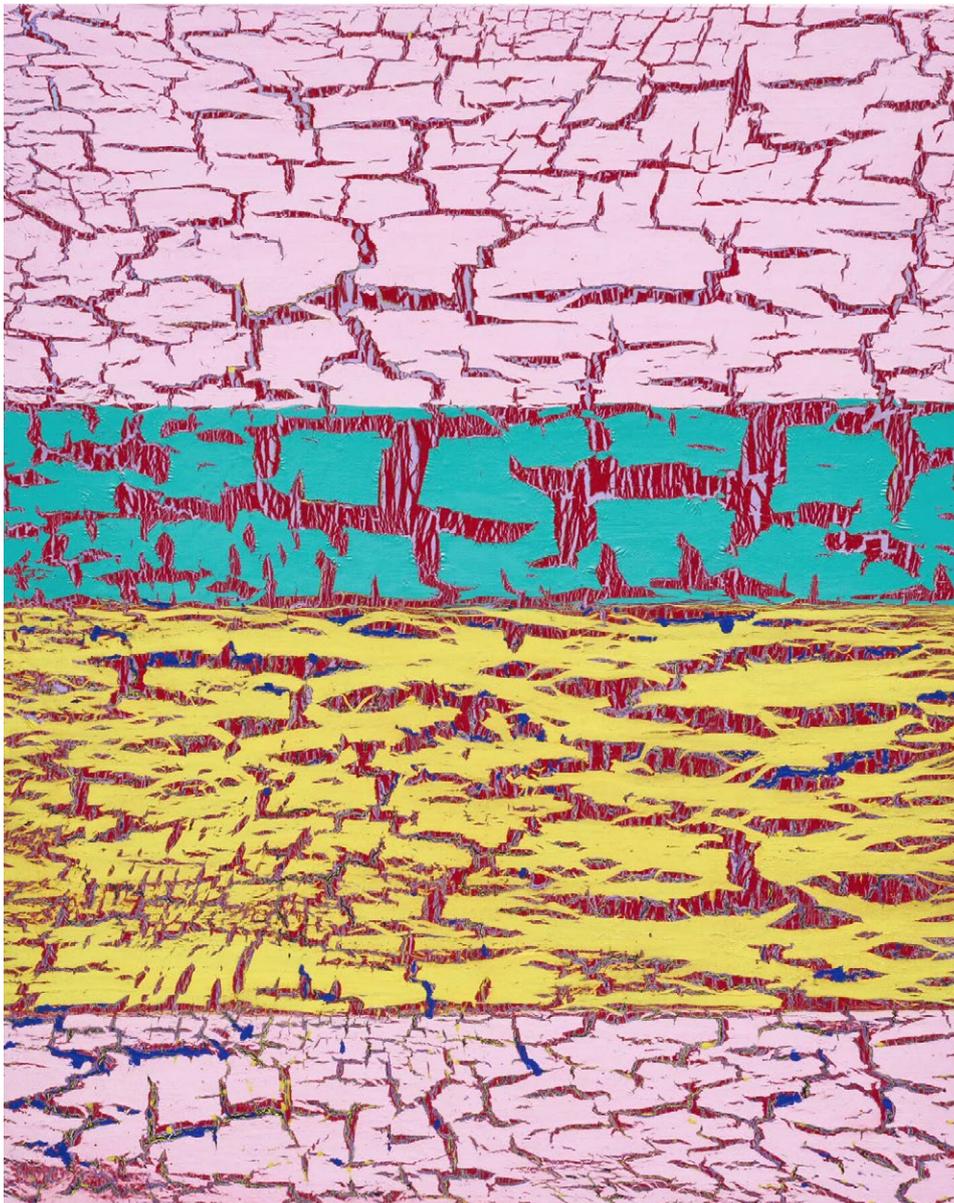




Corporate Governance Studie 2022

# Corporate Governance zwischen fundamentaler Unsicherheit, mutiger Entschlossenheit und neuem Pragmatismus –

Wie begegnen Vorstände und Aufsichtsräte den  
Herausforderungen unserer Zeit?



