



University of  
Applied Sciences  
St. Pölten



Embera  
PARTNERS

# DIRK Mitgliederversammlung

27. Februar 2026 Frankfurt am Main  
Monika Kovarova-Simecek

## Sustainable Advisory Boards

Eine Studie des Masterstudiengangs Digital Business Communications  
der University of Applied Sciences St. Pölten & Embera Partners



©Freep!k

# Projektteam



**FH-Prof. Mag. Monika  
Kovarova-Simecek**  
USTP



**Dipl.-Ing. (FH) Dr. techn.  
Viktoria Leitner**  
USTP



**Andreas Posavac, MBA,  
BA (CESGA, CSE)**  
Embera Partners



**Mag. Dr. Irmgard  
Wetzstein , Bakk., MA**  
USTP



**Mag. Dr. Nicole  
Lettner**  
USTP



**Michael Oplustil**  
Embera Partners

# Agenda

- 1 Zur Studie
- 2 Studienergebnisse
- 3 Ausblick
- 4 Handlungsempfehlungen



# Wie sichtbar ist die ESG-Kompetenz von Aufsichtsräten?



Wissen Investor:innen über  
die ESG-Kompetenzen von  
Aufsichtsratsmitgliedern  
Bescheid?



# Warum müssen sich Unternehmen damit auseinandersetzen?

- Wer heute ESG nicht strategisch im Aufsichtsrat verankert, gefährdet langfristig seinen Zugang zu Kapital und Stakeholder-Vertrauen.



# Projektfokus

Anforderung an  
ESG-Kompetenzen  
im Aufsichtsrat und  
ihre Offenlegung

## Warum diese Studie?

Weil Regulierung und  
Stakeholder ESG-Kompetenz  
und deren Offenlegung  
verlangen, diese aber oft  
nicht sichtbar ist.





University of  
Applied Sciences  
St. Pölten



Embera  
PARTNERS

1

# Zur Studie

Ziele und Methodik



©Freep!k

# Zur Studie

## Forschungsfragen

- 1 Wie wird Nachhaltigkeitskompetenz in diesem Kontext von unterschiedlichen Stakeholdern definiert und welche Qualifikationsanforderungen werden an Advisory Boards konkret gestellt?
- 2 Inwieweit werden ESG-/Nachhaltigkeitskompetenzen der Aufsichtsratsmitglieder in den aktuell publizierten Informationen der Unternehmen offengelegt und kann damit den gesetzlichen Anforderungen entsprochen werden?
- 3 Inwiefern sind die offengelegten Informationen zu den ESG-Qualifikationen von Advisory Boards hinsichtlich ihrer Transparenz, Glaubwürdigkeit und Relevanz für Stakeholder ausreichend?
- 4 Inwieweit wird von den Unternehmen die andauernde Qualifizierung der Advisory Boards sowie der gesamten Belegschaft als Teil der Strategie hinsichtlich Nachhaltigkeitsthemen sichergestellt?

