

04.25

21. Jahrgang
Juli/August 2025
Seiten 145–192

KSI

Krisenprävention
Sanierungsberatung
Insolvenzmanagement

www.KSIdigital.de

Wirtschaft · Recht · Steuern

HERAUSGEBER:

Peter Depré, Mannheim
Prof. Dr. Markus W. Exler, Kufstein
Michael Hermanns, Wuppertal
Burkhard Jung, Berlin
Dr. Raoul Kreide, Heidelberg
Prof. Dr. Andreas Pinkwart, Dresden
Eva Ringelspacher, München
Jutta Rüdlin, Melsungen
Prof. Dr. Jens Schmittmann, Essen
Prof. Dr. Florian Stapper, Leipzig
Dr. Thomas Stern, Triesen
Prof. Dr. Henning Werner, Heidelberg

KRISENPRÄVENTION UND RESILIENZ

Transformationsbedarf aufgrund des EU Data Act 149
Daniel Esser

**Warum sind Methoden und Strukturen im
Krisenmanagement so wichtig?** 153
Dr. Klaus Bockslaff

Human Resources als Krisenmanager 156
Frederik Siebrandt

RESTRUKTURIERUNG UND FINANZMANAGEMENT

Professionelle Stakeholder-Kommunikation 158
Daniel Emmrich und Dr. Christoph Strobl

Finale Fassung der GoU 166
Prof. Dr. Markus W. Exler und Prof. Dr. Henning Werner

Interim Manager im Restrukturierungsprozess 168
Dr. Hans-Jürgen Hillmer

SANIERUNG UND INSOLVENZ

Markenbewertung in der Insolvenz 171
Giuseppe Sorrentino, Prof. Dr. Dr. Mario Situm
und Prof. Dr. Helmut Pernsteiner

Der Betriebsrat als Erfolgsfaktor in der Sanierung 176
Julian Reinert

Mitarbeiterbeteiligung in Unternehmenskrisen 181
Prof. Dr. Karl-Wilhelm Giersberg, Dr. Markus Sendel-Müller
und Walter Vogt

Aktueller Transformationsbedarf aufgrund des EU Data Act

Vision, Verpflichtung und ein Weckruf an alle datengetriebenen Organisationen

Daniel Esser¹

Der EU Data Act ist ein zentrales Vorhaben im Rahmen der europäischen Digitalstrategie 2030. Sein Ziel ist ambitioniert: ein einheitlicher Binnenmarkt für Daten, in dem Datenzugang „demokratisiert“ wird – also nicht nur wenigen großen Plattformanbietern zur Verfügung steht, sondern auch kleinen und mittleren Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und Start-ups. Die Vision ist klar: Daten sollen leichter zugänglich, nutzbar und teilbar sein, um Innovation europaweit zu fördern. Der EU Data Act wurde im Juni 2023 verabschiedet und gilt ab dem 12.9.2025 verbindlich. Was in Brüssel als regulatorischer Meilenstein gefeiert wird, bringt für Unternehmen in der Praxis jedoch erhebliche Herausforderungen mit sich. Denn die Umsetzung verlangt mehr als juristische Compliance: Sie erfordert einen strategischen, organisatorischen und technologischen Wandel im Umgang mit Daten.

1. Einführung: Mangelnde Vorbereitung trotz breiter Praxisrelevanz

Der EU Data Act (im Folg. auch kurz als Verordnung bezeichnet) betrifft insbesondere Hersteller vernetzter Produkte, Anbieter digitaler Dienste sowie alle Unternehmen, die produktbezogene Daten erfassen, speichern oder bereitstellen. Auch Dienstleister, die Datenanalysen oder datengetriebene Services anbieten, müssen sich auf neue Verpflichtungen einstellen. Damit ist der Data Act für eine breite unternehmerische Landschaft von unmittelbarer Relevanz. Betroffen sind beispielsweise

- produzierende Unternehmen mit IoT-fähigen Maschinen (z. B. im Maschinen- und Anlagenbau),
- Automobilhersteller,
- Energieversorger mit Smart-Meter-Infrastruktur,
- Plattformanbieter im Bereich Logistik oder Industrie 4.0,
- SaaS- und Cloud-Dienstleister,
- Telekommunikationsunternehmen sowie
- Anbieter von KI-gestützten Analysediensten.