Titelbild: Julia Gruner | Phobic Encounters | (Flamingos and Mustard both bite) | Acryl auf Leinwand, 2021 | Sammlung Kienbaum Köln | © Julia Gruner und Ben Hermann



## Vorwort

Jede Zeit hat ihre Herausforderungen. Für diejenigen, die in der jeweiligen Zeit Verantwortung tragen, eröffnen sie Chancen und Risiken gleichermaßen. Wir sind in eine Zeit eingetreten, in der die Intensität der Herausforderungen deutlich zunimmt. Die Wucht des Klimawandels, die uns zum Handeln zwingt, ein von vielen nicht für möglich gehaltener Angriffskrieg in Europa mit langfristig kaum absehbaren geopolitischen Konsequenzen, steigende Energiepreise, die immer wieder aufflammenden Auswirkungen der Corona-Pandemie und die damit verbundenen Störungen wichtiger Lieferketten, der beschleunigten Veränderung der Arbeitswelt und – nicht zu vergessen – die digitale und technologische Transformation der Wirtschaft. Diese Entwicklungen treffen uns fast zeitgleich und führen uns in eine von Unsicherheit geprägte, volatilere und unübersichtlichere Zukunft.

Für Entscheider in Unternehmen – allen voran für Vorstände und Aufsichtsräte – ist es keine einfache Zeit. Trotz der hohen Unsicherheit gilt es gerade jetzt, Entscheidungen mutig nach vorne zu treffen und entschlossen die Weichen für die Zukunft zu stellen. Dabei tritt die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen immer stärker in den Vordergrund. Unter der Überschrift „Sustainable Corporate Governance“ entstehen neue Anforderungen an die Zusammensetzung und Qualifikation der Organe sowie an die Vergütung von Vorständen und Aufsichtsräten. Gleichzeitig scheint bei vielen Entscheidern ein neuer Pragmatismus aufzukeimen, durch den notwendige Veränderungen – zum Beispiel in Bezug auf Diversität – nun angegangen werden. Unsere diesjährigen Kamingsgespräche widmen sich genau diesem Dreiklang aus Unsicherheit, Mut und Pragmatismus.

Hierzu laden Sie Kienbaum und Flick Gocke Schaumburg herzlich zu einem Erfahrungs- und Meinungsaustausch mit anschließendem Get-together in einem exklusiven Kreis ausgewählter Aufsichtsräte und Vorstände ein, um diese und weitere Themen in vertraulicher Atmosphäre zu diskutieren und Best Practices auszutauschen.

Wir hoffen, Sie bei einem unserer **Kamingsgespräche im September/Oktober 2022** begrüßen zu dürfen. Nun danken wir Ihnen vorab für Ihre Teilnahme an unserer Studie und wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Ausfüllen des Fragebogens.

Ihre

Dr. Sebastian Pacher  
Managing Director  
Kienbaum Consultants  
International

Dr. Anja Herb  
Rechtsanwältin/  
Partnerin  
Flick Gocke  
Schaumburg

Dr. Matthias Merkelbach  
Rechtsanwalt/Partner  
Flick Gocke Schaumburg

Dr. Bibi Hahn  
Co-Chief Empowerment  
Officer  
Kienbaum Consultants  
International

Fabian Kienbaum  
Co-Chief Empowerment  
Officer  
Kienbaum Consultants  
International



## Vorwort

Jede Zeit hat ihre Herausforderungen. Für diejenigen, die in der jeweiligen Zeit Verantwortung tragen, eröffnen sie Chancen und Risiken gleichermaßen. Wir sind in eine Zeit eingetreten, in der die Intensität der Herausforderungen deutlich zunimmt. Die Wucht des Klimawandels, die uns zum Handeln zwingt, ein von vielen nicht für möglich gehaltener Angriffskrieg in Europa mit langfristig kaum absehbaren geopolitischen Konsequenzen, steigende Energiepreise, die immer wieder aufflammenden Auswirkungen der Corona-Pandemie und die damit verbundenen Störungen wichtiger Lieferketten, der beschleunigten Veränderung der Arbeitswelt und – nicht zu vergessen – die digitale und technologische Transformation der Wirtschaft. Diese Entwicklungen treffen uns fast zeitgleich und führen uns in eine von Unsicherheit geprägte, volatilere und unübersichtlichere Zukunft.

