

ECBE Governance Perspectives 2025

The Board of the Future

**Trendanalyse zu den Herausforderungen und
Entwicklungen im und für den Aufsichtsrat**

Bereit für die Zukunft: Herausforderungen aktiv gestalten

Die Rolle des Aufsichtsrats hat sich in den letzten Jahren stark verändert und ist komplexer denn je geworden. Mit den rasant fortschreitenden technologischen Entwicklungen, einer veränderten und vernetzten Wirtschaft, der Zunahme von geopolitischen Risiken sowie einem tiefgreifenden Wandel der gesellschaftlichen Werte stehen Aufsichtsräte weltweit vor neuen, oftmals unerwarteten Herausforderungen. Die klassischen Kontrollaufgaben des Aufsichtsrats sind nach wie vor gefordert, jedoch sind die Anforderungen an einen modernen, zukunftsgerichteten Aufsichtsrat umfassender und vielfältiger geworden.

Von digitaler Transformation und Cyber Security über die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien bis hin zu einer zunehmenden Verantwortung für die Unternehmensethik: Die Fragen, die das *Board of the Future* beantworten muss, betreffen das langfristige Überleben und die Glaubwürdigkeit von Unternehmen in einer ungewissen Welt. Hinzu kommt die zunehmende regulatorische Komplexität. Gerade in den letzten Jahren wurden zahlreiche regulatorische Anforderungen für Unternehmen verschärft. Dies bedeutet, dass die Aufsichtsräte nicht nur ein tiefes Verständnis für die jeweiligen Vorgaben haben müssen, sondern auch die Fähigkeit, Chancen zu nutzen und potenzielle Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu reagieren.

Die aktuellen Disruptions- und Transformationsprozesse sowie die zunehmende sozioökonomische Volatilität haben für das *Board of the Future* tiefgreifende Veränderungen zur Folge.

Augenhöhe ist eines der wichtigsten Prinzipien der erfolgreichen Arbeit im Aufsichtsrat. Es kann als Leitmotiv in den Beziehungen zu allen Beteiligten gelten: Augenhöhe lebt von Respekt, Offenheit und Vertrauen, Augenhöhe setzt Transparenz voraus. Augenhöhe respektiert nicht nur unterschiedliche Blickwinkel, sondern fordert sie ein. Augenhöhe lebt von vielfältigem Input. In einer Arbeitsbeziehung auf Augenhöhe kann man gemeinsam Ideen spinnen, ohne die Kontrollfunktion darüber zu vernachlässigen. Und nicht zuletzt ist eine Organisation auf Augenhöhe auf Effizienz hin organisiert.

Martin Jetter
u.a. Vorsitzender des Aufsichtsrats der Deutsche Börse AG

Die etablierten Abläufe und Prozesse, die festgelegten Aufgaben eines Aufsichtsrats und die derzeitige Struktur der deutschen Corporate Governance stehen angesichts des schnellen Wandels in der wirtschaftlichen, technologischen und politischen Landschaft unter starkem Druck. Diese Entwicklungen stellen die traditionellen Rahmenbedingungen infrage und regen die Diskussion darüber an, ob und wie sich Aufsichtsräte anpassen müssen, um ihrer Rolle in einem dynamischen Umfeld gerecht zu werden.

Zielsetzung und Methodik

Mit der vorliegenden Studie *Board of the Future* möchten wir gemeinsam mit Ihnen einen Blick auf die wahrnehmbaren Veränderungen in der Arbeit, den Strukturen und den Prozessen deutscher Aufsichtsräte werfen.

Um diesen Veränderungen auf den Grund zu gehen, hat ECBE qualitative und quantitative Daten aus verschiedenen Quellen gesammelt und ausgewertet:

1. Durch die Erhebung öffentlich zugänglicher Daten aller Aufsichtsräte der DAX-Index-Familie haben wir Informationen zur Zusammensetzung und Struktur der Aufsichtsräte auf Unternehmens- und Personenebene erfasst und ausgewertet.
2. Mithilfe von Sprachmodellen (Large Language Models) wurden alle Geschäftsberichte der Unternehmen der DAX-Index-Familie, insbesondere der Bericht des Aufsichtsrats, der Lagebericht und die Erklärung zur Unternehmensführung, systematisch analysiert, um die wesentlichen Aufsichtsrats-themen im Jahr 2023 zu erfassen.
3. Die Ergebnisse wurden zusätzlich durch die umfangreichen Erfahrungen von ECBE ergänzt, die aus zahlreichen durchgeführten Evaluierungen und Selbstbeurteilungen von Aufsichtsräten gewonnen wurden.
4. In persönlichen Gesprächen mit ausgewählten Vorsitzenden von Aufsichtsräten und Ausschüssen deutscher börsennotierter Unternehmen wurden die Ergebnisse kritisch reflektiert und diskutiert.

Die Ergebnisse dieser multidimensionalen Analyse haben wir in der vorliegenden Studie zusammengefasst.

Die zentralen Erkenntnisse im Überblick

1. Exploitation & Exploration: Das Rollenverständnis des Aufsichtsrats

Die Aufsichtsräte in Unternehmen der DAX-Index-Familie haben sich in ihren Sitzungen neben Kontrollthemen insbesondere mit Pandemie & Krieg sowie mit Digitalisierung & Nachhaltigkeit und Strategie befasst. Das *Board of the Future* wird in Zeiten von Transformation und Krisen den Spagat verstärken müssen: zwischen Überwachung des bestehenden Kerngeschäfts und der Zielerreichungen und, andererseits, der Förderung von Innovationen und neuen Geschäftsmodellen. Hierfür sind effiziente Prozesse, Strukturen und Routinen ebenso notwendig wie Flexibilität, Agilität und kontinuierliche Erneuerung – sowie mehr Raum für strategische Diskussionen mit dem Vorstand.

2. Role model & Tone from the Top: Leadership der Aufsichtsratsvorsitzenden

Die Rolle der Aufsichtsratsvorsitzenden ist zentral für die Effektivität und Ausrichtung des Aufsichtsrats sowie für die Teamdynamik und optimale Nutzung der Kompetenzen der Mitglieder. Der Vorsitz muss eine Balance zwischen aktiver Führung und der Förderung von Eigenverantwortung innerhalb des Gremiums finden. Mit der Fähigkeit, Teamdynamiken zu gestalten, Ausschussvorsitzende zu unterstützen und die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand zu fördern, beeinflusst das *Board of the Future* nicht nur die Qualität der Überwachung, sondern auch die strategische Ausrichtung des Unternehmens.

3. Board Dynamics start with Composition: Diverses Kompetenzprofil mit klaren Zielsetzungen

Eine systematische, langfristige Nachfolgeplanung basierend auf einem klar definierten Kompetenzprofil wird oft unzureichend umgesetzt. Der Nominierungsausschuss spielt eine Schlüsselrolle, um Kompetenzlücken frühzeitig zu identifizieren und zu schließen und den Aufsichtsrat divers aufzustellen. Staggered Boards mit versetzten bzw. unterschiedlichen Amtszeiten werden zur Normalität. Sie fördern eine kontinuierliche Erneuerung bei gleichzeitiger Sicherung der Gremienstabilität. Das *Board of the Future* muss seine Internationalität ausbauen. Während der Frauenanteil in Aufsichtsräten weiter zunimmt, bleibt die Internationalität der Gremien ein kritischer Punkt. Deutsche Aufsichtsräte gelten weiterhin als zu formell und unflexibel.

4. Committee Structure: Vertiefung, Zuständigkeit, Transparenz

Die wachsende Bedeutung der Ausschüsse im Aufsichtsrat ist ein Spiegel immer komplexerer Anforderungen. Ausschüsse ermöglichen eine vertiefte Diskussion spezifischer Themen, die in den meist formellen und auf Effizienz ausgerichteten Plenarsitzungen oft nicht ausreichend behandelt werden können. Mit klarer Aufgabenverteilung, strukturierter Abstimmung zwischen Ausschüssen und transparenter Berichterstattung ins Plenum vermeidet das *Board of the Future* Überschneidungen, Lücken in der Bearbeitung sowie Informationsasymmetrien zwischen Aufsichtsratsmitgliedern. Die Effizienz der Gremienarbeit wird durch eine ausgewogenen Verteilung der Ausschussmitgliedschaften und einer stärkeren Einbindung bislang wenig genutzter Ausschüsse optimiert.

5. Shaping Transformation: Strategie, Umsetzung und Risikomanagement vereint

Die Anzahl der Transformationsausschüsse, insbesondere der ESG-Ausschüsse, hat nochmals deutlich zugenommen. Andererseits werden die entsprechenden Themen zunehmend als Querschnittsaufgaben betrachtet und aus strategischer, regulatorischer und risikobasierter Perspektive behandelt. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Plenum und Ausschüssen ist dabei unerlässlich. Das *Board of the Future* muss dabei mit Unsicherheiten bei der Umsetzung der Europäischen Nachhaltigkeitsberichtsstandards (ESRS) umgehen und externe Einflüsse, wie den aktuellen Backlash aus den USA berücksichtigen. Es sollte zudem Chancen und Risiken von Künstlicher Intelligenz (KI) aktiv adressieren: in der Überwachung der Vorstandstätigkeiten wie auch zur Optimierung der eigenen Arbeitsweise. Cyber Security sollte als zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie regelmäßig auf der Agenda des Aufsichtsrats stehen.

