

Frischer Wind für mehr Nachhaltigkeit

Die Rolle der Aufsichtsräte

Sind Frauen und Umweltexpert*innen in Aufsichtsräten, entwickeln sich Unternehmen nachhaltiger

Egon Zehnder hat zusammen mit der Georg-August-Universität Göttingen hunderte europäische Unternehmen hinsichtlich der Erfolgsfaktoren unternehmerischer Nachhaltigkeit analysiert. Das Beratungsunternehmen und die Universität hielten in ihrer Studie folgende Kernergebnisse fest:

- Unternehmen wirtschaften nachhaltiger, wenn dem Aufsichtsrat Frauen und Umweltexpert*innen angehören.
- Längere Amtszeiten und höhere Durchschnittsalter der Aufsichtsräte wirken sich negativ auf die Nachhaltigkeitsperformance aus.
- Die Bildung von Nachhaltigkeitsausschüssen kann ein erster Schritt sein, das Thema besser im Aufsichtsrat zu verankern.

Die Studie

Im Rahmen einer Forschungskooperation zwischen Egon Zehnder und der Professur für Management und Controlling der Georg-August-Universität Göttingen werden in der Studie die Daten von 534 Unternehmen aus dem europäischen Raum auf Basis von gut 4.100 Einzelbeobachtungen analysiert. Mithilfe systematisch aufbereiteter empirischer Daten und verschiedener darauf angewandter ökonometrischer Analysen können Aussagen über Charakteristika im Aufsichtsrat* getroffen werden, die die unternehmerische Nachhaltigkeit im Hinblick auf Umwelt und Soziales beeinflussen. Die Datengrundlage stammt aus in der Wissenschaft gängigen Datenbanken (z. B. Thomson Reuters, Datastream, BoardEx) und aus den Geschäftsberichten der Unternehmen. Der Umfang der Datensätze und der Studienzeitraum erlaubten eine tiefgehende Analyse und eine wissenschaftlich fundierte Ableitung von Empfehlungen. Durchgeführt wurde die Studie vonseiten der Georg-August-Universität Göttingen von Prof. Dr. Michael Wolff und Katharina Kemmerich. Prof. Dr. Wolff ist Inhaber des Lehrstuhls für Management und Controlling in Lehre, Forschung und Praxis. Er und sein Team beschäftigen sich mit verschiedenen Aspekten von Corporate-Governance-Systemen. Aufseiten von Egon Zehnder begleitete Dr. Carsten Wundrack, Leiter der deutschen Industrial Practice, diese Untersuchungen.

*Die Studie bezieht sich grundsätzlich auf den Aufsichtsrat bzw. bei Unternehmen mit monistischem System auf die Non-Executive Directors.

Die Rückschlüsse und erste Empfehlungen

Die Studie liefert empirische Evidenz für einen Zusammenhang zwischen der Komposition des Aufsichtsrats und der Entwicklung der unternehmerischen Nachhaltigkeit: Ein höherer Frauen- und Umweltexpert*innen-Anteil sowie ein jüngeres Durchschnittsalter und kürzere Amtszeiten wirken sich positiv aus. Gerade der Aufsichtsrat kann mit diesem Fokus und im Dialog mit dem Management die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ausbauen.

Das Studienteam hat bereits weitere Hypothesen zur Diskussion gestellt:

- Diverse und jünger zusammengesetzte Aufsichtsräte werden aufgrund ihrer Leistungsfähigkeit in Bezug auf unternehmerische Nachhaltigkeit vom Kapitalmarkt bevorzugt werden.
- Bei einem Durchschnittsalter der jüngsten Aufsichtsräte von fast 50 Jahren gehen Unternehmen wichtige Perspektiven der „jungen Generation“ in Bezug auf Nachhaltigkeit verloren.
- Die steigenden durchschnittlichen Amtszeiten von Aufsichtsräten sind Ausdruck des Wunsches nach Stabilität und Erfahrung; eine stärkere Durchmischung könnte allerdings mit neuen Impulsen in Bezug auf Nachhaltigkeit einhergehen.
- Wie die Finanzexpertise gehört heute auch explizit nachgewiesene Nachhaltigkeitsexpertise in jeden Aufsichtsrat, die dann idealerweise in einem dafür eingerichteten Nachhaltigkeitsausschuss zur Geltung gebracht wird.