Für Entscheider in Unternehmen – allen voran für Vorstände und Aufsichtsräte – ist es keine einfache Zeit. Trotz der hohen Unsicherheit gilt es gerade jetzt, Entscheidungen mutig nach vorne zu treffen und entschlossen die Weichen für die Zukunft zu stellen. Dabei tritt die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen immer stärker in den Vordergrund. Unter der Überschrift „Sustainable Corporate Governance“ entstehen neue Anforderungen an die Zusammensetzung und Qualifikation der Organe sowie an die Vergütung von Vorständen und Aufsichtsräten. Gleichzeitig scheint bei vielen Entscheidern ein neuer Pragmatismus aufzukeimen, durch den notwendige Veränderungen – zum Beispiel in Bezug auf Diversität – nun angegangen werden. Unsere diesjährigen Kamingsgespräche widmen sich genau diesem Dreiklang aus Unsicherheit, Mut und Pragmatismus.

Hierzu laden Sie Kienbaum und Flick Gocke Schaumburg herzlich zu einem Erfahrungs- und Meinungsaustausch mit anschließendem Get-together in einem exklusiven Kreis ausgewählter Aufsichtsräte und Vorstände ein, um diese und weitere Themen in vertraulicher Atmosphäre zu diskutieren und Best Practices auszutauschen.

Wir hoffen, Sie bei einem unserer **Kamingsgespräche im September/Oktober 2022** begrüßen zu dürfen. Nun danken wir Ihnen vorab für Ihre Teilnahme an unserer Studie und wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Ausfüllen des Fragebogens.

Ihre

Fabian Kienbaum  
Co-Chief Empowerment  
Officer  
Kienbaum Consultants  
International

Dr. Bibi Hahn  
Co-Chief Empowerment  
Officer  
Kienbaum Consultants  
International

Dr. Sebastian Pacher  
Managing Director  
Kienbaum Consultants  
International

Dr. Matthias Merkelbach  
Rechtsanwalt/Partner  
Flick Gocke Schaumburg

Dr. Anja Herb  
Rechtsanwältin/  
Partnerin  
Flick Gocke  
Schaumburg



## Inhalt

A   Unternehmensinformationen	1
B   Aktuelle Herausforderungen	3
C   Implikationen für die Zielsetzung	4
D   Vergütung von Vorstand und Geschäftsführung	6
E   Besetzung des Aufsichtsrats	10

### Wichtige Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens

- Bei einigen Fragen bitten wir Sie um Ihre persönliche Einschätzung zu bestimmten Sachverhalten in „Ihrem Unternehmen“. Wenn Sie mehrere Mandate oder Funktionen in unterschiedlichen Unternehmen innehaben oder sich Ihre Tätigkeit auf mehrere Unternehmen erstreckt, beziehen Sie bitte Ihre Antworten auf das Unternehmen, das für Sie die größte Bedeutung hat oder mit dem Sie am besten vertraut sind.
- Der Begriff „Aufsichtsrat“ bezieht sich auf das jeweilige Überwachungs-/Kontrollorgan (meist Aufsichtsrat oder Verwaltungsrat).
- Wenn Sie sich schon in den Vorjahren an der Befragung beteiligt haben, werden Ihnen einzelne Fragen bekannt vorkommen. Diese Wiederholung haben wir bewusst vorgesehen, um auch mögliche Entwicklungen im Zeitverlauf nachzeichnen zu können.
- Wir sichern Ihnen für den gesamten Befragungsprozess vollkommene Anonymität zu. Sämtliche Ergebnisse werden nur in aggregierter Form dargestellt. Rückschlüsse auf Unternehmen oder gar Personen sind somit ausgeschlossen.
- Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter (m/w/d).



## A | Unternehmensinformationen

Zu Beginn bitten wir Sie um einige Rahmendaten zu Ihrem Unternehmen.

Anzahl Mitarbeitende:

Umsatz (in Mio. €):

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

(Bitte wählen Sie **eine** Branche aus, die das Hauptgeschäftsfeld Ihres Unternehmens am treffendsten beschreibt.)

