

## Nachhaltige Aufsichtsräte sind selten

Kontrolleure sollen **Sparringspartner für Vorstände** sein. Doch nicht alle erkennen schon Zäsuren für die Wirtschaft.

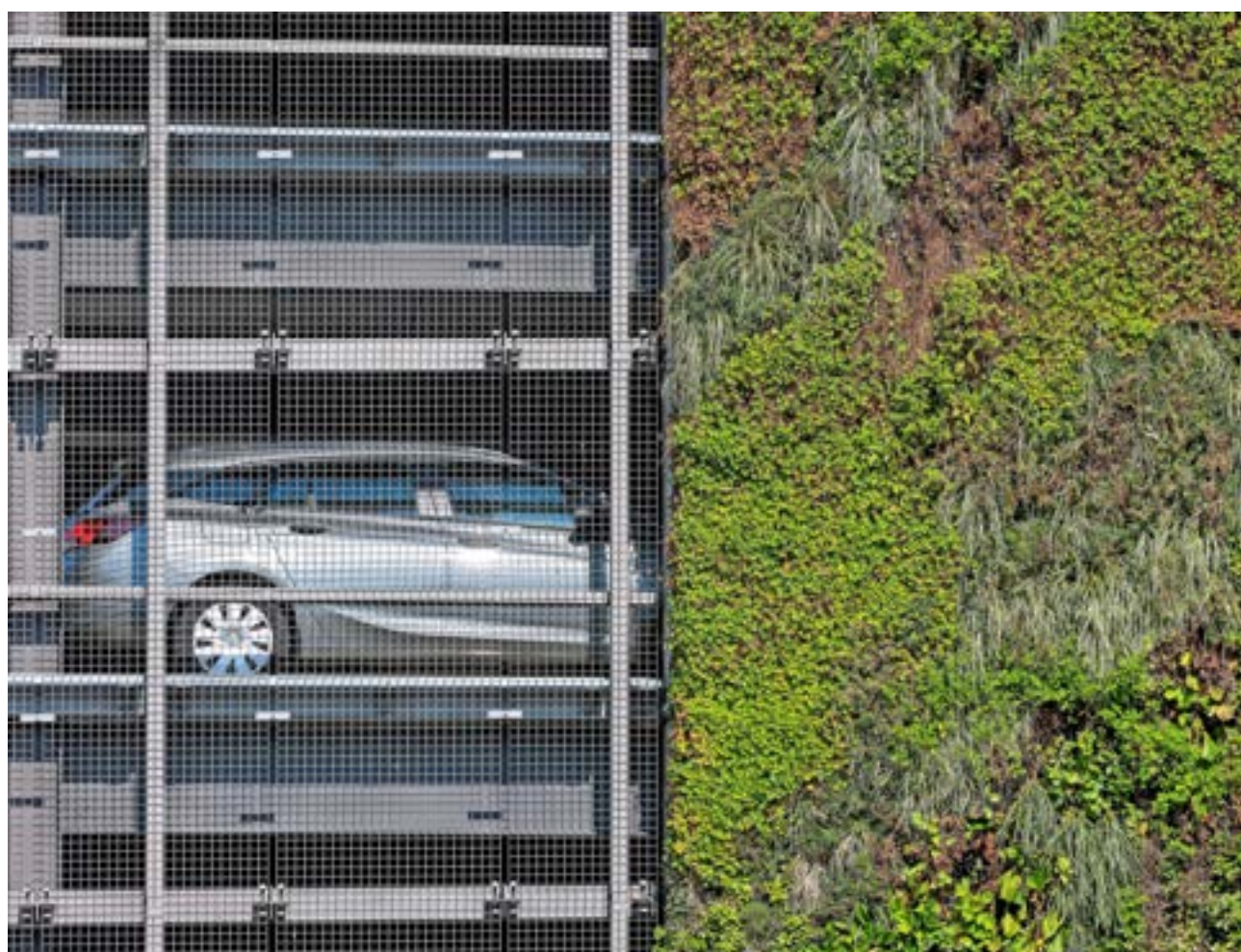
Von Philipp Krohn,  
Frankfurt

Wer sich als Aufsichtsrat bereitstellt, braucht Erfahrungswissen aus Unternehmen und Spezialkompetenzen, um Vorständen als Sparringspartner zu dienen. In ihren Gesprächen sollen sie Risiken und Chancen eines Geschäftsmodells ausloten und mit Rat zur Seite stehen. Doch Anforderungen an diese Aufgabe verändern sich. Die Risikolandschaft ist in Bewegung. Mit der Digitalisierung und der Nachhaltigkeit gibt es zwei Großthemen, die nicht einfach zusätzlich zu anderen hinzugekommen sind, sondern in alle Belange eines Unternehmens hineindringen.

Reichen herkömmliche Kompetenzen, um einem Vorstand zu einem in allen Facetten wenig bekannten Thema auf Augenhöhe zu begegnen? Nein, sagt Christian Kroll, Professor und Studiengangleiter für Nachhaltigkeitsmanagement an der IU Internationale Hochschule, und ist damit nicht allein. „Wir haben nicht genug Sachverstand und die kompetenten Leute in Aufsichtsräten“, sagt Kroll, der auch Unternehmen in der Transformation begleitet wie etwa das Beratungsunternehmen Bain & Company und seine Kunden. „Aufsichtsräte werden auf Tagesschulungen geschickt, das greift das Problem nicht an der Wurzel an.“

