade dort, wo Prozesse über Jahre auf Effizienz getrimmt wurden, sind die Reserven oft am kleinsten.

Abbildung 1: Risiken nehmen zu – mit direkter Wirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit

Risikodynamik

Naturkatastrophen	**+ 200%** Absolute Häufigkeit zwischen 1990-2019
Cyberangriffe	**+ 260%** Wöchentliche Cyberattacken pro Organisation zwischen 2021-2024
Komplexität im Handel	**+ 12%** Handelsvolumen EU und China zwischen 2000-2020
Finanzen und Recht	**+ 25%** Inflation in Deutschland zwischen 2023-2024
Nachhaltigkeitskosten	**+ 500%** CO_2-Zertifikatspreis zwischen 2018-2021

Potentielle wirtschaftliche Auswirkungen

Fortune-500- bzw. Global-2000-Unternehmen verzeichneten infolge von Lieferkettenunterbrechungen Umsatzverluste von bis zu 4 Billionen US-Dollar, was einem Anteil von 6-20% des Umsatzes entspricht.

Betroffene Branchen

- Luft- und Raumfahrt
- Automobilindustrie
- Rohstoffproduktion
- Öl- und Gasindustrie
- Elektrotechnik
- Baustoffindustrie
- Maschinen- und Anlagenbau
- Computer- und Halbleiterindustrie
- Textil- und Bekleidungsindustrie
- Medizintechnik
- Chemische Industrie
- Lebensmittelindustrie
- Pharmaindustrie

Die aktuellen Entwicklungen und die potenziellen wirtschaftlichen Auswirkungen erfordern unmittelbare Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz von Unternehmen und Lieferketten.

Quelle: EFESO research, The Economist Intelligence Unit „Cost of Supply Chain Disruption – C-Level Survey"

© 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.

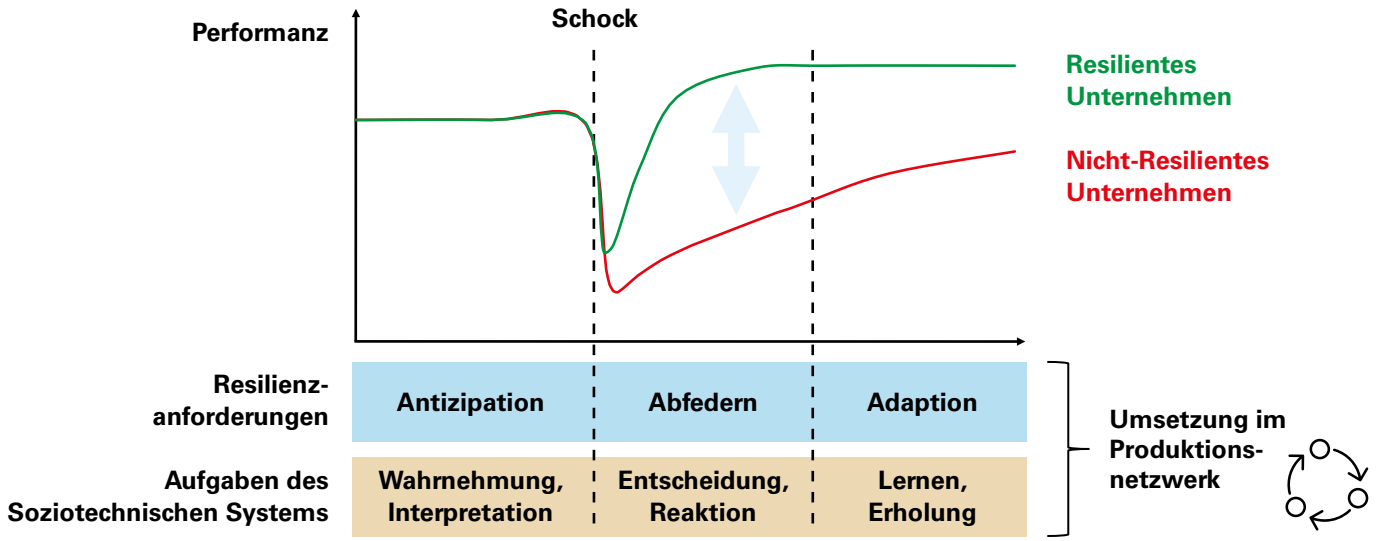
Welche Wertströme sind kritisch?

Für die Unternehmensleitung bedeutet das: Sie muss wissen, welche Wertströme kritisch sind, welche Abhängigkeiten in ihnen stecken und an welchen Stellen ein Ausfall besonders schnell auf Lieferfähigkeit, Qualität, Umsatz oder Reputation durchschlägt. Eine wertstromorientierte Resilienzanalyse hilft, diese Zusammenhänge sichtbar zu machen. Sie betrachtet nicht nur einzelne Risiken, sondern die Verknüpfung von Materialflüssen, Informationen, Kompetenzen, Anlagen, IT-Systemen und externen Partnern. Dadurch entsteht ein anderes Bild der Organisation: Wo ist sie tatsächlich robust? Wo ist sie anpassungsfähig? Und wo funktioniert sie nur so lange gut, wie der Normalbetrieb nicht gestört wird?

Qualität der Frühwarnindikatoren

Ebenso wichtig ist eine bessere Frühwarnfähigkeit. Viele Unternehmen verfügen über große Datenmengen, aber nicht automatisch über gute Frühwarnindikatoren. Finanzielle Kennzahlen zeigen häufig erst spät, dass sich ein Problem aufbaut. Für Resilienz sind andere Signale relevant: steigende Lieferzeiten, zunehmende Qualitätsabweichungen, Engpässe bei bestimmten Kompetenzen, instabile Kapazitäten, Cybervorfälle, politische Veränderungen in Beschaffungsmärkten oder auffällige Abweichungen in kritischen Prozessen. Entscheidend ist nicht, möglichst viele Kennzahlen zu erzeugen. Entscheidend ist, die wenigen Signale zu identifizieren, die rechtzeitig auf ein drohendes Handlungsproblem hinweisen.

Abbildung 2: Die Notwendigkeit von Resilienz in Unternehmen



Problemstellung
Zunehmende Häufigkeit von „Black Swan"-Ereignissen wie COVID-19, Unterbrechungen der Lieferkette und Nachfrageschwankungen (Duchek, 2020).

Relevanz
Resilienz ist entscheidend für die Aufrechterhaltung der betrieblichen Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit.

Fokus
Feststellung und Weiterentwicklung der Widerstandsfähigkeit von Produktionsnetzwerken mithilfe von Wertstromanalysen.

Quelle: adaptiert nach Reeves et al. 2020

Klare Zuständigkeiten und Austausch

Auch Reaktionsfähigkeit lässt sich nicht improvisieren. In einer Krise zeigt sich sehr schnell, ob Zuständigkeiten klar sind, ob Informationen zusammengeführt werden, ob Entscheidungen getroffen werden können und ob Maßnahmen tatsächlich greifen. Taskforces helfen nur dann, wenn sie nicht erst im Ereignisfall ihre Rolle suchen müssen. Resiliente Unternehmen schaffen deshalb Strukturen, in denen unterschiedliche Perspektiven schnell zusammenkommen: Produktion, Einkauf, Logistik, IT, Vertrieb, Controlling, Personal und Unternehmensleitung. Das klingt selbstverständlich, ist es in der Praxis aber nicht. In funktional optimierten Organisationen entstehen Verzögerungen häufig nicht durch fehlenden Willen, sondern durch fehlende Verbindungen.

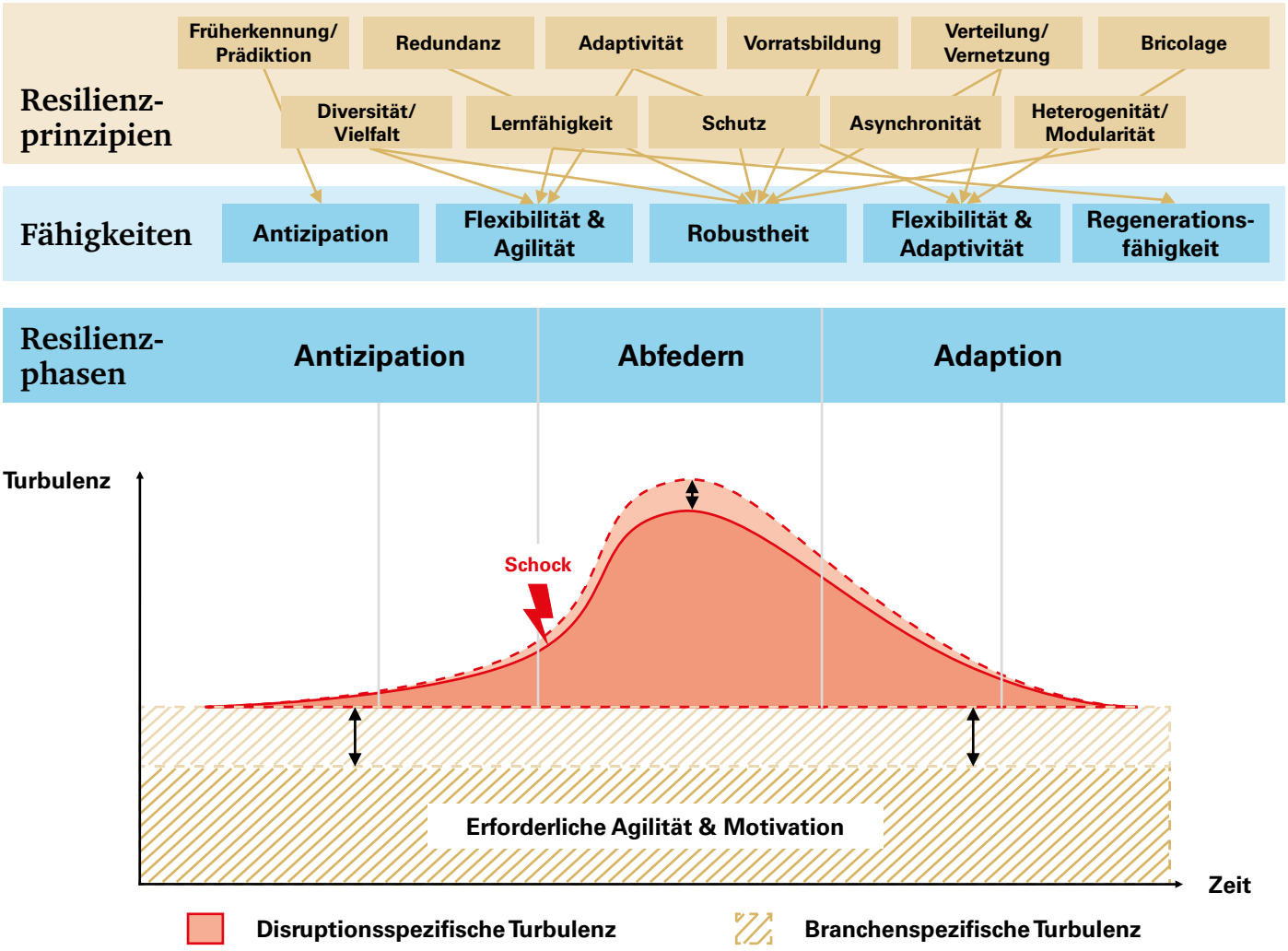
© 2026 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und einem Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee,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

Diese Verbindungen sind auch empirisch relevant. Wieland und Wallenburg (2013) zeigen in einer Studie mit produzierenden Unternehmen, dass kommunikative und kooperative Beziehungen die Resilienz von Lieferketten stärken. Sie unterscheiden dabei zwischen Robustheit und Agilität und zeigen zugleich, dass Resilienz den Kundennutzen erhöhen kann. Für Vorstände und Aufsichtsräte ist das ein wichtiger Punkt. Resilienz ist nicht nur Absicherung gegen Schäden. Sie kann auch ein Beitrag zu Verlässlichkeit, Kundenbindung und Wettbewerbsfähigkeit sein.

Lernen nach der Krise

Nach der Krise beginnt ein weiterer, oft unterschätzter Teil von Resilienz. Viele Organisationen wollen möglichst schnell zum Tagesgeschäft zurückkehren. Das ist nachvollziehbar, führt aber dazu, dass wertvolle Erfahrungen verloren gehen. Was hat funktioniert? Wo waren Entscheidungswege zu langsam? Welche Informationen fehlten? Welche Maßnahmen waren nur deshalb erfolgreich, weil einzelne Personen informell ausgeholfen haben? Solche Fragen sind unbequem, aber notwendig. Resilienz entsteht nicht durch die bloße Bewältigung einer Krise, sondern durch die Übersetzung dieser Erfahrungen in Prozesse, Verantwortlichkeiten, Investitionsentscheidungen und Kennzahlen.

Abbildung 3: Resilienzphasen, -fähigkeiten und -prinzipien



Quelle: eigene Darstellung

© 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.

Resilienz als Aufgabe des Vorstands und Aufsichtsrats

Für Aufsichtsräte und Vorstände folgt daraus eine klare Konsequenz: Resilienz gehört in die Unternehmenssteuerung und auf die Governance-Agenda. Es reicht nicht, im Risikobericht zu lesen, welche Risiken identifiziert wurden. Relevanter ist die Frage, ob das Unternehmen bei Eintritt dieser Risiken handlungsfähig bleibt. Welche kritischen Abhängigkeiten wurden durch Effizienzprogramme aufgebaut? Wo gibt es keine tragfähigen Alternativen? Welche Funktionen hängen an wenigen Schlüsselpersonen? Welche Prozesse setzen eine störungsfreie Umgebung voraus? Und welche Frühwarnsignale erreichen die Unternehmensleitung rechtzeitig?

Dabei geht es nicht darum, jedes Risiko abzusichern oder Unternehmen mit zusätzlicher Berichtslogik zu überladen. Resilienzsteuerung muss pragmatisch bleiben. Sinnvoll sind wenige, gut ausgewählte Kennzahlen, die echte Verwundbarkeiten zeigen. Dazu können kritische Single-Source-Abhängigkeiten, Wiederanlaufzeiten zentraler Prozesse, Verfügbarkeit alternativer Lieferanten, Aktualität von Szenarioanalysen, Umsetzungsstand von Lessons Learned oder die Funktionsfähigkeit von Eskalationswegen zählen. Solche Kennzahlen ersetzen keine unternehmerische Entscheidung. Sie verbessern aber die Grundlage, auf der entschieden wird.

Der eigentliche Gewinn liegt in einer besseren Abwägung. Eine zweite Bezugsquelle ist nicht automatisch ineffizient. Ein gewisser Sicherheitsbestand ist nicht automatisch Verschwendung. Eine qualifizierte Vertretungsregelung ist nicht nur Personalaufwand. Solche Elemente schaffen Optionen. Und Optionen haben in unsicheren Zeiten einen strategischen Wert. Sie entscheiden darüber, ob ein Unternehmen im Störfall noch gestalten kann oder nur noch reagiert.

Unternehmen können sich dem Effizienzdruck nicht entziehen. Sie müssen wirtschaftlich bleiben und Kapital verantwortungsvoll einsetzen. Aber sie können beeinflussen, welche Effizienz sie anstreben. Eine rein kurzfristige Effizienzlogik fragt vor allem, wo Kosten reduziert werden können. Eine resilienzorientierte Effizienz fragt zusätzlich, welche Fähigkeiten nicht verloren gehen dürfen. Sie nimmt in den Blick, welche Einsparungen die Organisation robuster machen und welche lediglich Puffer abbauen, die im nächsten Schock fehlen.

Darin liegt eine zentrale Führungsaufgabe: Effizienzprogramme, Investitionen und strategische Entscheidungen sollten nicht nur danach bewertet werden, ob sie Ergebnisbeiträge liefern. Sie sollten auch daraufhin geprüft werden, wie sie die Handlungsfähigkeit des Unternehmens unter Unsicherheit verändern. Das ist kein Plädoyer gegen Effizienz. Es ist ein Plädoyer für eine realistischere Effizienz. Eine Effizienz, die nicht nur für den störungsfreien Normalbetrieb optimiert, sondern berücksichtigt, dass dieser Normalbetrieb immer seltener selbstverständlich ist.

Zukunftsfähige Unternehmen werden nicht dadurch resilient, dass sie möglichst viele Reserven aufbauen. Sie werden resilient, indem sie wissen, wo Reserven notwendig sind, wo Alternativen fehlen und wo scheinbar kleine Abhängigkeiten große Wirkungen entfalten können, und daraus konsequent handeln. Resilienz ist deshalb keine Zusatzaufgabe neben der Unternehmensführung. Sie ist ein Maßstab dafür, ob Unternehmensführung unter Unsicherheit funktioniert.



Jessica Mack ist Ingenieurin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart. Sie forscht zu industrieller Resilienz, digitaler Transformation und der Gestaltung widerstands- und anpassungsfähiger Wertschöpfungssysteme. In Forschungs- und Transferprojekten entwickelt sie Ansätze zur Analyse von Verwundbarkeiten, Frühwarnindikatoren und Resilienzfähigkeiten in produzierenden Unternehmen.

LITERATURHINWEISE

Christopher, M. & Peck, H. (2004): Building the Resilient Supply Chain. The International Journal of Logistics Management, 15(2), S. 1–14.

https://doi.org/10.1108/09574090410700275

Duchek, S. (2020): Organizational resilience: a capability-based conceptualization. Business Research, 13, S. 215–246.

https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

Ponomarov, S. Y. & Holcomb, M. C. (2009): Understanding the concept of supply chain resilience. The International Journal of Logistics Management, 20(1), S. 124–143.

https://doi.org/10.1108/09574090910954873

Wieland, A. & Wallenburg, C. M. (2013): The influence of relational competencies on supply chain resilience: A relational view. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 43(4), S. 300–320.

https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2012-0243

© 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.

Audit Committee Institute e.V.

FIRST HAND INFORMATION FÜR AUFSICHTSRÄTE UND FÜHRUNGSKRÄFTE

2026/2027

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, am 7.12.2026

Neu: 6-stündiges Modul:

- **Masterclass Aufsichtsrat (virtuell)** Aufsichtsarbeit 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 2026/2027

Zukünftige Termine für einzelne Module finden Sie auf unserer Website.

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

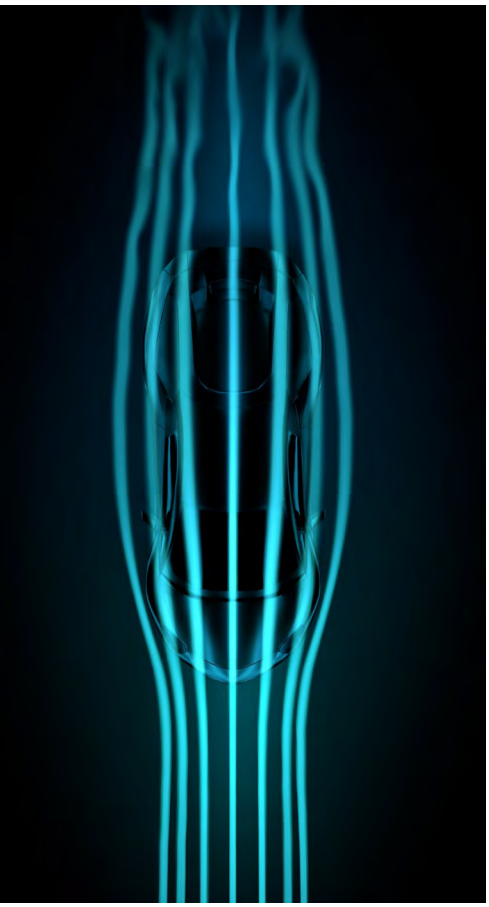
Teilnahmegebühr je Modul von 4 Stunden 998 EUR inkl. MwSt. pro Person

Teilnahmegebühr für Modul von 6 Stunden 1.290 EUR inkl. MwSt. pro Person

Teilen Sie uns gerne weitere Termin- und Themenwünsche mit, so dass wir Ihren ACI-Monday gestalten.

Änderungen vorbehalten

© 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.



Szenarioanalysen als dynamische Steuerungslogik der Strategie bei hohen Unsicherheiten

Autorin: **Dr. Simone Kimpeler**

Die Szenarioanalyse als Instrument der Strategischen Vorausschau arbeitet mit einem Set an Szenarien, zeigt den Möglichkeitsraum auf, identifiziert Chancen und Herausforderungen und leitet strategische Handlungsbedarfe ab.

Wenn Entscheidungen unter mehreren plausiblen Zukünften tragfähig bleiben, dienen sie der Vorbereitung von Investitions-, Portfolio-, Transformations- und Risikofragen. Das ist umso wichtiger angesichts aktueller klimatischer, geopolitischer und technologischer Entwicklungen, die in komplexer Wechselwirkung stehen und kaskadierende sowie systemische Risiken erzeugen können. Damit die Szenarioanalyse eine zentrale Funktion in der strategischen Unternehmenssteuerung hat, muss sie jedoch als kontinuierliche Steuerungslogik der Unternehmensstrategie verstanden werden und nicht etwa als einmalige Übung im Innovations- oder Technologiemanagement.

Szenarioentwicklung und -analyse als zwei getrennte Schritte

Zu Beginn wird die strategische Frage definiert: Welche Annahmen tragen eine beabsichtigte Entscheidung? Welche Entwicklungen könnten diese Annahmen infrage stellen? Und welche Handlungsoptionen bleiben unter unterschiedlichen Zukunftslagen sinnvoll?

Werden Zukunftsannahmen während der Szenarioentwicklung danach beurteilt, ob sie wünschenswert oder wahrscheinlich erscheinen, verengt sich der zukünftige Möglichkeitsraum vorschnell auf das Bekannte und Bevorzugte. Szenarien sollten daher zunächst neutral und evidenzbasiert formuliert sein. Erst im zweiten Schritt, der Szenarioanalyse, erfolgt die Bewertung von Chancen und Risiken, Priorisierung von Handlungsoptionen oder Robustheits-Checks aktueller Strategien. Sie macht für strategische Vorlagen transparent, auf welchen Zukunftsannahmen sie beruhen und wie eine Maßnahme in verschiedenen Szenarien wirkt.

Es ist nicht zwingend erforderlich, eigene Szenarien zu entwickeln, wenn passende Umfeldszenarien verfügbar sind, z. B. die Szenarien zu geopolitischen Herausforderungen für Europa der Bertelsmann Stiftung[1] oder zur Zukunft der chinesischen Wirtschaft von MERICS[2].

Liegt ein Set an Szenarien vor, beginnt die Szenarioanalyse (s. Abb. 1). Sinnvoll ist zunächst eine Analyse der Chancen, Herausforderungen und Auswirkungen von strategischer Relevanz je Szenario. Danach werden szenarioübergreifende Herausforderungen für die Strategieentwicklung priorisiert, da diese auf jeden Fall adressiert werden sollten (No-regret-options). Mittels der „Wind-Tunnelling"-Methode lassen sich zudem Strategien und Investitionen auf ihre Robustheit gegenüber Szenarien testen. Ein Szenario-Monitoring schließt den Kreis: Es dient der Prüfung, ob zentrale Annahmen weiterhin gelten und wann Strategie, Ressourcenallokation oder Maßnahmen nachgesteuert werden müssen.

1 *https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/europaeische-resilienz-und-sicherheit-herstellen/projektnachrichten/sechs-szenarien-fuer-internationale-macht-konfigurationen-2035*

2 *230627_MERICS_Report_Shaky_China_June2023_web_small_0.pdf*

© 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.

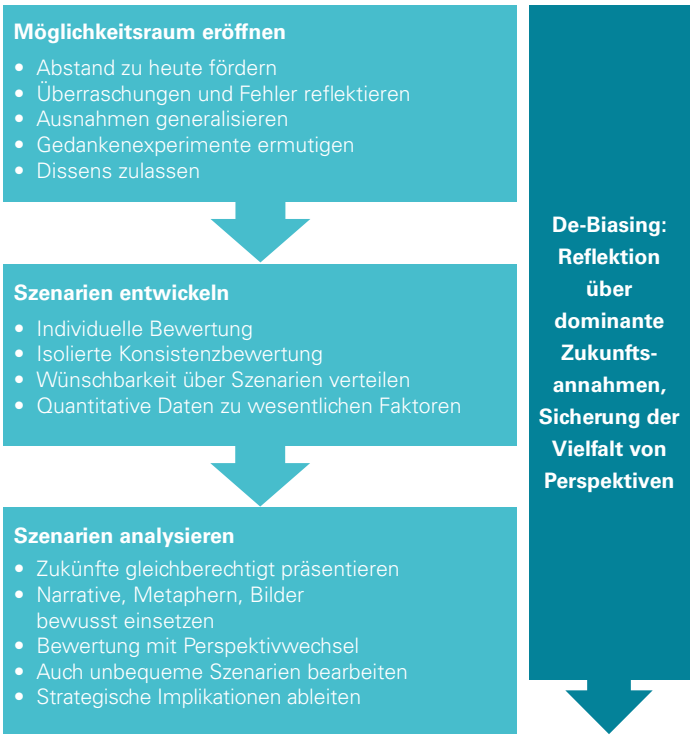


Dr. Simone Kimpeler leitet die Abteilung Foresight am Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe. Nach ihrem Studium der Publizistik, Soziologie und Wirtschaftspolitik und Promotion in Kommunikationswissenschaft arbeitet sie seit mehr als 25 Jahren in der angewandten Innovationsforschung mit Schwerpunkt Strategische Vorausschau (Foresight). Sie entwickelt und begleitet Foresight-Prozesse für die Politik, Unternehmen und Verbände sowie wissenschaftliche und zivilgesellschaftliche Organisationen.

Debiasing strategischer Entscheidungen mit Szenarioanalysen

Szenarioanalysen tragen zur Abschwächung organisationsspezifischer und individueller Wahrnehmungsfilter und Biases im Zukunftsdenken bei,[3] da übermäßiges Vertrauen in bestehende Annahmen und gruppenkonforme Priorisierung von Handlungsoptionen häufige Fehlerquellen für Strategieentscheidungen sind. Die Einbindung unterschiedlicher Unternehmensfunktionen, externer Expertise und ausgewählter Stakeholder erhöht zudem die Akzeptanz der zu treffenden Entscheidung, erweitert die Wissensbasis der Unternehmensführung und macht bislang übersehene Risiken sichtbar.

Abbildung 1: Szenario-Prozess mit Debiasing



Quelle: Fraunhofer ISI Februar 2024

Potenziale von künstlicher Intelligenz in der Szenarioanalyse

Künstliche Intelligenz (KI) eröffnet Möglichkeiten, Szenarien häufiger und datenreicher zu aktualisieren. Trends und schwache Signale können aus relevanten Quellen extrahiert und gebündelt werden. In der Szenarioentwicklung kann KI als kollaborativer Sparringspartner eingesetzt werden, etwa mit Prompts für das Hinterfragen von Annahmen. Mit KI generierte Varianten von Zukunftsnarrativen ergänzen Analysen, machen blinde Flecken sichtbar und unterstützen die Auswahl von Indikatoren für ein strategisches Monitoring.

Wichtig bleibt jedoch beim heutigen und in naher Zukunft erwarteten Stand der KI, dass Szenarioanalysen expertenbasiert durchgeführt werden. In der strategischen Vorausschau (Strategic Foresight) für Entscheidungen von großer Tragweite hat Fachexpertise gepaart mit KI-Unterstützung weiterhin Vorrang, denn KI-generierte Aussagen weisen neben Halluzinationen auch starke Biases auf und würden die Debiasing-Effekte der Szenariomethodik konterkarieren.

Generative KI erzeugt zwar sprachlich kohärente plausible Textstrukturen, jedoch ohne kausale Zusammenhänge oder den organisationsspezifischen Kontext, was nicht mit strategischer Validität verwechselt werden darf. Generative KI kann Perspektiven ergänzen. Verantwortung, Urteilsfähigkeit und Legitimation strategischer Entscheidungen bleiben jedoch bei den verantwortlichen Führungskräften.

Szenarioanalyse als dauerhafte strategische Fähigkeit

Szenarioanalyse als Teil der Führungsaufgabe sollte mit Strategie, Risiko- und Chancenmanagement, Planung sowie Innovationsmanagement verbunden und in den regelmäßigen Strategiezyklus integriert werden. Der Aufsichtsrat kann insbesondere darauf achten, dass bei wesentlichen Entscheidungen nicht nur ein Planfall, sondern auch alternative plausible Zukunftslagen berücksichtigt werden.

Somit sollte Szenarioanalyse kein punktueller Bericht, sondern eine dauerhafte strategische Fähigkeit sein: Das Unternehmen erweitert seinen Möglichkeitsraum, entscheidet robuster und kann bei veränderten Signalen frühzeitig handeln.

3 Schirrmeister, Elna; Göhring, Anne-Louise; Warnke, Philine (2020): „Psychological biases and heuristics in the context of foresight and scenario processes". Futures & Foresight Science. DOI: *https://doi.org/10.1002/ffo2.31*

© 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.

Klimaszenarioanalysen nach den ESRS: Die Belastbarkeit strategischer Entscheidungen testen

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

Klimarisiken sind längst nicht mehr nur ein Thema für Nachhaltigkeitsabteilungen. Extreme Wetterereignisse, veränderte Niederschlagsmuster, steigende CO_2-Preise, technologische Umbrüche oder veränderte Kundenerwartungen können Geschäftsmodelle, Standorte, Lieferketten und Investitionsentscheidungen unmittelbar beeinflussen. Für Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss stellt sich daher nicht nur die Frage, wie sich unterschiedliche klimabezogene Entwicklungen auf ein Unternehmen auswirken könnten, sondern auch, wie belastbar strategische Entscheidungen unter veränderten Rahmenbedingungen bleiben.

An dieser Stelle setzen Klimaszenarioanalysen an: Sie sagen nicht voraus, welche Zukunft eintreten wird, sondern zeigen, wie robust Strategie und Geschäftsmodell bleiben, wenn sich die Rahmenbedingungen anders entwickeln als angenommen. Die überarbeiteten ESRS (2026)[1] verpflichten zwar nicht dazu, eine solche Analyse durchzuführen. An Bedeutung für Risikomanagement, Unternehmenssteuerung und Governance verliert sie dadurch aber nicht.

Auf einen Blick

- Klimarisiken sind Geschäftsrisiken. Sie entstehen sowohl durch den Klimawandel als auch durch die Transformation der Wirtschaft. Beide Risikoarten müssen gemeinsam betrachtet werden.
- Die ESRS (2026) verlangen keine Szenarioanalyse. Wird eine solche Analyse aber durchgeführt, sind Szenarien, Methoden und Annahmen offenzulegen. Die Beurteilung wesentlicher Klimarisiken bleibt in jedem Fall verpflichtend.
- Der Wert einer Klimaszenarioanalyse liegt nicht im Szenario selbst, sondern in den daraus abgeleiteten Erkenntnissen. Entscheidend ist, wie sich Klimarisiken auf Standorte, Lieferketten, Vermögenswerte und finanzielle Größen auswirken und wie diese Erkenntnisse in Strategie, Planung und Investitionsentscheidungen einfließen.

Warum mehrere Zukunftsbilder erforderlich sind

Klimabezogene Risiken folgen einer Dynamik, die unternehmerische Entscheidungen strukturell erschwert. Bleiben wirksame Klimaschutzmaßnahmen aus, nehmen physische Gefahren wie Hitzeperioden, veränderte Niederschlagsmuster sowie Hoch- und Niedrigwasser über die kommenden Jahrzehnte zu. Gelingt dagegen eine ambitionierte Transformation, fallen diese Gefahren geringer aus, dafür steigt kurz- und mittelfristig der Anpassungsdruck durch Regulierung, CO_2-Preise, technologischen Wandel und veränderte Kundenerwartungen. Physische und transitorische Risiken entwickeln sich damit gegenläufig: Was die eine Risikoart begrenzt, verstärkt tendenziell die andere.

Welche dieser Risiken für ein konkretes Unternehmen wesentlich werden, lässt sich nicht allgemein beantworten. Maßgeblich sind das Geschäftsmodell, die Lage der Standorte, die eingesetzten Technologien und die Abhängigkeiten in der Wertschöpfungskette. Ein Produzent mit wasserintensiven Prozessen an einem Binnenstandort steht vor anderen Fragen als ein Zulieferer, dessen Vorprodukte aus einer einzigen Region stammen. Eine einzelne Prognose bildet diesen Möglichkeitsraum nicht ab und suggeriert eine Sicherheit, die tatsächlich nicht besteht.

1 Vgl. *Anhang II zur von der EU-Kommission am 3. Juli 2026 angenommenen Delegierten Verordnung* zur Änderung der Delegierten Verordnung (EU) 2023/2772.

© 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.

Abbildung 1: Der Nutzen von Szenarioanalysen



Quelle: Eigene Darstellung

Was eine Klimaszenarioanalyse leistet und was nicht

Während eine Prognose die wahrscheinlichste Entwicklung darstellt, beschreibt ein Szenario einen möglichen Zukunftszustand unter offengelegten Annahmen. Die Leitfrage lautet deshalb nicht, was wahrscheinlich geschehen wird, sondern was unter bestimmten Bedingungen geschehen könnte. Auch von der Sensitivitätsanalyse unterscheidet sich das Vorgehen, weil nicht eine einzelne Variable verändert, sondern mehrere Einflussgrößen zu einem in sich stimmigen Zukunftsbild verbunden werden.

Dabei sind zwei Szenariotypen zu unterscheiden: Explorative Szenarien zeigen, welche Entwicklungen unter bestimmten Annahmen denkbar sind. Sie eignen sich insbesondere als Stresstest für physische Risiken. Eine physische Analyse muss eine hinreichende räumliche Auflösung aufweisen, um Hitze, Wasserverfügbarkeit oder Überflutungsrisiken abzubilden; ein globaler Temperaturpfad reicht dafür nicht aus. Normative Szenarien setzen demgegenüber ein Ziel, etwa Netto-Null-Emissionen, und beschreiben einen potenziellen Pfad dorthin. Sie machen vor allem den Anpassungsdruck einer ambitionierten Transformation sichtbar. Für physische und transitorische Risiken werden daher regelmäßig unterschiedliche Szenarien, Modelle und Datengrundlagen benötigt.

Ebenso entscheidend wie die Auswahl geeigneter Szenarien ist die Überführung der getroffenen Annahmen in konkrete Folgen für Standorte, Vermögenswerte, Lieferketten, Produkte und finanzielle Größen. Gemeinsam führen Szenarioauswahl und Wirkungsanalyse zu einer belastbaren Entscheidungsgrundlage.

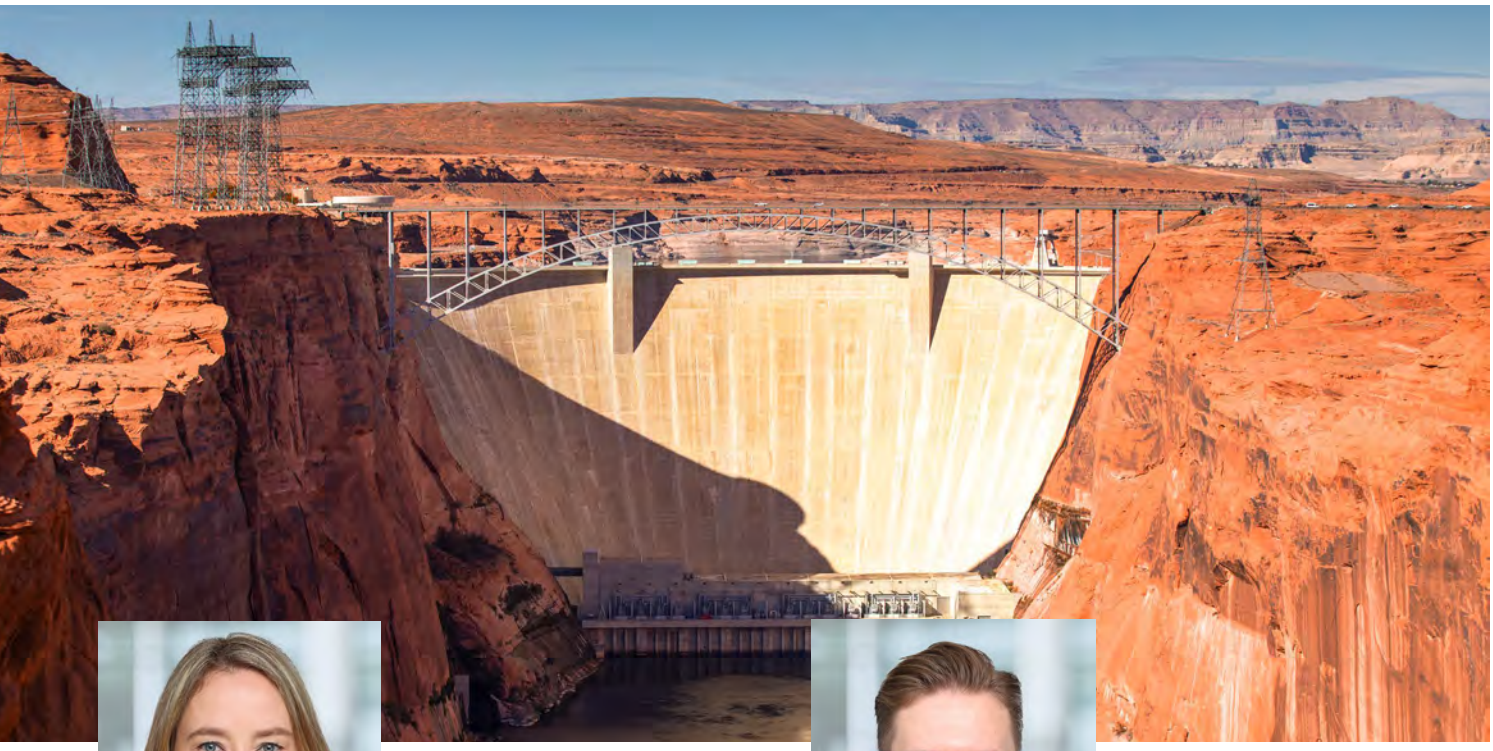
Klimaszenarien in der ESRS-Berichterstattung

Die ESRS (2026) adressieren klimabezogene Risiken in zwei aufeinander aufbauenden Angabepflichten. ESRS E1-2 verlangt Angaben zu wesentlichen physischen und transitorischen Klimarisiken, ESRS E1-3 ergänzt diese um Angaben zur Resilienz von Strategie und Geschäftsmodell. Beide beziehen relevante Teile der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette ein, erlauben aber eine risikoorientierte Eingrenzung der Untersuchungstiefe. Eine vollständige Modellierung jedes denkbaren Klimaeffekts ist indes weder praktikabel noch gefordert.

Die szenariobezogenen Angaben sind nur dann erforderlich, wenn ein Unternehmen eine solche Analyse tatsächlich verwendet. In diesem Fall ist u. a. offenzulegen, ob für physische Risiken ein Hochemissionsszenario und für transitorische Risiken ein mit dem 1,5-Grad-Ziel kompatibles Szenario herangezogen wurde. Auch ohne Klimaszenarioanalyse sind die wesentlichen Klimarisiken jedoch vollständig zu identifizieren und zu beurteilen. Unternehmen, die auf eine Szenarioanalyse verzichten, sollten deshalb dokumentieren können, auf welcher anderen Grundlage Klimarisiken identifiziert und beurteilt wurden.

Über die Berichterstattung hinaus macht eine Szenarioanalyse sichtbar, wann und über welchen Wirkungspfad ein Risiko finanzielle Folgen auslösen könnte und welche Reaktion angemessen wäre, etwa Investitionen in widerstandsfähigere Anlagen oder eine Neuausrichtung des Produktportfolios. Bei transitorischen Risiken kann die Szenarioanalyse zugleich die Grundlage für einen Transition-Plan liefern.

© 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.





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.

Fragen für Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss

Für Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss steht nicht die technische Modellierung von Klimaszenarien, sondern die Belastbarkeit der Schlussfolgerungen, die das Unternehmen daraus zieht, im Vordergrund. Die folgenden fünf Fragen helfen bei der strukturierten Auseinandersetzung:

- Welche Standorte, Vermögenswerte und Abhängigkeiten in der Wertschöpfungskette wurden einbezogen, welche nicht?
- Aus welchen Gründen wurden gerade die verwendeten Szenarien ausgewählt?
- Passen die betrachteten Zeithorizonte zur Investitionsplanung und zu den Nutzungsdauern der wesentlichen Vermögenswerte?
- Wie schlagen sich die Ergebnisse in Planungsrechnungen, Werthaltigkeitsprüfungen und im Lagebericht nieder?
- Welche Maßnahmen hat das Management aus den Ergebnissen abgeleitet?

Fazit

Die ESRS (2026) verpflichten nicht dazu, eine Klimaszenarioanalyse durchzuführen, wohl aber zu einer belastbaren Auseinandersetzung mit wesentlichen physischen und transitorischen Klimarisiken sowie der Resilienz von Strategie und Geschäftsmodell. Diese Auseinandersetzung gelingt nur, wenn Nachhaltigkeitsfunktion, Finance & Accounting, Risikomanagement und die Strategieabteilung dieselben Annahmen zugrunde legen. In einem Umfeld sich überlagernder Krisen lautet die entscheidende Frage an das Management daher nicht, welche Zukunft eintreten wird, sondern ob das Unternehmen auf mehr als eine Zukunft vorbereitet ist.

© 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.

Wie Satellitenmonitoring die Risikobewertung in Lieferketten unterstützt

Autorin: **Isabel Hochgesand**

Ferrero nutzt Satellitenbilder, Geo- und Lieferkettendaten, um die Kartierung und Überwachung von rund 230.000 Kakao-, Palmöl- und Kaffeeplantagen zu unterstützen. In Verbindung mit lokalem Fachwissen und der Zusammenarbeit mit Lieferanten stärken diese Erkenntnisse die Rückverfolgbarkeit, die Bewertung von Umweltrisiken und Beschaffungsentscheidungen.

Transparenz für komplexe Lieferketten

Risikomanagement in globalen Lieferketten bedeutet heute, sich in einem zunehmend komplexen Umfeld zu bewegen. Klimabedingte Ereignisse, Umweltbelastungen, sich verändernde regulatorische Anforderungen und die Volatilität von Märkten können Beschaffungsregionen auf unterschiedliche Weise und mit unterschiedlicher Geschwindigkeit beeinflussen. Der Zugang zu zeitnahen und verlässlichen Informationen wird daher zu einem immer wichtigeren Bestandteil von Risikobewertung und Entscheidungsprozessen.

Eine bessere Sichtbarkeit der Beschaffungsregionen kann Organisationen dabei helfen, potenzielle Risiken früher zu erkennen, Due-Diligence-Aktivitäten zu priorisieren und die Widerstandsfähigkeit von Lieferketten zu stärken. Da sich umweltbezogene und regulatorische Erwartungen weiterentwickeln, benötigen Unternehmen zunehmend Zugang zu Informationen, die ein umfassenderes Verständnis der Beschaffungsregionen mit ihren möglichen Verwundbarkeiten unterstützen.

Bei Ferrero ist dieses Engagement in einem langjährigen Prinzip verwurzelt, das intern als Sacco Conosciuto bekannt ist – sinngemäß: „wissen, was im Sack ist". Seit der Gründung des Unternehmens im Jahr 1946 steht dieses Konzept dafür, sehr genau zu verstehen, woher Zutaten stammen und wie sie produziert werden. Heute, da globale Lieferketten sich über Tausende von Kilometern erstrecken und eine Vielzahl von Akteuren einbeziehen, gewinnen Technologien, die Transparenz schaffen, zunehmend an Bedeutung.

Satellitenmonitoring im großen Maßstab

Dafür arbeitet Ferrero seit rund zehn Jahren mit zwei Technologiepartnern zusammen, um die Reichweite und Aussagekraft des Monitorings zu maximieren: Starling und Source map. Starling ist eine in Zusammenarbeit von Airbus und der Earthworm Foundation entwickelte Satellitenmonitoring-Plattform; Sourcemap ist ein führendes US-amerikanisches Unternehmen für Geodaten-Mapping.

Sourcemap verfügt gemeinsam mit Ferrero über langjährige Erfahrung in der Erfassung von Rückverfolgbarkeitsdaten. Starling liefert hochpräzise Satellitendaten zur Überwachung von Veränderungen in Anbaugebieten. Die Kombination aus Satellitenbildern und Geodaten schafft Transparenz über Beschaffungsregionen und hilft bei der Identifizierung von Umweltrisiken wie beispielsweise Entwaldung.

Heute unterstützen Sourcemap und Starling Ferrero bei der Kartierung und Überwachung von rund **230.000 Plantagen** für drei wichtige Rohstoffe: Kakao, Palmöl und Kaffee.

Die über die Plattform gewonnenen Informationen tragen zur Verbesserung der Rückverfolgbarkeit bei und erleichtern die Einhaltung neuer regulatorischer Anforderungen, darunter die **EU-Verordnung über entwaldungsfreie Lieferketten (EUDR).**

© 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.



Durch das großflächige Monitoring entsteht ein umfassenderes Verständnis der Gebiete, in denen diese Rohstoffe angebaut werden – eine wertvolle Informationsquelle für verantwortungsvolle Beschaffung und die Bewertung von Umweltrisiken.

Von Satellitendaten zu fundierten Entscheidungen

Der Nutzen des Satellitenmonitorings besteht nicht allein in der Datenerhebung, sondern vor allem darin, wie die gewonnenen Erkenntnisse genutzt werden.

Satellitenbilder und Geodaten können Veränderungen in Anbaugebieten sichtbar machen, die einer genaueren Untersuchung bedürfen. Werden potenzielle Risiken erkannt, werden diese Informationen mit weiteren verfügbaren Daten sowie mit lokalem Wissen abgeglichen, um den Kontext besser zu verstehen und geeignete Maßnahmen abzuleiten.

Je nach Situation kommen folgende Maßnahmen infrage:

- Weiterführende Analysen
- Austausch mit Lieferanten
- Zusammenarbeit mit lokalen Partnern
- Vor-Ort-Besuche, um ein besseres Verständnis der landwirtschaftlichen Bedingungen und Praktiken zu gewinnen

Ziel ist es nicht nur, potenzielle Risiken zu identifizieren und anzugehen, sondern auch, Informationen zu verifizieren, die zugrunde liegenden Ursachen zu verstehen und Folgemaßnahmen dort zu priorisieren, wo sie die größte Wirkung entfalten können.

Durch die Kombination von satellitengestützten Erkenntnissen mit lokalem Fachwissen entsteht ein umfassenderes Bild der Situation in den Beschaffungsregionen. So können große Mengen an Geodaten in praxisnahe Erkenntnisse übersetzt werden, die Rückverfolgbarkeit, Umweltrisikobewertungen und Beschaffungsentscheidungen unterstützen.

© 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.



Isabel Hochgesand ist Chief Procurement & Hazelnut Company Officer bei Ferrero. In dieser Funktion verantwortet sie die globalen Einkaufsaktivitäten des Unternehmens und leitet die gesamte Wertschöpfungskette der Ferrero Hazelnut Company. Bevor sie 2023 zu Ferrero kam, bekleidete sie verschiedene leitende Führungspositionen bei Beiersdorf und Procter & Gamble. Dort sammelte sie umfassende internationale Erfahrung in den Bereichen Einkauf, Supply Chain Management und Business Transformation.

