

Governance Perspectives 2021

Was leisten Aufsichtsräte in Zeiten der Transformation?

Ergebnisse der ECBE-Trendanalyse

Beschäftigen sich Aufsichtsgremien bereits ausreichend mit Transformationsthemen?

Qualitative Beobachtungen aus Selbstevaluierungen

- Wandel im Rollenverständnis erkennbar
- Mehr konstruktiv-kritischer Sparringspartner und Impulsgeber als nur Kontrolleur
- Aber: Wenig tiefgreifende Befassung mit Transformationsthemen und den Auswirkungen auf das Geschäftsmodell

Quantitativ messbare Ergebnisse

- Internationale Studien haben Relationen zwischen Eigenschaften des Aufsichtsrats und Transformationen bzw. Innovationen aufgezeigt (Heng et al. 2021, Naciti 2019, Chang & Wu 2021, Zhang et al. 2012)
- Ziel der empirischen ECBE-Studie: Wie hoch ist die Aufmerksamkeit der Transformationsthemen in Aufsichtsräten deutscher Unternehmen?

Eckdaten zur ECBE-Trendanalyse

Messung der Digital- & Sustainability-Emphasis durch
Vorstand und Aufsichtsrat in den Geschäftsberichten



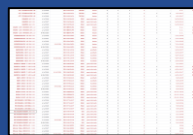
160 deutsche börsennotierte
Unternehmen aus
DAX, MDAX & SDAX

2016
-2020

Fünf-Jahres-Analyse der Jahre 2016
bis 2020



Analyse der **800** Geschäftsberichte durch
Textanalyse (Lang & Stice-Lawrence, 2015)

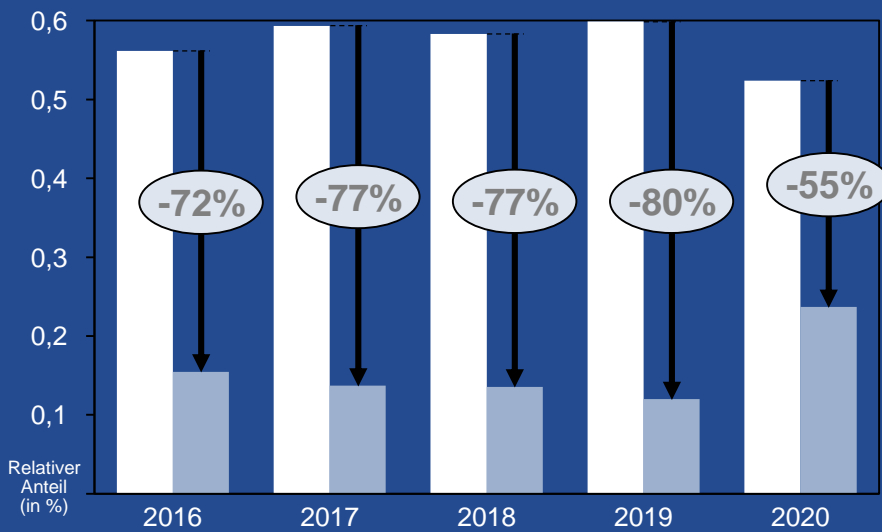


Erstellen von Wörterbüchern zur Digitalisierung
und Sustainability durch Machine Learning
(Li et al, 2020)