Die Studienergebnisse und -hypothesen werden mit Aufsichtsgremien diskutiert und vertieft werden.

Definition des Begriffs „unternehmerische Nachhaltigkeit“
(Corporate Sustainability)

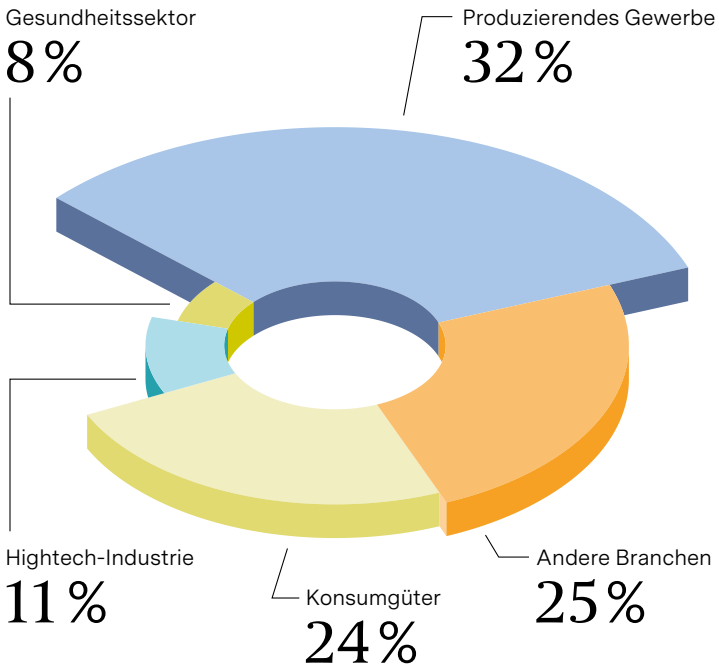
Dieser Terminus beschreibt die Ausrichtung eines Unternehmens hinsichtlich der Strategie und des Handelns an ökologischen und sozialen Kriterien („ES Performance“)*. Dem Konzept zufolge resultiert der langfristige unternehmerische Erfolg aus der unternehmerischen Transformation in Richtung ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit.

*ES Performance = Environmental and Social Performance

1.

Verteilung der betrachteten Unternehmen nach Industrien und Regionen

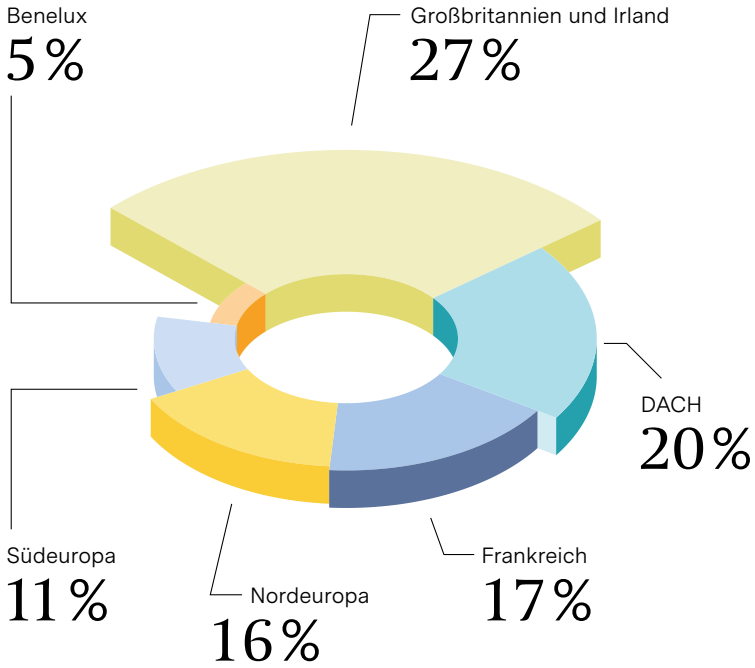
1.1.