Auch kleinere Unternehmen und Start-ups, die datenbasierte Produkte oder Dienstleistungen anbieten, müssen sich auf die neuen Anforderungen vorbereiten.

Die Herausforderungen für die Unternehmen in der Praxis sind enorm, da die Umsetzung weit mehr verlangt als juristische Compliance: Sie erfordert einen strategischen, organisatorischen und technologischen Wandel im Umgang mit Daten.

Dieser Artikel beleuchtet, was hinter der politischen Vision des EU Data Acts steckt, welche konkreten Anforderungen sich daraus für Unternehmen ergeben – und warum viele Organisationen heute noch nicht bereit sind, diesen Wandel zu bewältigen.

2. Vom Daten-Binnenmarkt zur betrieblichen Realität

Die Idee eines einheitlichen Markts für Daten ist auf europäischer Ebene längst überfällig. Daten gelten als strategischer Produktionsfaktor der digitalen Wirtschaft, vergleichbar mit Energie oder Kapital in der Industriegesellschaft. Doch vielerorts sind sie eingeschlossen in proprietären Systemen, Abteilungen oder Plattformen. Hier spricht man häufig von sog. Datensilos – isolierten Datenbeständen, die nicht oder nur schwer zugänglich sind und den freien Datenfluss behindern. Der EU Data Act soll dem entgegenwirken: Daten sollen auffindbar, zugänglich und teilbar sein – nicht nur für die großen Tech-Konzerne, sondern auch für KMU, Start-ups, Forschungseinrichtungen und die öffentliche Hand. Ähnlich wie die Wirtschafts- und Währungsunion den freien Fluss von Kapital und Gütern ermöglicht hat, soll der Datenbinnenmarkt den freien und fairen Zugang zu Daten in der gesamten EU sicherstellen – als Grundlage für Innovation, Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit.

Für Unternehmen bedeutet das eine fundamentale Richtungsänderung: Der EU Data Act leitet einen Paradigmenwechsel im Umgang mit Daten ein. Während bislang meist der Anbieter eines Produkts oder digitalen Dienstes die Kontrolle über die entstehenden Daten hatte, verlagert sich dieses Nutzungsrecht nun systematisch hin zum Anwender. Die Verordnung überträgt die Hoheit über Daten von Herstellern, Plattformbetreibern und Cloud-Anbietern zu denjenigen, die ein Produkt oder eine Dienstleistung tatsächlich nutzen – im B2B- wie im B2C-Kontext.

¹ Nähere Informationen zum Autor finden Sie auf S. 192 in diesem Heft.

Grundsätzlich führt die Strategie zu einem Mehr an Innovation und wirkt damit durchaus als Innovationsmotor, wenn die Voraussetzungen stimmen – etwa

- eine klare Datenstrategie,
- transparente Zugriffsstrukturen und
- die technologische Fähigkeit zur Datenfreigabe.

Fehlen diese Grundlagen, wird der politische Anspruch in der Praxis schnell zum Stolperstein – insbesondere, wenn die eigenen Daten nicht auffindbar, nicht klassifiziert oder schlichtweg unzugänglich sind. Eine aktuelle Erhebung des Bitkom zeigt: Die große Mehrheit der deutschen Unternehmen schöpft das Potenzial ihrer Daten nicht aus und nutzt sie kaum aktiv. Das ist ein deutlicher Hinweis auf eine mangelnde Datenkompetenz und darauf, dass grundlegende Fähigkeiten im Umgang mit Daten – etwa bei der Erfassung, Klassifikation und strategischen Nutzung – fehlen. Diese Defizite sind kritisch, denn genau diese Kompetenzen sind zentrale Voraussetzungen für die Umsetzung des EU Data Acts. Ohne Transparenz über vorhandene Daten und klare Datenzugriffsmodelle wird es für viele Unternehmen kaum möglich sein, die Anforderungen der Verordnung zu erfüllen.² Das Gesetz zielt eindeutig auf den Aufbau einer Datenökonomie ab – einer wirtschaftlichen Ordnung, in der der Zugang zu und die Nutzung von Daten als Grundlage für Wertschöpfung und Innovation gelten.