6. Rewarding Engagement: Aufsichtsratsvergütung & Fokus bei der Vorstandsvergütung

Die gestiegenen Anforderungen und der zunehmende Zeiteinsatz führen zu einer Erhöhung der Aufsichtsratsvergütung, begleitet von einer Vereinfachung der Vergütungssysteme. Einige Unternehmen haben Aktienhaltevorschriften eingeführt, um die Interessenbindung zu stärken. Im Hinblick auf wichtige Entwicklungen bei der Vorstandsvergütung sind Nachhaltigkeitsziele zunehmend integriert, um die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu fördern. Pay for Performance bleibt essenziell, wobei transparente Begründungen bei außergewöhnlichen Vergütungsanpassungen das Vertrauen von Investoren stärken. Das *Board of the Future*, insbesondere der Aufsichtsratsvorsitzende, spielt eine Schlüsselrolle in der Kommunikation mit Investoren, um Zustimmung zu Vergütungssystemen durch frühzeitigen Dialog und strategische Abstimmungen zu gewährleisten.

Der Aufsichtsrat zwischen Kontrolleur, Sparringspartner und Challenger

Die Rolle des Aufsichtsrats in deutschen börsennotierten Unternehmen hat sich in den letzten Jahren erheblich erweitert und verändert. Längst wird der Aufsichtsrat nicht mehr ausschließlich als Kontrollorgan wahrgenommen, das die Arbeit des Vorstands überwacht und regulatorische Pflichten erfüllt. Vielmehr verstehen sich viele Aufsichtsräte zunehmend als Sparringspartner, der dem Vorstand beratend und unterstützend zur Seite steht, als Impulsgeber für neue Ideen und vor allem als Challenger, der strategische Entscheidungen kritisch hinterfragt und den Vorstand zu innovativen Ansätzen anspricht.

Erweiterte Aufgabenfelder und Fokusthemen

Ein Blick auf die Hauptthemen, die in den Sitzungen der Aufsichtsräte diskutiert wurden, zeigt diese erweiterte Rolle deutlich. Neben klassischen Überwachungsaufgaben gewinnen Themen wie Unternehmensstrategie, Nachhaltigkeit und digitale Transformation immer stärker an Bedeutung. Aktuelle Krisenthemen wie der Ukraine-Krieg und die Nachwirkungen der Pandemie haben ebenfalls verdeutlicht, wie wichtig es ist, dass Aufsichtsräte flexibel agieren und bereit sind, auf unerwartete Herausforderungen zu reagieren.

Strategische Einbindung und notwendige Rahmenbedingungen

Die Rolle des Aufsichtsrats erfordert nicht nur eine tiefe inhaltliche Auseinandersetzung mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, sondern auch eine intensivere Zusammenarbeit mit dem Vorstand. Die Selbstevaluierungen zeigen, dass sich viele Aufsichtsräte mehr Raum und Zeit für vertiefte Diskussionen wünschen, um strategische Ideen im Detail zu durchdenken und potenzielle Herausforderungen frühzeitig zu identifizieren. Die oft sehr formal gestalteten Aufsichtsratssitzungen lassen hierfür jedoch nur begrenzten Spielraum. Daher sehen viele Aufsichtsräte die Notwendigkeit, neue Formate und Strukturen zu entwickeln und zu stärken, die intensive Gespräche – formell und informell – ermöglichen und fördern.

Plattform für strategische Diskussionen

Um den strategischen Themen den entsprechenden Raum zu geben, haben sich in der Praxis schon diverse Formate gefestigt. Strategische Diskussionen verlagern sich zum einen in entsprechende Ausschüsse, was zu einer signifikanten Zunahme von Strategieausschüssen geführt hat.

Ein Blick in die Geschäftsordnungen der Aufsichtsräte der DAX-Index-Familie zeigt, dass die Verantwortung für die strategische Weiterentwicklung in verschiedenen Ausschüssen verankert ist. Damit die erarbeiteten Ideen und Strategien auch im Plenum diskutiert und abgestimmt werden, sollten die Ausschüsse ihre Erkenntnisse regelmäßig und transparent zurückmelden.

Viele Aufsichtsräte entscheiden sich jedoch bewusst gegen die Verlagerung des wichtigen Strategiethemas in einen Ausschuss, um es ausreichend im gesamten Plenum zu adressieren. Da in den regulären Sitzungen oft nicht genügend Raum für tiefgehende Diskussionen besteht, haben sich insbesondere die jährlichen Strategieklausuren etabliert. In diesen meist ein- bis zweitägigen Klausuren diskutieren Vorstand und Aufsichtsrat – punktuell unter Einbeziehung ausgewählter externer Perspektiven und Expertisen – über die mittel- und langfristige Strategie sowie über aktuelle strategische Projekte und Zielsetzungen.

Die Unterscheidung zwischen Einbeziehung in die Strategieentwicklung und Überwachung der Strategieimplementierung ist hierbei wichtig. Es ist zu beobachten, dass Vorstände ihre Aufsichtsräte vermehrt frühzeitig in den Prozess der Strategieentwicklung als Impulsgeber und Challenger einbinden. Bei der Umsetzung der Strategie sollte der Vorstand den Aufsichtsrat regelmäßig über den Fortschritt informieren. Regelmäßige Strategie-Updates des Vorstands in den Aufsichtsratssitzungen haben sich hierfür etabliert, um den Aufsichtsrat in die Entwicklungen einzubinden.

Gegenseitiges Verständnis und offener Austausch

Die Effektivität eines Aufsichtsrats hängt maßgeblich davon ab, wie offen der Austausch mit dem Vorstand gestaltet ist. Ein gemeinsames Rollenverständnis, das den Aufsichtsrat als wertvollen Partner in der strategischen Entwicklung des Unternehmens begreift, ist dabei zentral. Regelmäßige Updates und ein offener Dialog zwischen Vorstand und Aufsichtsrat schaffen eine Grundlage für eine transparente und konstruktive Zusammenarbeit. Diese partnerschaftliche Kultur ermöglicht es dem Aufsichtsrat, seine Rolle als Sparringspartner und Challenger optimal wahrzunehmen und so zum langfristigen Erfolg des Unternehmens beizutragen. Gleichzeitig bleibt die unabhängige und kritische Überwachungsfunktion des Aufsichtsrats unberührt.

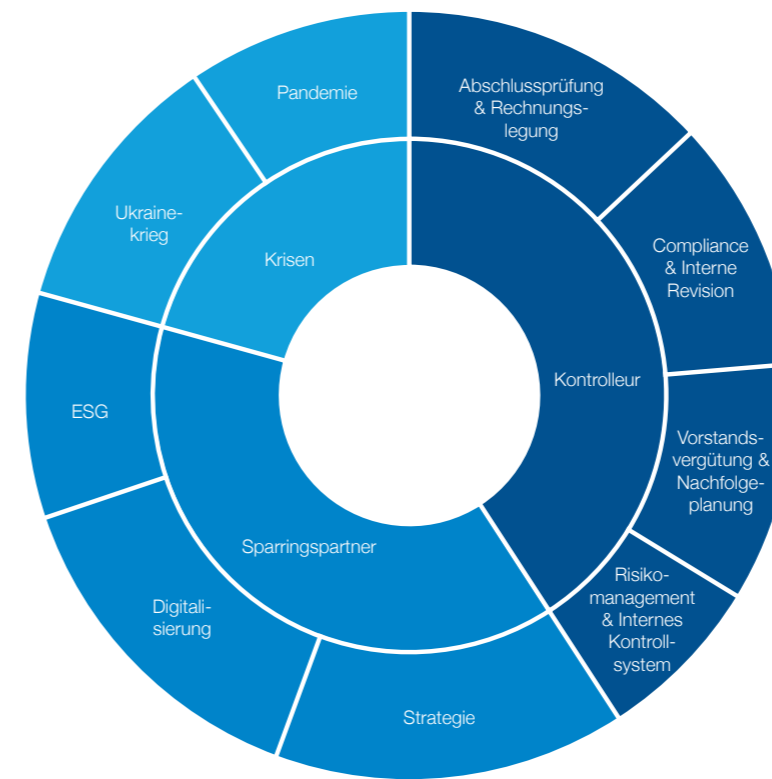


Abb. 1 zeigt die in den Aufsichtsratssitzungen adressierten Top-Themen, die mithilfe des Textanalyse-Tools aus den Geschäftsberichten 2023 ausgewertet wurden.

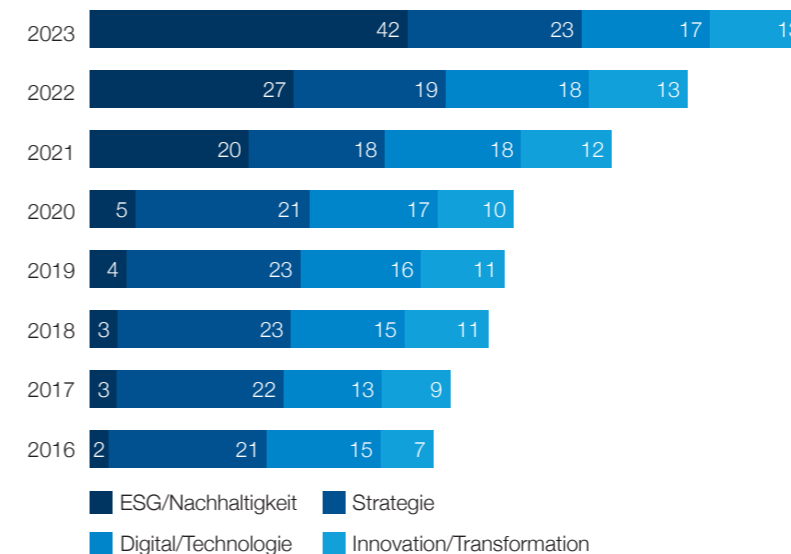


Abb. 3 zeigt die Entwicklung von Ausschüssen mit den Namen ESG/Nachhaltigkeit, Strategie, Digital/Technologie und Innovation/Transformation der 160 Unternehmen der DAX-Index-Familie. Hierbei werden einzelne Ausschüsse aufgrund ihrer Doppelfunktion mehrfach berücksichtigt.

