

 Studie | Juni 2024

Corporate Governance 2024

Love it, change it or leave it?
Über die Verantwortung
von Aufsichtsräten und
Vorständen in einer polari-
sierten und komplexen Welt

Kienbaum



Flick Gocke
Schaumburg

Inhalt

Management Summary	4
Informationen zu Teilnehmenden und Unternehmen	5
A Anforderungen an die Board-Arbeit	
A1 Global Mindset: ein unterbelichtetes Element der Diversität in Boards?	8
A2 Megatrend Künstliche Intelligenz: Bits und Bots in der Board-Arbeit	19
B Time to take a stand?	27
Brauchen wir mehr Engagement von Vorständen und Aufsichtsräten in gesellschaftlichen und politischen Debatten?	
C Nachhaltigkeit zwischen Hype, Überregulierung und echter Veränderung	35
Fazit	51
Team und Kontakt	53

Vorwort

„**The business of business is business**“ lautet ein Zitat von Wirtschafts-nobelpreisträger Milton Friedman. Unternehmen, so Friedman, sollten sich ausschließlich darum kümmern, ihre Profite zu steigern. Doch so einfach ist Unternehmensführung längst nicht mehr.

Heute bestimmt das Navigieren durch Krisen den Alltag vieler Unternehmen: Nachwirkungen der Corona-Pandemie, Krieg in der Ukraine, Handelskonflikte, Klimawandel, Energiewende, eine alternde Gesellschaft, Fachkräftemangel, Überregulierung und Bürokratie. Diese Herausforderungen treffen Unternehmen und Gesellschaft weitestgehend parallel und führen neben Risiken auch zu Chancen. Sie erfordern häufig eine internationale oder sogar globale Perspektive.

Eine Konsequenz aus diesen Entwicklungen ist eine zunehmende Komplexität von Entscheidungsprozessen. Welche Auswirkungen ergeben sich daraus für die Board-Arbeit? Unter dem Motto Love it, change it or leave it möchten wir Einblicke in die aktuell wichtigsten Themen der Board-Arbeit geben und widmen uns mit der **Corporate Governance Studie 2024** vier Schwerpunktthemen:

Global Mindset: ein unterbelichtetes Element der Diversität in Boards?

Richten Unternehmen ihren Blick immer stärker ins Ausland? Einiges spricht dafür. So verliert der Wirtschaftsstandort Deutschland derzeit an Attraktivität. Zudem haben die Covid-Pandemie und der Krieg in der Ukraine gezeigt, dass eine zu starke Abhängigkeit der Lieferketten von einzelnen Ländern riskant ist. Mit dem Begriff „Zeitenwende“ gehen daher auch die Begriffe „Decoupling“ oder „Derisiking“ einher. Welche Konsequenzen hat das für die Board-Arbeit?

Künstliche Intelligenz: Bits und Bots in der Board-Arbeit KI hat das Potenzial, die Geschäftsmodelle vieler Unternehmen und die Board-Arbeit grundlegend zu verändern. Durch Anwendungen wie ChatGPT ist KI für breitere Gruppen nutzbar geworden. Welchen Einfluss hat das schon heute für die Arbeit in Aufsichtsrat und Vorstand?

Engagement von Vorständen und Aufsichtsräten in gesellschaftlichen und politischen Debatten. Brauchen wir mehr Engagement von Vorständen und Aufsichtsräten in gesellschaftlichen und politischen Debatten? Wir leben in einer Zeit zunehmender gesellschaftlicher Spaltung. Das sieht man u. a. am Erstarken extremistischer Strömungen. Gleichzeitig gibt es berechtigte Sorgen um die Standortattraktivität. Dahinter verbergen sich fundamental unterschiedliche Zukunftsbilder in unterschiedlichen Teilen der Gesellschaft. Müssen sich Vorstände und Aufsichtsräte stärker in gesellschaftliche Debatten einmischen?

Nachhaltigkeit zwischen Hype, Überregulierung und echter Veränderung

Es wird immer deutlicher, dass das Erreichen einer CO₂-neutralen Wirtschaft enorme Kosten mit sich bringt. Gleichzeitig bietet die nachhaltige Transformation der Wirtschaft enorme Chancen. Klar ist: ohne echte Veränderungen der Unternehmen wird es nicht gehen. Nachhaltigkeit gehört ins Zentrum der Unternehmensstrategie. Wo stehen die Unternehmen bei der Transformation?

Dr. Sebastian Pacher

Partner & Managing Director,
Kienbaum Consultants International GmbH

Management Summary

- **Vielfalt als Erfolgsfaktor:** Die Studie zeigt, dass Vielfalt in Bezug auf Herkunft, Erfahrungen und Perspektiven ein entscheidender Erfolgsfaktor für bessere Entscheidungen in Vorständen und Aufsichtsräten ist.
- **Geopolitische Herausforderungen:** Unternehmen müssen sich intensiver mit Fragen von Geopolitik und Internationalisierung befassen. Mehr als die Hälfte der Unternehmen wächst im Ausland schneller als in Deutschland.
- **Beteiligung an gesellschaftlichen Debatten:** Vorstände und Aufsichtsräte sollten sich stärker in politische und gesellschaftliche Debatten einbringen, um das eigene Unternehmen langfristig zu stärken. Prozesse und Regeln für die Beteiligung an öffentlichen Debatten werden in der Board-Arbeit wichtiger.
- **Verankerung von KI im Vorstand:** In 80% der Unternehmen ist das Thema KI explizit im Vorstandsgremium verankert. Von diesen Unternehmen haben die meisten das Thema einem Vorstandsressort zugeordnet.
- **Relevanz von KI für die Aufsichtsratsarbeit:** 38% der Studienteilnehmenden sehen ein moderates oder starkes Involvement des Aufsichtsgremiums zu KI-Themen.
- **KI-Kompetenzen im Aufsichtsrat:** Nur etwa ein Viertel der befragten Aufsichtsräte sind der Ansicht, dass ausreichend KI-Kompetenzen vorhanden sind. Vorstände schätzen die KI-Kompetenzen noch kritischer ein, hier sind nur 5% der Auffassung, dass der Aufsichtsrat über ausreichende KI-Kompetenzen verfügt.
- **Offenes Potential für Veränderungen:** Die Nachhaltigkeitstransformation ist in allen Unternehmen angekommen und erfordert grundlegende Veränderungen in der Ausgestaltung der Steuerungssysteme. Die meisten Unternehmen haben jedoch das Potenzial noch nicht voll ausgeschöpft.
- **Nachhaltigkeit in Vergütungssystemen:** Börsennotierte Unternehmen verankern Nachhaltigkeitskriterien zunehmend in den Vergütungssystemen ihrer Vorstände und teilweise auch in den Vergütungssystemen weiterer Führungsebenen. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Nachhaltigkeitsaspekte stärker in unternehmerische Entscheidungen einbezogen werden.

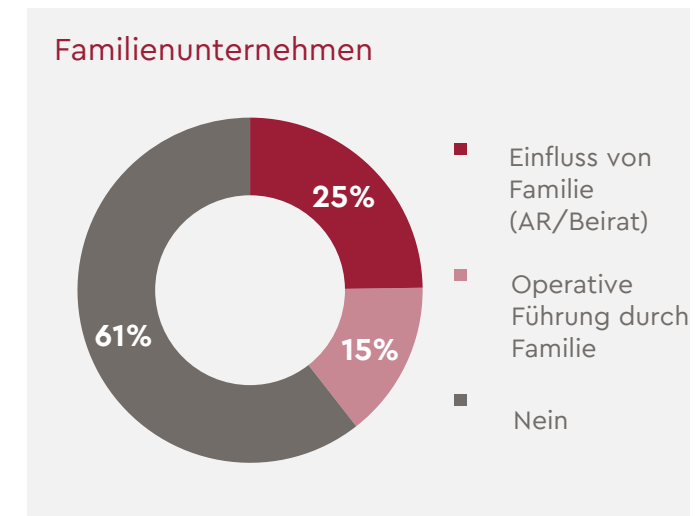
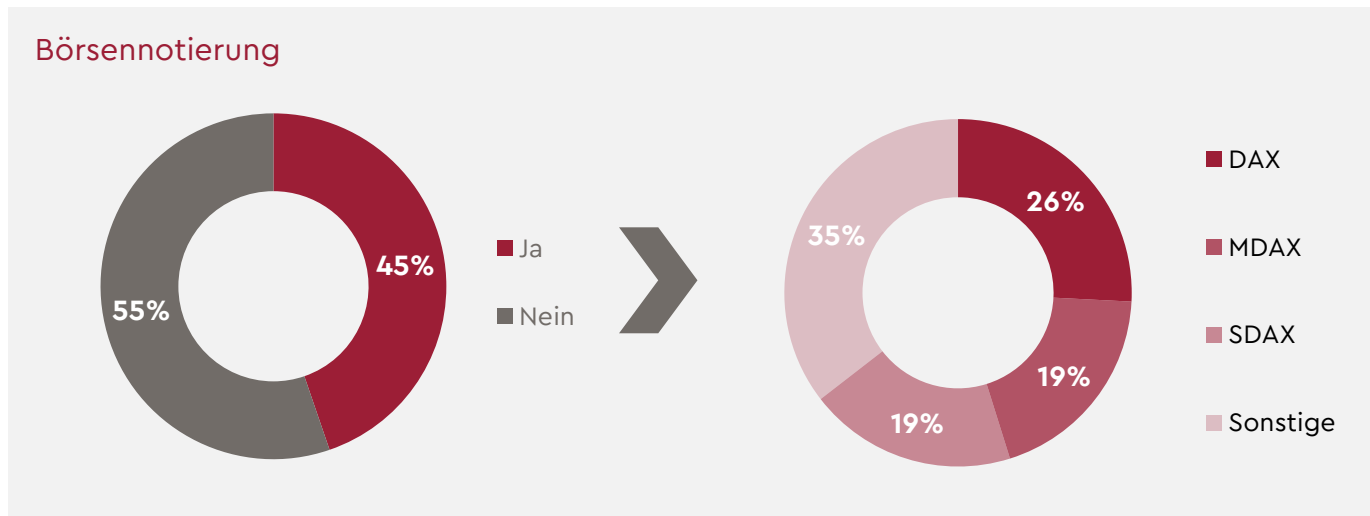
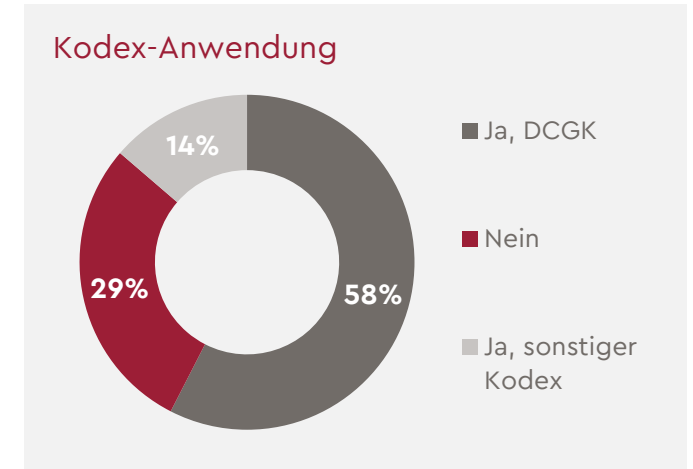
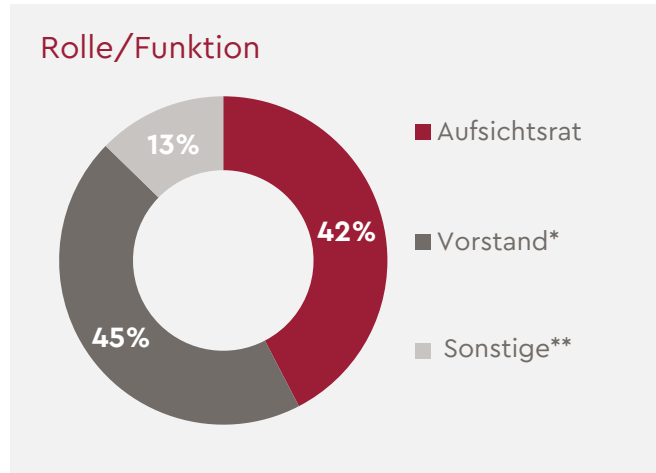
Die knapp 120 Teilnehmenden setzten sich zu etwa gleichen Teilen aus Aufsichtsräten und Vorständen zusammen

118



Teilnehmer:innen

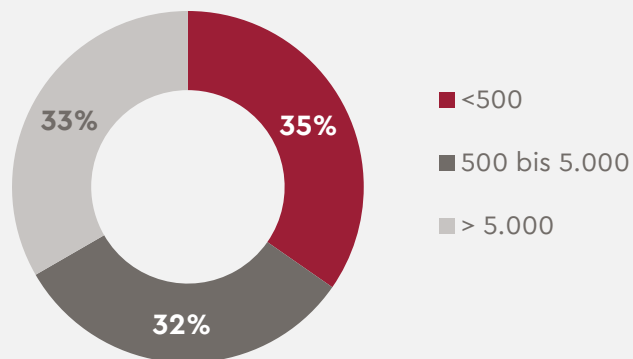
haben zwischen November 2023 und Januar 2024 an der Studie teilgenommen



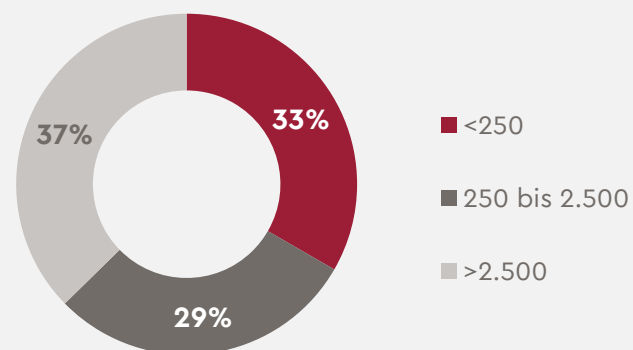
Anmerkungen: *Aus Übersichtlichkeitsgründen werden Vorstände und Geschäftsführer:innen einheitlich als Vorstände bezeichnet. **Zu den sonstigen Teilnehmenden zählen Führungskräfte der 1. und 2. Führungsebene (z.B. Leiter Legal und Corporate Office). Ca. 7% der Teilnehmenden haben uns anonym geantwortet. Diese Teilnehmenden sind ebenfalls als „Sonstige“ aufgenommen.

Die Studienergebnisse spiegeln einen breiten Querschnitt über verschiedene Größenklassen und Branchen wider

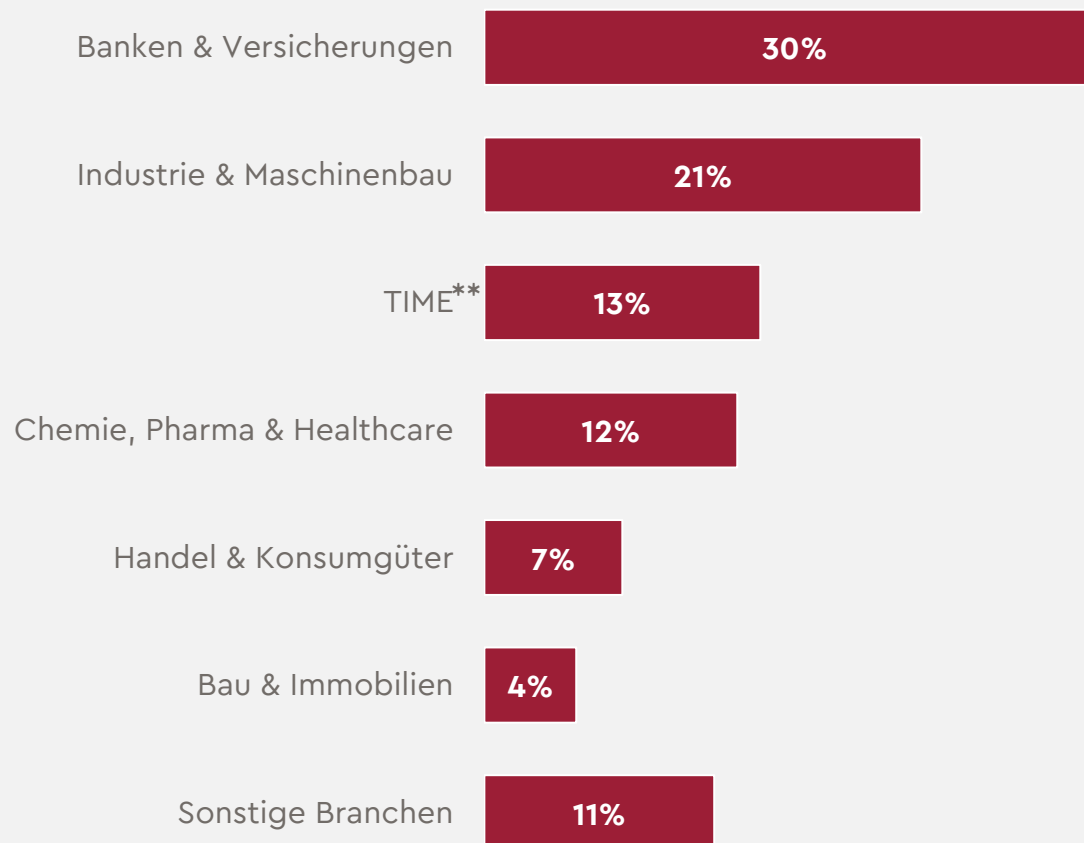
Anzahl Mitarbeitende



Umsatz in Mio. €*



Branche

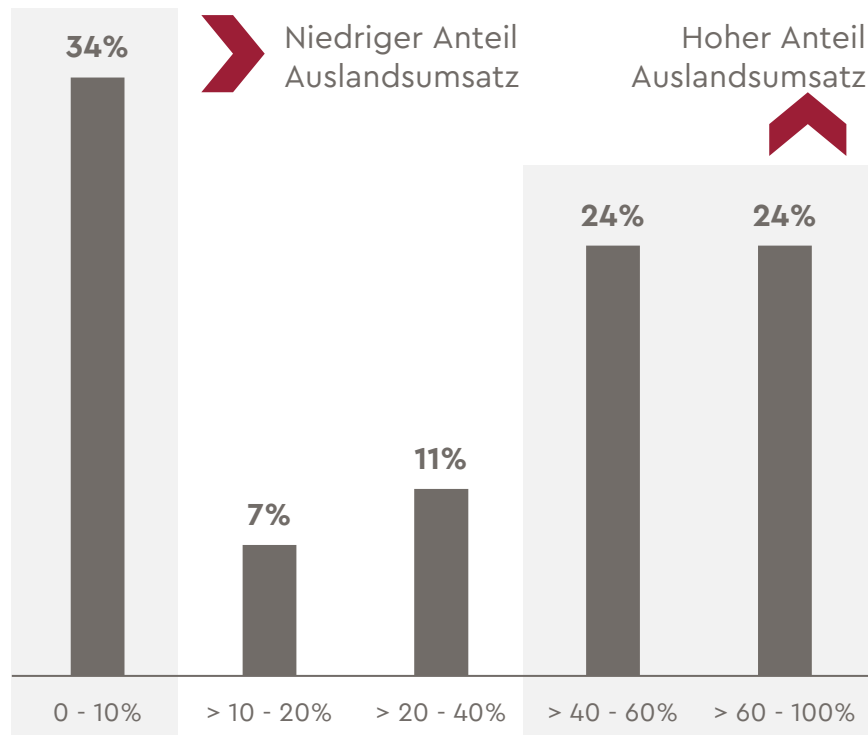


Anmerkungen: *Bei Banken und Versicherungen wurde die Bilanzsumme herangezogen. **TIME = Telekommunikation, Information, Medien, Entertainment

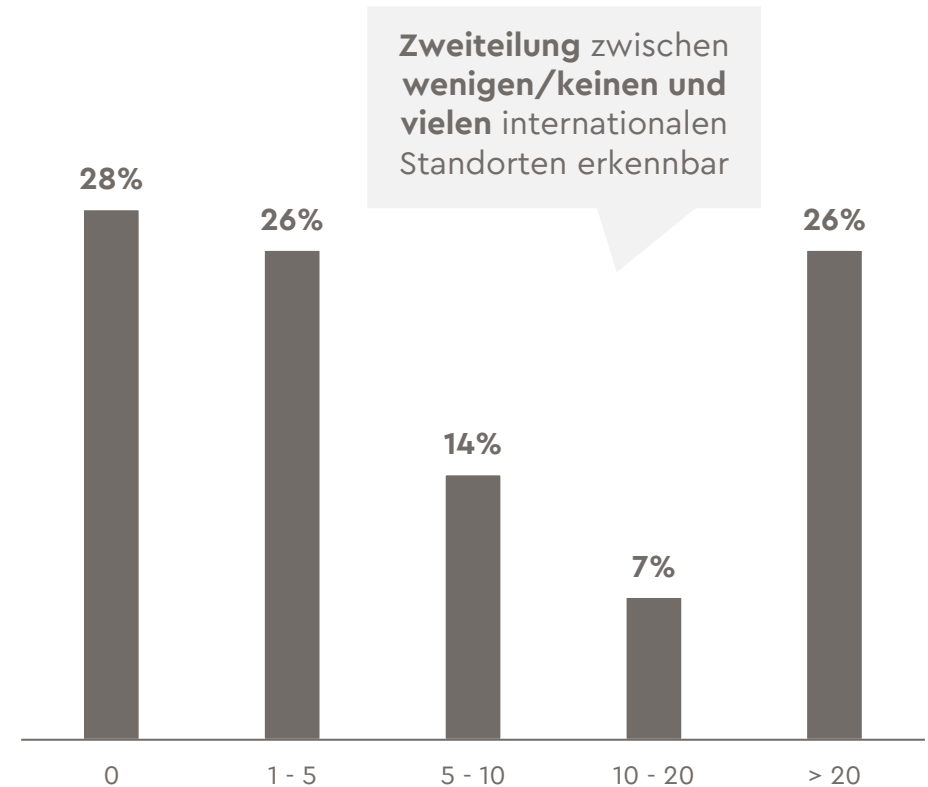
Die teilnehmenden Unternehmen unterscheiden sich deutlich hinsichtlich ihres Internationalisierungsgrads

Wie würden Sie Ihr Unternehmen in Bezug auf die folgenden Merkmale bewerten?