## Key Facts



**Multimethodische Vorgehensweise**



**September 2024 bis Jänner 2025**



**80 untersuchte Unternehmen**

- 40 DAX: 625 Mitglieder
- 20 ATX: 230 Mitglieder
- 20 SMI: 209 Mitglieder





University of  
Applied Sciences  
St. Pölten



2

# Studienenergebnisse

Erkenntnisse und Bedeutung für die Praxis



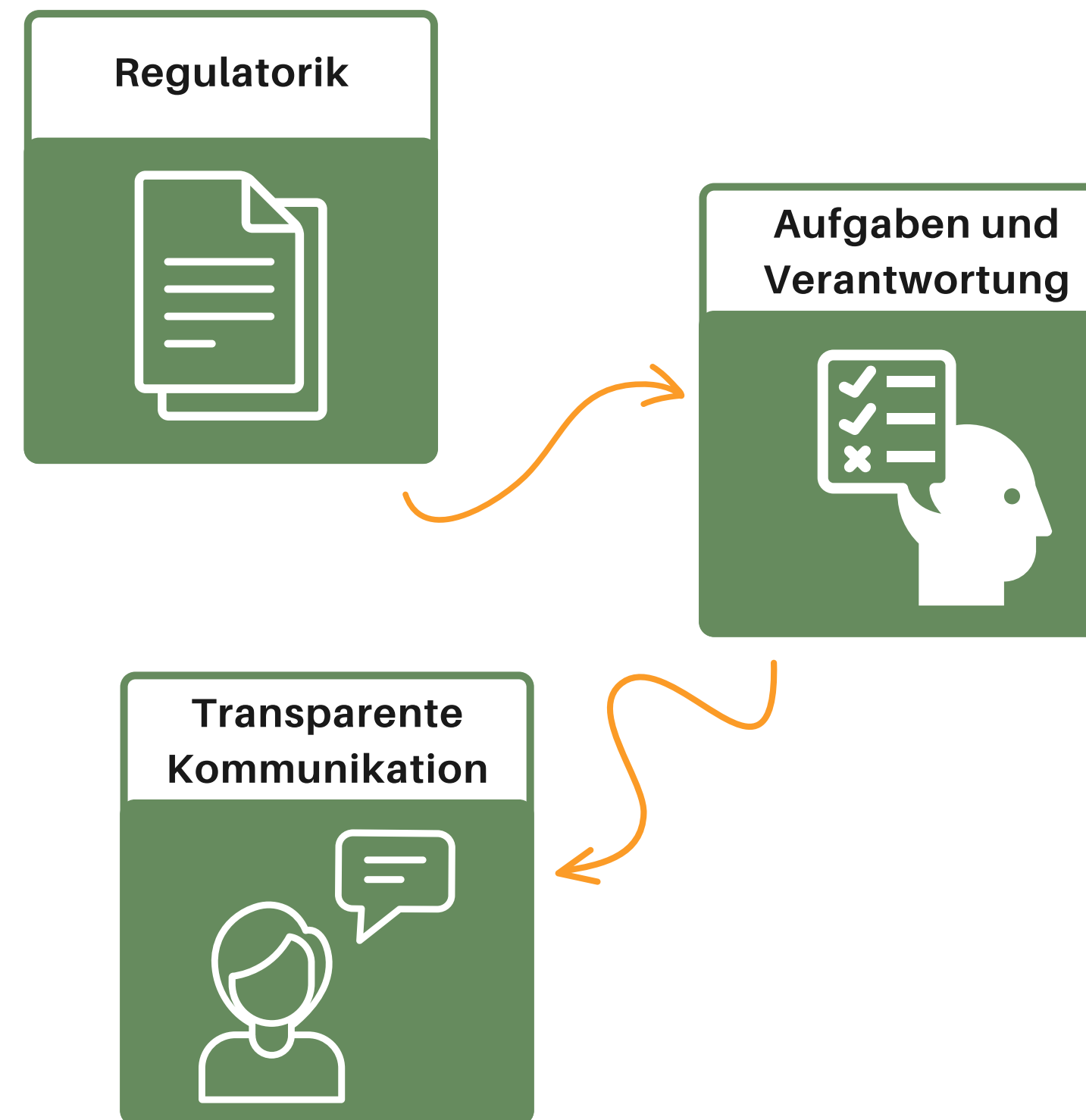
# Regulatorischer Hintergrund

## Verantwortlichkeit und Fähigkeit (ESRS)

- ▶ GOV-1 22 Die Rollen und Verantwortlichkeiten im AR zur Überwachung der IROs
- ▶ GOV-1 23 Information über die Fähigkeiten im Bezug auf die IROs

## ESG-Kompetenzen sind nicht mehr "Nice-to-Have"

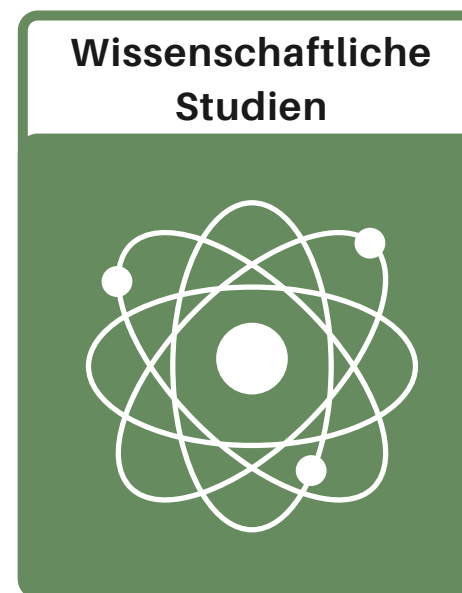
- ▶ sondern eine unverzichtbare und nachzuweisende Governance-Kompetenz
- ▶ Der Aufsichtsrat steht in der Verantwortung, Nachhaltigkeit zu prüfen, aktiv zu begleiten und strategisch zu verankern



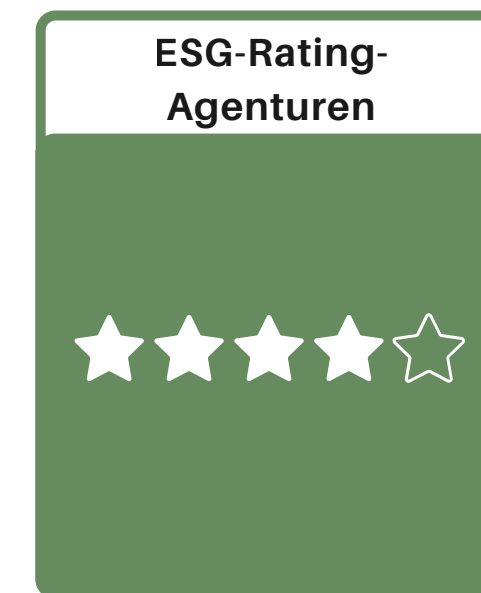
# Anforderungen an ESG-Kompetenzen im Aufsichtsrat

Durchführung einer umfassenden Dokumentenanalyse im Rahmen dieser Studie

ESG-Kompetenztabelle veranschaulicht die transparente Kommunikation von ESG-Kompetenzen anhand der regulatorischen Vorgaben



Forschungsergebnisse themenverwandter Studien



Unterlagen der größten ESG-Rating-Agenturen MSCI, ISS, Sustainalytics und S&P Global



CSRD, EU-Taxonomie und diverse EU-Richtlinien und Verordnungen

# ESG-Kompetenztabelle

\*Es handelt sich nur um einen Ausschnitt

Strukturierung der konkreten Anforderungen entlang der drei Dimensionen Environmental, Social, Governance

Pro Dimension wurden 5 bis 7 Kategorien definiert und durch spezifische Kompetenzanforderungen näher beschrieben

Formulierung von Beispielen, um die Inhalte greifbarer zu machen

Dimension	Kategorie	Kompetenzanforderung	Beispiel
Environmental	Klimawandel	Überwachung der Offenlegung und Einhaltung gesetzlicher Vorgaben zu Treibhausgasemissionen.	Kenntnisse in CO2-Reduktionsstrategien (z.B. Kurs/Studium zum Klimamanagement)
Social	Inklusion	Überwachung der Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Inklusion	Kenntnisse in Diversität und Inklusion (z.B. durch Teilnahme an Diversity- und Inklusionstrainings)
Governance	Unternehmensführung	Überwachung der Geschäftsführung, Sicherstellung der Einhaltung von Unternehmenszielen, Compliance-Überwachung	Kenntnisse in Unternehmensführung (z.B. durch ein MBA-Programm mit Schwerpunkt Unternehmensführung)
.....	....	....	....

# Qualifikationsanforderungen lassen sich in Form einer ESG-Kompetenztabelle darstellen



Doch wie setzen  
Unternehmen die  
Anforderungen in der  
Realität um?

# Offengelegte Zuständigkeiten & Kompetenzprofile

## Schritt 1 der Analyse:

- Welches Gremium des Aufsichtsrates ist für ESG-Themen zuständig?
- Wer sind die Mitglieder?

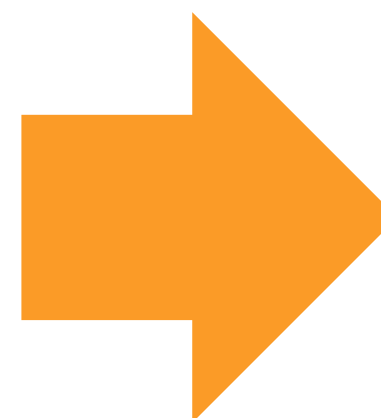
## Schritt 2 der Analyse:

- Welche ESG-Qualifikationen werden im Lebenslauf der einzelnen Personen offengelegt?