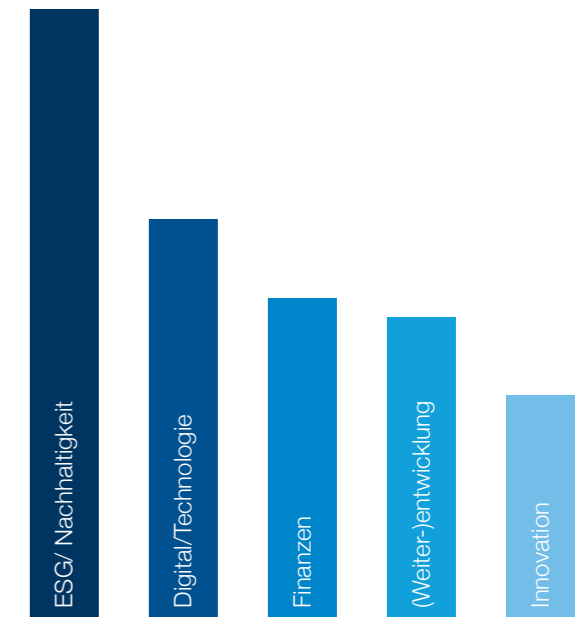


Abb. 2 zeigt die Top-Themen der Strategieausschusssitzungen der DAX-Index-Familie, die mithilfe unseres Textanalyse-Tools aus den Geschäftsberichten 2023 ausgewertet wurden.

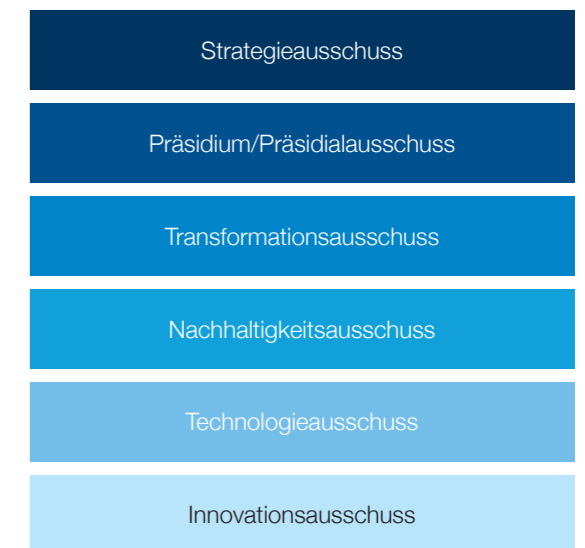


Abb. 4 zeigt die Ausschüsse der DAX-Unternehmen, die laut Ausschussdefinition Zuständigkeiten für die Strategieentwicklung angeben.

Besonders in Zeiten von Unsicherheiten ist es angezeigt, auch über langfristige strategische Ziele und Visionen zu sprechen. Wir haben im Aufsichtsrat ein klares Rollenverständnis mit dem Vorstand entwickelt, um unsere Expertise als Impulsgeber und Challenger effektiv einzubringen. Hierin sehe ich mich als Vorsitzenden in der Verantwortung, alle Aufsichtsratsmitglieder angemessen einzubeziehen.

Prof. Dr. Rüdiger Grube

u.a. Vorsitzender des Aufsichtsrats der Hamburger Hafen und Logistik AG sowie der Vossloh AG

Die Rolle der Aufsichtsratsvorsitzenden – Leadership und Vorbildfunktion

Der Aufsichtsratsvorsitz nimmt eine zentrale Rolle in der Leitung und Führung des Aufsichtsrats ein. Er oder sie ist nicht nur Koordinator und Vermittler, sondern setzt auch Standards für die Zusammenarbeit im gesamten Gremium und zwischen Aufsichtsrat und Vorstand. Diese Aufgabe erfordert eine feine Balance: Der oder die Vorsitzende muss auf Augenhöhe agieren und zugleich eine Vorbildfunktion übernehmen, die Vertrauen schafft und die anderen Aufsichtsratsmitglieder inspiriert. Die Fähigkeit der Aufsichtsratsvorsitzenden, die Dynamik und Zusammenarbeit im Gremium zu fördern, wirkt sich nicht nur auf die Effektivität des Aufsichtsrats aus, sondern kann auch das Unternehmen in seiner strategischen Ausrichtung maßgeblich beeinflussen.

Bedeutung für Teamdynamik und Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Die Rolle der Aufsichtsratsvorsitzenden ist entscheidend für die Teamdynamik, die Zusammensetzung des Aufsichtsrats und die Nutzung der individuellen Stärken und Expertisen der einzelnen Mitglieder. Wie Selbstevaluierungen von Aufsichtsräten spiegeln, spielt der Vorsitz eine wesentliche Rolle darin, zu erkennen, welche Mitglieder für spezifische Themen als Ansprechpartner geeignet sind und welche Mitglieder in welchen Ausschüssen vertreten sein sollten. Diese Fähigkeit ist nicht nur für eine effiziente Themenverteilung wichtig, sondern sorgt auch dafür, dass die Expertise der Mitglieder optimal eingesetzt wird. Die individuelle Förderung und Nutzung der Individualitäten im Aufsichtsrat ermöglicht fundierte Entscheidungen des Gremiums.

Förderung der Ausschussvorsitzenden und weniger sichtbare Rolle des Vorsitzenden

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Führungsrolle der Aufsichtsratsvorsitzenden ist die Förderung und Unterstützung der Ausschussvorsitzenden. Studien wie die von Bezemer et al. (2018)* legen nahe, dass der oder die Aufsichtsratsvorsitzende eine moderierende und eher zurückhaltende Rolle einnehmen sollte, um den Ausschussvorsitzenden Raum für ihre eigenen Beiträge und Verantwortung zu geben. Indem der Vorsitz die Präsenz und das Engagement der Mitglieder unterstützt, trägt er oder sie dazu bei, dass das gesamte Gremium seine Stärken voll zur Geltung bringen kann. Dieses Vorgehen kann die Effektivität des Aufsichtsrats erheblich stärken.

Verteilung und Bedeutung der Ausschussmitgliedschaften der Aufsichtsratsvorsitzenden

Ein Einblick in die Ausschussmitgliedschaften und -vorsitze zeigt die breite Verantwortung der Aufsichtsratsvorsitzenden. Im Durchschnitt ist der oder die Vorsitzende in 75 Prozent der Aus-

schüsse eines Unternehmens Mitglied und führt in etwa 44 Prozent der Ausschüsse den Vorsitz. Dabei sind die Vorsitzenden am häufigsten im Präsidialausschuss, Vermittlungsausschuss, Nominierungsausschuss und Strategieausschuss tätig. Bemerkenswert ist, dass entgegen der Empfehlung D.3 des Deutschen Corporate Governance Kodex ein Teil der Aufsichtsratsvorsitzenden auch den Vorsitz im Prüfungsausschuss übernimmt, was eine Konzentration von Verantwortlichkeiten bedeutet, die gemäß Kodex vermieden werden sollte. Diese Konzentration findet sich insbesondere in kleineren Gesellschaften, was vor allem pragmatische Gründe hat.

Amtszeiten und Internationalität der Aufsichtsratsvorsitzenden

In den letzten Jahren ist die durchschnittliche Amtszeit der Aufsichtsratsvorsitzenden bei den Unternehmen der DAX-Index-Familie rückläufig. Nur im SDAX ist durch die neue Zusammensetzung des Index ein Anstieg der Amtszeiten der Aufsichtsratsvorsitzenden zu beobachten. Ein weiterer interessanter Aspekt der Analyse ist der Rückgang internationaler Aufsichtsratsvorsitzender – gemessen als Staatsangehörigkeit außerhalb der DACH-Region – in der DAX-Index-Familie. Der Verlust internationaler Perspektiven stellt einen Rückschritt im Hinblick auf kulturelle und globale Markterfahrungen dar. Eine zunehmende internationale Expertise sollte in der heutigen globalisierten und vernetzten Wirtschaft ein wertvoller Beitrag zur Stärkung der globalen Wettbewerbsfähigkeit sein.

* Bezemer et al. (2018): The influence of board chairs on director engagement: A case-based exploration of boardroom decision-making; Corporate Governance: An International Review, Vol 26 (3): 219-234.

Ein intaktes Vertrauensverhältnis ist die Grundlage für konstruktive und interaktive Strategiediskussionen im Board-Room. Der Aufsichtsratsvorsitzende trägt die Verantwortung, durch Offenheit, Transparenz und ein klares Rollenverständnis eine Kultur zu etablieren, die eine intensive Auseinandersetzung zu kritischen strategischen Fragen ermöglicht. Ein effektiver Aufsichtsrat denkt voraus, um dem Vorstand als Sparringspartner auf Augenhöhe zu begegnen. Auch nicht genutzte Chancen können schnell zu strategischen Risiken für ein Unternehmen werden.