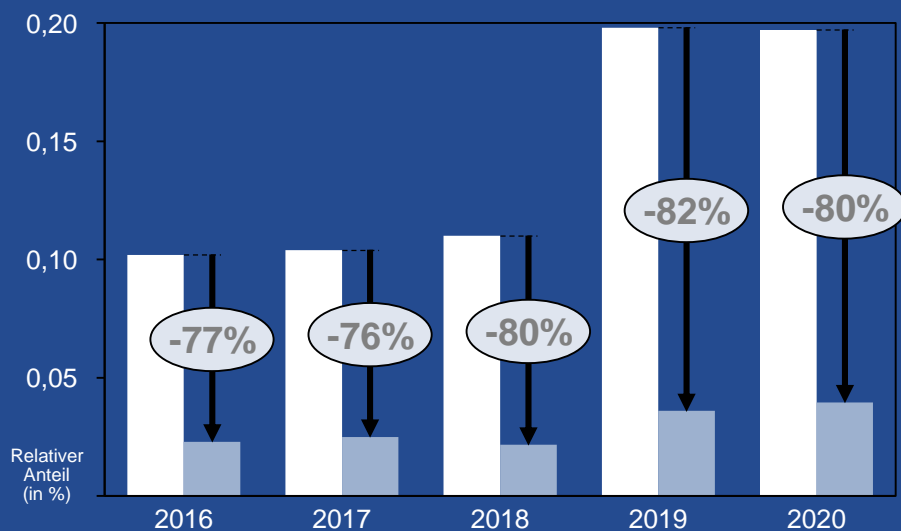
Relativer Anteil der Adressierung von
Digitalisierung und Sustainability („Emphasis“) durch
Vorstand und Aufsichtsrat

Berichterstattung im Vergleich: Vorstand versus Aufsichtsrat

Digital Emphasis



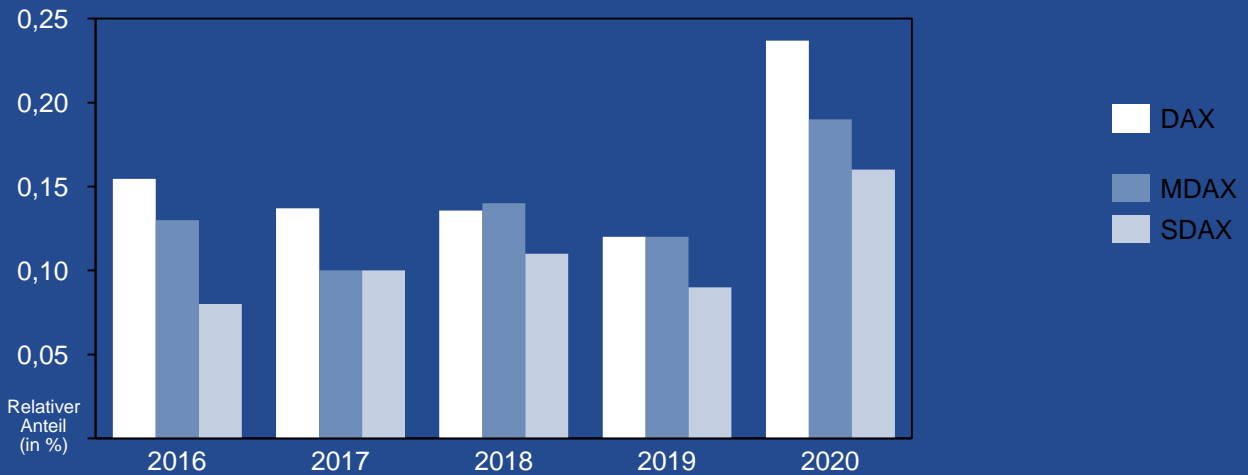
Sustainability Emphasis



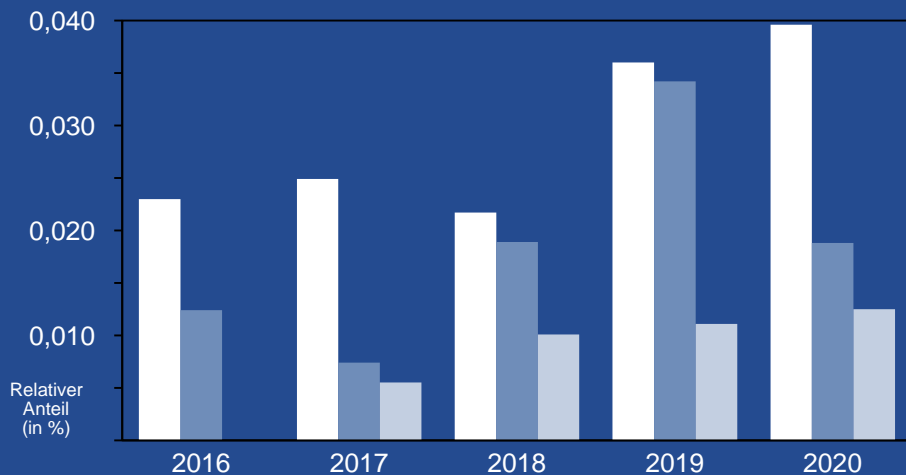
■ Vorstand (CEO-Letter, Prognose-, Risikobericht)
■ Aufsichtsrat (Bericht des Aufsichtsrats)