Wie hoch ist der **Anteil des Umsatzes**, den Ihr Unternehmen im Ausland **erwirtschaftet**?



In wie **vielen Ländern außerhalb Deutschlands** hat Ihr Unternehmen heute schon **Standorte**?



A.1

Anforderungen an die Board-Arbeit

Global Mindset: Ein unterbelichtetes
Element der Diversität in Boards?

Zusammenfassung

- Die Teilnehmenden sind sich weitestgehend einig, dass der **Wirtschaftsstandort Deutschland an Attraktivität** verloren hat. Gleichzeitig sind viele der Ansicht, dass Deutschland als Standort für ihr Unternehmen noch attraktiv ist. Fast alle Teilnehmenden wünschen sich eine neue Strategie, um die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts zu sichern.
- Der **Fachkräftemangel** treibt viele Vorstände und Aufsichtsräte um. So ist die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften nach Ansicht der Teilnehmenden der wichtigste Standortfaktor. Nur 16 % der Teilnehmenden halten Deutschland diesbezüglich für attraktiv. Weitere Standortfaktoren, in denen Deutschland hinter den Erwartungen zurück bleibt sind die digitale Infrastruktur, wettbewerbsfähige Kosten, Effizienz von Verwaltungsprozessen und Bürokratie sowie eine unternehmensfreundliche Gesetzgebung.
- In der Mehrzahl der Unternehmen gewinnen **geopolitische und internationale Fragestellungen in der Board-Arbeit** an Bedeutung. Das liegt daran, dass viele Unternehmen angeben, im Ausland schneller zu wachsen als in Deutschland. Gleichzeitig sind viele Unternehmen bemüht, Abhängigkeiten von einzelnen Ländern und Regionen zu reduzieren. Gerade bereits stark internationalisierte Unternehmen verlagern Investitionen stärker ins Ausland.
- Eine Mehrzahl der Teilnehmenden ist der Ansicht, dass die Berücksichtigung **internationaler Profile** und Erfahrungen bei der Besetzung der Boards geeignete Maßnahmen für eine stärkere Ausrichtung der Board-Arbeit auf internationale Fragestellungen sind. Auch die **Einbindung externen Expert:innen** ist für viele ein geeignetes Mittel. Insgesamt zeigt sich aber dass der Anteil im Ausland geborener Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder in den teilnehmenden Unternehmen noch sehr gering ausfällt.

Die Teilnehmenden sind sich einig: Deutschland braucht eine neue Strategie, um den Standort wieder attraktiver zu machen

Zunächst sind wir an Ihre Einschätzungen zum Standort Deutschland interessiert. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

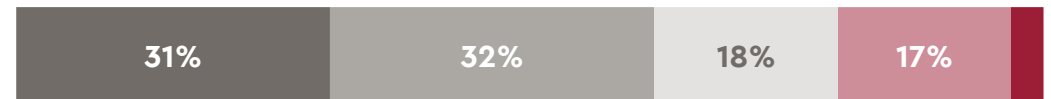
Deutschland braucht eine **neue Strategie** („Agenda 2030“), um die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts zu sichern



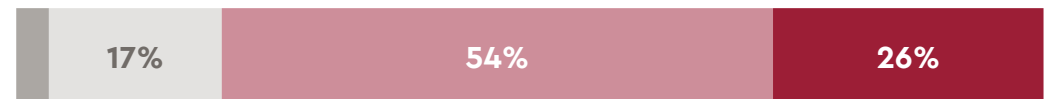
Die **Wettbewerbsfähigkeit anderer Länder** ist im Vergleich zu Deutschland in den letzten Jahren gestiegen



Deutschland ist für mein Unternehmen ein **attraktiver Standort**



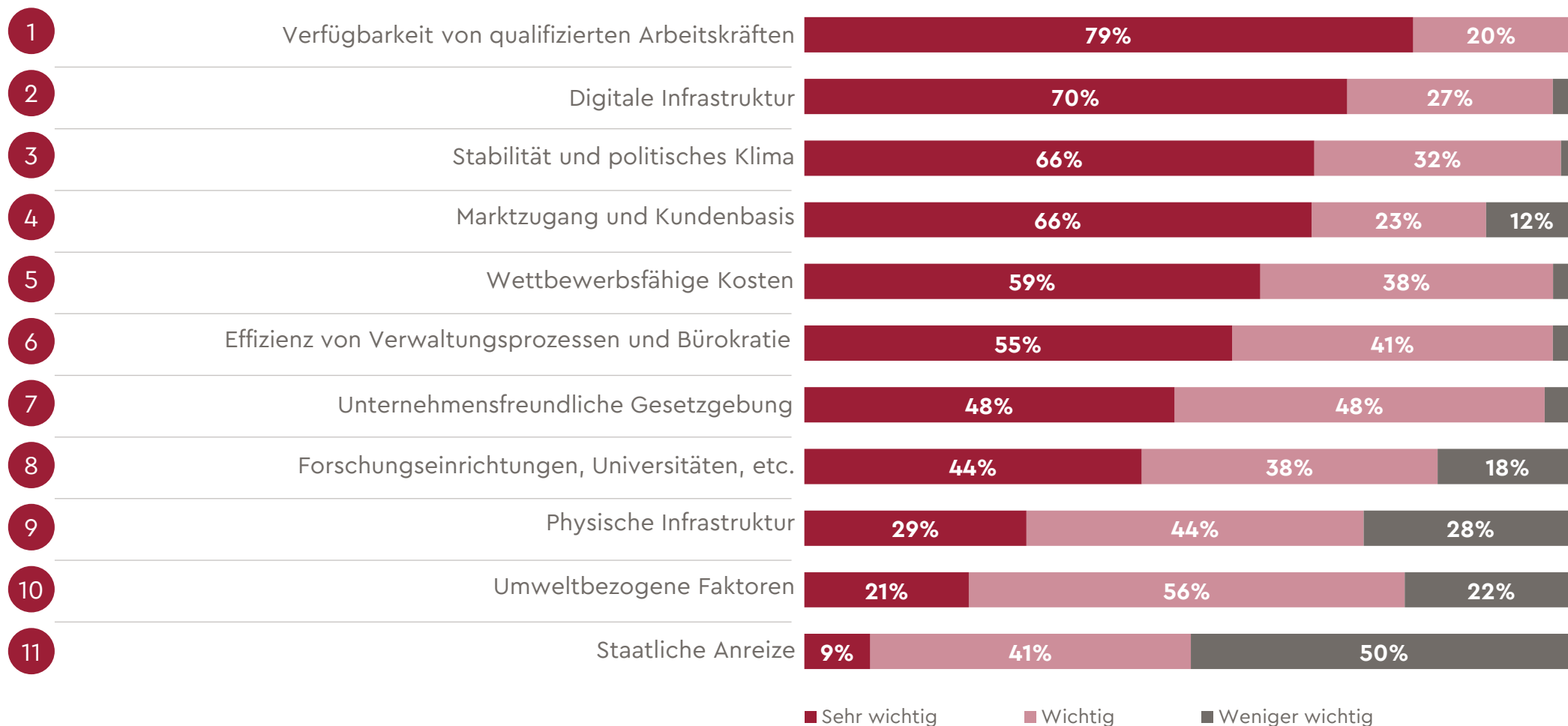
Ich habe **Vertrauen in die deutsche Politik**, die **richtigen Entscheidungen** für einen attraktiven Wirtschaftsstandort Deutschland zu treffen



■ Stimme zu ■ Stimme eher zu ■ Neutral ■ Stimme eher nicht zu ■ Stimme nicht zu

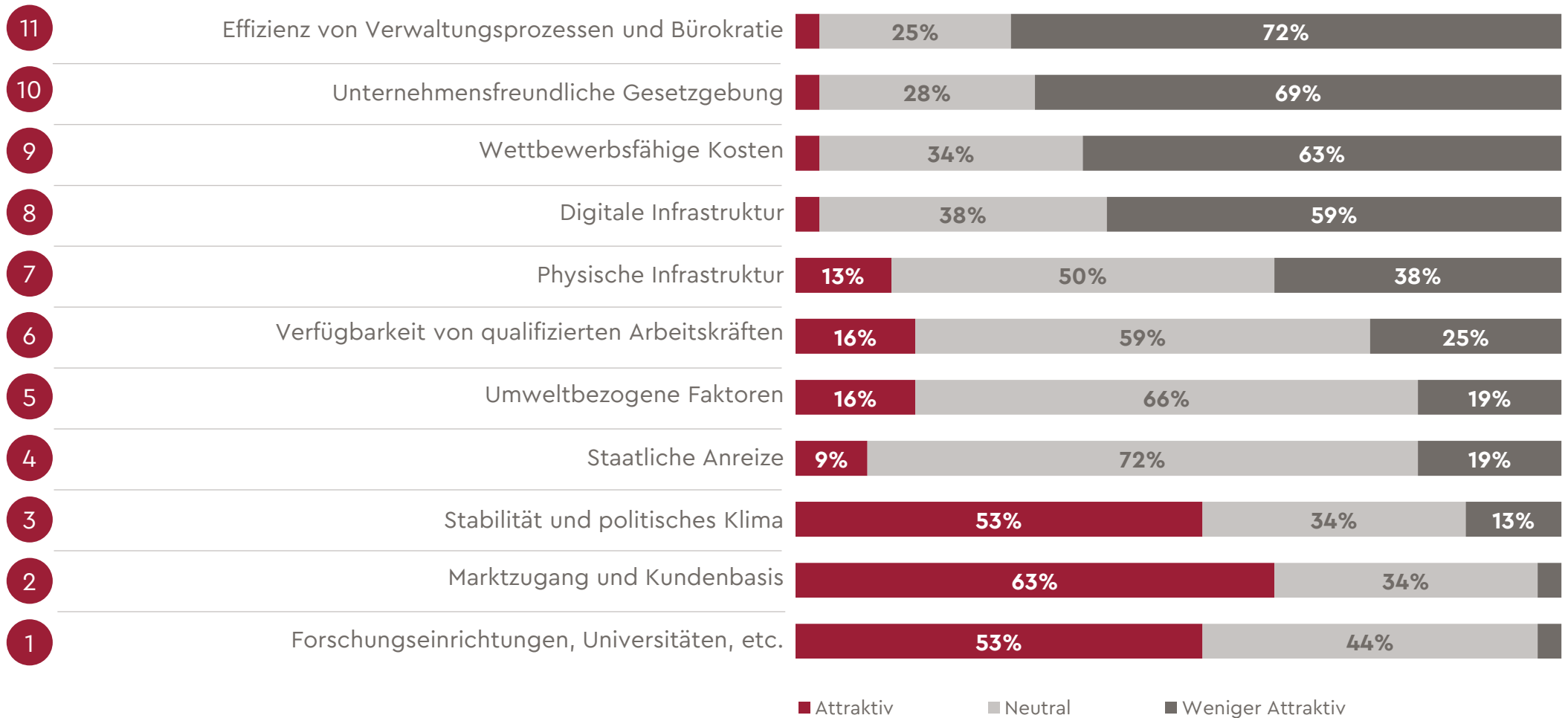
Neben dem politischen Klima sind die Verfügbarkeit von Fachkräften und die digitale Infrastruktur die wichtigsten Standortfaktoren

Wie wichtig sind die folgenden Standortfaktoren für Investitionsentscheidungen Ihres Unternehmens?



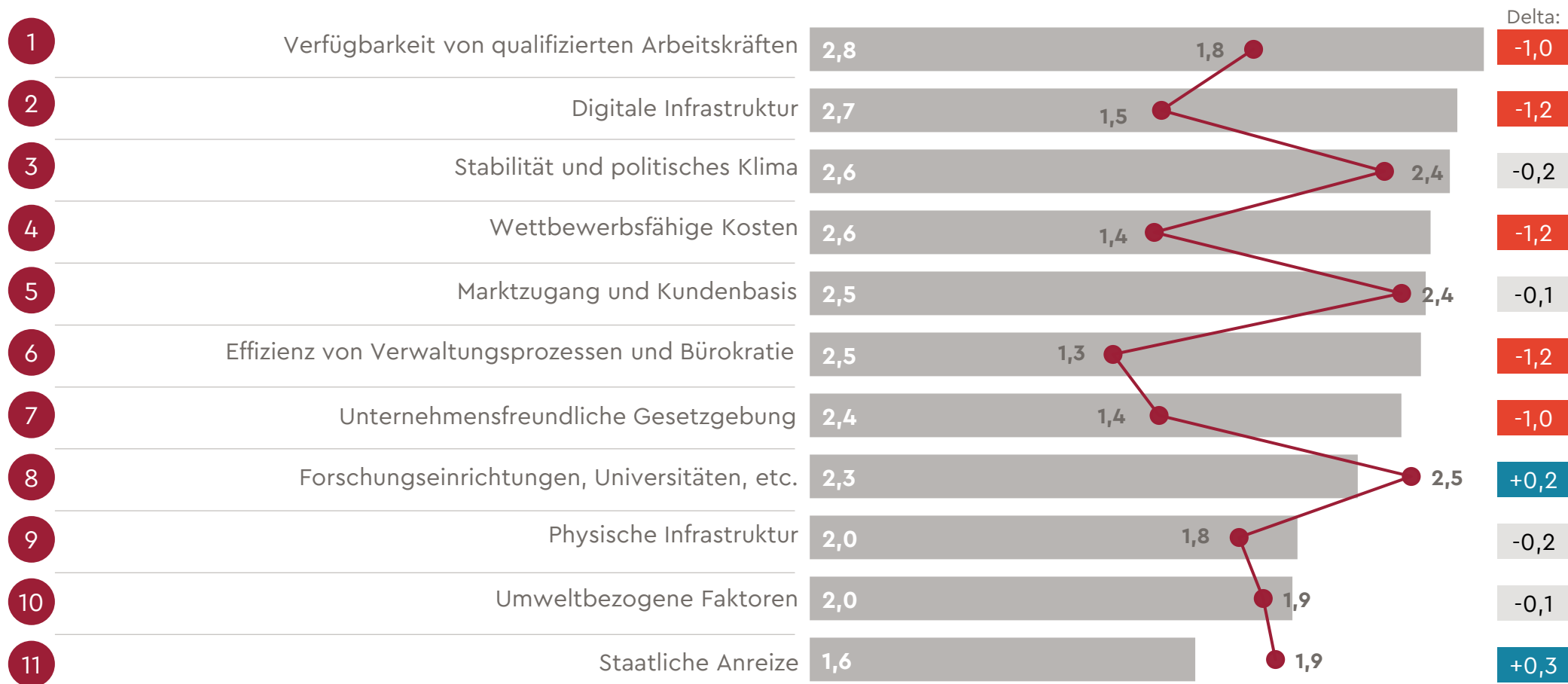
Der Standort Deutschland wird nur hinsichtlich weniger Facetten von den Teilnehmenden als attraktiv bewertet

Wie sind die folgenden Standortfaktoren aus Ihrer Sicht aktuell in Deutschland ausgeprägt?



Um die Attraktivität zu steigern, braucht es u.a. wettbewerbsfähige Kosten, eine effiziente Verwaltung sowie bessere digitale Infrastruktur

Wie wichtig sind die folgenden Standortfaktoren für Investitionsentscheidungen Ihres Unternehmens und wie sind diese aus Ihrer Sicht aktuell in Deutschland ausgeprägt?

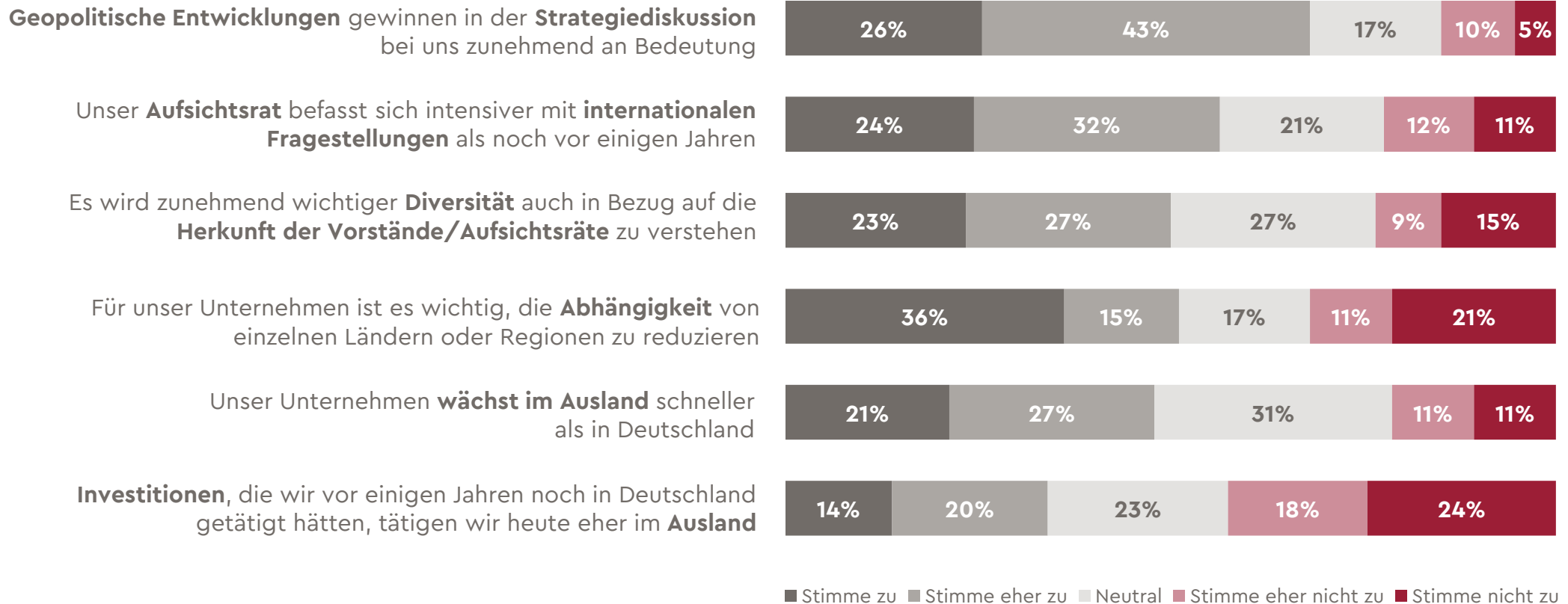


Skala: 1 = Weniger Wichtig | 2 = Wichtig | 3 = Sehr Wichtig

■ Bedeutung für Investitionsentscheidungen ● Ausprägung des Faktors in Deutschland

In der Mehrzahl der Unternehmen gewinnen geopolitische und internationale Fragestellungen in der Board-Arbeit an Bedeutung

Aus der Wirtschaftspresse kann man den Eindruck gewinnen, dass deutsche Unternehmen Ihren Blick zunehmend ins Ausland richten. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?