<input type="checkbox"/>	Automobil	<input type="checkbox"/>	Medizintechnik
<input type="checkbox"/>	Banken/Finanzen	<input type="checkbox"/>	Metallindustrie und Bergbau
<input type="checkbox"/>	Bau- und Immobilien	<input type="checkbox"/>	Öffentlicher Sektor
<input type="checkbox"/>	Chemie	<input type="checkbox"/>	Papier und Baustoffe
<input type="checkbox"/>	Computer Hardware und Software	<input type="checkbox"/>	Pharma, Biotechnik & Life Sciences
<input type="checkbox"/>	Einzelhandel	<input type="checkbox"/>	Private Equity
<input type="checkbox"/>	Energie, Utilities, Oil & Gas	<input type="checkbox"/>	Telekommunikation
<input type="checkbox"/>	Gesundheitswesen	<input type="checkbox"/>	Transport, Reise und Tourismus
<input type="checkbox"/>	Großhandel	<input type="checkbox"/>	Unternehmensberatung
<input type="checkbox"/>	Konsumgüter	<input type="checkbox"/>	Versicherungen
<input type="checkbox"/>	Maschinen- und Anlagenbau, Industriegüter	<input type="checkbox"/>	Sonstige Branche, und zwar:
<input type="checkbox"/>	Media & Entertainment		

Unterliegt Ihr Unternehmen der betrieblichen Mitbestimmung?

Ja

Nein

Falls ja, welche Art der Mitbestimmung ist das?

Nach Mitbestimmungsgesetz

Nach Drittelbeteiligungsgesetz

Nach Montan-Mitbestimmungsgesetz

Wendet Ihr Unternehmen einen Corporate Governance Kodex an?

Ja

Nein

Falls Sie mit „Ja“ geantwortet haben, welchen Kodex wendet Ihr Unternehmen an?

Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)

Public Corporate Governance Kodex des Bundes (PCGK)

Sonstiger Corporate Governance Kodex, und zwar:



Ist Ihr Unternehmen börsennotiert?	
<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nein

Handelt es sich bei Ihrem Unternehmen um ein Familienunternehmen?	
<input type="checkbox"/>	Ja, operative Führung durch Inhaber/Familie
<input type="checkbox"/>	Ja, Einflussnahme des Inhabers/Familie durch Aufsichtsrat/Beirat
<input type="checkbox"/>	Nein

Welchem Gremium gehören Sie in Ihrem Unternehmen an?					
<input type="checkbox"/>	Aufsichtsrat/ Verwaltungsrat/ Beirat	<input type="checkbox"/>	Vorstand/ Geschäftsleitung/ Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>	Sonstige Funktion

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.					
<input type="checkbox"/>	Weiblich	<input type="checkbox"/>	Männlich	<input type="checkbox"/>	Divers



## B | Aktuelle Herausforderungen

B Die Anzahl und das Ausmaß der Herausforderungen, vor denen Unternehmen aktuell stehen, ist so hoch wie schon lange nicht mehr. Dabei zeigt sich aber auch, dass die unterschiedlichen Herausforderungen Unternehmen differenziert und in unterschiedlicher Intensität treffen. Wir sind daher zunächst daran interessiert, die wesentlichen Herausforderungen Ihres Unternehmens besser zu verstehen.

B.1 Was sind aus Ihrer Sicht die aktuell größten Herausforderungen für Ihr Unternehmen?					
	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Neutral	Trifft eher zu	Trifft zu
Die große Anzahl der Veränderungen, mit denen wir uns gleichzeitig befassen müssen					
Die zunehmende Geschwindigkeit von Veränderungen					
Die allgemein hohe Unsicherheit und die damit verbundene abnehmende Planungssicherheit					
Das Aufkommen neuer, disruptiver Wettbewerber					
Die digitale Transformation unseres Unternehmens					
Die Sicherstellung von Cyber-Sicherheit					
Der Umgang mit zunehmenden geopolitischen Risiken und politischer Instabilität					
Die abnehmende Stabilität der globalen Lieferketten					
Die aufgrund der Inflation zunehmenden Forderungen nach deutlichen Gehaltssteigerungen im Unternehmen					
Steigende Preise für Material und Energie					
Die Ausrichtung unseres Unternehmens auf Nachhaltigkeit und ESG					
Die zunehmende Granularität regulatorischer Anforderungen (bspw. FÜPoG, FISG)					
Die Gewinnung von talentierten Mitarbeitern					
Die Bindung von Mitarbeitern an unser Unternehmen					
Die Sicherstellung von Diversität in unseren Führungsteams					

B.2 In einem bis zwei Stichworten/kurzen Sätzen:  
Was beschäftigt Ihr Unternehmen derzeit am meisten?