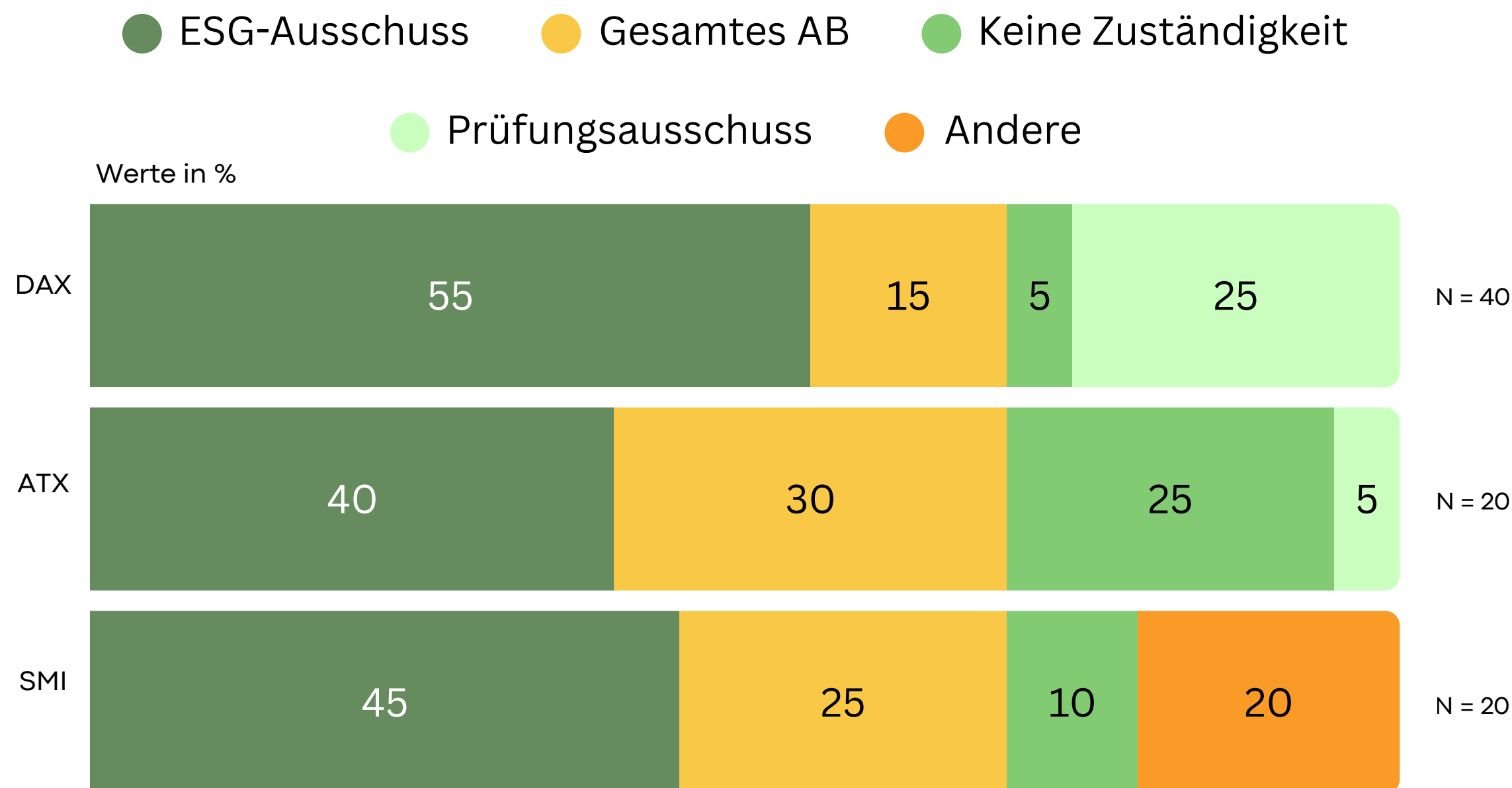
Ermittlung der ESG-Zuständigkeit im Aufsichtsrat

Identifikation der Mitglieder im Gremium



Analyse der Kommunikation der ESG-Qualifikationen

# Unklare Kommunikation von ESG-Verantwortung



Es werden keine einheitlichen Ausschüsse für die Zuständigkeiten gebildet

DAX-Unternehmen sind im Vergleich Vorreiter

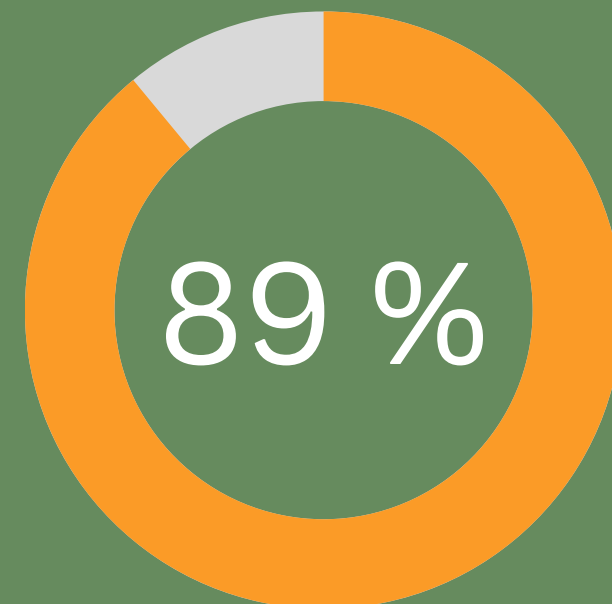
Bei ATX-Unternehmen wurde am häufigsten gar keine Zuständigkeit angeführt