Die Unternehmen wurden nach dem Fama-French-Modell klassifiziert. Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe machen rund ein Drittel aller untersuchten Unternehmen aus. Es folgen Unternehmen, die Konsumgüter herstellen (24 Prozent), Hightech-

Unternehmen (11 Prozent) und Unternehmen aus dem Gesundheitssektor (8 Prozent). Andere Branchen machen 25 Prozent aus. Zur Vermeidung der Verzerrung von Kennzahlen wurden Unternehmen der Finanzbranche ausgeschlossen.

1.2.



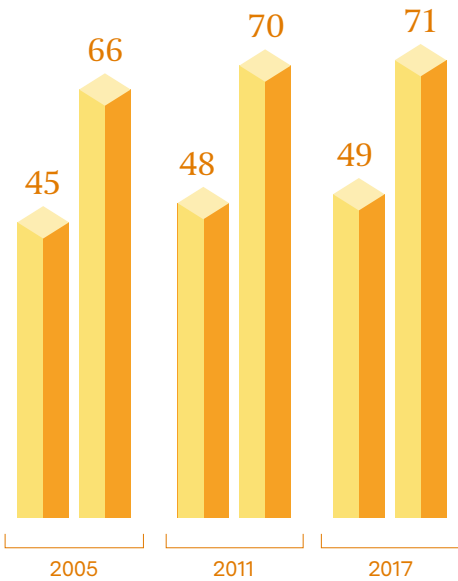
27 Prozent der betrachteten Unternehmen haben ihren Sitz in Großbritannien/Irland, 20 Prozent der untersuchten Unternehmen sind in der DACH-Region ansässig,

17 Prozent in Frankreich, 16 Prozent in Nord-, 11 Prozent in Südeuropa und 5 Prozent in den Benelux-Ländern.

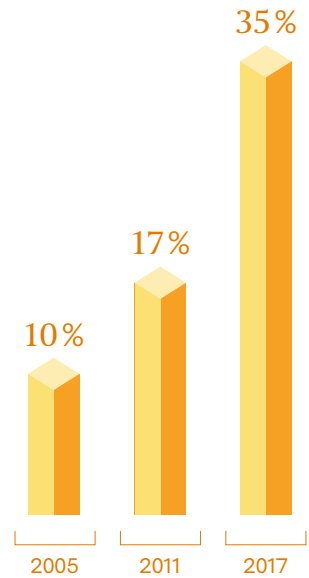
2.

Demografische Charakteristika von Aufsichtsräten

2.1. DURCHSCHNITTLICHES MINIMAL- UND MAXIMALALTER (in Jahren)



2.2. FRAUENANTEIL (in %)

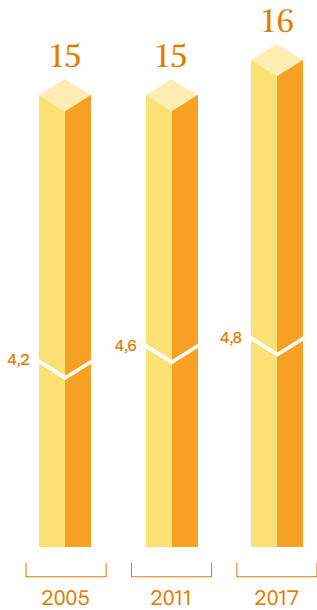


Die Grafik zeigt zwischen 2005 und 2017 einen Anstieg des durchschnittlichen Minimal- (Anstieg um 4 Jahre) und Maximal-Alters (Anstieg um 5 Jahre) der Aufsichtsratsmitglieder.

Über den gleichen Zeitraum stieg der Frauenanteil in den untersuchten Aufsichtsräten von 10 Prozent (2005) über 17 Prozent (2011) auf 35 Prozent (2017).

2.3.