Unterstützung von Risikobewertung und Szenarioplanung

Über das Monitoring aktueller Bedingungen hinaus ermöglichen Geodaten ein besseres Verständnis langfristiger Entwicklungen in den Anbaugebieten.

In Kombination mit weiteren Informationsquellen und lokalem Fachwissen können diese Erkenntnisse Unternehmen bei der Einschätzung helfen, wie sich Umweltveränderungen langfristig auf Anbaugebiete auswirken könnten. Satellitenmonitoring ist dabei nur ein Baustein der Entscheidungsfindung, bietet jedoch eine zusätzliche Transparenzebene, die Priorisierung, Vorbereitung und widerstandsfähigere Beschaffungsstrategien unterstützt.

Für Unternehmen mit internationalen Agrarlieferketten kann diese breitere Perspektive dazu beitragen, aufkommende Risiken frühzeitig zu erkennen und fundiertere Entscheidungen zu treffen.

Technologie und lokales Fachwissen verbinden

So wertvoll Satellitenmonitoring auch ist: Technologie allein liefert kein vollständiges Bild.

Viele Regionen, aus denen Kakao, Palmöl und Kaffee bezogen werden, besitzen sowohl ökologische als auch soziale Bedeutung. Sie beherbergen wertvolle Ökosysteme und sichern zugleich den Lebensunterhalt lokaler Gemeinschaften. Veränderungen in diesen Gebieten lassen sich nur durch die Kombination verlässlicher Daten mit lokaler Expertise verstehen.

Ferrero arbeitet deshalb eng mit Technologieexperten, Analysten, Lieferanten und lokalen Partnern zusammen, um Informationen einzuordnen und geeignete Maßnahmen zu unterstützen. Die Verknüpfung von Satellitendaten mit lokalem Engagement hilft sicherzustellen, dass Entscheidungen sowohl auf umfassender Transparenz als auch auf den tatsächlichen Gegebenheiten vor Ort basieren.

Mehr Resilienz durch bessere Transparenz

Angesichts sich kontinuierlich verändernder Lieferketten wächst die Bedeutung verlässlicher Informationen. Technologien wie Satellitenmonitoring schaffen wertvolle Transparenz über Anbaugebiete und helfen Unternehmen, Umweltbedingungen besser zu verstehen und ihre Anstrengungen hinsichtlich der Rohstoff-Rückverfolgbarkeit weiter auszubauen.

Entscheidend ist jedoch, Daten in wirksames Handeln zu übersetzen. Dies gelingt nur durch die Zusammenarbeit von Lieferanten, lokalen Partnern, Analysten und Nachhaltigkeitsexperten, die Informationen im richtigen Kontext interpretieren können.

Auch wenn die heute verfügbaren Technologien grundlegend anders sind als früher, bleibt das Ziel unverändert: Es gilt zu verstehen, woher Rohstoffe stammen und wie sie produziert werden. Satellitenmonitoring und Geodatenanalysen helfen Ferrero dabei, das Prinzip des **Sacco Conosciuto** in die heutige Zeit zu übertragen: Erhöhte Transparenz fließt in konkrete Maßnahmen ein und ermöglicht fundierte Entscheidungen in einer zunehmend komplexen und vernetzten Welt.

© 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.



Resilienz-KPIs: Wie Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung die Krisenfestigkeit von Geschäftsmodellen sichtbar machen können

Autor: **Dr. Mark Uschkurat**

Ein praxisorientierter Ansatz für Vorstand und Aufsichtsrat

Kernthese: Resilienz ist keine einzelne Kennzahl. Erst das Zusammenspiel der beobachtbaren Resilienz mit ihren Treibern auf Grundlage quantitativer und qualitativer Informationen aus der Unternehmensberichterstattung macht die Krisenfestigkeit eines Unternehmens sichtbar.



Dr. Mark Uschkurat, WP/StB, ist Senior Manager im Bereich Audit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Prüfung von Jahres- und Konzernabschlüssen internationaler kapitalmarktorientierter Unternehmen. Gegenstand seiner berufsbegleitenden Promotion an der Helmut-Schmidt-Universität/ Universität der Bundeswehr Hamburg war die Abbildung der organisationalen Resilienz in der Rechnungslegung.

Warum klassische KPIs zu kurz greifen

Unternehmen steuern ihre Geschäftstätigkeit anhand finanzieller und nichtfinanzieller Kennzahlen. Umsatzwachstum, EBIT-Marge, Free Cashflow, Eigenkapitalquote oder Nettoverschuldung informieren über Ertragskraft und finanzielle Stabilität. Sie zeigen jedoch nur begrenzt, wie gut ein Geschäftsmodell unerwartete Ereignisse wie Krisen und längerfristige Entwicklungen wie Marktveränderungen verkraftet und sich an veränderte Rahmenbedingungen anpasst. Resilienz umfasst deshalb die Fähigkeit, kritische Ereignisse und Entwicklungen zu antizipieren, ihre Auswirkungen zu bewältigen und Geschäftsmodell, Strategie und operative Prozesse anschließend anzupassen.

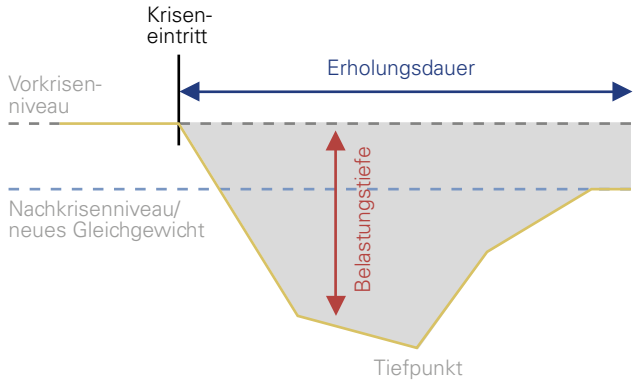
Zwei Perspektiven auf die Resilienz eines Unternehmens

Aus der Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung lassen sich zwei komplementäre Perspektiven ableiten (siehe Abbildung 1). Die **beobachtbare Resilienz** zeigt ex post, wie stark ein Unternehmen von einer Krise getroffen wurde und wie schnell es zu einem stabilen Zustand zurückkehren konnte. Die **Resilienztreiber** richten den Blick demgegenüber auf die Ursachen der Krisenfestigkeit und beleuchten diese vor, während und nach einer Krise. Sie zeigen, wie Unternehmensressourcen, organisatorische Strukturen und Fähigkeiten des Unternehmens aufgebaut und eingesetzt werden, um negative Ereignisse und Entwicklungen zu antizipieren, zu bewältigen und sich anschließend an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.

© 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.

Abbildung 1: Beobachtbare Resilienz und Resilienztreiber

1. Beobachtbare Resilienz
Ex post: Wie stark und wie lange wirkt eine Krise?



- **Belastungstiefe**
  Maximale Abweichung vom Vorkrisenniveau
- **Erholungsdauer**
  Zeit vom Kriseneintritt bis zur Stabilisierung
- **Resilienzfläche**
  Kumulierte Abweichung vom Referenzniveau
- **Neues Gleichgewicht**
  Nachkrisenniveau im Vergleich zum Vorkrisenniveau

2. Resilienztreiber
Was macht das Unternehmen resilient?

1. **Antizipation**
   Risiken erkennen – Szenarien – Prognosen
2. **Bewältigung**
   Reagieren – Prozesse sichern – Kommunizieren
3. **Anpassung**
   Lernen – Strategie und Geschäftsmodell anpassen

Treiber:
Ressourcen – Organisation – Fähigkeiten

Gesamtbeurteilung der Belastbarkeit und Anpassungsfähigkeit

1. Beobachtbare Resilienz:
Wie stark und wie lange wirkt eine Krise?
Die beobachtbare Resilienz lässt sich anhand des zeitlichen Verlaufs rechnungslegungsbezogener Größen beurteilen. Ausgangspunkt ist ein belastbares Referenzniveau (sogenanntes Vorkrisenniveau), etwa für Umsatz, EBIT oder operativen Cashflow. Nach Eintritt einer Krise können die Belastungstiefe, die Dauer bis zum Tiefpunkt und die Erholungsdauer, verstanden als Zeit vom Kriseneintritt bis zum Erreichen eines stabilen Zustands bzw. eines neuen Gleichgewichts (Nachkrisenniveau), beobachtet werden. Ein zusammenfassender Indikator ist die Resilienzfläche als kumulierte Abweichung vom Referenzniveau. Zu berücksichtigen ist zudem, ob das Unternehmen nach der Krisenbewältigung zum ursprünglichen Niveau zurückkehrt, dauerhaft darunter verbleibt oder nach einer Anpassung ein höheres Leistungsniveau erreicht. Damit lässt sich die Krisenwirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage systematisch erfassen (siehe Tabelle 1).

Diese Perspektive zeigt, was passiert ist und inwieweit das Unternehmen von der Krise betroffen war. Sie erklärt jedoch nicht, warum sich ein Unternehmen resilient zeigen konnte. Dabei ist insbesondere zu berücksichtigen, dass eine positive Geschäftsentwicklung nach Kriseneintritt auch auf eine geringere geschäftsmodellbedingte Betroffenheit, positive Sondereffekte, Glück oder Zufall zurückzuführen sein kann. Deshalb ist die beobachtbare Resilienz stets um eine ursachenbezogene Perspektive zu ergänzen. Diese richtet den Blick auf die konkreten Resilienztreiber, die dazu beigetragen haben, eine Krise zu antizipieren, zu bewältigen und sich anschließend an diese anzupassen.

2. Resilienztreiber:
Was macht das Unternehmen resilient?
Die Analyse der Resilienztreiber öffnet die Blackbox zwischen den vorhandenen Rahmenbedingungen des Unternehmens und dem später beobachtbaren Ausmaß und Verlauf der Krisenauswirkungen. Die Treiber wirken in den Phasen Antizipation, Bewältigung und Anpassung. Innerhalb dieser Phasen greifen Unternehmensressourcen, organisatorische Strukturen und Fähigkeiten des Unternehmens ineinander. Ihre Ausprägung kann anhand quantitativer Kennzahlen und qualitativer Reifegradkriterien beurteilt werden. →

© 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.

Tabelle 1: Quantitative KPIs der beobachtbaren Resilienz

KPI	Beispielhafte Ausgestaltung	Informationsquelle
Belastung der Vermögenslage	Wertminderungen, Vorratsabwertungen und Forderungsausfälle	Bilanz und Anhang
Belastung der Finanzlage	Rückgang des operativen Cashflows, Liquiditätsabfluss	Kapitalflussrechnung
Belastung der Ertragslage	Rückgang von Umsatz, EBIT oder EBITDA	GuV
Belastungstiefe	Maximale Abweichung vom Vorkrisenniveau	Mehrperiodenberichterstattung
Erholungsdauer	Zeit vom Kriseneintritt bis zur Stabilisierung	Mehrperiodenberichterstattung
Resilienzfläche	Kumulierte Abweichung vom Referenzniveau	Zeitreihe aus Finanzinformationen
Neues Gleichgewicht	Vergleich des Nachkrisenniveaus zum Vorkrisenniveau	Jahres- bzw. Konzernabschluss und Prognoseberichterstattung im (Konzern-)Lagebericht

Quantitative Resilienz-KPIs

Quantitative Resilienz-KPIs spiegeln insbesondere die verfügbaren Ressourcen wider, auf die ein Unternehmen zur Antizipation und Bewältigung von Krisen sowie zur anschließenden Anpassung zurückgreifen kann. Dabei kommt den finanziellen Ressourcen eine besondere Bedeutung zu: Liquide Mittel und Eigenkapital können negative Krisenauswirkungen absorbieren oder zumindest abfedern. Ihre Ausprägung lässt sich anhand von Bestandsgrößen sowie relativen Kennzahlen wie Eigenkapitalquote und Verschuldungsgrad beurteilen. Ergänzende Angaben zu verfügbaren Kreditlinien, Finanzierungslaufzeiten und Spielräumen bei der Einhaltung von Kreditvereinbarungen (sogenannte Covenants) können Hinweise auf den finanziellen Handlungsspielraum im Krisenfall geben. Ergänzend können finanzielle Leistungsindikatoren wie EBITDA, Return on Equity oder Return on Assets herangezogen werden.

Darüber hinaus lassen sich personelle und innovative Ressourcen durch Kennzahlen wie Mitarbeiterzahl, Personalaufwand, Fluktuationsquote, Weiterbildungsintensität, Quote der Forschungs- und Entwicklungsausgaben, Investitionsquote, Umsatzanteil neuer Produkte sowie Investitionen in Transformationsprozesse und die Zukunft operationalisieren. Auch die Entwicklung von Vorräten, Working Capital und Investitionen kann Hinweise darauf geben, in welchem Umfang Ressourcen zur Verfügung stehen, um auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren und zukünftige Entwicklungen aktiv mitzugestalten.

Qualitative Resilienz-KPIs

Qualitative Resilienztreiber manifestieren sich hingegen vor allem in Organisationsstrukturen und Fähigkeiten eines Unternehmens, um Krisen zu antizipieren, zu bewältigen und sich an diese anzupassen. Dabei ergänzen sie die quantitative Ressourcenperspektive und tragen dazu bei, die Ursachen der Resilienz eines Unternehmens beurteilbar zu machen.

Die **Antizipationsfähigkeit** eines Unternehmens zeigt sich insbesondere darin, wie das Unternehmen negative Ereignisse und Entwicklungen frühzeitig erkennt und verarbeitet. Relevante Beurteilungskriterien sind die Abdeckung strategischer und operativer Risiken, die Aktualität der Risikoinventur, die Nutzung von Szenarioanalysen und Stresstests, klar definierte Risikoverantwortlichkeiten sowie die Verknüpfung von Risikomanagement, Planung und Steuerung. Auch die Prognosegüte und die Aktualisierungszeit nach wesentlichen Veränderungen können Anhaltspunkte dafür geben, wie verlässlich und zeitnah das Unternehmen Veränderungen einschätzt.

© 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.

Abbildung 2: Resilienz-KPI-Cockpit entlang des Resilienzprozesses

Zwei Perspektiven auf die Resilienz eines Unternehmens

Phasenübergreifende Ressourcen
finanzielle Ressourcen – personelle Ressourcen – innovative Ressourcen

Antizipation früh erkennen	**Bewältigung** handlungsfähig bleiben	**Anpassung** lernen und erneuern
Quantitativ • Eigenkapitalquote • Covenant-Puffer • F&E- und Investitionsquote	**Quantitativ** • Umsatz • EBIT • Liquiditätsreichweite	**Quantitativ** • Transformationsinvestitionen • Umsatzanteil neuer Produkte • Weiterbildungsintensität
Qualitativ • Risikoabdeckung • Szenario- und Stresstest-Reife • Prognosegüte • Aktualisierungszeit nach wesentlichen Veränderungen	**Qualitativ** • BCM-/Notfallplan-Reife • Krisenkommunikation • Maßnahmenumsetzung	**Qualitativ** • Reifegrad der strategischen Reviews • Umsetzungsgrad beschlossener Lessons-Learned-Maßnahmen • Geschäftsmodellanpassung

Berichtsquellen: Abschluss · Lagebericht · Nachhaltigkeitsberichterstattung · interne Steuerung

Beispielhafte Zuordnung: Ressourcen wirken phasenübergreifend; einzelne Indikatoren können mehreren Phasen dienen.

Die **Bewältigungsfähigkeit** betrifft den Umgang des Unternehmens mit einer Krise. Sie wird unter anderem durch klare Verantwortlichkeiten und Eskalationswege, die Reaktionsgeschwindigkeit, die Verfügbarkeit belastbarer Kriseninformationen, getestete Notfall- und Wiederanlaufpläne, alternative Handlungsoptionen sowie die Umsetzung beschlossener Maßnahmen bestimmt. Auch die Fähigkeit, kritische Prozesse aufrechtzuerhalten und zielgerichtet mit Beschäftigten, Kunden, Lieferanten und weiteren Stakeholdern zu kommunizieren, kann als Resilienztreiber berücksichtigt werden.

Die **Anpassungsfähigkeit** zeigt sich schließlich darin, ob ein Unternehmen Erfahrungen aus der Krise aufgreift und in die Weiterentwicklung seiner Strukturen und seines Geschäftsmodells überführt. Beurteilungskriterien sind insbesondere der Reifegrad der strategischen Reviews, die systematische Auswertung von Lessons Learned, der Umsetzungsgrad beschlossener Lessons-Learned-Maßnahmen, Anpassungen operativer Prozesse sowie die Weiterentwicklung von Strategie, Geschäftsmodell und Wertschöpfungsstrukturen.

Nachhaltigkeitsberichterstattung als Resilienzbaustein

Nachhaltigkeit ist nicht mit Resilienz gleichzusetzen. Eine nachhaltige Geschäftsausrichtung kann jedoch die Wahrnehmung langfristiger Veränderungen, stabile Stakeholderbeziehungen und die Anpassungsfähigkeit des Geschäftsmodells unterstützen. Relevante Kennzahlen und Informationen sind etwa die Exposition gegenüber Klimarisiken, Energieverbrauch und Energiemix, Energie- und Ressourcenabhängigkeiten, THG-Emissionen und CO_2-Intensitäten, nachhaltigkeitsbezogene Investitionen und Transformationsaufwendungen, Konzentrationen und Abhängigkeiten in der Lieferkette, Mitarbeiterbindung und Qualifikationsentwicklung sowie die erwarteten finanziellen Auswirkungen wesentlicher Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen.

© 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.

Vom Kennzahlenkatalog zum Resilienz-Cockpit

Für die Praxis empfiehlt sich kein universeller Gesamtscore. Zweckmäßiger ist ein mehrdimensionales Resilienz-Cockpit, das die beobachtbare Resilienz mit ihren quantitativen und qualitativen Treibern verbindet. Die verfügbaren Ressourcen eines Unternehmens wirken dabei regelmäßig phasenübergreifend, während sich Antizipations-, Bewältigungs- und Anpassungsfähigkeit als unterschiedliche, aber miteinander verbundene Unternehmensfähigkeiten beurteilen lassen. Qualitative Kriterien können ergänzend auf einer Reifegradskala (z. B. Skala 1 bis 5) bewertet werden, um Stärken, Schwächen und Entwicklungsfortschritte sichtbar zu machen.

Weiterentwicklung durch Gesetzgeber und Unternehmen

Der Gesetzgeber sollte nicht primär einen weiteren standardisierten KPI-Katalog oder eine isolierte Resilienzberichterstattung vorgeben. Zielführender wäre es, die Verknüpfung der bereits vorhandenen Angaben in der Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung zu stärken. Dies betrifft insbesondere die Verbindung von Risikotragfähigkeit und Gesamtrisikoposition, Szenario- und Sensitivitätsanalysen, Leistungsindikatoren und Prognosen, Risikobewältigungsmaßnahmen, erwarteten finanziellen Auswirkungen von Nachhaltigkeitsrisiken sowie Anpassungen von Strategie und Geschäftsmodell. Bei unternehmensindividuell definierten oder aus mehreren Berichtsquellen abgeleiteten Kennzahlen sollten Berechnung, Bezugsgrößen und Überleitung nachvollziehbar dargestellt werden.

Unternehmenslenker sollten die für die interne Planung, das Risikomanagement und Investitionsentscheidungen verwendeten Informationen konsistent mit der externen Berichterstattung verknüpfen. Ein Resilienz-Cockpit kann hierfür als Ordnungsrahmen dienen, ohne dass sämtliche darin enthaltenen Kennzahlen zu bedeutsamen Leistungsindikatoren oder verpflichtenden Lageberichtsangaben werden. Entscheidend ist vielmehr, dass die Auswahl der Indikatoren dem Geschäftsmodell, den wesentlichen Risiken und Chancen sowie der internen Steuerung entspricht und Veränderungen über mehrere Berichtsperioden nachvollziehbar werden.

Fazit

Die Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung enthält bereits zahlreiche Informationen, anhand derer die Resilienz eines Unternehmens beurteilt werden kann. Die Herausforderung liegt weniger im Fehlen einzelner Kennzahlen als in der fragmentierten Verteilung der Informationen innerhalb der Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung. Eine Beurteilung der Resilienz erfordert zwei Perspektiven: Die beobachtbare Resilienz zeigt, wie stark ein Unternehmen durch eine Krise belastet wird und wie schnell es sich davon erholt. Die Resilienztreiber umfassen demgegenüber die Unternehmensressourcen, organisatorischen Strukturen und Fähigkeiten, die zur Antizipation und Bewältigung von Krisen sowie zur anschließenden Anpassung erforderlich sind.

Ein mehrdimensionales Resilienz-Cockpit kann diese Informationen systematisch zusammenführen und ihre Entwicklung über mehrere Perioden sichtbar machen. Dabei ersetzt das Cockpit weder die unternehmensindividuelle Steuerung noch die gesetzlichen Berichtspflichten und führt nicht zu einer einzelnen neuen Resilienzkennzahl. Es schafft vielmehr eine strukturierte Perspektive auf die Belastbarkeit, Handlungsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit des Geschäftsmodells und kann dadurch die Entscheidungsgrundlage für Vorstand, Aufsichtsrat und externe Berichtsadressaten verbessern.

© 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.

Aufsichtsrat in unsicheren Zeiten: Krisenfrüherkennung wird zur zentralen Überwachungsaufgabe

Autoren: **Florian Rieser** und **Benjamin Satiane**

Geopolitische Spannungen, volatile Kapitalmärkte und eine beschleunigte Transformation setzen Unternehmen immer stärker unter Druck. In einem zunehmend anspruchsvollen Umfeld verändern sich auch die Erwartungen an den Aufsichtsrat. Gerät ein Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten, verdichtet sich die allgemeine Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats zu der Pflicht, Krisenfrühindikatoren kritisch zu hinterfragen. In besonderen Situationen kann dies bis zur Einrichtung eines Sanierungsausschusses reichen, der die Maßnahmen zur Krisenbewältigung engmaschig überwacht.

Verschärfte Überwachungspflichten – schon im Vorfeld einer Krise

Krisenfrüherkennung ist keine neue Anforderung an die Aufsichtsorgane. Der Vorstand ist verpflichtet, geeignete Maßnahmen zur Früherkennung bestandsgefährdender Entwicklungen zu treffen; bereits 1998 wurde diese Pflicht durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) in § 91 Abs. 2 AktG ausdrücklich gesetzlich verankert.

Mit § 1 StaRUG wurde diese Pflicht 2021 rechtsformübergreifend präzisiert: Geschäftsleiter haftungsbeschränkter Unternehmen müssen Risiken fortlaufend erkennen, gegensteuern und die Überwachungsorgane unverzüglich informieren. Auch wenn diese Pflichten unmittelbar die Geschäftsleitung (hier den Vorstand) treffen, wirken sie sich auf die Intensität der Überwachung durch den Aufsichtsrat aus.

Für den Aufsichtsrat bedeutet das: Seine Überwachungspflicht intensiviert sich, sobald sich Anzeichen einer Krise verdichten. Kontrolldichte, Sitzungsfrequenz und Tiefe der Berichterstattung müssen mitwachsen. Die Berichterstattung gegenüber dem Aufsichtsrat ist grundsätzlich eine Bringschuld des Vorstands. Ist sie unzureichend, darf der Aufsichtsrat nicht passiv bleiben. Er muss die Informationen aktiv einfordern, die er für eine sachgerechte Überwachung benötigt. Je konkreter die Krisenanzeichen werden, desto weniger darf sich der Aufsichtsrat mit einer lediglich plausibilisierenden Kenntnisnahme der Vorstandsberichte begnügen.

Wer als Aufsichtsrat in der Krise passiv bleibt, geht dabei ein zunehmend spürbares persönliches Haftungsrisiko ein. Verfügt der Aufsichtsrat nicht über ausreichend Erfahrung im Umgang mit Krisensituationen, empfiehlt es sich, externe Unterstützung hinzuzuziehen. Das Gesetz gibt dem Aufsichtsrat explizit das Recht, den Rat von Sachverständigen einzuholen (§ 111 Abs. 2 S. 2 AktG). Bei komplexen rechtlichen, technischen oder wirtschaftlichen Sachverhalten, die nicht aus eigener Sachkunde bewertet werden können, sollte er davon zur Vermeidung persönlicher Haftung unbedingt Gebrauch machen.

© 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.

Frühwarnindikatoren gezielt einfordern

Wirksame Krisenfrüherkennung stützt sich auf zwei ergänzende Ebenen:

- Qualitative Indikatoren zeigen frühzeitig, wo sich strukturelle Veränderungen abzeichnen.
- Quantitative Indikatoren machen deren wirtschaftliche Auswirkungen messbar.

Im Blick zu behalten sind insbesondere die Tragfähigkeit von Strategie und Geschäftsmodell, Veränderungen im wirtschaftlichen und regulatorischen Umfeld, Signale aus dem Verhalten zentraler Stakeholder wie Banken, Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden sowie die Stabilität von Management und Governance.

Quantitative Frühwarnindikatoren machen die Auswirkungen qualitativer Entwicklungen sichtbar und schaffen die Grundlage für belastbare Entscheidungen. Dabei gilt es, verschiedene Ebenen zu adressieren:

Mittelfristige Unternehmensplanung
Die Planung bildet das Fundament der Krisenfrüherkennung. Sie muss Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage integriert abbilden und regelmäßig – in der Praxis häufig monatlich und szenariofähig – fortgeschrieben werden, soweit dies zur frühzeitigen Erkennung bestandsgefährdender Entwicklungen erforderlich ist. Umfang und Tiefe richten sich nach Größe, Komplexität und Situation des Unternehmens.

Zwar verfügen Unternehmen typischerweise über eine Planung. Diese ist jedoch häufig primär ertragsorientiert, bildet lediglich Jahreswerte ab und endet bei Ergebnisgrößen wie dem EBIT. Bei einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage einer AG verschiebt sich der Fokus von Ergebnisgrößen klar in Richtung von Liquiditätskennzahlen. Eine vollständig integrierte Unternehmensplanung, die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage konsistent miteinander verknüpft, unterjährige Verläufe darstellt und das notwendige Detail (z. B. Gesellschaften, Profit Center, Regionen) aufweist, ist oft nicht vorhanden. Dadurch können die Auswirkungen bestehender Risiken auf die Liquidität, die Investitionsspielräume, die Einhaltung von Covenants und letztlich auf den Fortbestand des Unternehmens lange verborgen bleiben.

13-Wochen-Liquiditätsplanung
Sobald sich die Lage zuspitzt, wird der kurzfristige Cashflow zum entscheidenden Steuerungsinstrument. Eine rollierende, wöchentlich fortgeschriebene 13-Wochen-Planung schafft Transparenz über Zahlungsströme, Engpässe und Handlungsspielräume – und ist Grundlage jedes belastbaren Dialogs mit Finanzierungspartnern. Zudem dient sie als Frühwarnsystem für eine drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, die nach § 15a InsO eine Pflicht zur unverzüglichen Stellung eines Insolvenzantrags auslösen.

Kennzahlen zur Früherkennung
Der Aufsichtsrat sollte auf ein verdichtetes Set an KPIs bestehen, das strukturelle Verschiebungen sichtbar macht, bevor sie in der Ergebnisrechnung ankommen. Als etablierter Referenzrahmen dienen die im IDW S 6 empfohlenen Liquiditäts-, Ertrags- und Vermögenskennzahlen, die typischerweise auch von Finanzierern gefordert werden. Besonders relevant sind:

- **Liquiditätsreichweite:** Zeigt, wie lange die verfügbaren Mittel bei aktueller Auszahlungsstruktur reichen – der unmittelbarste Indikator für Handlungsdruck.
- **Covenant-Auslastung:** Zeigt den Abstand zu vertraglich vereinbarten Schwellenwerten und ermöglicht es, drohende Covenant-Verletzungen frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten.
- **Working-Capital-Kennzahlen:** Signalisieren operative Verschiebungen anhand von Days Sales Outstanding, Days Payable Outstanding und der Vorratsreichweite, oft bevor sie ergebniswirksam werden.
- **EBITDA-Marge und Plan-Ist-Abweichungen:** Helfen zu beurteilen, ob Ergebnisverfehlungen vorübergehender Natur sind oder auf eine strukturelle Veränderung der Geschäftsgrundlage hindeuten.
- **Verschuldungsgrad (Leverage):** Ist eine zentrale Kennzahl für die Beurteilung der Refinanzierungsfähigkeit und des finanziellen Handlungsspielraums.

Fazit

Krisenfrüherkennung ist primär Aufgabe der Geschäftsleitung. Der Aufsichtsrat trägt jedoch die Verantwortung dafür, die Angemessenheit und Wirksamkeit der hierfür eingerichteten Systeme zu überwachen. Je konkreter sich Krisensignale verdichten, desto höher sind die Anforderungen an Kontrolldichte, Informationsversorgung und Reaktionsgeschwindigkeit.

Wer qualitative Warnsignale ernst nimmt, eine integrierte Unternehmensplanung sowie aussagekräftige KPIs einfordert und bei Informationsdefiziten aktiv nachfasst, schafft die Grundlage für rechtzeitiges Handeln und reduziert zugleich persönliche Haftungsrisiken. Denn in der Krise werden Zeit, Handlungsoptionen und Vertrauen zu knappen Ressourcen. Sie lassen sich nur bewahren, wenn Vorstand und Aufsichtsrat ihre jeweils eigenen Aufgaben frühzeitig, konsequent und abgestimmt wahrnehmen.

© 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.

QUELLENHINWEIS

Gesetzliche Grundlagen

1. § 91 Abs. 2 AktG i.d.F. des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 27.4.1998, BGBl. I S. 786.
2. § 1 Abs. 1 StaRUG (Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen) vom 22.12.2020, BGBl. I S. 3256.
3. § 15a InsO (Insolvenzantragspflicht)
4. § 15b InsO (Zahlungsverbot bei Insolvenzreife) i.d.F. des SanInsFoG vom 22.12.2020.
5. §§ 100 Abs. 5, 107 Abs. 4 AktG i.d.F. des Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetzes (FISG) vom 3.6.2021, BGBl. I S. 1534.

Fachliche Standards

6. IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6), insbesondere Tz. 84 f. sowie FAQ Tz. 7.4 zu Liquiditäts-, Ertrags- und Vermögenskennzahlen.

Rechtsprechung zur Aufsichtsratshaftung

7. BGH, Urteil vom 14.10.2025 – II ZR 78/24, WM 2025, 2227 (Pflicht des Aufsichtsrats zur aktiven Einforderung von Informationen; besprochen in ACQ I/2026, S. 80 f.).
8. LG München I, Teilurteil vom 5.9.2024 – 5 HK O 17452/21 (Wirecard: Pflicht zur Verschärfung von Zustimmungsvorbehalten bei Regelverstößen des Vorstands; besprochen in ACQ III/2025, S. 66 ff.).
9. LG München I, Urteil vom 10.12.2013 – 5 HK O 1387/10 („Neubürger"; Grundsatzentscheidung zur Organhaftung und Compliance-Verantwortung).
10. OLG Stuttgart, Urteil vom 29.2.2012 – 20 U 3/11, AG 2012, 298 („Piëch"; Sorgfaltspflichtverletzung eines Aufsichtsratsmitglieds, das sich in einer komplexen Finanzfrage mangels eigener Sachkunde auf Angaben des Vorstands verlassen hatte).



Florian Rieser ist Partner bei KPMG und verantwortlich für den Bereich Turnaround & Restructuring sowie Mitglied im IDW Fachausschuss für Sanierung & Insolvenz. Seit über 23 Jahren berät er Unternehmen und Aufsichtsräte in Krisensituationen sowie bei der Krisenprävention.



Benjamin Satiane ist Senior Manager im Bereich Turnaround & Restructuring bei KPMG. Seit zehn Jahren berät er Unternehmen und deren Stakeholder in Krisensituationen und im transaktionsnahen Umfeld.



© 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.



Die Architektur der Resilienz

Autor: **Matthias Kaut**

Warum krisenfeste Wertschöpfung auch eine Frage von Tax und Transfer Pricing ist



Matthias Kaut ist Partner bei KPMG und auf internationale Verrechnungspreise spezialisiert. Er begleitet Unternehmen bei der steuerlichen Gestaltung und Umsetzung veränderter Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsstrukturen. Sein besonderes Augenmerk gilt dem Zusammenspiel von operativer Realität, Unternehmenssteuerung und steuerlicher Konsistenz.

Resilienz entscheidet sich vor der Krise

Krisenmanagement ist unverzichtbar. Aber es beginnt spät. Wenn Unternehmen über Resilienz sprechen, denken viele zunächst an Krisenstäbe, Notfallpläne oder Szenarioanalysen. Das ist nachvollziehbar: Jede Krise verlangt schnelle Reaktion, klare Verantwortlichkeiten und belastbare Entscheidungsprozesse. Für sich genommen greift dieser Blick jedoch zu kurz.

Unternehmen bleiben unter Druck häufig deshalb handlungsfähig, weil sie schon vorher die richtigen strukturellen Entscheidungen getroffen haben – etwa bei ihren Lieferketten, ihrer Marktpräsenz oder ihren Steuerungsmodellen.

Resilienz ist daher nicht nur Reaktions- oder Improvisationsfähigkeit. Sie entsteht in erheblichem Maße in der Architektur des Unternehmens.

Häufig legen akute, extern ausgelöste Krisen Schwächen offen, die bereits zuvor angelegt waren. Krisenfestigkeit hängt dann davon ab, wo Wertschöpfung stattfindet, wie Lieferketten organisiert sind und wie Entscheidungsrechte zwischen zentralen, regionalen und lokalen Einheiten verteilt sind. Wie belastbar diese Struktur ist, zeigt sich erst im Ernstfall – entschieden wird darüber aber schon vorher.

In der Unternehmenspraxis wiederholen sich dabei fünf Handlungsfelder, in denen genau diese Weichen gestellt werden.

© 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.



Fünf wiederkehrende Managementsituationen

Diese Weichenstellungen erfolgen in aller Regel nicht in der Krise selbst, sondern in den Jahren davor – meist aus Wachstums-, Kosten-, Regulierungs- oder Marktzugangsgründen. Fünf Handlungsfelder tauchen dabei besonders häufig auf.

Erstens ordnen Unternehmen **Lieferketten und Produktionsnetzwerke** neu. Kosten und Skaleneffekte bleiben wichtig, werden aber um Versorgungssicherheit und Reaktionsfähigkeit ergänzt. Nearshoring, zusätzliche Produktionskapazitäten oder alternative Beschaffungsquellen können Abhängigkeiten verringern. Sie erhöhen jedoch möglicherweise Komplexität und Kapitalbindung. Resilienz verlangt deshalb nicht maximale Redundanz, sondern eine bewusste Balance von Effizienz und Robustheit.

Zweitens gewinnt **lokale Präsenz** an Bedeutung. Regulatorische Anforderungen oder veränderte Kundenerwartungen machen vielerorts eine reale Verankerung im Markt erforderlich. Lokale Einheiten oder Joint Ventures sichern dann nicht nur den Vertrieb, sondern auch Genehmigungen und Behördenzugang. Zugleich schaffen sie zusätzliche Fixkosten und neue Abhängigkeiten.

Drittens verändern Unternehmen ihre **Erlöslogik.** Aus dem einmaligen Produktverkauf entstehen Service- oder Verfügbarkeitsmodelle. Wartung, Software oder Performance-Zusagen machen Erlöse planbarer und Kundenbindungen enger. Wer Verfügbarkeit verspricht, muss dafür jedoch Ressourcen, Finanzierung und Risiken über den gesamten Lebenszyklus hinweg beherrschen.

Viertens wird **Procurement** strategisch. Der Zugang zu kritischen Inputs und Lieferantenkapazitäten entscheidet zunehmend über Wachstum und Lieferfähigkeit. Wer Kapazitäten reserviert oder gezielt Lieferanten entwickelt, übernimmt mehr als eine Kostenfunktion. Der Einkauf wird zu einem Bestandteil der Wertschöpfungs- und Risikoarchitektur.

Fünftens suchen Unternehmen nach neuen Formen der **Steuerung.** Globale Zentralmodelle stoßen an Grenzen, wenn Marktzugang oder Regulierung stärkere lokale Einbettung verlangen. Rein lokale Modelle können dagegen Effizienz und Steuerbarkeit schwächen. Regionale Operating Models, Joint Ventures und geteilte Governance-Strukturen sollen zentrale Koordination und lokale Handlungsfähigkeit verbinden. Ob diese Balance wirklich trägt, zeigt sich häufig erst unter Druck.

© 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.

Die gemeinsame Architektur hinter den Einzelfragen

Diese Situationen scheinen verschiedenen Managementdisziplinen zuzugehören. Tatsächlich beschreiben sie dieselbe Bewegung: Unternehmen ordnen ihre Wertschöpfung neu, und Funktionen, Risiken und Ergebnisse verlagern sich zwischen den beteiligten Konzerneinheiten. Weil diese Einheiten ihre Leistungen weiterhin untereinander erbringen – etwa wenn eine Landesgesellschaft künftig Produktion oder Vertrieb für die ganze Region übernimmt –, entscheiden die dafür intern vereinbarten Preise mit, wo im Konzern Wertschöpfung und Gewinn entstehen: Genau das ist die Aufgabe des Transfer Pricing. Manche Aktivitäten werden regionalisiert, andere zentral gebündelt oder digital gesteuert. Entscheidend ist nicht, jede denkbare Krise vorherzusehen, sondern ob die Wertschöpfungsarchitektur auch unter veränderten Rahmenbedingungen anpassungs- und handlungsfähig bleibt. Für CFOs verbinden sich damit Fragen nach Kapitalbindung, Finanzierung und wirtschaftlicher Tragfähigkeit.

Zu dieser Architektur gehört auch ihre steuerliche Konsistenz. Veränderungen der Wertschöpfung können steuerliche Anknüpfungspunkte und Ergebniszuordnungen verändern. Transfer Pricing trägt dazu bei, dass die Transformation steuerlich, finanziell und prozessual konsistent abgebildet und umgesetzt werden kann: Passen operative Realität, Verträge und steuerliche Abbildung zusammen? Diese Frage sollte gestellt werden, bevor neue Strukturen unumkehrbare Tatsachen schaffen – nicht erst, wenn Verträge oder Dokumentationen nachgezogen werden müssen.

Ein Aufsichtsthema – und ein Auftrag an Tax

Vorstand und Aufsichtsrat müssen keine Verrechnungspreisspezialisten sein. Der Vorstand sollte aber sicherstellen – und der Aufsichtsrat hinterfragen –, dass wesentliche Veränderungen von Wertschöpfung und Operating Model nicht erst im Nachhinein steuerlich beurteilt werden. Werden die Beschaffung diversifiziert, Produktion verlagert, lokale Präsenz ausgebaut oder Erlösmodelle verändert, verschieben sich Funktionen, Risiken, Ressourcen, Entscheidungsrechte und Ergebnisquellen – genau jene Größen, die das Transfer Pricing abbilden muss.

Wird Tax erst einbezogen, nachdem die wirtschaftliche Richtung feststeht und operative Tatsachen geschaffen wurden, erscheint die Funktion leicht als Verhinderer. Eine mögliche Funktionsverlagerung oder andere steuerliche Folgen werden dann zu spät sichtbar. Das Problem ist nicht zwingend die steuerliche Beurteilung, sondern der Zeitpunkt, zu dem sie erfolgt. Eine leistungsfähige Tax-Funktion macht Konsequenzen früh transparent, wirkt an umsetzbaren Alternativen mit und sorgt dafür, dass die gewählte Struktur vertraglich, finanziell und prozessual trägt.

Für Vorstand und Aufsichtsrat ist dies eine Frage der Transformations-Governance. Sie sollten insbesondere fragen:

- Werden Tax und Transfer Pricing frühzeitig in wesentliche Veränderungen von Wertschöpfung und Operating Model eingebunden?
- Kann die Tax-Funktion Alternativen und deren finanzielle, steuerliche und operative Folgen aufzeigen, bevor irreversible Tatsachen entstehen?
- Sind Verantwortlichkeiten, Verträge, Prozesse, Daten und Monitoring darauf vorbereitet, die neue Unternehmensrealität tatsächlich abzubilden?

Der Beitrag von Transfer Pricing zur Resilienz besteht nicht darin, Veränderungen zu verhindern, sondern darin, Veränderungen frühzeitig auf Konsistenz und Umsetzbarkeit zu prüfen und ihre Umsetzung zu begleiten.

© 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.

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, Beate Giersbach, 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 Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Leipzig
Druck:	Königsdruck Printmedien und digitale Dienste GmbH
Stand:	27. Oktober 2026

Bildnachweise/Illustrationen:

S. 1 © wandee007/adobestock.de; S. 1 © David/adobestock.de; S. 2/3 © JavierArtPhotography/adobestock.de; S. 4/5 © BUDDEE/adobestock.de; S. 6/7 © etfoto/adobestock.de; S. 11 © KI-generiert/Microsoft Copilot; S. 12 © Richard Drury/gettyimages.de; S. 17 © Roman Stavila/iStock.com; S. 18 © Piotr Adamczyk/adobestock.de; S. 22 © halbergman/gettyimages.de; S. 24 © Jacob Spencer/adobestock.de; S. 26 © dudlajzov/adobestock.de; S. 26 © gudrun/adobestock.de; S. 33 © J Studios/gettyimages.de; S. 34/35 © Prasit photo/gettyimages.de; S. 38 © AlexSecret/gettyimages.de; S. 41 © Pixel-Shot/adobestock.de; S. 42 © DEBOVE SOPHIE/gettyimages.de; S. 44/45 © zhane luk/adobestock.de; S. 47 © Stefan_Alfonso/gettyimages.de; S. 48/49 © Eugene Mymrin/gettyimages.de; S. 51 © Prapass Pulsub/gettyimages.de; S. 54 © Warchi/gettyimages.de; S. 54 © Ohim/adobestock.de; S. 58 © Aerial Perspective Works/gettyimages.de; S. 62 © Stab von GenLt Bodemann/von Bodemann; S. 63 © Stab von GenLt Bodemann/von Bodemann; S. 64 © KI-generiert/Microsoft Copilot; S. 68 © Anucha Muphasa / 500px/gettyimages.de; S. 70 © Caption Photo Gallery/gettyimages.de; S. 74 © onurdongel/gettyimages.de; S. 76 © zhengshun tang/gettyimages.de; S. 76 © Naya Na/adobestock.de; S. 78 © torsakarin/adobestock.de; S. 78 © sommart/adobestock.de; S. 79 © Tierney/adobestock.de; S. 79 © akiyoko/adobestock.de; S. 80 © triloks/gettyimages.de; S. 80 © Towering Goals/adobestock.de; S. 81 © Berit Kessler/adobestock.de; S. 82 © Memories Over Mocha/adobestock.de; S. 83 © Sergey/adobestock.de; S. 83 © Pavlo Vakhrushev/adobestock.de; S. 84 © s1rus/adobestock.de; S. 84 © Вита Курило/adobestock.de; S. 85 © CandyRetriever/adobestock.de; S. 86/87 © Stanislav Novak/gettyimages.de; S. 88 © ThomBal/adobestock.de; S. 92 © kritsapong jieantaratip/gettyimages.de; S. 94 © AzmanL/gettyimages.de; S. 96/97 © borzaya/gettyimages.de; S. 98/99 © MicroStockHub/gettyimages.de; S. 101 © jameschipper/adobestock.de; S. 102 © Seite23/adobestock.de; S. 102 © Adrian/adobestock.de; S. 106/107 © encep/adobestock.de; S. 110 © Onidji/gettyimages.de; S. 114 © KI-generiert/Microsoft Copilot

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. Printed in Germany.

BESTELLFORMULAR

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

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

Bitte senden Sie mir regelmäßig 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.

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



Oliver Mattern ist Partner im Bereich Tax bei KPMG in Hannover und Berlin. Er ist spezialisiert auf internationales Steuerrecht, steuerliche Strukturierungen sowie Reorganisationen und Transaktionen.



Konzernfinanzierung neu bewerten: Belastungen und Chancen für die Konzernsteuerquote

Autor: **Oliver Mattern**

Ein gestiegenes Zinsniveau, veränderte internationale Besteuerungsregeln sowie die wachsende Bedeutung der Gewerbesteuer bei der inländischen Unternehmensbesteuerung führen zu veränderten Steuerwirkungen der Konzernfinanzierung und eröffnen zugleich Chancen, die Steuerposition der Konzernfinanzierung zu verbessern. Ein frischer Blick auf die gewachsenen konzerninternen Finanzierungsströme kann steuerliche Ineffizienzen und Optimierungsmöglichkeiten aufdecken.[1]

1 Rechtsstand: 31. August 2026. Beschlossene Änderungen und noch nicht verabschiedete EU-Vorschläge werden im Folgenden getrennt dargestellt.

© 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.

Auswirkungen gegenläufiger Steuerentwicklungen

Deutschland ist im internationalen Steuerwettbewerb ein Hochsteuerstandort. Die kombinierte Belastung aus Körperschaftsteuer, Solidaritätszuschlag und Gewerbesteuer liegt typisierend bei rund 30 Prozent und damit an der Spitze im Vergleich zu den meisten anderen Staaten. Zwar ist politisch eine Entlastung angelegt: Der Körperschaftsteuersatz sinkt ab 2028 in fünf Jahresschritten von 15 auf 10 Prozent. Die Gewerbesteuer entwickelt sich jedoch in die Gegenrichtung. Ihr Gewicht innerhalb der Gesamtbelastung nimmt zu – auch weil der gesetzliche Mindesthebesatz ab dem Erhebungszeitraum 2027 von 200 auf 280 Prozent steigt. Für Gemeinden mit bislang besonders niedrigen Hebesätzen entspricht dies einer Mindestbelastung von 9,8 Prozent statt bisher 7 Prozent.

Für die Konzernfinanzierung ist diese gegenläufige Bewegung besonders relevant. Zinsen verlagern steuerliche Ergebnisse zwischen Gesellschaften und Staaten; der Wert dieser Verlagerung hängt unmittelbar von Steuersätzen, Verlustpositionen und Abzugsbeschränkungen ab. Mit dem höheren Zinsniveau sind die absoluten Beträge erheblich gestiegen. Ein Strukturunterschied von wenigen Prozentpunkten oder ein nicht abzugsfähiger Zinsaufwand kann sich daher auf die Konzernsteuerquote auswirken, führt jedenfalls aber zu steuerlichen Mehrbelastungen. Bei Finanzierungsentscheidungen sollte daher neben Treasury, Accounting und Legal auch Tax einbezogen werden.

Hohe Zinsen verstärken asymmetrische Effekte

In einer idealtypischen Welt wären konzerninterne Zinsaufwendungen und Zinserträge spiegelbildlich: Der Aufwand mindert die Steuerbasis beim Schuldner, der Ertrag wird beim Gläubiger besteuert. In der Praxis entstehen jedoch Asymmetrien. Der Zinsabzug kann wegen Zinsschranke, gewerbesteuerlicher Hinzurechnung, Anti-Hybrid-Regeln oder fehlender Fremdüblichkeit ganz oder teilweise gesperrt sein oder wirkt sich aufgrund von Verlusten nicht unmittelbar steuermindernd aus, während der korrespondierende Ertrag eine Steuerzahlung auslöst. Quellensteuern können mangels ausreichender inländischer Steuer nicht vollständig anrechenbar sein.