# Auffindbare Lebensläufe

1.064 Mitglieder in Advisory Boards



622 Mitglieder mit ESG-Verantwortung



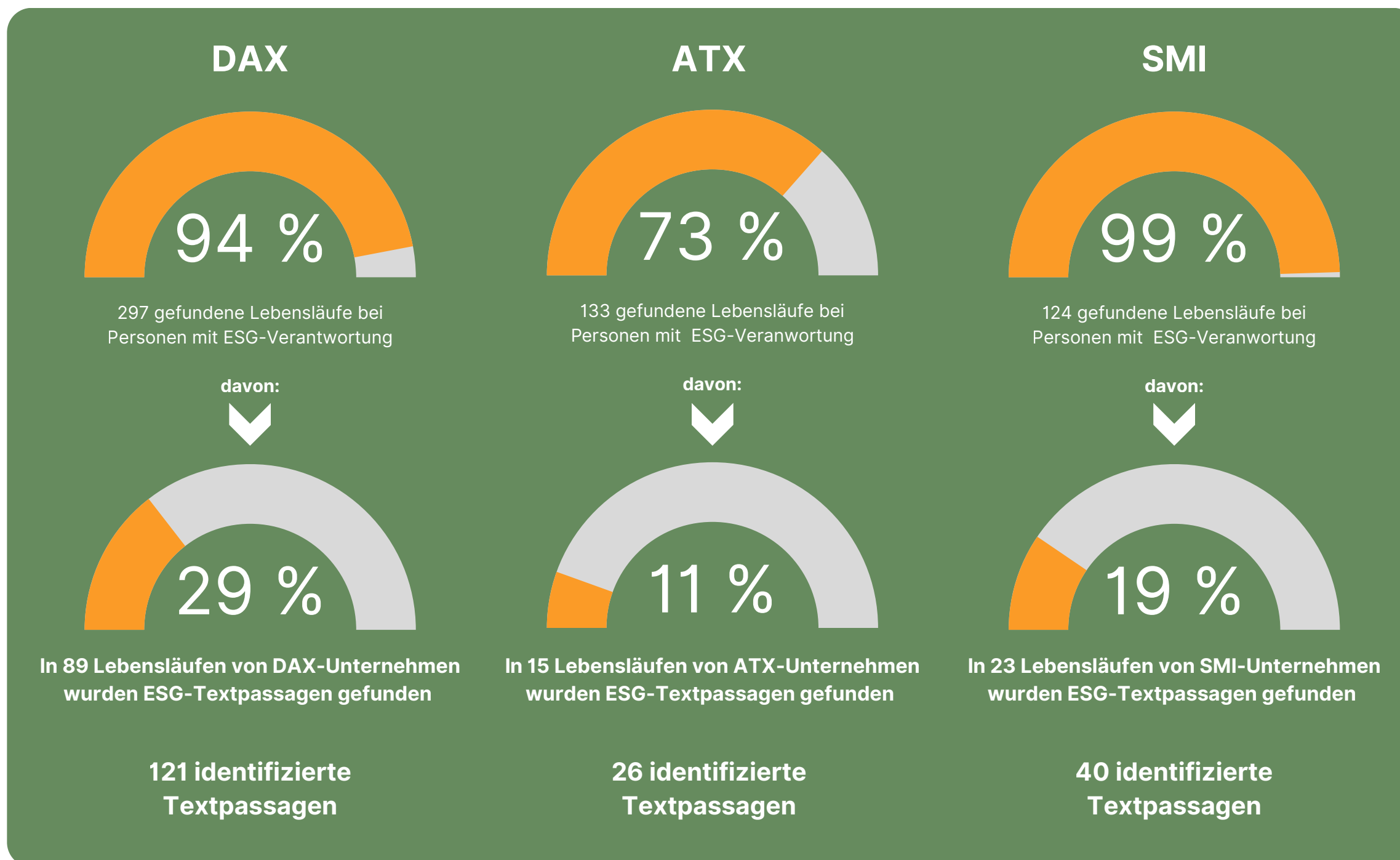
554 auffindbare Lebensläufe

## Lebensläufe mit vagen Formulierungen

Abgleich mit der ESG-Kompetenztabelle unmöglich, kommunizierte ESG-Kompetenzen weit von den Forderungen entfernt

Wenig Kommunikation zu wichtigen Zertifikaten oder Weiterbildungen, unpräzise Formulierungen wie "Leidenschaft" oder "Freund von ESG"

# Lebensläufe mit ESG-relevanten Textpassagen



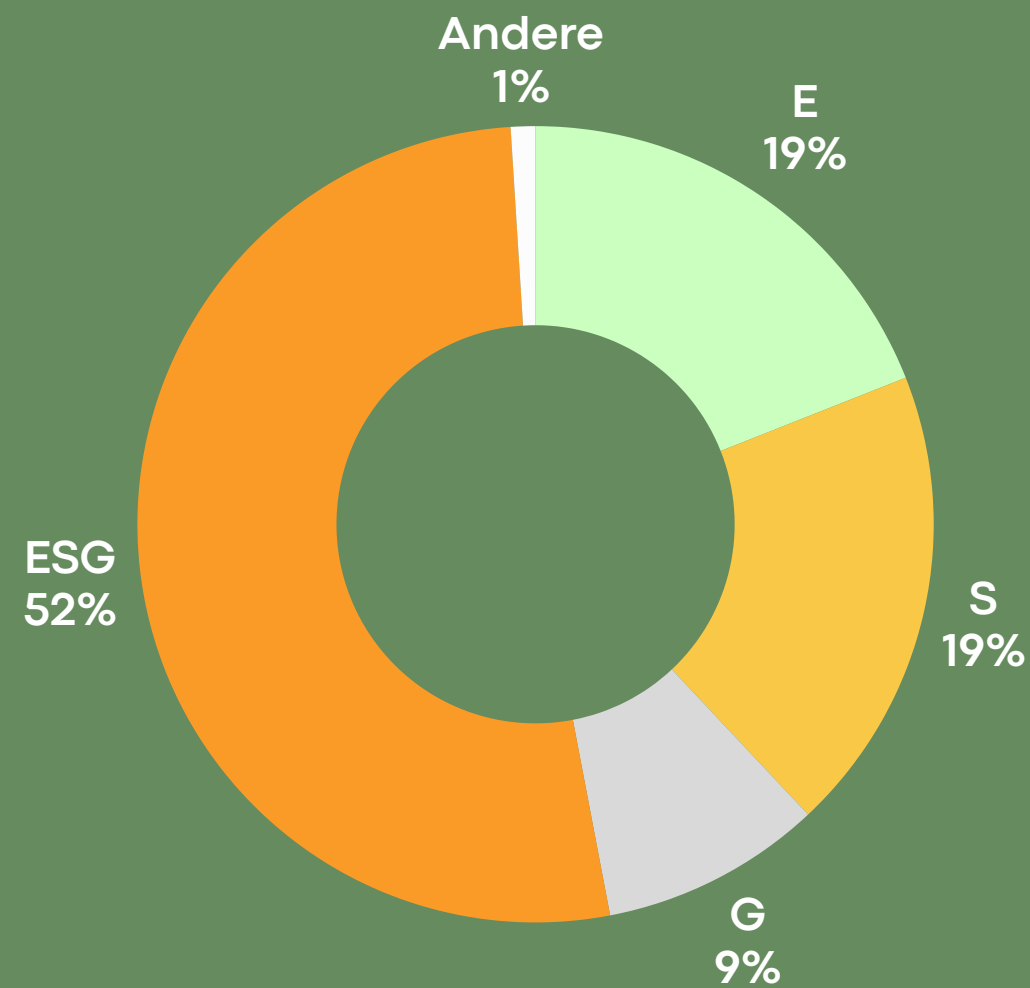
Bei ATX- im Vergleich zu DAX- und SMI- Unternehmen weniger Lebensläufe auf der Unternehmenswebsite zu finden

