

»AR1451562

Aufsichtsräte machen – auch sich selbst – Druck bei der Twin Transformation

Ergebnisse der 23. Panel-Befragung

Prof. Dr. Arno Probst/Prof. Dr. Patrick Velte

Der Aufsichtsrat, seine Mitglieder, Funktion und Arbeitsweise stehen seit 20 Jahren im Mittelpunkt der Beiträge in „Der Aufsichtsrat“. In Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte und der Leuphana Universität Lüneburg wurde im Herbst 2023 das vor 16 Jahren eingerichtete „Aufsichtsrats-Panel“ zum 23. Mal durchgeführt, um wiederum ein Meinungsbild zu aktuellen Themen zu erhalten. Dieser Bericht fasst die Ergebnisse der jüngst abgeschlossenen Befragung zusammen.

I. Zusammensetzung und Aufbau

Bei der Befragung ging es im Schwerpunkt um Aussagen zur Nachhaltigkeits- und Digitalisierungstransformation der Unternehmen, oft bezeichnet als Twin Transformation. In jüngerer Zeit wird verstärkt auf die Notwendigkeit einer Twin Transformation in den Bereichen Nachhaltigkeit und Digitalisierung hingewiesen. So sind Nachhaltigkeitsinformationen, z.B. zu Biodiversität und Kreislaufwirtschaft, in hohem Maße durch subjektive, qualitative und zukunftsorientierte Aspekte beeinflusst. Ihre Generierung und Analyse stellt die Unternehmen im Vergleich zu klassischen Finanzinformationen vor erhöhte Herausforderungen. Die Digitalisierung könnte die Qualität der Nachhaltigkeitsberichterstattung wesentlich positiv beeinflussen. Von Interesse sind die Mandatsträgererfahrungen im Hinblick auf den praktischen Umgang mit diesen Veränderungsprozessen, ihre

Interdependenzen und daraus resultierende praktische Fragen (zum Panel-Aufbau s. AR 2007 S. 66).

Mithilfe strukturierter Interviews wurden die Fragen telefonisch bei 100 Panelteilnehmern erhoben (durchschnittlich 25,5 Minuten). Die Zahl der Teilnehmer hat damit wiederum einen neuen Höchststand erreicht und sich gegenüber der ersten Panel-Befragung deutlich mehr als verdoppelt. 14 Interviewpartner (und damit auch 14%) konnten erstmals gewonnen werden. Zusammen mit den Interviewpartnern, die zum zweiten Mal (28) teilgenommen haben, sind damit 42% der Interviewpartner in den vergangenen zwei Jahren neu hinzugekommen. Die von allen Befragten gehaltene durchschnittliche Mandatsanzahl beträgt knapp drei, sodass in der Gesamtschau die Erfahrung aus insgesamt 299 Gesellschaften erhoben werden konnte. Und: 63% der Befragten sind in mindestens einem Mandat Vorsitzende(r) oder stv.

Abb. 1: Einfluss der Digitalisierung auf die Qualität der Nachhaltigkeitsinformationen

Arithmetisches Mittel: 2,41

69 Personen = 69%
gehen von einem positiven Einfluss der Digitalisierung auf die Qualität der Nachhaltigkeitsinformationen für ihre Aufsichtsrats-tätigkeit mit „**voller Zustimmung**“ bis „**Zustimmung**“ aus