Gerade in bereits stark internationalisierten Unternehmen steigt die Bedeutung geopolitischer und internationaler Themen weiter an

Aus der Wirtschaftspresse kann man den Eindruck gewinnen, dass deutsche Unternehmen Ihren Blick zunehmend ins Ausland richten. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

Geopolitische Entwicklungen gewinnen in der **Strategiediskussion** bei uns zunehmend an Bedeutung

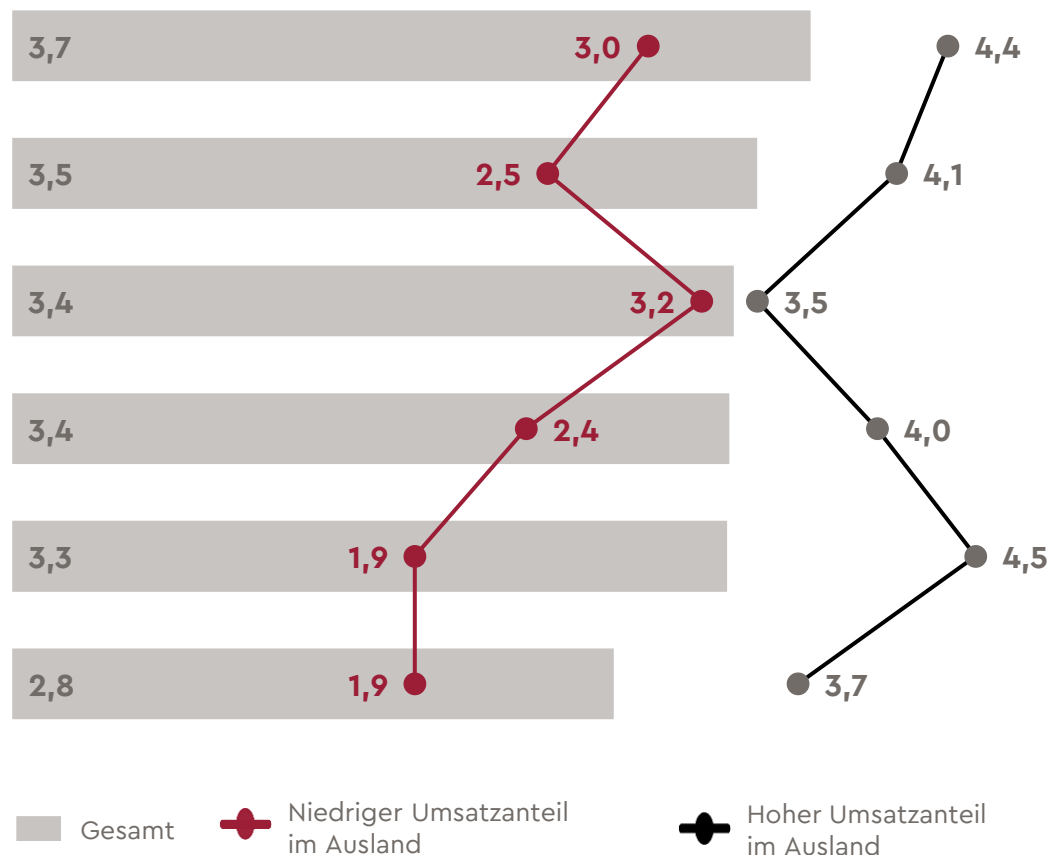
Unser **Aufsichtsrat** befasst sich intensiver mit **internationalen Fragestellungen** als noch vor einigen Jahren

Es wird zunehmend wichtiger **Diversität** auch in Bezug auf die **Herkunft der Vorstände/Aufsichtsräte** zu verstehen

Für unser Unternehmen ist es wichtig, die **Abhängigkeit** von einzelnen Ländern oder Regionen zu reduzieren

Unser Unternehmen **wächst im Ausland** schneller als in Deutschland

Investitionen, die wir vor einigen Jahren noch in Deutschland getätigt hätten, tätigen wir heute eher im **Ausland**



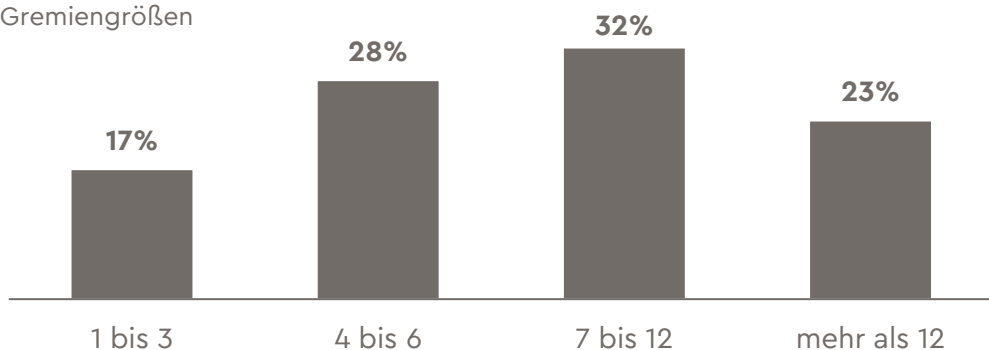
Skala: 1 = Stimme nicht zu | 2 = Stimme eher nicht zu | 3 = Neutral | 4 = Stimme eher zu | 5 = Stimme zu

Der Anteil der im Ausland geborenen Mitglieder ist sowohl in Vorständen als auch in Aufsichtsräten derzeit noch gering

Wie bewerten Sie die jeweiligen Organe Ihres Unternehmens in Bezug auf die folgenden Merkmale?

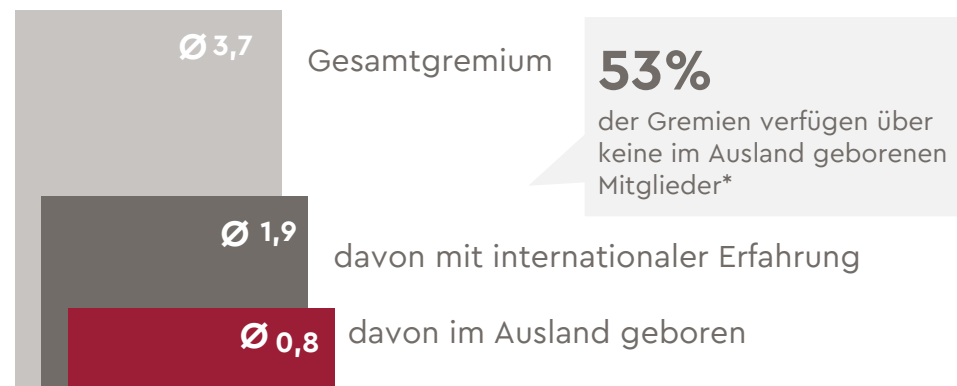
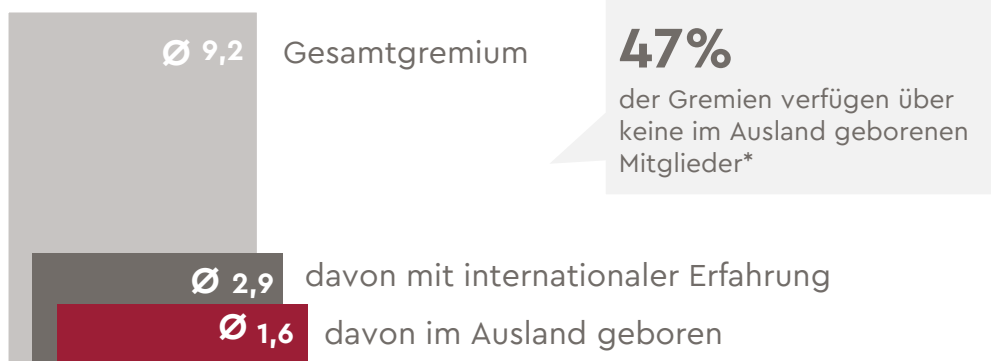
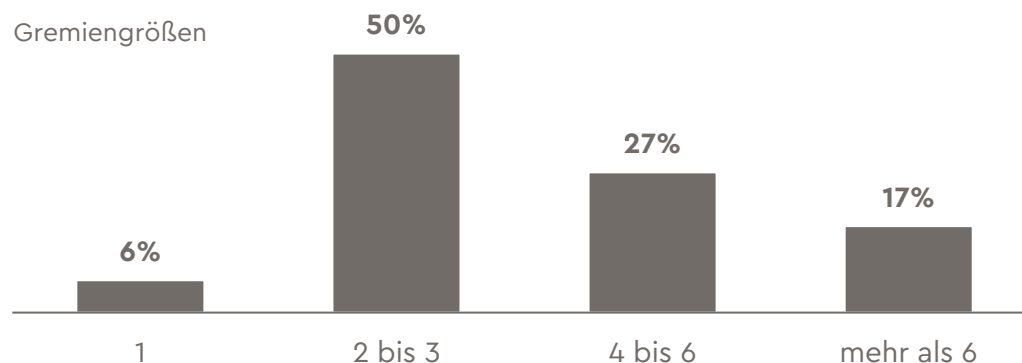
Aufsichtsrat

Gremiengrößen



Vorstand

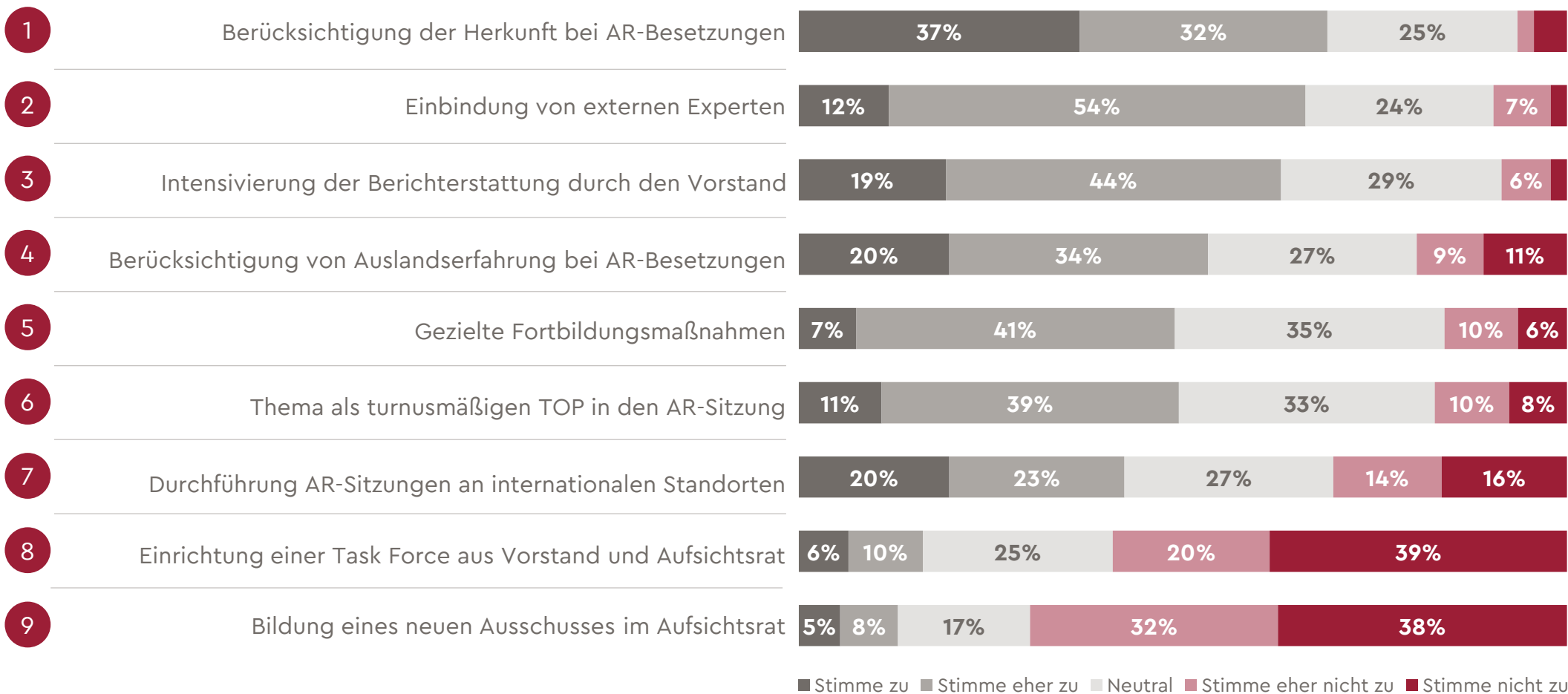
Gremiengrößen



Anmerkung: *In bereits stark internationalisierten Unternehmen (gemessen am Auslandsumsatz) beträgt diese Ziffer 33% für Aufsichtsräte und 47% für Vorstände.

Besetzungsfragen spielen eine zentrale Rolle, um Aufsichtsräte stärker auf geopolitische und internationale Fragestellungen auszurichten

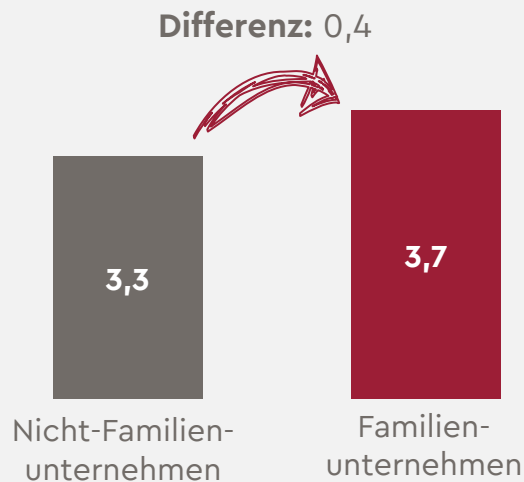
Welche Maßnahmen halten Sie für geeignet, um den Aufsichtsrat stärker auf internationale Fragestellungen und geopolitische Risiken auszurichten?



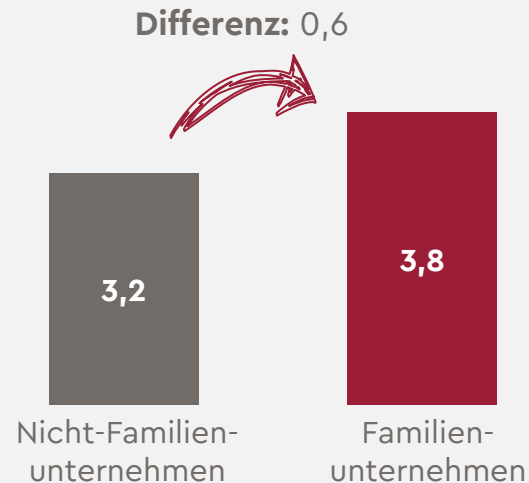
Gerade die teilnehmenden Familienunternehmen schreiben der weiteren Internationalisierung ihrer Boards eine hohe Bedeutung zu

Aus der Wirtschaftspresse kann man den Eindruck gewinnen, dass deutsche Unternehmen Ihren Blick zunehmend ins Ausland richten. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

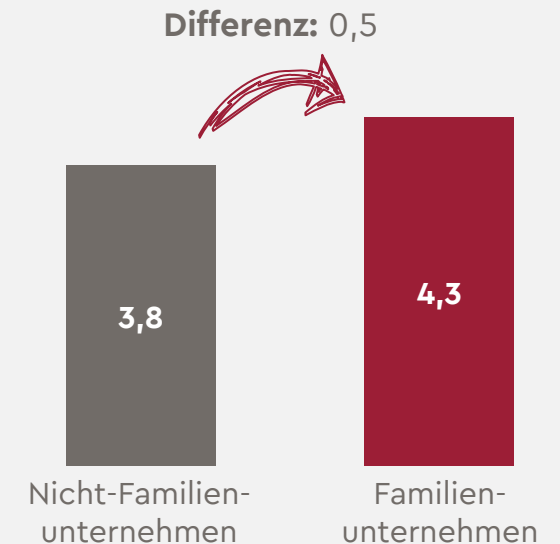
Stärkere Berücksichtigung von **Diversität** auch in Bezug auf die Herkunft der **Vorstände/Aufsichtsräte**



Stärkere Berücksichtigung von **Kandidat:innen mit internationaler Herkunft** bei der Besetzung des Aufsichtsrats



Stärkere Berücksichtigung von **Auslandserfahrung** bei der Besetzung des Aufsichtsrats



Skala: 1 = Stimme nicht zu | 2 = Stimme eher nicht zu | 3 = Neutral | 4 = Stimme eher zu | 5 = Stimme zu

A.2

Anforderungen an die Board-Arbeit

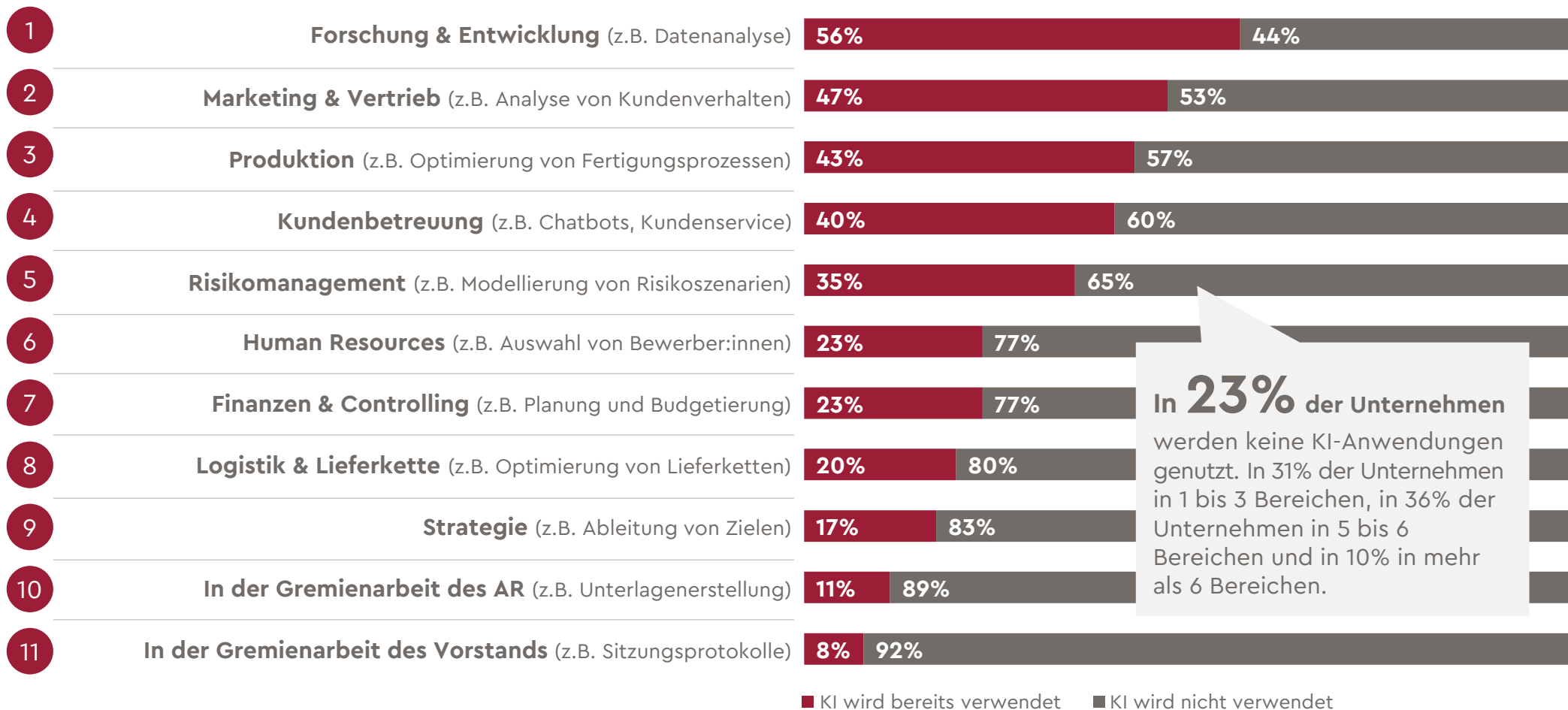
Megatrend Künstliche Intelligenz:
Bits und Bots in der Board-Arbeit

Zusammenfassung

- Fast drei Viertel der Teilnehmenden sind der Meinung, dass KI für ihr Unternehmen große Chancen bietet, um die eigene Wettbewerbsposition langfristig zu verbessern. Fast die Hälfte befürchtet einen disruptiven Einfluss von KI auf das eigene Geschäftsmodell.
- Rund 80% Unternehmen geben an, dass sie das Themenfeld **KI in ihrem Vorstand bereits verankert** haben. Von diesen Unternehmen haben die meisten das Thema einem Vorstandsressort zugeordnet. Bei fast der Hälfte der Unternehmen liegt KI im Verantwortungsbereich des CIO/CTO, in 40% der Fälle beim CEO.
- Die **Aufsichtsräte sind in Bezug auf KI noch wenig involviert**. Beispielsweise befasst sich der Aufsichtsrat nur in einem Viertel der Unternehmen regelmäßig mit KI-Themen. Über 80% der Teilnehmenden sind zudem der Meinung, dass der Aufsichtsrat des eigenen Unternehmens nicht über ausreichend Kompetenz im Bereich KI verfügt.