Empfehlung: Unternehmen, die dies erkennen und strategisch in ihre Datenkompetenz investieren, werden sich im Wettbewerb entscheidend positionieren können.

3. Welche Daten sind betroffen – und wo liegt das Problem?

Der EU Data Act unterscheidet nicht nur zwischen verschiedenen Datenarten (z. B. Produkt-, Dienstleistungs- oder abgeleiteten Daten), sondern auch zwischen unterschiedlichen Nutzungs- und Weitergaberechten. Genau hier liegt eine der größten praktischen Hürden: Viele Unternehmen wissen heute nicht genau, welche Daten sie besitzen, wo diese gespeichert sind und welche davon unter die neuen gesetzlichen Regelungen fallen.

In der Praxis zwingt der EU Data Act viele Organisationen dazu, ein sog. Data Mapping sowie eine systematische Klassifikation ihrer Daten vorzunehmen – Aufgaben, die eigentlich schon längst hätten umgesetzt werden sollen. Denn ein strukturierter, geordneter und strategisch durchdachter Umgang mit Daten sollte die Voraussetzung für jede datengetriebene Organisation sein. Die Realität zeigt jedoch: Viele Unternehmen haben sich bislang unzureichend mit ihrer Datenlandschaft befasst. Erste naive Umsetzungsprojekte zum EU Data Act greifen daher oft ins Leere. Hier wird sprichwörtlich das Pferd von hinten aufgezäumt – statt auf einer soliden Datenbasis aufzubauen, wird versucht, regulatorische Anforderungen zu erfüllen, ohne die zugrunde liegenden Daten überhaupt im Griff zu haben.

Die Herausforderungen sind komplex und betreffen unterschiedliche Ebenen: Es geht darum,

- Nutzerdaten von Systemdaten oder Metadaten zu unterscheiden,
- geschäftsgeheimnisrelevante Daten von öffentlich zugänglichen Informationen abzugrenzen,
- Rohdaten von verarbeiteten Informationen zu unterscheiden und
- zu klären, welche Daten von weiteren Regularien wie der DSGVO betroffen sind.

Ohne diese Differenzierung ist eine rechtssichere und strategisch sinnvolle Umsetzung kaum möglich.

4. Die verborgene Dimension: Datenstrategie, Organisation und Governance

Die Umsetzung des EU Data Acts ist kein IT- oder reines Datenthema und auch keine juristische Pflichtübung. Vielmehr berührt er zentrale Fragen der Organisationsgestaltung, der internen Koordination und der strategischen Steuerung – und wird damit unweigerlich zum C-Level-Projekt. Denn gefordert ist eine übergreifende Betrachtung von Datenstrategie, Governance und Organisation.

Unternehmen müssen nicht nur Data Ownership definieren, Zugriffs- und Freigabestrukturen etablieren oder technische Plattformen einsetzen. Sie müssen darüber hinaus auch Projektstrukturen schaffen, Verantwortlichkeiten neu verteilen und bereichsübergreifende Abstimmungen koordinieren – etwa zwischen IT, Datenschutz, Fachbereichen, Produktmanagement und der Rechtsabteilung. Für viele Unternehmen bedeutet das, dass bestehende Rollen und Prozesse angepasst oder neu geschaffen werden müssen.

Beispiel: Der EU Data Act sieht vor, dass Nutzer – also Kunden oder Geschäftspartner – unter bestimmten Bedingungen Zugriff auf produktbezogene Daten verlangen können. Die organisatorische Antwort darauf muss in der Lage sein, zentrale Fragen zu beantworten:

- Wer bearbeitet entsprechende Anfragen?
- Wer prüft, ob die angefragten Daten herausgegeben werden dürfen?
- Wer dokumentiert die Entscheidung und stellt die Daten bereit?

Diese Abläufe und Zuständigkeiten sind in vielen Unternehmen bislang nicht definiert oder existieren nur fragmentarisch.