20 Personen = 20%
gehen von einem positiven Einfluss mit „**zwischen neutral und Zustimmung**“ bis „**neutral**“ aus

11 Personen = 11%
äußern sich „**kritisch**“ zum Zusammenhang von Digitalisierung und Nachhaltigkeitsinformationen

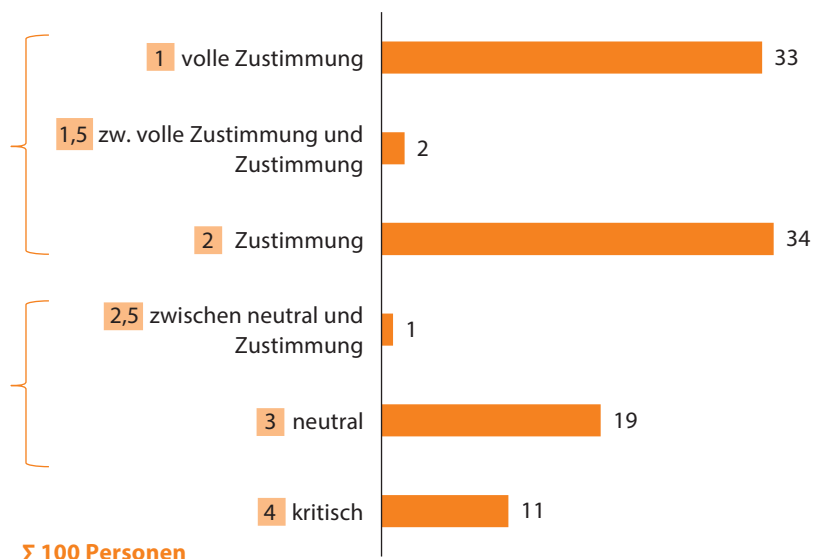


Abb. 2: Bewertung des Stands der Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitstransformation**41 Personen = 41%**

sehen die von ihnen überwachten Unternehmen auf einem „sehr guten“ bis „guten“ Stand der Nachhaltigkeitstransformation: je 3 bei „sehr gut“ bei kleinen und indexierten Unternehmen

45 Personen = 45%

sehen die von ihnen überwachten Unternehmen auf einem „sehr guten“ bis „guten“ Stand der digitalen Transformation

51 Personen = 51%

sehen die von ihnen überwachten Unternehmen auf einem „noch guten“ bis „noch befriedigenden“ Stand der Nachhaltigkeitstransformation

53 Personen = 53%

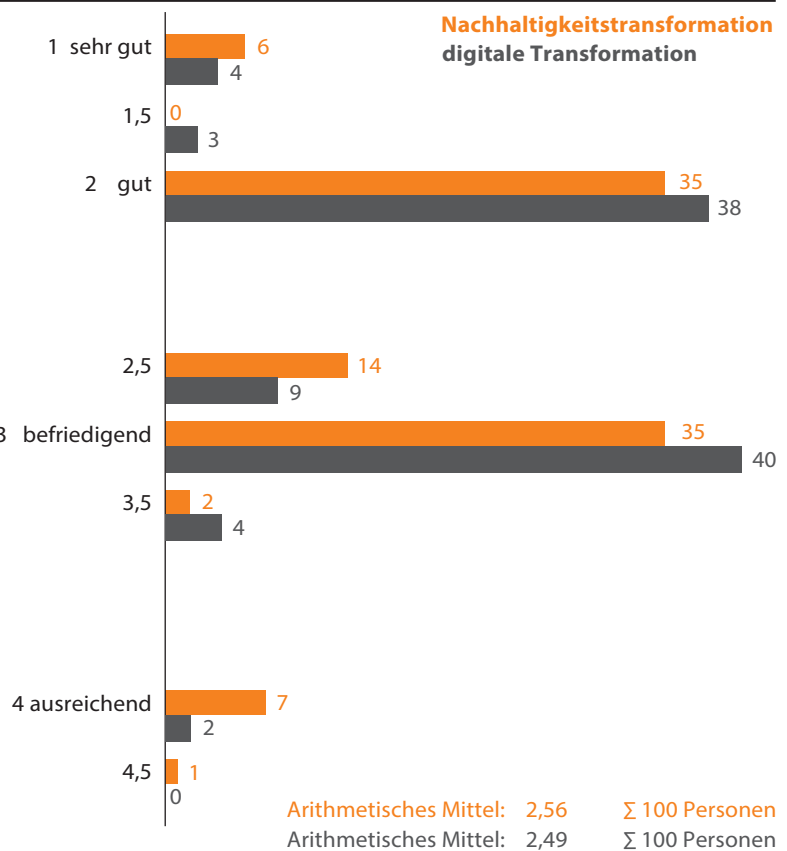
sehen die von ihnen überwachten Unternehmen auf einem „noch guten“ bis „noch befriedigenden“ Stand der digitalen Transformation