## C | Implikationen für die Zielsetzung

C Die Intensität und Vielfalt der Herausforderungen führt in vielen Unternehmen zu einem Anpassungsdruck. Auch Unternehmen, deren Geschäftsmodelle bis vor Kurzem noch als stabil galten, sind nun gezwungen ihre strategische Ausrichtung zu hinterfragen und anzupassen. Die hohe Unsicherheit und Volatilität erschwert die Planung – sowohl kurz- als auch mittel- und langfristig. Im Folgenden sind wir daran interessiert, welche Auswirkungen dies auf die Zielsetzung hat. Zudem gehen wir der Frage nach, inwiefern Auswirkungen auf Steuerungs- und Anreizsysteme bestehen.

C.1 Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu
Das Formulieren präziser Ziele mit klarer Zielvorgabe wird zunehmend schwieriger.					
Die grundsätzlich hohe Dynamik und Unsicherheit führen dazu, dass viele Ziele innerhalb weniger Monate veraltet sind und nachgeschärft werden müssen.					
Ich halte es für wichtig, dass wir die zunehmende Unsicherheit schon bei der Formulierung von Zielen berücksichtigen.					
Es wird zunehmend schwieriger geeignete Ziele für die Bemessung variabler Vergütung zu finden.					
Die Zielsetzung sollte in Zukunft stärker durch künstliche Intelligenz und Big Data-Ansätze unterstützt werden.					
Die Zielsetzung muss insgesamt dynamischer werden und sich an die hohe Veränderungsgeschwindigkeit angleichen.					



C.2 Ziele stellen ein wichtiges Steuerungselement dar und werden auch für die Vergütung von Vorstand und Führungskräften herangezogen. Welche Art von Zielen halten Sie unter Berücksichtigung des dynamischen, schwer vorhersehbaren Umfelds für geeignet?				
	Nicht geeignet	Eher nicht geeignet	Eher geeignet	Gut geeignet
Finanzielle, klar messbare Ziele (bspw. Umsatz von X €, EBIT-Marge von Y %)				
Breit gefasste Ziele mit Ermessensspielraum (bspw. Verbesserung der Position im Markt)				
Individuelle Ziele, die sich auf die Leistung Einzelner beziehen (bspw. einzelnes Vorstandsmitglied).				
Teamziele, die sich auf die Leistung einer klar eingrenzbaeren Personen-gruppe beziehen (bspw. Vorstandsgremium).				
Kollektive Ziele, die sich auf die Leistung des gesamten Unternehmens beziehen.				
Ziele, bei denen Erfolg relativ zu einem Vergleichsumfeld gemessen wird (bspw. Umsatzwachstum im Vergleich zu Wettbewerbern).				
Ziele mit einer Laufzeit (d. h. die Zeit zwischen der Vereinbarung des Ziels und der Messung der Ergebnisse) von:	Nicht geeignet	Eher nicht geeignet	Eher geeignet	Gut geeignet
Weniger als 1 Jahr				
1 Jahr				
3 Jahre				
4 Jahre				
5 Jahre oder mehr				
Eindimensionale finanzielle Ziele (die sich in der Bilanz ablesen lassen, bspw. Umsatz, EBIT)				
Mehrdimensionale finanzielle Ziele (bspw. EVA, Kapitalrentabilität)				
Aktienkursentwicklung/Wertsteigerung				
Fokussierte strategische Ziele (bspw. Markteintritt, Digitalisierung, etc.)				
Ziele mit Fokus auf ökologische Nachhaltigkeit (bspw. CO <sub>2</sub> -Reduktion)				
Ziele mit Fokus auf soziale Nachhaltigkeit (bspw. mitarbeiterbezogene Ziele)				
Ziele mit Fokus auf leitungs- und überwachungsbezogene Aspekte (bspw. Governance-Qualität)				