Bei Aufsichtsräten von DAX- Unternehmen im Vergleich am häufigsten ESG-relevante Textpassagen gefunden

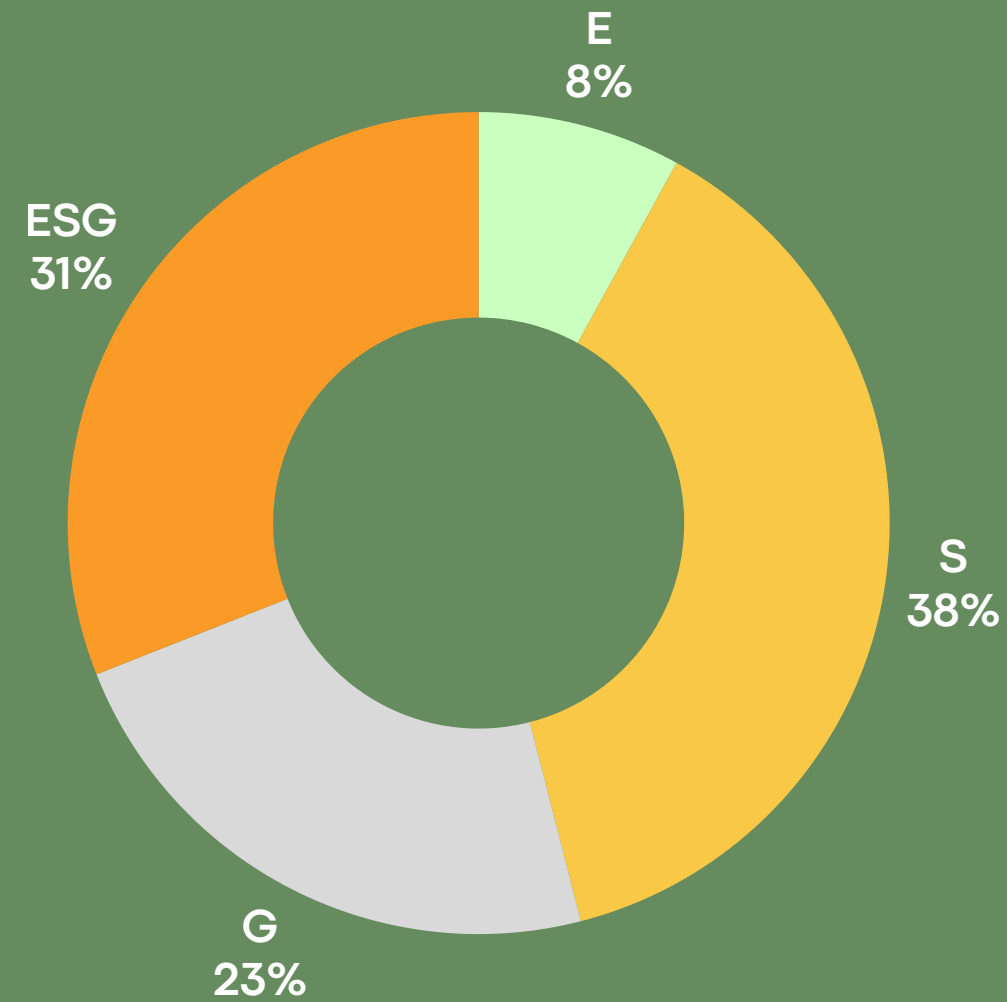
In Summe waren nur in 23 % der untersuchten Lebensläufen ESG-relevante Textpassagen enthalten