8 Personen = 8%

sehen die von ihnen überwachten Unternehmen auf einem „ausreichenden“ bis „noch ausreichenden“ Stand der Nachhaltigkeitstransformation: 7 der 8 Nennungen stammen von Mandatsträgern bei kleinen (Familien-)Unternehmen

2 Personen = 2%

sehen die von ihnen überwachten Unternehmen auf einem „ausreichenden“ Stand der digitalen Transformation



Vorsitzende(r) des Aufsichtsrats, 40% sind Vorsitzende(r) in mindestens einem Ausschuss. Bei den Interviewten handelt es sich um 67 Männer und 33 Frauen. Interessant: Das Durchschnittsalter der befragten Männer (64,6 Jahre) lag über dem der weiblichen Aufsichtsräte (59,8 Jahre).

II. Panel-Ergebnisse

1. Hintergrund

Die Fragen zur Twin Transformation wurden jeweils in fünf Abschnitte gegliedert, die zum Teil in offener, zum Teil in geschlossener Frageform erhoben wurden. Zunächst ging es um Fragen zu den Interdependenzen von Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitstransformation (1) und deren Umsetzungsstand und Aufhängung in der Unternehmensorganisation (2). Sodann wurden die jeweilige Kompetenz der Aufsichtsräte in Bezug auf Digitalisierung und Nachhaltigkeit hinterfragt und Einschätzungen zu deren Weiterentwicklung eingeholt (3, 4). Abschließend ging es um Einschätzungen zur aktuellen und künftigen Bedeutung von Finanz- und Nachhaltigkeitsinformationen (5).

2. Interdependenzen in der Twin Transformation

In einer Gesamtschau bekräftigen 69% der Befragten einen positiven Einfluss der Digitalisierung auf die Qualität der Nachhaltigkeitsinformationen, 20% stehen dem eher verhalten gegenüber, während 11% der Befragten sich sogar

kritisch zu einem solchen Zusammenhang äußern (vgl. Abb. 1).

Die befürwortenden Äußerungen zielen auf eine künftig bessere qualitative Datenbasis für die Verarbeitung, Aufbereitung und Analyse von Nachhaltigkeitsinformationen, bis hin zum Einsatz von KI. Einige Befragte sehen die Nachhaltigkeitsberichterstattung sogar erst mit der Digitalisierung als umgesetzt an. Bei den kritischen Äußerungen hingegen wird ein Zusammenhang zwischen diesen Transformationen verneint.

3. Umsetzungsstand der Transformationen

Hinsichtlich des Umsetzungsstands der beiden Transformationen zeigt sich in den Einschätzungen aber doch ein recht ähnliches Bild (vgl. Abb. 2): 41% (Nachhaltigkeit) bzw. 45% (Digitalisierung) schätzen den Stand ihrer Transformationen als gut bis sehr gut ein, während 51% (Nachhaltigkeit) bzw. 53% (Digitalisierung) den Umsetzungsstand eher allenfalls „um befriedigend herum“ einstufen – das ist damit mehr als die Hälfte der Befragten. Im Mittel wird die Umsetzung der Nachhaltigkeitstransformation nur wenig schlechter eingeschätzt als die der Digitalisierung. Insgesamt aber gibt es wohl noch viel zu verbessern, und zwar in allen Bereichen, also E, S und G. Insgesamt sehen fast 88% wesentliche Verbesserungspotenziale bei der Nachhaltigkeitstrans-