Bericht des Aufsichtsrats – Vergleich DAX, MDAX, SDAX

Digital Emphasis

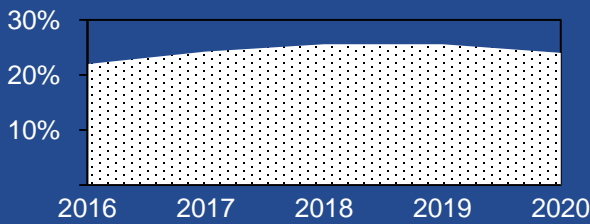
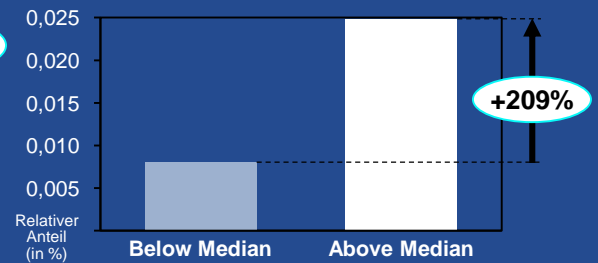
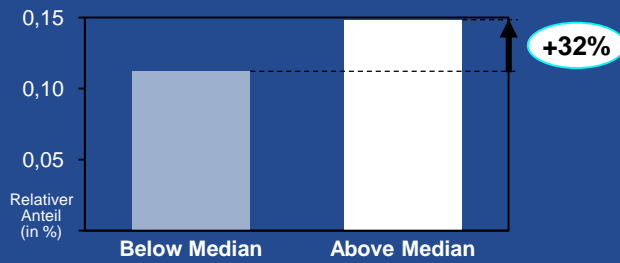


Sustainability Emphasis



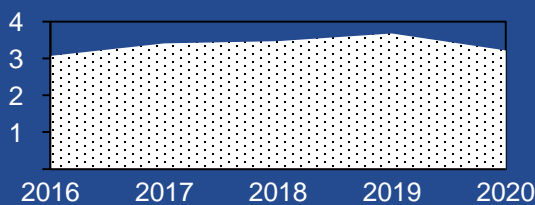
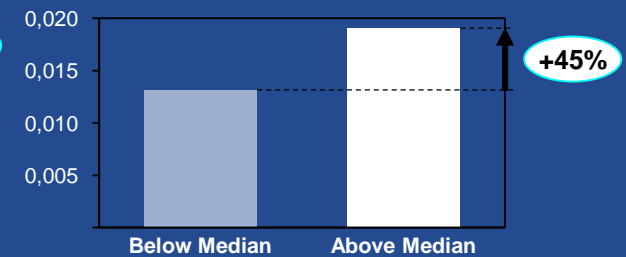
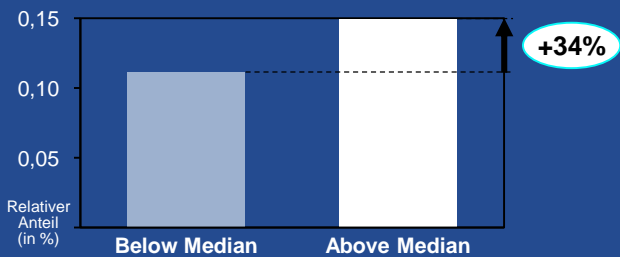
Ausgewählte Einflussfaktoren (1/2)

Outside-In View → Anteil anderer Nationalitäten



- Minimum: 0% ; Maximum: 100%
- Median = 17%
- Entwicklung über Zeit (Durchschnitt): 24%