Doreen Nowotne
u.a. Vorsitzende des Nominierungsausschusses der RENK Group AG

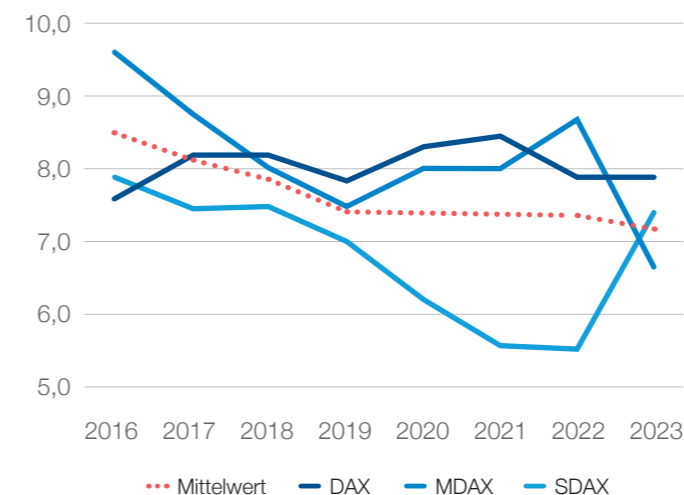


Abb. 5 zeigt die Entwicklung der durchschnittlichen Amtszeit der Aufsichtsratsvorsitzenden der DAX-Index-Familie von 2016 bis 2023.

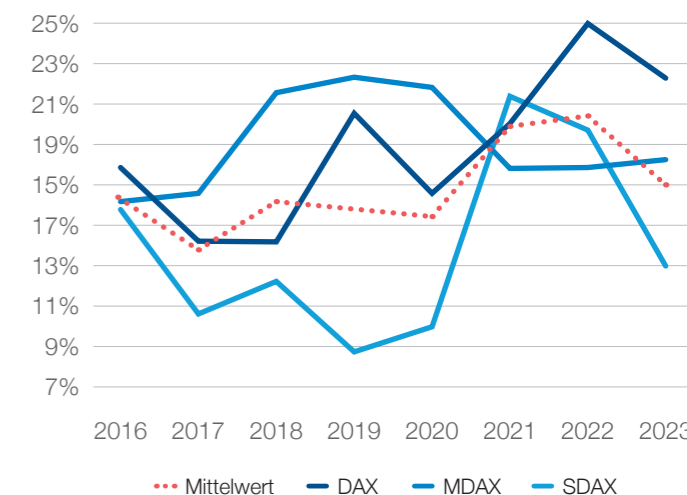


Abb. 6 zeigt den Anteil internationaler Aufsichtsratsvorsitzender in der DAX-Index-Familie – gemessen an der Nationalität außerhalb der DACH-Region.

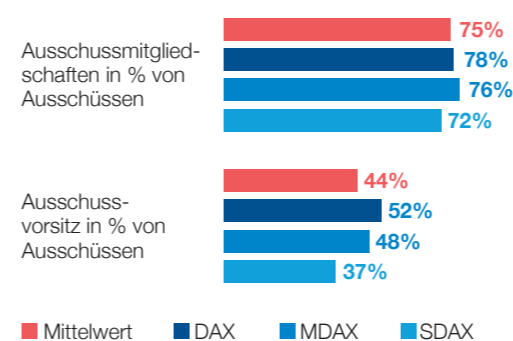


Abb. 7 zeigt den relativen Anteil an Ausschussmitgliedern und -vorsitzen im Verhältnis zur Gesamtanzahl der Ausschüsse des jeweiligen Aufsichtsrats.

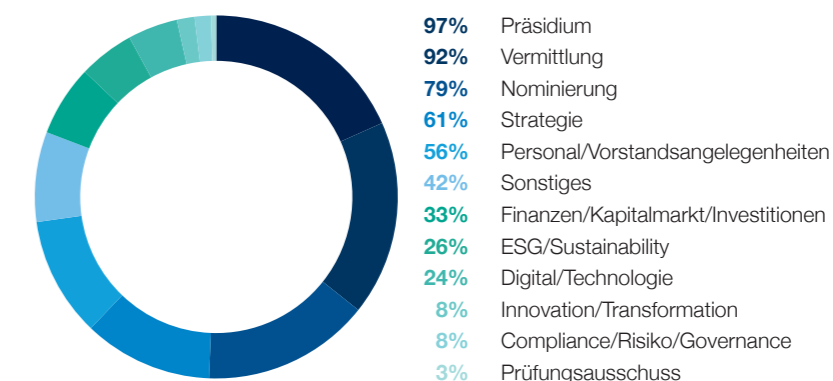


Abb. 8 zeigt die prozentualen Anteile der Ausschussvorsitze der Aufsichtsratsvorsitzenden bezogen auf die jeweiligen Ausschusskategorien.

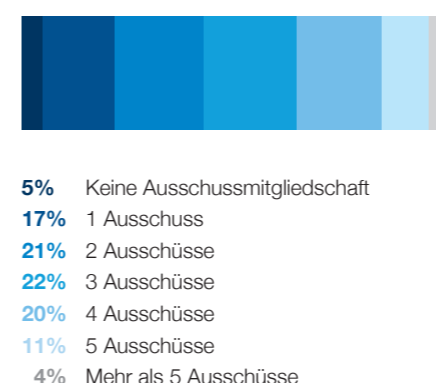


Abb. 9 zeigt die Anzahl der Ausschussmitgliedschaften der Aufsichtsratsvorsitzenden der DAX-Index-Familie.

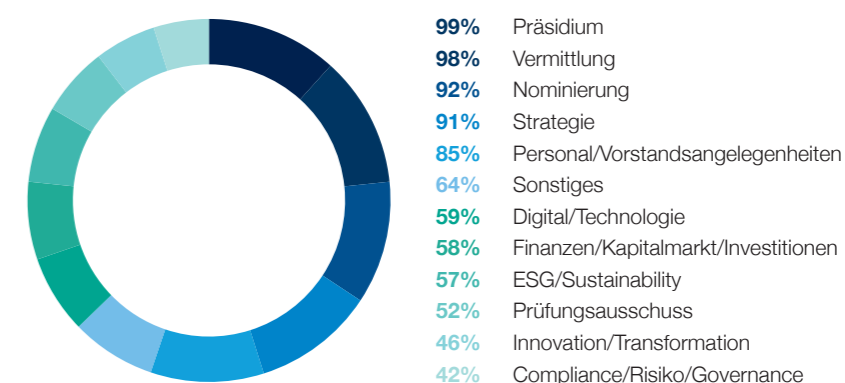


Abb. 10 zeigt die prozentualen Anteile der Ausschussmitgliedschaften der Aufsichtsratsvorsitzenden bezogen auf die jeweiligen Ausschusskategorien.

Zusammensetzung des Aufsichtsrats – Systematische Nachfolgeplanung als Best Practice

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats steht in direktem Zusammenhang mit dessen Leistungs- und Anpassungsfähigkeit an sich wandelnde Unternehmensanforderungen. Die Frage, welche Kompetenzen, Hintergründe und Perspektiven im Aufsichtsrat vertreten sein sollten, hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Eine durchdachte und diversifizierte Besetzung unterstützt nicht nur die strategische Weiterentwicklung, sondern ist auch entscheidend für die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens gegenüber Krisen. Diversität im Aufsichtsrat umfasst dabei weit mehr als die Berücksichtigung der Geschlechterquote. Themen wie Internationalität, branchenspezifische Expertise und generationenübergreifendes Wissen spielen ebenfalls eine entscheidende Rolle.

Kompetenzprofil und langfristige Planung

Eine Best Practice im modernen Aufsichtsrat ist die systematische, langfristige Nachfolgeplanung, die auf einem klar definierten Kompetenzprofil basiert. Dieses Profil sollte regelmäßig überprüft und an aktuelle Unternehmensanforderungen angepasst werden, um sicherzustellen, dass die notwendigen Fähigkeiten und Erfahrungen im Gremium vertreten sind. Während viele Unternehmen die Wichtigkeit dieser Planung erkannt haben, zeigen die Ergebnisse der Selbstevaluationen von Aufsichtsräten, dass die Umsetzung häufig noch lückenhaft ist. Regelmäßige Überprüfungen und Anpassungen des Kompetenzprofils werden oft vernachlässigt, was das Gremium im Hinblick auf strategische Herausforderungen verwundbar macht.

Der Nominierungsausschuss als Schlüsselfaktor

Der Nominierungsausschuss ist das zentrale Element für eine erfolgreiche und vorausschauende Nachfolgeplanung. Häufig wird das Potenzial dieses Ausschusses jedoch unterschätzt oder unzureichend genutzt. Eine stärkere Einbindung des Nominierungsausschusses durch häufigere Sitzungen und kontinuierliche

Der Aufsichtsrat hat keine Ausrede. Ein höheres Ambitionsniveau, eine unternehmerische Haltung mit einer unmissverständlichen operativen und strategischen Leistungskultur sind notwendige Bedingungen für überdurchschnittliche Ergebnisse im internationalen Vergleich.