KI wird häufig in kundennahen Prozessen, F&E und Produktion verwendet, seltener in HR und kaum in der Gremienarbeit

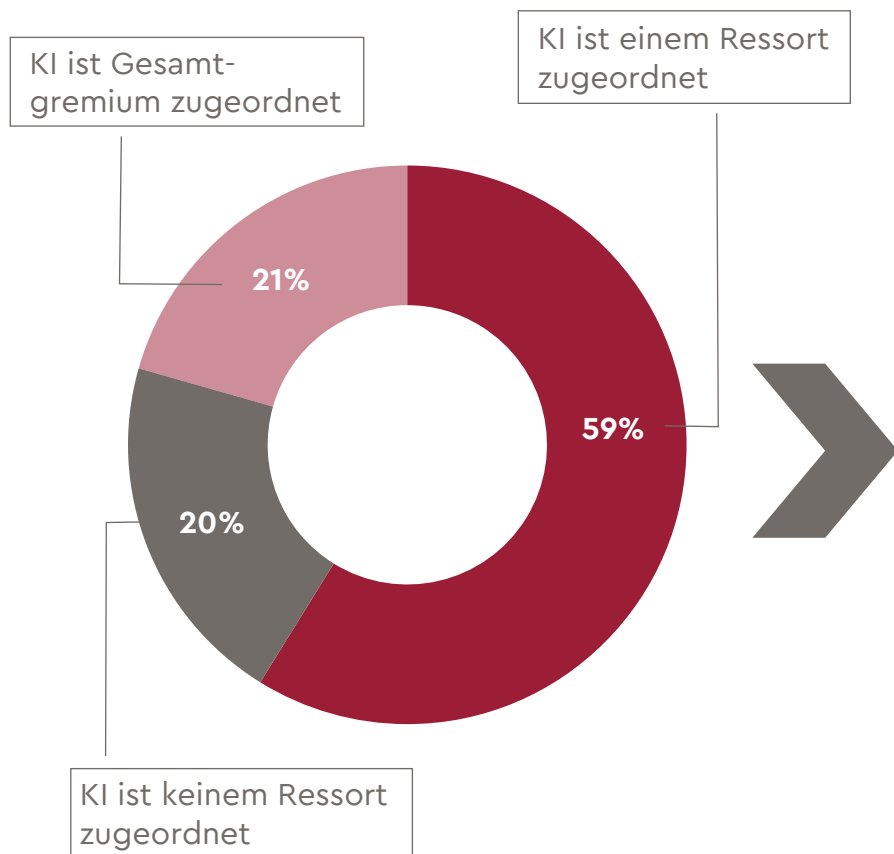
In welchen Bereichen nutzt Ihr Unternehmen schon heute KI-Anwendungen?



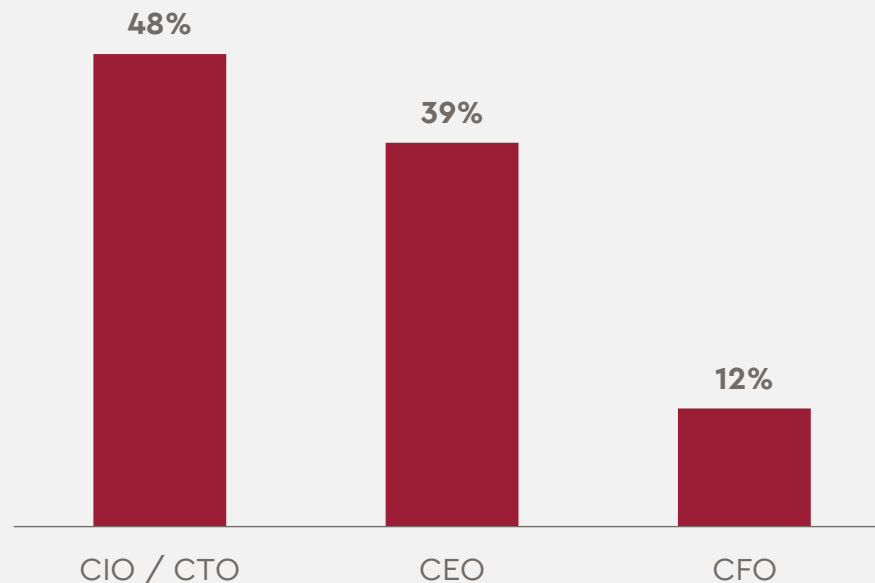
In **23%** der Unternehmen werden keine KI-Anwendungen genutzt. In 31% der Unternehmen in 1 bis 3 Bereichen, in 36% der Unternehmen in 5 bis 6 Bereichen und in 10% in mehr als 6 Bereichen.

Die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen hat das Themenfeld KI einem Vorstandsressort zugeordnet

Wie wurde das Themenfeld KI im Vorstand Ihres Unternehmens verankert?

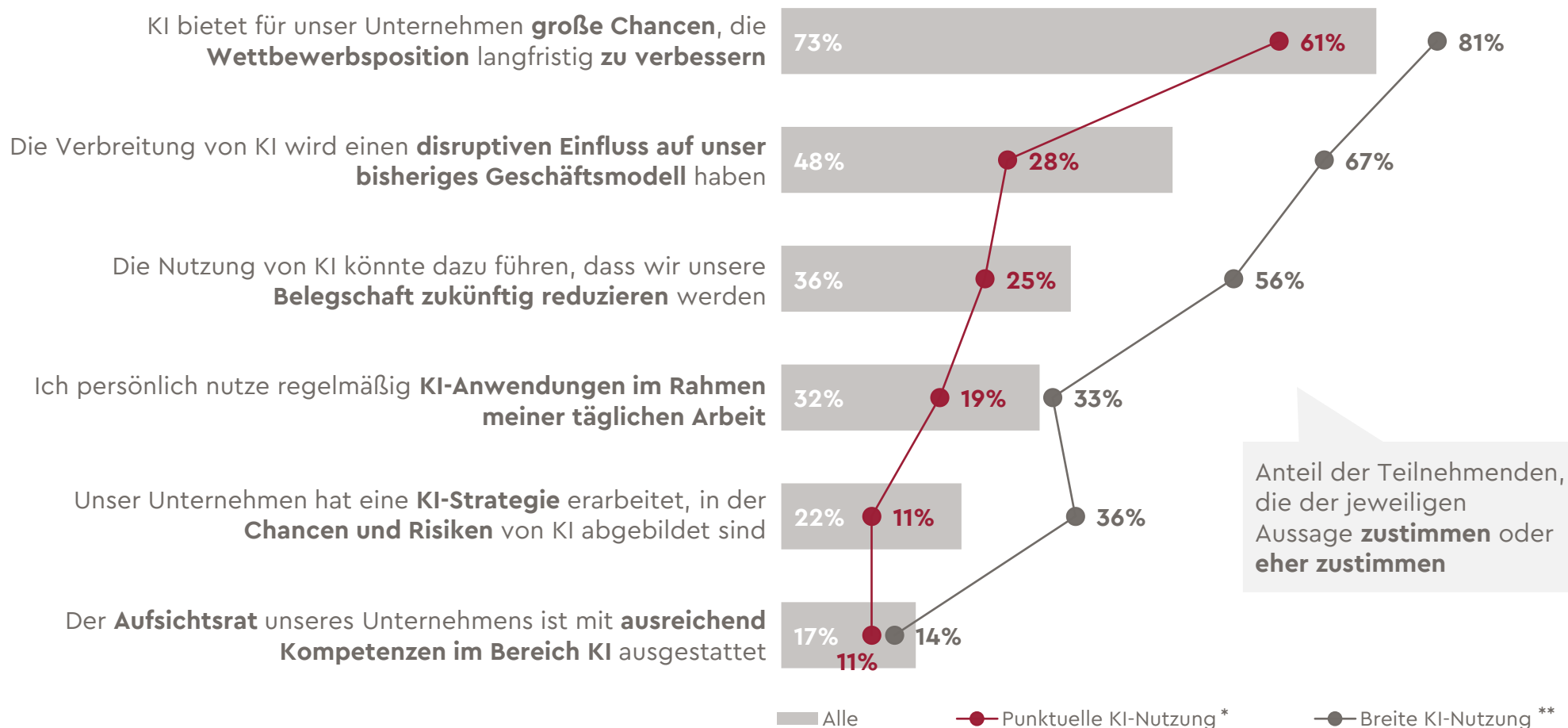


Im Verantwortungsbereich welches Vorstandsressorts Ihres Unternehmens ist das Themenfeld KI verankert?



Gerade Unternehmen, die KI stark nutzen, sehen darin große Potenziale und Risiken aber oft noch wenig Kompetenz im Aufsichtsrat

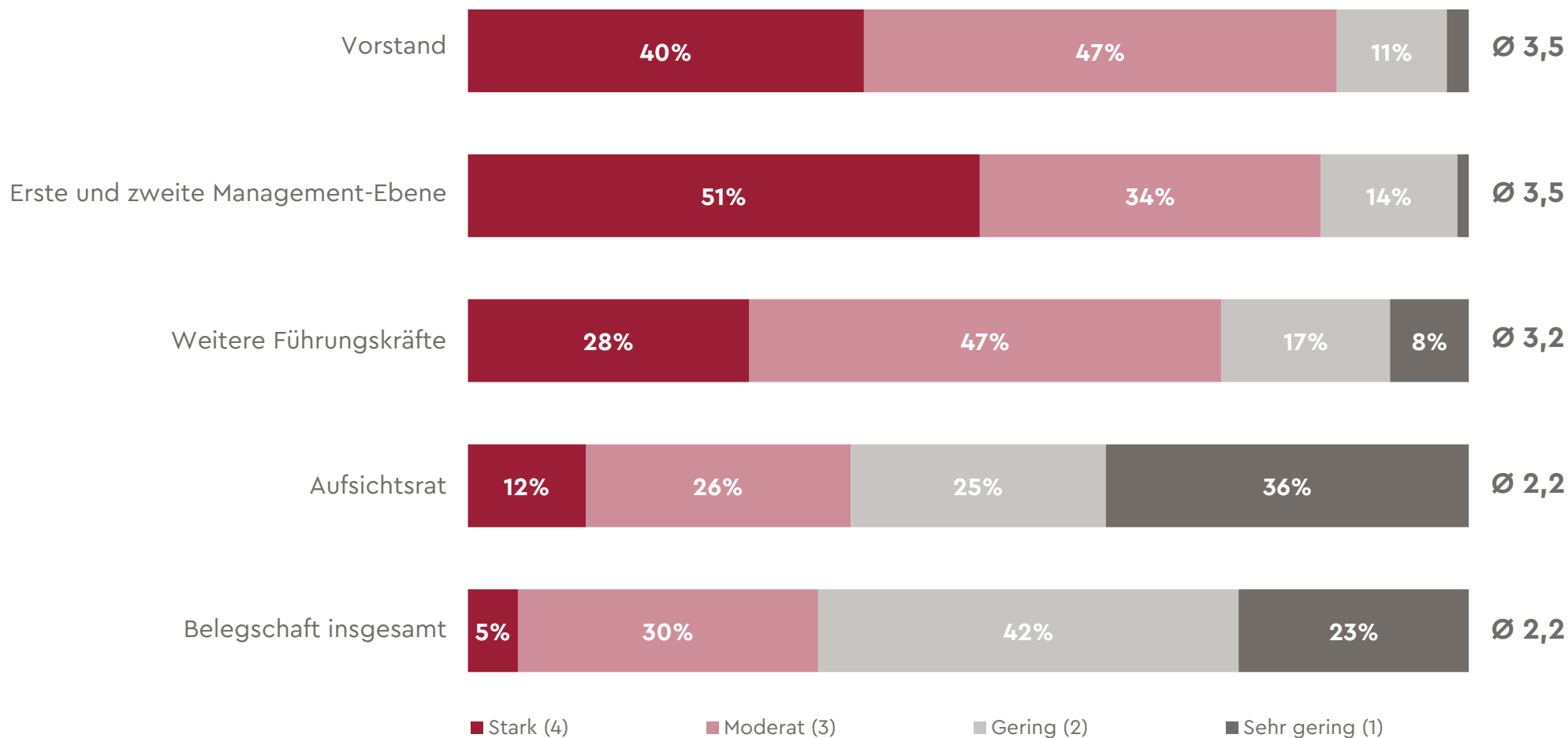
Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zum Einfluss von KI auf Ihr Unternehmen.



Anmerkungen: * KI-Nutzung in weniger als 3 Unternehmensbereichen. ** KI-Nutzung in mehr als 4 Unternehmensbereichen.

KI wird in den Unternehmen meist durch den Vorstand und das Top Management getrieben, vergleichsweise selten durch den Aufsichtsrat

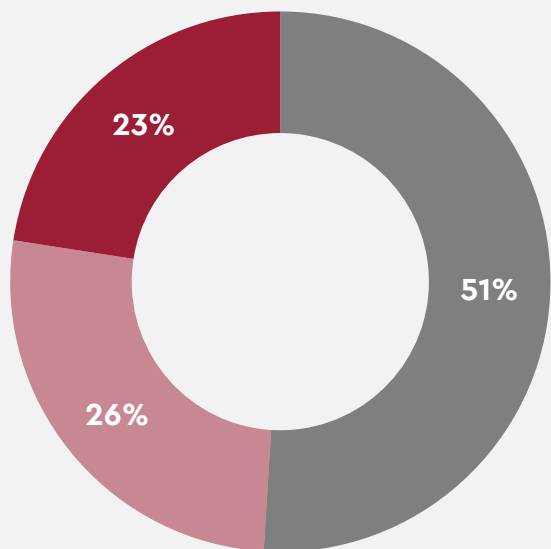
Wie stark sind in Ihrem Unternehmen folgende Akteure in Themen rund um KI involviert?



In rund der Hälfte der Unternehmen befasst sich das Plenum des Aufsichtsrats regelmäßig mit KI oder wird dies künftig tun

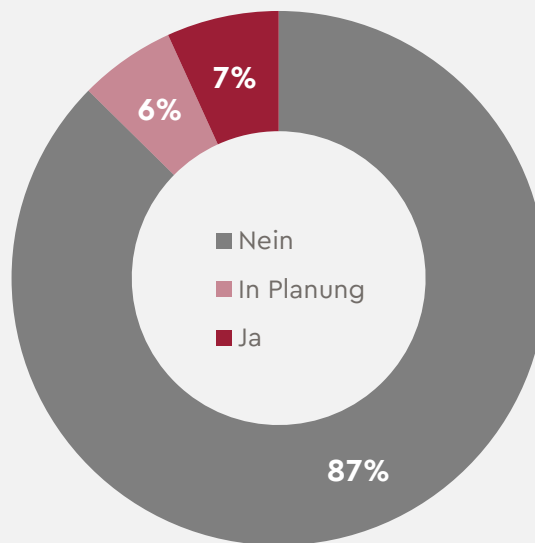
Wie bewerten Sie den Aufsichtsrat Ihres Unternehmens in Bezug auf die folgenden Fragen?

Befasst sich das Aufsichtsrats-Plenum regelmäßig mit dem Thema KI?



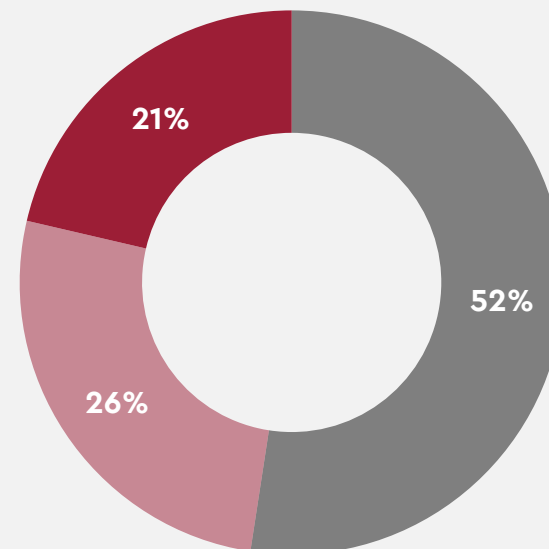
28% der Unternehmen mit breiter KI-Nutzung beantworten diese Frage mit „Ja“

Haben Sie im Aufsichtsrat einen Ausschuss eingerichtet, der sich regelmäßig mit KI beschäftigt?



14% der Unternehmen mit breiter KI-Nutzung beantworten diese Frage mit „Ja“

Hat der Aufsichtsrat über die KI-Strategie Ihres Unternehmens beraten bzw. diese kontrolliert?

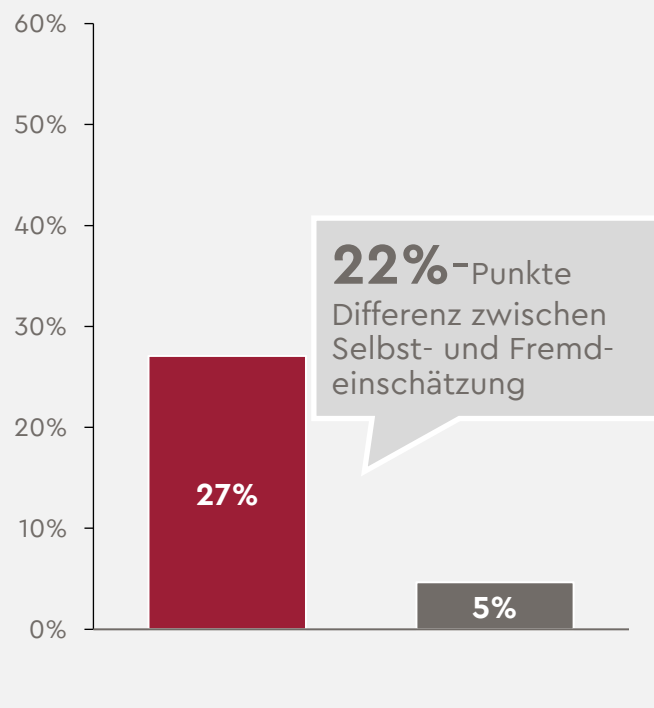


33% der Unternehmen mit breiter KI-Nutzung beantworten diese Frage mit „Ja“

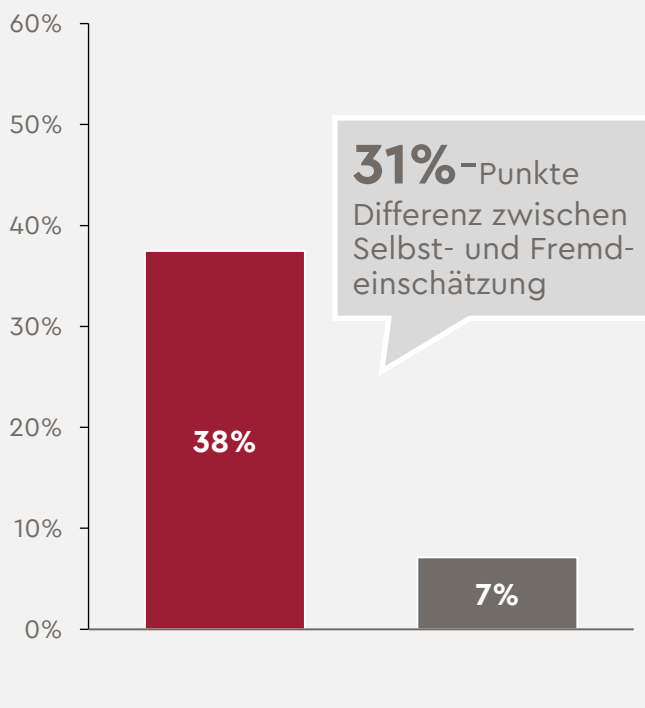
Bezüglich der Frage, welche Rolle der Aufsichtsrat beim Thema KI spielt, unterscheiden sich die Ansichten der Organe deutlich

Wie bewerten Sie den Aufsichtsrat Ihres Unternehmens in Bezug auf die folgenden Fragen?