Abb. 3: Bewertung der Digitalexpertise

Arithmetisches Mittel: 2,51

39 Personen = 39%
schätzen ihre eigene Digitalexpertise mit „sehr gut“ bis „gut“ ein

55 Personen = 55%
schätzen ihre eigene Digitalexpertise mit „noch gut“ bis „noch befriedigend“ ein

6 Personen = 6%
schätzen ihre eigene Digitalexpertise mit „ausreichend“ bis „mangelhaft“ ein

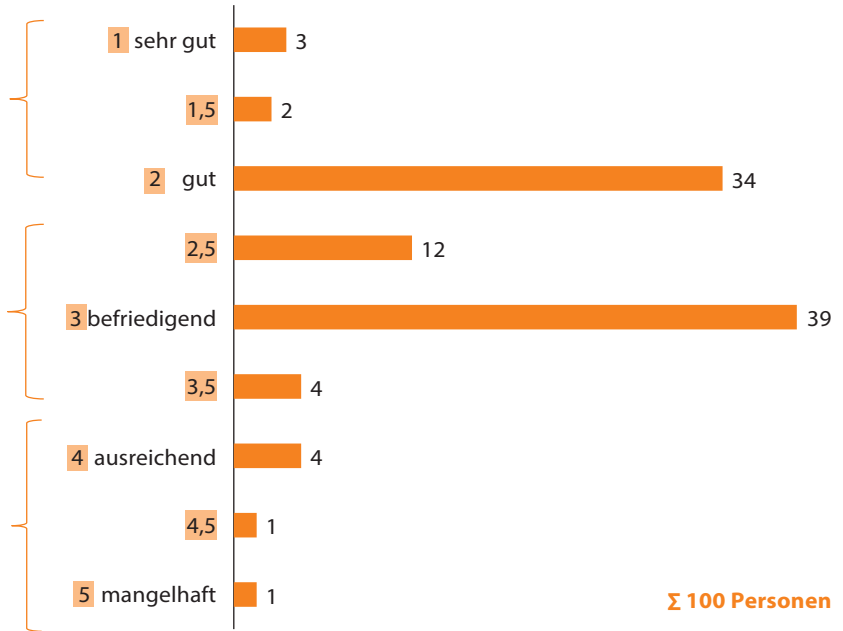
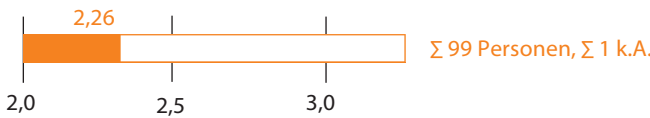


Abb. 4: Bewertung der Nachhaltigkeitsexpertise anhand der EU-Taxonomie-Umweltziele

Klimaschutz/Anpassung an Klimawandel

Arithmetisches Mittel

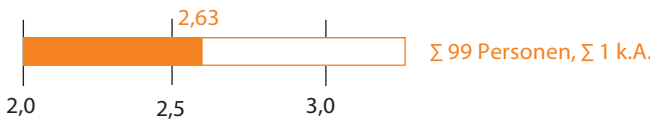


59 Personen = 59,6%
schätzen ihre eigene Nachhaltigkeitsexpertise zu „Klimaschutz/Anpassung an Klimawandel“ mit „sehr gut“ bis „gut“ ein

36 Personen = 36,4%
mit „noch gut“ bis „befriedigend“

4 Personen = 4,0%
mit „ausreichend“

Nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen

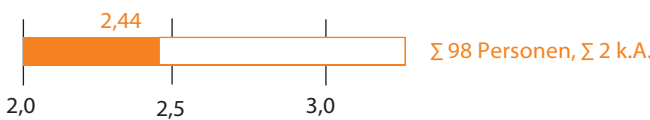


44 Personen = 44,5%
schätzen ihre eigene Nachhaltigkeitsexpertise zu „Nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen“ mit „sehr gut“ bis „gut“ ein

34 Personen = 34,3%
mit „noch gut“ bis „befriedigend“

21 Personen = 21,2%
mit „ausreichend“

Übergang zur Kreislaufwirtschaft

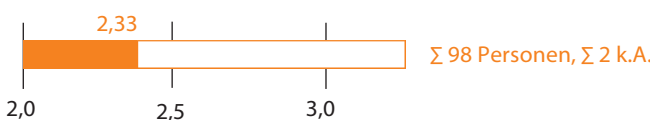


44 Personen = 44,9%
schätzen ihre eigene Nachhaltigkeitsexpertise zum „Übergang zur Kreislaufwirtschaft“ mit „sehr gut“ bis „gut“ ein