Dr. Martin Sonnenschein

u.a. Vorsitzender des Aufsichtsrats der Heidelberger Druckmaschinen AG

Auseinandersetzung mit dem Kompetenzprofil des Aufsichtsrats ermöglichen eine flexiblere und agilere Anpassung an neue Anforderungen. Indem der Ausschuss regelmäßig alle Aufsichtsratsmitglieder in die Bewertung und Diskussion von Kompetenzlücken einbindet, können notwendige Ergänzungen frühzeitig erkannt und durch gezielte Ernennungen beseitigt werden. So kann der Aufsichtsrat in seiner Zusammensetzung kontinuierlich optimiert werden.

Kompetenzprofil & Qualifikationsmatrix

Mit der Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex im Jahr 2022 wurden die Anforderungen an die Umsetzung des Kompetenzprofils des Aufsichtsrats konkretisiert. Der Stand der Umsetzung des Kompetenzprofils soll in der Erklärung zur Unternehmensführung in einer Qualifikationsmatrix offengelegt werden. In der Umsetzung ist jedoch erkennbar, dass die Qualifikationsmatrix und das zugrundeliegende Kompetenzprofil häufig getrennt voneinander betrachtet werden. Die Qualifikationsmatrix entfaltet jedoch nur dann ihre volle Wirkung, wenn sie als Grundlage für die interne Diskussion und Weiterentwicklung des Kompetenzprofils des Aufsichtsrats dient.

Ein Blick auf die angegebenen Kompetenzniveaus offenbart eine deutliche Diskrepanz zwischen den Selbstangaben der Aufsichtsratsmitglieder in den Qualifikationsmatrizen und den in empirischen Studien verwendeten Kompetenzniveaus, die überwiegend aus öffentlich verfügbaren Informationen gewonnen werden. Dies ist insbesondere bei den Transformationsthemen Nachhaltigkeit und Digitalisierung zu erkennen, wie es der Vergleich der Abbildungen 11 und 13 widerspiegelt.

Nachhaltigkeitskompetenz nach ESRS

Mit Blick auf die Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive ist zu beachten, dass gemäß European Sustainability Reporting Standards Unternehmen die Zusammensetzung ihrer Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane, deren Aufgaben und Zuständigkeiten sowie das Fachwissen in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte anzugeben haben. Die Beschreibung des Fachwissens kann dabei durch eine individuelle Offenlegung der Nachhaltigkeitskompetenz der Organmitglieder untermauert werden. Unternehmen sollten demnach frühzeitig reflektieren, wo und wie sie die Nachhaltigkeitskompetenz u.a. ihrer Aufsichtsratsmitglieder abbilden.

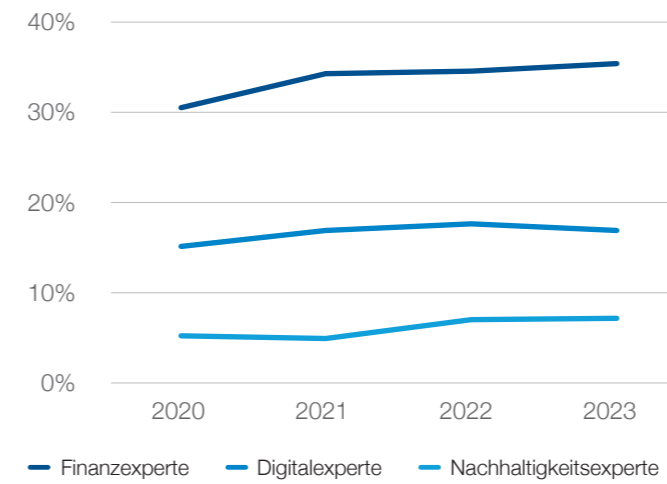


Abb. 11 zeigt die Anzahl der Aufsichtsräte der DAX-Index-Familie, die auf Basis ihrer Lebensläufe als Finanz-, Digital- oder Nachhaltigkeitsexperten eingestuft wurden.

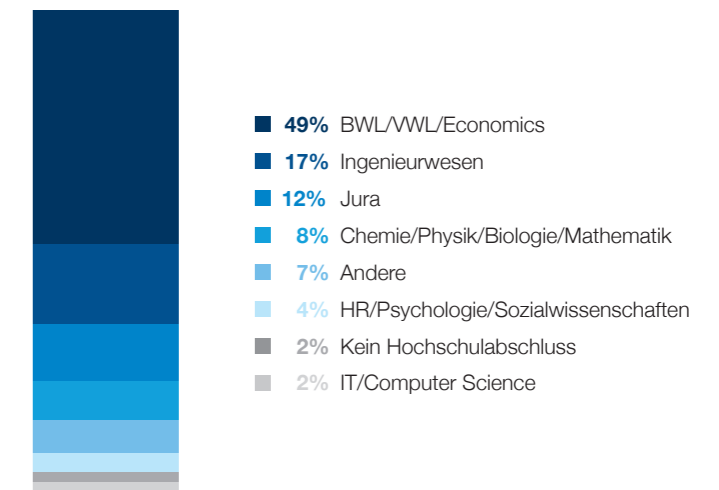


Abb. 12 zeigt den aus den Lebensläufen analysierten Bildungshintergrund der Aufsichtsratsmitglieder der Unternehmen der DAX-Index-Familie.

Kompetenzen	Ø	DAX	MDAX	SDAX
Branchen/Geschäftsfelder	71%	70%	75%	69%
ESG/Nachhaltigkeit	65%	66%	64%	64%
Personal	62%	73%	58%	53%
Leitungs-/Führungserfahrung	54%	52%	56%	54%
Digitalisierung/Technologie/IT	47%	49%	45%	46%
Internationale Erfahrung	45%	42%	52%	39%
Finanzexpertise	44%	50%	33%	47%
Compliance	40%	37%	39%	44%
Strategie	38%	50%	27%	35%
Corporate Governance/Organisation	38%	40%	34%	40%
Rechnungslegung	37%	35%	37%	40%
Interne Kontrolle/Risikomanagement	33%	31%	28%	41%
Recht	33%	32%	29%	38%
Abschlussprüfung	32%	27%	34%	36%
Kontrollerfahrung	30%	39%	26%	24%
Vertrieb	17%	22%	17%	13%
Transformation/Change Management	16%	30%	1%	15%
M&A/Portfoliomanagement	16%	17%	13%	17%
Fertigung/Produktion	13%	21%	5%	10%
Marketing	13%	10%	15%	12%
Mitbestimmung/Arbeitnehmerbelange	13%	12%	14%	13%
Innovation	11%	19%	5%	8%

Abb. 13 zeigt den Umfang der fachlichen Kompetenzen der Aufsichtsratsmitglieder in den Qualifikationsmatrizen der Unternehmen der DAX-Index-Familie, geordnet nach Kompetenzhöhe (nur Kompetenzen >10%).

Diversität des Aufsichtsrats – Verschiedene Perspektiven sind entscheidend

Die nationale und internationale Fachliteratur hat sich in den letzten Jahren intensiv mit dem Einfluss und den Auswirkungen von Diversität in Aufsichtsgremien auseinandergesetzt. So zeigen Adams et al. (2018)*, dass Aufsichtsräte im Skillset ihrer Mitglieder variieren sollten, da die Kombination von Charakteristika wesentlich für die Entscheidungsfindung des Aufsichtsrats ist. Im Hinblick auf Geschlechterdiversität zeigen Guldiken et al. (2019)*, dass je mehr weibliche Mitglieder im Nominierungsausschuss vertreten sind, desto wahrscheinlicher Unternehmen weibliche Mitglieder in den Aufsichtsrat berufen. Bei der Analyse der Zusammensetzung der Aufsichtsräte in der DAX-Index-Familie zeigen sich interessante Entwicklungen in verschiedenen Diversitätsmerkmalen.

Der Frauenanteil in deutschen Aufsichtsräten

Der Frauenanteil in Aufsichtsräten hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen und lag zuletzt bei 35 Prozent (der Anteilseignervertreter), was auf die zunehmenden Bestrebungen hinweist, eine ausgeglichene Geschlechterverteilung im Führungsgremium zu erreichen. Darüber hinaus sind die Amtszeiten der Aufsichtsratsmitglieder tendenziell kürzer geworden, was auf eine dynamischere Rotation und damit eine stärkere Erneuerung der Aufsichtsräte hindeutet. Diese Entwicklungen verdeutlichen das wachsende Bewusstsein für die Bedeutung diversifizierter Gremienstrukturen und die Bemühungen, Aufsichtsräte hinsichtlich Geschlecht und Amtsdauer ausgewogener zu besetzen.

Internationalität in deutschen Aufsichtsräten

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Diversität in deutschen Aufsichtsräten ist die Internationalität der Mitglieder. Im internationalen Vergleich gelten deutsche Aufsichtsräte jedoch nach wie vor als wenig diversifiziert in Bezug auf internationale Perspektiven. Insbesondere die Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder außerhalb des deutschsprachigen Raums ist zuletzt sogar zurückgegangen. Internationale Experten kritisieren deutsche Gremien oft als zu formell, zu groß und in ihrer Entscheidungsfindung als wenig flexibel. Die Forderung nach mehr internationalen Mitgliedern bleibt somit aktuell, um den Aufsichtsrat stärker zu globalisieren und durch verschiedene kulturelle Perspektiven zu bereichern.