# Uneinheitliche Schwerpunkte in der Kommunikation

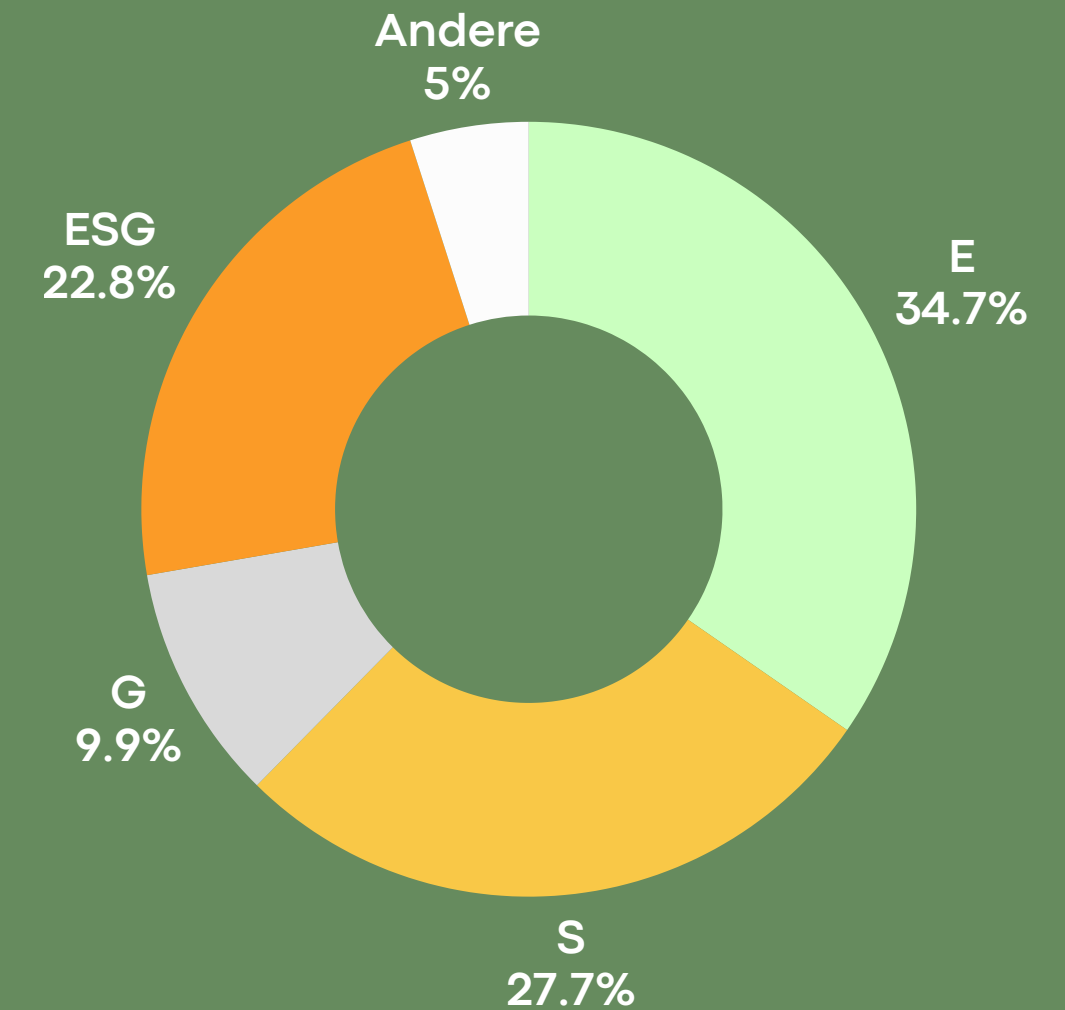
### DAX-Textpassagen



### ATX-Textpassagen



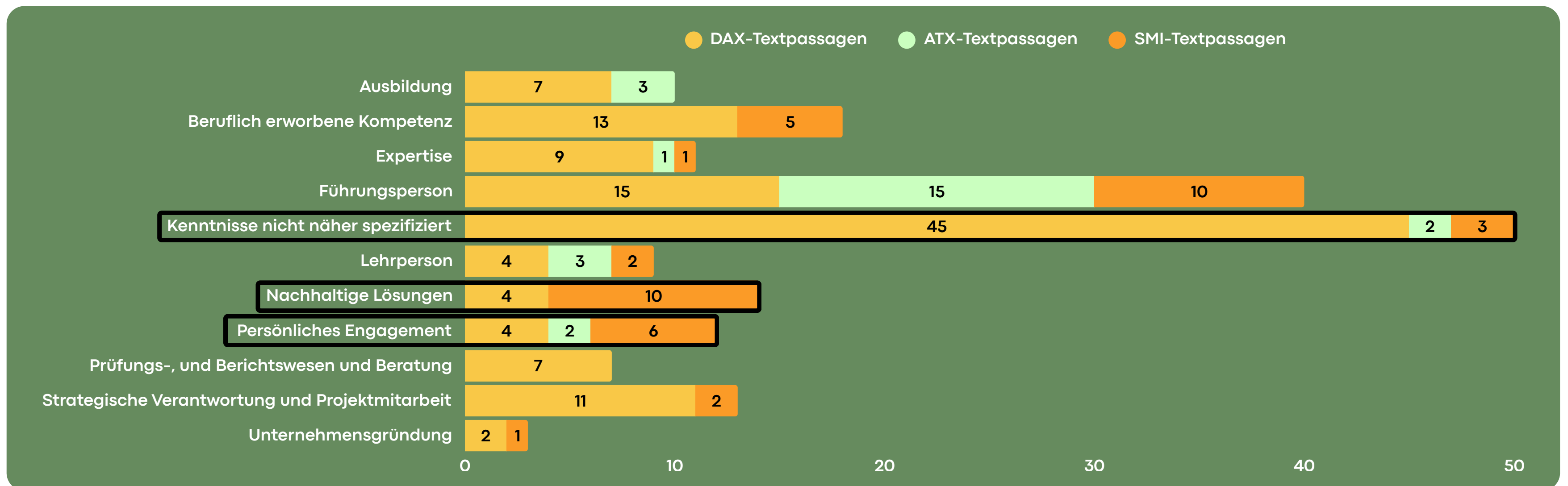
### SMI-Textpassagen



Andere = Kombinationen aus E, S und G.  
Z.B. ES, EG oder SG.



# Kompetenzcluster und beispielhafte Textpassagen



## Beispiel Kenntnisse nicht näher spezifiziert

Sachverstand Soziales, Kenntnisse und Erfahrung in Nachhaltigkeit und ESG

## Beispiel Nachhaltige Lösungen

innovative Lösungen im Gesundheitswesen, Datenwissenschaft und künstliche Intelligenz voranzutreiben

## Beispiel Persönliches Engagement

Freund im Bereich Umweltschutz (Global Ocean Commission und WWF), Ehrenamtliche RichterIn

# Was Aufsichtsräte kommunizieren, entspricht nicht den tatsächlich geforderten ESG-Kompetenzen



Nutzen Mitglieder  
LinkedIn aktiv um  
ESG-Kompetenzen zu  
thematizieren?

# LinkedIn als Kommunikationsplattform

## Bedeutung von LinkedIn

LinkedIn ist für **institutionelle** und **vermögende Anleger** die **führende soziale Plattform**

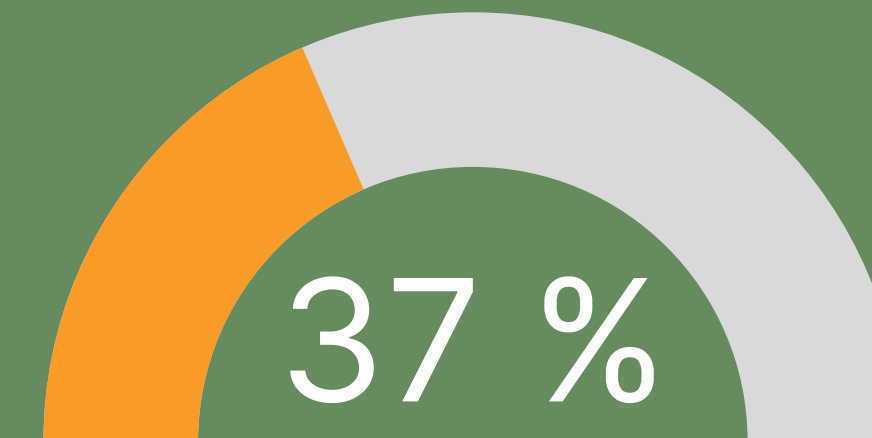
- **48 %** aller Institutionellen Anleger nutzen LinkedIn
- **73 %** der High Net Worth Individuals, die Social Media nutzen, verwenden LinkedIn
- **100 %** der DAX- und **74 %** der MDAX-Unternehmen veröffentlichen Inhalte auf LinkedIn