## D | Vergütung von Vorstand und Geschäftsführung

D.1 Während die oben genannten Herausforderungen häufig dazu führen, dass es schwerer wird insbesondere langfristige Ziele zu formulieren, ist ein Ergebnis der Debatte um eine „Sustainable Corporate Governance“, dass die Vorstandsvergütung in börsennotierten Unternehmen deutlicher an präzise, langfristige und häufig nicht-finanzielle Ziele geknüpft werden muss. Diese Anforderung wurde mit einer Ausweitung der Berichterstattung verknüpft, wodurch börsennotierte Unternehmen nun sehr ausführlich über die Ziele sowie den Prozess der Zielsetzung und der Messung der Zielerreichung berichten müssen. Unklar ist hingegen, wie die erschwerten Bedingungen in der Zielsetzung sich auf die Ausgestaltung von Vorstandsvergütungssystemen auswirken, und inwiefern die steigenden Transparenzanforderungen die Zielsetzung beeinflussen. Hierzu sind wir im Folgenden an Ihrer Meinung interessiert.

D.1.1 Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zur Vorstandsvergütung zustimmen.

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu
Um der hohen Unsicherheit Rechnung zu tragen, sollten langfristige, strategische Ziele auf einzelne Jahre heruntergebrochen und in der kurzfristigen variablen Vergütung verankert werden.					
Aufgrund der hohen Unsicherheit sollten Vorstandsvergütungssysteme Elemente beinhalten, die dem Aufsichtsrat bei der Beurteilung der Zielerreichung einen Ermessensspielraum einräumen.					
Die variable Vergütung von Vorständen sollte stärker einer Beteiligungslogik (bspw. Beteiligung an langfristiger Wertsteigerung) folgen.					

D.1.2 Bitte geben Sie an, wie Sie den Einfluss der Regulatorik (Aktiengesetz, DCGK, etc.), die insbesondere für börsennotierte Unternehmen gilt, auf die Vorstandsvergütung in Ihrem Unternehmen wahrnehmen.

	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu	Für mein Unternehmen ist diese Frage nicht relevant
Die Empfehlung zur Verankerung von Economic, Social und Governance (ESG)-Zielen stellt uns vor Herausforderungen, weil geeignete Ziele (noch) nicht verfügbar sind.						
Die hohen Transparenzanforderungen führen dazu, dass strategisch sensible Ziele nicht in den Vergütungssystemen berücksichtigt werden.						
Aus den regulatorischen Vorgaben ergibt sich ein zu starres Korsett, welches den Handlungsspielraum bei der Zielsetzung zu stark einschränkt.						
Die regulatorischen Vorgaben der letzten Jahre haben dazu geführt, dass die Vorstandsvergütung bei uns nun stärker mit zukunftsorientierten strategischen Zielen verknüpft wird.						



D.1.3 Die Auszahlung der variablen Vergütung orientiert sich typischerweise an der Erreichung individueller oder unternehmensbezogener Erfolgsziele. Wie erfolgt die Bemessung der variablen Vergütung des Vorstands in Ihrem Unternehmen? (Mehrfachnennungen sind möglich und erwünscht.)	Kurzfristige variable Vergütung (STI)	Langfristige variable Vergütung (LTI)
Gewinn- und ergebnisorientierte Kennzahlen (EBIT, EBITDA, EPS, etc.)	Trifft zu	Trifft zu
Absatz- und umsatzorientierte Kennzahlen (Umsatz, Absatzwachstum, etc.)	Trifft zu	Trifft zu
Cash-orientierte Kennzahlen (Cash-Flow, Working Capital, etc.)	Trifft zu	Trifft zu
Kapitalrentabilität (ROCE, ROIC, ROA, ROE, CFROI, etc.)	Trifft zu	Trifft zu
Wertkennzahlen (EVA, CVA, Economic Profit, etc.)	Trifft zu	Trifft zu
Aktienbasierte Kennzahlen (Aktienkursentwicklung, TSR, etc.)	Trifft zu	Trifft zu
Innovation (Patente, Umsatz mit neuen Produkten, etc.)	Trifft zu	Trifft zu
Auf Mitarbeitende bezogene Ziele (Zufriedenheit, Unfälle, Krankenstand, etc.)	Trifft zu	Trifft zu
Markt- und kundenbezogene Ziele (Marktanteil, Kundenzufriedenheit, etc.)	Trifft zu	Trifft zu
Strategische Unternehmensentwicklung (Digitalisierung, Internationalisierung, etc.)	Trifft zu	Trifft zu
Umwelt und effizienter Ressourceneinsatz (CO2-Reduktion, Abfallreduktion, etc.)	Trifft zu	Trifft zu
Ziele mit Bezug zur Unternehmensführung (Compliance, Antikorruption, Datenschutz, etc.)	Trifft zu	Trifft zu
Sonstige, und zwar:	Trifft zu	Trifft zu