Nach einer noch unveröffentlichten Analyse des European Center for Board Effectiveness (ECBE) hat sich der Anteil der Unternehmen, die in der Qualifikationsmatrix von Aufsichtsräten Nachhaltigkeitskompetenz erwarten, innerhalb des vergangenen Jahres von 95 auf 99 Prozent erhöht. Fast zwei Drittel der Kontrolleure reklamieren eine Kompetenz in diesem Feld. Doch für Kroll ist das wenig aussagekräftig. „Sie können sich bei Nachhaltigkeit selbst einen Haken setzen, wenn sie nur eine Schulung gemacht haben. Wir verschenken in Deutschland Potential für Zukunftsmärkte. Das greift den Wirtschaftsstandort an.“

An den Zahlen, die das ECBE regelmäßig erhebt, lässt sich die wachsende Bedeutung des Themas klar ablesen. Innerhalb von acht Jahren ist die Zahl der mit



**Nachhaltigkeit und Digitalisierung:** Experten kritisieren mangelnden Sachverstand in deutschen Aufsichtsräten. Foto Mauritius

Nachhaltigkeit befassten Ausschüsse in den 160 Unternehmen der Dax-Familie von zwei auf 42 gestiegen. Sie ist auch vor Digitalem und Finanzen das häufigste Thema in Strategieausschusssitzungen, wie aus einer Auswertung von Geschäftsberichten des Jahres 2023 hervorgeht. Allein quantitativ also sind Aufsichtsräte viel mit Nachhaltigkeit befasst.

Aber das ist nicht gleichbedeutend mit Kompetenz. „Es reicht nicht, einen Haken in der Kompetenzmatrix zu setzen“, sagt Ingo Speich, Leiter der Abteilung Nachhaltigkeit und Corporate Governance der Deka Investment. Bevor ein Unternehmen für die Fondsgesellschaft der Sparkassen infrage komme, achte er auf erforderliche Kenntnisse. „Wir fordern harte Fakten, warum jemand diese Expertise hat“, sagt Speich, der Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex ist.