48 Personen = 49,0%
mit „noch gut“ bis „noch befriedigend“

6 Personen = 6,1%
mit „ausreichend“

Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung

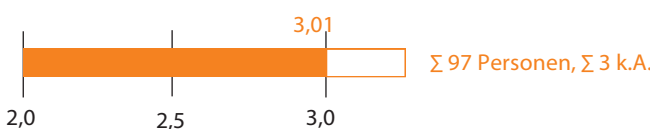


55 Personen = 56,1%
schätzen ihre eigene Nachhaltigkeitsexpertise zur „Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung“ mit „sehr gut“ bis „gut“ ein

37 Personen = 37,8%
mit „noch gut“ bis „noch befriedigend“

6 Personen = 6,1%
mit „ausreichend“

Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und Ökosysteme



20 Personen = 20,6%
schätzen ihre eigene Nachhaltigkeitsexpertise zu „Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und Ökosysteme“ mit „sehr gut“ bis „gut“ ein

46 Personen = 47,4%
mit „noch gut“ bis „noch befriedigend“

31 Personen = 32,0%
mit „ausreichend“ bis „mangelhaft“

formation. Interessant ist auch, dass 32% der Antwortenden eben genau eine Verbesserung bei der digitalen Datenerfassung zur Nachhaltigkeit sehen.

Bei der digitalen Transformation selbst sehen mehr als 48% der Antwortenden wesentliche Verbesserungspotenziale bei Standardisierung, Ausbau und Harmonisierung von datenbasierten Prozessen sowie dem Einsatz von KI. Im Hinblick auf die organisatorische Aufhängung der Transformationen im Unternehmen (CEO, CIO, CSO etc.) zeigt sich ein sehr heterogenes Bild. Ein erheblicher Teil der Befragten sieht aber aufgrund der strategischen Bedeutung die Verantwortung für beide Transformationen direkt beim CEO (46%).

4. Digital- und Nachhaltigkeitsexpertise

Die eigene Digitalexpertise wird mit immerhin 39% als „gut bis sehr gut“ eingeschätzt, jedoch sieht sich mit 55% mehr als die Hälfte der Befragten nur auf dem Level „rund um befriedigend“, 6% eher noch schlechter (vgl. Abb. 3).

Befragt, wie man sich verbessern kann, sprechen sich – nach dem Thema Fortbildung – 43% diesbezüglich offen für kompetente Neubesetzungen in den Gremien aus, verbunden mit einem Generationswechsel. Einer denkbaren Kodex-Empfehlung für einen „Digital Expert“ stehen hingegen 80% deutlich kritisch gegenüber. Nur 43% der Aufsichtsräte nutzen selbst digitale Analyseverfahren im Rahmen ihrer Tätigkeit, lediglich etwa 24% planen eine solche Nutzung. Hier ist also noch „Raum“.

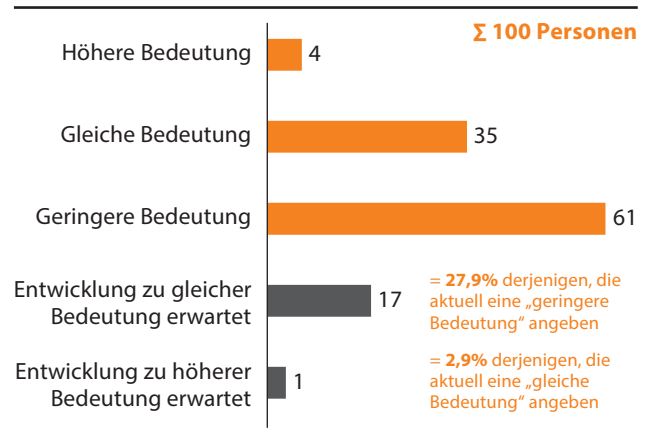
In einem Vergleich der E-, S- und G-Kriterien, die im Nachhaltigkeitsbericht nach der CSRD aufgeführt sind, überwiegen die Umweltaspekte deutlich. Dies steht im Einklang mit der EU-Taxonomie-Verordnung, die sechs konkrete Umweltziele auflistet. Eine soziale Taxonomie ist dagegen auf EU-Ebene derzeit in weite Ferne gerückt. Bei der Beurteilung der eigenen Nachhaltigkeitsexpertise anhand der Kriterien der Umweltziele der EU-Taxonomie zeigt sich ein heterogenes Bild (vgl. Abb. 4).