Inside-Out View → Anzahl ausländische Mandate je Aufsichtsrat

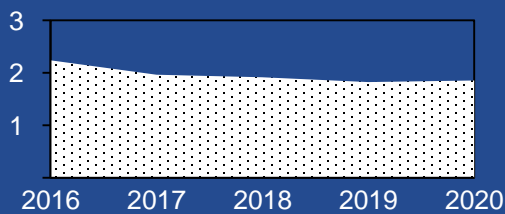
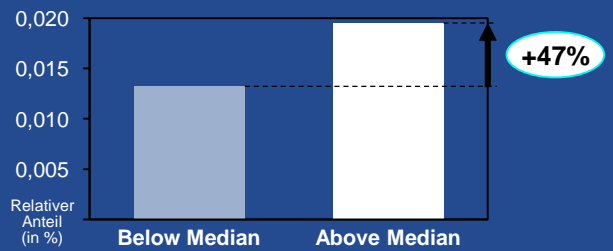
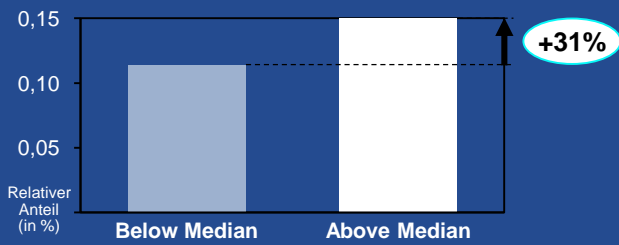


- Minimum: 0 ; Maximum: 19
- Median = 2
- Entwicklung über Zeit (Durchschnitt): 3,3

- Ein höherer Anteil weiterer Nationalitäten (Outside-In View) im Aufsichtsrat ist mit einer signifikant höheren Digital und Sustainability Emphasis verbunden.
- Eine höherer Anzahl ausländischer Mandate (Inside-Out View) je Aufsichtsrat ist mit einer signifikant höheren Digital und Sustainability Emphasis verbunden

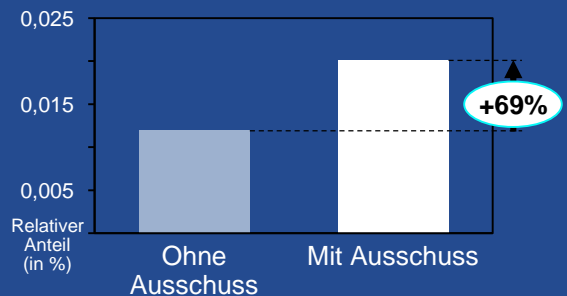
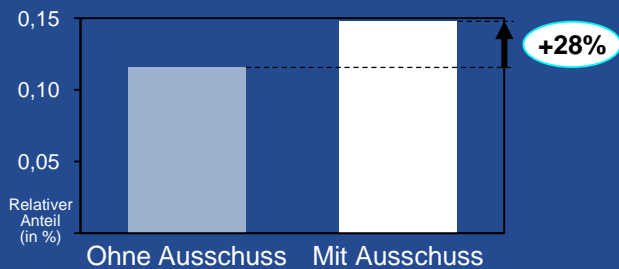
Ausgewählte Einflussfaktoren (2/2)

Index Linking → Anzahl weitere Index-Mandate je AR



- Minimum: 0 ; Maximum: 12
- Median = 1
- Entwicklung über Zeit (Durchschnitt): 1,9

Ausschüsse → Aufsichtsräte mit Strategie/Transformationsausschüsse



- Ein höherer Anteil weiterer Index-Mandate (Index View) im Aufsichtsrat ist mit einer signifikant höheren Digital und Sustainability Empasis verbunden.
- Die Einrichtung spezifischer Ausschüsse ist mit einer signifikant höheren Digital und Sustainability Empasis verbunden

Erkenntnisse

Die **Befassung des Aufsichtsrats** mit Transformationsthemen wird seiner Rolle, insbesondere als Sparringspartner des Vorstands, noch nicht gerecht.

Der **strategische Fokus** des Gremiums ist ein wesentlicher Treiber erfolgreicher Aufsichtsratsarbeit.

Die **Zusammensetzung des Aufsichtsrats** ist von signifikanter Bedeutung für die aktive Rolle des Aufsichtsrats in der Transformation.

Spezifische Ausschüsse sind ein Booster für die Befassung des Aufsichtsrats mit Transformationsthemen.