Aber nicht nur die Zinszahlungen, sondern auch Währungsgewinne und -verluste, Forderungsabschreibungen oder Sicherungsgeschäfte können zu steuerlichen Ineffizienzen führen und damit auf die Steuerquote wirken. Mit jedem Prozentpunkt höherem Marktzins vergrößert sich der Betrag, auf den diese Friktionen wirken.

Selbst wenn die vorgenannten Friktionen nicht vorliegen, wirken sich Steuersatzdifferenzen zwischen Gläubiger und Schuldner konzerninterner Finanzierungen zunehmend auf die Steuerbelastung aus, wenn die Zinssätze steigen, und sollten daher bei einem Review der Konzernfinanzierung Beachtung finden.

Bedeutung von aktuellen Entwicklungen im Steuerrecht

Erstens: Zinsschranke. Nettozinsaufwendungen sind grundsätzlich nur bis zur Höhe der Zinserträge und darüber hinaus bis zu 30 Prozent des steuerlichen EBITDA abzugsfähig; die Freigrenze beträgt 3 Mio. EUR. Höhere Finanzierungskosten lassen diese Schwelle schneller relevant werden. Zudem erfasst der seit 2024 erweiterte Zinsbegriff neben Darlehenszinsen auch wirtschaftlich gleichwertige Aufwendungen und Kosten der Fremdkapitalbeschaffung. Eine Chance eröffnet demgegenüber der sogenannte EK-Escape, der eine vollständige Abzugsfähigkeit im Jahr der Erfüllung der Kriterien bietet. Gerade letzterer wurde vereinfacht, indem Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem erweiterten Konzernbegriff aufgehoben wurden.

Zweitens: Neue Messlatte für Niedrigbesteuerung. Die globale Mindestbesteuerung setzt für große Unternehmensgruppen grundsätzlich eine effektive Mindeststeuerbelastung von 15 Prozent je Jurisdiktion voraus. Damit ist ein international anerkannter Benchmark entstanden, der deutlich unter der deutschen Unternehmenssteuerbelastung liegt. Zugleich wurde der Niedrigsteuersatz für Zwecke der Hinzurechnungsbesteuerung für passive Tätigkeiten im Ausland von 25 Prozent an die neue Benchmark von 15 Prozent angeglichen. Ein substanzstarker Treasury- oder Finanzierungs-Hub in einem Staat mit einer effektiven Belastung von mindestens 15 Prozent kann daher steuerlich attraktiver sein als die Bündelung der Finanzierungsfunktion in Deutschland und steht im Einklang mit der Mindeststeuer- sowie den Hinzurechnungsbesteuerungsregelungen. Voraussetzung sind jedoch eine belastbare Funktions- und Risikoanalyse, ausreichende Substanz sowie eine Prüfung der Hinzurechnungs-, Verrechnungspreis- und Mindeststeuerfolgen. →

© 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.

Drittens: Fremdvergleich bei grenzüberschreitenden Finanzierungen. Der Gesetzgeber hat nunmehr gesetzlich verankert, dass bei Finanzierungen zwischen verbundenen Unternehmen ex ante ein Nachweis der Kapitaldienstfähigkeit sowie des wirtschaftlichen Finanzierungsbedarfs des Schuldners zu führen ist. Diese Anforderung bestand schon zuvor in den internationalen Verrechnungspreisrichtlinien der OECD und verdeutlicht, dass ein Zinsbenchmark allein nicht genügt, sondern die Finanzierung durch eine solide Dokumentation der Schuldentragfähigkeit untermauert werden sollte.

Viertens: Gewerbesteuer. Mit sinkender Körperschaftsteuer wächst ihr relatives Gewicht. Der höhere Mindesthebesatz begrenzt den Vorteil inländischer Niedrigsteuerstandorte und befeuert zudem die seit Jahren steigenden Gewerbesteuerhebesätze im Land; gewerbesteuerliche Hinzurechnungen von 25 Prozent der Finanzierungskosten finden Anwendung, obwohl sie körperschaftsteuerlich abzugsfähig sind. Dies wirkt sich in der Praxis häufig nachteilig aus, weil externe Finanzierungsaufnahmen des Konzerns über deutsche Gesellschaften an ausländische Töchter weitergegeben werden. Hierdurch entsteht faktisch eine doppelte Gewerbebesteuerung.

Fünftens: Aktuelle Diskussionen auf EU-Ebene. Entlastung könnte die von der Europäischen Kommission vorgeschlagene Tax-Omnibus-Initiative bringen. Vorgesehen ist u.a. eine stärker harmonisierte Zinsschranke mit Vereinheitlichung und dynamischer Anpassung der Freigrenze an inflationäre Entwicklungen. Ebenfalls diskutiert werden Erleichterungen bei starkem Rückgang des EBITDA, um der krisenverschärfenden Tendenz der Zinsschranke entgegenzuwirken. Hinzu kommen ein für die Konzernfinanzierung bedeutsamer EU-weiter Escape-Test, Erleichterungen bei der Quellenbesteuerung von Zinszahlungen und Beschleunigung von Schiedsverfahren in der EU. Das Paket soll dem Vernehmen nach der überschießenden Tendenz der letzten Jahre zur Einführung von Missbrauchsvermeidungs- und Transparenznormen entgegenwirken und wird damit die steuerlichen Rahmenbedingungen für grenzüberschreitende Finanzierungen erleichtern. Das Paket ist jedoch noch nicht beschlossen und bedarf der einstimmigen Zustimmung der Mitgliedstaaten.

Was ein Finanzierungsreview leisten sollte

Ein Review beginnt mit Transparenz. Sämtliche Darlehen, Cash-Pool-Salden, Garantien, Sicherheiten, Zinsderivate, Fremdwährungspositionen und Gesellschafterkonten sollten in einer Finanzierungslandkarte zusammengeführt werden. Neben Nominalbetrag, Währung, Laufzeit und Zinssatz gehören dazu steuerliche Attribute der beteiligten Gesellschaften: laufende Ergebnisse, Verlust- und Zinsvorträge, lokale Abzugsgrenzen, Quellensteuerpositionen, Gewerbesteuerhebesätze und Mindeststeuerdaten. Erst diese Gesamtsicht zeigt, wo Ertrag hoch besteuert wird, Aufwand ins Leere läuft oder Verlustpositionen nicht genutzt werden.

Im zweiten Schritt sind Verträge und tatsächliche Durchführung abzugleichen.

- Stimmen Laufzeiten, Tilgungen, Kündigungsrechte, Sicherheiten und Zinsanpassungen mit dem Verhalten der Parteien überein?
- Werden dauerhafte Cash-Pool-Salden faktisch zu langfristigen Darlehen?
- Ist die Bonität des Darlehensnehmers aktuell, und sind implizite Konzernunterstützung und Garantien konsistent berücksichtigt?
- Kann der Kapitaldienst anhand plausibler Planrechnungen nachgewiesen werden?
- Wurde der Mittelverwendungszweck dokumentiert?

Diese Fragen entscheiden zunehmend darüber, ob Finanzierungskosten steuerlich anerkannt werden.

Der dritte Schritt ist eine Analyse von Szenarien, bei der Ist-Struktur, externe Refinanzierung, Eigenkapitalzuführung, Anpassung von Laufzeiten und Währungen und eine veränderte Allokation von Finanzierungen berücksichtigt werden. Zu modellieren sind nicht nur laufende Ertragsteuern, sondern auch Quellensteuern, Gewerbesteuer, Zinsschranke, Verrechnungspreise, Mindeststeuer, latente Steuern und mögliche Exit-Folgen. Die Szenarioanalyse bietet eine Entscheidungsgrundlage für die Umsetzung im Einklang mit den betrieblichen Erfordernissen des Konzerns.

© 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.

Die Chancen: Ineffizienzen beseitigen und die Steuerquote entlasten

Gerade weil höhere Zinsen bestehende Fehlallokationen vergrößern, kann ein Finanzierungsreview kurzfristig quantifizierbare Erfolge liefern. Dabei bedarf es nicht immer komplexer Finanzierungsstrukturen. Häufig genügt es, steuerliche Ineffizienzen durch Anpassung der bestehenden Finanzierungsströme zu beseitigen.

Unternehmen sollten ihre Finanzierungslandkarte aufnehmen, steuerliche Asymmetrien quantifizieren und die größten Ineffizienzen priorisiert bearbeiten. So lassen sich Steuerbelastung, Dokumentationsrisiken und Liquiditätseffekte gemeinsam steuern.

HINWEIS

Der Beitrag gibt einen allgemeinen Überblick und ersetzt keine Prüfung des Einzelfalls.

Relevante Fragestellungen, die der Aufsichtsrat mit dem Vorstand diskutieren sollte:

- Wie werden die steuerlichen Wirkungen, die sich aus der Konzernfinanzierung ergeben, überprüft?
- Welche Ergebnisse hat die letzte Überprüfung ergeben?
- Sind dabei steuerliche Ineffizienzen aufgedeckt worden und welche Maßnahmen wurden daraufhin ergriffen?
- Wie wird überwacht, dass die tatsächliche Durchführung von konzerninterner Finanzierung mit den Funktionen, Risiken und vertraglichen Bestimmungen übereinstimmt?
- In welchen Abständen erfolgt diese Überwachung?

Hinweis der Redaktion

Zur Frage, welchen Beitrag die Vorstandsvergütung leisten kann, um Unternehmen in der Polykrise resilienter zu machen, vgl. Audit Committee Quarterly II/2026, S. 6 ff.



© 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.



Kompass statt Kurzatmigkeit

Autor: **Ingo Speich**

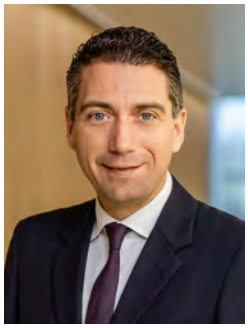
Wie Investoren langfristiges Denken in der Polykrise stärken können

Krieg in der Ukraine, der Nahostkonflikt, Handelskonflikte, fragmentierende Lieferketten, Klimatransformation und technologische Disruption durch künstliche Intelligenz – was früher als Aneinanderreihung einzelner Schocks beschrieben wurde, verdichtet sich zunehmend zu einer Polykrise: mehrere, sich gegenseitig verstärkende Krisenherde, die parallel auf Unternehmen einwirken. Geopolitik beeinflusst die Weltmärkte und wird auf absehbare Zeit Risikoprämien beeinflussen. Auch der Geopolitical-Risk-Index[1] von Caldara und Iacoviello verzeichnet seit 2025 einen deutlichen Anstieg. Geopolitik ist damit kein Randthema der Kapitalanlage mehr, sondern integraler Bestandteil der Risikobewertung – mit der Folge, dass Portfolios und Unternehmensstrategien häufiger nachjustiert werden müssen.

Kapitalmarktanforderungen als Risikofaktor für kurzfristige Steuerung

Wir bei der Deka verstehen uns als langfristig orientierte Investoren. Daher ist es in unserem Interesse, zur nachhaltigen Wertsteigerung der Unternehmen beizutragen, an denen wir beteiligt sind. Gerade deshalb ist der Blick auf ein Risiko, das in der Polykrise an Bedeutung gewinnt, enorm wichtig: die Kombination aus Kapitalmarktanforderungen – quartalsweiser Ergebnisberichterstattung, Analystenerwartungen, variablen Vergütungssystemen – und dem Belastungsdruck paralleler Krisen. Das kann Managementteams dazu verleiten, kurzfristiger zu steuern, als es der eigentlichen Unternehmensstrategie entspricht. ESMA und EBA verweisen auf ähnliche Wirkungszusammenhänge zwischen kurzfristorientierten Vergütungsstrukturen und einem „Shorttermism", der langfristig wertschaffende Investitionen verdrängen kann. Entscheidend ist deshalb, dieses Risiko frühzeitig zu antizipieren und gezielt gegenzusteuern, damit die Polykrise nicht zum Katalysator einer hektischen, allein auf den jüngsten Schock reagierenden Unternehmenssteuerung wird, sondern eine bewusst langfristig ausgerichtete Führungspraxis stärkt. Entscheidend ist die Governance im Unternehmen.

1 Weitere Informationen zum Geopolitical-Risk-Index unter: *https://www.matteoiacoviello.com/gpr.htm*



Ingo Speich ist Leiter der Abteilung „Nachhaltigkeit & Corporate Governance" bei der Deka Investment GmbH. Er engagiert sich in verschiedenen Gremien zum Thema Corporate Governance und gehört seit März 2023 der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex an; dazu ist er Vorstand bei der DVFA, leitet den Fachausschuss „Corporate Governance und Stewardship" und ist Mitglied des Arbeitskreises „Corporate Governance Reporting" bei der Schmalenbach-Gesellschaft.

© 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.

ARUG II und Nachhaltigkeitsregulatorik: mehr Information, nicht automatisch mehr Weitsicht

Der Gesetzgeber hat auf diese Problematik reagiert. Das ARUG II setzt die zweite EU-Aktionärsrechterichtlinie um und verpflichtet institutionelle Investoren, Vermögensverwalter und Stimmrechtsberater seit 2020 zu mehr Transparenz: Sie müssen ihre Mitwirkungspolitik offenlegen, jährlich über ihr Abstimmungsverhalten berichten und darlegen, wie ihre Anlagestrategie zur langfristigen Wertentwicklung beiträgt – einschließlich der Gespräche mit Vorstand und Aufsichtsrat. Die CSRD und die European Sustainability Reporting Standards verlangen von großen Unternehmen zusätzlich eine doppelte Wesentlichkeitsanalyse und eine mit der Finanzberichterstattung gleichrangige, prüfungspflichtige Nachhaltigkeitsberichterstattung. Nach unserer Einschätzung haben beide Regelwerke nicht per se zu einer nachweisbar langfristigeren Orientierung beigetragen. Ihr eigentlicher Verdienst liegt an anderer Stelle: Sie haben die Informationslage spürbar verbessert. Investoren verfügen heute – anders als noch vor wenigen Jahren – über geprüfte, präzisere und vergleichbare Daten zu Governance-, Klima- und Transformationsrisiken. Diese bessere Datenbasis ist eine notwendige, wenn auch keine hinreichende Voraussetzung dafür, dass eine langfristige Ausrichtung fundiert eingefordert und überprüft werden kann. Ob daraus tatsächlich mehr Weitsicht entsteht, entscheidet sich nicht im Gesetz, sondern in der Praxis durch Engagement und Abstimmungsverhalten.

Was Unternehmen tun sollten, weil Investoren es einfordern: drei Stellschrauben

Der eigentliche Hebel gegen das Risiko einer zu kurzfristigen Steuerung liegt nicht allein bei den Investoren, sondern vor allem bei den Unternehmen selbst – nämlich darin, wie konsequent sie die Erwartungen langfristig orientierter Investoren in ihre Führungspraxis übersetzen. Drei Stellschrauben erscheinen dabei besonders wirksam:

1. Strukturierten Dialog mit Investoren ermöglichen.
Vorstand und Aufsichtsrat sollten einen kontinuierlichen, auf Vertrauen basierenden Dialog mit ihren Investoren anbieten. Institutionelle Investoren fordern zunehmend eine klare Artikulation der langfristigen Unternehmensausrichtung. Entscheidend ist dabei auch, den Aufsichtsrat aktiv einzubinden: Als Kontrollorgan mit originärer Überwachungsverantwortung für Strategie und Risikomanagement[2] ist er der naheliegende Ansprechpartner, wenn Investoren Auskunft über die Widerstandsfähigkeit von Geschäftsmodellen bei sich überlagernden Krisen verlangen. Ein solcher Dialog wirkt wie ein Kompass: Er gibt Orientierung, gerade wenn kurzfristige Marktturbulenzen zu hektischem Handeln verleiten würden – bei Unternehmen wie bei Investoren.

2. Polykrisen-Resilienz nachvollziehbar machen.
Da Investoren geopolitische Entwicklungen – etwa Lieferkettenabhängigkeiten, Energiesicherheit oder Szenarioplanung – zunehmend in ihre Voten zu Vergütungssystemen, Aufsichtsratsbesetzung und Entlastung einfließen lassen, sollten Unternehmen ihre Resilienzstrategie im Geschäftsbericht, in Vergütungsberichten und Hauptversammlungsunterlagen nachvollziehbar darstellen. Stimmrechtsberater wie ISS und Glass Lewis verstärken diesen Erwartungsdruck: Ihre Empfehlungen wirken bei umstrittenen Beschlüssen unmittelbar auf Abstimmungsergebnisse. Wer Polykrisen-Faktoren erkennbar in Governance und Berichterstattung integriert, verschafft sich einen Vorteil im Dialog mit Investoren und Stimmrechtsberatern.

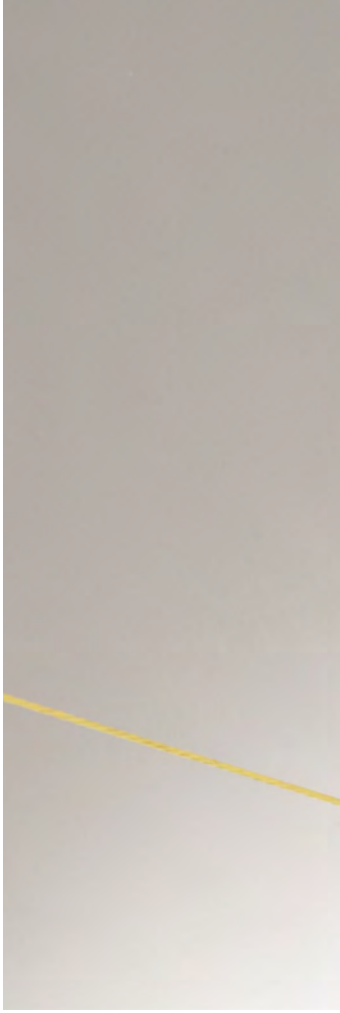
3. Transparent und zeitnah kommunizieren.
Investoren erwarten – und dokumentieren dies auch über ihre eigenen Mitwirkungs- und Engagementberichte –, dass Unternehmen nicht erst auf Nachfrage, sondern kontinuierlich über Entwicklungen informieren. Unternehmen, die dieser Erwartung proaktiv nachkommen, reduzieren Informationsasymmetrien, verhindern Überreaktionen bei Investoren und schaffen die Vertrauensbasis, auf der auch in Krisenphasen an einer langfristigen Strategie festgehalten werden kann. Vorstand und Aufsichtsrat können Polykrisen so auch als Chance für das Geschäftsmodell betrachten und kommunizieren.

Fazit

Kapitalmarktanforderungen werden die interne Steuerungslogik von Unternehmen immer beeinflussen – das ist per se kein Makel, solange die richtigen Impulse gesetzt werden. In der Polykrise kommt es darauf an, dass Unternehmen die Erwartungen langfristig orientierter Investoren und Stimmrechtsberater ernst nehmen und in einen strukturierten, aufsichtsratsnahen Dialog, eine nachvollziehbare Resilienzberichterstattung und zeitnahe Transparenz übersetzen. Nicht das schnelle Reagieren auf den nächsten Schock, sondern die konsequente Ausrichtung an einem langfristigen Kompass entscheidet, wie krisenfest Unternehmen aus der Polykrise hervorgehen.

2 Vgl. § 111 AktG, DCGK-Grundsatz 6

© 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.



Strategieberatung in der Polykrise Warum Aufsichtsräte stärker nach Robustheit fragen müssen

Autor: **Dr. Thomas Kopelke**

Die strategische Beratung des Vorstands durch den Aufsichtsrat steht unter neuen Vorzeichen. Unternehmen bewegen sich nicht mehr in einem Umfeld einzelner, klar abgrenzbarer Krisen. Sie agieren in einer Polykrise, in der geopolitische Spannungen, Energie- und Rohstoffrisiken, Inflation, Zinswende, technologische Disruption, fragile Lieferketten, regulatorische Verdichtung und steigende Nachhaltigkeitsanforderungen gleichzeitig wirken. Diese Gleichzeitigkeit verändert die Anforderungen an gute Strategieaufsicht grundlegend. Der Aufsichtsrat muss heute nicht nur beurteilen, ob eine Strategie überzeugend formuliert ist. Er muss vor allem erkennen, ob sie unter dauerhafter Unsicherheit tragfähig, finanzierbar und anpassungsfähig bleibt.

Der Maßstab guter Strategieaufsicht verschiebt sich

Klassische Strategiediskussionen konzentrieren sich häufig auf vertraute Leitfragen: Passt die Strategie zum Markt? Sind Wachstumsziele erreichbar? Lassen Investitionen eine angemessene Rendite erwarten? Sind Planung und Umsetzung konsistent? Diese Fragen bleiben unverzichtbar. Sie beruhen jedoch oft auf der Annahme, dass sich das Umfeld innerhalb bestimmter Bandbreiten entwickelt und Zukunft im Wesentlichen als Fortschreibung der Gegenwart modelliert werden kann.

Unter Bedingungen der Polykrise greift diese Logik zu kurz. Die größten Risiken entstehen nicht zwingend aus einer einzelnen Planabweichung, sondern aus der Wechselwirkung mehrerer Belastungen. Finanzierungskosten, geopolitische Verwerfungen, Lieferkettenprobleme, Nachfrageschwankungen, Regulierung und operative Verfügbarkeit können sich wechselseitig verstärken. Wer allein fragt, ob der Plan plausibel ist, übersieht möglicherweise, dass mehrere erfolgskritische Annahmen gleichzeitig unter Druck geraten. Der Wert von Szenarioanalysen liegt deshalb weniger in der Vorhersage der Zukunft als in der Erkenntnis, unter welchen Bedingungen eine Strategie nicht aufgeht und welche Handlungsoptionen dann zur Verfügung stehen.

Von der Plausibilität zur Belastbarkeit

Damit verschiebt sich der Erkenntnisfokus des Aufsichtsrats. Die Frage „Ist die Strategie überzeugend?“ muss ergänzt werden durch die Frage: Unter welchen Bedingungen verliert sie ihre Tragfähigkeit? Der Vorstand sollte daher nicht nur einen Zielpfad erläutern, sondern auch offenlegen, welche Annahmen erfolgskritisch sind und wie verwundbar sie gegenüber externen Schocks werden können. Erst dadurch wird sichtbar, ob eine Strategie robust ist oder lediglich unter einem bevorzugten Basisszenario funktioniert.

Auch die traditionelle Frage nach Budgeterfüllung reicht nicht mehr aus. Punktprognosen können Scheingenauigkeit erzeugen und Reaktionsfähigkeit behindern. Entscheidend ist, ob Ressourcen bei veränderten Rahmenbedingungen schnell, diszipliniert und nachvollziehbar umgesteuert werden können. Zeitgemäße Strategieaufsicht fragt deshalb, welche Investitionen unverzichtbar, welche verschiebbar und welche bei Eintritt bestimmter Trigger zu stoppen sind. Der entscheidende Erkenntnisgewinn liegt in der Kapitalflexibilität.

Ebenso verändert sich der Blick auf Risiken. Eine klassische Risikoliste kann den Eindruck vermitteln, Risiken seien isoliert betrachtbar und additiv beherrschbar. In der Polykrise entstehen die gefährlichsten Effekte jedoch häufig kaskadenartig:

© 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.





Dr. Thomas Kopelke leitet als Group Director Board Office das Board Office der TUI AG. Er berät Vorstand und Aufsichtsrat u. a. in Fragen der Corporate Governance, der Gremienarbeit und der strategischen Weiterentwicklung von Aufsichtsratsprozessen.

Nachfrageeinbruch, Kostenanstieg, regulatorische Verschärfung und Finanzierungsdruck können sich gegenseitig verstärken. Die bessere Frage lautet daher: Welche Kombination von Ereignissen gefährdet die Strategie ernsthaft, und welche Frühindikatoren zeigen diese Entwicklung rechtzeitig an?

Diese neue Fragelogik bedeutet keine operative Einmischung des Aufsichtsrats. Sie erhöht vielmehr die Qualität seiner Beratung. Der Aufsichtsrat wird zum Sparringspartner für Robustheit, Priorisierung und Entscheidungsfähigkeit. Frühindikatoren, Trigger und vorbereitete Handlungsoptionen übersetzen Unsicherheit in Steuerungsfähigkeit. Entscheidend ist nicht die Menge der Informationen, sondern ihre entscheidungsrelevante Aufbereitung: Welche Entwicklung erfordert Beobachtung, welche Eskalation, welche Entscheidung?

Auch Governance-Festigkeit gewinnt damit an strategischer Bedeutung. Sie bemisst sich nicht allein an formaler Regelkonformität, sondern an der Fähigkeit, unter Druck klar, schnell und konsistent zu entscheiden. Der Aufsichtsrat sollte prüfen, ob Verantwortlichkeiten, Eskalationswege und Entscheidungsrechte auch in Stresssituationen tragfähig sind. Gute Governance ist in diesem Verständnis nicht nur Kontrollrahmen, sondern ein Faktor strategischer Widerstandsfähigkeit und damit dauerhafter Wettbewerbsfähigkeit.

Damit rückt Resilienz in das Zentrum moderner Strategieaufsicht. Resilienz meint nicht bloß Risikovermeidung oder defensive Stabilität. Sie beschreibt vielmehr die Fähigkeit eines Unternehmens, Schocks zu absorbieren, sich anzupassen und dennoch strategische Handlungsfreiheit zu bewahren. Eine resiliente Strategie verspricht nicht zwingend den höchsten Ertrag im Basisszenario. Sie bleibt aber unter mehreren plausiblen Zukunftsbildern tragfähig und anpassungsfähig.

Bessere Fragen schaffen bessere Erkenntnis

Der Mehrwert für den Aufsichtsrat liegt in einer besseren Erkenntnisbasis. Antworten des Vorstands auf die neuen Fragen zeigen, welche Annahmen kritisch sind, welche finanziellen und organisatorischen Puffer bestehen, welche Maßnahmen vorbereitet sind und wo besondere Verwundbarkeiten liegen. Die Diskussion verschiebt sich von der nachträglichen Bewertung zur vorausschauenden Steuerung. Gerade ein divers zusammengesetzter Aufsichtsrat kann seine unterschiedlichen Perspektiven und individuellen Stärken nutzen, um aus Erfahrung und Einzelinformationen belastbare Schlussfolgerungen für die strategische Beratung abzuleiten.

Die Polykrise verlangt daher keine Abkehr von klassischer Strategieaufsicht, wohl aber ihre konsequente Weiterentwicklung. Fragen nach Marktposition, Wachstum, Rendite und Umsetzung bleiben relevant. Sie müssen jedoch um Fragen nach Robustheit, Adaptivität, Kapitalflexibilität, Frühwarnfähigkeit und Governance-Festigkeit erweitert werden. Es entsteht ein strategischer Dialog, der der Realität dauerhafter Unsicherheit gerecht wird. Gute Strategieaufsicht erkennt nicht nur, ob ein Unternehmen einen Plan hat. Sie erkennt, ob es auch dann handlungsfähig bleibt, wenn der Plan nicht aufgeht.

© 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.

Die Rolle des Aufsichtsrats in Zeiten von Multikrisen

Autorinnen: **Kathrin Dahnke** und **Dr. Sandra Reich**

Geopolitische Verwerfungen und Krisensituationen häufen sich. Gewohnte Abläufe des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen „Alltags" sind vielfach gestört. Das führt im unternehmerischen Kontext zu erheblichen Unsicherheiten und zu neuen Entscheidungs- und Handlungsbedarfen. Die Ankündigung höherer Zölle, Störungen des Frachtverkehrs, das exponentielle Ansteigen von KI-Fähigkeiten oder ein Cyberangriff auf Teile der Infrastruktur sind inzwischen regelmäßig Auslöser dafür, dass das Management eines Unternehmens potenzielle Folgen bewertet, Risiken möglichst frühzeitig erkennt und steuert, aber auch Chancen ergreift.

Die Rolle des Vorstands

In erster Verantwortung ist der Vorstand[1] gefordert, die direkte und indirekte Betroffenheit, die sich aus den beispielhaft genannten Faktoren für das Unternehmen ergibt, zu analysieren. In dieser Situation ist es auch für die Aufsichtsorgane geboten, ihre Rolle und Arbeitsweise an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Es ist zu bewerten, inwiefern sich durch die z. B. veränderte geopolitische wie technologische Lage Absatz- und Beschaffungsmärkte kurz-, mittel- und langfristig ändern könnten. Der Vorstand muss die Betroffenheit anhand einer Risiko- und Chancenbewertung ermitteln, aber auch Wechselwirkungen und Zusammenhänge verschiedener Faktoren erkennen. Wesentlich ist, den Einfluss der Faktoren auf die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Auswirkungen auf die Liquidität einzuschätzen. Zwar ist diese Bewertung insbesondere angesichts der hohen Unsicherheiten sehr herausfordernd, doch Handlungsoptionen und Maßnahmen müssen zügig umgesetzt werden. Das Dilemma der Abwägung von Genauigkeit und Agilität ist aufzulösen. Im Ergebnis kann die Analyse auch dazu führen, dass (Teil-)Strategien nicht mehr realistisch umsetzbar sind oder Beteiligungen bzw. Assets finanziell neu bewertet werden müssen.

Dabei bilden die langfristigen Trends wie die Energie- und Mobilitätswende und die Digitalisierung weiterhin das Fundament der grundlegenden Transformation der Wirtschaft. Die daraus resultierende Nachfrage nach Rohstoffen und Einsatzmaterialien lässt diese zusammen mit den neuen geopolitischen Unsicherheiten zu „strategischen Rohstoffen" werden. Hierbei gilt es für Unternehmen, sich neuen Marktveränderungen zu stellen und neue (langfristig) belastbare Lieferanten- und Kundenbeziehungen aufzubauen.

Chancen nicht aus dem Blick verlieren

Der Blick auf potenzielle Chancen sollte nicht vergessen werden: Auf dem europäischen Weg zu mehr Souveränität, Resilienz und Unabhängigkeit bieten Bereiche wie Circular Economy, Technologien für die Dekarbonisierung oder die Einsatzmöglichkeit von Quantentechnik neue wirtschaftliche Opportunitäten. Chancen können auch im Nearshoring von Produktionsschritten liegen, um die Abhängigkeit von asiatischen Lieferketten zu verringern. Auf Ebene des einzelnen Unternehmens kann eine solche Opportunität ggf. einen neuen Strategieprozess anstoßen oder die Anpassung einer Teilstrategie erfordern.

Die erwähnten Facetten machen bereits die Anforderungen an die Geschäftsführung von heute deutlich: Eine agile Unternehmenssteuerung ist notwendig.

Die Rolle des Aufsichtsrats

Daran anknüpfend ist es auch erforderlich, dass sich die Arbeit im Aufsichtsrat dementsprechend verändert. Der Aufsichtsrat sollte in diesem Umfeld mehr denn je dem Vorstand ein Sparringspartner sein. Da in volatilen Zeiten Entscheidungen mit einem hohen Maß an Unsicherheiten aufgrund fehlender oder vielleicht sogar widersprüchlicher Informationen getroffen werden müssen, sollte der Aufsichtsrat frühzeitig in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. Dabei wird erfolgskritisch sein, dass die Mitglieder des Aufsichtsrats aufgrund ihres Erfahrungsspektrums über ein fundiertes Verständnis der kurz-, mittel- und langfristigen Betroffenheit durch die

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Funktions- und Personenbezeichnungen (z. B. Vorstand, Aufsichtsrat, Vorsitzender) die grammatikalisch männliche Form verwendet. Diese Bezeichnungen beziehen sich gleichermaßen auf Personen aller Geschlechter.

© 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.



aktuellen Multikrisen und deren Auswirkungen und der grundlegenden langfristigen Trends verfügen. Um diese Rolle in dieser Situation bestmöglich auszufüllen, ist ein höherer Zeitaufwand unvermeidlich.

Angesichts dieser angepassten Arbeitsweise stellen sich verschiedene Fragen: Wann und in welcher Form soll ein Informationsfluss vom Vorstand zum Aufsichtsrat erfolgen? Aufgrund der strategischen Relevanz im Umgang mit Geopolitik und globalen Konfliktsituationen ist die Auseinandersetzung dazu im Gesamtgremium zu begrüßen. Außerdem können Themenkomplexe auch in Ausschüssen wie Prüfungsausschuss oder Strategieausschuss oder in neu geschaffenen (temporären) Ausschüssen effizient bearbeitet werden. Wird die Befassung auf einzelne Ausschüsse verlagert, muss sichergestellt sein, dass die Perspektiven von Finanzkennzahlen, Risiko und Chance stets ganzheitlich betrachtet werden. Insofern führen diese erweiterten Formate zu einem höheren Abstimmungsaufwand im Aufsichtsrat.

Gerade die Erfahrungen der letzten Monate haben gezeigt, dass sich neben einer höheren Sitzungsfrequenz auch weitere Formate in der Aufsichtsratsarbeit etabliert haben. Insbesondere für spezifische Themen haben sich temporäre Expertengruppen – bestehend aus einer geringen Anzahl an Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern und Fachexperten aus dem Unternehmen – gebildet, um konkrete Fragestellungen fundiert und offen zu beraten. Es sei betont, dass zusätzliche Formate kein Aufweichen des Rollenverständnisses (operativ vs. überwachend) bedeuten müssen.

Aufsichtsratsvorsitzenden kommt eine zentrale Verantwortung für das gute Miteinander zwischen Vorstand und Aufsichtsrat zu. Gerade in dynamischen Zeiten ist es besonders wichtig, eine gute Kommunikationskultur aufrecht zu erhalten und bestenfalls auszuweiten. Es muss allen Mitgliedern des Aufsichtsrats ermöglicht werden, Einflussfaktoren und Abwägungen nachzuvollziehen und so wesentliche Entscheidungen, die auf Unsicherheiten basieren, mittragen zu können.

Fazit: Dynamische Zeiten verlangen dynamische und aktive Aufsichtsräte, die agil miteinander und mit dem Vorstand zusammenarbeiten.



Kathrin Dahnke,
Aufsichtsrätin bei Aurubis AG, Fraport AG, Jungheinrich AG, Knorr-Bremse AG



Dr. Sandra Reich,
Aufsichtsrätin bei Aurubis AG, Ecclesia GmbH, GLS Bank eG, Talanx AG; Vorstand bei fea-Aufsichtsratsverband

Kernaspekte im Umfeld von Multikrisen:

- Die aktuellen Multikrisen verändern die Rahmenbedingungen der Unternehmen dynamisch und treffen auf eine Wirtschaft, die sich in der Transformation befindet.
- Die Beurteilung der Auswirkungen dieser Krisen ist unter unsicheren Bedingungen im Spannungsfeld zwischen Geschwindigkeit und Genauigkeit zu treffen. Gleiches gilt für Entscheidungen über Handlungsoptionen.
- Alle Gremien des Unternehmens müssen ihre Arbeitsweise durch erhöhte Agilität und neue Formate der Zusammenarbeit an diese Herausforderungen anpassen.

© 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.

Wirksame Aufsicht in einer komplexen Unternehmenswelt

Autor: **Carsten Knappe-Finger**

Wie Aufsichtsräte Orientierung geben können, ohne selbst zum Management zu werden

Die Anforderungen an Aufsichtsräte verändern sich. Transformation, geopolitische Unsicherheit, volatile Märkte, neue regulatorische Anforderungen und künstliche Intelligenz erhöhen nicht nur die Zahl der Themen, mit denen sich Unternehmen beschäftigen müssen. Sie erhöhen vor allem deren Wechselwirkungen. Entscheidungen werden schneller notwendig, während ihre langfristigen Folgen häufig schwerer einzuschätzen sind.



Für Aufsichtsräte entsteht daraus ein Spannungsfeld: Sie sollen wirksam überwachen, Risiken früh erkennen und strategische Entscheidungen kritisch begleiten – dürfen dabei aber nicht selbst die operative Unternehmensführung übernehmen.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht: Wie kann der Aufsichtsrat mehr steuern? Sondern: Wie kann er besser erkennen, ob ein Unternehmen steuerungsfähig ist?

© 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.

Carsten Knappe-Finger ist Diplom-Betriebswirt und Fachautor mit mehr als 30 Jahren Berufserfahrung im industriellen Projektgeschäft. Seine beruflichen Schwerpunkte lagen unter anderem im Proposal- und Projektmanagement, in der Kalkulation sowie im Produktivitätsmanagement und Business Excellence. Heute beschäftigt er sich als Autor insbesondere mit Fragen wirksamer Unternehmenssteuerung, Produktivität und Verantwortung in Organisationen.



Von Einzelinformationen zum Gesamtbild

In vielen Unternehmen mangelt es nicht an Informationen. Aufsichtsräte erhalten umfangreiche Berichte, Kennzahlen, Risikodarstellungen, Prognosen und Präsentationen. Mehr Information führt jedoch nicht automatisch zu besserer Aufsicht. Entscheidend ist, ob Zusammenhänge sichtbar werden.

Eine Ergebnisabweichung kann beispielsweise auf operative Probleme, unrealistische Planungsannahmen, fehlende Ressourcen, technische Schwierigkeiten oder Veränderungen des Marktes zurückzuführen sein. Werden solche Themen getrennt berichtet, entsteht leicht ein formal vollständiges, aber inhaltlich fragmentiertes Bild.

Wirksame Aufsicht muss deshalb stärker nach den Verbindungen fragen: Welche Annahmen liegen einer Entscheidung zugrunde? Welche Schnittstellen sind erfolgskritisch? Wo bestehen Abhängigkeiten? Wer trägt Verantwortung? Und woran erkennen Vorstand und Aufsichtsrat frühzeitig, dass eine ursprüngliche Annahme nicht mehr trägt?



Vom Berichtswesen zur Qualität der Entscheidungsgrundlagen

Gerade für den Prüfungsausschuss reicht es deshalb nicht, nur auf die Menge und formale Vollständigkeit von Informationen zu schauen. Von besonderer Bedeutung ist die Qualität der Entscheidungsgrundlagen. Sind wesentliche Annahmen transparent? Werden Unsicherheiten und Gegenpositionen sichtbar? Lassen sich finanzielle Auswirkungen mit operativen Ursachen verbinden?

Damit gewinnen auch Risikomanagement und internes Kontrollsystem innerhalb der Unternehmenssteuerung an Bedeutung. Kontrollen entfalten ihren Wert nicht allein dadurch, dass sie vorhanden und dokumentiert sind. Entscheidend ist, ob relevante Abweichungen früh erkannt, adressiert und in Entscheidungen übersetzt werden.

Für die Aufsicht entsteht daraus eine zusätzliche Perspektive: Nicht nur „Ist ein System vorhanden?“, sondern auch „Erzeugt dieses System rechtzeitig die Informationen, die für verantwortliche Entscheidungen benötigt werden?“ →

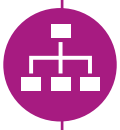
© 2026 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und einem Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee,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

Fünf Perspektiven auf Steuerungsfähigkeit

Für diese Betrachtung kann das von mir entwickelte POWER-Modell eine einfache Denkstruktur bieten. POWER steht für Purpose, Organisation, Wisdom, Execution und Responsibility.



Purpose fragt nach Ziel und Sinn einer Entscheidung: Ist klar, was erreicht werden soll und welchen Beitrag dies zur langfristigen Entwicklung des Unternehmens leisten soll?



Organisation richtet den Blick auf Strukturen und Schnittstellen: Sind Zuständigkeiten eindeutig und arbeiten die beteiligten Bereiche tatsächlich zusammen?



Wisdom betrifft die Qualität des verfügbaren Wissens: Werden Erfahrungen, Daten, unterschiedliche Fachperspektiven und auch kritische Stimmen ausreichend berücksichtigt?



Execution lenkt die Aufmerksamkeit auf die Umsetzung: Eine überzeugende Strategie entfaltet erst dann Wirkung, wenn aus ihr konkrete Entscheidungen, Ressourcen und überprüfbare Maßnahmen entstehen.



Responsibility schließlich fragt nach Verantwortung: Ist nachvollziehbar, wer für Entscheidungen, Annahmen und Ergebnisse einsteht?

Für Aufsichtsräte ist POWER dabei kein zusätzliches Managementsystem. Das Modell kann vielmehr als Frageraster dienen, um die Steuerungsfähigkeit einer Organisation aus unterschiedlichen Perspektiven zu beurteilen.

Künstliche Intelligenz verschärft die Governance-Frage

Besondere Bedeutung erhält diese Betrachtung durch künstliche Intelligenz. Sie kann große Datenmengen analysieren, Muster erkennen, Szenarien entwickeln und Entscheidungsprozesse beschleunigen. Verantwortung kann KI jedoch nicht übernehmen.

Gerade deshalb wird die Governance-Frage wichtiger: Auf welcher Datenbasis entstehen Empfehlungen? Welche Annahmen liegen ihnen zugrunde? Wo bestehen Unsicherheiten? Wer überprüft Ergebnisse? Und vor allem: Wer trägt am Ende die Verantwortung für die Entscheidung?

Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss müssen nicht jedes technische Detail beherrschen. Sie sollten jedoch beurteilen können, ob Zuständigkeiten, Prüfmechanismen und Eskalationswege klar geregelt sind. Je leistungsfähiger technische Systeme werden, desto wichtiger wird die organisatorische Klarheit darüber, was delegiert werden kann – und was nicht.

Nicht mehr Aufsicht, sondern bessere Fragen

Die Zukunft wirksamer Aufsicht liegt deshalb aus meiner Sicht nicht in immer umfangreicheren Berichten und zusätzlichen Kontrollschleifen. Sie liegt in der Fähigkeit, frühzeitig die richtigen Fragen zu stellen.

Ein Aufsichtsrat muss das Unternehmen nicht selbst führen. Er sollte aber erkennen können, ob Ziele klar, Schnittstellen funktionsfähig, Wissen verfügbar, Risiken transparent, Umsetzung nachvollziehbar und Verantwortung eindeutig zugeordnet sind.

Damit verändert sich nicht die Rollenverteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Im Gegenteil: Sie wird gestärkt. Der Vorstand führt das Unternehmen. Der Aufsichtsrat überwacht und begleitet. Gute Aufsicht bedeutet dabei nicht, operative Entscheidungen an sich zu ziehen, sondern die Qualität der Voraussetzungen zu hinterfragen, unter denen diese Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden.

Denn gute Aufsicht übernimmt nicht die Verantwortung des Vorstands. Sie sorgt dafür, dass Verantwortung sichtbar wird.

© 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.



Fünfzig Prozent der Funktions- und Leistungsfähigkeit sind Innere Qualität

Autor: **Prof. Dr. Kuno Rechkemmer**

Neue Chancen für Management und Governance zum Vorteil aller

Das Verhalten der Beschäftigten – ein bislang blinder Fleck in Management und Governance

Die Funktions- und Leistungsfähigkeit privater und öffentlicher Organisationen hängt wesentlich davon ab, wie gut Beschäftigte ihre Aufgaben wahrnehmen. Dennoch wird die Güte ihres Verhaltens bislang weder systematisch gemessen noch in Management und Governance konsequent berücksichtigt. Faktoren wie Motivation und Zufriedenheit werden zwar vielfach erhoben, das tatsächliche Verhalten hingegen bleibt weitgehend außerhalb des Kalküls. Strukturen und Prozesse, Investments und Technologien stehen im Mittelpunkt. Hier setzt das Konzept der Inneren Qualität an.

Innere Qualität – ein neuer Bestimmungsfaktor von Funktions- und Leistungsfähigkeit

Mit dem Begriff der Inneren Qualität (IQ) wird die Güte des werte- und zweckorientierten Verhaltens der Beschäftigten in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben bezeichnet. Beispiele sind Kundenorientierung, Umgang mit materiellen Ressourcen, Kollegialität, Führung. Private und öffentliche Organisationen haben einen Zweck. Zur Erfüllung dieses Zwecks sind Aufgaben verantwortlich wahrzunehmen. Die IQ ist ein wesentlicher Bestimmungsfaktor der Güte der Aufgabenwahrnehmung. Gute Innere Qualität ist damit Anspruch und Pflicht. Eine Analogie zu der bekannten Aussage „Fünfzig Prozent der Wirtschaft sind Psychologie" entsteht.

Innere Qualität und die Merkmale komplexer privater und öffentlicher Organisationen

Komplexe Organisationen haben, wie Theorie und Praxis zeigen, eine strukturelle Tendenz zu Defiziten im Bereich der Inneren Qualität. Funktions- und Leistungsfähigkeit können dadurch wesentlich gemindert sein. Selbst die Existenz einer Organisation kann durch schlechte IQ gefährdet sein. Bislang ist die IQ-Lage für Management und Governance in der Breite und Tiefe der Organisation weitgehend unbekannt, sodass sie nicht gezielt gestaltet und gelenkt werden kann. Aufseiten herkömmlicher Kenngrößen würde dies als inakzeptabel eingeschätzt werden. Aufseiten der Inneren Qualität ist es alltägliche Realität.

Management Innerer Qualität (MIQ) – messen, analysieren, steuern

MIQ ist ein Managementsystem zur Messung, Analyse und Steuerung der Inneren Qualität. Grundlage sind die Merkmale der Inneren Qualität komplexer Organisationen (IQ-Theorie) und das gängige System des Managements durch Ziele auf der Basis integrierter Planung und Kontrolle und periodischer Messung. Zusammen bestimmen diese Elemente, was gemessen wird, wie Kennzahlen gebildet, interpretiert und analysiert werden und wie die IQ-Steuerung erfolgt.

© 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.

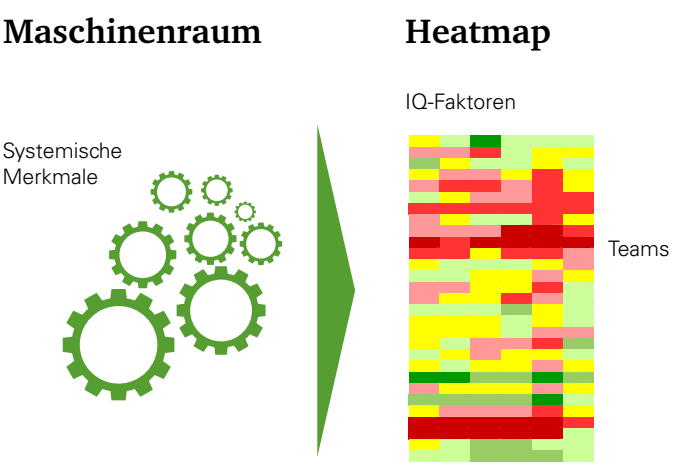


Prof. Dr. Kuno Rechkemmer ist Gründungspartner und Leiter des privaten Forschungs- und Entwicklungsinstituts CGIFOS, Stuttgart (Gründung 2006). Zuvor war er auf oberer Führungsebene in einem internationalen Großkonzern sowie als Universitätsprofessor in Forschung und Lehre tätig. Sein Kerninteresse gilt dem Management komplexer Organisationen unter besonderer Berücksichtigung von Makro- und Mesoverhaltensweisen, was zur Entwicklung der Konzepte der Inneren Qualität (IQ), des Managements Innerer Qualität (MIQ) und der Politik Innerer Qualität (PIQ) führt. Kennzeichnend für seine Arbeit sind die modelltheoretische Fundierung, die empirische Überprüfung mittels mathematisch-statistischer Methoden, die Ableitung quantitativ fundierter Befunde als Grundlage wirksamer Steuerung sowie eine konsequente Praxisorientierung. Sein Ansatz ist geprägt von seinen Arbeiten im Bereich der ökonometrischen Business Analysis (Karlsruher Institut für Technologie, Wharton School). Makroökonometrische Verfahren werden auf das Management komplexer Organisationen übertragen. Aus der Praxis für die Praxis – das ist das leitende Prinzip.