Die höchsten Kompetenzen findet man in den Bereichen „Klimaschutz/Anpassung an Klimawandel“ (fast 60% der Befragten) und „Vermeidung bzw. Verminderung von Umweltverschmutzung“ (ca. 56%). Danach folgen – aber mit Abstand (jeweils ca. 44%) – die Bereiche „Übergang zur Kreislaufwirtschaft“ bzw. „Nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen“. Weit abgeschlagen hingegen zeigt sich die Einschätzung bei „Biodiversität/Ökosysteme“ (nur knapp 21%). Weitergehenden gesetzlichen Verpflichtungen zu einer entsprechenden Kompetenzergänzung im Aufsichtsrat stehen 64% kritisch gegenüber, nur 17% befürworten diese.

5. Bedeutungsvergleich von Nachhaltigkeits- und Finanzinformationen

Befragt nach der Bedeutung der Nachhaltigkeitsinformationen für die eigene Aufsichtsratsstätigkeit (nicht für

Abb. 5: Bewertung der Relevanz der Nachhaltigkeits- bzw. Finanzinformationen



den Kapitalmarkt) im Vergleich zu den Finanzdaten sprechen sich die Befragten mit 61% deutlich überwiegend für eine geringere Bedeutung der Nachhaltigkeitsinformationen aus, immerhin erwartet fast ein Drittel davon aber in Zukunft eine gleichwertige Bedeutung. Nur 35% erachten Nachhaltigkeitsinformationen schon jetzt als diesbezüglich gleichwertig (vgl. Abb. 5). Der Aufsichtsrat befindet sich wohl selbst in einer Transformation zu dieser Frage.

III. Fazit

Mit den Ergebnissen der 23. Aufsichtsrats-Panel-Befragung liegt ein aktuelles Stimmungsbild zu den Herausforderungen für den Aufsichtsrat rund um die Digital- und Nachhaltigkeitstransformation vor. Die Ergebnisse dieser Befragung von Mandatsträgern, der in ihrer Struktur und ihrem Ansatz Alleinstellungscharakter unter den Aufsichtsratsbefragungen zuzusprechen ist, zeigen, dass beide Unternehmenstransformationen die Aufsichtsratspraxis aktuell intensiv beschäftigen und weiter beschäftigen werden. Das Thema regt zudem viele Interviewteilnehmer zu intensivem Austausch an. Die durchaus auch kontrovers geführte Diskussion um die Twin Transformation verdeutlicht, dass eine erfolgreiche Nachhaltigkeitstransformation von Unternehmen eine digitale Transformation voraussetzt. Insgesamt sehen die Befragten vielfach Verbesserungsbedarf, sowohl in den überwachten Unternehmen als auch im eigenen Kompetenzprofil. Die geforderten Veränderungen deuten auf einen Generationswechsel in den Überwachungsgremien hin. ■

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse erhalten Sie auf Anfrage unter: ar.redaktion@fachmedien.de

Autoren:

Prof. Dr. Arno Probst, WP/StB, ist Partner bei der Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Hamburg und Honorarprofessor an der Leuphana Universität in Lüneburg; **Prof. Dr. Patrick Velte** ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Accounting, Auditing und Corporate Governance an der Leuphana Universität in Lüneburg.