Er prüfe, was die Person von Lieferketten, Rechnungslegung, Vertrieb und Produktentwicklung im Hinblick auf Nachhaltigkeit verstehe. Im nächsten Schritt müsse schlüssig gemacht werden, wo diese Kompetenz verankert sei. Dafür forde- re er Dokumente ein. Im letzten Schritt

beachte er, wie Ausschuss und Gesamtgremium ihr Wissen teilen. Erforderliche Kompetenzen müssten zum Geschäftsmodell passen. „Das ist anders bei RWE als bei Infineon. Wir erwarten ein höheres Anspruchsniveau in Unternehmen, deren Emissionen bedeutsamer sind.“

Auch wenn Schulungen für Aufsichtsräte nicht ausreichen, sind sie ein Ort, an dem sie ihr Wissen auffrischen können. „Ein Aufsichtsrat muss plausibilisieren, was der Vorstand vorlegt“, sagt Heike Adam, die selbst Geschäftsführungs- und Beiraterfahrungen gesammelt hat und Aufsichtsräte zu Nachhaltigkeitsthemen berät. „Sie müssen ihr Wissen auf ähnlichem Niveau wie der Vorstand haben. Nicht gleich viel, aber nah dran am Geschäftsmodell“, sagt sie.

Nachhaltigkeitskompetenz müsse Aufsichtsräte in die Lage versetzen, eine Strategie zu beurteilen – also etwa welche Auswirkung es hat, CO<sub>2</sub> oder Wasser einzusparen oder in den Schutz der Biodiversität zu investieren oder auch nicht zu investieren. „Wir können Abbrüche von Lieferketten haben. Kunden können eine Lieferbeziehung beenden, weil sie es erschwert, CO<sub>2</sub>-Ziele zu erreichen. Auch

Lieferanten können wegfallen“, sagt Adam. Kontrolleure müssten sich solcher Risiken bewusst sein. Erhöhte Transparenzpflichten etwa über die Reporting-Richtlinie CSRD sorgten dafür, dass alle Daten aus dem Unternehmen, die berichtet werden, für immer in der Welt seien. Der Änderungsdruck auf Unternehmen sei erheblich.

Für Nachhaltigkeitsprofessor Christian Kroll sind Fehlentscheidungen in der Autoindustrie ein Beispiel dafür, wie Nachhaltigkeitsrisiken unterschätzt werden. „Man wundert sich dann, dass Produkte auf dem internationalen Markt nicht mehr nachhaltig sind und deutsche Verbrenner viel weniger Absatz finden“, kritisiert er. Er sieht darin durchaus ein Generationenthema. Viele Aufsichtsräte stammten noch aus einer Generation, die nicht in Schulunterricht und Alltag mit den Folgen der diversen Ökokrisen in Berührung gekommen sei. „Das Durchschnittsalter in Aufsichtsräten ist sehr hoch. Diese Einseitigkeit von Perspektiven sorgt beim Thema Nachhaltigkeit für ein Gruppendenken, das sich in mangelndem Bewusstsein für die neuen Möglichkeiten äußert.“ Doch so drohe man

eine neue Kundengeneration aus dem Auge zu verlieren.

Nachhaltigkeit ist stärker als Digitalisierung ein politisiertes Thema. Das liegt nicht allen in Branchen, die sich lieber aus der Politik heraushalten. „Man wird auch mal Entscheidungen fällen müssen, die wehtun“, sagt Silke Strem-lau, die Vorsitzende des Sustainable-Finance-Beirats der Bundesregierung, die viel mit dem Bankwesen zu tun hat. „So muss man sich überlegen, von welchen Geschäftsbereichen trennen wir uns. Die meisten Banker sind aber unpolitisch, sie haben sich nicht mit Kreislauffähigkeit, Energiemanagement und Biodiversität befasst“, sagt sie.

Ältere Generationen seien im bisherigen Leben weniger mit Nachhaltigkeitsfragen konfrontiert worden, sagt auch Daniela Mattheus, Präsidentin des Aufsichtsräteverbands Financial Experts Association. „Ich erlebe aber auch, dass Menschen, die Ende sechzig sind und das Thema durch ihre Kinder und Enkel spiegelt bekommen, dafür kämpfen“, sagt sie. In Gremien, die sie begleite, seien es vielfach die älteren Mitglieder, die das Thema vorantrieben.