D.2 Ziele mit Bezug zu Nachhaltigkeit gewinnen im Rahmen der Unternehmenssteuerung immer mehr an Bedeutung. Der Begriff Nachhaltigkeit hat dabei verschiedene Dimensionen, von ökologischer Nachhaltigkeit, über einen nachhaltigen Umgang mit Mitarbeitenden, Kunden und Zulieferern, zu nachhaltiger Unternehmensführung. Im börsennotierten Umfeld wird in diesem Zusammenhang häufig das ESG-Framework, bestehend aus ökologischen, sozialen, and Governance-Zielen, herangezogen. Die steigende Bedeutung von Nachhaltigkeit beschränkt sich allerdings nicht nur auf börsennotierte Unternehmen. Vielmehr halten Nachhaltigkeitsziele auch immer mehr Einzug in die Vergütungssysteme von Vorständen und Führungskräften mittelständischer Unternehmen.

D.2.1 Ganz allgemein, welche Rolle spielt Nachhaltigkeit im Rahmen der Strategie in Ihrem Unternehmen?

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Neutral	Trifft eher zu	Trifft zu
Die Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten hat für mein Unternehmen in den letzten Jahren deutlich zugenommen.					
Mir ist grundsätzlich klar, in welchem Zusammenhang unsere Nachhaltigkeitsstrategie zu den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen stehen.					
Wir versuchen für unsere Unternehmen eine Balance zwischen der Erreichung finanzieller Ziele und der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten zu finden.					
Bei unserer strategischen Weiterentwicklung betrachten wir die Dimensionen Ökologie, Soziales, Governance und Prosperität (im Sinne von finanzieller Performance) integriert.					
Zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen bestehen in meinem Unternehmen durchaus Konflikte.					
Zu den Aufgaben der Unternehmensführung gehört es, die wirtschaftlichen Erfordernisse und die ökologischen und sozialen Folgen der Unternehmenstätigkeit auszutarieren.					



D.2.2 Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zu Nachhaltigkeitszielen in der Vergütung von Vorstandsmitgliedern zustimmen.	Stimme nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme zu
Ich halte es für richtig, dass Unternehmen zunehmend dazu gezwungen werden, Nachhaltigkeitsaspekte in Steuerungssysteme zu integrieren.					
Für die Umsetzung einer nachhaltigen Corporate Governance ist die Incentivierung des Vorstands anhand von Nachhaltigkeitszielen wichtig.					
Nachhaltigkeitsziele sind besonders in der kurzfristigen Vergütung sinnvoll, um etwaige negative Effekte von Maßnahmen auf kurzfristige finanzielle Ziele auszugleichen.					
Nachhaltigkeitsziele sind besonders in der kurzfristigen Vergütung sinnvoll, da sie häufig schwer für einen Zeitraum von über einem Jahr planbar sind.					
Nachhaltigkeitsziele sollten überwiegend in der langfristigen Vergütung verankert werden, da deren Zielsetzung sich meist auf über mehrere Jahre stattfindende Veränderungen bezieht.					
Die Verankerung von Nachhaltigkeitszielen in Vergütungssystemen führt dazu, dass diese Ziele auch wirklich umgesetzt werden.					
Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen in der Vorstandsvergütung führt dazu, dass schwer messbare Dimensionen der Nachhaltigkeit, die nicht in der Vergütung verankert werden, nicht ausreichend verfolgt werden.					
Von externen Agenturen durchgeführte ESG-Ratings eignen sich besser für die Bemessung der Vorstandsvergütung als einzelne aus der Strategie abgeleitete ESG-Erfolgsziele.					