## Aktive LinkedIn-Nutzung nicht am Radar

Suche nach ESG-Kompetenzen auf LinkedIn abgebrochen, da nahezu keine Kommunikation stattfindet

Analyse auf LinkedIn-Aktivität der Mitglieder eingegrenzt. Analyse, ob Profil vorhanden, öffentlich zugänglich und wie aktiv die Mitglieder sind

Im DAX nutzen **47 %** der Aufsichtsratsmitglieder aktiv ihr LinkedIn Profil, im ATX **34 %** und im SMI **12 %**



## Aktive LinkedIn Profile

von 1.064 untersuchten Mitgliedern der Advisory Boards der DAX-, ATX- und SMI-Unternehmen

Aktiv = Aktivität innerhalb der letzten 12 Monate

3

# Ausblick

Potentiale & Herausforderungen



# Erwartungen der Stakeholder

Aus der Dokumentenanalyse und Interviews mit Expert:innen ergibt sich ein klares Bild

ESG-Kompetenz muss nachvollziehbar erklärt werden, Behauptungen reichen nicht aus

Qualifikationen sollen im Corporate Governance Bericht oder Geschäftsbericht sichtbar sein

Kompetenzmatrizen werden als Best Practice gesehen

“ Die Berichterstattung variiert stark. Eine tabellarische Darstellung der Aufsichtsratsmitglieder und ihrer Nachhaltigkeitskompetenzen kommt aus meiner Sicht dem Anspruch der ESRS-Vollausprägung am nächsten. ”

Wirtschaftsprüfer:in

“ Ich will wissen, warum jemand ESG-kompetent ist. Nachhaltigkeit ist erklärungsbedürftig - auch im Aufsichtsrat. ”

Analyst:in

**Kommunizierte ESG-Qualifikationen  
der Advisory Boards werden aktuell  
den Ansprüchen der Stakeholder  
nicht gerecht.**



Inwiefern werden die  
ESG-Qualifikationen in  
die Strategie  
miteinbezogen?

# Upskilling und strategische Weiterentwicklung

ESG-Kompetenzen müssen aktiv weiterentwickelt werden.

Gezielte Fortbildung der AR-Mitglieder ist essentiell um regulatorische Anforderungen zu erfüllen

Investor:innen legen zunehmend Wert auf die Umsetzung von ESG

“ Es besteht Aufholbedarf, ESG im Aufsichtsrat nicht nur als regulatorisches Thema, sondern als strategischen Hebel zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit zu verankern. ”

Wirtschaftsprüfer:in

“ Wenn der Aufsichtsrat seine Prüfpflicht ernst nimmt, muss ESG regelmäßig Thema sein – und man sollte auch zeigen: Unsere Mitglieder sind geschult, kompetent und befähigt, ihre Aufgaben wahrzunehmen. ”

Wirtschaftsprüfer:in

# Interne Umsetzung vs. externe Kommunikation

Die Einbindung von internen und externen Expert:innenwissen sichtbar machen

Interne Briefings und Schulungen für Aufsichtsrat & Vorstand transparent kommunizieren

Viele ESG-Qualifizierungen finden ausschließlich intern statt und bleiben extern unsichtbar

“ Wenn ESG-Kompetenz aufgebaut wird, aber niemand davon erfährt, ist sie regulatorisch kaum nutzbar – und reputativ wirkungslos. ”

Weiterbildung in Nachhaltigkeit wird als strategisch wichtig erkannt, bleibt jedoch oft auf regulatorische Themen beschränkt und nach außen wenig sichtbar.



Wie kann das  
Kommunikationsdefizit  
als Chance genutzt  
werden?

4

# Handlungs- empfehlungen

Potentiale & Herausforderungen



# Blick in die Praxis

Best-Practices und Optimierungspotential für transparente Kommunikation

## → Best Practice - BMW Group

- ausführliche textliche Beschreibung zur Einbindung des AR
- Schulungen werden im Text explizit genannt
- Nachhaltigkeitskompetenzabfrage + Visualisierung

Durch die Veröffentlichung erster Berichte auf Basis der CSRD sind Veränderungen erkennbar. Beispiele nahe der ESRS Vollumsetzung findet man vor allem bei DAX-Unternehmen.

### Verantwortlichkeit und Fähigkeit (ESRS)

GOV-1 22 Die Rollen und Verantwortlichkeiten im AR zur Überwachung der IROs

GOV-1 23 Information über die Fähigkeiten im Bezug auf die IROs

Kompetenzmatrix Aufsichtsrat		
Erfahrung		(Zugang zu) Fachwissen
In relevanten Märkten	Auf relevanten Kompetenzfeldern	Nachhaltigkeit
Europa	<input checked="" type="checkbox"/> Individuelle Mobilität	<input checked="" type="checkbox"/> Klimawandel
USA	<input checked="" type="checkbox"/> Unternehmensstrategie	<input checked="" type="checkbox"/> Umweltverschmutzung
China	<input checked="" type="checkbox"/> Technologien	<input checked="" type="checkbox"/> Wasser- und Meeresressourcen
Sonstige	<input checked="" type="checkbox"/> Produktion	<input checked="" type="checkbox"/> Biologische Vielfalt und Ökosysteme
	<input checked="" type="checkbox"/> Vertrieb	<input checked="" type="checkbox"/> Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft
	<input checked="" type="checkbox"/> Finanzen	<input checked="" type="checkbox"/> Eigene Belegschaft
	<input checked="" type="checkbox"/> Personalführung	<input checked="" type="checkbox"/> Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette
	<input checked="" type="checkbox"/> Digitalisierung	<input checked="" type="checkbox"/> Verbraucher und Endnutzer
	<input checked="" type="checkbox"/> Lieferkette	<input checked="" type="checkbox"/> Unternehmensführung

# Blick in die Praxis

Best-Practices und Optimierungspotential für transparente Kommunikation

→ Best Practice - BASF

Durch die Veröffentlichung erster Berichte auf Basis der CSRD sind Veränderungen erkennbar. Beispiele nahe der ESRS Vollumsetzung findet man vor allem bei DAX-Unternehmen.