Ausgangspunkt ist eine spezifisch gestaltete, hoch fokussierte Mitarbeiterbefragung (Zeitaufwand für die Beantwortung der Kernfragen ca. zwei Minuten). Das Vorgehen ist praxisbewährt und wurde bereits bei mehr als 20.000 Beschäftigten erfolgreich angewandt. Die Messung wird von neutraler externer Seite durchgeführt. Nur so können Anonymität und Vertraulichkeit für die Beschäftigten glaubwürdig gewährleistet und damit die Offenheit der Antworten gesichert werden. Die Personalvertretung ist in das Vorgehen eingebunden und unterstützt dieses nach bisheriger Erfahrung durchgängig. Gute Innere Qualität ist zum Vorteil aller. Wer wollte dagegen sein?

Wirksame Therapie setzt fundierte Diagnose voraus. Entscheidend sind die anschließenden Auswertungen gemäß IQ-Theorie und Steuerungskonzept. Die IQ-Heatmap zeigt die Lage der Inneren Qualität in der Breite und Tiefe der Organisation. Der „IQ-Maschinenraum" zeigt, wie diese Lage entsteht. Beispiele sind Soll-Ist-Abweichungen, Kopplungen, Kohärenz, mentale Modelle, Lern- und Veränderungsmuster. Die IQ-Defizite und ihre Ursachen werden identifiziert. Die von ihnen ausgehenden Kosten und Leistungsminderungen werden ermittelt. Weitere Einflussfaktoren, wie Strukturen und Prozesse (Äußere Qualität) oder sozio-psychologische Phänomene, werden nach Bedarf in die Analyse einbezogen.

Abbildung 1: Innere Qualität – vom Maschinenraum zur Heatmap



Quelle: CGIFOS

Im Weiteren werden die Ziele und Meilensteine anhand des Befunds top-down/bottom-up definiert. Die primären Ansatzpunkte der Steuerung werden bestimmt. Die IQ-Maßnahmen werden im Rahmen des Systems der integrierten Planung und Kontrolle unter Einbezug der Zuständigkeit und Expertise der betroffenen Bereiche entwickelt. Sie können von MIQ-Schulungen und spezifischen Anreizsystemen über Struktur- und Prozessoptimierungen bis hin zu Personalmaßnahmen reichen. Die Wirkung der Programme wird durch periodische Soll-Ist-Abgleiche überprüft. Neu aufkommende Probleme werden früh erkannt und bestmöglich korrigiert. MIQ wird auf diese Weise zu einem stetigen Lern- und Verbesserungsprozess. Die Organisation wird kontinuierlich zu ihrem Optimum an Innerer Qualität und damit an Funktions- und Leistungsfähigkeit geführt. Das Vorgehen wird in die bestehenden strategischen und operativen Steuerungsprozesse integriert. Zuständigkeiten und Abläufe werden durch die MIQ-Organisation festgelegt. Der zusätzliche Aufwand ist vergleichsweise gering. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis ist überzeugend. Sekundärer Beratungs- und Unterstützungsbedarf kann sich teils als Befund der MIQ-Einführung, teils als Ergebnis der IQ-Analyse zeigen.

Umfassender Nutzen – ökonomisch, sozial, ökologisch

MIQ zielt darauf, komplexe private und öffentliche Organisationen funktions- und leistungsfähiger zu machen. Alle Funktionen und Programme sind betroffen – von Strategie, Controlling und HR bis hin zu Risikomanagement, Compliance und ESG. Der Nutzen ist umfassend – ökonomisch, sozial, ökologisch. Unter den Bedingungen der gegenwärtigen **Polykrise** gewinnt dies besondere Dringlichkeit. Die erforderliche Neuausrichtung von Wirtschaft und Staat setzt funktions- und leistungsfähige private und öffentliche Organisationen voraus. Eine hinreichend gute Innere Qualität ist hierfür eine notwendige Voraussetzung. Nach bisheriger Erfahrung ist allein im normalen Organisationsbetrieb mit Produktivitätsreserven in der Größenordnung von 5 bis 15 Prozent zu rechnen. Hinzu kommen Verbesserungen der Kundenzufriedenheit, des Umgangs mit materiellen Ressourcen, der Kollegialität und Führung sowie von Change und Transformation.

© 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.

Risiken sinken, Compliance steigt. Ein vorrangiges Anwendungsfeld liegt aktuell in der **Staats- und Verwaltungsmodernisierung** sowie **Entbürokratisierung**. Anders als private Unternehmen unterliegen öffentliche Organisationen besonderen politischen, rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen, die einschneidende strukturelle und personelle Anpassungen teilweise erschweren oder nur langfristig ermöglichen. Umso größere Bedeutung kommt der Funktions- und Leistungsfähigkeit innerhalb dieser Rahmenbedingungen und damit der Inneren Qualität zu.

Schlechte Innere Qualität kann zusätzliche Bürokratie erzeugen und die notwendigen Neuausrichtungen erschweren. Veränderungen werden verzögert, verteuert oder verhindert. MIQ macht die IQ-Probleme transparent und unterstützt deren Lösung. Einfachere und leistungsfähigere Strukturen und Prozesse werden möglich. Der Bedarf an Regelungen und Kontrollen sinkt. Bürgerorientierung und Produktivität, Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsplatzattraktivität steigen.

Neue Aufgaben und Chancen für Corporate/Public Governance

MIQ erweitert und vertieft die Perspektive der Corporate/Public Governance. Neue Aufgaben und Chancen tun sich auf. Funktions- und Leistungsfähigkeit sind nunmehr systematisch zu überwachen. Probleme werden früh erkannt. Kurzfristoptimierungen auf Kosten von Substanzverlusten werden unmittelbar deutlich. Die Tabelle zeigt zentrale Aspekte im Überblick.

Governance-Aufgabe	MIQ-Beitrag	Voraussetzung
Leitung, Überwachung	Transparenz über die IQ-Güte in der Breite und Tiefe der Organisation	IQ als Governance-Gegenstand
Strategie und Umsetzung	Monitoring und Steuerung der IQ-Güte als Voraussetzung für die Erreichung der strategischen Ziele	Integration in das Managementsystem
Internes Kontrollsystem	Erweiterung der Kontrolle um die IQ-Dimension	Periodische IQ-Messung
Risikomanagement	Früherkennung kritischer Entwicklungen	Periodische Messungen
Compliance	Transparenz über die IQ-Güte	Einbindung in Compliance und Reporting
Informationsversorgung von Organisationsführung und Aufsichtsgremium	Erweiterung der Informations- und Entscheidungsgrundlagen, Problemfrüherkennung	Integration in das Reporting
Lernen und Entwicklung	Kontinuierliche Verbesserung	Periodische Soll-Ist-Vergleiche, Vertiefung des Verständnisses im Tun

Politik Innerer Qualität (PIQ) – Incentivierung der breiten Anwendung von MIQ

Die MIQ-Prinzipien gelten branchen- und länderübergreifend. Eine breite Skalierung mit entsprechenden gesamtwirtschaftlichen Effekten ist möglich, was zu dem Konzept der **Politik Innerer Qualität** führt. PIQ incentiviert die Umsetzung von MIQ und fördert damit die gesamtwirtschaftliche Funktions- und Leistungsfähigkeit. Die Umsetzung ist pragmatisch einfach: Im öffentlichen Sektor wird die Einführung von MIQ angewiesen, im privaten Sektor wird sie in den einschlägigen Kodizes im Sinne des Comply or Explain empfohlen.

Nationaler und internationaler Rollout – interdisziplinärer Partnerkreis

Die aktuelle Polykrise erhöht die Relevanz und Dringlichkeit einer systematischen Stärkung der Inneren Qualität. Zu diesem Zweck wird derzeit die Initiative **Neue Soziale Marktwirtschaft mit Innerer Qualität** aufgebaut.[1] Ein interdisziplinärer Partnerkreis aus **Wissenschaft, Politik, Wirtschaft, Verwaltung, Wirtschaftsprüfung und -beratung** wird gebildet. Ziel ist eine konzertierte einzel- und gesamtwirtschaftliche Aktion zur Stärkung der Inneren Qualität durch MIQ und PIQ. Gemeinsam sollen die Grundlagen von PIQ entwickelt, Pilotprojekte mit Signalwirkung durchgeführt und die Lösungen national und international ausgerollt werden.

1 Weitere Informationen unter *K.Rechkemmer@CGIFOS.de*.

© 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.



Fokussiert auf das Beeinflussbare

Autorin: **Angelika Huber-Strasser**

Wirtschaftliche Unsicherheit, geopolitische Spannungen und technologischer Wandel prägen weiterhin das Umfeld von Unternehmen. Der Global Female Leaders Outlook 2026 von KPMG untersucht die Prioritäten, Herausforderungen und Zukunftserwartungen weiblicher Führungskräfte weltweit. Die Ergebnisse zeigen, worauf Führungskräfte ihren Fokus richten, um Unternehmen auch in einem zunehmend komplexen Umfeld erfolgreich zu steuern: von Vertrauen in die eigene Gestaltungsfähigkeit über die Integration neuer Technologien bis hin zu Chancengleichheit, Karriereentwicklung und Women's Health.

© 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.

Kernerkenntnisse im Überblick

- **Zuversicht wird selektiver: 72 Prozent der Befragten vertrauen auf das Wachstum ihres eigenen Unternehmens, aber nur 29 Prozent auf die Entwicklung der Weltwirtschaft. Optimismus konzentriert sich zunehmend auf den eigenen Einflussbereich.**
- **KI wird zur Umsetzungsaufgabe: 64 Prozent priorisieren Investitionen in neue Technologien gegenüber Investitionen in die Entwicklung von Mitarbeitenden. Gleichzeitig berichten neun von zehn Führungskräften bereits von profitablen KI-Anwendungsfällen.**
- **Die nächste Herausforderung heißt Integration: Nicht die Technologie selbst, sondern ihre Verankerung in Prozessen, Daten und Fähigkeiten entscheidet über den langfristigen Erfolg von KI.**
- **Gender Equity bleibt wirtschaftlich relevant: 65 Prozent sehen Geschlechtervielfalt in Führungspositionen als wichtigen Beitrag zur Erreichung von Wachstumszielen.**
- **Leistung allein genügt nicht: Harte Arbeit gewinnt als Erfolgsfaktor weiter an Bedeutung, gleichzeitig bleiben Netzwerke und Mentoring zentrale Voraussetzungen für beruflichen Aufstieg.**
- **Women's Health rückt auf die Managementagenda: 97 Prozent sehen Unternehmen in der Verantwortung, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen. 70 Prozent berichten bereits heute von Auswirkungen auf ihre tägliche Arbeit.**

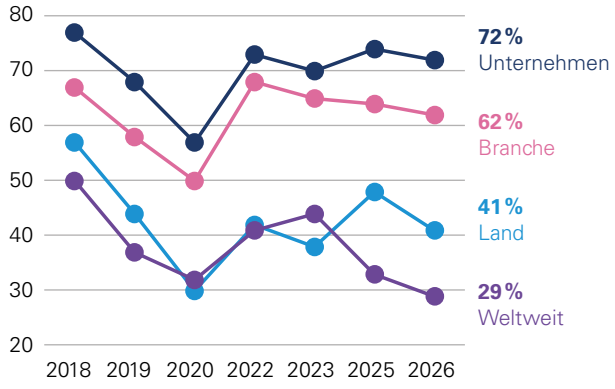
Selektive Zuversicht in unsicheren Zeiten

Die Ergebnisse der diesjährigen Studie zeigen eine deutliche Verschiebung im Verständnis von Resilienz. Während das Vertrauen in globale und nationale Wachstumsperspektiven zurückgeht, bleibt das Vertrauen in die eigene Organisation bemerkenswert hoch.

Weibliche Führungskräfte unterscheiden heute stärker zwischen externen Faktoren und den Bereichen, die sie aktiv beeinflussen können. Wachstum wird daher weniger aus günstigen Marktbedingungen abgeleitet, sondern aus der Fähigkeit der eigenen Organisation, sich anzupassen, strategisch fokussiert zu bleiben und Veränderungen erfolgreich umzusetzen.

Abbildung 1:
Vertrauen in die Wachstumsaussichten im Zeitverlauf – vom eigenen Unternehmen bis zur Weltwirtschaft
Anteil der Befragten, die für die nächsten drei Jahre zuversichtlich oder sehr zuversichtlich hinsichtlich der Wachstumsaussichten sind (2018–2026)

Das Vertrauen ist dort am höchsten, wo der eigene Einfluss am größten ist – und nimmt mit zunehmender Betrachtungsebene ab.



Quelle: KPMG in Deutschland 2026

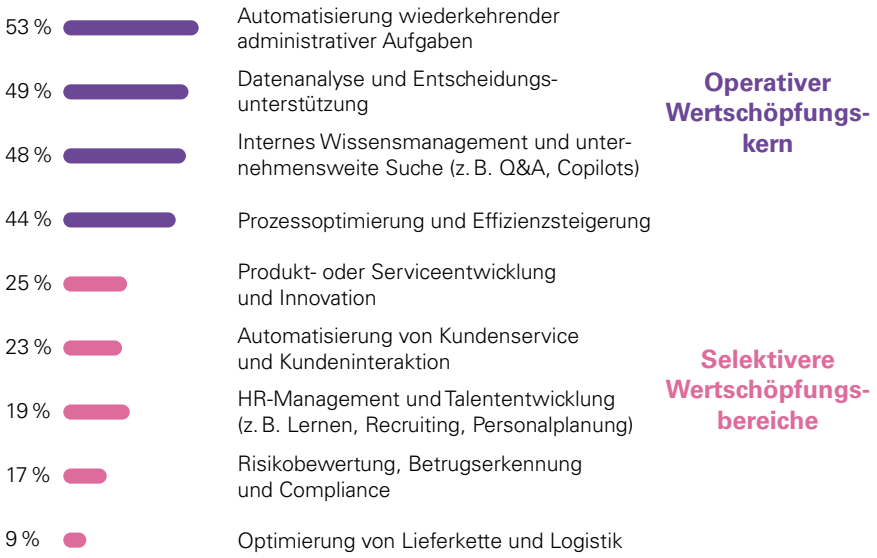
© 2026 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und einem Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee,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

KI schafft sichtbaren Nutzen – Skalierung bleibt die Herausforderung

Künstliche Intelligenz hat die Phase der Erwartungshaltung verlassen. Die Mehrheit der befragten Führungskräfte berichtet bereits von konkreten Mehrwerten in Bereichen wie administrativer Effizienz, Wissensmanagement oder Prozessoptimierung. Gleichzeitig zeigt sich eine neue Herausforderung: Viele Unternehmen verfügen bereits über erfolgreiche Anwendungsfälle, kämpfen jedoch mit deren Integration in bestehende Prozesse, Strukturen und Arbeitsweisen. Die Frage lautet daher nicht mehr, ob KI Mehrwert schaffen kann, sondern wie sich dieser nachhaltig und organisationsweit skalieren lässt.

Abbildung 2:
Wo KI bereits messbaren wirtschaftlichen Nutzen schafft
Anteil der Befragten, die einen profitablen Mehrwert der jeweiligen Anwendung berichten

Profitabler KI-Einsatz konzentriert sich derzeit vor allem auf Anwendungsfälle zur Steigerung der operativen Effizienz.



Quelle: KPMG in Deutschland 2026

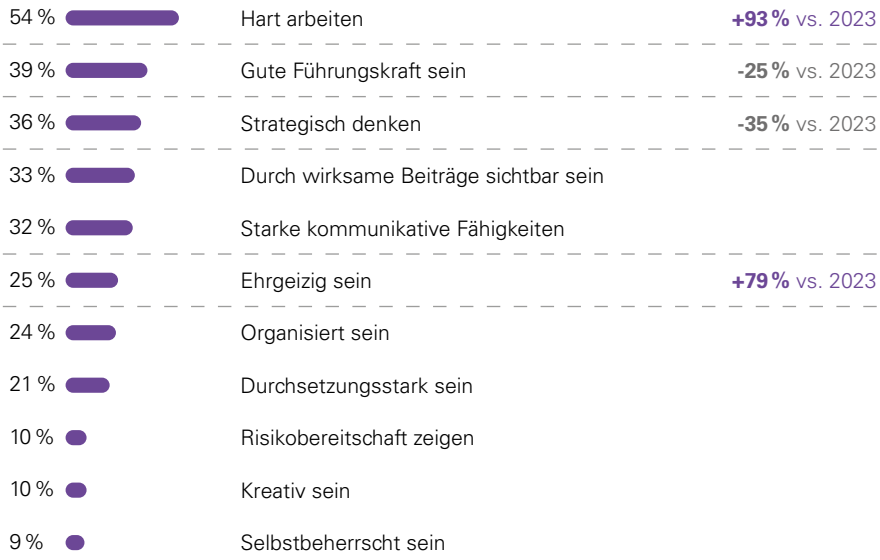
Leistung wird wichtiger, Zugang bleibt entscheidend

Die Karriereperspektive weiblicher Führungskräfte verändert sich. Harte Arbeit wird heute häufiger als Erfolgsfaktor genannt als noch vor wenigen Jahren und gewinnt gegenüber klassischen Attributen wie strategischem Denken oder Führungsstärke weiter an Bedeutung. Gleichzeitig zeigt die Studie, dass Karriereentwicklung weiterhin nicht allein von Leistung abhängt. Persönliche Netzwerke, Mentoring und Sponsorship bleiben zentrale Faktoren für beruflichen Aufstieg. Die Ergebnisse unterstreichen damit eine doppelte Realität: Leistung schafft Erfolg, Zugang schafft Entwicklungsmöglichkeiten.

Vor diesem Hintergrund bleibt auch Gender Equity ein relevantes strategisches Thema. Die wirtschaftliche Bedeutung wird von den Befragten klar anerkannt, die tatsächliche Umsetzung bleibt jedoch für viele Organisationen herausfordernd.

Abbildung 3:
Persönlichkeitsmerkmale, die als entscheidend für beruflichen Erfolg gelten
Anteil der Befragten, die das jeweilige Merkmal zu ihren drei wichtigsten Erfolgsfaktoren im Jahr 2026 zählen; ausgewiesene Veränderungen gegenüber 2023

In einem anspruchsvolleren Umfeld ist Leistungsbereitschaft zum wichtigsten Persönlichkeitsmerkmal für beruflichen Erfolg geworden.



Quelle: KPMG in Deutschland 2026

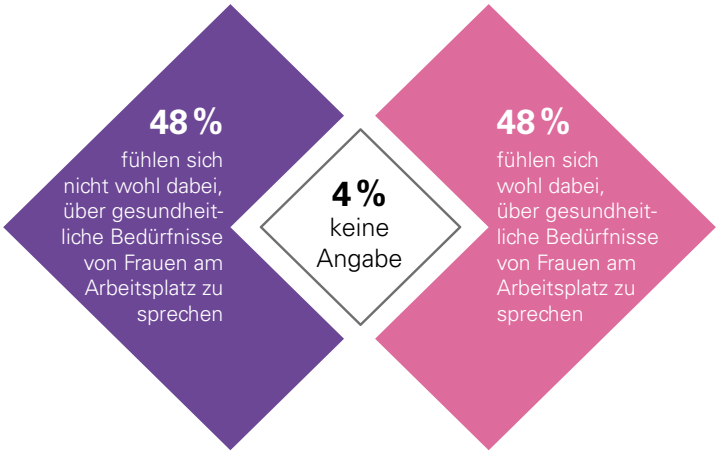
© 2026 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und einem Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee,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

Women's Health: Ein bislang unterschätzter Erfolgsfaktor

Erstmals widmet sich der Global Female Leaders Outlook intensiv dem Thema Frauengesundheit. Die Ergebnisse zeigen, dass unterschiedliche Lebensphasen und gesundheitliche Rahmenbedingungen einen spürbaren Einfluss auf Leistungsfähigkeit und Karriereverläufe haben können. Gleichzeitig wird deutlich, dass viele Unternehmen dieses Potenzial bislang nur unzureichend adressieren. Die Diskussion verlagert sich damit von einer individuellen Fragestellung hin zu einer Managementaufgabe, die Themen wie Talentbindung, langfristige Leistungsfähigkeit und den Umgang mit demografischem Wandel berührt.

Beim Thema Frauengesundheit am Arbeitsplatz sind Führungskräfte nahezu genau in zwei Lager geteilt.

Abbildung 4:
Wie offen über gesundheitliche Bedürfnisse von Frauen am Arbeitsplatz gesprochen werden kann
Verteilung der Befragten nach persönlichem Komfortniveau; Hürden und fördernde Faktoren aus den jeweiligen Folgefragen



Größte Hürden für einen offenen Austausch

Anteil der Befragten, die den jeweiligen Faktor in ihre Top 3 gewählt haben (n = 94)

- **54 %** Nicht angemessen für den Arbeitsplatz
- **44 %** Sorge, als weniger leistungsfähig oder engagiert wahrgenommen zu werden
- **39 %** Männlich geprägte Unternehmenskultur
- **39 %** Befürchtete Auswirkungen auf die Karriere

Wichtigste Voraussetzungen für einen offenen Austausch

Anteil der Befragten, die den jeweiligen Faktor in ihre Top 3 gewählt haben (n = 66)

- **48 %** Unterstützende und ansprechbare Führungskraft
- **47 %** Vertrauensvolle und inklusive Teamkultur
- **45 %** Flexible Arbeitsmodelle

Quelle: KPMG in Deutschland 2026



»Weibliche Führungskräfte begegnen Unsicherheit nicht mit Abwarten, sondern mit klaren Prioritäten. Sie setzen auf Technologie, investieren in die Zukunftsfähigkeit ihrer Organisationen und richten ihren Fokus konsequent auf die Faktoren, die sie selbst beeinflussen können.«

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

VERTIEFUNGSHINWEIS

Die Ergebnisse des Artikels basieren auf der internationalen KPMG-Studie Global Female Leaders Outlook 2026, die bereits seit 2018 jährlich durchgeführt wird. Für die aktuelle Ausgabe wurden 634 weibliche Führungskräfte aus 46 Ländern großer, global tätiger Unternehmen zu ihren Prioritäten, Herausforderungen und Zukunftserwartungen befragt.

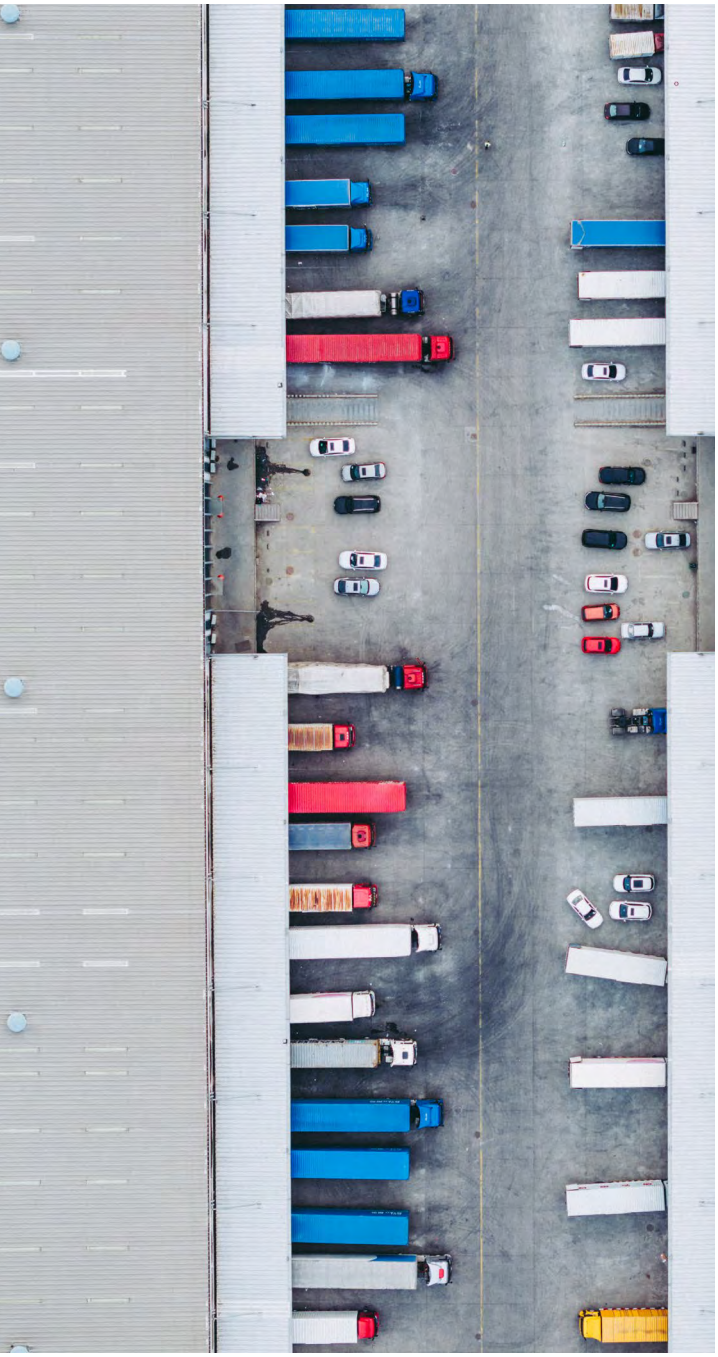
Download unter
Global Female Leaders Outlook 2026



© 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.

Verborgene Abhängigkeiten, fehlende Optionen: Wie Aufsichtsräte Anpassungsfähigkeit prüfen

Autorin: **Prof. Dr. Julia C. Arlinghaus**



Pandemie, Chipmangel, Handels- und Zollkonflikte, Exportkontrollen: Jede einzelne Krise der vergangenen Jahre hat die Verwundbarkeit der globalen Lieferketten spürbar gemacht. Die Unternehmen haben reagiert: Viele haben Bestände erhöht und begonnen, Lieferketten zu diversifizieren. Aber in der Polykrise überlagern sich Störungen. Damit stellt sich nicht mehr nur die Frage, ob eine einzelne Anpassung stimmig ist, sondern auch, ob Anpassungsfähigkeit selbst als strategisches Ziel gesetzt wird. Spätestens jetzt müssen Unternehmen in strukturelle Maßnahmen und ein tieferes Verständnis ihrer verborgenen Abhängigkeiten investieren.

© 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.

Gutes Risikomanagement schafft nicht nur Transparenz über die Lieferkette, damit Störungen früh erkannt werden. Es entwickelt bereits vor der Krise Szenarien, sichert Handlungsalternativen und klärt deren Finanzierung. Der Aufsichtsrat überwacht die Geschäftsführung[1] und damit auch deren Risikomanagement. Er sollte daher prüfen, ob das Unternehmen Anpassungsfähigkeit systematisch aufbaut. Denn während eine Anpassung eine einzelne Störung beantwortet, hält Anpassungsfähigkeit mehrere vorbereitete, finanzierte und erprobte Reaktionen bereit.

Das Offensichtliche und das Verborgene: Was Supply-Chain-Reporting und Risikoberichte zeigen und was nicht

Das operative Supply-Chain-Reporting bildet vor allem Lieferfähigkeit, Bestände, Reichweiten und Working Capital ab. Ergänzt wird dieser Blick um Beschaffungs- und Transportnetzwerke und damit auch um einzelne bekannte Lieferanten- und Länderrisiken. In verdichteten Berichten bleiben Abhängigkeiten zwischen Lieferanten, Vorstufen und Standorten jedoch häufig unsichtbar.

Mehrere Lieferanten bedeuten nicht immer echte Diversifikation: Nutzen sie dieselben Unterlieferanten, denselben Hafen oder dieselbe Transportroute, kann das Risiko im Verborgenen konzentriert bleiben. Auch der Einkaufswert zeigt nicht, wie kritisch ein Bauteil für Umsatz und Ergebnis ist. So kann ein wertmäßig unauffälliges, aber nicht kurzfristig ersetzbares Bauteil die Produktion einer ganzen Produktlinie stoppen, wie der Fall Nexperia im Herbst 2025 zeigte. Nachdem die niederländische Regierung das Güterverfügbarkeitsgesetz gegenüber dem Chiphersteller angewandt hatte, beschränkte China die Ausfuhr bestimmter, in China gefertigter Bauteile und Baugruppen. Die Branche hatte bereits 2021 erfahren, dass auch technisch unscheinbare und preisgünstige Halbleiter ganze Produktionssysteme stoppen können. Dennoch beantragte Bosch 2025 Kurzarbeit, Honda stoppte zeitweise die Produktion in Celaya und Volkswagen warnte vor kurzfristigen Störungen, obwohl Nexperia kein direkter Lieferant des Konzerns war.[2]

Dasselbe gilt für Software-, Cloud- und Datenanbieter: Auch sie können verborgene Abhängigkeiten sein, etwa wenn Daten nach einem Cyberangriff nicht verfügbar sind oder Nutzungs- und Portierungsrechte einen Anbieterwechsel verhindern.

Wie unterschiedlich sich der Ausfall derselben Bezugsquelle auswirken kann, zeigen die Brände im Werk des Aluminiumherstellers Novelis in Oswego, New York, im September und November 2025. Ford rechnete mit bis zu 100.000 weniger produzierten Fahrzeugen und bezifferte die Belastung des bereinigten EBIT 2025 später auf rund 2 Mrd. USD. Der Wettbewerber GM war Berichten zufolge hingegen nur begrenzt betroffen. GM hatte nach dem Erdbeben und Tsunami in Japan 2011 eine strategische Risikoabteilung aufgebaut, Lieferantenstandorte und Logistikknoten über mehrere Stufen geokodiert und für seine 30 wichtigsten Risiken Verantwortliche und Minderungspläne festgelegt, teils mit detaillierter Wiederanlaufplanung.[3]

Damit eine solche Vorsorge im Krisenfall trägt, müssen für kritische Komponenten und Rohstoffe zwei Zeitgrößen bekannt sein: (1) die Zeit bis zum Engpass (Time-to-Survive), also wie lange das System durch Bestände und alternative Quellen ohne Leistungsverlust weiterarbeiten kann, und (2) die Zeit, bis eine wirksame Alternative zur Verfügung steht (Time-to-Alternative, in Erweiterung der etablierten Time-to-Recover-Logik).[4] Reichen die Bestände beispielsweise für sechs Wochen, die Umstellung auf eine wirksame Alternative dauert aber neun Monate, bleiben rund siebeneinhalb Monate ungedeckt. Eine Alternative ist erst dann belastbar, wenn Rechte, Freigaben, Werkzeuge, Anlagen und Kapazitäten einen Wechsel im verfügbaren Zeitraum zulassen. Der Aufsichtsrat sollte hinterfragen, ob diese Zeitgrößen für kritische Abhängigkeiten bekannt sind und regelmäßig aktualisiert werden. →

1 Für Aktiengesellschaften § 111 Abs. 1 AktG; zur Einrichtung eines angemessenen und wirksamen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems durch den Vorstand börsennotierter Gesellschaften § 91 Abs. 3 AktG; zum Prüfungsausschuss § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG

2 Government of the Netherlands: „Update on invoking Goods Availability Act", 6.11.2025; Nexperia: „Update on company developments", 14.10.2025; Reuters, 16.10.2025, zu Volkswagen; Jiji Press, 30.10.2025, zu Honda; Deutschlandfunk, 5.11.2025, zu Bosch

3 Novelis: „Statement on its Oswego Facility"; Ford Motor Company: Q4 2025 Earnings Call, Februar 2026; Reuters, 23.10.2025, zu Produktionsausfall und begrenzter Betroffenheit von GM; Logistics Viewpoints, 9.5.2016: „General Motors' Approach to Supply Chain Resiliency"

4 Vgl. Simchi-Levi, D. u. a. (2015): „Identifying Risks and Mitigating Disruptions in the Automotive Supply Chain", Interfaces 45 (5), S. 375–390. Time-to-Survive bezeichnet die maximale Überbrückungszeit nach Ausfall eines Knotens, Time-to-Recover dessen Wiederherstellungszeit. Time-to-Alternative hier als Erweiterung dieser Logik

© 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.

Regulierung – die zweite Blickrichtung

Aufsichtsräte müssen Lieferketten in zwei Richtungen betrachten: als Quelle von Risiken für das Unternehmen und mit Blick auf negative Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf Menschen und Umwelt. Menschenrechts-, Umwelt- und Klimafolgen, Korruption sowie die Wirkung eigener Preis-, Zahlungs- und Zeitvorgaben auf Lieferanten können ihrerseits regulatorische, reputative und wirtschaftliche Risiken auslösen.[5] Welche Regeln im Einzelfall gelten, hängt dabei von Größe, Produkt, Markt und Rolle in der Lieferkette ab.

Die Richtungen greifen ineinander, ohne sich zu decken: Auswirkungen dürfen nicht allein danach bewertet werden, ob sie das Unternehmen wirtschaftlich treffen. Gemeinsame Voraussetzungen sind belastbare Informationen und Nachweise. Fehlen Angaben zu Herkunft, Arbeitsbedingungen oder Emissionen, kann – je nach Produkt und Markt – der rechtliche Marktzugang oder der Zugang zu wichtigen Kunden gefährdet sein. Gesetzliche Pflichten und Kundenanforderungen sind rechtlich zu unterscheiden; wirtschaftlich können sie gleichermaßen entscheidend sein. Für den Aufsichtsrat stellt sich daher die Frage, ob Berichterstattung und Governance Risiken und Auswirkungen gleichermaßen erfassen und Zielkonflikte offenlegen.

Was Branchen unterscheidet

Welche Abhängigkeiten verborgen bleiben, unterscheidet sich je nach Branche. Vier Merkmale prägen das Bild: Kapital- bzw. Arbeitsintensität, Tiefe der Lieferkette, Konzentration auf wenige Anbieter oder Regionen sowie Spezifität und Qualifikationsaufwand einer Alternative. Kapitalintensive Herstellung macht Stillstand teuer und den Wiederanlauf langwierig; in arbeitsintensiven oder informell geprägten Stufen treten Arbeits- und Menschenrechtsrisiken häufig besonders deutlich hervor. Je tiefer die Staffelung der Lieferkette, desto geringer ist tendenziell die Sicht auf die Vorstufen, und je weniger Anbieter es gibt, desto größer ist das Konzentrationsrisiko. Wie schnell sich ein Lieferant ersetzen lässt, hängt nicht nur von der Branche ab, sondern wesentlich von Spezifität, Zulassung und Qualifikationsaufwand des konkreten Teils oder Prozesses. Die Tabelle zeigt vier Branchenprofile.

Branche und Profil	Was häufig verborgen bleibt	Was den Wechsel zu einer Alternative verzögert
Automobil, Maschinenbau Materialintensive Montage; tief gestaffelte Lieferketten	• Abhängigkeit ganzer Montagelinien von einzelnen, wertmäßig unauffälligen Teilen • Gemeinsame Unterlieferanten mehrerer Zulieferer	• Kundenfreigaben und Erstmusterprüfungen • Lieferantenspezifische Werkzeuge und fehlende freie Kapazitäten
Chemie, Pharma Kapitalintensive Prozessindustrien; Chemie häufig im Anlagenverbund, Pharma stark reguliert	• Konzentration auf wenige Rohstoff-, Energie- und Wirkstoffquellen • Kaskadeneffekte im Anlagenverbund sowie Abhängigkeit von spezialisierten Dienstleistern	• Nicht kurzfristig verlagerbare Anlagen • Rezeptur-, Prozess-, Registrierungs- und Zulassungsanforderungen
Hightech- und sicherheitskritische Lieferketten: Elektronik, Halbleiter, Verteidigung Kapitalintensive Fertigung; wenige Anbieter, in der Verteidigung zusätzliche Sicherheitsanforderungen	• Geografische Konzentration bei Chipfertigung, Packaging und kritischen Materialien • Standort- und Technologieabhängigkeiten über mehrere Produkte hinweg	• Jahrelange Vorläufe für neue Kapazitäten • Technische Qualifizierung sowie Export-, Zulassungs- und Geheimschutzanforderungen
Konsumgüter, Handel, Lebensmittel Rohstoff- und logistikabhängige Wertschöpfung; bei Textilien häufig arbeitsintensive Vorstufen	• Konzentration auf wenige Rohstoffregionen, Häfen und Routen • Arbeits- und Menschenrechtsrisiken in tieferen Lieferkettenstufen	• Begrenzte Haltbarkeit und eingeschränkte Transportalternativen • Qualitäts-, Hygiene- und Nachhaltigkeitsnachweise sowie Sozialaudits

5 Stand Oktober 2026. CSDDD: Umsetzungsfrist 26.7.2028, Anwendung ab 26.7.2029; für EU-Unternehmen grundsätzlich bei mehr als 5.000 Beschäftigten und mehr als 1,5 Mrd. EUR weltweitem Nettoumsatz, für Drittlandsunternehmen bei mehr als 1,5 Mrd. EUR Nettoumsatz in der EU. CBAM: definitive Phase seit 1.1.2026, Zertifikatskauf für Importe des Jahres 2026 ab Februar 2027. EUDR: Anwendung für große und mittlere Betreiber ab 30.12.2026, für die meisten Kleinst- und Kleinunternehmen ab 30.6.2027. EU-Zwangsarbeitsverordnung: anwendbar ab 14.12.2027. Für erfasste Unternehmen in Deutschland gilt daneben weiterhin das LkSG. Siehe auch die Beiträge zu CSDDD, CBAM und EUDR in diesem Heft

© 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.

Fünf Fragen an den Vorstand

1. **Exposition:** Welche fünf Abhängigkeiten würden bei einem Ausfall innerhalb weniger Wochen Umsatz oder Cashflow spürbar treffen, und wie groß ist jeweils die Lücke zwischen der Zeit bis zum Engpass und der Zeit bis zur wirksamen Alternative?

2. **Szenarien und Entscheidungsfähigkeit:** Welchen Ausfall nach Dauer und Umfang hält das Unternehmen aus, und wer hat diese Grenze festgelegt? Wann wurde sie zuletzt im Stresstest geprüft, auch mit Blick auf die Finanzlage kritischer Lieferanten und die Finanzierung eigener Gegenmaßnahmen? Wer entscheidet im Krisenfall mit welchem Mandat, und wann wurde dies zuletzt geübt?

3. **Verankerung:** Wo schlägt sich Anpassungsfähigkeit in Investitionsfreigaben, Make-or-buy-Entscheidungen, Zielen und Vergütung nieder? Welche Optionen, deren Nutzen sich erst im Störungsfall zeigt, hat das Unternehmen gezielt vorab bezahlt, und wie wird dieser Aufwand gegenüber Kosten- und Cash-Zielen verteidigt? Was aus der letzten Krise besteht noch?

4. **Auswirkungen und Nachweise:** Wo verursacht oder verstärkt das Unternehmen negative Auswirkungen auf Menschen und Umwelt? Für welche Produkte und Märkte können fehlende Herkunfts-, Arbeits- oder Emissionsnachweise zum Compliance-, Kunden- oder Marktzugangsrisiko werden?

5. **Berichtswesen und Zuständigkeit:** Welche zwei bis drei Kennzahlen zur Abhängigkeit und Nachweisfähigkeit erhält der Aufsichtsrat regelmäßig, etwa den Anteil des gefährdeten Umsatzes, den Anteil kritischer Teile mit freigegebener Alternative oder den Anteil der Produkte mit wesentlichen Nachweislücken? Was wird im Prüfungsausschuss vorbereitet und was im Plenum beraten?

Fazit

Nicht jede Störung lässt sich vorhersagen. Beeinflussbar ist, ob das Unternehmen seine wesentlichen Abhängigkeiten kennt, Optionen vorab sichert und im Ernstfall entscheidungsfähig bleibt. Ob aus einzelnen Anpassungen Anpassungsfähigkeit wird, lässt sich an wenigen Kennzahlen prüfen: am Umsatz, der an kritischen Abhängigkeiten hängt; an der Lücke zwischen der Zeit bis zum Engpass und der Zeit bis zur wirksamen Alternative sowie – wo relevant – am Anteil der Produkte mit lückenhaften Herkunfts-, Arbeits- oder Emissionsnachweisen.



Prof. Dr. Julia C. Arlinghaus ist Direktorin des Instituts für Produktions- und Supply Chain Management der Universität St. Gallen (HSG). Ihre Forschung verbindet Supply-Chain-Resilienz, KI und neue Technologien in Produktion und Beschaffung sowie Kreislaufwirtschaft. Sie ist Mitglied des Wissenschaftsrats und der acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften.

© 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.

Sicherheit ist nicht nur Verteidigung – was Unternehmen jetzt tun sollten

Autor: **Generalleutnant André Bodemann**

Ein Blick auf die aktuelle Sicherheitslage zeigt, dass geopolitische Spannungen und hybride Bedrohungen unser aller Leben und die Rahmenbedingungen verändern, unter denen Staat, Gesellschaft und Wirtschaft handeln. Desinformation, Cyberangriffe, Ausspähung und Sabotage schwächen Vertrauen, stören Abläufe und binden wichtige Fähigkeiten. Betroffen sind nicht nur die Streitkräfte oder staatliche Einrichtungen. Auch Unternehmen und ihre Liefer-, Logistik- und Wertschöpfungsketten werden zum Ziel oder zum Engpass werden. Keine Branche kann sich deshalb sicher sein, von den Auswirkungen einer Krise unberührt zu bleiben.



Generalleutnant Bodemann
Stellvertreter des Befehlshabers Operatives Führungskommando der Bundeswehr und Kommandeur Territoriale Aufgaben

Deutschland ist aufgrund seiner geostrategischen Lage im Herzen Europas in der Landes- und Bündnisverteidigung zugleich Drehscheibe für die Aufnahme, Versorgung und Verlegung eigener und verbündeter Kräfte. Dafür müssen zivile Leistungen verfügbar sein: Verkehrswege, Logistik, Energie, Kraftstoff, Kommunikation und digitale Infrastruktur. Sie sichern militärische Handlungsfähigkeit ebenso wie das Leben und Arbeiten der Bevölkerung.

Der Operationsplan Deutschland (OPLAN DEU) bündelt die militärischen Planungen für die Landes- und Bündnisverteidigung und beschreibt den Bedarf an ziviler Unterstützung. Er verdeutlicht, wie eng Verteidigung und zivile Leistungsfähigkeit verbunden sind. Industrie, Handwerk und Dienstleister sind nicht nur von Krisen betroffen. Mit ihren Fähigkeiten und Leistungen tragen sie dazu bei, dass Deutschland in Frieden, Krise und Krieg handlungsfähig bleibt und ein gewisses Maß an Normalität gewahrt und notwendige Bedarfe sichergestellt werden. Wir sehen in der Ukraine, wie eng das Zusammenwirken von Streitkräften und Gesellschaft in der Landesverteidigung ist und welche Kraft dadurch seit Jahren aufgeboten wird.

Sicherheit als Teil der Unternehmensstrategie

Unternehmen sollten sicherheitspolitische Entwicklungen nicht erst bei einer konkreten Störung berücksichtigen. Resilienz muss als strategisches Ziel im betrieblichen Risikomanagement verankert werden. Langfristig ist zu klären, welche Fähigkeiten und Mittel nötig sind, um den Betrieb unter erschwerten Bedingungen aufrechtzuerhalten oder rasch wieder aufzunehmen.



© 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.



Es geht um mehr als IT-Sicherheit oder Werkschutz. Vorstände und Geschäftsführungen sollten wissen, welche Leistungen, Beschäftigten, Standorte, Lieferanten, Energiequellen, Kommunikationswege und Betriebsmittel unverzichtbar sind. Ebenso müssen Abhängigkeiten von Lieferanten, Verkehrswegen, Netzen, digitalen Systemen und Schlüsselpersonen sowie belastbare Alternativen bekannt sein.

Vorsorge umfasst dabei Maßnahmen für Strom- und Kommunikationsausfälle, Cyberangriffe, gestörte Lieferketten, blockierte Verkehrswege und Ausfälle von Personal. Dazu gehören klare Entscheidungsbefugnisse, Vertretungen und Verfahren, um Beschäftigte und Partner zu erreichen. Pläne müssen regelmäßig überprüft und praktisch erprobt werden. Resilienz entsteht durch „R^4“: Robustheit, Redundanzen, Reserven und durch Reparaturfähigkeiten, um Schäden möglichst rasch zu beheben.

Defizite bestehen dort, wo Unternehmen Schutz und Vorsorge vor allem als reine staatliche Aufgabe verstehen. Staatliche Sicherheitsvorsorge bleibt unverzichtbar, ersetzt aber nicht den Selbstschutz jedes Unternehmens. Häufig fehlen zudem ein gemeinsames Lagebild und verlässliche Informationskanäle zwischen Staat, Bundeswehr und Wirtschaft. Unternehmen brauchen frühzeitige, strukturierte Informationen, um passende Maßnahmen abzuleiten. Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern können als Mittler und Multiplikatoren Bedrohungsverständnis, Kontakte und Vorsorge in der Zusammenarbeit mit der Bundeswehr stärken.

Vorsorge ist dabei aber auch gleichzeitig eine wirtschaftliche Chance: Wer Abhängigkeiten kennt, Ausfälle vorbereitet und Alternativen schafft, stärkt Lieferfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit. Resilienz kann also Innovation fördern. Sicherheit ist damit nicht nur ein Kostenfaktor, sondern Voraussetzung für verlässliches Wirtschaften.

Die richtigen Fragen stellen

Aufsichtsräte sollten vom Vorstand eine konkrete, regelmäßig überprüfte Vorsorge verlangen. Ein unternehmensinterner „Operationsplan“ muss dabei keine militärische Planung kopieren; er soll klären, wie der Betrieb bei Störungen handlungsfähig bleibt und mit Behörden, Bundeswehr und regionalen Partnern zusammenwirken kann. Dazu gehören aus meiner persönlichen Sicht folgende Fragen:

- Welche Leistungen müssen wir auch bei einem mehrtägigen Ausfall von Strom, Kommunikation, Personal oder Lieferketten zwingend erbringen?
- Von welchen Lieferanten, Verkehrswegen, Netzen, digitalen Systemen und Schlüsselpersonen hängen wir ab – und welche belastbaren Alternativen haben wir?
- Wer entscheidet im Krisenfall, mit welchen Befugnissen und nach welchen Verfahren? Gibt es klare Vertretungsregelungen?
- Wie erreichen wir Beschäftigte und Partner, wenn übliche Kommunikationswege ausfallen, und wann haben wir dieses Verfahren zuletzt praktisch geübt?
- Welche Beschäftigten, Fahrzeuge, Maschinen, Flächen oder Leistungen könnten für Bundeswehr, Katastrophenschutz oder Behörden relevant sein? Welche Folgen hätte eine zeitweise Bereitstellung für unseren eigenen Betrieb?
- Mit welchen Behörden, Kammern, Sicherheitsorganisationen und regionalen Partnern müssen wir bereits im Frieden feste Kontakte, Meldewege und gegenseitige Erwartungen klären?