DURCHSCHNITTLICHE MAXIMALE AMTSZEIT (in Jahren)



→ Die durchschnittliche Amtszeit beträgt 4,2 (2005), 4,6 (2011) und 4,8 (2017)

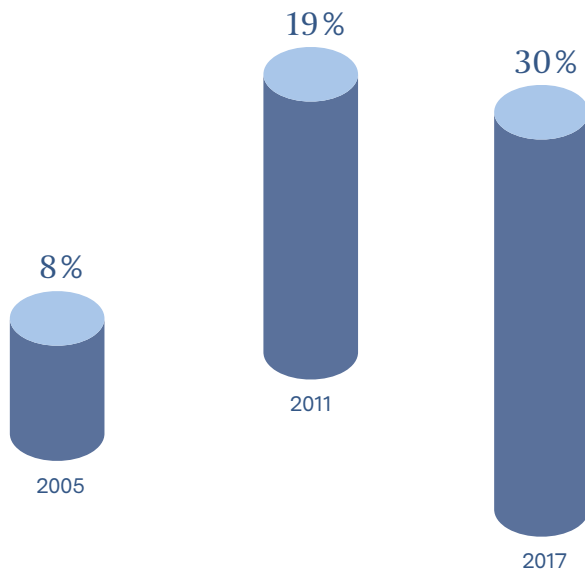
Die durchschnittliche maximale Amtszeit blieb zwischen 2005 und 2011 bei 15 Jahren und stieg dann bis 2017 auf 16 Jahre an.

Die durchschnittliche Amtszeit der Aufsichtsratsmitglieder stieg über den Untersuchungszeitraum hinweg: von 4,2 Jahren (2005) über 4,6 Jahre (2011) auf 4,8 Jahre (2017).

3.

Die Etablierung von Nachhaltigkeitsausschüssen gewinnt in europäischen Unternehmen an Verbreitung

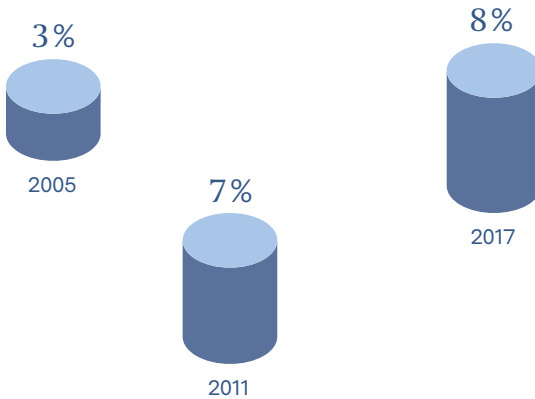
3.1. ANTEIL VON UNTERNEHMEN MIT NACHHALTIGKEITS-AUSSCHUSS (in Prozent)



Von 2005 (8 Prozent) bis 2017 (30 Prozent) verzeichnete der Anteil von Unternehmen mit einem Nachhaltigkeitsausschuss ein starkes Wachstum (insgesamt 22 Prozent). Deutsche Unternehmen bilden bisher kaum solche

Ausschüsse im Aufsichtsrat. Im gleichen Zeitraum stieg der Anteil der Nachhaltigkeitsexpert*innen im Aufsichtsrat von 3 Prozent (2005) über 7 Prozent (2011) auf 8 Prozent (2017).