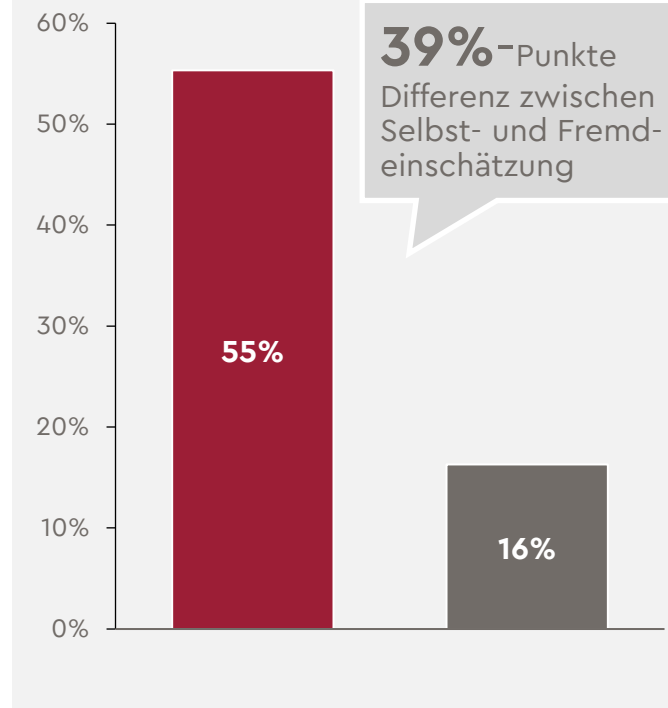
Der Aufsichtsrat unseres Unternehmens ist insgesamt mit ausreichend **Kompetenzen im Bereich KI** ausgestattet



Unser Aufsichtsrats-Plenum **befasst sich regelmäßig** mit dem Thema KI



Unser Aufsichtsrat ist **moderat bis stark** in Themen rund um KI **involviert**



■ Einschätzung der Aufsichtsräte (Zustimmung in %)

■ Einschätzung der Vorstände (Zustimmung in %)

B

Time to take a stand?

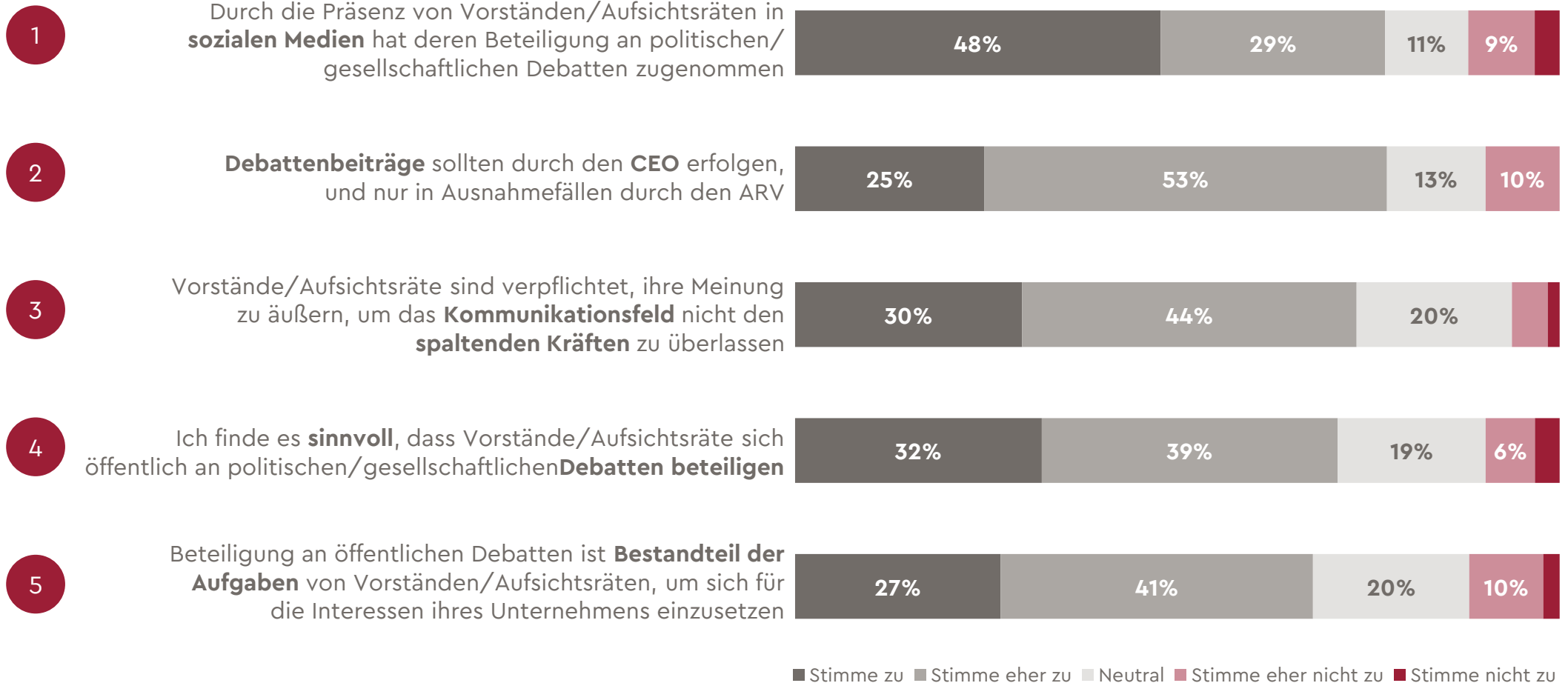
Brauchen wir mehr Engagement von
Vorständen und Aufsichtsräten in
gesellschaftlichen und politischen Debatten?

Zusammenfassung

- Auch in Anbetracht der zunehmenden gesellschaftlichen Polarisierung halten es gut 70% der Teilnehmenden für **sinnvoll**, dass sich **Vorstände und Aufsichtsräte** öffentlich an **gesellschaftlichen und politischen Debatten beteiligen**.
- Die Studie zeigt, dass sich viele Vorstände und Aufsichtsräte vornehmen, sich auch selbst aktiver in öffentliche Debatten einzubringen. Während beispielsweise nur ca. 20% der teilnehmenden Vorstände angibt, sich bereits öffentlich in politische/gesellschaftliche Debatten eingebracht zu haben, geben fast die Hälfte der Vorstände an, dies in Zukunft stärker zu tun.
- Die Mehrheit der Teilnehmenden erkennen, dass **öffentliche Meinungsäußerungen mit Risiken** verbunden sind. Beispielsweise sehen fast 90% der Befragten die Gefahr, dass unüberlegte oder aus dem Kontext gezogene Äußerungen dem eigenen Unternehmen schaden können. Auch das Risiko, dass Personen und Unternehmen in politische Kontroversen hineingezogen werden könnten und dass es zu Spannungen im Unternehmen kommen könnte, erkennt eine Mehrheit der Teilnehmenden.
- Die Mehrheit der Befragten ist der Auffassung, dass es **klare Regeln** in den Unternehmen geben sollte, ob bzw. in welcher Form Vorstände und Aufsichtsräte sich an öffentlichen Debatten beteiligen können. Diese Meinung ist insbesondere unter den teilnehmenden Aufsichtsräten ausgeprägt.

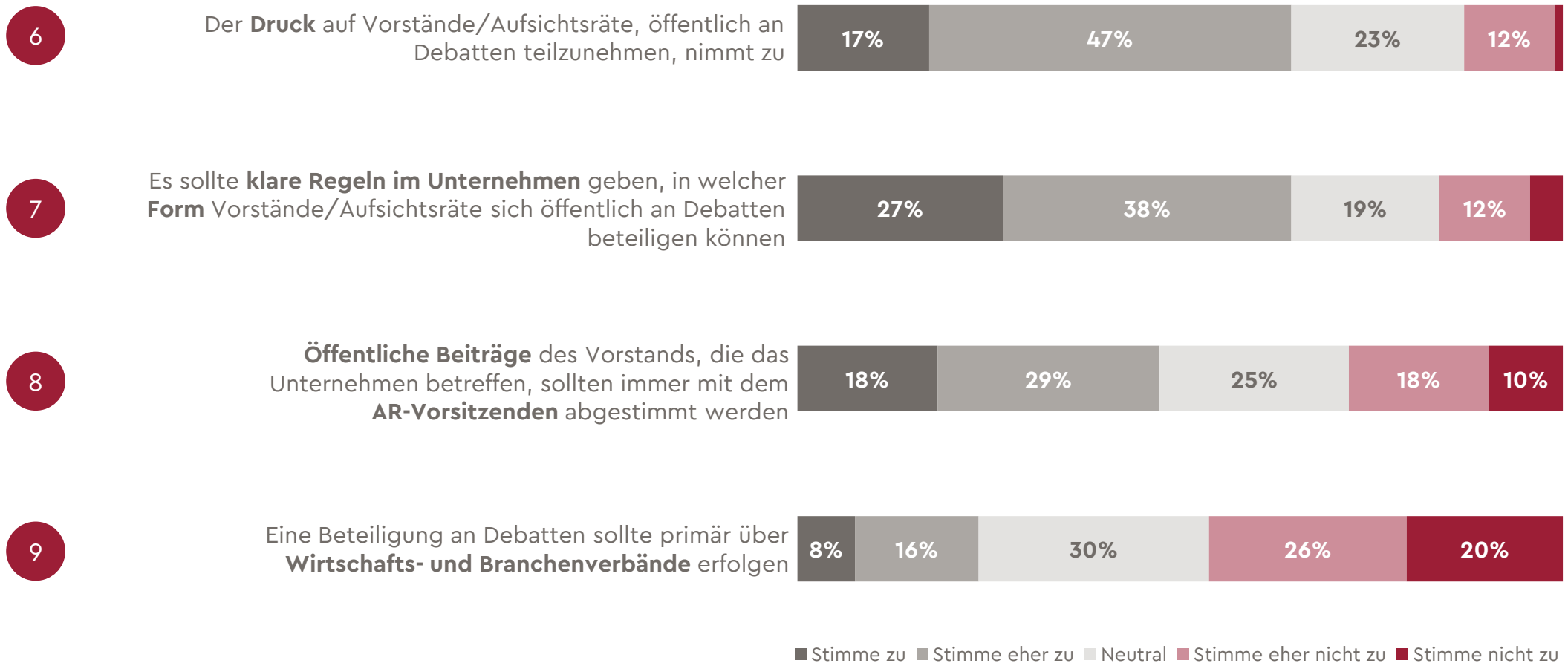
Viele Teilnehmende erachten es als sinnvoll, dass Vorstände und Aufsichtsräte – insbes. CEO und ARV – sich an Debatten beteiligen

Brauchen wir mehr Engagement von Vorständen und Aufsichtsräten in gesellschaftlichen und politischen Debatten? Wie bewerten Sie in diesem Zusammenhang die folgenden Aussagen?



Gleichzeitig ist eine Mehrheit der Teilnehmenden der Meinung, dass es für Debattenbeiträge auch Regeln und Prozesse braucht

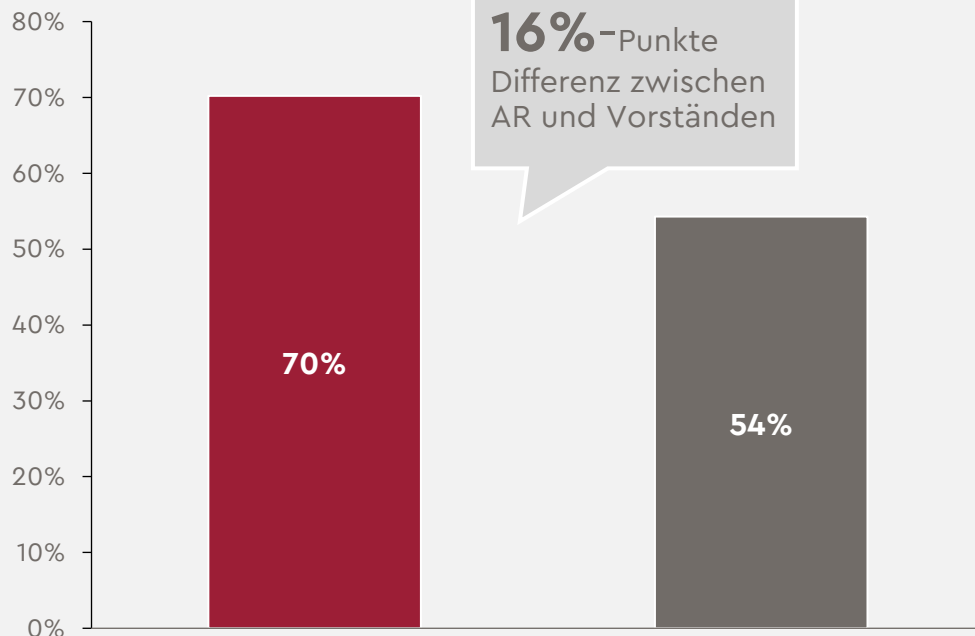
Brauchen wir mehr Engagement von Vorständen und Aufsichtsräten in gesellschaftlichen und politischen Debatten? Wie bewerten Sie in diesem Zusammenhang die folgenden Aussagen?



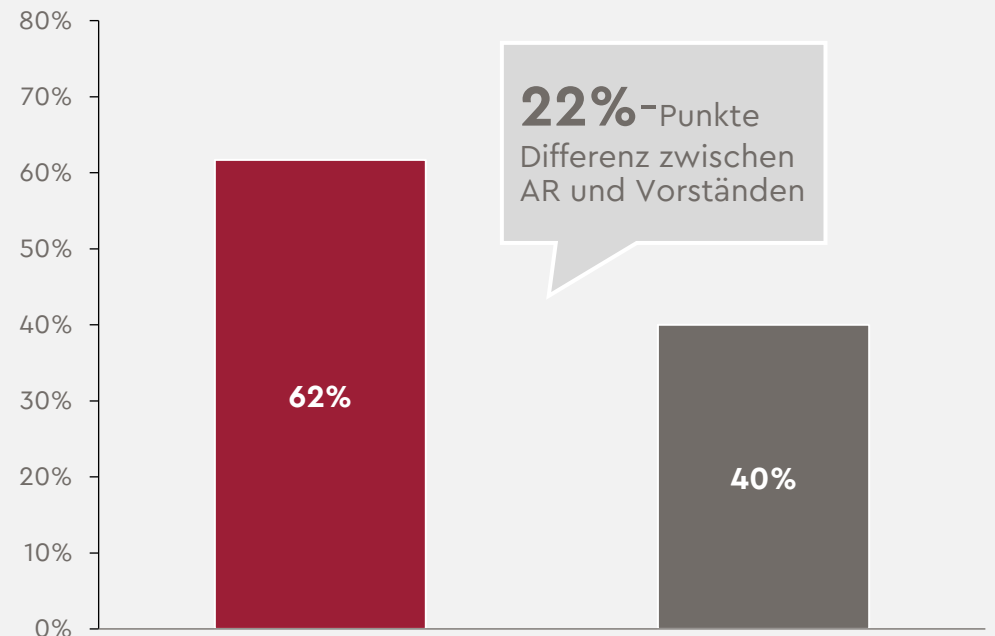
Gerade bei Aufsichtsräten ist der Wunsch nach Regeln und nach einer zwingenden Abstimmung mit dem ARV ausgeprägt

Brauchen wir mehr Engagement von Vorständen und Aufsichtsräten in gesellschaftlichen und politischen Debatten? Wie bewerten Sie in diesem Zusammenhang die folgenden Aussagen?

In Unternehmen sollte es **klare Regeln** dafür geben, **ob/in welcher Form Vorstände/AR** sich öffentlich an gesellschaftlichen Debatten beteiligen können



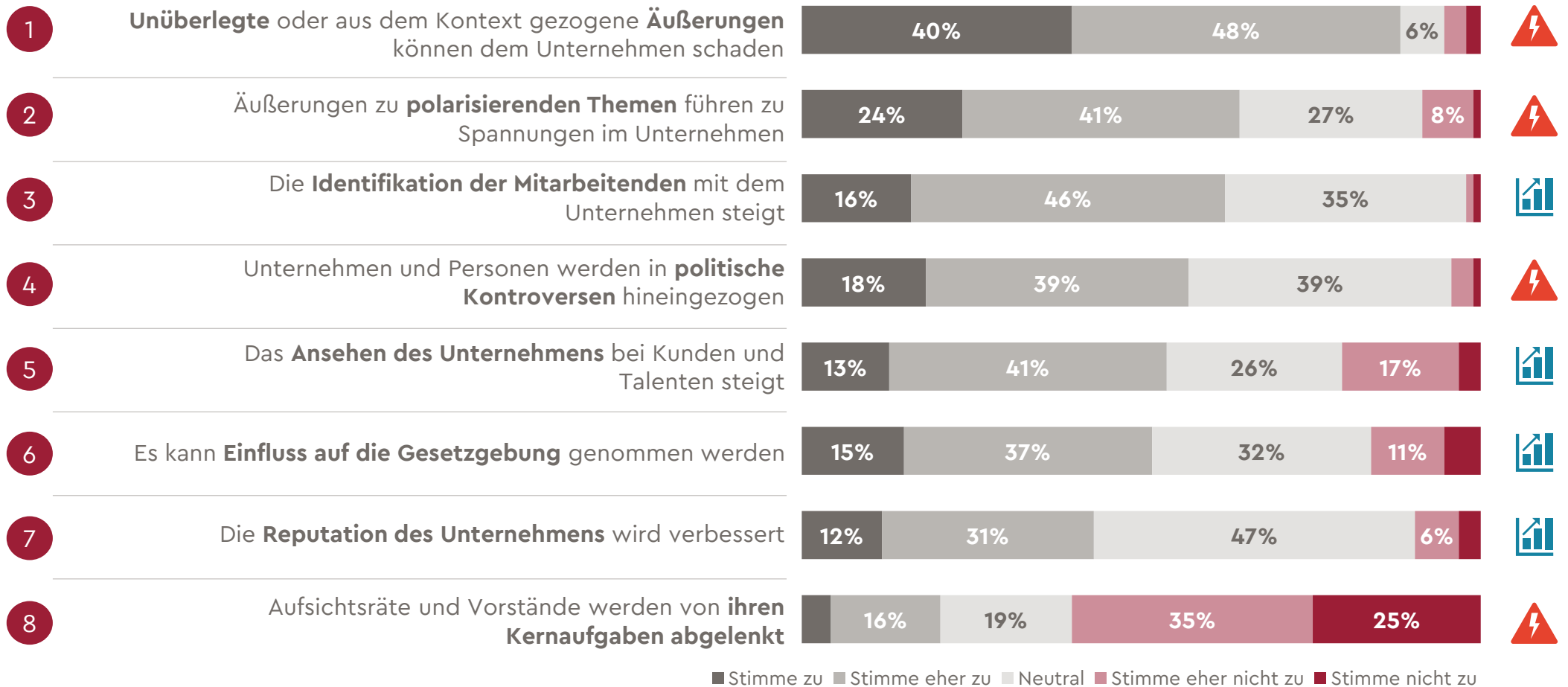
Öffentliche Debattenbeiträge des Vorstands, die das eigene Unternehmen betreffen, sollten immer mit dem **AR-Vorsitzenden abgestimmt** werden



■ Einschätzung der Aufsichtsräte (Zustimmung in %) ■ Einschätzung der Vorstände (Zustimmung in %)


Gerade die Risiken, die durch die Beteiligung an politischen Debatten entstehen, werden von den Teilnehmenden deutlich wahrgenommen

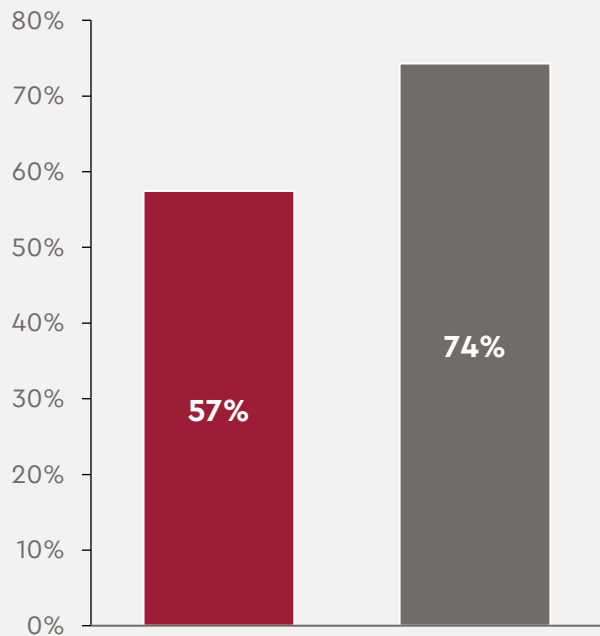
Welche zentralen Chancen und Risiken sind mit einer stärkeren Teilnahme von Vorständen und Aufsichtsräten an politischen und öffentlichen Debatten verbunden?