Diese Fragen sind der Ausgangspunkt einer kontinuierlichen Prüfung von Risiken und Abhängigkeiten. Die Antworten können helfen, Prioritäten zu setzen, Verantwortlichkeiten zu klären und Vorsorge umzusetzen. So wird der OPLAN DEU zum Anlass, die eigene Rolle in der gesamtstaatlichen und gesamtgesellschaftlichen Sicherheitsvorsorge zu bestimmen.

Die Verteidigung Deutschlands und die Widerstandsfähigkeit unserer Gesellschaft sind gesamtstaatliche und gesamtgesellschaftliche Aufgaben. Staat und Bundeswehr brauchen leistungsfähige zivile Partner; Unternehmen profitieren von geschützten, funktionsfähigen Abläufen. Wer Resilienz strategisch verankert, stärkt den eigenen Betrieb und den Wirtschaftsstandort Deutschland. ←

© 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.



Sind wir im Krieg?

Autoren: **Mathias Oberndörfer** und **Nicolai Kiskalt**

Deutschland und Russland im Herbst 2026: Juristisch ist die Frage eindeutig, operativ nicht. Was der Aufsichtsrat daraus ableiten muss.

Am 1. September 2026 hat die Bundesregierung Russland offiziell für einen versuchten Anschlag verantwortlich gemacht: Am Flughafen Leipzig/Halle war ein ukrainisches Frachtflugzeug mit einer Sprengstoffdrohne angegriffen worden; der Sprengsatz detonierte nicht. Die Bundesregierung hat daraufhin das russische Generalkonsulat in Bonn geschlossen und den Vertrag für das Russische Haus in Berlin gekündigt. Der Verfassungsschutz spricht seit Längerem von einem hybriden Krieg, der von Russland ausgeht. Der russische Außenminister hat im August erklärt, man werde alles zerstören, was die ukrainische Kriegsführung aus dem Westen speise.

Vor diesem Hintergrund steht eine Frage im Raum, die noch vor drei Jahren absurd geklungen hätte: Sind wir im Krieg? Die Antwort hat zwei Teile, und der Aufsichtsrat braucht beide.

© 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.

Die juristische Antwort: Nein – auf allen drei Ebenen

Verfassungsrechtlich ist die Lage eindeutig. Der Verteidigungsfall nach Artikel 115a des Grundgesetzes setzt einen Angriff mit Waffengewalt auf das Bundesgebiet voraus und muss vom Bundestag mit Zweidrittelmehrheit und Zustimmung des Bundesrates festgestellt werden. Nichts davon ist geschehen, und nichts davon steht bevor. Erst diese Feststellung würde den Übergang der Befehlsgewalt, die Ausweitung der Wehrpflicht und die Einschränkung von Grundrechten auslösen, die das Wort „Krieg" im deutschen Recht bedeutet.

Völkerrechtlich gilt dasselbe. Das Gewaltverbot der UN-Charta und das Selbstverteidigungsrecht knüpfen an den bewaffneten Angriff an. Sabotage, Cyberangriffe und Einflussoperationen bewegen sich nach herrschender Auffassung unterhalb dieser Schwelle – sie sind völkerrechtswidrige Interventionen, aber keine bewaffneten Angriffe. Deshalb ist die Beistandsklausel des NATO-Vertrags nicht ausgelöst, und auch die Konsultationen nach Artikel 4, die Polen und andere Ostflankenstaaten nach Luftraumverletzungen beantragt haben, sind ein politisches, kein militärisches Instrument.

Strafrechtlich schließlich behandelt Deutschland die Vorfälle als das, was sie nach geltendem Recht sind: Straftaten. Das Strafgesetzbuch kennt die Agententätigkeit zu Sabotagezwecken, die verfassungsfeindliche Sabotage und die Störung öffentlicher Betriebe. Der Generalbundesanwalt übernimmt die Verfahren, sobald eine fremdstaatliche Steuerung im Raum steht. Der Rechtsstaat reagiert mit Ermittlungen, Anklagen und diplomatischen Maßnahmen – nicht mit den Mitteln des Kriegsrechts.

Diese dreifache Beurteilung ist richtig, und sie ist wichtig, weil sie den Rahmen beschreibt, in dem Unternehmen handeln: Es gilt Friedensrecht. Vertragsfreiheit, Eigentumsschutz, Datenschutz, Arbeitsrecht und Gesellschaftsrecht sind unverändert in Kraft. Kein Unternehmen kann sich auf höhere Gewalt berufen, weil Deutschland „im Krieg" sei. Aber die Antwort ist zugleich für die Unternehmensführung nahezu wertlos – denn sie beschreibt, was der deutsche Staat festgestellt hat, nicht jedoch, was ein Gegner tatsächlich tut.

Die operative Antwort: Es kommt darauf an, was Sie sind

Hybride Kriegsführung ist dadurch definiert, dass sie unterhalb der Schwelle bleibt, die eine rechtliche Antwort auslösen würde. Das ist kein Nebeneffekt, sondern das Konstruktionsprinzip. Sabotage, Cyberangriffe, Spionage, Desinformation und militärische Provokationen werden so dosiert, dass jeder einzelne Vorfall als Kriminalfall, technische Störung oder politische Meinungsäußerung behandelt werden kann. Die Wirkung entsteht nicht aus einem Einzelfall, sondern aus der Kopplung.

Genau hier liegt die Verbindung zum Thema dieser Ausgabe. Eine Polykrise ist nicht die Summe vieler Krisen, sondern ihr Zusammenwirken über Grenzen hinweg, die man bisher für tragfähig hielt. Was die gegenwärtige Lage von früheren Krisenphasen unterscheidet: Die Kopplung wird nicht erlitten, sie wird hergestellt. Wie sie wirkt, hat die Sabotageserie an Umspannwerken im Rheinland und in Brandenburg Anfang September gezeigt – auch wenn dafür nach derzeitigem Ermittlungsstand ein Einzeltäter ohne staatlichen Hintergrund verantwortlich ist: Ein Angriff auf ein Umspannwerk trifft nicht das Umspannwerk, sondern die Kraftwerke dahinter, die Industrie dahinter und das Vertrauen dahinter. Was ein Einzelner mit selbst gebauten Mitteln erreicht hat, ist der Maßstab dafür, was ein Staat mit Absicht erreichen könnte. Eine Drohne an einem Frachtdrehkreuz zielt nicht auf ein Flugzeug, sondern auf die Logistik der Ukraine-Unterstützung, auf den Versicherungsmarkt für den Standort und auf die Bereitschaft von Unternehmen, sich an dieser Unterstützung zu beteiligen. Desinformation vor Landtagswahlen zielt nicht auf ein Wahlergebnis, sondern auf die Handlungsfähigkeit des Staates in der nächsten Krise.

Für ein Unternehmen ist die Frage „Sind wir im Krieg?" deshalb falsch gestellt. Die richtige Frage lautet: Sind wir ein Ziel? Und die Antwort ist für einen großen Teil der deutschen Wirtschaft: ja. Nicht als Kollateralschaden, sondern als Adressat. Wer Rüstungsgüter oder Komponenten dafür liefert, wer Logistik für die Ostflanke oder die Ukraine betreibt, wer Energie erzeugt, Netze betreibt, Daten transportiert, Häfen, Flughäfen oder Bahnstrecken nutzt, wer kritische Infrastruktur versorgt oder auch nur an einem Standort produziert, der an ihr hängt, steht auf einer Liste. Ob er es weiß oder nicht.

© 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.

Drei Verschiebungen, die der Aufsichtsrat nachvollziehen muss

Erstens: Die Schadensursache wechselt die Kategorie. Ein Kurzschluss war bisher ein technischer Defekt, ein Brand ein Unfall, ein Datenabfluss ein Cybervorfall. Sobald Behörden einen fremden Staat als Urheber benennen, ändert sich die rechtliche und versicherungstechnische Einordnung. Viele Sach-, Betriebsunterbrechungs- und Cyberpolicen enthalten Ausschlüsse für kriegerische Ereignisse und staatlich gelenkte Handlungen. Die staatliche Attribution, die politisch als Klarheit begrüßt wird, kann für das betroffene Unternehmen den Verlust der Deckung bedeuten. Der Aufsichtsrat sollte wissen, ob das Versicherungsprogramm des Unternehmens diese Lücke hat, und wenn ja, wie groß sie ist.

Zweitens: Der Standort Deutschland verliert seinen Nullrisiko-Status. Die meisten Notfall- und Kontinuitätspläne deutscher Unternehmen sind für Naturereignisse, Pandemien und technische Ausfälle geschrieben. Sie nehmen an, dass die Umgebung des Standorts stabil bleibt – dass Strom, Verkehr, Kommunikation und Behörden funktionieren, während das Unternehmen sein eigenes Problem löst. Diese Annahme trägt nicht mehr uneingeschränkt. Ein Kontinuitätsplan, der nicht den gleichzeitigen Ausfall von Netzstrom, Mobilfunk und Zulieferlogistik durch gezielte Einwirkung durchspielt, ist unvollständig. Der Staat selbst plant inzwischen mit genau diesem Szenario. Der Operationsplan Deutschland rechnet die Wirtschaft ausdrücklich als Teil der Gesamtverteidigung ein. Ein Unternehmen sollte wissen, welche Rolle ihm darin zugedacht ist – und zwar bevor der Ernstfall sie ihm zuweist.

Drittens: Der Pflichtenrahmen der Geschäftsleitung wächst – und wird persönlich. Die Sorgfaltspflicht des Vorstands (§ 93 AktG) und die Pflicht, ein Früherkennungssystem für bestandsgefährdende Entwicklungen einzurichten (§ 91 Abs. 2 AktG), sind nicht neu. Neu ist ihr Gegenstand. Ein Vorstand, der die dokumentierte Bedrohungslage kennt und sein Unternehmen gleichwohl behandelt, als sei der Standort Deutschland sicher, verletzt keine neue Norm, sondern eine alte unter veränderten Umständen. Hinzu kommen das seit Dezember 2025 geltende NIS-2-Umsetzungsgesetz und das seit März 2026 geltende KRITIS-Dachgesetz. Sie verpflichten die Geschäftsleitung ausdrücklich, die Risikomanagementmaßnahmen zur Cybersicherheit und zum physischen Schutz kritischer Einrichtungen selbst zu billigen und zu überwachen, sich schulen zu lassen und Vorfälle fristgebunden zu melden. Ein Aufsichtsrat, der diese Pflichten nicht abfragt, überwacht nicht. Zugleich rückt der Innentäter in den Vordergrund: Die russischen Dienste arbeiten nach Erkenntnis der Sicherheitsbehörden mit billig angeworbenen Einzelpersonen, die für geringe Beträge Vandalismus und Sabotage begehen. Zugangskontrollen, Sicherheitsüberprüfungen und die Frage, wer Zutritt zu Umspannanlagen, Rechenzentren, Leitständen und Lagerhallen hat, sind damit von einer operativen zu einer Organpflicht geworden – mit den arbeits- und datenschutzrechtlichen Grenzen, die das Friedensrecht setzt.

Was der Aufsichtsrat konkret verlangen sollte

Die Rolle des Aufsichtsrats ist nicht die des Sicherheitsbeauftragten. Sie ist die Überwachung, ob das Risikofrüherkennungssystem, das interne Kontrollsystem und die Berichterstattung die veränderte Lage abbilden. Vier Prüfsteine helfen dabei.

Ist das Risiko benannt? „Staatlich gelenkte Sabotage und Spionage im Inland" sollte als eigenständiges Risiko im Risikoinventar stehen – getrennt von allgemeiner Cyberkriminalität und getrennt von geopolitischen Auslandsrisiken. Ein Risiko, das keinen Namen hat, hat auch keinen Verantwortlichen.

Ist die Exposition bekannt? Der Vorstand sollte darlegen können, welche Standorte, Lieferbeziehungen, Kunden und Datenflüsse das Unternehmen aus Sicht eines Gegners zum Ziel machen. Diese Analyse unterscheidet sich von der klassischen Risikoanalyse dadurch, dass sie die Absicht eines Akteurs unterstellt, nicht die Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses.

Ist die Reaktionsfähigkeit geübt? Notfallpläne, die nicht mit dem Szenario gezielter Einwirkung auf Infrastruktur getestet wurden, sind Dokumente, keine Fähigkeiten. Der Aufsichtsrat sollte sich das Ergebnis der letzten Übung berichten lassen – und das Datum der nächsten.

Ist die Berichterstattung ehrlich? Wenn die Exposition wesentlich ist, gehört sie in den Risikobericht des Lageberichts – in einer Sprache, die der Adressat versteht. Die Versuchung, hybride Risiken unter allgemeinen Formulierungen zu geopolitischer Unsicherheit zu subsumieren, ist groß. Ihr sollte nicht nachgegeben werden, denn sie verdeckt genau die Kopplung, die den Charakter der Bedrohung ausmacht.

© 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.



Mathias Oberndörfer ist Rechtsanwalt, Bereichsvorstand Öffentlicher Sektor der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Geschäftsführer und Managing Partner der KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH.



Nicolai Kiskalt ist Partner bei KPMG in Deutschland und Experte für Geo-Transformation, insbesondere in Hyper Emerging Markets. Er leitet das German Ukraine Office sowie das Ukraine Center of Excellence.

Fragen an den Vorstand

- Welche Standorte, Lieferketten und Kundenbeziehungen machen das Unternehmen aus Sicht eines staatlichen Gegners zu einem Ziel?
- Enthält das Versicherungsprogramm Ausschlüsse für staatlich gelenkte Handlungen – und was bedeutet eine behördliche Attribution für die Deckung?
- Setzen die Kontinuitätspläne eine funktionierende Umgebung voraus, oder wurde der gleichzeitige Ausfall von Strom, Kommunikation und Logistik durchgespielt?
- Wer hat physischen und digitalen Zugang zu den kritischsten Anlagen des Unternehmens, und wann wurde das zuletzt überprüft?
- Besteht ein Kontakt zu den zuständigen Sicherheitsbehörden, bevor er gebraucht wird?
- Sind die Pflichten der Geschäftsleitung aus der Cybersicherheits- und KRITIS-Regulierung dokumentiert umgesetzt – Billigung, Überwachung, Schulung, Meldewege?
- Bildet der Risikobericht die Bedrohung als das ab, was sie ist – oder als allgemeine geopolitische Unsicherheit?

Fazit

Sind wir im Krieg? Nein – nicht im Sinne des Grundgesetzes, nicht im Sinne des Völkerrechts, nicht im Sinne des Strafrechts. Es gilt Friedensrecht, mit allen Pflichten, die es der Unternehmensführung auferlegt. Ja, im Sinne dessen, was ein Gegner mit diesem Land und seiner Wirtschaft vorhat und wöchentlich versucht. Der Aufsichtsrat muss diese Frage nicht juristisch beantworten. Er muss sicherstellen, dass das Unternehmen sich so verhält, als sei es ein Ziel – weil es eins ist. Das ist keine Frage des Mutes, sondern der Sorgfalt. Die Polykrise, von der in dieser Ausgabe die Rede ist, hat in diesem Fall einen Urheber. Das macht sie nicht weniger komplex. Aber es macht sie planbar, wenn man bereit ist, sie beim Namen zu nennen.

© 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.



Vom Bekenntnis zur Vorsorge: Unternehmen und der Schutz der liberalen Demokratie

Autoren: **Prof. Dr. Markus Scholz** und **Dr. Benedikt Kapteina**

Vor dem Hintergrund der zunehmenden gesellschaftlichen Polarisierung stellt sich die Frage, ob Unternehmen eine Mitverantwortung für den Schutz der liberalen Demokratie und der mit ihr interdependenten Marktwirtschaft tragen.

In funktional differenzierten Gesellschaften besteht eine zunächst eindeutige Rollenverteilung. Der Staat setzt und sichert den rechtlich-institutionellen Ordnungsrahmen, Unternehmen organisieren innerhalb dieses Rahmens Produktion und Wertschöpfung eigenständig. Ein politisches Engagement von Unternehmen jenseits der Vertretung eigener Interessen ist in einer solchen Konstellation weder ausdrücklich vorgesehen noch grundsätzlich erforderlich. Diese Arbeitsteilung setzt allerdings voraus, dass die Institutionen, innerhalb derer Unternehmen agieren, verlässlich funktionieren.

Liberale Demokratien zeichnen sich durch Gewaltenteilung, Rechtsstaatlichkeit, unabhängige Gerichte, den Schutz von Eigentums- und Vertragsrechten, freie Medien und einen freien politischen Wettbewerb aus. Unternehmen profitieren in vielfacher Hinsicht von diesen institutionellen Voraussetzungen. Rechtsstaatlichkeit und unabhängige Gerichte begrenzen politische Willkür und schaffen die notwendige Planungssicherheit für langfristige Investitionen. Geschützte Eigentums- und Vertragsrechte ermöglichen es, Kapital langfristig zu investieren, Innovationen zu entwickeln und komplexe Wertschöpfungsbeziehungen einzugehen.

Ein regelgebundener Wettbewerb schafft die Voraussetzungen dafür, dass wirtschaftlicher Erfolg auf Innovation, Qualität und Effizienz beruht, statt auf politischer Loyalität oder klientelistischen Netzwerken. Meinungs- und Pressefreiheit sowie eine pluralistische Öffentlichkeit erfüllen wichtige Informations- und Kontrollfunktionen und tragen dazu bei, wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Fehlentwicklungen frühzeitig sichtbar zu machen. Der friedliche und regelgebundene Machtwechsel ermöglicht schließlich politische Veränderungen, ohne die institutionelle Ordnung und damit die Rahmenbedingungen für langfristig erfolgreiches unternehmerisches Handeln infrage zu stellen. Die liberale Demokratie schafft damit etwas, das für Unternehmen von erheblichem ökonomischem Wert ist: Erwartungssicherheit über die Regeln des langfristigen Wirtschaftens.

© 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.



Prof. Dr. Markus Scholz ist Professor für Responsible Management an der Technischen Universität Dresden und lehrt u. a. am INSEAD. Als Advisor und Council berät er Unternehmen in den Bereichen Risk Management und Corporate Citizenship, insbesondere zu Fragen der politischen Verantwortung. 2025 erschien sein Sachbuch „Wirtschaft mit Werten".



Dr. Benedikt Kapteina ist Postdoktorand für Responsible Management an der Technischen Universität Dresden und ab Oktober 2026 Great Minds Fellow an der Universität St. Gallen. Er forscht zur politischen Verantwortung von Unternehmen und ihrer Rolle in demokratischen Institutionen. Forschungsaufenthalte führten ihn an die Wharton School und die University of Michigan. Zuvor war er in Government-Affairs-Funktionen an der Schnittstelle von Wirtschaft und Politik tätig.

Über Jahrzehnte konnten Unternehmen in Deutschland das Zusammenspiel von sozialer Marktwirtschaft und liberaler Demokratie als stabile Rahmenordnung voraussetzen. Diese Gewissheit wird mit dem Aufstieg populistischer und illiberaler Parteien und Bewegungen fragiler. Anders als offen extremistische Akteure zielen populistische Akteure in der Regel nicht auf einen unmittelbaren Umsturz der bestehenden Ordnung. Gleichwohl können populistische Regierungen demokratische Institutionen schrittweise von innen heraus schwächen. Dazu zählen insbesondere die Schwächung der Gewaltenteilung und unabhängiger Gerichte, die Politisierung staatlicher Institutionen und Verwaltungen, Angriffe auf unabhängige Medien und Wissenschaft, die Einschränkung zivilgesellschaftlicher Handlungsspielräume, die Delegitimierung politischer Gegner sowie Klientelismus und Patronage. Entsprechende Entwicklungen waren unter Viktor Orbán in Ungarn zu beobachten und zeigen sich in anderer Ausprägung auch in den USA. Einzelne Unternehmen profitieren in der ökonomischen „Honeymoon-Phase" solcher Regime. Für die Wirtschaft insgesamt ist das keine tragfähige Grundlage.

Vor diesem Hintergrund engagieren sich inzwischen zahlreiche Unternehmen und ihre Führungskräfte für den Schutz der liberalen Demokratie. Besonders sichtbar ist der sogenannte CEO-Aktivismus: Vorstände beziehen öffentlich Stellung gegen Populismus und Extremismus oder warnen vor den ökonomischen Folgen populistischer Politik. So wünschenswert solche Positionierungen erscheinen mögen, so kontraproduktiv können sie wirken. Empirische Befunde deuten darauf hin, dass sich Anhänger populistischer Parteien durch Stellungnahmen von Unternehmensführungen kaum überzeugen lassen und eher mit Reaktanz reagieren. Umso wichtiger ist das strategische Management politischen Engagements. Unternehmen verfügen über ein breites Repertoire direkter und indirekter sowie individueller und kollektiver Maßnahmen. Dazu zählen Dialog- und Bildungsformate innerhalb der eigenen Belegschaft ebenso wie kollektive Initiativen mit anderen Unternehmen und Organisationen der Zivilgesellschaft für Demokratie und Weltoffenheit. Entscheidend ist daher weniger, ob Unternehmen sich engagieren, als vielmehr, wie sie dies tun.

Jüngste und absehbare Landtagswahlergebnisse rücken einen bislang wenig systematisierten Bestandteil unternehmerischer Verantwortung in den Fokus: Corporate Political Preparedness. Unternehmen sollten sich frühzeitig darauf vorbereiten, handlungsfähig zu bleiben, wenn populistische Parteien Regierungsverantwortung übernehmen. Dazu gehört, Geschäfts-, Standort- und Reputationsrisiken systematisch zu analysieren, Verantwortung gegenüber internen und externen Stakeholdern zu klären, das eigene politische Handeln über Spenden, Lobbying und Verbandsmitgliedschaften auf Widersprüche zu prüfen und unterschiedliche politische Szenarien mit konkreten Handlungsoptionen zu hinterlegen.

Idealerweise entwickeln Vorstände hierzu in enger Abstimmung mit dem Aufsichtsrat einen Wertekompass, definieren rote Linien und legen klare Entscheidungs- und Eskalationswege fest. Ziel ist keine parteipolitische Positionierung, sondern strategische Vorsorge für erwartbare politische Szenarien. Corporate Political Preparedness wird damit zum Bestandteil des Risikomanagements und zu einer Aufgabe, die Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsam in den Blick nehmen sollten. So schaffen Unternehmen die Grundlage dafür, auch unter politischem Druck auf der Basis vorab definierter Prinzipien konsistent und handlungsfähig zu bleiben.

Der Beitrag greift Überlegungen aus Scholz, Markus (2025): Wirtschaft mit Werten. München: Droemer Knaur, sowie aus gemeinsamen Vorarbeiten der beiden Autoren mit Prof. N. Craig Smith (INSEAD) auf.

© 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.



Klimarisiken als Aufsichtsratsthema – zwischen Pflicht, Haftung und strategischer Steuerung

Autorinnen: **Nadine-Lan Hönighaus** und **Luisa Genz**

1. Warum ist das Thema wichtig?

Die Welt steuert nach einem Bericht des UN-Umweltprogramms im September 2026 ohne zusätzliche Anstrengungen im Klimaschutz auf 2,6 Grad Erderwärmung zu. Das Ziel, die Erwärmung dauerhaft auf 1,5 Grad über dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen, wird voraussichtlich schon in den kommenden Jahren überschritten.[1] Der Sommer 2026 mit extremwetterbedingten Schäden wie Waldbränden in einigen Ländern Europas und rund 16.000 geschätzten hitzebedingten Sterbefällen in Deutschland zeigt die fatalen Folgen eines fortschreitenden Klimawandels, die sich auch auf die Wirtschaft auswirken.[2] Das Prognos-Institut hat im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales errechnet, dass ein einziger Hitzetag mit über 30 Grad die deutsche Wirtschaft mindestens 430 Mio. EUR kostet, etwa durch verringerte Produktivität, Krankheiten, Unfälle oder stillstehende Maschinen.[3]

Das verdeutlicht, dass wesentliche Risiken für Unternehmen durch den Klimawandel entstehen und beeinflusst werden. Damit ist es notwendig, dass Vorstand und Aufsichtsrat Klimarisiken systematisch in Strategie, Governance und Risikomanagement übersetzen. Inwieweit jedoch ein Unternehmen von Risiken durch den Klimawandel betroffen ist, hängt sehr stark von dem Geschäftsmodell, dem Standort, benötigten Ressourcen oder den Merkmalen der Lieferanten- und Kundenstruktur ab.

1 Vgl. UN (2026)
2 Vgl. RKI (2026)
3 Vgl. Prognos AG (2026)

© 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.



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



Luisa Genz ist Managerin bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Regulatory Advisory, Sustainability Reporting & Governance, Region Ost. Sie unterstützt die KPMG-Mitgliedsunternehmen und -Kunden bei der ESG-Berichterstattung, der Erstellung von Klimarisikoanalysen und Treibhausgasbilanzen sowie bei der Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten in Governance und Unternehmensorganisation.

2. Anforderungen an den Aufsichtsrat im Umgang mit Klimawandel

Die Pflicht des Aufsichtsrats, Klimarisiken und deren angemessene Berücksichtigung im Unternehmen kritisch zu hinterfragen, ist im Aktiengesetz verankert und im Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) weiter ausgeführt. Grundlage sind die Kernaufgaben des Aufsichtsrats: die Überwachung der Geschäftsführung[4] – einschließlich der beratenden Begleitung des Vorstands zu Strategie und Geschäftsmodell[5] –, die Prüfung von Jahresabschluss, Lagebericht und der darin enthaltenen (CSRD-)Nachhaltigkeitsberichterstattung[6] sowie die Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems durch den Prüfungsausschuss.[7]

Für den Umgang mit Klimarisiken heißt das konkret: Als kritischer Sparringspartner muss der Aufsichtsrat hinterfragen, ob physische und transitorische Klimarisiken tatsächlich in die Strategie einfließen und ob ihr Einfluss auf Geschäftsmodell und dessen Resilienz ausreichend berücksichtigt wird.

In der Überwachung muss er sicherstellen, dass Klimarisiken nicht isoliert in der Compliance-/Reporting-Ecke verbleiben, sondern in das reguläre Enterprise-Risk-Management integriert und mit anderen Risiken gemeinsam bewertet und gesteuert werden. In der Prüfung würdigt er die klimabezogene Berichterstattung – analog zur Finanzberichterstattung –, wobei die Frage, mit welcher Intensität die Rechtmäßigkeit zu prüfen ist, weiterhin umstritten ist.[8] Mit Blick auf die Unternehmenssteuerung prüft er, ob Klimaziele oder klimabezogene Leistungskennzahlen in der Unternehmensplanung und ggf. der Vorstandsvergütung verankert sind.[9] Und schließlich stellt er sicher, dass im Gremium selbst Nachhaltigkeitsexpertise vorhanden ist und bei Einzelfragen Sachverständige eingebunden werden.[10]

Kurz gesagt: Die rechtlichen Pflichten sind nicht neu – neu sind die inhaltliche Tiefe und die finanzielle Wucht des Klimathemas, das der Aufsichtsrat ebenso ernst nehmen muss wie die Finanzberichterstattung, um seiner Sorgfaltspflicht zu genügen und die persönliche Haftung seiner Mitglieder[11] zu vermeiden.[12]

4 Vgl. § 111 Abs. 1 AktG
5 Vgl. auch Grundsatz 6 Abs. 1 S. 2 DCGK
6 Vgl. § 171 Abs. 1 AktG
7 Vgl. Gundel/Hönighaus/Kopp (2024)
8 Vgl. Dolzer (2025)
9 Vgl. auch § 87 Abs. 1 S. 2 AktG; DCGK G
10 Vgl. hierzu auch Empf. C.1 S. 3 DCGK sowie Gundel/ Hönighaus/Kopp (2024)
11 Vgl. § 116 S. 1 i. V. m. § 93 Abs. 2 AktG
12 Vgl. Kopp/Kapelle (2024)

© 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.

3. Anforderungen an Unternehmen: Klimarisiken und Transparenz

Die Anforderungen an Klimarisikoanalysen ergeben sich insbesondere aus der CSRD bzw. den ESRS. So verlangt ESRS E1-2 die Offenlegung klimabezogener Risiken, Chancen und der zugrunde liegenden Methodik, wenn Klimawandel im Zuge der doppelten Wesentlichkeitsanalyse als wesentliches Thema identifiziert wurde. Zudem ist eine Klimarisiko- und Vulnerabilitätsanalyse erforderlich, wenn Unternehmen Wirtschaftstätigkeiten als konform nach EU-Taxonomie einstufen möchten. Das HGB sieht zwar keine ausdrückliche Klimarisikoanalysepflicht vor, die Anforderungen an Risikomanagement und Risikoberichterstattung machen jedoch häufig eine systematische Analyse wesentlicher Klimarisiken erforderlich.

Die konkrete Ausgestaltung und das Vorgehen bei einer Klimarisikoanalyse sind regulatorisch nicht vorgegeben. Sie muss jedoch klimabezogene Risiken und Chancen systematisch identifizieren, bewerten und transparent machen, sodass die Ergebnisse als Grundlage für strategische und operative Unternehmensentscheidungen genutzt werden können. Bei der Analyse der Risiken unterscheidet man zwischen physischen und transitorischen Risiken (Abbildung 1).

In der Praxis orientieren sich viele Unternehmen dabei an den Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures *(TCFD)*.[13]

4. Klimarisikoanalysen in der Praxis

Studien, die die Klimarisikoberichterstattung von Unternehmen in den Berichtsjahren 2018 bis 2023 untersuchen, zeigen, dass Klimarisiken zunehmend identifiziert und berichtet, jedoch noch selten konsequent in Risiko-, Steuerungs- und Entscheidungsprozesse integriert werden. Typische Schwachstellen sind fehlende Szenarioanalysen und finanzielle Quantifizierungen sowie die unzureichende Verankerung im Risikomanagement. Physische Risiken und Abhängigkeiten entlang der Wertschöpfungskette werden vielfach nur eingeschränkt berücksichtigt; begrenzte Daten, Ressourcen und praxistaugliche Werkzeuge erschweren vertiefte Analysen zusätzlich.[14]

Gerade hier liegt der Nutzen einer fundierten Klimarisikoanalyse: Sie stärkt die Resilienz, unterstützt die Priorisierung von Investitionen und Anpassungsmaßnahmen und hilft, neue Marktchancen frühzeitig zu erkennen. Damit schafft sie eine belastbare Grundlage für vorausschauende Unternehmensentscheidungen.[15]

Die beschriebenen Schwachstellen in der Klimarisikoberichterstattung finden sich nach wie vor in CSRD-Berichten, da Berichtsanstrengungen sich häufig auf die explizit gesetzlich vorgeschriebenen Aspekte beschränken. Ein echter, zukunftsgerichteter Mehrwert für ein Unternehmen entsteht jedoch erst, wenn Klimarisiken belastbar bewertet und in Risiko-, Investitions- und Strategieentscheidungen integriert werden.

Abbildung 1: Analyse der Risiken

Klimabezogene Risiken	
Physische Risiken	**Transitorische Risiken**
Definition: Direkte finanzielle Auswirkungen auf Standorte, Vermögenswerte und Geschäftsprozesse	Definition: Risiken aus dem Übergang zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft
Für physische Risiken gibt es folgende übergeordnete Kategorien: 1. Akut: Überschwemmungen, Stürme, Waldbrände 2. Chronisch: Temperaturanstieg, Wasserknappheit, Bodenerosion	Für transitorische Risiken gibt es folgende übergeordnete Kategorien: 1. Politische und regulatorische Risiken 2. Technologische Risiken 3. Marktrisiken (Veränderungen von Angebot und Nachfrage) 4. Reputationsrisiken

13 Vgl. TCFD (2017)

14 Vgl. Braasch/Velte (2023); Janßen (2025); PwC (2020); Rieger-Fels/Schlepphorst (2023); KPMG/VDMA (2023)

15 Vgl. Rieger-Fels/Schlepphorst (2023)

© 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.

5. Handlungsempfehlungen für den Aufsichtsrat

Für den Aufsichtsrat ist also zu entscheiden, wie konsequent er sich mit Klimarisiken befassen muss. Will er seiner Überwachungs-, Beratungs- und Prüfungspflicht gerecht werden und persönliche Haftung vermeiden, sollte er fünf Hebel systematisch bedienen:

I. In der Beratung darauf drängen, dass physische und transitorische Klimarisiken nachweislich in die Strategie einfließen und ihr Einfluss auf Geschäftsmodell und Resilienz berücksichtigt wird.

II. In der Überwachung sicherstellen, dass Klimarisiken aus der Reporting-Ecke gelöst und in das reguläre Enterprise-Risk-Management integriert werden.

III. Die klimabezogene Berichterstattung mit demselben Prüfungsmaßstab wie die Finanzberichterstattung würdigen – mit Blick auf Vollständigkeit, Plausibilität und Konsistenz.

IV. Darauf hinwirken, dass klimabezogene Ziele und Kennzahlen in Planung und Vorstandsvergütung verankert sind.

V. Die eigene Nachhaltigkeitskompetenz im Gremium sicherstellen. Entscheidend ist die Haltung: Der Aufsichtsrat als kritischer Sparringspartner, der die richtigen Fragen stellt, bevor aus einem bekannten Risiko ein finanzieller Schaden wird.

Checkliste: Fünf Prüffragen für den Aufsichtsrat zu Klimarisiken

- **Strategie & Geschäftsmodell** – Sind physische und transitorische Klimarisiken in Strategie und Resilienzanalyse abgebildet und ihr Einfluss auf das Geschäftsmodell berücksichtigt?
- **Risikomanagement** – Sind Klimarisiken in das reguläre Enterprise-Risk-Management integriert und mit anderen Risiken gemeinsam gesteuert?
- **Berichterstattung** – Wird die klima-/nachhaltigkeitsbezogene Berichterstattung mit demselben Maßstab wie die Finanzberichterstattung geprüft (Vollständigkeit, Plausibilität, Konsistenz)?
- **Steuerung & Vergütung** – Sind Klimaziele und -kennzahlen in Unternehmensplanung und ggf. Vorstandsvergütung verankert?
- **Kompetenz im Gremium** – Verfügt der Aufsichtsrat über die nötige Nachhaltigkeitsexpertise?

QUELLENVERZEICHNIS

1 United Nations Environment Programme (2026): Limiting Overshoot – Navigating exceedance of 1.5°C and pathways towards return.

2 Robert Koch-Institut (2026): Wochenbericht zur hitzebedingten Mortalität. Stand: Kalenderwoche 34/2026 (17.8.–23.8.2026). Berlin: RobertKoch-Institut.

3 Prognos AG (2026): Der Klimawandel hat längst eine Rechnung geschrieben. Was Hitze unsere Gesellschaft wirklich kostet und wie wir uns vorbereiten können. Basel: Prognos AG.

7, 10 Gundel, A.; Hönighaus, N.-L.; Kopp, L. (2024): #ESG – welche Expertise benötigt der Aufsichtsrat in Zukunft? Audit Committee Quarterly – extra 2024 – Nachhaltigkeit, 8–14.

8 Dolzer, P. (2025): Plädoyer für eine Klarstellung der Plausibilitätsprüfung des Aufsichtsrats bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung, Audit Committee Quarterly II/2025, 46 f.

12 Kopp, L.; Kapelle E. (2024): Auswirkungen der Nachhaltigkeitsinitiativen auf die Aufsichtsratshaftung, Audit Committee Quarterly – extra 2024 – Nachhaltigkeit, 63–65.

13 Task Force on Climate-related Financial Disclosures (2017): Recommendations of the Task-Force on Climate-related Financial Disclosures. Basel: Financial Stability Board.

14 Braasch, A.; Velte, P. (2023): Climate reporting quality following the recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures: A focus on the German capital market. Sustainable Development, 31(2), 926–940.

14 Janßen, N. (2025): Integrating sustainability in risk management and internal control systems: An empirical assessment of ESG reporting of German DAX40 firms. Junior Management Science, 10(4), 858–875.

14 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2020): Klimaberichterstattung bei börsennotierten Unternehmen: Eine Bestandsaufnahme im DAX 30, MDAX, ATX 20 und SMI 20. Frankfurt am Main: PwC.

14 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V. (2023): Klimarisiken und Folgeschäden des Klimawandels 2023. Berlin/Frankfurt am Main: KPMG/VDMA.

14, 15 Rieger-Fels, M.; Schlepphorst, S. (2023): Climate Risks from the Perspective of Companies. IfM Background Paper. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung Bonn.

© 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.

Polykrise Energiewende: Wie Unternehmen zwischen Kostendruck und Transformation navigieren

Autor: **Michael Salcher**



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



Gerade für energieintensive Industrien entsteht aus der aktuellen Phase geopolitischer Konflikte, volatiler Rohstoffmärkte, wirtschaftlicher Unsicherheiten, steigender Regulierungskosten und dem Druck zur Dekarbonisierung ein anspruchsvolles, strategisch wichtiges Spannungsfeld. Einerseits besteht großer Handlungsdruck, Produktionsprozesse klimafreundlicher zu gestalten und die ambitionierten Klimaziele zu erreichen. Andererseits müssen Unternehmen ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit sichern, Investitionen finanzieren und kurzfristige Kostensteigerungen bewältigen. Damit wird die Energiewende zunehmend zu einer strategischen Frage der Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland.

Hohe Energiepreise als Symptom der Transformation

Ein wesentlicher Belastungsfaktor sind die weiterhin hohen Strom- und Gaspreise. Zwar haben sich die Energiemärkte seit der Energiekrise 2022 beruhigt, strukturell bleibt Deutschland jedoch ein Hochkostenstandort. Insbesondere die Strompreise liegen für industrielle Verbraucher deutlich über denen wichtiger Wettbewerbsregionen wie Nordamerika oder Teilen Asiens.

Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Zum einen erfordert die Energiewende massive Investitionen in Übertragungs- und Verteilnetze, Speichertechnologien sowie digitale Infrastruktur. Die Kosten des Netzausbaus werden in erheblichem Umfang über Netzentgelte finanziert und damit von Verbrauchern und Industrie getragen. Zum anderen bestehen weiterhin Abhängigkeiten von internationalen Energiemärkten. Trotz des starken Ausbaus erneuerbarer Energien bleibt Erdgas in vielen Industriezweigen unverzichtbar, insbesondere für Prozesswärme oder als Rohstoff in industriellen Wertschöpfungsketten.

Das Ergebnis ist ein energiewirtschaftliches Dilemma: Die Transformation hin zu einem klimaneutralen Energiesystem ist notwendig, erhöht jedoch auf nicht absehbare Zeit die Kostenbelastung. Gerade in exportorientierten Branchen wächst dadurch der Wettbewerbsdruck gegenüber Regionen mit dauerhaft günstigeren Energiepreisen.

CO_2-Kosten setzen zusätzliche Anreize – und belasten die Margen

Parallel zu den Energiepreisen steigen die Kosten für CO_2-Emissionen kontinuierlich an. Der europäische Emissionshandel sowie die nationale CO_2-Bepreisung sollen Investitionen in klimafreundliche Technologien beschleunigen und fossile Energieträger wirtschaftlich weniger attraktiv machen. Politisch ist dies ein bewusst gesetztes Lenkungsinstrument.

Für Unternehmen bedeutet dies jedoch zusätzliche finanzielle Belastungen in einer Phase ohnehin hoher Energie- und Investitionskosten. Besonders betroffen sind solche mit emissionsintensiven Produktionsprozessen. Sie müssen nicht nur ihre laufenden Energiekosten bewältigen, sondern gleichzeitig umfangreiche Investitionen in Elektrifizierung, Energieeffizienz, alternative Brennstoffe, Wasserstofftechnologien oder Carbon-Management-Lösungen finanzieren. Dekarbonisierung wird damit zunehmend zu einer betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit und weniger zu einer freiwilligen Nachhaltigkeitsmaßnahme.

Fehlende Flexibilität verteuert die Energiewende

Ein oft unterschätzter Kostenfaktor liegt in der begrenzten Flexibilität vieler Betriebe. Während erneuerbare Energien wetterabhängig erzeugt werden und damit stärkere Preisschwankungen auf den Strommärkten verursachen, sind zahlreiche industrielle Prozesse auf einen kontinuierlichen Betrieb ausgelegt.

© 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.

Hochöfen, chemische Anlagen, Produktionslinien oder Schmelzprozesse können häufig nicht kurzfristig an günstige Strompreisphasen angepasst werden. Dadurch sind viele Betriebe gezwungen, Energie auch dann zu beziehen, wenn die Preise besonders hoch sind. Die wirtschaftlichen Potenziale einer zunehmenden Marktdynamik bleiben ungenutzt.

Hinzu kommen Herausforderungen bei Netzanschlüssen und verfügbaren Kapazitäten. Betriebe, die Produktionsprozesse elektrifizieren oder neue Anlagen errichten möchten, stoßen nicht selten auf begrenzte Netzkapazitäten oder lange Realisierungszeiten. Die Folge sind zusätzliche Investitionsrisiken und eine steigende Planungsunsicherheit.

Vom Kostenträger zum strategischen Handlungsfeld

Vor diesem Hintergrund verändern viele Unternehmen ihren Umgang mit Energie grundlegend. Energieversorgung wird zunehmend nicht mehr als operative Beschaffungsaufgabe betrachtet, sondern als strategischer Wettbewerbsfaktor.

Ein wichtiger Hebel liegt in der Nutzung öffentlicher Förderprogramme. Bund, Länder und Europäische Union stellen umfangreiche Mittel für Energieeffizienzmaßnahmen, Elektrifizierung, Wasserstoffprojekte und Dekarbonisierungsvorhaben bereit. Erfolgreiche Akteure entwickeln daher professionelle Strukturen für Fördermittelmanagement, um Investitionskosten zu reduzieren und die Wirtschaftlichkeit neuer Technologien zu verbessern.

Gleichzeitig setzen immer mehr Gesellschaften auf eine aktivere Steuerung ihrer Energiebeschaffung. Eigenerzeugungsanlagen, Photovoltaik, Batteriespeicher, langfristige Stromlieferverträge (Power Purchase Agreements) sowie Hedging-Strategien helfen dabei, Preisrisiken zu begrenzen und die Versorgung planbarer zu gestalten.

Flexibilität wird zum neuen Erfolgsfaktor

Besonders an Bedeutung gewinnt die gezielte Nutzung von Flexibilitäten. Wenn Lastprofile analysiert und Prozesse identifiziert werden, die zeitlich verschoben oder flexibel gesteuert werden können, lassen sich Marktchancen nutzen und Energiekosten senken.

Ein Beispiel ist die atypische Netznutzung. Sofern man die Stromabnahme gezielt in Zeiten geringerer Netzbelastung verlagern kann, ist es möglich, von reduzierten Netzentgelten zu profitieren. Unterstützt durch digitale Energiemanagementsysteme, intelligente Messinfrastruktur und automatisierte Laststeuerung entwickelt sich Flexibilität zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil in einem zunehmend volatilen Energiesystem.

Was früher als rein technische Optimierungsmaßnahme galt, entwickelt sich damit zu einem integralen Bestandteil moderner Unternehmensstrategien.

Partnerschaften als Antwort auf die Komplexität

Die Energiewende ist jedoch zu komplex, um von einzelnen Akteuren allein bewältigt zu werden. Deshalb gewinnen strategische Partnerschaften entlang der gesamten Wertschöpfungskette an Bedeutung. Industrieunternehmen kooperieren verstärkt mit Energieversorgern, Netzbetreibern, Technologieanbietern, Stadtwerken und Finanzinstituten.

Gemeinsam entstehen Wasserstoffprojekte, industrielle Energie-Hubs, regionale Wärme- und Infrastrukturkonzepte oder innovative Speicherlösungen. Solche Kooperationen verteilen Risiken, erleichtern die Finanzierung und beschleunigen den Zugang zu neuen Technologien. Gleichzeitig zeigen erfolgreiche Beispiele, dass gerade regionale Ökosysteme einen wichtigen Beitrag leisten können, um Energiewende und industrielle Wertschöpfung miteinander zu verbinden.

Drei Erfolgsfaktoren im Überblick

Entscheidend werden künftig drei Faktoren sein: die intelligente Nutzung von Flexibilität, der konsequente Einsatz von Förder- und Finanzierungsinstrumenten sowie belastbare Partnerschaften entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Neben diesen drei Erfolgsfaktoren macht die Polykrise deutlich, dass die Energiewende längst nicht mehr nur eine Frage der Energieversorgung ist. Sie berührt zentrale Aspekte von Wettbewerbsfähigkeit, Investitionsfähigkeit und unternehmerischer Resilienz. Vor diesem Hintergrund stellen sich insbesondere folgende Fragen:

- Welche Auswirkungen haben Energieversorgung, Elektrifizierung und Dekarbonisierung auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Standorten und Geschäftsmodellen?
- Wie widerstandsfähig sind kritische Produktions-, Energie- und Infrastrukturprozesse gegenüber Versorgungsengpässen, Infrastrukturstörungen oder geopolitischen Risiken?
- Welche Investitionen bleiben auch dann sinnvoll, wenn sich wesentliche Annahmen zu Energiepreisen, Regulierung, Infrastruktur oder Technologien als falsch herausstellen?
- Welche Risiken werden durch die Energiewende reduziert und wo entstehen gleichzeitig neue Abhängigkeiten durch Elektrifizierung, Digitalisierung und Dekarbonisierung?
- Werden die richtigen Kennzahlen ermittelt und Szenarioanalysen durchgeführt, um Energieversorgung, Transformationsfortschritt und Risiken wirksam überwachen und die Stakeholder adäquat informieren zu können?

© 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.



Yokohama

German Business in Japan 2026

Japan bleibt Stabilitätsanker für deutsche Unternehmen in geopolitisch unsicheren Zeiten

Autor: **Andreas Glunz**

Japan unterschätzt als Absatzmarkt, Produktionsstandort, Technologieführer und Partner auf den Weltmärkten

Kernaussagen

- **Profitabler Standort:** 91 Prozent der befragten deutschen Unternehmen erzielten 2025 Gewinne in Japan, nochmals deutlich mehr als im Vorjahr (82 Prozent)
- **Wachstumsaussichten:** 68 Prozent der Unternehmen erwarten steigende Umsätze im Jahr 2026, für 2027 sogar 72 Prozent
- **Führend bei Zukunftsthemen:** 65 Prozent der Unternehmen sehen Japan künftig als einen der globalen Technologieführer bei Innovation und Nachhaltigkeit
- **Irankrieg belastet Japangeschäft:** 70 Prozent nennen steigende Energiekosten, 60 Prozent Lieferkettenstörungen und 38 Prozent sinkende Gewinne

Für viele deutsche Unternehmen entwickelt sich Japan zunehmend zu einem sicheren Hafen in einem von Handelskonflikten und geopolitischen Spannungen geprägten internationalen Umfeld. Das zeigt die mittlerweile elfte Geschäftsklimaumfrage „German Business in Japan" der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan in Zusammenarbeit mit KPMG in Deutschland.