3.2. ANTEIL VON NACHHALTIGKEITSEXPERT*INNEN IM AUFSICHTSRAT (in Prozent)

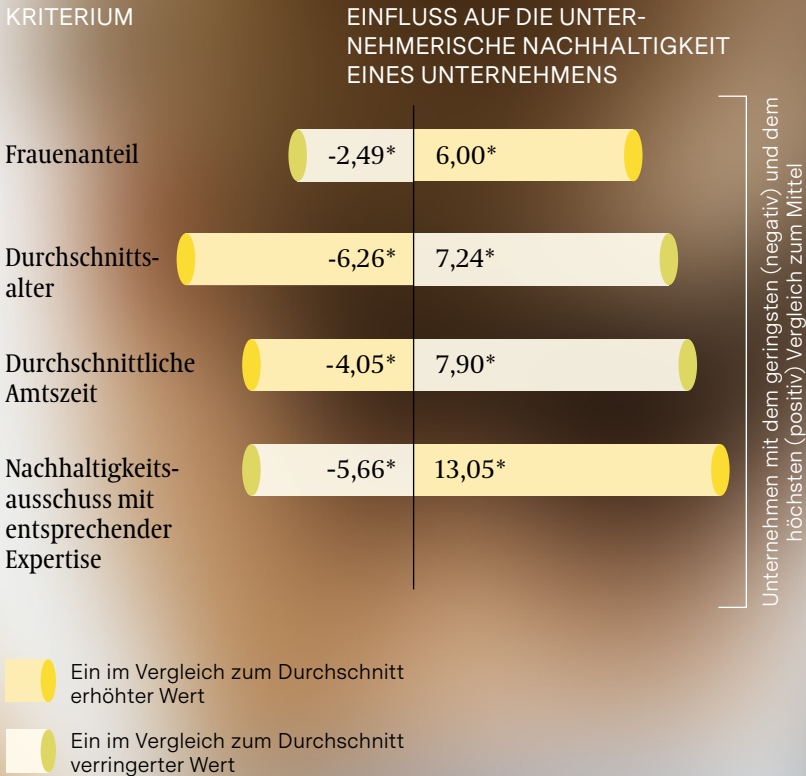


Die Studie zeigt, dass die Besetzung eines Aufsichtsrats mit Fachexpert*innen einen positiven Einfluss auf die unternehmerische Nachhaltigkeit des jeweiligen Unternehmens hat. Ähnlich des Konzeptes von Finanzexpert*innen

im Aufsichtsrat sollte demnach über eine einheitliche Definition von Nachhaltigkeitsexpert*innen nachgedacht werden, um so einen Standard und Orientierungsrahmen zu setzen.



Einflüsse auf die unternehmerische Nachhaltigkeit eines Unternehmens



Die Studie zeigt den statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen der Komposition des Aufsichtsrats und der Entwicklung der unternehmerischen Nachhaltigkeit. Somit handelt es sich nicht um zufällige Trends, sondern um einen nachweisbaren Zusammenhang zwischen Aufsichtsratsmerkmalen und unternehmerischer Nachhaltigkeit. Die Unternehmen mit dem höchsten Frauenanteil im Aufsichtsrat haben in der Stichprobe eine um sechs Prozentpunkte höhere unternehmerische Nachhaltigkeit als der Durchschnitt. Gleiches gilt für Alter und Amtszeit: Aufsichtsräte mit den jüngsten Mitgliedern bzw. den geringsten Amtszeiten weisen eine mit jeweils über sieben Prozentpunkten bessere Performance auf. Auch zeigt sich, dass die Existenz eines Nachhaltigkeitsausschusses mit entsprechender Expertise mit mehr als 13 Prozentpunkten einen erheblichen Einfluss auf die unternehmerische Nachhaltigkeit der untersuchten Unternehmen hat.

*Die Analysen basieren auf multivariaten Regressionen unter Berücksichtigung von weiteren Einflussfaktoren. Die Grafik zeigt die Veränderung der unternehmerischen Nachhaltigkeit in Prozentpunkten. Alle Effekte sind statistisch signifikant.

Über den Lehrstuhl für Management und Controlling, Georg-August-Universität Göttingen

Unter dem Lehrstuhlinhaber Prof. Dr. Michael Wolff befasst sich das Team des Lehrstuhls für Management und Controlling in Lehre, Forschung und Praxis mit verschiedenen Aspekten von Corporate-Governance-Systemen. Die Forschungsaktivitäten des Lehrstuhls sind empirisch ausgerichtet und untersuchen u. a. die Zusammensetzung von Aufsichtsräten und deren Auswirkung auf die Unternehmensführung. Angesiedelt ist der Lehrstuhl an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Georg-August-Universität Göttingen. Die Universität Göttingen ist eine international bedeutende Forschungsuniversität mit langer Tradition. Mit 13 Fakultäten deckt sie ein differenziertes Fächerspektrum in den Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften sowie der Medizin ab.

Über Egon Zehnder

Egon Zehnder ist das führende Beratungsunternehmen für Executive Search und Leadership Advisory im deutschen Sprachraum. Die Besetzung von CEO- und Spitzenpositionen für Konzerne und Familienunternehmen, Start-ups und Institutionen der öffentlichen Hand gehört dabei ebenso zum Leistungsportfolio wie eine langfristige Nachfolgeplanung und die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, Teams, Organisationen und Unternehmenskulturen.