## E | Besetzung des Aufsichtsrats

E Aus der aktuellen Debatte um eine „Sustainable Corporate Governance“ ergeben sich auch Implikationen für die Besetzung von Aufsichtsgremien. Beispielsweise sieht die aktuell zur Prüfung beim BMJ vorgelegte Fassung des DCGK 2022 vor, dass der Aufsichtsrat auch nachhaltigkeitsbezogene Aspekte überwachen soll. Dazu soll „das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats [...] auch Expertise zu den für das Unternehmen bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen umfassen.“

E.1	Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen in Bezug auf die zukünftige Besetzung der Organe?	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Neutral	Trifft eher zu	Trifft zu
		Bei zukünftigen Besetzungen des Vorstands werden Nachhaltigkeitsaspekte eine größere Bedeutung einnehmen.				
Bei zukünftigen Besetzungen des Aufsichtsrats werden Nachhaltigkeitsaspekte eine größere Bedeutung einnehmen.						
Bei zukünftigen Besetzungen der Führungsebenen unterhalb des Vorstands werden Nachhaltigkeitsaspekte eine größere Bedeutung einnehmen.						

E.2	Welche Kompetenzen und Erfahrungen halten Sie für die stärkere Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten in Vorstand und Aufsichtsrat für besonders relevant?	Aufsichtsrat			Vorstand		
		gering	mittel	hoch	gering	mittel	hoch
	Nachhaltigkeitsberichterstattung und Abschlussprüfung						
	Nachhaltige Unternehmenstransformation						
	People Management						
	Strategieentwicklung						
	Technologie						
	Innovation						
	Risikomanagement						
	Compliance Management						

E.3	Haben Sie für Ihren Aufsichtsrat ein Kompetenzprofil aufgestellt? (Mehrfachnennungen möglich)
	Ja, wir haben ein Kompetenzprofil für den Aufsichtsrat entwickelt.
	Unser Kompetenzprofil umfasst relevante Nachhaltigkeitsaspekte.
	Wir haben eine „Qualifikationsmatrix“ erstellt, aus der sich ablesen lässt, welche Kompetenzen den einzelnen Mitgliedern des Aufsichtsrats zugeschlüsselt werden.

E.4	Wieviel Prozent der Organmitglieder verfügen über nachgewiesene Nachhaltigkeitsexpertise? Bitte schätzen Sie grob.
	Anteil der Aufsichtsratsmitglieder (nur Kapitaleseite) <span style="float: right;">in %</span>
	Anteil der Vorstandsmitglieder <span style="float: right;">in %</span>



## Corporate Governance Studie 2022

# Corporate Governance zwischen fundamentaler Unsicherheit, mutiger Entschlossenheit und neuem Pragmatismus –

Wie begegnen Vorstände und Aufsichtsräte den Herausforderungen unserer Zeit?

Rückantwort bitte bis zum Freitag, 29. Juli 2022, an:

Fax: +49 221 801 72 172 oder [kamingespraech@kienbaum.de](mailto:kamingespraech@kienbaum.de)

Kienbaum Consultants International

Kirsten Stracke

Fon: +49 173 590 28 18

Edmund-Rumpler-Str. 5

Fax: +49 221 801 72 172

51149 Köln

### Unternehmen

Name:

### Ansprechpartner

Name:

Funktion:

Anschrift:

Telefon:

E-Mail:

### Ergebnisse der Umfrage (mehrfache Auswahl möglich)

Bitte lassen Sie mir die Ergebnisse der Umfrage gedruckt per Post zukommen.

Bitte senden Sie mir die Umfrageergebnisse elektronisch an die o. g. E-Mail-Adresse.

Ich bevorzuge eine persönliche Präsentation der Umfrageergebnisse per Videokonferenz.

*Die obenstehenden Angaben sind freiwillig. Mit der Mitteilung dieser Daten erklären Sie sich damit einverstanden, dass die Kienbaum Consultants International GmbH diese zum Zwecke der Zusendung der Umfrageergebnisse an Sie verwendet. Gleichzeitig erklären Sie sich mit der Datenschutzerklärung der Kienbaum Consultants International GmbH (<https://www.kienbaum.com/de/datenschutz/>) einverstanden.*

**Vielen Dank für Ihr Mitwirken!**