Demnach erwirtschafteten 91 Prozent der befragten Unternehmen 2025 einen Gewinn, im Vorjahr waren es noch 82 Prozent. Auch der Ausblick bleibt positiv: 68 Prozent der Unternehmen erwarten steigende Umsätze im Jahr 2026. Für 2027 rechnen sogar 72 Prozent mit Umsatzwachstum. Die Investitionspläne entwickeln sich insgesamt stabil, verschieben sich jedoch in ihrer Struktur: Während mit 68 Prozent etwas weniger Unternehmen in den kommenden drei Jahren bis zu 5 Mio. EUR in Japan investieren wollen (Vorjahr: 79 Prozent), steigt der Anteil größerer Investitionen deutlich. Der Anteil der Unternehmen, die Investitionen zwischen 5 und 50 Mio. EUR planen, ist um 12 Prozentpunkte von 14 Prozent auf 26 Prozent gestiegen.

© 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.



»In Zeiten internationaler Konflikte und wachsender Handelsstreitigkeiten gewinnen robuste Märkte an Bedeutung. Japan überzeugt deutsche Unternehmen mit wirtschaftlicher Stabilität, verlässlichen Geschäftsbeziehungen und gut ausgebildeten Fachkräften. Die Auswirkungen des Iran-Kriegs sind jedoch auch hier spürbar.«

Andreas Glunz, Bereichsvorstand International Business bei KPMG in Deutschland

Deutsche Unternehmen sehen Japans Wirtschaftsstrategie als Vorbild

Gerade vor dem Hintergrund der geopolitischen Spannungen, Japans besonderer Rolle in Asien und deren Erfahrungen im Umgang mit China, richtet sich der Blick vieler deutscher Unternehmen auf **Japans Strategie zur wirtschaftlichen Sicherheit:** 59 Prozent der befragten Unternehmen sehen die nachhaltige Diversifizierung von Lieferketten als zentrale Lehre aus Japans bereits 2010 gestarteten Bemühungen, unabhängiger von China zu werden. Auslöser war damals der Streit Japans mit China um die Senkaku-Inseln. China verhängte im September 2010 erstmals einen zweimonatigen Lieferstopp für kritische Rohstoffe. Da Japans Industrie damals zu über 90 Prozent von chinesischen Seltenen Erden abhängig war, löste dies bereits damals in Tokio ein radikales Umdenken aus. Seitdem konnte Japan durch massive Diversifizierung, Recycling und alternative Technologien den relativen Importanteil aus China auf schätzungsweise 60 Prozent senken.

Darüber hinaus glauben 42 Prozent, von **Japans Umgang mit Risiken und seiner Katastrophenvorsorge** lernen zu können. Insgesamt 40 Prozent sind zudem der Auffassung, dass Deutschland Erkenntnisse ziehen kann aus Japans Erfahrungen und Strategien zum **Aufbau von Recyclingkapazitäten für kritische Rohstoffe** wie Seltene Erden. →

»Japan macht deutlich: Wirtschaftliche Stabilität und Sicherheit entstehen nicht über Nacht. Wer Lieferketten diversifiziert, Risiken aktiv managt und strategisch in Rohstoffe investiert, stärkt dauerhaft seine wirtschaftliche Resilienz.«

Marcus Schürmann, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der AHK Japan



© 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.

Japan ist wichtiger Technologie- und Innovationsstandort in einer Phase tiefgreifender technologischer Transformation

Japan bleibt für deutsche Unternehmen vor allem ein attraktiver **Absatzmarkt**. Für 85 Prozent der Unternehmen ist das Absatzpotenzial der wichtigste Grund für ihre Präsenz im Land.

Gleichzeitig gewinnt Japan auch als **technologischer Referenzpunkt** an Bedeutung in einer Ära struktureller Neuordnung durch KI: 65 Prozent der Befragten erwarten, dass das Land künftig eine führende Rolle bei Technologie, Innovation und Nachhaltigkeit einnehmen wird. Auch für Investitionsentscheidungen spielt Technologie eine zentrale Rolle: 37 Prozent der Unternehmen nennen die Digitalisierung von Industrie und Dienstleistungen als wichtigsten positiven Treiber für ihre Investitionen in Japan.



Hochgeschwindigkeitszug vor dem Berg Fuji

»Der japanische Markt ist ein Frühindikator für zukunftsweisende technologische Entwicklungen. Trends, die sich hier durchsetzen, prägen häufig auch internationale Industrien und setzen sich am Weltmarkt durch. Japan investiert massiv in KI, Halbleitertechnik, Automatisierung sowie Robotik und qualifiziert sich damit als ein präferierter Partner deutscher Unternehmen.«

Andreas Glunz, Bereichsvorstand International Business bei KPMG in Deutschland

Währungsrisiken, hohe Staatsverschuldung und Fachkräftemangel bleiben größte Herausforderungen

Trotz der positiven Geschäftsentwicklung sehen viele deutsche Unternehmen weiterhin strukturelle Risiken: 83 Prozent der Befragten nennen Währungs-, fiskalische und finanzielle Risiken als größte Herausforderung, ein Anstieg um 6 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr. Hintergrund sind unter anderem die Kursschwankungen und die nachhaltige Schwäche des Yen, die hohe Staatsverschuldung sowie die volatilen Finanzmärkte.

Auch der Fachkräftemangel bleibt eine zentrale Herausforderung: 81 Prozent der Unternehmen berichten von Schwierigkeiten bei der Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter. Ursache sind vor allem die alternde Bevölkerung, die geringe Zuwanderung und der zunehmende Wettbewerb um internationale Talente.



© 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.



Hafen von Odaiba, Tokio



Okayama

Krieg im Iran belastet Unternehmen massiv

Deutsche Unternehmen in Japan verspüren deutliche Auswirkungen des Iran-Kriegs auf ihr Geschäft: 94 Prozent erwarten steigende Inflationsrisiken auf den globalen Märkten, 92 Prozent rechnen mit einer Energiekrise und 91 Prozent mit zunehmenden geopolitischen Risiken. Insgesamt 88 Prozent befürchten Störungen der Lieferketten durch beeinträchtigte Transport- und Logistikwege.

Das operative Geschäft belasten vor allem die Energiepreise. Als wesentlichen Störfaktor benennen 70 Prozent der Befragten die höheren Preise für Öl, Gas und Strom. Etwa 60 Prozent berichten von zunehmenden Logistikstörungen. Rund ein Viertel der befragten Unternehmen erwartet Rückgänge bei Absatz (27 Prozent) und Auftragseingang (23 Prozent). Sinkende Gewinne verzeichnen bereits 38 Prozent, da Kostensteigerungen nicht weitergegeben werden können.

VERTIEFUNGSHINWEIS

Die **Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (AHK Japan)** hat mit der **KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft** im Zeitraum vom 30. Januar bis zum 12. Februar 2026 eine Umfrage unter den japanischen Tochtergesellschaften deutscher Konzerne durchgeführt. Insgesamt haben 175 Unternehmen teilgenommen. Die Fragen konzentrieren sich auf den wirtschaftlichen Ausblick der deutschen Unternehmen in Japan. Nach dem Ausbruch des Iran-Krieges Ende Februar wurde zusätzlich eine Blitzumfrage im Zeitraum vom 25. bis zum 27. März durchgeführt, an der 149 Unternehmen teilgenommen haben.

Die vollständige Studie ist online abrufbar unter:

German Business in Japan 2026



© 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.



German-Indian Business Outlook 2026

EU-Indien Freihandelsabkommen wird zum Wachstumstreiber für deutsche Unternehmen

Autor: **Andreas Glunz**

Kernaussagen

Insgesamt 96 Prozent der Unternehmen erwarten positive Effekte auf ihre Geschäfte, 80 Prozent planen in den kommenden fünf Jahren einen Ausbau ihrer Investitionen in Indien.

- **Starkes Wachstum erwartet: 73 Prozent der Befragten rechnen 2026 mit steigenden Umsätzen, auf Fünfjahressicht sind es 92 Prozent**
- **Indien als integrierter Geschäftsstandort: 69 Prozent sehen das Land als relevanten Absatzmarkt, 63 Prozent als Produktionsstandort (+18 bzw. +14 Prozentpunkte gegenüber 2025)**
- **Standortvorteile bestehen fort: politische Stabilität (49 Prozent), niedrige Arbeitskosten (49 Prozent) und Verfügbarkeit von Fachkräften (44 Prozent) sind die am positivsten bewerteten Standortfaktoren**
- **Globale Risiken verschieben sich: Volatilität der US-Handelspolitik (56 Prozent) und militärische Konflikte (47 Prozent) dominieren die Risikobewertung**
- **Regulatorische Herausforderungen bleiben: Bürokratie (58 Prozent) und Korruption (34 Prozent) bleiben zentrale Hürden**
- **Konflikt im Mittleren Osten hat signifikante Auswirkungen**



Mumbai

Trotz geopolitischer Spannungen und wachsender globaler Unsicherheit bauen deutsche Unternehmen ihr Engagement in Indien deutlich aus. Für viele rückt der Markt zunehmend ins Zentrum ihrer internationalen Strategie. Bereits heute zählen 68 Prozent das Land zu ihren fünf wichtigsten Märkten weltweit. Etwa 10 Prozent stufen Indien sogar als ihren wichtigsten Markt ein. Gleichzeitig nimmt die strategische Rolle Indiens weiter zu, da Unternehmen den Standort zunehmend umfassend in ihre Wertschöpfung integrieren.

Folgerichtig intensivieren deutsche Gesellschaften ihr Engagement vor Ort: Mehr als die Hälfte (52 Prozent) plant bereits 2026 höhere Investitionen in Indien, bis 2031 tun dies 80 Prozent. Gleichzeitig nehmen Umfang und strategische Tiefe der Engagements zu, was die zunehmende Bedeutung Indiens als langfristiger Investitionsstandort unterstreicht.

© 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.



Industriehafen für Containerschiffe in Kochi

Auch die wirtschaftlichen Perspektiven bleiben äußerst positiv. Für das laufende Jahr erwarten 73 Prozent der Befragten steigende Umsätze. Mit Blick auf 2031 erhöht sich dieser Wert auf 92 Prozent. Auch die Gewinnentwicklung wird überwiegend positiv eingeschätzt, was die nachhaltige Attraktivität des Marktes unterstreicht. Insgesamt 45 Prozent erwarten 2026 steigende Gewinne, 74 Prozent rechnen damit auf Fünfjahressicht.

Indien entwickelt sich zum strategischen Zentrum globaler Geschäftsmodelle

Indien hat sich als zentraler Baustein internationaler Geschäftsstrategien deutscher Unternehmen etabliert. 69 Prozent der Befragten sehen das Land als wichtigen Absatzmarkt, während 63 Prozent es als Produktionsstandort für den regionalen Markt nutzen. Das ist ein Zuwachs von 18 bzw. 14 Prozentpunkten im Vergleich zur letztjährigen Befragung. Darüber hinaus gewinnt Indien als Standort für Service-Sourcing (55 Prozent) und globale Kompetenz- und Shared Service Center (44 Prozent) an Bedeutung.

Freihandelsabkommen als Wachstumskatalysator

Ein entscheidender Impuls für die weitere Entwicklung im deutsch-indischen Korridor ist das Anfang 2026 abgeschlossene EU-Indien-Freihandelsabkommen. Insgesamt 96 Prozent der befragten Unternehmen erwarten dadurch positive Auswirkungen auf ihre Geschäftstätigkeit, 34 Prozent sehr große positive Effekte. Ungefähr ein Viertel plant bereits konkrete Maßnahmen, insbesondere den Ausbau lokaler Produktion (26 Prozent), eine Steigerung der Exporte aus Indien (25 Prozent) sowie neue Partnerschaften bzw. Joint Ventures mit indischen Unternehmen (21 Prozent).

Gleichzeitig beeinflussen geopolitische Spannungen zunehmend strategische Entscheidungen. Insbesondere die volatile US-Handelspolitik (56 Prozent) sowie militärische Konflikte außerhalb Indiens (47 Prozent) werden als die wesentlichen externen Risikofaktoren benannt. →

»Indien wird von deutschen Unternehmen heute entlang der gesamten Wertschöpfungskette genutzt – von Produktion über Dienstleistungen bis zu Innovation und Absatz. Kurz- bis mittelfristig belastet aber der Konflikt im Mittleren Osten die Wirtschaft Indiens und damit die dort engagierten deutschen Unternehmen in besonderer Weise. Der langfristige Aufwärtstrend ist aber weiter intakt.«



Andreas Glunz, Bereichsvorstand International Business
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

© 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.



Stadtlandschaft von Gurugram in der Metropolregion Delhi



Jan Nöther,
Director General
der AHK Indien

»Die Kombination aus attraktiven Standortbedingungen und strukturellen Herausforderungen verlangt eine klare strategische Ausrichtung. Unternehmen, die frühzeitig auf Lokalisierung und Partnerschaften setzen, können langfristig entscheidende Wettbewerbsvorteile realisieren.«

Standortvorteile und Herausforderungen im Spannungsfeld

Indien bleibt für die Befragten ein attraktiver Standort. Die politische Stabilität (49 Prozent nach 61 Prozent im Vorjahr), niedrige Arbeitskosten (49 Prozent nach 53 Prozent im Vorjahr) sowie die Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte (44 Prozent nach 53 Prozent im Vorjahr) sind weiterhin die Top 3 Standortvorteile, verlieren aber im Vorjahresvergleich an Bedeutung.

Gleichzeitig bestehen weiterhin Herausforderungen: Bürokratische Hürden (58 Prozent nach 65 Prozent im Vorjahr) und Korruption (34 Prozent nach 33 Prozent im Vorjahr) werden als die beiden größten Hindernisse für Aktivitäten in Indien genannt. Auch regulatorische Anforderungen wie Quality Control Orders belasten 27 Prozent der befragten Unternehmen (32 Prozent im Vorjahr).

Auswirkungen der jüngsten geopolitischen Entwicklungen

Die Befragung wurde überwiegend vor dem Konflikt im Mittleren Osten durchgeführt. Die daraus resultierenden steigenden Ölpreise und die erhöhte Volatilität auf den globalen Energiemärkten setzen Indien als bedeutenden Energieimporteur zusätzlich unter Druck. Dies zeigt sich u. a. in der Abwertung der indischen Rupie, steigenden Importkosten sowie verstärkten politischen Appellen des indischen Premierministers zu einem effizienteren Energieverbrauch.

VERTIEFUNGSHINWEIS

Die **KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft** und die **Deutsch-Indische Handelskammer (AHK Indien)** haben für den **„German-Indian Business Outlook 2026"** eine Umfrage unter den indischen Tochtergesellschaften deutscher Konzerne sowie unter deutschen Unternehmen mit Geschäftsaktivitäten in Indien durchgeführt.

Insgesamt 106 Unternehmen nahmen daran teil (im Vorjahr 97 Unternehmen). Der Durchführungszeitraum lag zwischen dem 10. März und dem 1. Mai 2026. Die Fragen konzentrierten sich auf den wirtschaftlichen Ausblick der deutschen Unternehmen in Indien sowie auf deren Herausforderungen und Geschäftschancen.

Die **vollständige Studie** ist online abrufbar unter:

German-Indian Business Outlook 2026



© 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.

German-Ukrainian Business Outlook 2026

Mehr als jedes dritte deutsche Unternehmen plant trotz des Kriegs Ausbau des Geschäfts in der Ukraine



Autor: **Andreas Glunz**

Kernaussagen

80 Prozent bewerten die aktuelle Geschäftslage als zufriedenstellend, gut oder sehr gut, rund die Hälfte erwartet Verbesserung im kommenden Jahr.

- **Investitionen: Knapp zwei Drittel (63 Prozent) planen Investitionsausbau nach Kriegsende**
- **Engagement: 38 Prozent wollen Aktivitäten in der Ukraine unabhängig vom Kriegsverlauf ausweiten**
- **Arbeitsmarkt: 47 Prozent der Unternehmen planen Personalaufbau**
- **Standortchancen: Unternehmen sehen Marktpotenzial (54 Prozent), qualifizierte Arbeitskräfte (50 Prozent) und niedrige Arbeitskosten (38 Prozent)**
- **Herausforderungen: Kriegsrisiken (56 Prozent), Sicherheitsrisiken für Mitarbeiter (40 Prozent), Sicherheit der Energieversorgung (32 Prozent) und Korruption (32 Prozent) sind zentrale Hindernisse**

Das **Ukraine-Geschäft** deutscher Unternehmen erweist sich trotz des Kriegs als äußerst **stabil:** Vier von fünf Unternehmen (80 Prozent) bewerten ihre aktuelle Geschäftslage als zufriedenstellend, gut oder sehr gut. Rund die Hälfte (49 Prozent) erwartet eine Verbesserung innerhalb der kommenden zwölf Monate.

Mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen (38 Prozent) planen, ihre Aktivitäten in der Ukraine auszubauen oder neu in den Markt einzutreten – unabhängig vom weiteren Kriegsverlauf. Für die Zeit nach einem möglichen Kriegsende planen sogar knapp zwei Drittel (63 Prozent), ihre Investitionen auszubauen. Rund ein Viertel (23 Prozent) will sogar deutlich mehr investieren. Das zeigt eine Umfrage von KPMG in Deutschland und der AHK Ukraine unter deutschen Unternehmen mit Geschäftsaktivitäten in der Ukraine. →



Kiew

© 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.

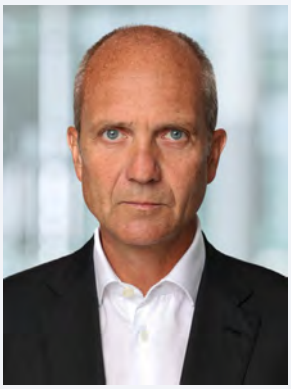


Charkiw



Reiner Perau, Geschäftsführer der AHK Ukraine

»Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Unternehmen gelernt haben, unter Kriegsbedingungen zu arbeiten. Der Krieg ist nach über vier Jahren für die Unternehmen zu einer von vielen Randbedingungen geworden. Und auch im Krieg wächst die Wirtschaft, sodass sich Chancen für die Unternehmen ergeben. Für die Zukunft wollen die Unternehmen vor allem vom ukrainischen Staat verlässliche Rahmenbedingungen.«



Andreas Glunz, Bereichsvorstand International Business KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

»Deutsche Unternehmen setzen ihr Engagement in der Ukraine auch im fünften Kriegsjahr nicht nur fort, sondern bauen es aus. Sie sehen für sich strategische Chancen, insbesondere mit Blick auf den Wiederaufbau und die künftige wirtschaftliche Integration in die EU, und haben verstanden, dass Abwarten keine Strategie ist.«



Kiew

Unternehmen planen mehr Personal und höhere Investitionen

Die positiven Geschäftserwartungen spiegeln sich auch in den Personal- und Investitionsplänen der Unternehmen: Fast jedes zweite Unternehmen (47 Prozent) plant, die Beschäftigtenzahl zu erhöhen, 43 Prozent der Unternehmen wollen ihre Investitionen bereits in den kommenden zwölf Monaten ausweiten.

© 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.



Nicolai Kiskalt, Partner und Leiter des German-Ukrainian Office, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

»Die Ukraine ist für deutsche Unternehmen kein reiner Perspektivmarkt mehr, sondern bereits heute operativ relevant – das belegen die Personal- und Investitionspläne. Besonders die Verteidigungs- und Sicherheitsindustrie hat sich unter Kriegsbedingungen zu einem ernstzunehmenden Technologie- und Beschaffungspartner für westliche Unternehmen entwickelt; hinzu kommen ein starker IT- und Ingenieursektor und hoch qualifizierte Fachkräfte. Wer hier jetzt Präsenz aufbaut, sichert sich Zugang zu Kompetenz und Partnerschaften, die nach dem Krieg deutlich teurer werden.«



Große Marktpotenziale treffen auf kriegsbedingte Risiken

Als wichtigste Standortvorteile nennen die Unternehmen das Marktpotenzial (54 Prozent), die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte (50 Prozent) sowie niedrige Arbeitskosten (38 Prozent). Aber auch der hohe Digitalisierungsgrad (30 Prozent) und die strategische geographische Lage (28 Prozent) werden wertgeschätzt.

Die größten Herausforderungen sind ganz allgemein die kriegsbedingten Risiken (56 Prozent; +3 Prozentpunkte im Vergleich zu unserer Befragung im Jahr 2024) und im Speziellen die Sicherheitsrisiken für die dort tätigen Mitarbeitenden (40 Prozent; +2 Prozentpunkte) sowie die Sicherung der Energieversorgung (32 Prozent; +20 Prozentpunkte). Weitere Herausforderungen sind Korruption (32 Prozent; +1 Prozentpunkt) sowie Verfügbarkeit von Arbeitskräften (31 Prozent; +7 Prozentpunkte).

VERTIEFUNGSHINWEIS

Die **Deutsch-Ukrainische Industrie- und Handelskammer (AHK Ukraine)** hat in Zusammenarbeit mit der **KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft** für den **„German-Ukrainian Business Outlook 2026“** eine Umfrage unter deutschen Unternehmen mit Geschäftsaktivitäten in oder Beziehungen zur Ukraine durchgeführt. Insgesamt haben 102 Unternehmen an der Befragung teilgenommen. Der Durchführungszeitraum lag zwischen dem 31. März und dem 10. Mai 2026. Die Fragen konzentrierten sich auf den wirtschaftlichen Ausblick der deutschen Unternehmen in der Ukraine sowie auf deren Herausforderungen und Geschäftschancen.

Die **vollständige Studie** ist online abrufbar unter:

German-Ukrainian Business Outlook 2026



© 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.



50 Jahre Mitbestimmungsgesetz – fit für die Zukunft?

Autor: **Dr. Georg Seyfarth, LL.M. (Duke)**

Das Mitbestimmungsgesetz von 1976 (MitbestG) hat Geburtstag: Es gilt seit 50 Jahren. Es regelt die unternehmerische Mitbestimmung durch die vollwertige Mitgliedschaft von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat der Gesellschaft. Die hälftige, also paritätische Mitbestimmung gilt in Unternehmen, die in der Regel mehr als 2.000 (inländische) Mitarbeiter beschäftigen. Je nach Größe des Unternehmens hat der Aufsichtsrat zwölf, 16 oder 20 Mitglieder. In einem nach dem MitbestG mitbestimmten Aufsichtsrat sitzen auch Vertreter der Gewerkschaften. Auf Tendenzunternehmen (Unternehmen aus dem Bereich der Medien sowie Religionsgesellschaften) findet das Gesetz keine Anwendung. Daneben sieht das MitbestG im Zusammenspiel mit dem Aktiengesetz auch eine zwingende Frauenquote vor, wenn das Unternehmen zugleich börsennotiert ist. Dann müssen mindestens 30 Prozent des Aufsichtsrats Frauen und mindestens 30 Prozent Männer sein (§ 96 Abs. 2 AktG).

Akzeptanz der Mitbestimmung

Dem Inkrafttreten des MitbestG Mitte der 1970er Jahre ging ein heftiger politischer Kampf voraus. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände hatten sich über Jahrzehnte über Sinnhaftigkeit und Rechtmäßigkeit gestritten. Davon ist heute nur noch wenig zu spüren. Jedenfalls in den meisten großen Unternehmen ist die paritätische Mitbestimmung gut eingeübt. Das belegen auch die Zahlen: Mitbestimmung nach dem MitbestG ist in Deutschland kein Massenphänomen, aber von Relevanz. Im Jahr 2024 lag die Zahl der mitbestimmten Gesellschaften bei 667, wovon fast 400 als GmbH und gut 200 als AG organisiert sind. Die Übrigen verteilen sich auf die weiteren Rechtsformen, die von der paritätischen Mitbestimmung erfasst sind. Der Befund sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass Mitbestimmung unverändert vor allem im Ausland auf Unverständnis stößt und bisweilen sogar ein echtes Investitionshemmnis darstellt. Auch viele Familien- und Wachstumsunternehmen stehen ihr kritisch gegenüber. Das führt zu vielfältigen Bemühungen der Mitbestimmungsvermeidung oder, mit einem Schlagwort ausgedrückt, zur „Flucht aus der Mitbestimmung“. Interessant ist zudem, dass einige Unternehmen zwar eigentlich einen mitbestimmten Aufsichtsrat einrichten müssten, das entsprechende Verfahren jedoch von niemandem eingefordert wird, auch nicht von den Arbeitnehmern oder den Gewerkschaften. Dieses Phänomen wird als „Ignorierung der Mitbestimmung“ bezeichnet und bleibt letztlich sanktionslos.



Dr. Georg Seyfarth, LL.M. (Duke), ist Rechtsanwalt und Partner bei Hengeler Mueller in Düsseldorf. Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die gesellschaftsrechtliche Beratung börsennotierter Unternehmen und ihrer Organe sowie die Unterstützung von Familienunternehmen.

© 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.



Herausforderungen der Mitbestimmung

Zahlreiche Rechtsfragen, die sich nach dem Inkrafttreten des MitbestG vor 50 Jahren gestellt haben, sind mittlerweile geklärt. Dazu gehört vor allem, dass die Arbeitnehmervertreter in jeder Hinsicht als vollwertige Aufsichtsratsmitglieder zu behandeln sind, sich ihrerseits aber auch als solche verhalten müssen. Es gibt keine Entscheidungsreservate für die Anteilseignervertreter. Umgekehrt müssen auch die Arbeitnehmervertreter stets im besten Interesse des Unternehmens agieren und dürfen keine „Klientelpolitik" für die Arbeitnehmer betreiben, wenngleich es ihnen zusteht, in besonderer Weise deren Belange im Blick zu halten. Übrigens ist es gerichtlich anerkannt, dass es zulässig ist, wenn die Aufsichtsratsmitglieder, die einer Gewerkschaft angehören, den größten Teil ihrer Aufsichtsratstantiemen an die Hans-Böckler-Stiftung abführen. Dabei kann man durchaus bezweifeln, ob die gewerkschaftliche Abführungspflicht in ihrer derzeitigen Ausgestaltung sinnvoll ist.

Die größten rechtlichen Herausforderungen stellen sich mit Blick auf Auslandssachverhalte und den internationalen Kontext, insbesondere auf den Einfluss des Europarechts. Vor etwa zehn Jahren löste die Frage, ob das aktive und passive Wahlrecht der Arbeitnehmer auf die im Inland beschäftigten Arbeitnehmer beschränkt werden darf, unter dem Gesichtspunkt der unionsrechtlich verbürgten Freizügigkeit eine intensive Diskussion aus. Der EuGH hat die Diskussion durch das Erzberger/TUI-Urteil aus dem Jahr 2017 im Sinn der Unionsrechtskonformität der deutschen Mitbestimmungsregelungen geklärt. Aber rechtspolitisch kann man gewiss die Frage stellen, ob diese Beschränkung auf in Deutschland beschäftigte Arbeitnehmer, die sich im Grunde genommen nur protektionistisch erklären lässt, für eine international vernetzte Volkswirtschaft sinnvoll und zeitgemäß ist. Das gilt im Übrigen allgemein für die Mitbestimmung, wenn man über europäische Mobilität, Freizügigkeit und das Ziel der Rechtsvereinheitlichung in Europa nachdenkt.

Ein Beispiel: Diskutiert wird die Frage, ob das MitbestG auf im Ausland gegründete Gesellschaften, die ihren Verwaltungssitz in Deutschland haben, Anwendung findet. Die Antwort hängt von der kollisionsrechtlichen Vorfrage ab, nach welchem Recht sich das Personalstatut derartiger Gesellschaften bestimmt. Nach der unionsrechtlich für das Verhältnis der Mitgliedstaaten untereinander anwendbaren Gründungstheorie gilt für die im Ausland gegründeten Gesellschaften unabhängig von ihrem jeweiligen tatsächlichen Verwaltungssitz das Personalstatut des Gründungsstaats, sodass das MitbestG keine Anwendung findet. Freilich haben die Zuzugsstaaten auch unter Geltung der Niederlassungsfreiheit die Möglichkeit, das nationale Gesellschaftsrecht anzuwenden, soweit dies erforderlich ist, um einer missbräuchlichen oder betrügerischen Berufung auf das Gemeinschaftsrecht zu begegnen. Ob der Schutz der Arbeitnehmerbelange und die sonstigen Zwecke des MitbestG insoweit aktiviert werden können, wird in der Tat kontrovers diskutiert. Die wohl herrschende Auffassung lehnt das zu Recht mit überzeugenden Gründen ab. Im Ausland gegründete Gesellschaften unterliegen ungeachtet der Frage ihres Verwaltungssitzes nicht dem MitbestG. Das Beispiel zeigt freilich ebenso wie die aktuelle Diskussion über das vor Kurzem von der Kommission vorgeschlagene unionsweite 28. Regime (EU Inc.) die Regelungsbrüche zwischen deutscher Mitbestimmung und europäischer Rechtswirklichkeit. Hier sollte der deutsche Gesetzgeber den Mut haben, die paritätische Mitbestimmung nach 50 Jahren „europatauglich" auszugestalten und ggf. zu beschränken, ohne sie ganz aufzugeben.

© 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.

Mehr Proportionalität wagen – aber nur auf Basis eines angemessenen Risikomanagements

Warum die 9. MaRisk-Novelle die Geschäftsleitung und den Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat stärker fordert als jede Detailregelung zuvor

Autoren: **Dr. David Nicolaus** und **Susan Pischel**

Vereinfachung und Wettbewerbsfähigkeit bestimmen derzeit die regulatorische Agenda – in Deutschland wie in Europa. Nach anderthalb Jahrzehnten, in denen Finanzstabilität das Leitmotiv der Aufsicht war, rückt nun eine Wachstumsagenda in den Vordergrund. Beides ist kein Widerspruch: Das Erreichte gilt es zu erhalten, während zugleich Effizienzen gehoben werden müssen, damit Banken Wachstum und Transformation nachhaltig finanzieren können. Wie stark dieser Kurs die Institute selbst in die Pflicht nimmt, zeigte zuletzt die Konferenz der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Bafin) zum Thema „Proportionalität in der Bankenaufsicht und -regulierung" am 16. September 2026, auf der sich Expertinnen und Experten aus Aufsicht und Praxis u. a. über die überarbeiteten Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk (Rundschreiben 06/2026 BA), veröffentlicht am 30. Juni 2026, austauschten.



© 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.

Ein Paradigmenwechsel im Aufsichtsrecht

Mit der 9. Novelle der MaRisk wird dieser Anspruch im nationalen Ordnungsrahmen besonders sichtbar. Die MaRisk sind kürzer, prinzipienorientierter und proportionaler geworden: Wo bislang detaillierte Regelungen zu finden waren, gibt es nun deutlich mehr allgemeine Prinzipien. Drei klar definierte Größenklassen – sehr kleine Institute mit einer Bilanzsumme bis zu einer Milliarde Euro, kleine und nicht komplexe Institute (SNCIs) sowie die übrigen weniger bedeutenden Institute (LSIs) – schaffen Transparenz darüber, wer welche Erleichterungen in Anspruch nehmen kann. Direkt von der Europäischen Zentralbank (EZB) beaufsichtigte Institute sind mit der 9. Novelle ganz aus dem MaRisk-Regime herausgefallen. Vorbereitet wurde dieser Weg bereits durch die Aufsichtsmitteilung der deutschen Bankenaufsicht vom 26. November 2024 zur Proportionalität in den Anforderungen an das Risikomanagement kleiner und sehr kleiner Kreditinstitute.

Nikolas Speer, Exekutivdirektor Bankenaufsicht der Bafin, hat die Erwartungshaltung in einem Interview im Rahmen der Veröffentlichung der neuen MaRisk unmissverständlich formuliert: „Eigenverantwortung statt Händchenhalten, das ist die neue Devise." Und: „Das ist durchaus ein Vertrauensvorschuss von uns an die Institute."

Darin liegt die eigentliche Botschaft für Aufsichts- und Verwaltungsräte: Ein Vertrauensvorschuss ist kein Freibrief, sondern eine Vorleistung, die eingelöst werden muss. Wo die Dichte der Vorgaben sinkt, steigt die Beweislast für die Angemessenheit eigener Entscheidungen. Die Prüferfrage lautet künftig damit weniger „Wo haben Sie es dokumentiert?", sondern „Warum haben Sie sich genau so entschieden – und wie passt das zu Ihrer Geschäfts- und Risikostrategie?".

Keine Proportionalität ohne solides Risikomanagement

Risiken zu erkennen, zu bewerten und zu steuern ist kein regulatorischer Selbstzweck, sondern der Kern des Geschäftsmodells. Eine Bank, die das nicht beherrscht, ist kein verlässlicher Partner für ihre Kunden, die ihrerseits Hauskauf, Unternehmen, Projekte und Infrastruktur finanzieren und dafür selbst ins Risiko gehen.

Nikolas Speer hat diesen Zusammenhang in seiner Keynote auf der Proportionalitätskonferenz auf den Punkt gebracht: „Gutes Risikomanagement ist eine Grundvoraussetzung für Proportionalität." Erleichterungen könne es nur geben, wenn die Institute ihre Risiken im Griff hätten und sich zugleich für kritische Stimmen aus der eigenen Organisation öffneten.

Daraus folgt ein Zusammenhang, der in der Vereinfachungsdebatte bislang noch häufig untergeht: Risikomanagement und Proportionalität bedingen einander. Unzureichendes Risikomanagement entzieht gelebter Proportionalität die Basis. Wer sein Risikoprofil nicht belastbar kennt, kann nicht begründen, worauf er verzichten darf. Wenn wesentliche Risiken unentdeckt bleiben, ist Proportionalität schlicht das falsche Instrument – in diesem Fall würden nicht Aufwände abgebaut, sondern blinde Flecken vergrößert.

Die 9. MaRisk-Novelle setzt deshalb weniger auf Formalia und stärker auf das, was für die Trag- und Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells entscheidend ist – ein Fokus, den auch die aufsichtliche Geschäftsmodellanalyse im SREP (Supervisory Review and Evaluation Process) verfolgt. Was das konkret in der jeweiligen Bank ist, müssen Geschäftsleitung und Aufsichts- oder Verwaltungsrat wissen – und belegen können. Ob das Kreditrisiko, das Informations- und Kommunikationstechnologie(IKT)-Risiko oder das strategische Risiko jeweils ein wesentliches Risiko darstellt, beantwortet nicht die Größenklasse der MaRisk, sondern die individuell durchgeführte Risikoinventur eines jeden Instituts. Für die als wesentlich erkannten Risiken verlangt § 25a Abs. 1 Kreditwesengesetz (KWG) von jedem Haus denselben geschlossenen Kreislauf aus Strategie, Risikotragfähigkeit und Prozessen zur Identifizierung, Beurteilung, Steuerung, Überwachung und Kommunikation. Wie fein dieser Kreislauf jeweils ausgestaltet wird, richtet sich nach Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der Geschäftstätigkeit.

© 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.

Was das für das Leitungs- und Aufsichtsorgan bedeutet

Erstens: Verantwortungsbewusstsein muss möglicherweise anders gelebt werden. Genauigkeit braucht es dort, wo sie entscheidend ist, und den Effizienzgedanken dort, wo er vertretbar ist. Der Maßstab bleibt mit einem unveränderten § 25a Abs. 1 KWG gleich: eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation mit einem angemessenen und wirksamen Risikomanagement einschließlich interner Kontrollverfahren und unabhängiger Interner Revision. Aufsichtliche Vorgaben greifen da, wo ein Institut nicht in der Lage ist, seine Risiken angemessen zu steuern. Die Reihenfolge ist damit klar: Erst kommt die eigene Steuerungsfähigkeit, dann die aufsichtliche Intervention.

Zweitens: Wissen und eigene Fähigkeiten müssen führend sein. Geschäftsleitung und Aufsichts- oder Verwaltungsrat müssen wissen, worauf es ankommt – und das auch belegen können. Die gemeinsamen Leitlinien der European Banking Authority (EBA) und der European Securities and Markets Authority (ESMA) zur Beurteilung der Eignung von Mitgliedern des Leitungsorgans und Inhabern von Schlüsselfunktionen (EBA/GL/2021/06) verpflichten zu regelmäßigen individuellen und kollektiven Eignungsbewertungen. National schreibt § 25d KWG vor, Struktur, Größe, Zusammensetzung und Leistung der Geschäftsleitung wie auch des Verwaltungs- oder Aufsichtsorgans jährlich zu bewerten. Die Bafin hat ihre bisherige Verwaltungspraxis hierzu im Fit-and-Proper-Rundschreiben 11/2025 (BA) zusammengeführt. Ein Konsultationspapier der EBA und der ESMA vom 25. Februar 2026 passt die gemeinsamen EBA-/ESMA-Leitlinien zur Beurteilung der Eignung an die CRD VI (Richtlinie (EU) 2024/1619) an und erstreckt die verpflichtende Eignungsbeurteilung auf die Leiter der internen Kontrollfunktionen und den Chief Financial Officer (CFO). Fit and Proper ist damit endgültig nicht mehr nur die Voraussetzung für die Besetzung einer Position, sondern eine fortlaufend zu erfüllende Anforderung – Kompetenzmatrix, Fortbildungsplanung und nachvollziehbare Dokumentation inklusive.

Drittens: Aufsichtsmaßnahmen werden wahrscheinlicher. Wo Detailvorgaben zugunsten von Prinzipienregelungen entfallen, wird Governance inklusive der Betrachtung von fehlendem kritischen Hinterfragen im Gremium, von Wissenslücken und von einer schwach ausgeprägten Risikokultur stärker zum Prüfungsgegenstand. Die Aufsicht macht die Offenheit für kritische Stimmen dabei ausdrücklich zur Bedingung für Erleichterungen. Für das Leitungsorgan heißt das konkret: Eine wirksame Speak-up-Kultur, ein echtes Challenging durch die zweite und dritte Verteidigungslinie und ein Umgang mit Prüfungs- und Revisionsfeststellungen, der Kritik verarbeitet statt relativiert, müssen im Institut gelebt und gefördert werden. Wo das nicht gelingt, kann ein Haus Erleichterungen schlicht nicht verantworten.

Die Aufsicht adressiert das bereits heute, und zunehmend auch personenbezogen

Sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene werden die oben ausgeführten Themen bereits seit Längerem mit geprüft und Mängel adressiert. Im SREP 2025 betrafen die von der EZB verhängten qualitativen Maßnahmen in erster Linie die Themen Kreditrisiko, interne Governance und die Angemessenheit der Kapitalausstattung, verbunden jeweils mit intensivierten aufsichtlichen Folgemaßnahmen. Im Vergleich zum Vorjahr wurden dafür rund ein Drittel weniger neue qualitative Maßnahmen verhängt. Die Zahl der Maßnahmen steigt also nicht – aber ihr Schwerpunkt liegt unverändert dort, wo das Leitungsorgan selbst gefordert ist.

Auf nationaler Ebene zeigt sich eine deutliche Tendenz zur personenbezogenen Ansprache: Die Bafin verwarnt Geschäftsleiter nach § 36 Abs. 2 Satz 1 KWG wegen Mängeln in der Geschäftsorganisation (u. a. wegen wiederholter Mängel im Risikomanagement, im Kreditgeschäft oder der Geldwäscheprävention) und veröffentlicht dies nach § 60b Abs. 1 KWG – zuletzt im August 2026. Wird ein beanstandetes Verhalten leichtfertig oder vorsätzlich fortgesetzt, kann die Bafin die Abberufung der Geschäftsleiter verlangen oder die Tätigkeit untersagen. Seit diesem Jahr kann die Aufsicht zudem eine Art Beugemittel verhängen, indem sie periodische Zwangsgelder gemäß § 50 KWG gegen natürliche Personen wie Geschäftsleiter oder Aufsichts- oder Verwaltungsräte erlässt. Für Aufsichts- und Verwaltungsräte ist das ein klares Signal: Governance-Mängel bleiben nicht mehr wie früher institutsanonym, sondern werden nunmehr für alle sichtbar offengelegt.

© 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.

Fazit

Proportionalität nach MaRisk braucht ein Fundament, und dieses Fundament heißt Risikomanagement und Risikokultur. Es muss im Management Body aktiv gelebt und vorgelebt werden – von der Risikoinventur über die Strategiediskussion bis zur Frage, welche Erleichterung ein Haus bewusst nicht in Anspruch nimmt. Wissen und Fähigkeiten müssen im Gremium aktuell gehalten und Lücken systematisch geschlossen werden. Auch Aufsichts- und Verwaltungsräte werden voraussichtlich künftig stärker geprüft und festgestellte Mängel schneller geahndet. Im Sinne der Risikoorientierung sollten sich Gremien noch intensiver damit auseinandersetzen und darauf noch stärker vorbereiten.

Hinzu kommt eine kollektive Dimension, die Bafin-Präsident Mark Branson in seinem Schlusswort auf der Proportionalitätskonferenz betont hat: Mehr Spielraum und mehr Verantwortung sind auch eine Kulturfrage. Wer neu gewonnene Spielräume nicht verantwortungsvoll nutzt, schadet nicht nur dem eigenen Haus – „jeder unnötige Sanierungsfall schmälert die Chancen eines Durchbruchs bei der Proportionalität". Proportionalität ist damit kein individuelles Entlastungsprogramm, sondern ein Vertrauensgut, das die Institute gemeinsam verteidigen oder gemeinsam verspielen.

Handlungshinweise: Sechs Fragen des Aufsichts- oder Verwaltungsrats an die Geschäftsleitung

1. Welcher Größenklasse der 9. MaRisk-Novelle unterfallen wir und welche Erleichterungen nutzen wir bewusst nicht, und mit welcher Begründung?
2. Auf welcher Risikoinventur beruht die Entscheidung, eine Öffnungsklausel in Anspruch zu nehmen, und wie ist die Entscheidung dokumentiert?
3. Wo haben wir die Genauigkeit erhöht, weil das Risiko es erfordert – etwa im Kreditrisiko oder bei IKT-Themen?
4. Wie stellen wir individuelle und kollektive Eignung laufend sicher, und welche Lücken zeigt unsere Kompetenzmatrix?
5. Welche Prüfungsfeststellungen betreffen Governance und Risikokultur, und woran messen wir die Wirksamkeit der Abstellmaßnahmen?
6. Wie stellen wir sicher, dass kritische Stimmen aus der Organisation die Geschäftsleitung und den Aufsichts- oder Verwaltungsrat tatsächlich erreichen, und was geschieht mit den Hinweisen?



Dr. David Nicolaus ist Senior Manager bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft am Standort Frankfurt am Main. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in der Banken- und Risikoregulierung, insbesondere in Fragen der Gesamtbanksteuerung, der MaRisk-Umsetzung und der aufsichtlichen Proportionalität.



Susan Pischel ist Partnerin bei der KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH im Bereich Legal Financial Services und berät Banken aus dem In- und Ausland sowie Finanzdienstleistungsinstitute und andere regulierte Unternehmen. Ihre Schwerpunkte sind das Bankaufsichtsrecht, das Wertpapierhandelsrecht und die Compliance sowie die Governance für Institute.

© 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.



Chinas KI-Regulierung unterstützt die heimische KI-Entwicklung

Autorin: **Antonia Hmaidi**

Antonia Hmaidi beschäftigt sich mit der Geopolitik von Technologie, Chinas Streben nach technischer Eigenständigkeit (insbesondere in Bereichen wie Halbleiter, Betriebssysteme und Internet-Infrastruktur) sowie mit Chinas Cybersicherheit und Hacking-Kampagnen. Sie entwickelt auch Modellierungs- und Big-Data-Analysetools und leitet die MERICS-eigene Daten-Taskforce. Antonia bringt Erfahrung als Projektmanagerin bei der Bertelsmann Stiftung mit, war bei der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) tätig, arbeitete als Journalistin in Asien und bei der Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP).

China ist heute das Land, das künstliche Intelligenz (KI) am stärksten reguliert. Gleichzeitig hat sich der Abstand Chinas zu den USA in der Entwicklung von KI in den letzten Jahren verkleinert. Das zeigt, dass KI-Regulierung nicht per se nachteilig für die Entwicklung der KI-Branche eines Landes sein muss.



Sektor- und anwendungsspezifische Regulierung statt eines umfassenden Gesetzes

China hat für seine Regulierung einen fundamental anderen Weg als die EU gewählt: Statt einer umfassenden KI-Gesetzgebung hat das Land sektor- oder anwendungsspezifische Regulierungen erlassen. Diesen Regelungen liegt ein gemeinsames Prinzip zugrunde, zu dem beispielsweise die Registrierung von Algorithmen gehört. Gesetze wurden oft sehr schnell nach der Einführung neuer Technologien verabschiedet. So wurde im März 2022 die erste Algorithmenmanagementregulierung für Empfehlungsalgorithmen veröffentlicht, das assoziierte Portal wurde im August desselben Jahres freigeschaltet. Im Januar 2023 folgte dann die Regulierung zu „deep synthesis" (Algorithmen zur Bildergenerierung), im April 2023 zur generativen künstlichen Intelligenz.

Das ursprünglich für 2025 geplante umfassende KI-Gesetz wurde auf unbestimmte Zeit verschoben. Dies deutet darauf hin, dass China weiterhin vorhat, durch schnelle Regulierung auf mögliche Probleme zu reagieren, ohne dabei aber ein umfassendes Gesetz anzustreben.

© 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.

Wirksamkeit des chinesischen Ansatzes

Bisher scheint der chinesische Ansatz erfolgreich zu sein. Während in den USA der Widerstand gegen KI immer größer wird, sind die meisten Chines:innen positiv gegenüber KI eingestellt. Das liegt sicherlich an einer generellen Technologieoffenheit in China, ist aber zum Teil auch darauf zurückzuführen, dass die Regierung dort, wo Risiken entstehen, schnell durchgreift. Ein Beispiel hierfür: Im August 2026 hat Chinas Regierung neue Regeln eingeführt, um emotionale Beziehungen mit KI zu beschränken. Beijing betrachtet nämlich KI-Systeme, die versuchen, emotionale Bindung aufzubauen, als Risiko. Die Regierung befürchtet, dass Nutzer:innen von solchen KI-Systemen abhängig werden und sich folglich viele Bürger:innen von KI abwenden könnten.

Arbeitsplatzsicherheit trotz KI

In den USA ist der Widerstand gegen KI auch darauf zurückzuführen, dass Menschen um ihren Arbeitsplatz fürchten. Insbesondere die großen Technologiekonzerne haben in den USA viele Mitarbeitende entlassen. Auch hier versucht Chinas Regierung aktuell vorzubeugen, damit der Widerstand in der chinesischen Bevölkerung nicht wächst. So wurde in mehreren Gerichtsbeschlüssen KI als Kündigungsgrund rechtlich nicht anerkannt. Obwohl diese Beschlüsse in der Praxis kaum Wirkung entfalten, da es in China generell fast keinen Kündigungsschutz bei Privatunternehmen gibt, haben sie wichtige Signalwirkung. Zudem müssen Gesellschaften, die staatliche Unterstützung für den KI-Ausbau in Anspruch nehmen wollen, nachweisen, dass mit dem Ausbau kein Personalabbau verbunden ist. Daher investieren viele chinesische Unternehmen in KI, selbst wenn das kurzfristig keine Produktivitätsgewinne erzeugt, da die Investitionen mit anderen Vorteilen verbunden sind, z. B. in Form staatlicher Subventionen. Da Beijing mit Blick auf die Demografie mittelfristig mit einem Mangel an Arbeitskräften rechnet, wird die aktuelle Phase als vorübergehend wahrgenommen.