Amtszeiten der Aufsichtsratsmitglieder und die Bedeutung eines Staggered Boards

Vor dem Hintergrund der derzeitigen Transformationsprozesse und eines stärkeren Austauschs diverser Perspektiven im Aufsichtsrat werden in der aktuellen Debatte auch die Amtszeiten der Aufsichtsratsmitglieder und die Bedeutung eines Staggered Boards reflektiert. Ein zentraler Ansatz zur kontinuierlichen Anpassung der Aufsichtsratszusammensetzung ist die Implementierung eines sogenannten Staggered Boards. Dabei erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats unterschiedlich lange und versetzte Amtszeiten, wodurch eine regelmäßige, schrittweise Erneuerung im Gremium ermöglicht wird. Diese Struktur erlaubt es dem Aufsichtsrat, dynamisch auf neue Anforderungen zu reagieren, während gleichzeitig eine Kontinuität und Stabilität gewährleistet bleibt. Durch die schrittweise Erneuerung der Mitglieder wird vermieden, dass sich das Gremium über lange Zeiträume hinweg nicht verändert oder in einem Jahr ein großer Teil der Mitglieder gleichzeitig ausgetauscht werden muss. Dieser Ansatz stellt sicher, dass die Kompetenzen im Aufsichtsrat stets auf dem neuesten Stand sind und die Vielfalt der Perspektiven erhalten bleibt. In den DAX-Aufsichtsräten ist hierzu ein klarer Trend zu beobachten: Nahezu 70 Prozent der Aufsichtsräte der DAX-Unternehmen verfügen bereits über versetzte Amtszeiten ihrer Aufsichtsratsmitglieder. Zudem nehmen immer mehr Unternehmen den Staggered Board Ansatz mit unterschiedlich langen Amtszeiten in ihre Geschäftsordnungen auf.

Die Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder

Im Zusammenhang mit der Amtszeit der Aufsichtsratsmitglieder steht auch die Debatte über die ausreichende Unabhängigkeit des Aufsichtsrats. Im DAX sind 7 Prozent der Anteilseignervertreter seit über 12 Jahren und teilweise sogar über 20 Jahren im Amt. Die meisten dieser Aufsichtsratsmitglieder werden – trotz der Grenze des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) zur Unabhängigkeit von 12 Jahren – weiterhin als unabhängig vom Vorstand und der Gesellschaft eingestuft. Damit bleiben sie hinter den Erwartungen von Investoren und Stimmrechtsberatern zurück.

Die Debatte verdeutlicht, dass ein einheitlicher Referenzmaßstab (etwa durch den DCGK) sowie eine weitgehende inhaltliche Nähe zu den Anforderungen der Investoren eine konsequente Nachfolgeplanung und die Förderung von Diversität im Aufsichtsrat unterstützen würden.

* Adams et al. (2018): Director skill sets; Journal of Financial Economics, Vol. 130 (3): 641-662.

Guldiken et al. (2019): Beyond tokenism: How strategic leaders influence more meaningful gender diversity on boards of directors; Strategic Management Journal, Vol. 40: 2024-2046

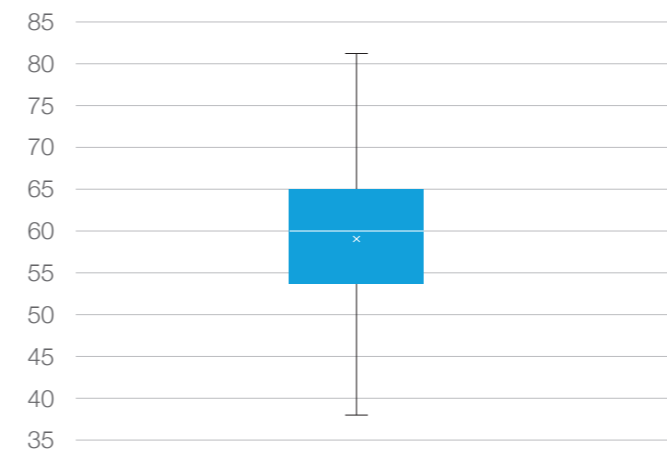


Abb. 14 zeigt das Alter der Aufsichtsratsmitglieder (inkl. Median, Mittelwert, oberes und unteres Quartil sowie Minimum und Maximum). Ausreißer im unteren und oberen Perzentil wurden in der Grafik entfernt.

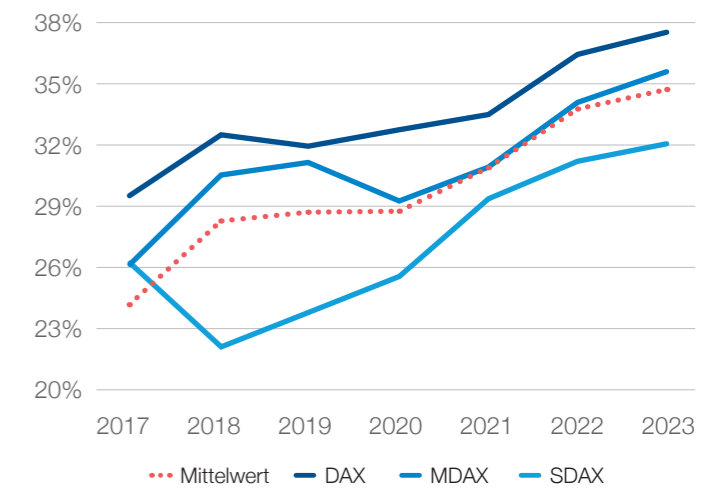


Abb. 15 zeigt den Anteil von Frauen in den Aufsichtsräten der Unternehmen der DAX-Index-Familie der Jahre 2017-2023.

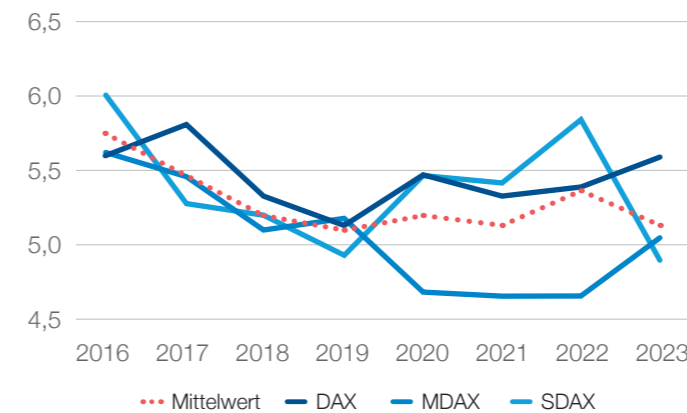


Abb. 16 zeigt die durchschnittliche Amtszeit der Aufsichtsratsmitglieder der Unternehmen der DAX-Index-Familie von 2016 bis 2023.

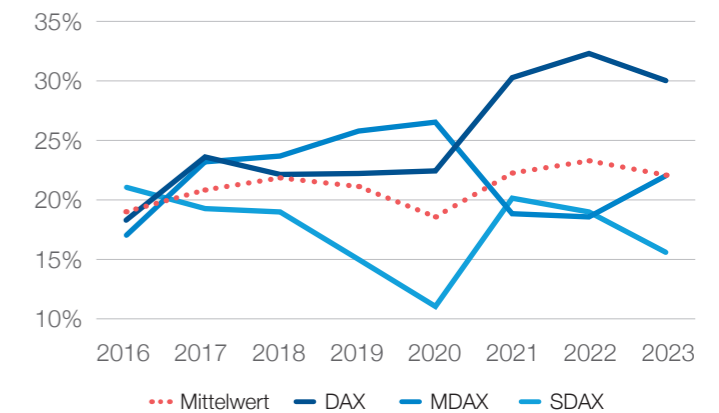


Abb. 17 zeigt den Anteil der internationalen Aufsichtsratsmitglieder außerhalb der DACH-Region.

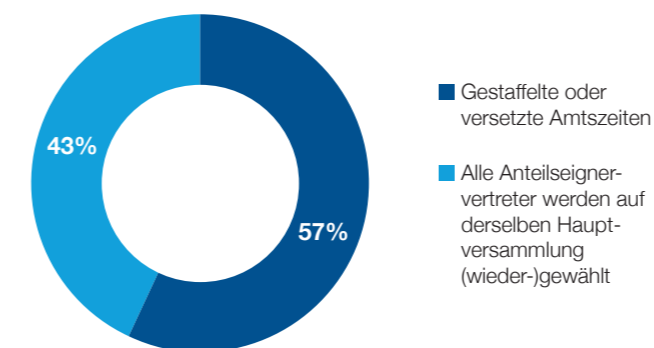


Abb. 18 zeigt die Anzahl der DAX-Unternehmen mit gestaffelten oder versetzten Amtszeiten im Aufsichtsrat.

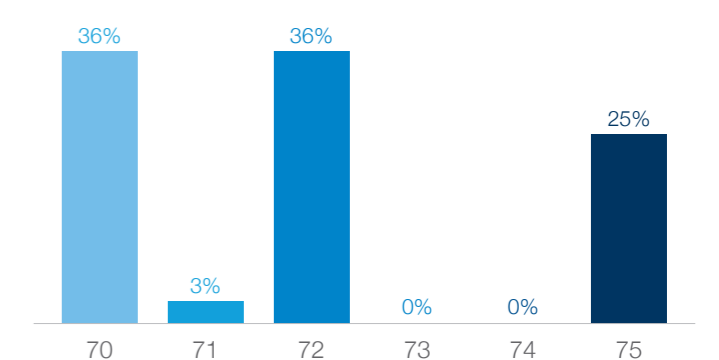


Abb. 19 zeigt die Verteilung der Altersgrenzen in den Aufsichtsräten der DAX-Unternehmen.