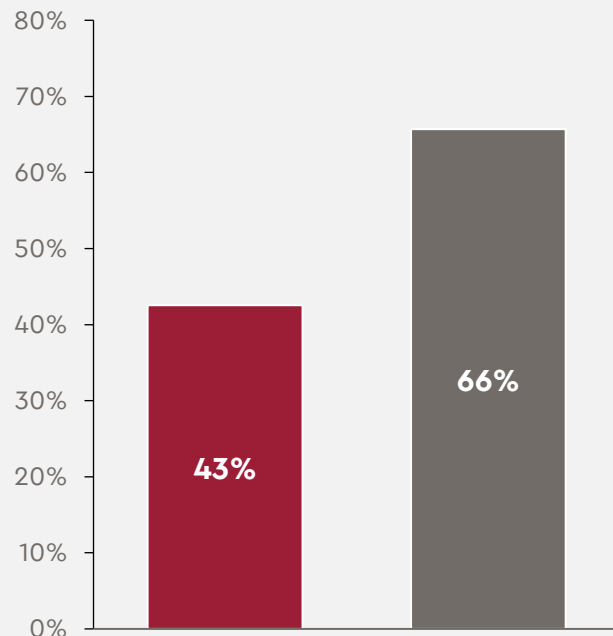
Die Wahrnehmung der Risiken scheint bei den Vorständen stärker ausgeprägt zu sein als bei den Aufsichtsräten


Welche zentralen Chancen und Risiken sind mit einer stärkeren Teilnahme von Vorständen und Aufsichtsräten an politischen und öffentlichen Debatten verbunden?

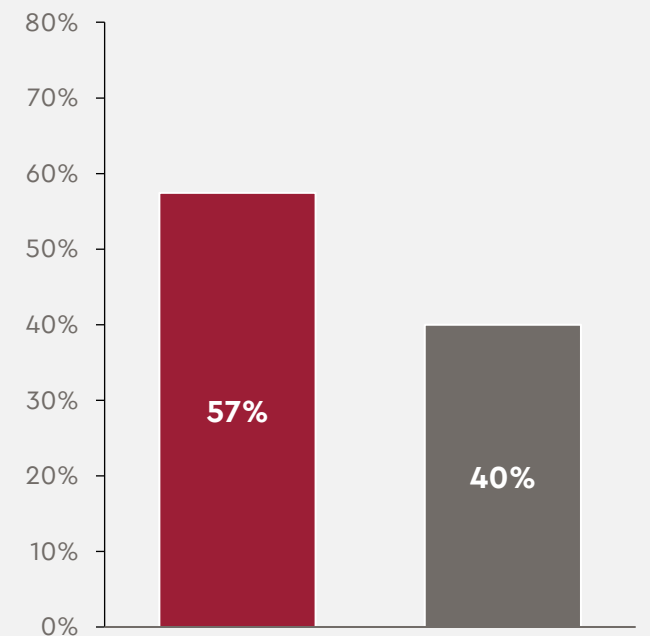
 Äußerungen zu polarisierenden Themen führen zu Spannungen im Unternehmen



 Unternehmen und Personen werden in politische Kontroversen hineingezogen



 Es kann Einfluss auf die Gesetzgebung genommen werden



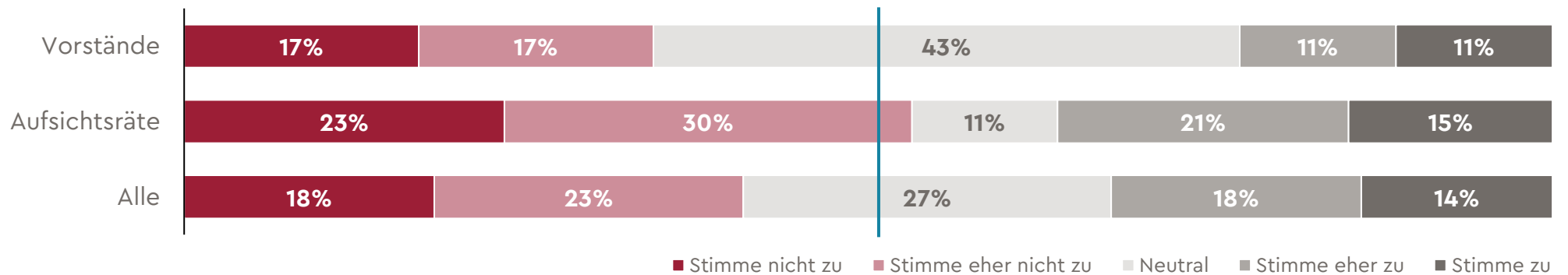
 Einschätzung der Aufsichtsräte (Zustimmung in %)

 Einschätzung der Vorstände (Zustimmung in %)

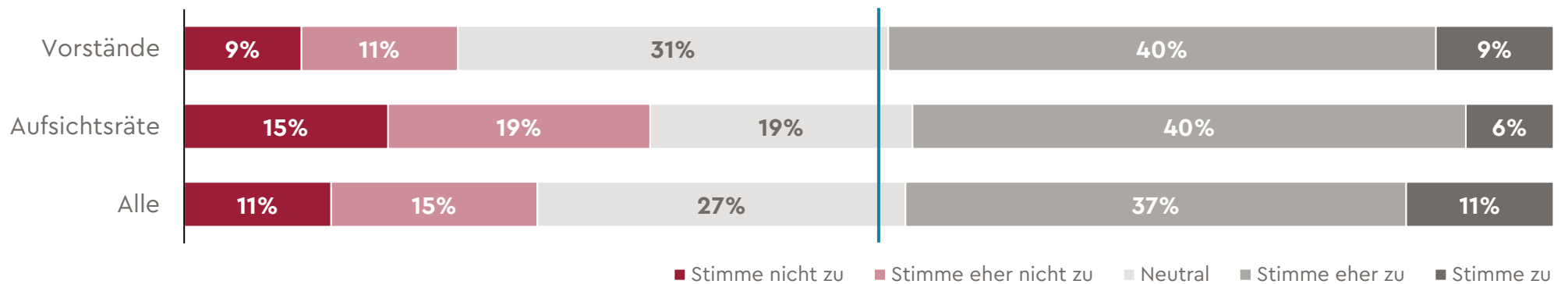
Knapp die Hälfte der Vorstände und Aufsichtsräte möchte sich in Zukunft intensiver an öffentlichen Debatten beteiligen

Wie bewerten Sie Ihr persönliches Verhalten?

„Ich **habe mich bereits** in meiner Rolle als Vorstand/AR intensiv in pol./gesellschaftliche Debatten eingebracht.“



„In meiner Rolle als Vorstand/AR **werde ich mich in Zukunft** noch stärker in pol./gesellschaftliche Debatten einbringen.“



C

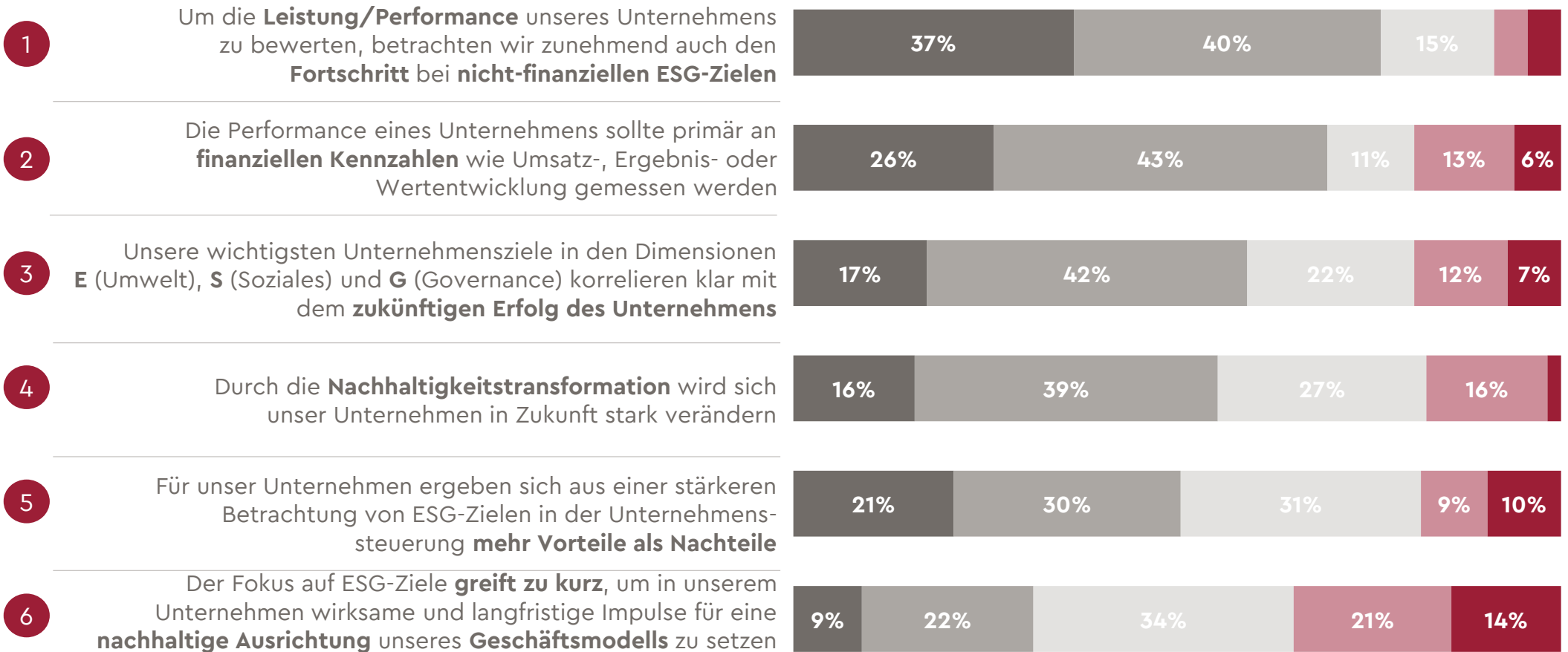
Nachhaltigkeit zwischen Hype, Überregulierung und echter Veränderung

Zusammenfassung

- Zunächst zeigt die Studie, dass **Nachhaltigkeits- und ESG-Ziele zunehmend in der Unternehmenssteuerung berücksichtigt** werden. Gut drei Viertel der Teilnehmenden gibt an, dass die Leistung des eigenen Unternehmens zunehmend auch anhand nicht-finanzieller ESG-Ziele bewerten. Gleichzeitig sind fast 70% der Meinung, dass die Performance eines Unternehmens primär anhand finanzieller Ziele wie Umsatz-, Ergebnis oder Wertentwicklung gemessen werden sollte.
- Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeits- und ESG-Aspekten in der Unternehmenssteuerung erfolgt momentan stark über das Schaffen von Transparenz und den Aufbau von Reporting-Strukturen. In vielen Unternehmen werden Nachhaltigkeits- und ESG-Kennzahlen mittlerweile standardmäßig bei wichtigen Entscheidungen berücksichtigt.
- In den meisten Unternehmen – gerade im börsennotierten Umfeld – werden Nachhaltigkeits- und ESG-Ziele in den Vergütungssystemen der Vorstände berücksichtigt.
- So gut wie alle Unternehmen haben die Themenfelder ESG und Nachhaltigkeit im Vorstand verankert. Bei gut einem Drittel der Teilnehmenden Unternehmen liegt die Verantwortung im Gesamtvorstand. Fast 60% haben die Verantwortung einem Vorstandsressort, in der Regel dem CEO, zugeordnet.
- Zwei Drittel der Unternehmen haben (bzw. planen dies) ein eigenständiges Team aufgebaut, das gesamthaft für ESG und Nachhaltigkeit verantwortlich ist. Die Größe dieser Teams variiert stark mit der Unternehmensgröße.
- Die Rolle der Aufsichtsräte ist in Bezug auf Nachhaltigkeit und ESG noch ausbaufähig. Nur eine Minderheit der Teilnehmenden gibt beispielsweise an, dass der Aufsichtsrat im eigenen Unternehmen stark in Themen rund um ESG und Nachhaltigkeit involviert ist.

ESG-Ziele werden zunehmend in der Unternehmenssteuerung berücksichtigt, sind aber oft noch keine Treiber für wirksame Veränderungen

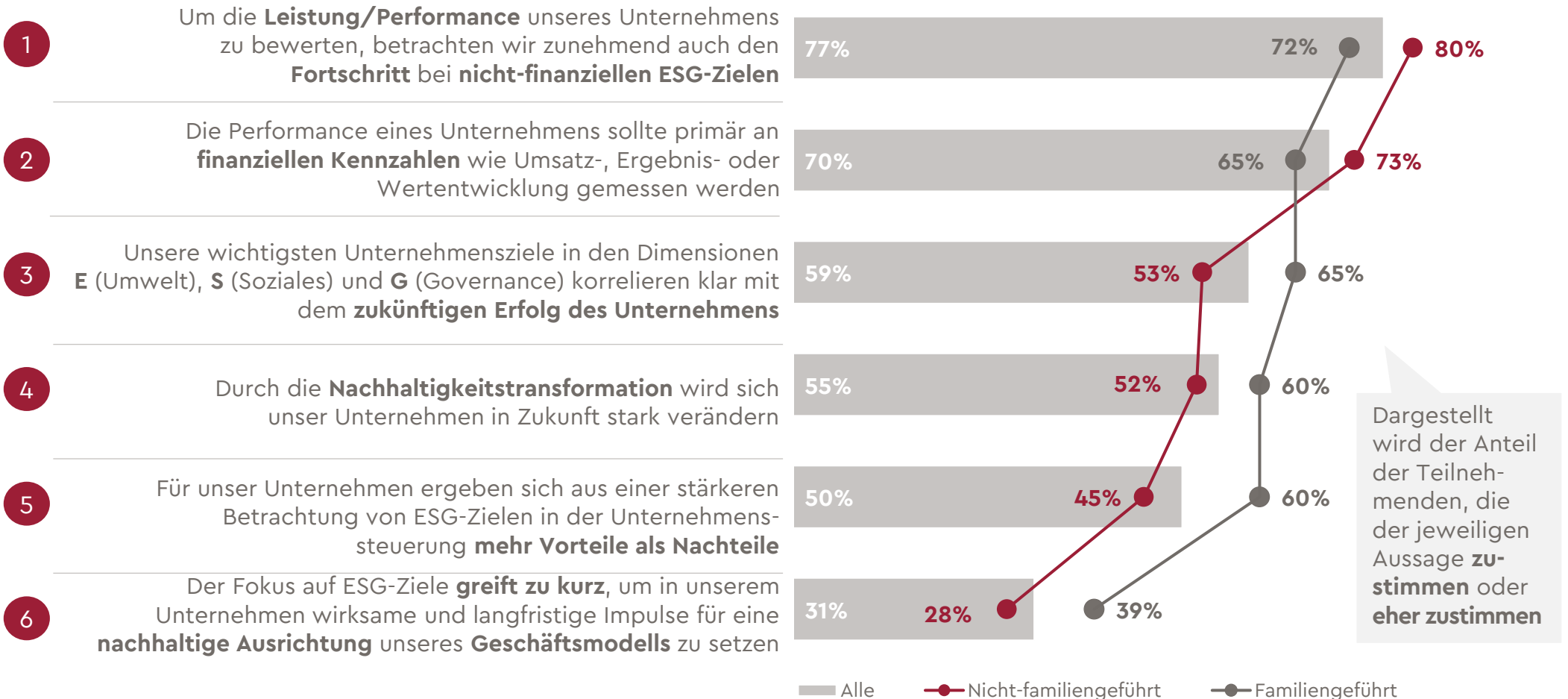
Die Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung nimmt immer mehr zu. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen.



■ Stimme zu ■ Stimme eher zu ■ Neutral ■ Stimme eher nicht zu ■ Stimme nicht zu

Bei Familienunternehmen sind ESG-Ziele noch etwas weniger verbreitet, werden dafür aber etwas positiver bewertet

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung nimmt immer mehr zu. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen.



Entgegen anderslautender Stimmen, scheint die Berücksichtigung von ESG-Zielen in der Unternehmensführung Innovationen eher zu fördern

Die stärkere Betrachtung von ESG-Zielen in der Unternehmensführung hat bei uns zu den folgenden maßgeblichen Innovationen beigetragen:



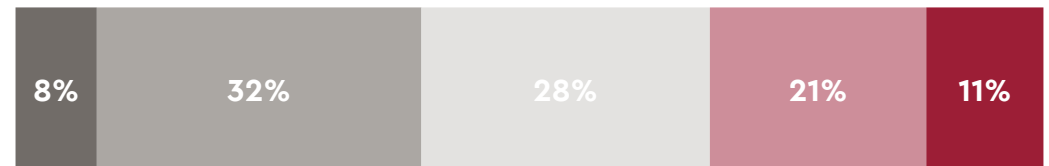
Produktinnovationen
(z.B. neue oder verbesserte Produkte und Dienstleistungen)



Prozessinnovationen
(z.B. Automatisierung oder Digitalisierung von Prozessen)



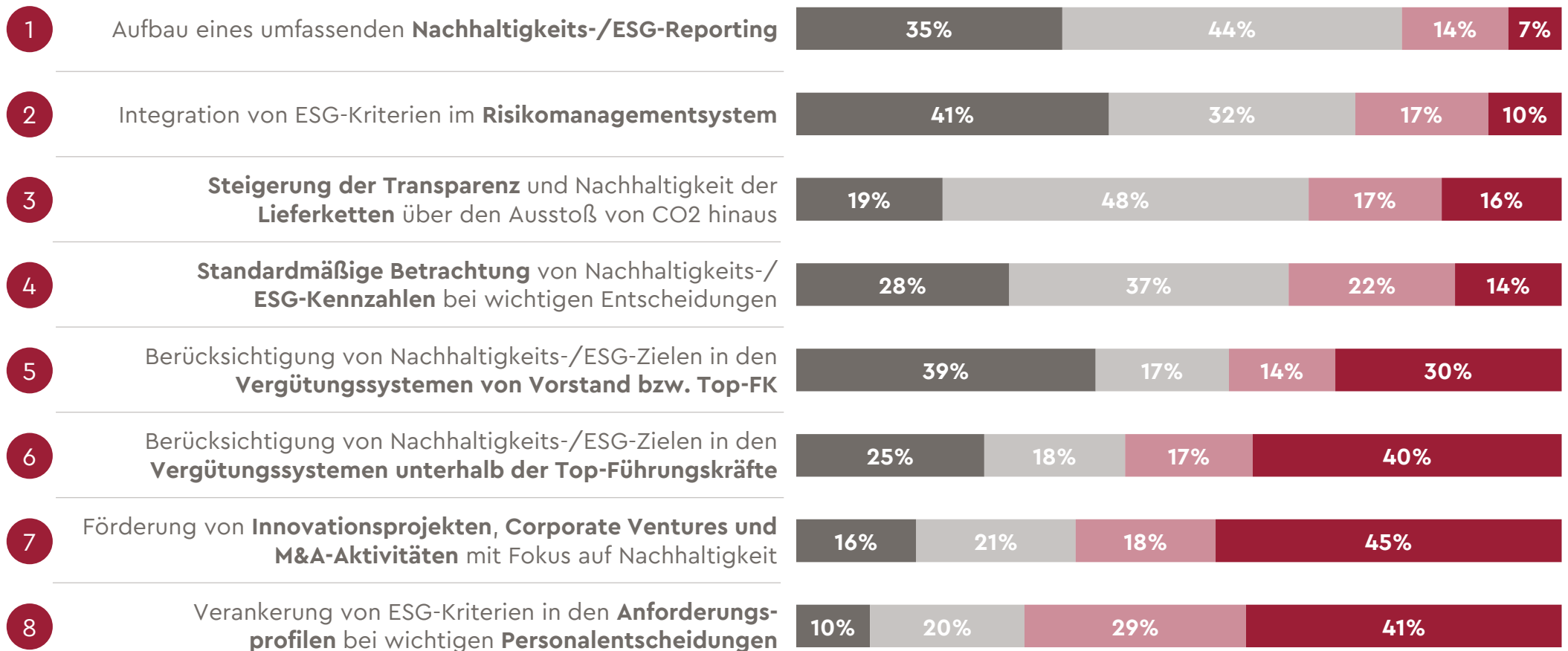
Geschäftsmodellinnovationen
(z.B. Entwicklung neuer Geschäftsmodelle)



■ Stimme zu ■ Stimme eher zu ■ Neutral ■ Stimme eher nicht zu ■ Stimme nicht zu

Während viele Unternehmen ein ESG-Reporting aufgebaut haben, sind ESG-Kriterien bei Besetzungsentscheidungen noch die Ausnahme

Inwiefern haben Sie wesentliche Steuerungssysteme in Ihrem Unternehmen im Kontext der Nachhaltigkeit angepasst?