Regulierung an sich für KI-Entwicklung nicht schädlich

In Europa wird häufig argumentiert, dass der AI Act und andere regulatorische Vorgaben ein Grund dafür sind, dass Europa im KI-Bereich nicht wettbewerbsfähig ist. Chinas Beispiel zeigt jedoch, dass es nicht Regulierung an sich ist, die KI-Entwicklung unterbindet. China hat in den letzten Jahren gegenüber den USA deutlich aufgeholt, während das Land gleichzeitig die umfassendste Regulierung in diesem Bereich aufweist.

Im Gegenteil: Chinas KI-Regulierung wirkt teilweise sogar entwicklungsfördernd. Durch ihren protektionistischen Charakter schränkt sie den Zugang US-amerikanischer Modelle zum chinesischen Markt ein und reserviert damit den sehr großen chinesischen Markt für heimische Anbieter.

Die KI-Regulierung und die dazugehörigen Datenschutzbestimmungen setzen zudem Anreize für ausländische Firmen, chinesische KI-Modelle zu verwenden. So durfte Tesla erst seine Autopilot-Systeme in China ausrollen, nachdem das Unternehmen zugestimmt hatte,[1] alle dabei anfallenden Daten in China zu speichern und dort auch zu verarbeiten. Diese Datenschutzbestimmungen konzentrieren sich in China auf „wichtige Daten", eine unscharfe Kategorie, die weniger auf Privatsphäre als auf die Rolle von Daten als Produktionsfaktor abzielt.

Annäherung bei der KI-Regulierung?

Während Trump KI-Regulierung immer wieder kategorisch ausschließt, reguliert China kontinuierlich. Heute ist die EU daher im Bereich KI-Regulierung China möglicherweise näher als den USA. Dennoch wäre eine Kooperation mit China in diesem Bereich sehr schwierig für die EU. Chinas KI-Regulierung hat immer drei gleichrangige Ziele: Menschliche Kontrolle, die Sicherheit von KI und den Erhalt der Herrschaft der Kommunistischen Partei Chinas. Aus chinesischer Sicht kollidieren diese Ziele nicht.

Hinzu kommt, dass Chinas Regulierung in erster Linie bei der Anwendung ansetzt, und nicht bei der Entwicklung. Zudem ist eine internationale Einigung auf die Unterbindung (oder Verlangsamung) von KI-Entwicklung sehr unwahrscheinlich, solange China und die USA KI als Schauplatz des Großmachtwettbewerbs wahrnehmen. Aus dem Großmachtwettbewerb und den damit einhergehenden Beschränkungen ergeben sich auch große Risiken für Europa. So könnten die USA chinesische Modelle vom US-amerikanischen Markt ausschließen, während gleichzeitig viele europäische Unternehmen im chinesischen Markt chinesische Modelle nutzen müssen. Derzeit setzen viele chinesische Anbieter auf sogenannte Open-Weight-Modelle, bei denen die trainierten Modellparameter öffentlich zugänglich sind. Aber auch diese Modelle enthalten signifikante Zensurmechanismen. Zugleich wird in China die Frage diskutiert, ob das Veröffentlichen von Modellgewichten langfristig im besten Interesse des Landes ist. Die Tatsache, dass Anthropic kurzzeitig nicht-US-amerikanische Staatsbürger vom Zugriff auf Fable 5 ausgeschlossen hat,[2] verdeutlicht zudem, dass sich Europa beim Zugang zu fortgeschrittener KI auch nicht auf die USA verlassen kann.

Europäische KI-Modelle als strategische Notwendigkeit

Vor diesem Hintergrund ist es für europäische Akteure sehr wichtig, eigene europäische Modelle zu entwickeln. Das Beispiel China zeigt gleichzeitig, dass KI-Regulierung nicht unbedingt negativ für die Entwicklung von KI sein muss. Im Gegenteil: Flexible und reaktionsschnelle Regulierung kann die KI-Entwicklung sogar unterstützen. ←

1 Vgl. *https://www.next-mobility.de/tesla-kaempft-fuer-sein-fsd-in-china-mit-vier-konkurrenztechnologien-a-958e5c48969ebb06752c15e44c92ded0/*

2 Vgl. *https://www.anthropic.com/news/fable-mythos-access*

© 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.

Wenn in der Abschlussprüfung nach KI gefragt wird

Autor: **Benedikt Sturm**

Prüfungshinweise des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) richten sich an den Berufsstand und sind selten Thema in Aufsichtsgremien. Der im September veröffentlichte IDW PH 9.315DE.3 (07.2026)[1] ist eine Ausnahme: Er beschreibt, wie Abschlussprüfer den KI-Einsatz im Unternehmen in ihre Risikobeurteilung einbeziehen. Für anstehende Prüfungen zeigt er Vorständen, worauf sie sich vorbereiten können, und Prüfungsausschüssen, was sie erfragen könnten.



1 Weitere Informationen: *https://www.idw.de/verlautbarungen/idw-ph-9-315de-3-07-2026.html*

© 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.

Das IDW ordnet KI nach Zweck (analytisch oder generativ) und Autonomie (reaktiv oder agentisch) und unterscheidet fünf Rollen: Assistent, Analyst, Operator, Observer und Consultant. Bucht beispielsweise eine Operator-KI selbst Geschäftsvorfälle, rückt das Modell in den Fokus der Prüfung. Gibt hingegen eine Mitarbeiterin als „Human-in-the-loop" jedes Ergebnis frei, kann sich das Prüfungsteam auf den Test dieser Kontrolle beschränken.

Der Hinweis reicht bis ins Geschäftsmodell: Engpässe bei Rechenleistung und Cloud-Kapazität sind ebenso zu würdigen wie die Abhängigkeit von Drittanbietern und Spezialisten. Zu potenziellen Risikofaktoren zählen blindes Vertrauen in KI-Ergebnisse („Over-Reliance"), Reputationsschäden durch KI-Fehlleistungen und die Gelegenheit, Trainingsdaten so zu manipulieren, dass etwa niedrigere Rückstellungen herauskommen.

Typische organisatorische Sicherungsmaßnahmen auf Unternehmensebene sind KI-Strategie, Richtlinien und klare Verantwortlichkeiten für Entwicklung, Betrieb und Überwachung, gegebenenfalls in einer zentralen Fachfunktion. Bei KI-relevanten Kontrollen geht es um die Qualität der Trainingsdaten, Modellvalidierung, protokollierte Änderungen, menschliche Freigaben und die laufende Überwachung von Qualitätskennzahlen. Orientierung für den Aufbau solcher Kontrollen bietet das COSO-Papier „Achieving Effective Internal Control Over Generative AI" vom Februar 2026.[2]

Bei der Abgrenzung der abschlussrelevanten Anwendungen kann den Prüfenden ein KI-Inventar aus der Umsetzung des EU AI Act helfen. Anders als bei klassischen automatisierten Kontrollen reicht ein einmaliger Test einer KI-Kontrolle unter Umständen nicht aus, weil Modelle und Daten im Jahresverlauf driften können.

Den KI-Einsatz der Prüfenden selbst behandelt der Parallelhinweis IDW PH 9.315DE.2. Generative KI kann sie von der Vertragsanalyse bis zum Entwurf des Prüfungsberichts unterstützen. Die Eigenverantwortung bleibt unverändert: KI-Ergebnisse, die ins Prüfungsurteil eingehen, sind Prüfungsnachweise und daher kritisch zu würdigen.

Prüfungsausschüsse können den Abschlussprüfer fragen,

- ob die neuen Hinweise angewendet wurden und mit welchem Ergebnis,
- wie KI-basierte Kontrollen über das Jahr getestet wurden und
- wo er selbst KI einsetzt und wie er deren Ergebnisse würdigt.

Banken und andere Finanzinstitute kennen viele dieser Themen bereits aus der (KI-)Modellvalidierung. Wer schon unterjährig Sicherheit über einzelne KI-Systeme haben möchte, kann sie gesondert nach IDW PS 861 prüfen lassen.



Benedikt Sturm ist Wirtschaftsprüfer und Mitglied des Aufsichtsrats des 1. FSV Mainz 05 e.V.

2 Weitere Informationen: *https://www.coso.org/generative-ai*

© 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.



Aufsichtsrat kann Vorstand nicht bevollmächtigen

Autorin: **Dr. Astrid Gundel**

Die Gesellschaft wird gegenüber dem Vorstand durch den Aufsichtsrat vertreten. Hierdurch sollen Interessenkonflikte verhindert und eine unbefangene Vertretung gewährleistet werden. Dabei ist es nicht entscheidend, ob die Gesellschaft im konkreten Einzelfall frei von Interessenkonflikten hätte vertreten werden können. Aus Gründen der Rechtssicherheit ist vielmehr eine typisierende Betrachtungsweise vorzunehmen. Daher kann der Aufsichtsrat den Vorstand auch nicht wirksam bevollmächtigen, die Gesellschaft bei einem in allen Punkten vorher festgelegten Rechtsgeschäft mit dem Vorstand zu vertreten. Dies hat der Bundesgerichtshof in einer jüngeren Entscheidung klargestellt.

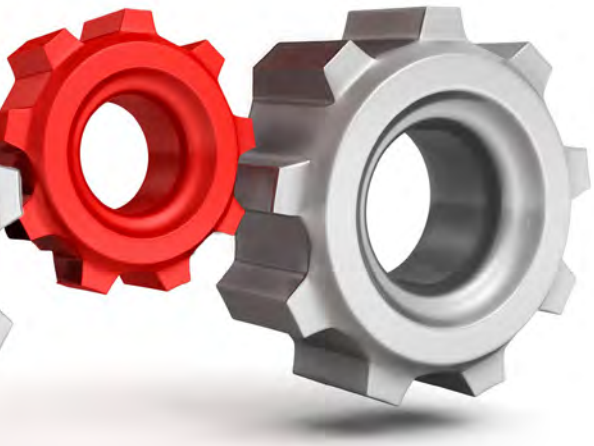
Sachverhalt

Eine Aktiengesellschaft erteilte ihrem einzigen Vorstandsmitglied eine Versorgungszusage. Zur Finanzierung der Zusage wurde eine Rückdeckungsversicherung abgeschlossen. In der Versorgungszusage war vorgesehen, den Anspruch der Gesellschaft gegen die Versicherung an den Vorstand zu verpfänden. Der Aufsichtsrat stimmte sodann einer vom ihm vorgegebenen Verpfändungsvereinbarung zwischen dem Vorstand und der AG zu, deren Inhalt im Aufsichtsratsprotokoll festgehalten wurde. Gleichzeitig beschloss er, dass der Vorstand die Gesellschaft bei der Durchführung der Verpfändungsvereinbarung vertreten dürfe, also vom Verbot des Insichgeschäfts gemäß § 181, 1. Alt. BGB befreit sei (s. Glossar). Einige Monate später gab der Vorstand die Verpfändungserklärung zugunsten seiner selbst als Vertreter der Gesellschaft ab.

Die AG wurde einige Jahre später insolvent. Der Insolvenzverwalter strebte daraufhin die gerichtliche Feststellung an, dass dem Vorstand weder ein Aussonderungs- noch ein Absonderungsrecht an der Rückversicherung zustehe, da er die Gesellschaft bei der Abgabe der Verpfändungserklärung nicht habe vertreten dürfen.

Anders als noch die Vorinstanz – das Oberlandesgericht (OLG) Frankfurt – vertrat der Bundesgerichtshof (BGH) die Auffassung, dass der Vorstand bei der Verpfändungserklärung die Gesellschaft nicht wirksam vertreten konnte.

© 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.





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

Keine wirksame Vertretung der Gesellschaft durch den Vorstand

Angemessene Vertretung muss nicht tatsächlich gefährdet sein

Die Gesellschaft wird grundsätzlich durch ihren Vorstand vertreten. Geht es jedoch um die Vertretung der Gesellschaft gegenüber dem Vorstand selbst, vertritt der Aufsichtsrat diese.[1] Hierdurch soll eine unbefangene Vertretung der Gesellschaft, die nicht von sachfremden Erwägungen beeinflusst wird, sichergestellt und Interessenkonflikte verhindert werden.

Es komme dabei nicht darauf an, ob tatsächlich eine Gefahr des Interessenkonflikts bestanden habe. Aus Gründen der Rechtssicherheit sei vielmehr eine typisierende Betrachtungsweise vorzunehmen. Die Typisierung dürfe dabei nicht auf der Grundlage von Gesellschaftsinterna – im vorliegenden Fall dem Aufsichtsratsprotokoll – erfolgen, da für jeden ohne größere Nachforschung klar erkennbar sein müsse, wer zur Vertretung der Gesellschaft befugt sei.

Keine Notwendigkeit der Vertretung durch den Vorstand

Zudem bestehe auch keine praktische Notwendigkeit, dass der Vorstand durch den Aufsichtsrat zu einem in allen Punkten festgelegten Rechtsgeschäft zwischen ihm und der Gesellschaft bevollmächtigt werde. Der Aufsichtsrat hätte die in seinem Protokoll niedergeschriebene Verpfändungserklärung einfach selbst im Namen der Gesellschaft abgeben können.

Weiterhin offen: nachträgliche Genehmigung zulässig?

Leider hat sich der BGH nicht zu der in der Literatur umstrittenen Frage geäußert, ob ein Verstoß gegen die gesellschaftsrechtlichen Vertretungsregelungen zur Nichtigkeit oder nur zur schwebenden Unwirksamkeit des Rechtsgeschäfts führt. Letzteres hätte zur Folge, dass das Rechtsgeschäft durch den Aufsichtsrat nachträglich noch hätte genehmigt werden können. Eine Entscheidung des BGH über diese Streitfrage war nicht erforderlich, da der Aufsichtsrat die Verpfändung nicht nachträglich genehmigte.

Praxisrelevanz

Die Entscheidung bringt weitere Rechtssicherheit, in welchen Fällen die Gesellschaft zwingend durch den Aufsichtsrat zu vertreten ist. Maßgeblich ist, ob bei typisierender Betrachtungsweise die Vertretung durch den Vorstand zur Gefahr eines Interessenkonflikts führt.

Weiterhin Rechtsunsicherheit besteht leider bezüglich der Frage, welche Auswirkungen ein Verstoß gegen die gesellschaftsrechtlichen Vertretungsregelungen auf die Wirksamkeit des Rechtsgeschäfts hat.[2]

VERFAHRENSHINWEISE

BGH, Urteil vom 2.12.2025 – II ZR 152/24

Vorinstanzen:

OLG Frankfurt am Main, Urteil vom 27.11.2024 – 4 U 4/24

LG Frankfurt am Main, Urteil vom 1.12.2023 – 2-02 O 35/23

GLOSSAR

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

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

1 Vgl. § 112 AktG

2 Die Frage wurde vom BGH schon in mehreren Entscheidungen offengelassen, vgl. Urteil vom 17.9.2024 – X ZR 39/23 (nähere Informationen hierzu im Audit Committee Quarterly I/2025, S. 76 f.), Beschluss vom 17.1.2023 – II ZB 6/22 (nähere Informationen hierzu im Audit Committee Quarterly II/2023, S. 92 ff.)

© 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.

DAX40-Vorstandsvergütung: Durchschnitt steigt, Median sinkt

Die durchschnittliche DAX40-Vorstandsvergütung ist im Jahr 2025 im Vergleich zum Vorjahr um 4,0 Prozent gestiegen. Der Medianwert sank dagegen um 1,6 Prozent. Dabei erhöhte sich die durchschnittliche Gesamtvergütung in 22 Unternehmen, in 18 sank sie. Dies geht aus der aktuellen Vorstandsvergütungsstudie der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW) in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität München hervor. Die durchschnittliche Fixvergütung nahm dabei um 3,2 Prozent, die kurzfristige variable Vergütung um 5,6 Prozent und die langfristige variable Vergütung um 3,5 Prozent zu.

Die höchste Gesamtvergütung erhielten die Vorstandsvorsitzenden von SAP (10,85 Mio. EUR p.a., davon 85,5 Prozent variable Vergütung), der Deutschen Bank (10,5 Mio. EUR p.a., davon 63,7 Prozent variable Vergütung) und Adidas (9,83 Mio. EUR p.a., davon 61,2 Prozent variable Vergütung). Die durchschnittliche Vergütung für Vorsitzende lag bei 6,14 Mio. EUR p.a., für Vorstandsmitglieder (einschließlich der Vorsitzenden) bei 3,91 Mio. EUR p.a.

Die Aufwendungen für Pensionszusagen betrugen 2025 im Durchschnitt 231.000 EUR pro Vorstandsmitglied. Gleichzeitig hat sich die Ausgestaltung verändert. So haben 2 Vorstandsvorsitzende eine leistungsorientierte Zusage, 21 eine beitragsorientierte Zusage, 13 bekommen Pensionsäquivalente wie Versorgungsentgelte, 4 verfügen über keine Ansprüche.

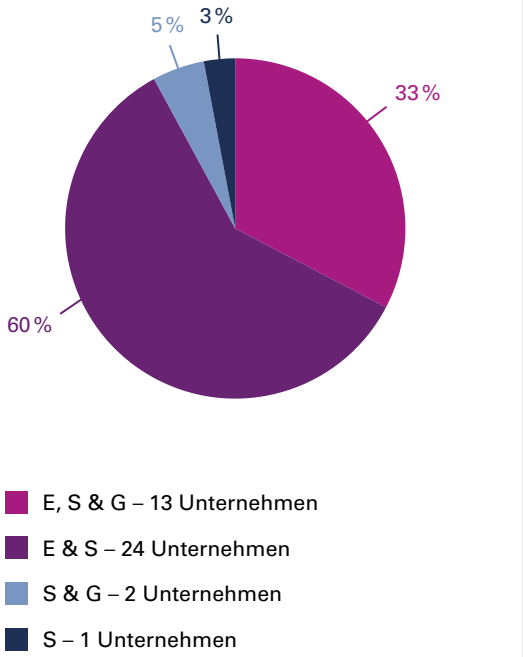
Die Vergütung setzt sich wie folgt zusammen: 31,7 Prozent macht die Fixvergütung, 26,1 Prozent die kurzfristige variable Vergütung und 42,2 Prozent die langfristige variable Vergütung aus. Die Studienautoren heben dabei den über Jahre gestiegenen Anteil langfristiger variabler Vergütung positiv hervor. Für die kurzfristige variable Vergütung werden im Durchschnitt 3 finanzielle und 5 nicht-finanzielle Kennzahlen verwendet, für die langfristige 2 finanzielle und 3 nicht-finanzielle. Während bei der kurzfristigen Vergütung der Schwerpunkt auf Accounting-Kennzahlen liegt, sind es bei der langfristigen Vergütung kapitalmarktorientierte Kennzahlen.



Zusammengestellt von Dr. Astrid Gundel

© 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.

Abbildung 1:
Abdeckung der ESG-Kriterien im DAX in 2025
ESG-Kriterien in den DAX-Vorstandsvergütungssystemen



© Quelle: https://www.dsw-info.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/PDF/Presse/DSW_Tabellen_und_Grafiken_PK_Vorstandsvergu__tung_2026-final.pdf

Überraschend ist aus Sicht der Studienautoren, dass KI- und Digitalisierungsziele trotz ihrer strategischen Bedeutung bislang nur am Rande Eingang in die Systeme gefunden haben. Nachhaltigkeitsziele sind hingegen fest in den Vergütungssystemen verankert: 100 Prozent der Vergütungssysteme beinhalten soziale Ziele, 93,5 Prozent Umweltziele. Governance-Ziele finden sich dagegen in lediglich 37,5 Prozent der Systeme. Insgesamt 32,5 Prozent der Unternehmen bilden alle drei ESG-Dimensionen in ihren Systemen ab (s. näher Abb. 1). Im Umweltbereich ist die CO_2-Reduktion das häufigste Ziel, im sozialen Bereich die Mitarbeiterzufriedenheit und im Governance-Bereich Compliance-Ziele.

Ferner kritisieren die Autoren die eingeschränkte Vergleichbarkeit der Vergütung zwischen den Unternehmen. Diese sei u. a. auf die Abschaffung der Kodex-Tabellen im Jahr 2021 zurückzuführen. Aufmerksam beobachten wollen sie zudem den kontinuierlichen Anstieg der Maximalvergütung.

Quelle: Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V., Technische Universität München, Studie zur Vergütung der Vorstände in den DAX-Unternehmen im Geschäftsjahr 2025, online abrufbar unter *https://www.dsw-info.de/presse/pressekonferenzen-2026/dsw-vorstandsverguetungsstudie-2026/*



© 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.

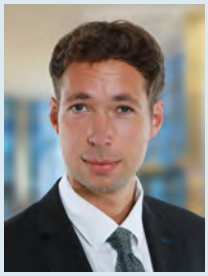
Umsatzsteuerliche Organschaft im Blickpunkt: Die neue „Erklärungsorganschaft“ auf Basis des aktuellen Regierungsentwurfs zum Jahressteuergesetz 2026

Autoren: **Dr. Oliver Buttenhauser** und **Timo Haberkern**

Die umsatzsteuerliche Organschaft gehört seit jeher zu den wichtigsten steuerlichen Instrumenten für Unternehmensgruppen. Sie führt dazu, dass mehrere rechtlich selbständige Gesellschaften umsatzsteuerlich als ein Unternehmen behandelt werden.

Dr. Oliver Buttenhauser ist Rechtsanwalt, Steuerberater und Wirtschaftsjurist (Univ. Bayreuth) sowie Partner bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Mit seiner über 20-jährigen Erfahrung steht er Unternehmen jedweder Couleur mit seinem nationalen wie internationalen Netzwerk bei umsatzsteuerlichen Fragestellungen zur Seite. Den Überblick zu wahren und rechtlich ausgewogener Pragmatismus prägen seine tägliche Beratung. Aufgrund seines Lehrauftrages an der Universität Bayreuth ist er darüber hinaus über die Entwicklungen in Wissenschaft und Lehre informiert.





Timo Haberkern ist Steuerberater und Manager im Bereich Umsatzsteuer bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Er berät internationale Unternehmensgruppen aus unterschiedlichen Branchen zu komplexen Fragestellungen aus dem Umsatzsteuerrecht.

Grundsätze

Besteht eine Organschaft, unterliegen Leistungsbeziehungen innerhalb der inländischen Unternehmensteile nicht der Umsatzsteuer. Dies kann insbesondere für Konzerne mit vorsteuerabzugsschädlichen Leistungen – wie Banken, Versicherungen und Unternehmen mit umsatzsteuerfreien Vermietungs- bzw. Finanzumsätzen – einen wirtschaftlichen Vorteil mit sich bringen, indem die positiven umsatzsteuerlichen Effekte dadurch genutzt werden, dass die dem Grunde nach umsatzsteuerpflichtigen (z. B. IT) oder vorsteuerabzugsschädlichen (z. B. Cash-Pooling) zentralen Konzernfunktionen in die Organschaft integriert werden. Im Übrigen können durch die Wirkungen der Organschaft Cashflow-Vorteile begründet sowie die Deklarationsverpflichtungen gebündelt werden.

Interpretationsspielraum bei Voraussetzungen

Bislang entsteht eine Organschaft – ohne Wahlrecht – automatisch, sobald ein Unternehmen nach dem Gesamtbild der tatsächlichen Verhältnisse **finanziell, wirtschaftlich** und **organisatorisch** in das Unternehmen des Organträgers eingegliedert ist. Da die drei Eingliederungsvoraussetzungen allerdings nicht hinreichend definiert sind bzw. einen weitreichenden Interpretationsspielraum bieten, führt dies in der Praxis oft zu erheblichen Unsicherheiten ob des tatsächlichen Vorliegens einer Organschaft. Rückabwicklungen von fälschlich angenommenen Organschaften oder die nachträgliche Erklärung unerkannter Organschaften, die meist erst Jahre später im Rahmen von Außenprüfungen festgestellt werden,

© 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.

führen häufig zu aufwendigen Korrekturen, Haftungsrisiken und nicht zuletzt auch zu nachträglichen Umsatzsteuer- bzw. Zinsbelastungen.

Neuregelung: Ausdrückliche Erklärung erforderlich

Um diesem Umstand entgegenzuwirken, enthält der aktuelle **Regierungsentwurf zum Jahressteuergesetz 2026** (Stand 10. August 2026) u. a. einen Vorschlag zur sogenannten **„Erklärungsorganschaft"**, welche mit dem neuen § 2c UStG implementiert werden soll.

Die materiellen, interpretationswürdigen Voraussetzungen der finanziellen, wirtschaftlichen und organisatorischen Eingliederung bleiben dabei unverändert bestehen. Neu ist jedoch, dass die Rechtsfolgen der Organschaft nicht mehr automatisch, sondern nur noch aufgrund einer ausdrücklichen Erklärung gegenüber dem zuständigen Finanzamt mit Wirkung für die Zukunft und ausschließlich für die im Antrag genannten Gesellschaften eintreten sollen. Diese Erklärung gilt dabei bis auf Widerruf.

Faktisch wird ein Optionsrecht hinsichtlich der umsatzsteuerlichen Organschaft geschaffen. Sowohl ungewollte als auch unerkannte Organschaften lassen sich dadurch künftig vermeiden. Zugleich wird die Flexibilität erhöht, da gesellschaftsrechtliche Umstrukturierungen nicht mehr automatisch und somit unbeabsichtigt umsatzsteuerliche Folgen auslösen.

Sollen die Effekte einer Organschaft allerdings genutzt werden, ist zu beachten, dass im Rahmen der Erklärung keine materiell-rechtliche Prüfung des Vorliegens der Eingliederungsvoraussetzungen durch die Finanzbehörde vorgesehen ist. Mithin können weiterhin Organschaften zu Unrecht angenommen und gelebt werden. Die Verpflichtung der Prüfung und Überwachung obliegt nämlich weiterhin dem Steuerpflichtigen.

Falls nachträglich festgestellt wird, dass die Voraussetzungen nicht vorliegen, kann auf die aufwendige Rückabwicklung gemäß dem aktuellen Regierungsentwurf zwar ausnahmsweise verzichtet werden, jedoch nur soweit keine Steuerausfälle drohen.

Dies bedeutet, dass für Unternehmensgruppen, die auch vorsteuerabzugsschädliche Umsätze ausführen, diese Kulanzregelung wohl nicht greifen wird – mithin die Umsatzsteuer sowie etwaige Zinsen rückwirkend weiterhin zu einem nicht kalkulierbaren Kostenfaktor werden können. Aufgrund der weiter bestehenden Abstraktheit der Eingliederungskriterien sind Unternehmen mit Vorsteuerquote somit nach wie vor dem erheblichen Risiko einer abweichenden Auffassung der Finanzbehörden ausgesetzt.

Blick in die Praxis

Nach unseren Erfahrungen in der Beratungspraxis ist derzeit insbesondere die **organisatorische Eingliederung** von **Aktiengesellschaften** ohne Bestehen eines entsprechenden Beherrschungsvertrages häufig Streitgegenstand. Sowohl in der Rechtsprechung als auch in der Verwaltungspraxis gibt es die Tendenz, die Eingliederung einer Aktiengesellschaft ohne Beherrschungsvertrag restriktiv zu beurteilen. Teils wird argumentiert, dass die aktienrechtliche Weisungsfreiheit des Vorstands (§ 76 AktG) der – für die organisatorische Eingliederung vorausgesetzten – Willensdurchsetzung in der laufenden Geschäftsführung per se entgegensteht. Dabei wird jedoch oft verkannt, dass gemäß dem im Bereich des europäisch geprägten Umsatzsteuerrechts geltenden Grundsatz der **Rechtsformneutralität** aktienrechtliche Besonderheiten keine Auswirkungen auf die umsatzsteuerlichen Regelungen bei der Eingliederung von Gesellschaften in einen Organkreis entfalten dürfen. Dies wurde auch bereits sinngemäß durch den BFH in Bezug auf die aktienrechtliche Abhängigkeitsvermutung des § 17 AktG entschieden.

Nach dem aktuellen Regierungsentwurf soll die Neuregelung erstmals zum 1. Januar 2030 Anwendung finden. Die erforderliche Erklärung kann bereits ab dem 1. Juli 2029 abgegeben werden. Bis Ende 2029 gilt das bisherige Recht fort.

Übergangszeit nutzen

Die umsatzsteuerliche Organschaft entsteht künftig nicht mehr automatisch, sondern erfordert eine bewusste Entscheidung des Konzerns. Vorstände sollten die Übergangszeit nutzen, um bestehende Beteiligungsstrukturen, konzerninterne Leistungsbeziehungen und Vorsteuerpositionen zu analysieren. Grundsätzlich eröffnet die Reform die Chance, Steuer- und Compliance-Risiken aus ungewollten Organschaften nachhaltig zu reduzieren. Für Unternehmensgruppen mit eingeschränktem Vorsteuerabzug bleiben jedoch weiterhin Umsetzungsrisiken und mithin wirtschaftliche Unwägbarkeiten bestehen. Diese werden speziell bei Organgesellschaften in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft durch eine unseres Erachtens zu Unrecht erfolgende restriktive Auslegung der organisatorischen Eingliederungsmöglichkeit potenziert, sofern der Abschluss eines Beherrschungsvertrags nicht gewollt bzw. nicht möglich ist.

© 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.

Europäische Kommission legt umfassendes Steuervereinfachungspaket vor

Autor: **Marco Dietrich**

Am 24. Juni 2026 hat die Europäische Kommission ein umfassendes Steuervereinfachungspaket vorgestellt. Ziel ist es, den administrativen Aufwand für Unternehmen deutlich zu reduzieren, die Wettbewerbsfähigkeit der EU zu stärken und Einsparungen von rund 8 Mrd. EUR pro Jahr zu ermöglichen.

Das Paket besteht aus zwei Teilen. Zum einen enthält der sogenannte Tax-Omnibus-Vorschlag Änderungen zentraler EU-Richtlinien im Bereich der direkten Steuern. Betroffen sind insbesondere Quellensteuern auf bestimmte Zahlungen innerhalb der EU, Missbrauchsvermeidungsregelungen, die steuerliche Fusionsrichtlinie sowie Verfahren zur Beilegung von Steuerstreitigkeiten. Parallel dazu schlägt die Kommission eine Neufassung der Richtlinie über die Zusammenarbeit der Verwaltungsbehörden im Bereich der Besteuerung (DAC recast) vor. Diese regelt unter anderem Melde- und Informationsaustauschpflichten im Zusammenhang mit länderbezogenen Berichten, grenzüberschreitenden Steuergestaltungen, digitalen Plattformen und der globalen Mindestbesteuerung.

Die Vorschläge befinden sich aktuell im Gesetzgebungsverfahren auf EU-Ebene. Sie bedürfen der einstimmigen Zustimmung aller EU-Mitgliedstaaten, weshalb sich im Verlauf der Verhandlungen noch Anpassungen ergeben können. Anschließend sind die Maßnahmen in nationales Recht umzusetzen. Aufgrund gestaffelter Anwendungszeitpunkte zwischen 2028 und 2037 würden sich Implikationen für Unternehmen schrittweise ergeben.

© 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.

Vereinfachung der Quellensteuerentlastung

Ein zentrales Element des Pakets ist die Vereinfachung der Quellenbesteuerung. Die bisher geltenden Mindestbeteiligungsquoten für Quellensteuerbefreiungen bei Dividenden-, Zins- und Lizenzzahlungen innerhalb der EU sollen entfallen (siehe Glossar). Zudem sollen nunmehr auch Dividenden an EU-Pensionsfonds der Quellensteuerbefreiung unterliegen. Darüber hinaus soll ein Selbstveranlagungssystem eingeführt werden. Steuerpflichtige könnten künftig selbst erklären, dass die Voraussetzungen für eine Befreiung vorliegen, während die Steuerbehörden dies grundsätzlich erst nachträglich überprüfen würden. Aufwendige Genehmigungs- und Erstattungsverfahren könnten dadurch entfallen.

Nationale Missbrauchsvermeidungsregelungen in Bezug auf Quellensteuerbefreiungen würden jedoch weiterhin Anwendung finden. Aufgrund uneinheitlicher Regelungen innerhalb der EU könnten nachträgliche Überprüfungen weiterhin Rechtsunsicherheit und potenzielle Haftungsrisiken mit sich bringen.

Darüber hinaus sieht der Vorschlag eine weitere Anti-Missbrauchsregelung vor. Für Zins- und Lizenzzahlungen an Empfänger in Drittstaaten ohne Körperschaftsteuer oder mit einem nominellen Steuersatz von 0 Prozent müsste künftig entweder eine Quellensteuer erhoben oder der Betriebsausgabenabzug versagt werden. Für Gruppen, die der globalen Mindestbesteuerung unterliegen, soll diese Regelung grundsätzlich nicht gelten. Jedoch sind komplexe Rückausnahmen für Gruppen vorgesehen, deren Muttergesellschaft bereits Regelungen unterliegt, die als gleichwertig zur globalen Mindeststeuer anerkannt werden (Side-by-Side-Regime). Dies würde derzeit allein US-Gruppen betreffen.

Die Kommission schätzt die jährlichen Einsparungen für Steuerpflichtige auf Basis der vorgeschlagenen Quellensteuerentlastung auf 5,34 Mrd. EUR. Angesichts möglicher Auswirkungen auf nationale Haushalte ist mit Widerstand einzelner Mitgliedstaaten sowie Anpassungen der Vorschläge zu rechnen. Andererseits sollen die Quellensteueränderungen erst ab 2037 Anwendung finden, sodass den Mitgliedstaaten ausreichend Zeit zur Anpassung ihrer Steuersysteme verbleiben sollte. →

GLOSSAR

Mindestbeteiligungsquoten für Quellensteuerbefreiungen
Derzeit sind grenzüberschreitende Zins- und Lizenzzahlungen grundsätzlich von der Quellenbesteuerung befreit, sofern sie zwischen verbundenen Unternehmen in verschiedenen EU-Mitgliedstaaten erfolgen. Als verbunden gelten Unternehmen, wenn eines unmittelbar mindestens 25 Prozent an dem jeweils anderen hält oder beide zu mindestens 25 Prozent demselben Anteilseigner gehören. Zudem können die Mitgliedstaaten die Steuerbefreiung davon abhängig machen, dass diese Beteiligungsvoraussetzungen während eines ununterbrochenen Zeitraums von mindestens zwei Jahren erfüllt werden.

Grenzüberschreitende Dividendenzahlungen innerhalb der EU sind grundsätzlich von der Quellenbesteuerung befreit, sofern die Muttergesellschaft mindestens 10 Prozent an der Tochtergesellschaft hält. Auch hier können die Mitgliedstaaten die Steuerbefreiung davon abhängig machen, dass die Beteiligung für mindestens zwei Jahre ununterbrochen gehalten wird.



Marco Dietrich, StB, ist Senior Manager in KPMG's EU Tax Centre Team mit Fokus auf europäische Steuerthemen. Er beschäftigt sich insbesondere mit der Umsetzung der globalen Mindestbesteuerung sowie mit EU-Regelungen zur Bekämpfung von Steuervermeidung, steuerlichen Berichtspflichten und steuerlichen Anreizen.

© 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.

GLOSSAR

Anti-Tax Avoidance Directive
Die Anti-Tax Avoidance Directive umfasst u. a. die folgenden Maßnahmen zur Bekämpfung von Steuervermeidungspraktiken:

Zinsschrankenregelung: Die Zinsschrankenregelung begrenzt den steuerlichen Abzug von Fremdkapitalzinsen, um eine Verlagerung von Gewinnen und eine damit einhergehende Reduzierung der Steuerbelastung zu verhindern.

Hinzurechnungsbesteuerung: Die Hinzurechnungsbesteuerung soll sicherstellen, dass bestimmte niedrig besteuerte Einkünfte ausländischer Tochtergesellschaften bei der Muttergesellschaft besteuert werden, um eine Verlagerung von Gewinnen in Niedrigsteuergebiete zu vermeiden.

Allgemeine Missbrauchsvorschrift: Die allgemeine Missbrauchsvorschrift richtet sich gegen unangemessene Gestaltungen, deren wesentliches Ziel darin besteht, einen steuerlichen Vorteil zu erlangen, der dem Sinn und Zweck der geltenden Steuervorschriften widerspricht.

Anti-Hybrid-Regeln: Die Regelungen in Bezug auf hybride Gestaltungen sollen verhindern, dass Unterschiede zwischen den Steuersystemen verschiedener Länder zu doppelten Steuerabzügen oder einer Nichtbesteuerung von Einkünften führen.

GLOSSAR

Meldepflichten für grenzüberschreitende Steuergestaltungen
Die EU-Meldepflichten für grenzüberschreitende Steuergestaltungen (DAC6) verpflichten in der EU ansässige Intermediäre und in bestimmten Fällen auch die Steuerpflichtigen selbst, den Steuerbehörden Informationen über meldepflichtige grenzüberschreitende Gestaltungen zu übermitteln. Eine grenzüberschreitende Gestaltung ist meldepflichtig, wenn sie bestimmte Merkmale (Hallmarks) aufweist, die auf ein mögliches Risiko der Steuervermeidung hindeuten. Für bestimmte Merkmale besteht eine Meldepflicht nur dann, wenn einer der wesentlichen Vorteile der Gestaltung voraussichtlich in der Erlangung eines steuerlichen Vorteils liegt (Main-Benefit-Test).

Modernisierung der Zinsschrankenregelungen

Die Kommission beabsichtigt, Mitgliedstaaten nur noch begrenzten Spielraum bei der Umsetzung von EU-Missbrauchsvermeidungsregelungen (siehe Glossar) zu geben, welche in der sogenannten Anti-Tax Avoidance Directive (ATAD) enthalten sind. Bestimmte derzeit optionale Ausnahmeregelungen sollen verbindlich vorgeschrieben werden.

Im Bereich der Zinsschrankenregelungen betrifft dies unter anderem die EBITDA-Grenze von 30 Prozent sowie die Freigrenze von 3 Mio. EUR, welche zudem künftig Inflationsanpassungen unterliegen soll.

Zugleich sind mehrere zusätzliche Ausnahmeregelungen vorgesehen. Dies umfasst Zinsaufwendungen im Zusammenhang mit Projekten von öffentlichem Interesse sowie Investitionen im Verteidigungssektor. Eine Ausnahme ist zudem für Unternehmen vorgesehen, die einen erheblichen Ergebnisrückgang im Vergleich zum Vorjahr aufweisen. Zudem sollen bestimmte externe Fremdfinanzierungen ausgenommen werden. Diese Ausnahme soll jedoch nicht gelten, wenn externe Finanzierungen innerhalb des Konzerns weitergereicht werden. Damit könnten viele klassische Konzernfinanzierungsstrukturen weiterhin von den Regelungen betroffen bleiben.

Die geänderten Zinsschrankenregelungen sollen grundsätzlich ab dem 1. Januar 2029 gelten, mit Ausnahme der Anpassung der Freigrenze, welche erst ab dem 1. Januar 2032 vorgesehen ist.

Förderung von Forschung und Entwicklung

Zur Stärkung der Innovationskraft soll eine einheitliche steuerliche Förderung von Forschung und Entwicklung (F&E) eingeführt werden. Qualifizierte F&E-Ausgaben sollen ab dem 1. Januar 2029 in allen Mitgliedstaaten vollständig abzugsfähig sein. Anlagen, Maschinen und andere materielle Wirtschaftsgüter, die für F&E-Zwecke eingesetzt werden, sollen sofort als Aufwand berücksichtigt oder innerhalb von vier Jahren vollständig abgeschrieben werden können.

Voraussetzung ist, dass die betreffenden Wirtschaftsgüter mindestens drei Jahre lang für F&E-Zwecke genutzt werden. Andernfalls könnte die steuerliche Begünstigung rückgängig gemacht werden. Gleichzeitig soll die Regelung als Mindeststandard nicht die Anwendung von vorteilhafteren nationalen Anreizen unterbinden.

© 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.

Zusammenspiel mit der globalen Mindestbesteuerung

Das Paket sieht keine Vereinfachung oder Abschaffung der globalen Mindestbesteuerung vor. Stattdessen sollen Überschneidungen mit bestehenden steuerlichen Pflichten reduziert werden.

Für Unternehmensgruppen, die der globalen Mindestbesteuerung unterliegen, soll ab dem 1. Januar 2028 eine Ausnahme in Bezug auf die Meldepflichten für grenzüberschreitende Steuergestaltungen greifen (siehe Glossar). Darüber hinaus sollen diese Gruppen ab dem 1. Januar 2029 von der Hinzurechnungsbesteuerung ausgenommen werden. Rückausnahmen gelten wiederum bei Anwendung der Side-by-Side-Regelung (d. h. faktisch für US-Gruppen).

Gleichzeitig soll die allgemeine Missbrauchsvermeidungsvorschrift erweitert werden, um auch Gestaltungen zu erfassen, die den Zweck der globalen Mindestbesteuerung unterlaufen. Wie sich dieser Ansatz mit den auf OECD-Ebene laufenden Arbeiten zu Integritätsmaßnahmen vereinbaren lässt, bleibt abzuwarten.

Vereinfachung steuerlicher Meldepflichten

Ein weiterer Schwerpunkt des Pakets liegt auf der Vereinfachung steuerlicher Melde- und Berichtspflichten durch den DAC recast. Die Kommission erwartet hierdurch jährliche Einsparungen von rund 1,28 Mrd. EUR für Unternehmen.

Für Zwecke der länderbezogenen Berichterstattung und der globalen Mindeststeuer sind Unternehmensgruppen derzeit verpflichtet, den einzelnen Mitgliedstaaten separat mitzuteilen, welche Einheit den länderbezogenen Bericht und den Mindeststeuerbericht für die gesamte Gruppe einreicht. Ab dem 1. Januar 2030 sollen Gruppen die Möglichkeit erhalten, nur noch eine zentrale Meldung innerhalb der EU hierfür abzugeben.

Für grenzüberschreitende Steuergestaltungen sollen Meldepflichten künftig auf tatsächlich umgesetzte Gestaltungen beschränkt werden. Zudem soll die Meldefrist von 30 auf 90 Tage verlängert werden. Vertraulichkeitsklauseln, erfolgsabhängige Vergütungen und standardisierte Dokumentationen sollen grundsätzlich für sich allein keine Meldepflicht auslösen. Ergänzend sind weitere Klarstellungen zum sogenannten Main-Benefit-Test sowie zu Substanzkriterien für bestimmte Gestaltungen geplant.

Auch die Meldepflichten für Plattformbetreiber sollen stärker auf die tatsächlich von den Steuerbehörden benötigten Informationen begrenzt werden. Verkäufer geringwertiger Waren sowie rein konzerninterne Plattformen sollen künftig ausgenommen werden. Diese Änderungen sollen ab dem 1. Januar 2028 gelten.

Ausblick

Das Steuervereinfachungspaket bietet die Möglichkeit, das EU-Steuerrecht und steuerliche Berichtspflichten zu vereinfachen. Die geplante Quellensteuerentlastung innerhalb der EU, der Abbau überschneidender Regelungen, die Anpassungen der Zinsschrankenregelung sowie die Einführung eines Mindeststandards zur steuerlichen F&E-Förderung zählen zu den zentralen begrüßenswerten Maßnahmen des Pakets.

Die Kommission strebt eine Einigung über den Tax-Omnibus im vierten Quartal 2027 an, während die irische Ratspräsidentschaft die Verhandlungen zum DAC recast bis Ende 2026 abschließen möchte.

Ob und in welcher Form die Vorschläge letztlich verabschiedet werden, bleibt jedoch offen. Insbesondere dort, wo nationale Steuereinnahmen betroffen sein könnten, sind intensive Verhandlungen und mögliche Änderungen zu erwarten.

© 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.

Aktionsplan gegen Steuer- und Finanzkriminalität

Autoren: **Dr. Heiko Hoffmann, Dr. Volodymyr Izrailevych** und **Florian Kirstein**

Das Bundesministerium der Finanzen (BMF) und das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) haben am 16. Juli 2026 einen gemeinsamen Aktionsplan gegen Steuer- und Finanzkriminalität vorgelegt. Der Plan enthält 26 Maßnahmen und reicht von schärferen Strafen über neue Ermittlungs- und Analysestrukturen bis zu erweiterten Melde-, Datenzugriffs- und Aufbewahrungspflichten. Ausformulierte Gesetzentwürfe liegen bislang nur vereinzelt vor; überwiegend handelt es sich um Zielvorgaben. Nachfolgend werden Änderungen dargestellt, die für das Steuerstrafrecht Bedeutung haben.



© 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.

1. Erhöhung des Strafrahmens auf 15 Jahre/Ausgestaltung als Verbrechen

Steuerhinterziehung soll bestraft werden können wie Totschlag. Das ist die Konsequenz der geplanten Neuregelung. Für organisierte Steuerkriminalität, etwa die bandenmäßige Steuerhinterziehung, soll der Strafrahmen von zehn auf bis zu 15 Jahre Freiheitsstrafe erhöht werden. Für schwere Formen der Steuerkriminalität soll zudem ein Verbrechenstatbestand[1] wieder eingeführt werden. Das heißt: Mindeststrafe von einem Jahr und höchstens 15 Jahren.

Das Höchstmaß der zeitigen Freiheitsstrafe beträgt 15 Jahre. Darüber steht nur die lebenslange Freiheitsstrafe. Für das Wirtschaftsstrafrecht wäre das ein Novum. Bislang erreicht kein Wirtschaftsstraftatbestand die Höchstgrenze von 15 Jahren.

Die Ausgestaltung der Steuerhinterziehung als Verbrechen ist nicht neu. 2008 hat der Gesetzgeber den im Jahr 2001 eingeführten Verbrechenstatbestand der gewerbs- oder bandenmäßigen Steuerhinterziehung im großen Ausmaß (§ 370a AO) wieder abgeschafft – wegen verfassungsrechtlicher Bedenken. Welche Steuerhinterzieher die Androhung von 15 statt 10 Jahren abschrecken soll, sagen die Ministerien nicht. Begründet wird die Verbrechenseinordnung damit, dass Steuerstrafverfahren nicht länger im Stillen enden sollen. Bei Einordnung als Verbrechen würden Strafbefehl und Einstellung gegen Geldauflage ausscheiden. Die Staatsanwaltschaft müsste mindestens vor dem Schöffengericht anklagen. Hinzu kommt: Bei Zwangsmaßnahmen wie Haftbefehl und Durchsuchung verschiebt die höhere Straferwartung die Verhältnismäßigkeitsprüfung zulasten des Beschuldigten.

Bei der Verjährung hat der Gesetzgeber erst kürzlich und aus Anlass der Cum-Ex-Geschäfte die Frist für besonders schwere Steuerhinterziehung auf 15 Jahre verlängert. Bei der Steuerhinterziehung als Verbrechen würde die Verjährungsfrist voraussichtlich 20 Jahre betragen.