Darüber hinaus kann ein EU-Data-Act-Projekt nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn zumindest eine grundlegende Ausbaustufe einer Data-Governance-Struktur und eine

² Vgl. Bitkom e.V., Mitteilung vom 4. 6. 2024; aktuell s. zur Bitkom-Einschätzung den Leitfaden u. <https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Chancen-im-Data-Act>.

übergreifende Datenstrategie vorhanden sind. Denn diese liefern das Fundament für alle zentralen Entscheidungen im Umgang mit Daten:

- Wer darf was?
- Wo liegen welche Daten?
- Wie sind sie klassifiziert?
- Welche Daten sind schützenswert oder geschäftskritisch?

Fehlt dieses Fundament, fehlt dem Unternehmen auch die notwendige Übersicht und Steuerungsfähigkeit.

Dabei ist dieses Fundament nicht nur für die Erfüllung regulatorischer Vorgaben wie dem EU Data Act von Bedeutung. Es ist auch unverzichtbar für jedes andere datengetriebene Vorhaben – sei es Business Intelligence, Prozessoptimierung, KI-Nutzung oder datengetriebene Produktentwicklung. Denn jedes dieser Projekte setzt voraus, dass relevante Daten auffindbar, vertrauenswürdig und nutzbar sind. Wer Daten strategisch als Vermögenswert behandelt, kommt an einer durchdachten Governance-Struktur nicht vorbei.

5. Fünf zentrale Umsetzungsschritte für ein erfolgreiches EU-Data-Act-Projekt

In diesem Abschnitt wird in der nachfolgenden Tabelle näher darauf eingegangen, welche Schritte man im Projekt durchlaufen muss, um den EU Data Act erfolgreich umsetzen zu können.

Projektschritte	Inhalt
(1) Data Mapping und Klassifikation	Als erster Schritt müssen die relevanten Daten identifiziert, kategorisiert und klassifiziert werden. Dafür ist ein gewisses Fundament in der Data Governance erforderlich – etwa ein gepflegter Datenkatalog, klar dokumentierte Prozesse und eine minimal funktionsfähige Organisation.
(2) Vertragsmanagement	Bestehende Vereinbarungen müssen überprüft und angepasst werden, um mit den Anforderungen des EU Data Acts konform zu gehen. Dieser Punkt betrifft vor allem juristische Fragestellungen.
(3) Technische Umsetzung	Die Interoperabilität und Portabilität der Daten müssen sichergestellt sein. Der Anspruch: Daten sollen perspektivisch per Knopfdruck in strukturierter Form zugänglich gemacht werden können.
(4) Governance und Organisation	Strukturen und Verantwortlichkeiten müssen ausgebaut werden. Das betrifft insbesondere Transparenz, Zugriffskontrolle und das Management von Rollen im Unternehmen.
(5) Projektmanagement	Die Umsetzung erfordert ein stringentes, bereichsübergreifendes Projektmanagement. Der Zeitrahmen ist ehrgeizig – ab 2026 wird ein automatisierter, Self-Service-basierter Datenzugriff erwartet.

Tab. 1: Projektumsetzung

Die in Tab. 1 aufgeführten Schritte verdeutlichen insbesondere, dass die Umsetzung des EU Data Act kein reines Fach- oder IT-Vorhaben ist. Sie verlangt eine gut koordinierte Zusammenarbeit zwischen Datenverantwortlichen, IT, Legal, Da-

tenschutz, Fachbereichen und dem Management – und somit ein hohes Maß an interner Abstimmung und Reife.

6. Vom Pflichtprogramm zur Chance

So herausfordernd die Anforderungen sind – der EU Data Act bietet auch echte Chancen. Unternehmen, die frühzeitig in ihre Datenstrategie investieren, können mehr erreichen als bloße Rechtssicherheit:

- Sie entwickeln neue datenbasierte Geschäftsmodelle, z. B. datengetriebene Services oder Plattformangebote,
- reduzieren Kosten durch verbesserte Datenarchitekturen, weniger Redundanz und effizientere Prozesse,
- minimieren regulatorische Risiken durch Transparenz und Verantwortungszuordnung und
- schaffen durch den sicheren Austausch von Daten die Grundlage für Innovation und digitale Ökosysteme.