Für Mattheus ist entscheidend, die tiefe Veränderung anzuerkennen, die mit dem Thema verbunden sei. „Aufsichtsräte müssen verstehen, dass es eine neue Dimension gibt, nach der Geschäftsmodelle zu beurteilen sind. Das ist wie bei der Digitalisierung ein Work in Progress.“ Regulatorische Instrumente wie die CSRD sollten sie als ein Hilfsmittel einsetzen, die eigene Wirkung auf soziale und ökologische Belange zu erfassen.

Insgesamt werde Nachhaltigkeit in Europa einseitig betrachtet, sagt Mattheus. „Es ist typisch europäisch und deutsch, das Thema nur als Risiko zu sehen. Andersorts wird es primär als Chance wahrgenommen. Das muss sich dringend bei uns ändern“, fordert sie. Mit den anderen Gesprächspartnern ist sie sich einig, dass die Nachhaltigkeitsdimension der Aufsichtsratsfähigkeit zu sehr aus regulatorischen Anforderungen abgeleitet wird. Zu viele Ressourcen würden auf das Reporting gelenkt, zu wenige auf Ziele, Maßnahmen und Strategien.

„Es muss erkannt werden, dass ein Nachhaltigkeitsprofil einen Mehrwert schafft“, sagt Nachhaltigkeitsprofessor Kroll. „Das ist keine nette Ergänzung. Das muss Teil der Strategie sein.“ Schulungen dienen einem begrenzten Zweck, Strategiefragen müssten in den Fokus rücken. „Man muss wegkommen von der Perspektive Compliance hin zur Innovation.“ Wie ließen sich durch eine Hinwendung zur Kreislaufwirtschaft Vorteile erzielen, frage er sich. Europa werde womöglich mithilfe der Regulierung als erster Kontinent klimaneutral, sagt er. Techniken dafür würden aber vermutlich aus den Vereinigten Staaten kommen.



## Rekord Nummer 32

Von Daniel Mohr

Der Dax ist am Freitag erstmals über die Marke 19.300 und 19.400 gesprungen. Tag 32 in diesem Jahr mit neuem Höchststand. In China wird die Bazooka ausgepackt, jubeln Marktteilnehmer. Auf Zinssenkungen folgten dort geringere Mindestreservevorschriften für Banken. So können mehr Kredite vergeben werden. Weitere Zinssenkungen sollen folgen. Der Aktienkauf wird gefördert. Ärmere Konsumenten erhalten Bargeld. Um 16 Prozent schoss der chinesische Aktienindex CSI 300 diese Woche in die Höhe. Für die Dax-Unternehmen ist es eine gute Botschaft, wenn der wichtige Absatzmarkt China sich belebt. Auch die zweite deutsche Börsenreihe im M-Dax feierte endlich wieder mit. Deswegen ist längst nicht alles gut in der deutschen Wirtschaft. Aber die Inflation scheint im Griff, die Zinsen sinken und die Konjunktur in den USA ist stabil. Es spricht daher viel für Aktien im oft starken vierten Quartal. Und Luft für positive Überraschungen gibt es noch. Nicht zuletzt Deutschland hat noch Nachholbedarf. Das Aktienförderprogramm steckt hier noch in der Entwurfphase. Und die Bazooka für die Wirtschaft verstaubt in der Asservatenkammer.



## Schon gehört, dass ...?

**Scalable Capital nun einen eigenen Chefökonom hat?** Der umtriebige Christian Röhl übernimmt den Job. Auf vielen sozialen Netzwerken ist er schon heute als „Finfluencer“ unterwegs, auch ist er durch Bücher und Podcasts bekannt.

**Revolut seine Trading-Produkte in eine eigene App ausgelagert?** Das neue Produkt hört auf den Namen „Revolut Invest“. Bislang nutzen erst drei der 45 Millionen Kunden die Trading-Funktionen. Mit der neuen App soll sich das ändern und sollen auch Kunden angesprochen werden, die kein Bankkonto bei Revolut haben. Damit geht man auf Konkurrenz zu Trade Republic und Konsorten.