## Verantwortlichkeit und Fähigkeit (ESRS)

GOV-1 22 Die Rollen und Verantwortlichkeiten im AR zur Überwachung der IROs

GOV-1 23 Information über die Fähigkeiten im Bezug auf die IROs

- **explizite Nennung** der Qualifikationen der einzelnen AR-MG  
z.B: "Dr. Markus Kamieth, Michael Heinz, Dr. Stephan Kothrade und Dr. Katja Scharpwinkel waren unmittelbar in das Senior Project „Net Zero Accelerator“ involviert, dessen Schwerpunkte auf der Bereitstellung von erneuerbarer Energie, CO<sub>2</sub>-Vermeidung und -Management sowie der Sicherung des Zugangs zu erneuerbaren Rohstoffen lagen."
- Tabellarische Darstellung der **Einbindung der IROs**

Wesentliche Auswirkungen, Risiken, Chancen	Befassung Vorstand	Befassung Aufsichtsrat	Befassung Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats
Eindämmung des Klimawandels	„CATch Update“ – Standardbewertungsmethodik für CO <sub>2</sub> -Reduktionsmaßnahmen bei BASF; Senior Project „Net Zero Accelerator“ – Weiterentwicklung der Organisation; Kompensationsstrategie zur Absicherung der Klimaziele für 2030 und künftiger Verpflichtungen im europäischen Emissionshandel	Reduktion CO <sub>2</sub> -Emissionen (Scope 1 & 2, Scope 3.1)	Reduktion CO <sub>2</sub> -Emissionen (Scope 1 & 2, Scope 3.1)
Energie	Akquisition eines 49 %-Anteils an deutschen Offshore Windparks N-6.6 und N-7.2 von Vattenfall;	Geothermie als Wärmequelle für Dampferzeugung für den Standort	

# Blick in die Praxis

Best-Practices und Optimierungspotential für transparente Kommunikation

## → Aufholbedarf: Continental

Durch die Veröffentlichung erster Berichte auf Basis der CSRD sind Veränderungen erkennbar. Beispiele nahe der ESRS Vollumsetzung findet man vor allem bei DAX-Unternehmen.

### Verantwortlichkeit und Fähigkeit (ESRS)

GOV-1 22 Die Rollen und Verantwortlichkeiten im AR zur Überwachung der IROs

GOV-1 23 Information über die Fähigkeiten im Bezug auf die IROs

- sehr oberflächliche wenig nachvollziehbare Informationen
- Textbausteine bleiben allgemein und austauschbar

Die Mitglieder des Aufsichtsrats decken gemeinschaftlich alle Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen ab, die im Hinblick auf die Geschäftsaktivitäten von Continental als wesentlich erachtet werden. Hierzu gehören insbesondere:

- › Unternehmensführung,
- › Branchen- und unternehmensspezifische Erfahrung,
- › Internationale Erfahrung,
- › Nachhaltigkeit,
- › Risikomanagement und Berichterstattung.

› Kompetenzen und Erfahrungen in **Nachhaltigkeit**, insbesondere in den Bereichen:

- › Umwelt (Environment)
- › Soziales (Social)

# Fazit & Handlungsfelder

## Fazit

▶ ESG-Kompetenz ist regulatorisch notwendig

▶ ESG-Kompetenzen werden mehrheitlich nicht oder nicht ausreichend offengelegt

## Handlungsempfehlungen



Kompetenzmatrix etablieren



Lebensläufe und Upskilling sichtbar machen



LinkedIn & Website strategisch nutzen



# ESG-Kompetenzmatrix

Beispiel für transparente ESG-Kompetenzkommunikation

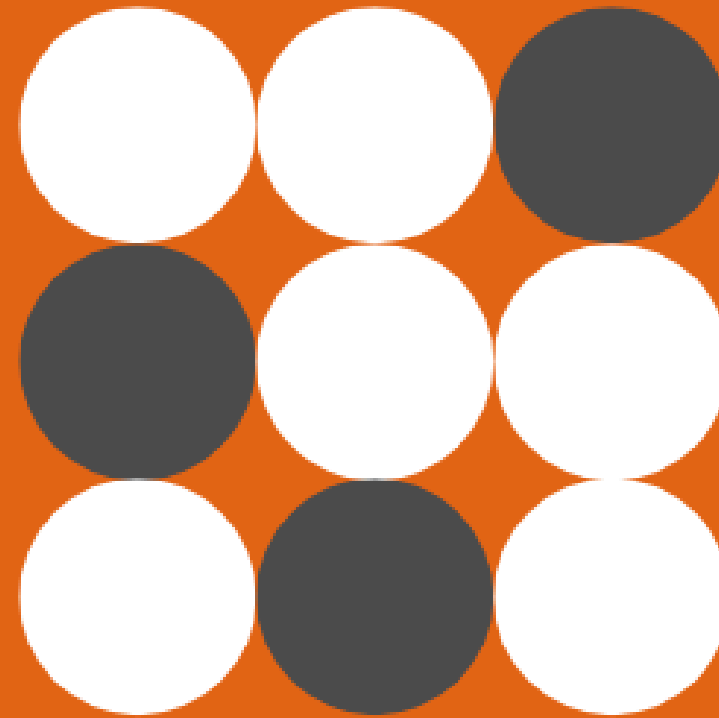
Mitglied	Kategorie	ESG-Kompetenz	Kompetenztiefe	Kompetenznachweis
Mitglied 1	[E] Biodiversität	Gewährleistung von Maßnahmen zur Minimierung negativer Auswirkungen auf Biodiversität und Landnutzung		Kenntnisse in Biodiversität und Landnutzung durch Kurse zur Biodiversität einer Uni
Mitglied 2	[E] Umweltchancen	Überwachung der Produktionsstandards		Expertise in nachhaltigen Produktionsstandards durch di Teilnahme an Kursen zu nachhaltigen Produktionsprozessen
Mitglied 3	[S] Gemeinschaft	Überwachung das Engagement des Unternehmens in lokalen Gemeinschaften und sozialen Projekten		Kenntnisse in Community Engagement und ethischer Beschaffung durch Teilnahme an CSR-Programmen
Mitglied 4	[G] Ethik & Integrität	Sicherstellung der Einhaltung von Menschenrechten, Überwachung der Ethik- und Integritätsprogramme des Unternehmens		Kenntnisse in Menschenrechten und Ethik durch Kurse zu Menschenrechten bei Amnesty International

2025 / 2026



STUDIE

# Board Diversity in DAX & ATX Supervisory Boards



Eine Studie des Masterstudiengangs Digital Business Communications  
der University of Applied Sciences St. Pölten



**Webinar**  
28. Mai 2026  
10 Uhr

Wie divers sind  
Aufsichtsräte  
im DAX und ATX?

# Vielen Dank!



Scan & Dive Deep



Danke an unsere Supporter