Die wachsende Bedeutung der Ausschüsse und das Zusammenspiel mit dem Plenum

Mit den steigenden Anforderungen und dem erweiterten Rollenverständnis gewinnen Ausschüsse im Aufsichtsrat kontinuierlich an Bedeutung und übernehmen eine zentrale Rolle für eine vertiefte und spezialisierte thematische Auseinandersetzung. Ausschusssitzungen bieten die Möglichkeit, (strategisch) wichtige Themen intensiver zu diskutieren und detaillierter zu bearbeiten, als dies in den Plenarsitzungen möglich ist, insbesondere auch hinsichtlich der Transformationsthemen Nachhaltigkeit und Digitalisierung.

Die wachsenden Anforderungen spiegeln sich in der Zunahme der Ausschüsse wider. Die durchschnittliche Ausschussanzahl in der DAX-Index-Familie lag bei vier Ausschüssen. Während DAX-Unternehmen im Durchschnitt fünf Ausschüsse aufweisen, sind es im SDAX typischerweise drei. Diese Entwicklung verdeutlicht, dass die komplexer werdenden Themen und die steigenden Erwartungen an die Aufsichtsräte Gremienstrukturen notwendig machen, die eine vertiefte und effiziente Bearbeitung spezifischer Themen ermöglichen.

Effektivität durch Zusammenarbeit und klare Aufgabenteilung

Die Effektivität der Ausschüsse hängt wesentlich von einer klaren Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung zwischen Ausschüssen bzw. mit dem Plenum und einer reibungslosen Zusammenarbeit ab. Die oft formellen Plenarsitzungen bieten weniger Raum für tiefgehende Diskussionen zu spezifischen Themen und Fragen, die daher meist in den Ausschüssen geführt werden. Dies birgt jedoch das Risiko, dass wichtige Informationen und Erkenntnisse aus den Ausschüssen nur unzureichend an die weiteren Ausschüsse bzw. in das Plenum zurückgespiegelt werden. Eine strukturierte und regelmäßige Abstimmung und Kommunikation zwischen den Ausschüssen, insbesondere auf Ebene der Ausschussvorsitzenden, als auch in das Plenum ist somit entscheidend, um Themen konsistent und koordiniert zu bearbeiten.

Technologische Disruptionen, regulatorische Unsicherheiten und geopolitische Entwicklungen müssen wir als Chance begreifen und proaktiv handeln. Zukunftsfähige Unternehmen brauchen einen Aufsichtsrat, der Innovation und Sicherheit in Einklang bringt, klare Impulse setzt und Verantwortung übernimmt.

Angela Titzrath
u.a. Mitglied des Aufsichtsrats der Deutsche Lufthansa AG sowie der Evonik Industries AG

Die Selbstevaluierungen zeigen, dass ohne klare Zuständigkeiten und Abstimmungen es schnell zu Überschneidungen oder Lücken in der Bearbeitung wichtiger Themen kommen kann, was die Wirksamkeit der Aufsichtsratsarbeit beeinträchtigt.

Vielfalt der definierten Ausschusskompetenzen

Häufig werden in bestimmten Ausschüssen eine Vielzahl von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten gebündelt. Dies wird am Beispiel der unterschiedlichen Kompetenzbreite der Präsidialausschüsse im DAX deutlich, die in den jeweiligen Geschäftsordnungen definiert sind – und von Aufsichtsrat zu Aufsichtsrat sehr unterschiedlich ausgestaltet werden. Zudem zeigt Abbildung 20, welche Themen wie häufig in den Ausschüssen der DAX-Index-Familie gebündelt werden.

Unterschiedliche Bedeutung und Häufigkeit der Ausschusssitzungen

Die Bedeutung der einzelnen Ausschüsse variiert je nach Aufgabenbereich, was sich auch in der Anzahl der jährlich abgehaltenen Sitzungen widerspiegelt. Der Prüfungsausschuss und das Präsidium sind besonders aktiv und weisen die höchsten Sitzungshäufigkeiten auf. Im Gegensatz dazu tagt der Nominierungsausschuss durchschnittlich nur zweimal pro Jahr. Sein Potenzial für die langfristige Aufsichtsratsnachfolgeplanung wird häufig noch nicht vollständig erkannt. Insbesondere vor dem Hintergrund eines langfristig angelegten und systematischen Kompetenzprofils des Aufsichtsrats, dessen Umsetzungsstand jährlich in der Qualifikationsmatrix zu veröffentlichen ist, sowie des immer häufiger umgesetzten Staggered Board-Ansatzes, sollte der Nominierungsausschuss wie die anderen Ausschüsse regelmäßig unterjährig und nicht nur anlassbezogen tagen.

Verteilung der Ausschussmitgliedschaften

Die Analyse der Ausschussmitgliedschaften in der DAX-Index-Familie zeigt interessante Verteilungen. Etwa 17 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder sind in keinem Ausschuss vertreten, während rund die Hälfte in einem oder zwei Ausschüssen aktiv ist. 10 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder sind in mindestens vier Ausschüssen tätig, wobei es sich hierbei oft um Aufsichtsratsvorsitzende handelt. Diese Verteilung verdeutlicht die zentrale Rolle der Aufsichtsratsvorsitzenden und erfahrener Mitglieder, die durch ihre Mitgliedschaft in mehreren Ausschüssen eine Schlüsselrolle bei der Koordination und der übergreifenden Themensteuerung im Aufsichtsrat übernehmen. Zugleich verdeutlicht diese Verteilung die Notwendigkeit, das Arbeitspensum und die Verantwortlichkeiten der einzelnen Mitglieder sorgfältig zu balancieren, um eine Überlastung zu vermeiden und eine effektive Ausschussarbeit sicherzustellen.

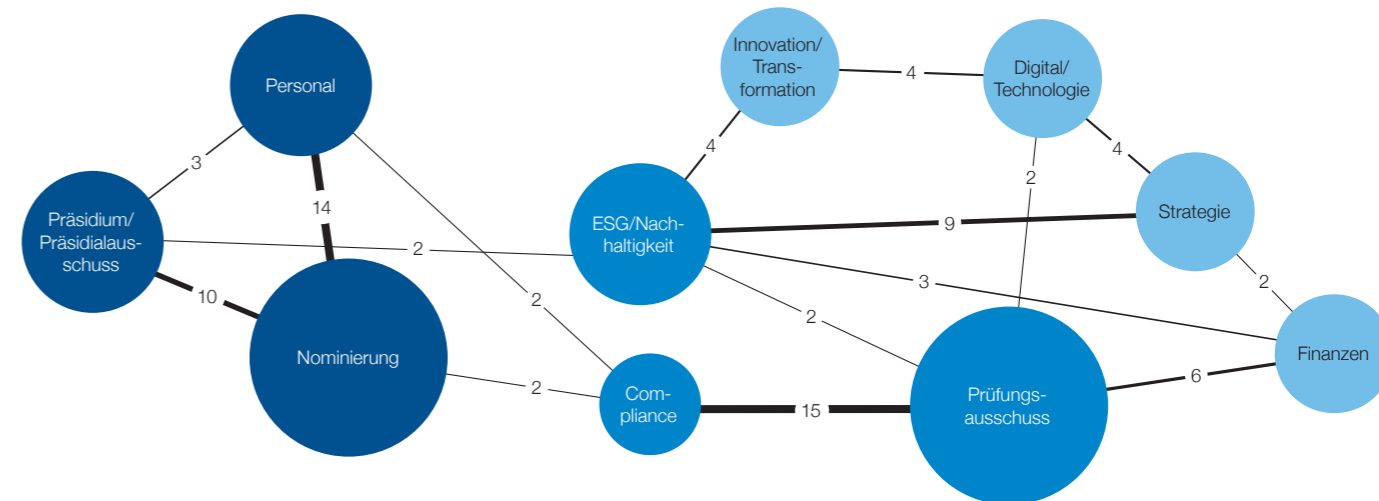


Abb. 20 zeigt die Ausschussvernetzung innerhalb der DAX-Index-Familie in 2023. Die Größe der Kreise signalisiert die Häufigkeit der Ausschüsse und die Verbindungslinien und deren Stärke signalisieren die gemeinsamen Nennungen im Ausschussnamen.