1 Verbrechen sind nach dem Strafgesetzbuch rechtswidrige Taten, die im Mindestmaß mit Freiheitsstrafe von einem Jahr oder darüber bedroht sind. Vergehen sind dagegen rechtswidrige Taten, die im Mindestmaß eine geringere Freiheitsstrafe oder eine Geldstrafe vorsehen (vgl. § 12 Abs. 1, 2 StGB).

2. Selbstanzeige und Berichtigungspflichten

Die Selbstanzeige bei Steuerhinterziehung soll in ihrer heutigen Form abgeschafft werden. Details sind bislang nicht bekannt. Nach den bisherigen Äußerungen dürfte es darum gehen, der Selbstanzeige oberhalb bestimmter Hinterziehungsbeträge keine strafbefreiende, sondern nur noch strafmildernde Wirkung beizulegen.

Dabei ist die Selbstanzeige schon heute kein bequemer Ausweg. Sie setzt eine vollständige Offenlegung aller unverjährten Steuerstraftaten einer Steuerart, mindestens der letzten zehn Kalenderjahre voraus. Es bestehen zahlreiche Sperrgründe. Bei Hinterziehungsbeträgen von mehr als 25.000 EUR je Tat setzt ein Absehen von der Verfolgung zusätzlich die Zahlung eines gestaffelten Geldbetrags von 10 bis 20 Prozent der hinterzogenen Steuer voraus.

Zur Begründung verweisen die Minister vor allem auf Gerechtigkeitserwägungen. Die Täter sollen sich nicht freikaufen können. Wer einen Betrug begehe, könne sich auch nicht durch eine nachträgliche Offenlegung Straffreiheit verschaffen.

Der Vergleich ist eingängig, greift aber zu kurz. Denn die Selbstanzeige beruht auf den Besonderheiten des Steuerstrafrechts. Nach der Rechtsprechung hat das Rechtsinstitut der Selbstanzeige zwei Funktionen: Mit der Selbstanzeige sollen zum einen bislang verborgene Steuerquellen erschlossen werden. Zum anderen soll der Steuerhinterzieher einen Anreiz erhalten, zur Steuerehrlichkeit zurückzukehren. Eine solche „Brücke zur Legalität" löst zudem das Spannungsverhältnis auf, dass der Steuerpflichtige eine erstmalige richtige Steuererklärung häufig nicht abgeben kann, ohne zugleich Tatsachen offenzulegen, die eine frühere Steuerverkürzung erkennen lassen.

Vor allem stellt sich die Frage, wen das BMF mit der Abschaffung der Selbstanzeige eigentlich treffen will. Den professionellen Steuerhinterzieher wohl kaum. Wer aus dem Ausland ein Umsatzsteuerbetrugssystem organisiert oder mit hoher krimineller Energie über Jahre Einnahmen verschweigt, baut eine Selbstanzeige nicht in seinen Geschäftsplan ein. Häufig wird er diese Möglichkeit nicht einmal kennen. Und selbst wenn er sie kennt: Die Selbstanzeige ist als kalkulierter Ausweg denkbar ungeeignet. Sobald die Entdeckung

© 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.

konkret droht (Betriebsprüfung, Kontrollmitteilung), ist eine Selbstanzeige typischerweise gesperrt.

In der Pressekonferenz zum Aktionsplan räumten das BMF und das BMJV ausdrücklich ein, dass es keine konkrete Einschätzung dazu gibt, ob durch die Abschaffung der Selbstanzeige mehr oder weniger Steuerstraftaten aufgedeckt werden; es gehe vielmehr um Gerechtigkeitserwägungen.

Eine Fallgruppe wird von der Abschaffung der Selbstanzeige mit Sicherheit betroffen: die Berichtigung steuerlicher Fehler in Unternehmen.

Wird im Rahmen einer internen Prüfung festgestellt, dass Steuererklärungen in der Vergangenheit unrichtig waren, ist der Geschäftsleiter verpflichtet, den Fehler unverzüglich der Finanzbehörde anzuzeigen. Die Verletzung dieser Pflicht ist strafbewehrt. Da die Reaktion der Finanzbehörde häufig nicht vorhersehbar ist und die Finanzbehörde die Berichtigung zum Anlass nehmen könnte, ein Steuerstrafverfahren einzuleiten, werden Berichtigungen häufig so ausgestaltet, dass sie auch die Voraussetzungen einer Selbstanzeige erfüllen. Dies ermöglicht eine zweite Verteidigungslinie. Erstens lag keine vorsätzliche Steuerhinterziehung vor. Zweitens greift, falls die Behörde das anders sieht, jedenfalls die Selbstanzeige. Diese Absicherung erleichtert dem Unternehmen häufig die Entscheidung, einen Sachverhalt frühzeitig und umfassend offenzulegen. Auch bei zweifelhaften Sachverhalten, bei denen nicht abschließend geklärt ist, ob die bisherige Behandlung überhaupt unrichtig war oder eine gesetzliche Berichtigungspflicht besteht, entscheiden sich Unternehmen häufig für eine Offenlegung, insbesondere da sie wissen, dass diese Transparenz mit einer strafrechtlichen Absicherung verbunden werden kann.

Hinzu kommt die Ebene des Unternehmens selbst. Eine Selbstanzeige aller an der Hinterziehung beteiligten Leitungspersonen schließt eine Geldbuße gegen das Unternehmen wegen Steuerhinterziehung aus.

Wird die strafbefreiende Wirkung in Zukunft beseitigt, werden Unternehmen in Zweifelsfällen genauer prüfen müssen, ob überhaupt eine Berichtigungspflicht besteht. Sachverhalte, die heute vorsorglich mitgeteilt werden, werden in Zukunft ggf. nicht offengelegt. Noch problematischer sind Fälle, in denen tatsächlich eine Berichtigungspflicht besteht und der Verantwortliche mit bedingtem Vorsatz eine unrichtige Steuererklärung abgegeben hatte. Er müsste dann berichtigen und zugleich Tatsachen offenlegen, die den Verdacht einer früheren Steuerhinterziehung begründen. Fällt die Möglichkeit weg, durch vollständige Offenlegung Straffreiheit zu erlangen, wächst der Anreiz, auch die gebotene Berichtigung zu unterlassen. Hier wird die Rechtsprechung dann auch die Frage klären müssen, ob ein Geschäftsleiter überhaupt zur Berichtigung verpflichtet sein kann, wenn er sich – ohne Möglichkeit einer Strafbefreiung – selbst einer Straftat bezichtigen müsste.

In Fällen, in denen eine falsche Erklärung bereits mit direktem Vorsatz abgegeben wurde, besteht nach der Rechtsprechung des BGH insoweit keine Berichtigungspflicht. Wer den Fehler gleichwohl offenlegt, tut dies freiwillig. Gerade hier kann die Selbstanzeige den entscheidenden Anreiz setzen, den Sachverhalt zu bereinigen, und die Rückkehr in die Steuerehrlichkeit honorieren.

3. Unternehmensgeldbuße und öffentliches Register

Nach dem Aktionsplan sollen Unternehmen, die sich rechtswidrig verhalten, stärker sanktioniert werden.

Gemeint sein dürfte der – unabhängig vom Aktionsplan – vorgelegte Gesetzentwurf der Bundesregierung,[2] der bereits in erster Lesung im Bundestag beraten wurde. Konkret soll der Höchstbetrag der Unternehmensgeldbuße bei vorsätzlichen Anknüpfungstaten von 10 Mio. EUR auf 40 Mio. EUR steigen, bei fahrlässigen Anknüpfungstaten von 5 Mio. EUR auf 20 Mio. EUR. Diese Höchstbeträge betreffen nur den Ahndungsteil. Der wirtschaftliche Vorteil aus der Tat kann wie bisher über den Höchstbetrag hinaus abgeschöpft werden.

Neben dieser Erhöhung des Bußgeldrahmens soll ein Katalog von Kriterien für die konkrete Bemessung der Unternehmensgeldbuße für Rechtssicherheit sorgen. Bislang sagt das Gesetz nicht, wonach sich die Höhe der Unternehmensgeldbuße richtet. Ausdrücklich geregelt wird unter anderem, dass vor und nach der Tat getroffene Vorkehrungen zur Vermeidung und Aufdeckung von

2 BT-Drs. 21/6133.

© 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.

Verstößen sowie Aufklärungsbemühungen bei der Sanktionsbemessung zu berücksichtigen sind. Damit soll die Bedeutung von präventiven und nachträglichen Compliance-Maßnahmen[3] sowie von internen Ermittlungen für die Bemessung der Unternehmensgeldbuße erstmals gesetzlich verankert werden.

Das BMF und BMJV wollen zudem ein öffentliches Register schaffen, in dem Unternehmen geführt werden, die wegen schwerer Steuerstraftaten durch eine Geldbuße sanktioniert wurden („Naming and Shaming"). Ein solches Register kann das Unternehmen härter treffen als die eigentliche Unternehmensgeldbuße. Überspitzt: Ein Unternehmen, das vom Geschäftsführer durch eine Steuerhinterziehung geschädigt wird, soll anschließend zusätzlich an den Pranger gestellt werden.

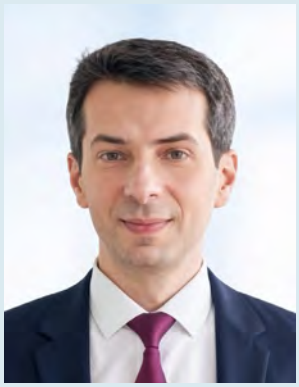
Fazit

Das Anliegen des Aktionsplans ist berechtigt. Steuerhinterziehung lässt sich jedoch wirksamer durch eine personelle Aufstockung der Finanzbehörden sowie durch konsequente risikoorientierte Kontrollen bekämpfen als durch eine weitere Erhöhung des Strafrahmens. Infolge der Einordnung als Verbrechen werden entsprechende Verfahren regelmäßig nicht ohne eine öffentliche Hauptverhandlung beendet werden können. Auch die seit über 100 Jahren bestehende Möglichkeit der steuerlichen Selbstanzeige sollte nicht vorschnell abgeschafft werden. Sie ist weniger eine Privilegierung des Steuerhinterziehers, sondern eine Brücke zur Rückkehr in die Steuerehrlichkeit und ein Instrument zur Erschließung verborgener Steuerquellen.

Die geplante Regelung der Kriterien für die Bemessung der Unternehmensgeldbuße ist dagegen zu begrüßen, da damit erstmals die Bedeutung von Compliance-Maßnahmen und internen Untersuchungen für die Bemessung von Unternehmensgeldbußen gesetzlich verankert werden soll.



Dr. Heiko Hoffmann, Rechtsanwalt, Steuerberater, Solicitor (England & Wales) n. p., ist Partner, Standortleiter des Münchener Büros und Leiter der Solution Compliance und Steuerstrafrecht von KPMG Law.



Dr. Volodymyr Izrailevych, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht, Senior Manager bei KPMG Law, berät und verteidigt Unternehmen und Privatpersonen in den Bereichen Steuerstrafrecht, Wirtschaftsstrafrecht und Steuerstreit.



Florian Kirstein, Rechtsanwalt, Senior Manager, berät und vertritt nationale und internationale Mandanten zu allen Fragen des Wirtschafts- und Steuerstrafrechts. Vor seinem Wechsel zu KPMG Law war Florian Kirstein mehrere Jahre als Oberstaatsanwalt und Leiter einer Abteilung für Steuerstrafsachen und Subventionsbetrug bei der Staatsanwaltschaft Hamburg tätig.

3 Zu Tax-CMS siehe den Beitrag 110 ff.

© 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.



Der Aktionsplan gegen Steuer- und Finanzkriminalität und die Überwachungsaufgabe des Prüfungsausschusses

Autor: **Sascha Knoll**

Risikoorientierte Prüfungen, KI-gestützte Datenanalysen der Finanzverwaltung und der angekündigte Wegfall der strafbefreienden Selbstanzeige verändern die Rahmenbedingungen steuerlicher Compliance. Für Aufsichtsgremien wird das Tax Compliance Management-System damit vom Fachthema der Steuerabteilung zum Gegenstand der eigenen Überwachungspflicht.

Ein Jubiläum mit neuem Kontext

Vor rund zehn Jahren hat das Bundesministerium der Finanzen erstmals die Rolle eines innerbetrieblichen Kontrollsystems als mögliches Indiz gegen das Vorliegen von Vorsatz und Leichtfertigkeit statuiert. Seither haben zahlreiche Unternehmen entsprechende Kontrollsysteme aufgebaut, um Risiken systematisch zu managen, Verantwortlichkeiten zu klären und steuerliche Entscheidungen nachvollziehbar zu dokumentieren. Der praktische Reifegrad unterscheidet sich erheblich. Zwischen einer beschriebenen Risiko-Kontroll-Matrix und einem im Alltag angewendeten, mit Nachweisen unterlegten System klafft in vielen Organisationen eine Lücke.

Zwei Entwicklungen aus dem Jahr 2026 rücken diese Lücke in den Vordergrund:

- der am 16. Juli 2026 von Bundesjustizministerin Hubig und Bundesfinanzminister Klingbeil vorgestellte **Aktionsplan gegen Steuer- und Finanzkriminalität** sowie
- die **neue Außenprüfungsordnung (ApO),** die nach über 26 Jahren die Betriebsprüfungsordnung 2000 ablöst.

Beide folgen derselben Logik: Verlässliche Unternehmen sollen entlastet, auffällige konsequenter geprüft und sanktioniert werden.

© 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.

Was der Aktionsplan vorsieht

Der Aktionsplan umfasst 26 Maßnahmen. Im Mittelpunkt stehen schlagkräftigere und besser vernetzte Finanz- und Ermittlungsbehörden, die Bündelung von Expertise und Erkenntnissen von Bund und Ländern, die systematische Auswertung von Daten sowie eine höhere Abschreckung und ein höheres Entdeckungsrisiko. Für Unternehmen und ihre Aufsichtsgremien sind folgende Punkte relevant:

- Risikoorientierte Prüfung: Die Bundesbetriebsprüfung soll Großunternehmen und komplexe Konzernstrukturen einheitlich und effektiv prüfen. Steuerehrliche Unternehmen sollen weniger intensiv kontrolliert werden.

- Datenanalysezentrum und Datenzugriff: Bund und Länder wollen ein gemeinsames Datenanalysezentrum und einen behördenübergreifenden Datenzugriff einrichten. KI-gestützte Analyseinstrumente sollen Muster in Finanzdaten erkennen und Verdachtsfälle früher identifizieren.

- Elektronisches Meldesystem für die Umsatzsteuer: Unternehmen sollen ihre Umsätze zeitnah und einzeln melden, damit die Finanzverwaltung Umsatzsteuerbetrug und Karussellstrukturen schneller erkennt.

- Schärfere Sanktionen: Vorgesehen sind höhere Geldbußen und die Wiedereinführung eines Verbrechenstatbestands für besonders schwere Steuerhinterziehung mit einer Mindeststrafe von einem Jahr und einem Höchstmaß von 15 Jahren.

- Öffentliches Register: Unternehmen, die wegen schwerer Steuerstraftaten sanktioniert wurden, sollen öffentlich erfasst werden.

- Selbstanzeige: Die Straffreiheit bei Selbstanzeigen soll in ihrer heutigen Form entfallen. Nach den bisherigen Ankündigungen soll sie oberhalb bestimmter Schwellenwerte nur noch strafmildernd wirken.

- Weitere Maßnahmen: systematischer Datenerwerb, stärkere Hinweisgeberstrukturen sowie eine Befassung mit dem Graubereich aggressiver Steuergestaltung.

Bislang handelt es sich um politische Ankündigungen. Wie und in welchem Umfang der Gesetzgeber sie umsetzt, ist offen. Die Richtung ist gleichwohl eindeutig genug, um sie in der Überwachungsplanung zu berücksichtigen.



Sascha Knoll ist Steuerberater und Partner bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Schwerpunkte seiner Tätigkeit bilden sämtliche Fragestellungen der steuerlichen Organisationsberatung. Seine Beratungstätigkeit umfasst Tax Governance-Projekte zur Organisation von Steuerabteilungen (Target Operating Model) und zur steuerlichen Aufbau- und Ablauforganisation, die Implementierung und Prüfung steuerlicher Compliance Management-Systeme (Tax CMS) sowie die Beratung zu steuerlichen Prozessoptimierungen und Datenanalysen.

Die neue Außenprüfungsordnung ergänzt das Bild

Die ApO setzt die 2022 geänderten Vorschriften der Abgabenordnung zur Beschleunigung der Außenprüfung um. Sie betont den Grundsatz der risikoorientierten Prüfung und der angestrebten Zeitnähe, ohne dass Steuerpflichtige daraus einen Anspruch auf eine zeitnahe Prüfung ableiten können. Erkenntnisse aus nationalen und internationalen Risikobewertungsverfahren sollen in die Fall- und Prüffeldauswahl einfließen. Großbetriebe und Konzerne prüft die Finanzverwaltung im Grundsatz weiterhin anschließend; neu sind Kriterien, unter denen sie von einer Anschlussprüfung absehen kann.

Für Aufsichtsgremien ist das ein bemerkenswerter Punkt. Prüfungsumfang und Prüfungsintensität werden zu einer Größe, die das Unternehmen über die nachweisbare Qualität seiner Prozesse mitbeeinflusst. Parallel dazu erprobt die Finanzverwaltung bis 2029 alternative Prüfungsmethoden und Prüfungserleichterungen beim Einsatz eines Tax CMS. Sie kann dabei Beschränkungen von Art und Umfang der Ermittlungen für die nächste Außenprüfung verbindlich zusagen. Dieser Anreiz ist befristet. →

© 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.

Vom Enthaftungsinstrument zum Steuerungsinstrument

Bislang begründeten Unternehmen ihr Tax CMS vor allem defensiv. Es soll im Fall eines Fehlers als Indiz gegen Vorsatz oder Leichtfertigkeit wirken und die Argumentation gegenüber der Finanzverwaltung bis hin zur Enthaftung der Verantwortlichen erleichtern. Auch bei der Bemessung eines Bußgelds wirkt es sich regelmäßig positiv aus. Diese Funktion bleibt bestehen. Sie gewinnt durch den möglichen Wegfall der strafbefreienden Selbstanzeige sogar an Bedeutung, weil damit ein zentrales Korrekturinstrument der Praxis dann seine Wirkung verliert.

Hinzu kommt eine zweite, aktive Dimension. Wenn Prüfungsintensität, Prüfungsrhythmus und behördliche Risikoeinschätzung an der nachweisbaren Verlässlichkeit steuerlicher Prozesse ansetzen, beeinflusst das Tax CMS unmittelbar Planbarkeit, Ressourcenbindung und Reputation des Unternehmens. In dieser Lesart verursacht es keinen reinen Compliance-Aufwand, sondern erhöht die Steuerungsfähigkeit.

Das setzt voraus, dass die steuerliche Organisation mitzieht. Nach unserer Erfahrung legen Steuerabteilungen ihre Prozesse und Verantwortlichkeiten häufig nicht abschließend fest, dokumentieren sie nicht vollständig oder wenden sie im Alltag nicht (wie dokumentiert) an. Zugleich treffen Mitarbeitende an vielen Stellen im Unternehmen steuerrelevante Entscheidungen, oft ohne steuerliches Expertenwissen. Die Steuerfunktion versteht sich vielfach (noch) als Stabsstelle. Damit sie Vorgaben durchsetzen kann, benötigt sie Anweisungs- und Kontrollrechte sowie eine entsprechende Rolle im Organisationsmodell.

Kontrollen: es kommt auf Durchführung und Nachweis an

Mit dem geringeren Gewicht nachträglicher Korrekturen werden wirksame und nachvollziehbar dokumentierte Kontrollen umso wichtiger. Dabei kommt es nicht allein auf präventive Kontrollen an. Auch nachgelagerte, detektivische Kontrollen können geeignet sein, sofern sie Fehler rechtzeitig vor Abgabe der jeweiligen Erklärung oder Meldung erkennen und ihre Durchführung sowie die Behandlung festgestellter Abweichungen belastbar dokumentiert sind.

Maßgeblich sind drei Punkte:

- Erstens die Verlässlichkeit der Daten, auf denen Erklärungen und Meldungen beruhen.
- Zweitens die tatsächliche Durchführung der definierten Kontrollen im Tagesgeschäft.
- Drittens deren nachvollziehbare Dokumentation einschließlich der Behandlung festgestellter Abweichungen. Eine beschriebene, aber nicht belegbar durchgeführte Kontrolle entfaltet weder gegenüber der Finanzverwaltung noch im Haftungsfall die erhoffte Wirkung.

Daten und Systeme werden zur Voraussetzung

Die geplanten Maßnahmen erhöhen auch die technischen Anforderungen: KI-gestützte Analysen der Verwaltung, transaktionsnahe Meldepflichten und längere Aufbewahrungsfristen. In vielen Unternehmen verwalten die Fachbereiche steuerrelevante Informationen weiterhin über verschiedene Systeme, Tabellenkalkulationen und lokale Ablagen hinweg. Der Aufwand, Kontrollen und Entscheidungen konsistent nachzuweisen, steigt dadurch erheblich.

Hinzu kommt die Mitwirkungsdimension der Außenprüfung. Die Finanzverwaltung greift auf elektronische Buchhaltungsdaten zu und wertet diese verstärkt KI-gestützt aus; die GoBD[1] stellen umfangreiche Anforderungen an die Prüfbarkeit digitaler Unterlagen. Kommt ein Unternehmen der Aufforderung zur Mitwirkung beim Datenzugriff nicht hinreichend nach, droht das qualifizierte Mitwirkungsverlangen. Erfüllt es auch dieses nicht, fällt neben dem Mitwirkungsverzögerungsgeld ein Zuschlag von bis zu 25.000 EUR pro Tag für bis zu 150 Tage an. Das ist kein IT-Detail, sondern ein bilanziell und reputativ erhebliches Risiko.

1 Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff

© 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.

Reputation: die unterschätzte Dimension

Das geplante öffentliche Register für sanktionierte Unternehmen ist in seiner Ausgestaltung offen. Seine Einführung hätte jedoch eine qualitativ neue Wirkung. Steuerliche Verfehlungen würden aus dem vertraulichen Verhältnis zwischen Unternehmen und Finanzverwaltung heraustreten und für Investoren, Banken, Geschäftspartner und die Öffentlichkeit sichtbar werden. Steuerliche Compliance beschäftigt Aufsichtsgremien seit langem; neu wäre die unmittelbare öffentliche Zurechenbarkeit. Der daraus entstehende Reputationsschaden kann im Einzelfall schwerer wiegen als die Sanktion selbst.

Acht Punkte für die Agenda des Prüfungsausschusses

Für die Überwachungspraxis lassen sich die Entwicklungen in wenige, gut adressierbare Punkte übersetzen:

- Wann hat das Unternehmen sein Tax CMS zuletzt auf Wirksamkeit, Aktualität und Dokumentation überprüft, und entlang welchen Standards, etwa IDW PS 980?
- Liegt eine aktuelle Risiko-Kontroll-Matrix vor, und sind die Verantwortlichkeiten an den Schnittstellen zu Finance, Einkauf, Vertrieb, HR und IT eindeutig geregelt?
- Wie weist das Unternehmen die Durchführung von Kontrollen nach, und wie dokumentiert und eskaliert es festgestellte Abweichungen?
- Welche Fehlerbilder sind in den vergangenen Jahren wiederholt aufgetreten und welche Konsequenzen hat das Unternehmen daraus im Kontrollsystem gezogen?
- Stehen die steuerrelevanten Daten zentral, konsistent und prüfbar zur Verfügung, auch mit Blick auf transaktionsnahe Meldepflichten?
- Ist das Unternehmen auf ein qualifiziertes Mitwirkungsverlangen im Datenzugriff vorbereitet?
- Adressiert das Unternehmen die bis 2029 laufende Erprobung von Prüfungserleichterungen?
- Welche Rolle nimmt die Steuerfunktion ein: Stabsstelle oder Funktion mit Anweisungs- und Kontrollrechten?

Wirksamkeit des Tax CMS beurteilen

Der Aktionsplan begründet keine Pflicht zur Einführung eines Tax CMS. Viele seiner Maßnahmen muss der Gesetzgeber erst ausgestalten. Seine Wirkung entfaltet er dennoch bereits vor der Umsetzung, weil die Finanzverwaltung erwartet, dass Unternehmen die Verlässlichkeit ihrer steuerlichen Prozesse belegen. In Verbindung mit der neuen ApO entsteht ein Anreizsystem, das gut aufgestellte Unternehmen entlastet und schwach aufgestellte sichtbarer macht.

Für Aufsichtsgremien empfiehlt sich daher weniger eine Grundsatzdebatte über Compliance als eine nüchterne Standortbestimmung: Wie wirksam ist das bestehende System, wie gut lässt sich diese Wirksamkeit belegen, und welche Lücken würden in einer risikoorientierten, datengestützten Prüfung zuerst sichtbar? Wer diese Punkte klärt, kann ggf. die verbleibende Erprobungsphase bis 2029 nutzen. Wer sie vertagt, klärt sie später unter ungünstigeren Bedingungen.

© 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.

Wenn die Fabrik zur Reserve wird

Autor: **Nicolai Kiskalt**

Chinas neues Mobilisierungsgesetz macht Unternehmen, Daten und Software zum Bestandteil der Kriegsplanung – und verändert die Fragen, die der Aufsichtsrat zum China-Geschäft stellen muss.



© 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.

Am 1. Oktober 2026 trat in der Volksrepublik China die erste grundlegende Überarbeitung des Gesetzes zur nationalen Verteidigungsmobilisierung seit dessen Einführung im Jahr 2010 in Kraft. Der Ständige Ausschuss des Nationalen Volkskongresses hat die Novelle Ende August 2026 verabschiedet. Sie ist kein Randthema für Sinologen. Sie definiert, wie schnell und mit welchen Mitteln der chinesische Staat zivile Fabriken, Ingenieure, Datenbestände, Softwaresysteme, Lagerhäuser und Transportnetze in militärische Nutzung überführen kann – und sie verlangt, dass diese Überführung im Frieden vorbereitet wird.

Für deutsche Unternehmen mit Produktions-, Beschaffungs-, Entwicklungs- oder Partnerschaftsbeziehungen nach China verändert sich damit nicht die Wahrscheinlichkeit eines Konflikts. Es verändert sich die Qualität ihrer Präsenz: Was bisher ein Standort, ein Zulieferer oder ein Joint-Venture-Partner war, ist seit Oktober rechtlich zugleich eine registrierte Reserve.

Was sich ändert

Das ursprüngliche Gesetz von 2010 war auf klassische Mobilisierung ausgelegt: Reservisten, staatliche Vorräte, Verkehrsinfrastruktur, konventionelle Rüstungsgüter. Die Novelle erweitert diesen Rahmen in drei Richtungen, die für die Wirtschaft unmittelbar relevant sind.

Erstens die Objekte. Der Mobilisierungsauftrag erfasst nun ausdrücklich fortgeschrittene Technologien und sogenannte aufstrebende Bereiche. Chinesische Militärrechtler nennen künstliche Intelligenz, Cyberfähigkeiten, unbemannte Systeme, das elektromagnetische Spektrum, Navigation, Biotechnologie, Meeres-, Raumfahrt- und Quantentechnologie. Betroffen sind nicht nur die Technologien selbst, sondern die Marktteilnehmer und Fachkräfte, die sie beherrschen.

Zweitens die Adressaten. Unternehmen, öffentliche Einrichtungen und gesellschaftliche Organisationen sollen Produktionskapazitäten und technische Ressourcen für den Bedarfsfall vorhalten. Private Betreiber können mit Lagerung, Transport und Verteilung strategischer Güter beauftragt werden. Der Staat will vorab wissen, was jede Organisation liefern kann und an welcher Stelle sie im Mobilisierungssystem steht. Die Novelle regelt zugleich Requisition und Enteignung ziviler Ressourcen einschließlich der Entschädigung – und sieht Sanktionen für Organisationen vor, die Anordnungen nicht oder verzögert befolgen.

Drittens der Auslöser. Mobilisierung ist zulässig bei Bedrohungen der Souveränität, der nationalen Einheit, der territorialen Integrität, der Sicherheit – und der Entwicklungsinteressen des Landes. Dieser letzte Begriff ist weit. Er löst den Mobilisierungsfall vom klassischen Kriegsbild und öffnet ihn für Szenarien wirtschaftlichen und technologischen Drucks.

Warum jetzt: die Lehre aus der Ukraine

Die Dringlichkeit erklärt sich aus dem Krieg gegen die Ukraine. Dort sind kommerzielle Drohnen, zivile Satellitenbilder, Programmierer und wöchentlich aktualisierte Software zum Bestandteil des militärischen Alltags geworden. Konstruktionen änderten sich innerhalb von Wochen; Material verschwand schneller, als klassische Beschaffungssysteme es ersetzen konnten. Wer erst nach Beginn der Kampfhandlungen Verbindungen zur zivilen Technologiewirtschaft aufbaut, verliert Zeit, die er nicht hat. →



Nicolai Kiskalt ist Partner bei KPMG in Deutschland und Experte für Geo-Transformation, insbesondere in Hyper Emerging Markets.

© 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.

Peking zieht daraus die Konsequenz, die in der eigenen Doktrin ohnehin angelegt war: Die Trennung zwischen ziviler und militärischer Sphäre wird nicht im Ernstfall aufgehoben, sondern schon vorher. Eine veraltete Liste von Fabriken und Lagern hat in einem schnellen Konflikt keinen Wert. Die Planer benötigen aktuelle Angaben zu Ausstoß, Personal, Verkehrsanbindung, Beständen und Umrüstzeiten – und Software für Aufklärung, Führung und Logistik, die verfügbar, kompatibel und geschützt ist. Genau diese Daten- und Softwaredimension ist der eigentliche neue Kern der Novelle.

Ein Gesetz zu verabschieden ist der leichte Teil. Der schwere Teil kommt erst im Anschluss hieran: Tausende Organisationen brauchen klare Anweisungen, gesicherte Kommunikation und regelmäßige Übungen. Dabei ist aus Sicht eines deutschen Unternehmens nicht entscheidend, ob China dieses System perfekt umsetzt. Wesentlich ist, ob das eigene Unternehmen und seine Lieferkette ein Teil davon sind.

Vier Betroffenheitslinien für deutsche Unternehmen

Die Betroffenheit ist selten offensichtlich, weil sie sich über Beteiligungen, Lieferketten und Datenflüsse verteilt. Vier Linien lassen sich unterscheiden.

Eigene Standorte und Joint Ventures. Produktionsstätten, Entwicklungszentren und Gemeinschaftsunternehmen in China unterliegen chinesischem Recht – auch dann, wenn sie mehrheitlich in ausländischer Hand sind. Das Gesetz erfasst Vermögenswerte im Land unabhängig von der Eigentümerschaft. Im Mobilisierungsfall entscheidet nicht der Vorstand in Deutschland über die Verwendung von Anlagen, Beständen und Personal, sondern die chinesische Mobilisierungsbehörde. Die vorgesehene Entschädigung ist ein Rechtsanspruch, kein Liquiditätsersatz.

Zulieferer. Der weit größere Teil der deutschen Industrie ist nicht durch eigene Werke betroffen, sondern durch die zweite und dritte Lieferantenebene. Ein chinesischer Elektronik-, Batterie- oder Komponentenlieferant, der in das Mobilisierungssystem eingebunden ist, hat im Ernstfall einen priorisierten Kunden – und das ist nicht das deutsche Unternehmen. Die Lieferkette bricht dann nicht durch Sanktionen oder Zölle, sondern durch eine Verwaltungsentscheidung in Peking.

Daten und Software. Die Novelle stellt Daten und Software ausdrücklich in den Mobilisierungsrahmen. Entwicklungsdaten, Produktionssoftware, Steuerungssysteme und Kundendaten, die in chinesischen Einheiten liegen oder auf chinesische Plattformen angewiesen sind, können angefordert, genutzt oder in Kopie auf staatlich kontrollierte Systeme übertragen werden. Für Unternehmen, die China als integrierten Teil einer globalen IT-Architektur betreiben, ist das keine chinesische, sondern eine konzernweite Frage.

Doppelte Rechtsbindung. Unternehmen, deren chinesische Einheiten oder Lieferanten im Mobilisierungsfall militärische Aufträge erfüllen, geraten in Konflikt mit europäischen Exportkontroll- und Dual-Use-Regeln, mit Sanktionsregimen und mit den Erwartungen westlicher Kunden – insbesondere im Verteidigungs- und Sicherheitsbereich. Wer heute Komponenten für europäische Rüstungs- oder Infrastrukturprojekte liefert und zugleich chinesische Vorprodukte einsetzt, muss die Herkunft dieser Vorprodukte künftig unter einem anderen Gesichtspunkt bewerten.

Was der Aufsichtsrat daraus ableiten sollte

Der Aufsichtsrat hat nicht darüber zu entscheiden, ob das China-Geschäft richtig ist. Er muss den Vorstand dahingehend überwachen, dass dieser sicherstellt, dass das Unternehmen weiß, was es im Mobilisierungsfall verliert, was es behält, und ob diese Erkenntnis in Risikomanagement, Berichterstattung und Kontrollsystemen angemessen abgebildet ist. Fünf Handlungsfelder stehen im Vordergrund.

Risikomanagement. Der Mobilisierungsfall gehört als eigenständiges Szenario in das Risikomanagementsystem – nicht als Variante des Taiwan-Szenarios, sondern als behördliche Anordnung mit definiertem Auslöser, definierter Reichweite und definierten Betroffenen. Das Szenario sollte über die eigenen Standorte hinaus die kritischen Lieferanten und die Datenabhängigkeiten umfassen.

© 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.

Berichterstattung. Die Risikoberichterstattung im Lagebericht muss die China-Exposition in ihrer neuen Qualität beschreiben, wenn sie wesentlich ist. Für Segmente mit hohem China-Anteil sind die Annahmen der Fortführungsprognose und die Auslöser für Wertminderungstests zu überprüfen. Eine Prämisse, die bis August 2026 tragfähig war, kann seit Oktober begründungsbedürftig sein.

Compliance und Exportkontrolle. Lieferantenprüfungen sollten die Frage einschließen, ob ein Lieferant in das chinesische Mobilisierungssystem eingebunden ist oder in einen der genannten Technologiebereiche fällt. Das ist eine Erweiterung bestehender Sorgfaltspflichten, keine neue Disziplin.

Datenarchitektur. Der Aufsichtsrat sollte sich erläutern lassen, welche Daten und Systeme in China liegen, welche von dort aus erreichbar sind und ob eine technische Trennung im Ernstfall überhaupt möglich wäre. Die Antwort ist häufig ernüchternd – und deshalb wichtig.

Absicherung. Versicherungsdeckungen für politische Risiken und Vertragsklauseln mit Lieferanten und Partnern sollten daraufhin geprüft werden, ob ein Mobilisierungsfall als Ereignis erfasst ist. In vielen Verträgen ist er es nicht.

Zugriffsmöglichkeiten bewerten

Die Novelle ist keine Kriegserklärung und sie sollte nicht als solche gelesen werden. Sie ist die rechtliche Institutionalisierung eines Prinzips, das in China seit Jahren gilt: Zivile und militärische Kapazität sind ein einziges System. Neu ist, dass dieses System nun auch die Technologie-, Daten- und Softwareebene erfasst – also genau die Ebene, auf der deutsche Unternehmen mit China am engsten verflochten sind.

Für den Aufsichtsrat folgt daraus kein Aktionismus, sondern eine Präzisierungspflicht. Die Frage „Wie groß ist unser China-Risiko?“ ist zu grob geworden. Die bessere Frage lautet: Was von dem, was wir in China haben, „gehört“ uns im Ernstfall noch – und ist unsere Berichterstattung ehrlich genug, das zu sagen?

Fragen an den Vorstand

- Welche Standorte, Beteiligungen und Lieferanten des Unternehmens fallen in die von der Novelle genannten Technologiebereiche?
- Welche Daten, Softwaresysteme und Steuerungen liegen in China oder sind von dort aus zugänglich – und lassen sie sich im Ernstfall trennen?
- Ist der Mobilisierungsfall als eigenständiges Szenario im Risikomanagement abgebildet, und mit welchen Annahmen zu Dauer und Reichweite?
- Welche Annahmen der Fortführungsprognose und der Werthaltigkeitstests hängen von der Verfügbarkeit chinesischer Kapazitäten ab?
- Wo würde ein chinesischer Mobilisierungsfall das Unternehmen in Konflikt mit europäischen Exportkontroll- und Sanktionsregeln bringen?
- Sind Versicherungen und Verträge so gestaltet, dass eine staatliche Requisition als Ereignis erfasst ist?

© 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.



HGB
Werner Ebke (Hrsg.)
München 2026

Die Überwachung der Finanzberichterstattung und der Abschlussprüfung gehört zu den zentralen Aufgaben des Aufsichtsrats. Dieser Kommentar erläutert ausführlich die Vorschriften des Handelsgesetzbuchs zur Rechnungslegung, zur Jahresabschlussprüfung und zur Publizität und erscheint mittlerweile in 6. Auflage.

Die Neuauflage greift aktuelle Entwicklungen in diesen Bereichen auf, wie etwa in der Nachhaltigkeitsberichterstattung, zu Fragen der Haftung des Abschlussprüfers für Insolvenzvertiefungsschäden oder der Qualifikation des Bestätigungsvermerks als öffentliche Kapitalmarktinformation. Auch der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) bei der Prüfung von KI-Systemen sowie die Nutzung von KI in der Abschlussprüfung werden verstärkt thematisiert.

Das Werk richtet sich sowohl an die Wissenschaft als auch an die Praxis. Spiegelbildlich dazu besteht das fast 20-köpfige Bearbeiterteam aus Praktikern und Wissenschaftlern aus den Bereichen Recht und Ökonomie.



GmbHG
Holger Altmeppen/Dörte Poelzig
München 2026

Der in 12. Auflage erschienene kompakte Kommentar erläutert prägnant und praxisbezogen die Bestimmungen des Gesetzes betreffend die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbHG). Zudem werden die Vorschriften des Einführungsgesetzes zum GmbHG kommentiert. Die Erläuterungen zum für den Aufsichtsrat besonders relevanten § 52 GmbHG umfassen rund 30 Seiten und sind mit einem eigenen, der Kommentierung vorangestellten Stichwortverzeichnis versehen. Damit wird die Orientierung zusätzlich erleichtert.

Seit der Vorauflage sind rund drei Jahre vergangen. Neu aufgenommen in die überarbeitete Ausgabe wurden insbesondere

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

Darüber hinaus werden neue Herausforderungen infolge technologischer Entwicklung (künstliche Intelligenz, Cyberrisiken) behandelt.

Die beiden Autoren Holger Altmeppen und Dörte Poelzig lehren bzw. lehrten als Universitätsprofessoren.



GmbH-Gesetz
Walter Bayer/Peter Hommelhoff/
Detlef Kleindiek
Köln 2026

Dieser Klassiker der GmbH-Kommentarliteratur erscheint mittlerweile in der 22. Auflage. Er richtet sich in erster Linie an die Praxis und somit auch an Aufsichtsräte.

Das Werk verbindet dabei zwei Anliegen: Zum einen kommentiert es auf kompakte Weise die einschlägige Rechtsprechung, Gesetzesänderungen und Rechtsentwicklungen und informiert über die unterschiedlichen Auffassungen in der juristischen Literatur. Zum anderen versteht es sich als aktiver Teil des juristischen Diskurses mit dem Ziel, die Rechtsentwicklung zu beeinflussen und Impulse für neue Erkenntnisse im GmbH-Recht zu geben. Der Kommentierung des § 52 GmbHG, der zentralen Bestimmung für den Aufsichtsrat, widmet das Werk gut 75 Seiten und geht dabei auch näher auf Beiräte ein.

In die Neuauflage sind neben neuer Rechtsprechung, etwa zur Satzungsdurchbrechung oder zur Gesellschafterklage, auch die Erfahrungen mit den bereits in der Vorauflage behandelten Gesetzesänderungen eingearbeitet worden. So befasst sich der Kommentar nun beispielsweise noch intensiver mit der Online-Beurkundung und der präsenzlosen Beschlussfassung. Zusätzlich wurden die §§ 35, 37, 39 f. und 55 einer grundlegenden Überarbeitung unterzogen.

© 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.

Informationsrechte der abhängigen Gesellschaft im faktischen Aktienkonzern

Holger Fleischer/Bastian Brunk
in: DB 2026, S. 1797–1806

Während in der Literatur die Informationsrechte der herrschenden Gesellschaft gegenüber ihrer Tochtergesellschaft im faktischen Konzern umfassend diskutiert werden und auch der Bundesgerichtshof in einer aktuellen Vorlage an den Europäischen Gerichtshof erstmals Stellung bezogen hat (vgl. näher Audit Committee Quarterly I/2026, S. 76 ff.), wird die Frage, welche Informationsrechte umgekehrt eine Tochtergesellschaft gegenüber ihrer Muttergesellschaft hat, bislang eher stiefmütterlich behandelt. Dieser Beitrag widmet sich daher ausführlich diesem Thema.

Intraorganstreit und Unterlassungsanspruch bei Ressortüberschreitung eines Vorstandsmitgliedes

Niclas Poot/Michael Tokarski
in: AG 2026, S. 534–539

Dieser Beitrag beleuchtet, welche Möglichkeiten Vorstandsmitglieder haben, das „Hineinregieren" ihrer Vorstandskollegen in ihren Tätigkeitsbereich zu unterbinden. Ausgehend von den Grundsätzen der Ressortaufteilung werden gerichtliche und außergerichtliche Abwehrmechanismen erläutert.

Dokumentation – Die stille Versicherung des Aufsichtsrats

Sophia Habbe/Julia Redenius-Hövermann
in: AR 2026, S. 107–109

Die Darlegungs- und Beweislastverteilung im Rahmen der organschaftlichen Haftung gegenüber der Gesellschaft ist für die Mitglieder des Aufsichtsrats ungünstig. So müssen sie u. a. darlegen und ggf. beweisen, dass sie nicht pflichtwidrig oder schuldhaft gehandelt haben, wenn der Gesellschaft durch ihr Verhalten ein Schaden entstanden ist. Daher ist es für die Mitglieder zentral bedeutsam, dass das Gremium insbesondere seine Informationsgrundlage sowie den Abwägungsvorgang sorgfältig dokumentiert. Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich der Beitrag mit der Bedeutung der Dokumentation für den Aufsichtsrat.

Klimaübergangspläne: Vom Transparenzgebot zur faktischen Pflicht? – Regulatorische Entwicklungen und empirische Befunde aus den DAX40-Nachhaltigkeitsberichten 2025

Sonja Wüstemann/Christoph Bauch
in: BB 2026, S. 1705–1709

Dieser Beitrag setzt sich mit der Frage auseinander, inwieweit in der EU die Aufstellung und Offenlegung von Klimaübergangsplänen und Treibhausgas-Emissionsreduktionszielen trotz fehlender ausdrücklicher gesetzlicher Verpflichtung von einem Transparenzinstrument zu einer faktischen Pflicht werden. Die Autoren befassen sich zunächst mit dem diesbezüglichen regulatorischen Druck. Im Anschluss daran untersuchen sie anhand der DAX40-Nachhaltigkeitsberichte empirisch die Offenlegung von Treibhausgas-Emissionsreduktionszielen als Teil von Klimatransitionsplänen. Der Beitrag schließt mit einer thesenartigen Zusammenfassung der Ergebnisse.

Absicherung von Unternehmen gegen globale politische Risiken

Christian Armbrüster/Victor Claussen
in: ZIP 2026, S. 1681–1694

Durch die anhaltende Polykrise sind Wertschöpfungsketten fragiler geworden. Von der gestiegenen Unsicherheit sind insbesondere Exporte und Direktinvestitionen in Länder betroffen, die ein gesteigertes politisches Risiko aufweisen. Der Beitrag stellt Risiken dar und erörtert, welche Möglichkeiten zur Absicherung durch öffentliche und private Akteure bestehen.

KI-gestützte Krisenfrüherkennung als Compliance-Aufgabe

Fabian Teichmann
in: BB 2026, S. 1480–1483

Der Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) kann Unternehmen helfen, Krisen früher zu erkennen. Dieser Beitrag legt dar, welche Compliance-Anforderungen Geschäftsführer – etwa in Bezug auf § 1 StaRUG, die KI-Verordnung oder die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) – bei der Einführung KI-gestützter Frühwarnsysteme beachten müssen.

Update der Wesentlichkeitsanalyse nach ESRS – the same procedure as every year?

Konstantin Säuberlich/Kira Terbeck
in: BB 2026, S. 1515–1519

Die Durchführung der Wesentlichkeitsanalyse bei der Aufstellung der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist für Unternehmen weiterhin herausfordernd. Ab dem Geschäftsjahr 2027 gelten zudem neue European Sustainability Reporting Standards (ESRS), die auch Auswirkungen auf die Wesentlichkeitsanalyse haben. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über die ESRS-Vorgaben zur Wesentlichkeitsanalyse, erklärt typische Auslöser, die zu Anpassungen in der Praxis führen, und führt aus, worauf bei Aktualisierungen zu achten ist – auch im Zusammenhang mit den überarbeiteten ESRS.

Der scale-up-Konzern im europäischen Binnenmarkt

Peter Hommelhoff/Gerd Krieger
in: NZG 2026, S. 819–827

Durch den Vorschlag der EU-Kommission zur EU Inc. soll der gesellschaftsrechtlichen Fragmentierung des Binnenmarkts entgegenwirkt und so vor allem Start-ups und Scale-ups gefördert werden (vgl. Audit Committee Quarterly I/2026, S. 84 ff.). Der Vorschlag vernachlässigt allerdings den Konzern. Dieses Versäumnis will der Beitrag beheben und stellt daher Bestimmungen für einen Scale-up-Konzern zur Diskussion.

KI-basierte Marktmanipulation – Zur Reichweite und Anwendung der Art. 12, 15 MAR

Peter O. Mülbert/Christoph V. Heim
in: WM 2026, S. 1349–1364

Dieser Beitrag analysiert die Marktmanipulationsrisiken in Verbindung mit dem Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI). Darauf aufbauend gehen die Autoren der Frage auf den Grund, wie diese Risiken durch das Marktmanipulationsverbot der Art. 12, 15 Marktmissbrauchsverordnung (MAR) rechtlich erfasst werden, wobei zwischen dem gezielten Einsatz von KI und autonomem KI-Verhalten unterschieden wird. Zusätzlich behandeln die Autoren die Frage der Exkulpation für den Fall, dass Compliance-Maßnahmen vorgenommen wurden.

© 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.

Audit Committee Institute e.V.
FIRST HAND INFORMATION FÜR AUFSICHTSRÄTE UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Termine 2027 buchbar.
17. Juni 2027 in Frankfurt
11. November 2027 in München

Masterclass Aufsichtsrat
Meet. Eat. Study.

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**

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.

III/2026 ISSN (Print) 2509-2936 ISSN (Online) 2509-2944