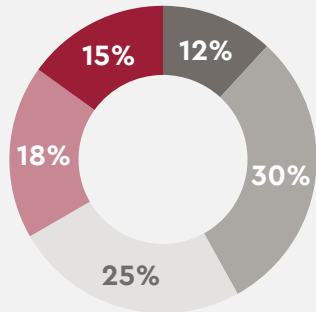


■ Ja, bereits umgesetzt ■ Ja, noch in Umsetzung ■ Nein, aber geplant ■ Nein, derzeit nicht angedacht

In Bezug auf die ESG-Regulierung ergibt sich ein differenziertes Stimmungsbild, wobei Vorstände kritischer sind als Aufsichtsräte

Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf die zunehmende Regulierung zu?

Die Regulierung kann gelockert werden, da **nicht nachhaltige Unternehmen** mittelfristig ohnehin **aus dem Markt gedrängt** werden



■ Stimme zu

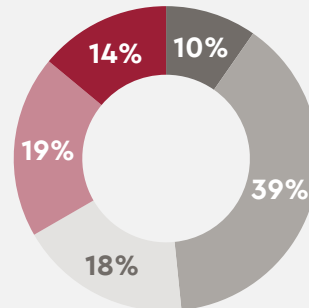
■ Stimme eher zu

■ Neutral

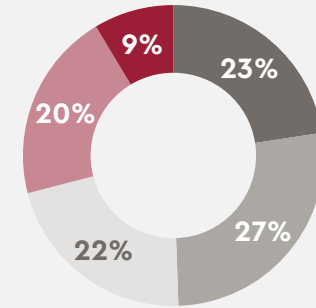
■ Stimme eher nicht zu

■ Stimme nicht zu

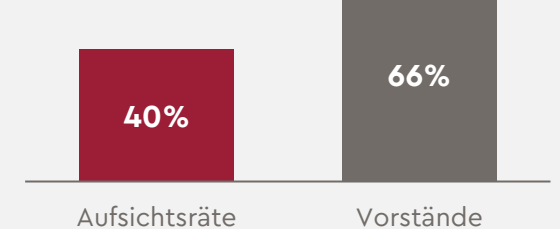
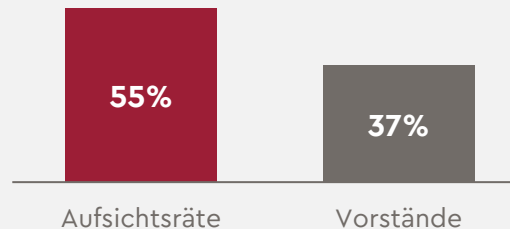
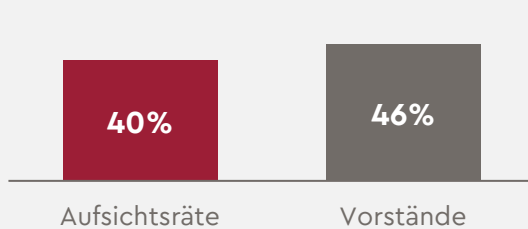
Die deutliche **Ausweitung der regulatorischen Vorschriften** trägt dazu bei, dass Unternehmen **zukünftig nachhaltiger handeln** werden



Die **Nachhaltigkeits-Regulierung hält uns davon ab** Unternehmen wirklich nachhaltiger zu machen

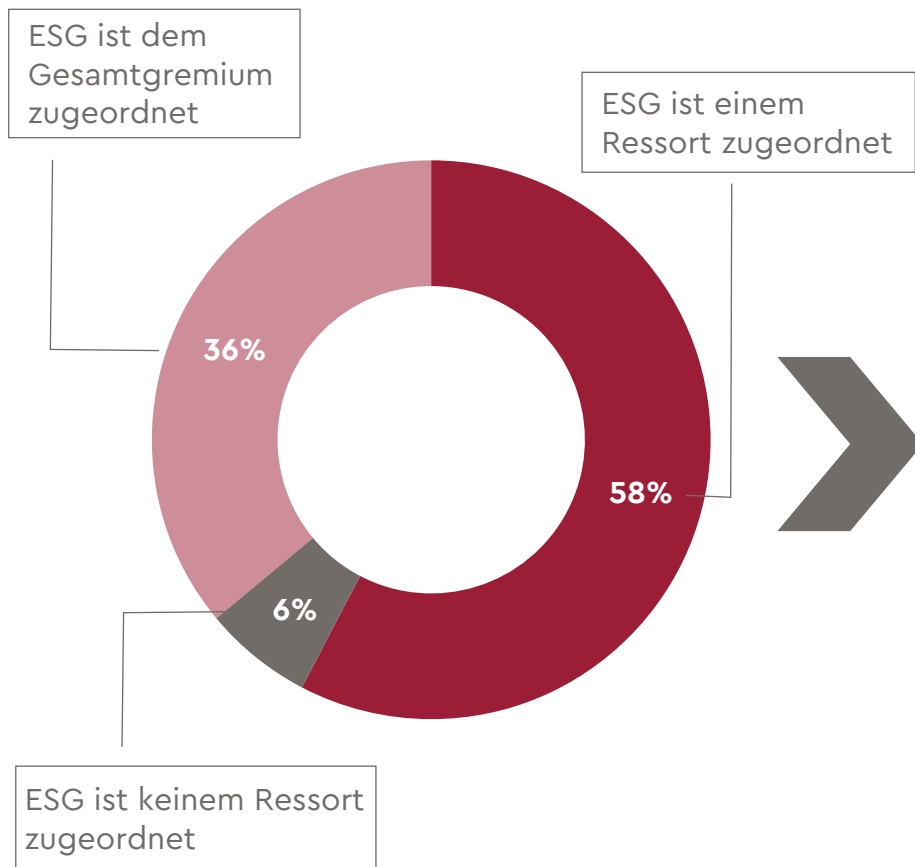


Anteil der Teilnehmenden, die der jeweiligen Aussage **zustimmen** oder **eher zustimmen**

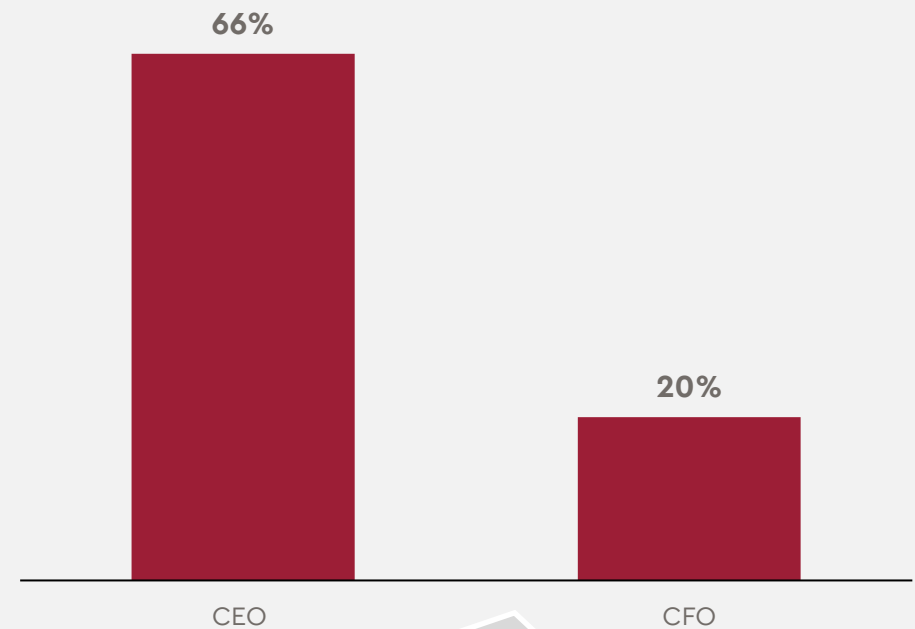


In mehr als der Hälfte der Unternehmen wurde ESG einem Vorstandsressort, in der Regel der CEO-Funktion, zugeordnet

Im Verantwortungsbereich welches Vorstandsressorts Ihres Unternehmens sind die Themenfelder ESG und Nachhaltigkeit verankert?



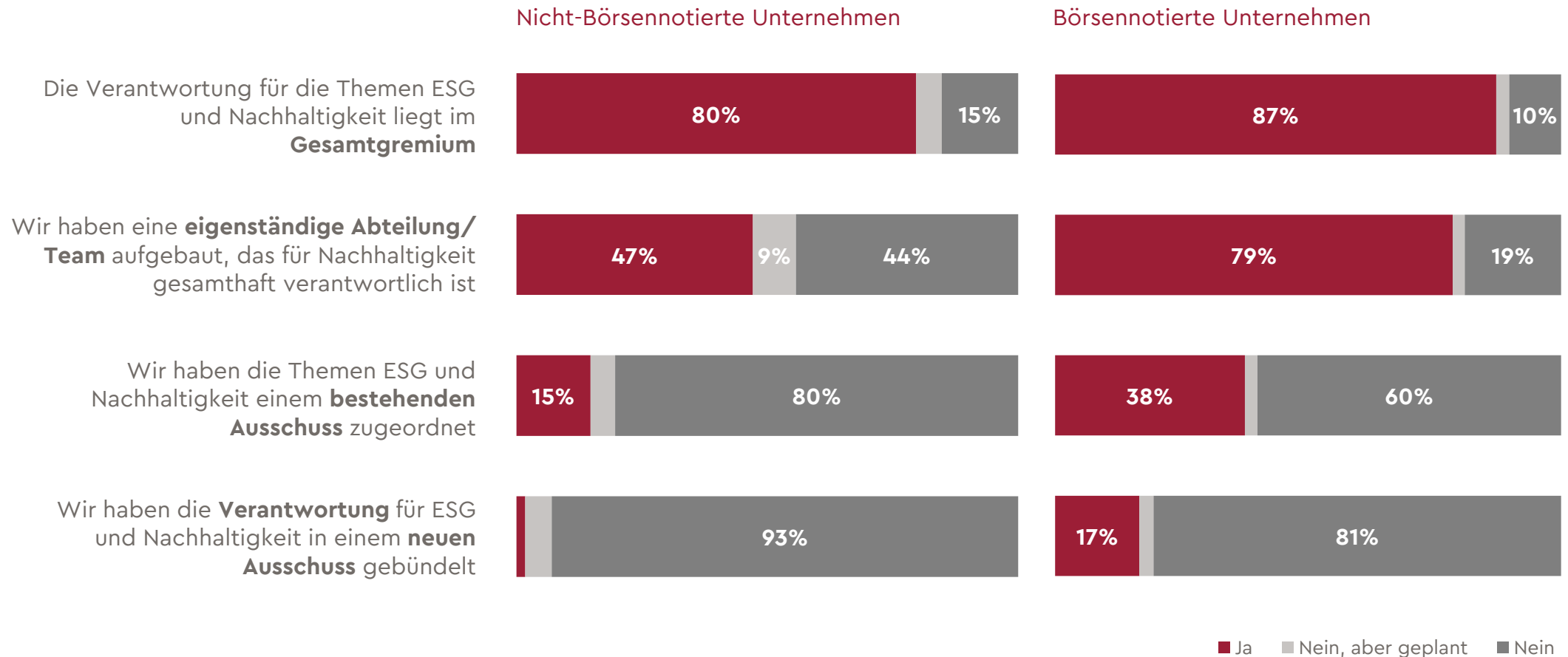
Im Verantwortungsbereich welches Vorstandsressorts Ihres Unternehmens ist das Themenfeld ESG verankert?



Darüber hinaus wurden die Vorstandsressorts HR, Produktion und Sustainability genannt

Fast alle börsennotierten Unternehmen haben eine Nachhaltigkeitsabteilung aufgebaut, nur wenige haben neue AR-Ausschüsse gebildet

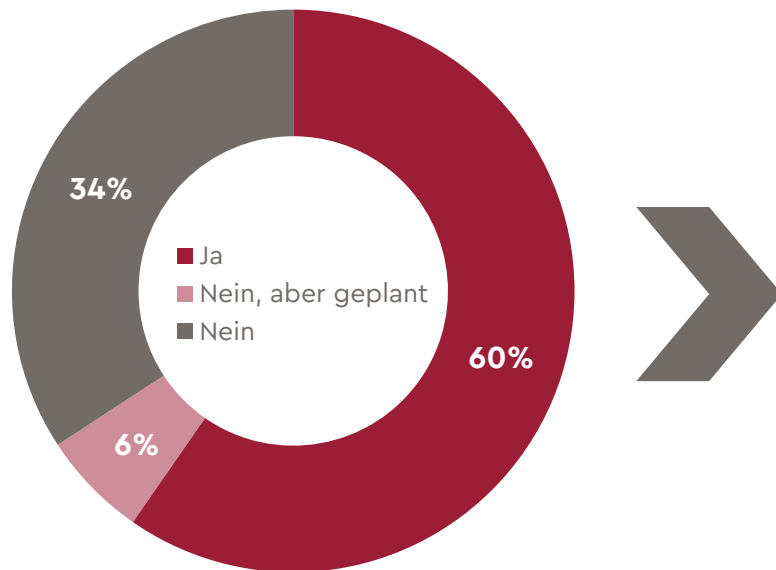
Wie haben Sie ESG und Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen organisiert?
Wie haben Sie die Themen in Ihrem Aufsichtsrat verankert?



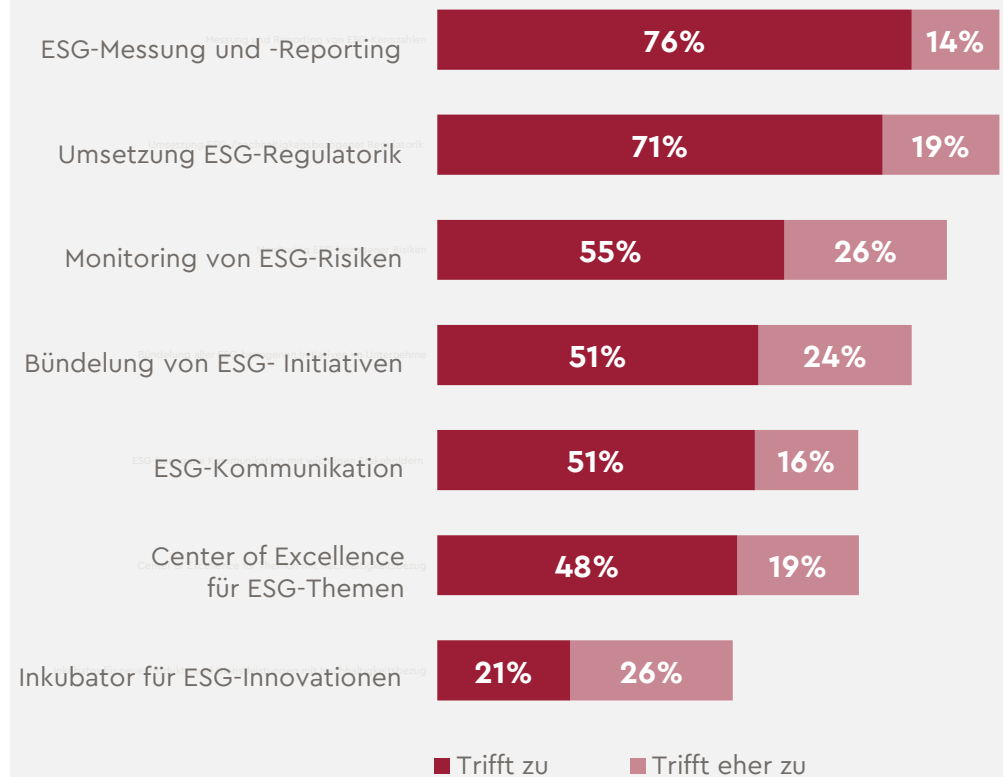
Sehr häufig befassen sich die ESG-Teams mit der Messung und dem Reporting von Zielen sowie mit der Umsetzung von Regulatorik

Falls Sie ein eigenständiges Nachhaltigkeits-Team etabliert haben, für welche Themen ist dieses primär zuständig?

Es besteht ein **eigenständiges Team**, das gesamthaft für ESG/Nachhaltigkeit verantwortlich ist



Falls Sie ein eigenständiges **Nachhaltigkeits-Team** etabliert haben, für **welche Themen** ist dieses primär zuständig?

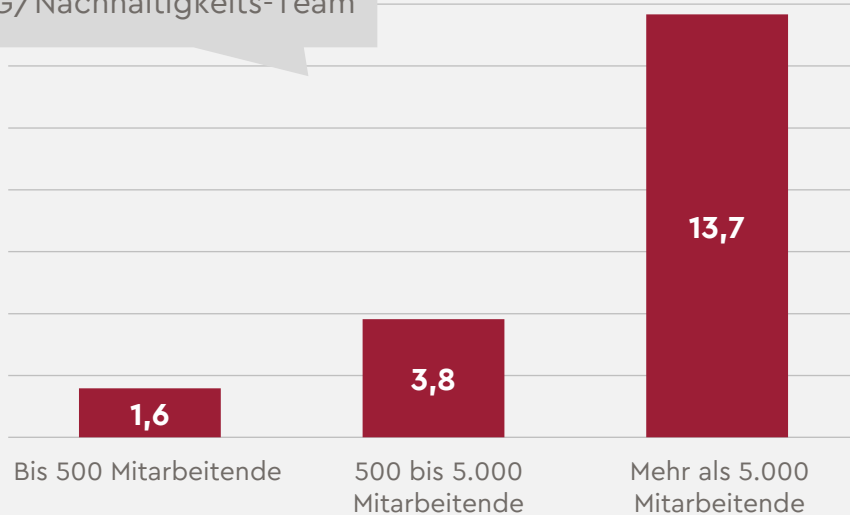


Die Größe der ESG-Teams wird maßgeblich von der Unternehmensgröße und auch vom Internationalisierungsgrad beeinflusst

Wie viele Personen (FTE) im ESG/Nachhaltigkeits-Team sind derzeit primär mit ESG oder Nachhaltigkeitsthemen beschäftigt?