Daten-Mapping, Klassifikation und Governance-Maßnahmen werden so nicht nur zur Pflicht, sondern zum strategischen Enabler – und schaffen erstmals Überblick über Datenbestände, ihre Qualität, ihren Wert und mögliche neue Nutzungsformen. Damit wird das Projekt zu einem Türöffner: für neue digitale Erlösmodelle, datengetriebene Produkte oder Partnerschaften im Ökosystem. Gleichzeitig entsteht intern ein Reifegewinn in Form

- einer besseren Zusammenarbeit zwischen IT, Legal, Fachbereichen und Produktentwicklung,
- eines höheren Datenbewusstseins sowie
- der Fähigkeit, eigene Dateninfrastrukturen strategisch zu entwickeln.

Somit zeigt sich: Der Data Act ist kein Bremsklotz. Richtig angegangen, wird er zum Katalysator für digitale Weiterentwicklung. Pflicht bleibt Pflicht – aber wer gestaltet, kann daraus einen Wettbewerbsvorteil machen.

7. Fazit

Der EU Data Act ist weit mehr als eine neue Vorschrift. Er ist Ausdruck einer politischen Vision von Daten als Gemeingut und Innovationstreiber. Doch um diese Vision Wirklichkeit werden zu lassen, müssen Unternehmen sich ihrer eigenen Datenlandschaft stellen. Wer nicht weiß, welche Daten vorhanden sind, wo sie liegen und wer sie nutzen darf, kann auch keine gesetzeskonforme oder zukunftsorientierte Datenstrategie entwickeln.

Die gute Nachricht: Unternehmen, die jetzt in Strukturen, Prozesse und Kompetenzen investieren, verschaffen sich nicht nur Rechtssicherheit – sondern auch einen echten Vorsprung im digitalen Wettbewerb. In Tab. 2 auf S. 152 finden sich sechs Handlungsempfehlungen, um diesen Vorsprung realisieren zu können.

Projektschritt	Handlungsempfehlungen
1. Dateninventur starten	Beginnen Sie mit einem strukturierten Data Mapping: ■ Welche Daten entstehen in welchen Prozessen? ■ Wo liegen sie? ■ Wer hat Zugriff?
2. Daten klassifizieren und Verantwortung klären	Welche Daten unterliegen besonderen Schutzrechten (z. B. Geschäftsgeheimnisse, personenbezogene Daten)? Definieren Sie klare Data Ownerships und Verantwortlichkeiten .
3. Governance-Strukturen etablieren	Auch ein minimalistisches Data-Governance-Modell hilft, Regelwerke und Abläufe zu formalisieren – als Voraussetzung für ■ Datenfreigaben, ■ Transparenz und ■ Compliance.
4. Verträge überprüfen und anpassen	Wer darf künftig auf Daten zugreifen? Prüfen Sie bestehende Verträge und Nutzungsbedingungen im Hinblick auf die neuen Rechte und Pflichten – in enger Abstimmung mit Legal.
5. Technische Voraussetzungen schaffen	Bauen Sie eine Infrastruktur auf, die Datenportabilität und Interoperabilität ermöglicht. Ziel ist ein strukturierter Datenzugriff – perspektivisch als Self-Service.
6. Das Projekt strategisch verankern	Der EU Data Act ist kein Randthema. Verankern Sie es auf C-Level, schaffen Sie ein zentrales Projektteam – und nutzen Sie die Chance zur datenstrategischen Weiterentwicklung.

Tab. 2: Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Insgesamt gesehen ist anzuraten, das EU-Data-Act-Projekt als Hebel zu betrachten, um die Datenstrategie zu schärfen. Wer

sich heute sauber aufstellt, hat morgen nicht nur weniger Risiko – sondern mehr Spielraum für Innovation. (Ein Selbst-Check zum EU Data Act steht für KSI-Leser als Download-Angebot unter <https://qunis.de/eu-data-act-selbst-check/> zur Verfügung.)