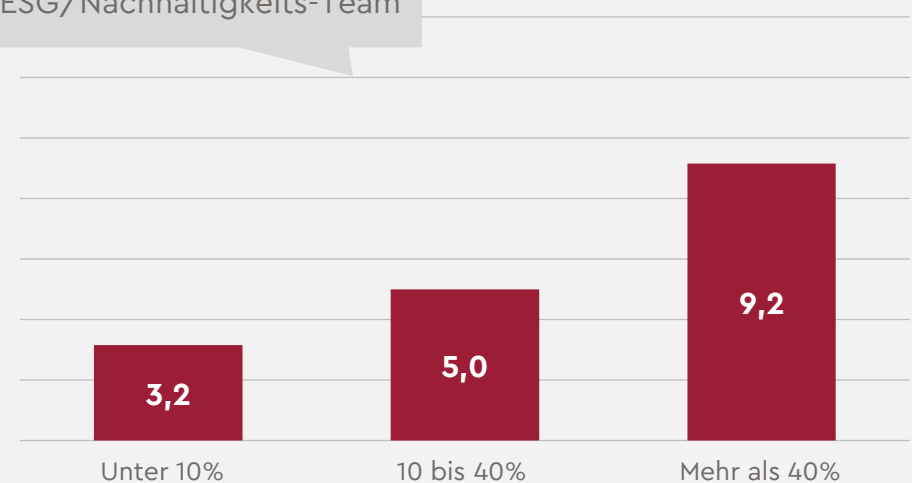
Größe des ESG-Teams bezogen auf die Gesamtanzahl der Mitarbeitenden

Ø Anzahl der FTE im ESG/Nachhaltigkeits-Team



Größe des ESG-Teams bezogen auf den Anteil des im Ausland erwirtschafteten Umsatzes am Gesamtumsatz

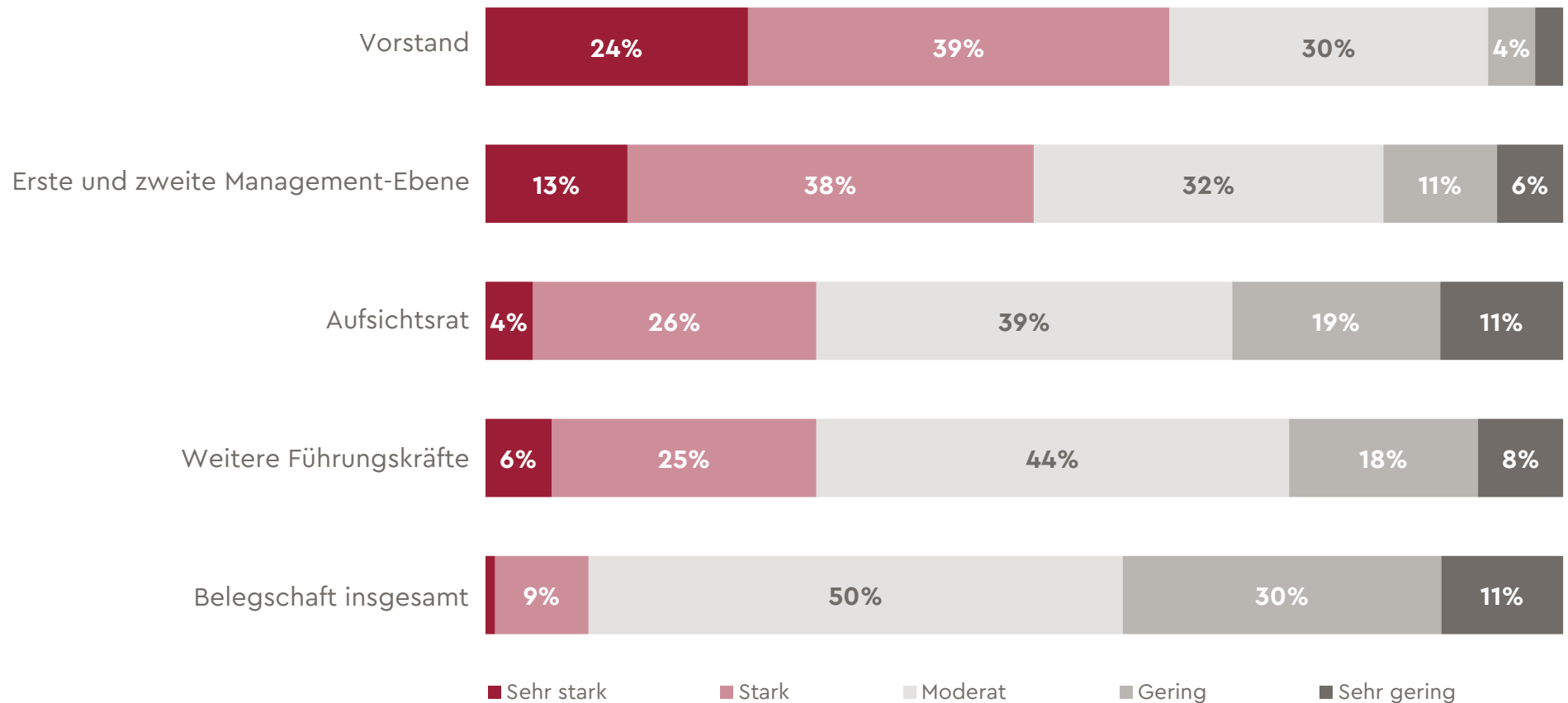
Ø Anzahl der FTE im ESG/Nachhaltigkeits-Team



Zusätzliche **Regressionen** zeigen, dass der **Anteil des Auslandsumsatzes** einen signifikanten und **positiven Einfluss** auf die **Größe des ESG-Teams** hat, auch wenn wir für **Unternehmensgröße** kontrollieren.

Vorstand und Top Management befassen sich am intensivsten mit ESG-Themen, Aufsichtsräte sind nur selten (sehr) stark involviert

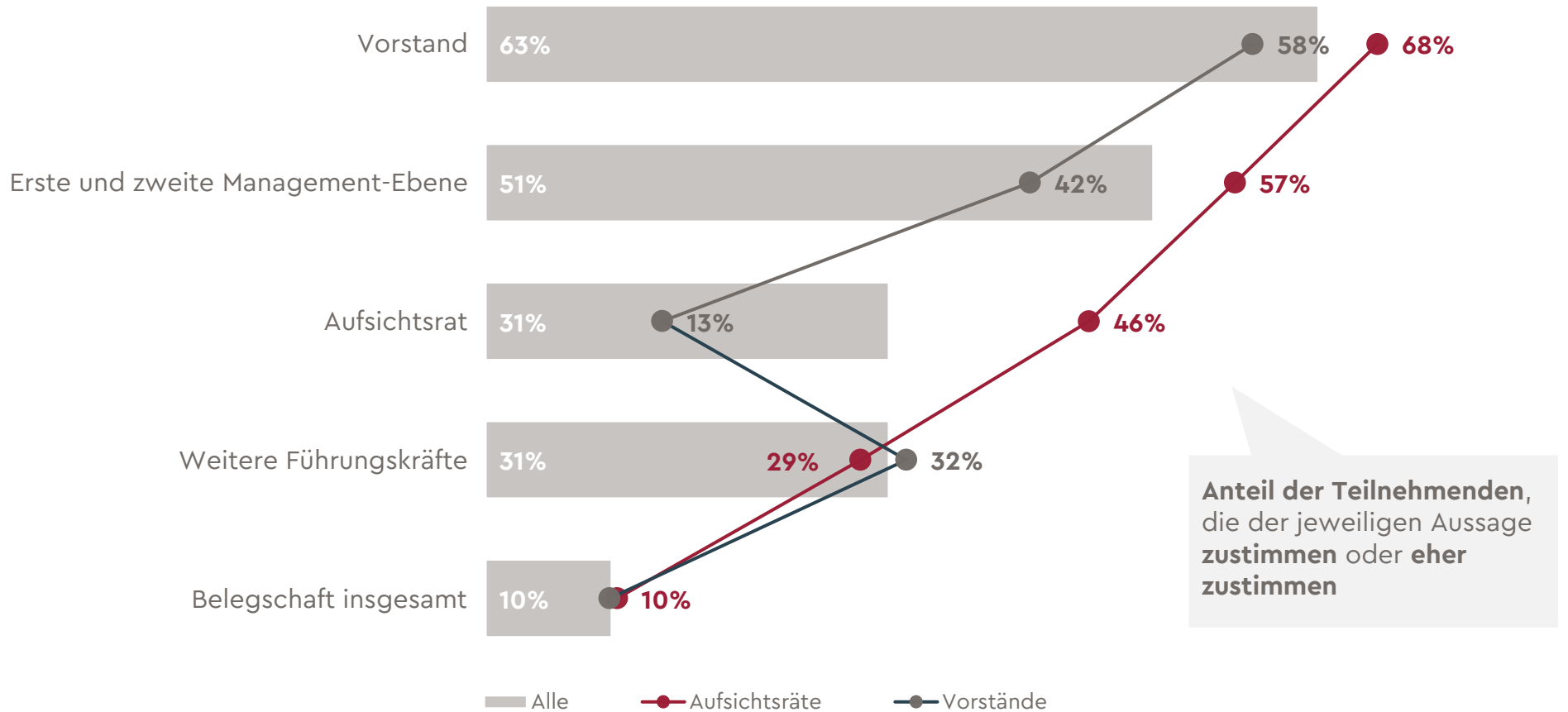
Wie stark sind in Ihrem Unternehmen folgende Akteure/Ebenen in Themen rund um ESG und Nachhaltigkeit involviert?



Gerade die Vorstände sehen bei den Aufsichtsräten keine (sehr) starke Involvierung in Themen rund um ESG und Nachhaltigkeit

Wie stark sind in Ihrem Unternehmen folgende Akteure/Ebenen in Themen rund um ESG und Nachhaltigkeit involviert?

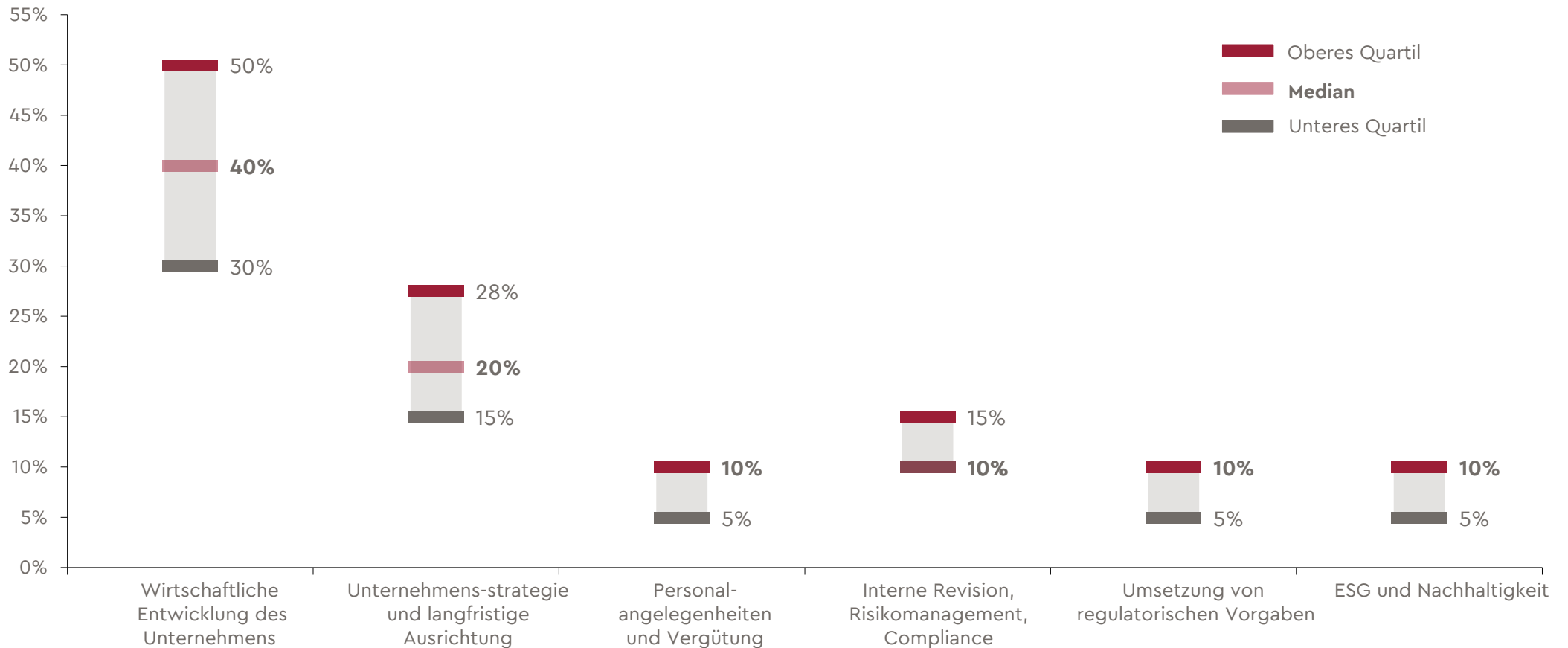
Welche Ebenen/Akteure sind in Ihrem Unternehmen **stark bzw. sehr stark** involviert?



Die Themen ESG und Nachhaltigkeit nehmen zeitlich einen vergleichsweise kleinen Teil der AR-Sitzungen in Anspruch

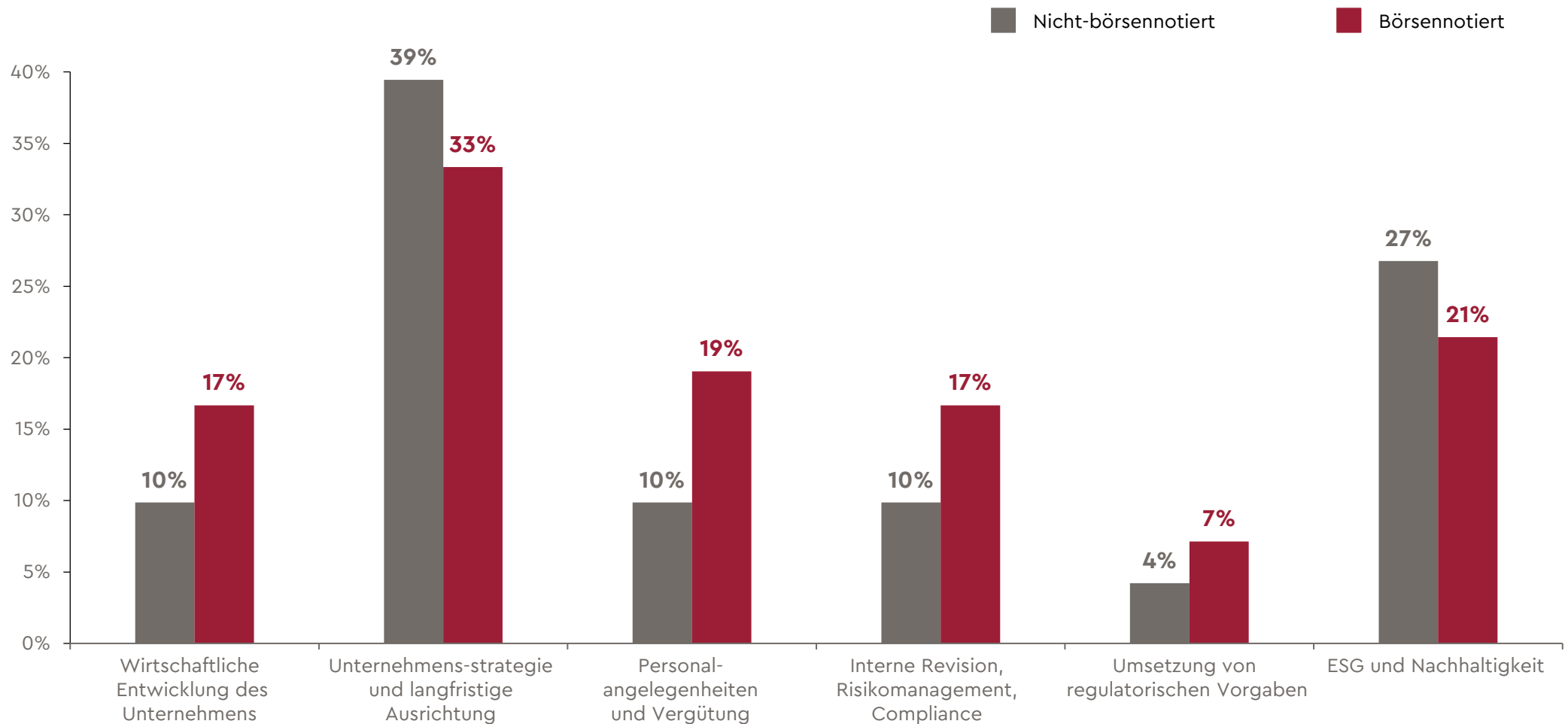
Welches sind die Schwerpunkte, die im Rahmen der Aufsichtsratssitzungen behandelt werden?

IST-Aufwand in % der Sitzungsdauer



Ca. ¼ der Teilnehmenden wünscht sich, dass der Aufsichtsrat den Themen ESG und Nachhaltigkeit in Zukunft mehr Zeit widmen sollte

Welchen Themen sollte der Aufsichtsrat aus Ihrer Sicht mehr Zeit widmen?



Größere, börsennotierte und nicht familiengeführte Unternehmen weisen einen höheren Zeitaufwand in der Aufsichtsratsarbeit auf

Bitte schätzen Sie grob, wie viel Zeit für die Aufsichtsratsarbeit (inkl. Sitzungen, Vorbesprechungen sowie die individuelle Vorbereitungszeit) in Ihrem Unternehmen durchschnittlich investiert wird.

Zeitaufwand pro Jahr in Tagen	Aufsichtsratsvorsitzende			Ordentliche Aufsichtsratsmitglieder		
	Mittelwert	Unteres Quartil	oberes Quartil	Mittelwert	unteres Quartil	oberes Quartil
< 500 Mio. € Umsatz	29	14	38	10	6	13
500 - 5.000 Mio. € Umsatz	32	12	40	12	7	14
> 5.000 Mio. € Umsatz	48	20	70	16	10	20
Nicht-börsennotiert	29	12	35	11	8	10
Börsennotiert	46	20	70	15	8	20
Nicht-Familienunternehmen	42	20	50	11	8	12
Familienunternehmen	25	10	30	11	8	12

Zusätzlicher Zeitaufwand pro Jahr in Tagen	Vorsitz eines Ausschusses			Ausschussmitgliedschaft		
	Mittelwert	Unteres Quartil	oberes Quartil	Mittelwert	unteres Quartil	oberes Quartil
< 500 Mio. € Umsatz	5	1	8	2	1	4
500 - 5.000 Mio. € Umsatz	5	1	8	3	1	4
> 5.000 Mio. € Umsatz	11	5	12	5	4	5
Nicht-börsennotiert	7	1	8	3	1	5
Börsennotiert	9	4	10	4	2	5
Nicht-Familienunternehmen	8	4	10	4	2	5
Familienunternehmen	9	1	10	3	1	5

Unsere Handlungsempfehlungen und Zukunftsperspektiven



Diversity & Engagement

Internationale Perspektiven einbeziehen: Angesichts der zunehmenden Internationalisierung sollten Unternehmen sicherstellen, dass ihre Führungsgremien verschiedene internationale Perspektiven berücksichtigen. Dies kann dazu beitragen, bessere Entscheidungen in globalen Märkten zu treffen.

Aktive Beteiligung an gesellschaftlichen

Debatten: Vorstände und Aufsichtsräte sollten sich aktiver in politische und gesellschaftliche Diskussionen einbringen. Dies kann dazu beitragen, das Ansehen des Unternehmens zu stärken und relevante Themen voranzutreiben.

Regelmäßige Reflexion und Anpassung: Die Board-Arbeit sollte regelmäßig überprüft und angepasst werden, um den sich ändernden Herausforderungen gerecht zu werden. Dies umfasst auch die Überprüfung der eigenen Prozesse und Regeln für Meinungsäußerungen.



KI

Aufsichtsräte schulen: Aufsichtsräte sollten sich aktiv mit dem Thema KI auseinandersetzen und ihre Kompetenzen in diesem Bereich ausbauen. Schulungen, Workshops und externe Experten können dabei helfen, das Verständnis für KI zu vertiefen.

Kollaboration zwischen Vorstand und Aufsichtsrat: Eine enge Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ist entscheidend. Regelmäßige Berichterstattung über KI-Initiativen, Fortschritte und Risiken ermöglicht eine fundierte Entscheidungsfindung.

Ethik und Transparenz: Unternehmen können ethische Richtlinien für den Einsatz von KI entwickeln und transparent über ihre KI-Strategie kommunizieren. Dies schafft Vertrauen bei Kunden, Mitarbeitenden und Investor:innen.

Unsere Handlungsempfehlungen und Zukunftsperspektiven



ESG

Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie:

Unternehmen sollten Nachhaltigkeitsaspekte stärker in ihre strategischen Entscheidungen einbeziehen. Dies kann durch die Integration von Nachhaltigkeitszielen in die Unternehmensstrategie und die regelmäßige Überprüfung der Fortschritte erreicht werden.

Messung und Berichterstattung über Nachhaltigkeitskennzahlen:

Unternehmen sollten systematisch Nachhaltigkeitskennzahlen messen und in ihren Berichten transparent darstellen. Dies ermöglicht eine bessere Steuerung und zeigt den Stakeholdern das Engagement des Unternehmens für Nachhaltigkeit.

Anreize für nachhaltiges Handeln setzen:

Unternehmen können Anreizsysteme einführen, um nachhaltiges Verhalten zu fördern. Dazu gehören beispielsweise Boni oder Anerkennungen für Mitarbeitende, die sich besonders für Nachhaltigkeit einsetzen.

Team und Kontakt

Expert:innenkreis Corporate Governance



Verena Amann
Mitglied des Vorstands,
MVG Energie AG



Prof. Dr. Stefan Simon
Mitglied des Vorstands, Deutsche
Bank AG



Prof. Dr. Christian Andres
Dean der WHU –
Otto Beisheim School of Management



Marc Tüngler
Hauptgeschäftsführer,
DSW e. V.



Dr. Elke Frank
u.a. Mitglied des Aufsichtsrats,
Scout 24 SE



Dr. Alexander von Preen
u.a. Vorsitzender des
Vorstands, Intersport
Deutschland eG

Kienbaum & FGS Team



Dr. Sebastian Pacher
Partner & Managing Director,
Kienbaum Consultants International GmbH



Dr. Anja Herb
Partnerin,
Flick Gocke Schaumburg Partnerschaft mbB



Dr. Matthias Merkelbach
Partner,
Flick Gocke Schaumburg Partnerschaft mbB



Clara Bresges
Managerin,
Kienbaum Consultants International GmbH



Dr. Katharina Wauters
Managerin,
Kienbaum Consultants International GmbH



Dr. Maximilian Schmidt
Senior Consultant,
Kienbaum Consultants International GmbH



Julius Flottmann
Manager,
Kienbaum Consultants International GmbH

Dr. Sebastian Pacher

Director & Partner |
Board Services & Compensation

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln

Mobil: +49 173 926 54 87

sebastian.pacher@kienbaum.de

Kienbaum



**Flick Gocke
Schaumburg**