Empfehlung Wahlvorschläge für Aufsichtsrat	Vorbereitung Beschlüsse/Plenumsentscheidungen
Zustimmung bestimmte Geschäfte	Bestellung/Abberufung Vorstand
Nachfolgeplanung Vorstand	Befassung mit strategischer Weiterentwicklung
Beratung zu Schwerpunktthemen	Nachhaltigkeitsthemen und -strategie
Selbstbeurteilung/Effizienzprüfung	Behandlung der Unternehmensstrategie
Allgemeine Personalthemen	ESG-Vergütungsziele
Vergütungssystem	Corporate Governance Themen

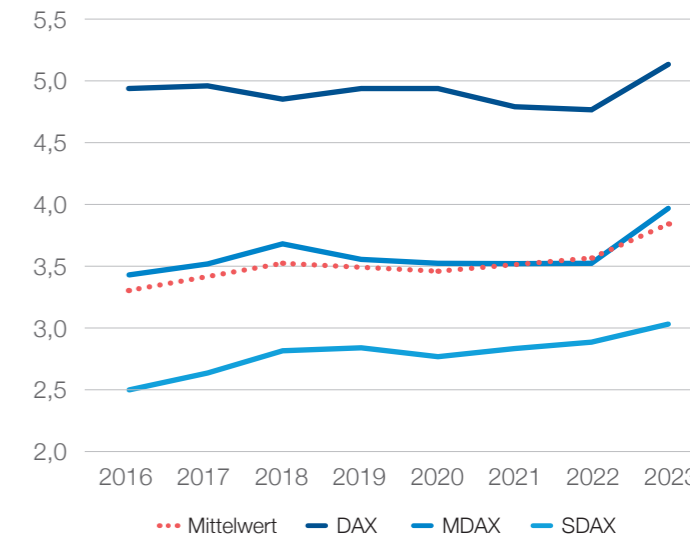


Abb. 21 zeigt die Zuständigkeiten der Präsidien bzw. Präsidialausschüsse der DAX-Unternehmen gemäß den Geschäftsordnungen bzw. Erklärungen zur Unternehmensführung.

Abb. 22 zeigt die durchschnittliche Anzahl der Ausschüsse in den Aufsichtsräten der Unternehmen der DAX-Index-Familie in den Jahren 2016 bis 2023.

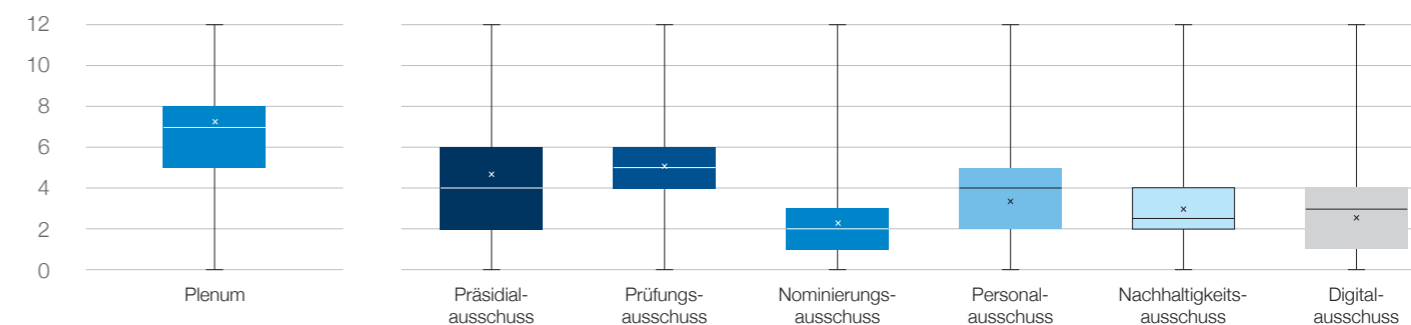


Abb. 23 zeigt die Anzahl der Plenumsitzungen der Aufsichtsräte der DAX-Index-Familie im Vergleich zur Anzahl der Ausschusssitzungen, gegliedert nach Ausschüssen. Ausreißer im unteren und oberen Perzentil wurden in der Grafik entfernt.



Abb. 24 zeigt den Anteil der Aufsichtsratsmitglieder der DAX-Index-Familie mit der jeweiligen Anzahl der Ausschussmitgliedschaften.

Unsicherheit und Transformation – die neue Welt des Aufsichtsrats

Die Analyse zeigt, dass sich die Aufsichtsräte der DAX-Index-Familie intensiv mit unternehmerischen Krisensituationen wie dem Ukrainekrieg und der Pandemie sowie mit wesentlichen Transformationsprozessen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit beschäftigt haben. Erkennbar ist, dass die Themen sowohl im Plenum als auch in mehreren Ausschüssen parallel behandelt werden. So werden die Themen strategisch und zugleich im Hinblick auf ihre Umsetzung und Risikobewältigung adressiert. Diese Querschnittsbetrachtung erfordert einen ganzheitlichen Ansatz und eine enge Zusammenarbeit der verschiedenen Ausschüsse, um die Komplexität der Themen vollständig zu erfassen und effizient zu bewältigen.

Nachhaltigkeit als Querschnittsthema

Das Thema Nachhaltigkeit veranschaulicht besonders deutlich die Notwendigkeit einer bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Nachhaltigkeit betrifft strategische Fragestellungen ebenso wie operative Prozesse und sollte deshalb nicht nur in spezifischen Nachhaltigkeitsausschüssen behandelt werden. So befasst sich der Prüfungsausschuss beispielsweise mit der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten ins Risikomanagement und Reporting, während der Präsidential- oder Vergütungsausschuss ESG-Ziele in die Vergütungssysteme des Vorstands integriert. Die Abbildung 26 zeigt, welche Ausschüsse im DAX – neben den implementierten Nachhaltigkeitsausschüssen – Nachhaltigkeitsthemen in der Geschäftsordnung verankert haben. Die Ausschüsse müssen eng zusammenarbeiten, um Nachhaltigkeitsziele effektiv umzusetzen und eine nachhaltige Unternehmensführung zu fördern. Abbildung 28 zeigt zudem, dass 57 Prozent der Nachhaltigkeitsausschüsse kombinierte Ausschüsse waren, also mit weiteren Themen wie beispielsweise Strategie, Innovation oder Investition kombiniert wurden.

Künstliche Intelligenz und die Rolle des Aufsichtsrats

Die rasante Entwicklung der Künstlichen Intelligenz (KI) stellt Aufsichtsräte vor neue Herausforderungen und Chancen. Dabei müssen Aufsichtsräte sowohl die Nutzung von KI durch den Vorstand überwachen als auch überlegen, wie sie selbst KI zur Erfüllung ihrer Aufgaben einsetzen können. Sie sind daher gefordert, einen Überwachungsrahmen zu schaffen, der sicherstellt, dass der Vorstand KI verantwortungsvoll einsetzt. Zudem sollten sie prüfen, wie KI ihre eigene Überwachungstätigkeit unterstützen kann, beispielsweise durch die Analyse großer Datenmengen oder die Identifizierung von Risiken.

In den Selbstevaluierungen mit Aufsichtsräten wird häufig deutlich, dass diese sich bisher meist wenig mit der Nutzung von KI im Unternehmen auseinandersetzen. Vielmehr wird oft dafür plädiert, zunächst die allgemeine Digitalisierungsstrategie und die

genutzten digitalen Plattformen auf den notwendigen Stand zu bringen und ins Zentrum der Diskussionen zu rücken. Zu beobachten ist, dass zunehmend die Arbeitsweise des Aufsichtsrats unter Nutzung von KI hinterfragt wird. Beispielsweise wie KI bei den fest etablierten Simultanübersetzungen unterstützen kann bzw. ob und wie KI bei der Sitzungsprotokollierung eingesetzt werden kann, um die Effizienz weiter zu steigern.

Cyber Security – noch zu selten auf der Aufsichtsratsagenda

Mit der Verlagerung von Geschäftsprozessen auf digitale Plattformen und dem exponentiellen Einsatz von KI steigt das Risiko von Cyberangriffen. Aufsichtsräte sollten sicherstellen, dass Unternehmen über angemessene Strategien, Systeme und Prozesse verfügen, um Cyberrisiken zu identifizieren, zu bewerten und zu bewältigen. Insbesondere sollte der Aufsichtsrat sicherstellen, dass Cyber Security ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie ist und regelmäßig auf der Agenda steht. Er sollte sich ein klares Bild über die größten Cyberrisiken des Unternehmens machen, insbesondere in Bezug auf kritische Infrastrukturen und Daten. Dabei sollte geprüft werden, ob die eingesetzten Sicherheitsmaßnahmen den aktuellen Bedrohungen gerecht werden, einschließlich regelmäßiger Stresstests und externer Audits. Diese Themen sind meist Teil der Agenda von Prüfungs- und Risikoausschüssen, werden jedoch in vielen Gremien noch zu selten behandelt. Wichtig ist, dass der Aufsichtsrat bewertet, ob der Vorstand über ausreichende Kenntnisse im Bereich Cyber Security verfügt oder ob externe Experten hinzugezogen werden sollten.

Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitskompetenz im Aufsichtsrat

Für das Gelingen der Transformation der Geschäftsprozesse sollten die notwendigen Kompetenzen auch im Aufsichtsrat vertreten sein. Dabei ist es nicht erforderlich, dass alle Aufsichtsratsmitglieder über die notwendigen Kompetenzen verfügen. Vielmehr sollte im Kompetenzprofil und in den Zielsetzungen des Kompetenzprofils eine ausreichende Abdeckung der relevanten Expertisen sichergestellt sein.

Die Analyse der veröffentlichten Qualifikationsmatrizen, die den aktuellen Stand der Umsetzung des Kompetenzprofils darlegen, zeigt, dass einige Aufsichtsräte den Fokus primär auf Kontrollkompetenzen legen, während andere Gremien stärker zukunftsorientierte Kompetenzen betonen. Nachhaltigkeitskompetenz wird von 99 Prozent der Unternehmen in der Qualifikationsmatrix berücksichtigt, während Digitalisierungskompetenz von 75 Prozent der Unternehmen explizit auf Cyber Security ein. Künstliche Intelligenz wird lediglich von drei Unternehmen in ihren Qualifikationsmatrizen benannt.

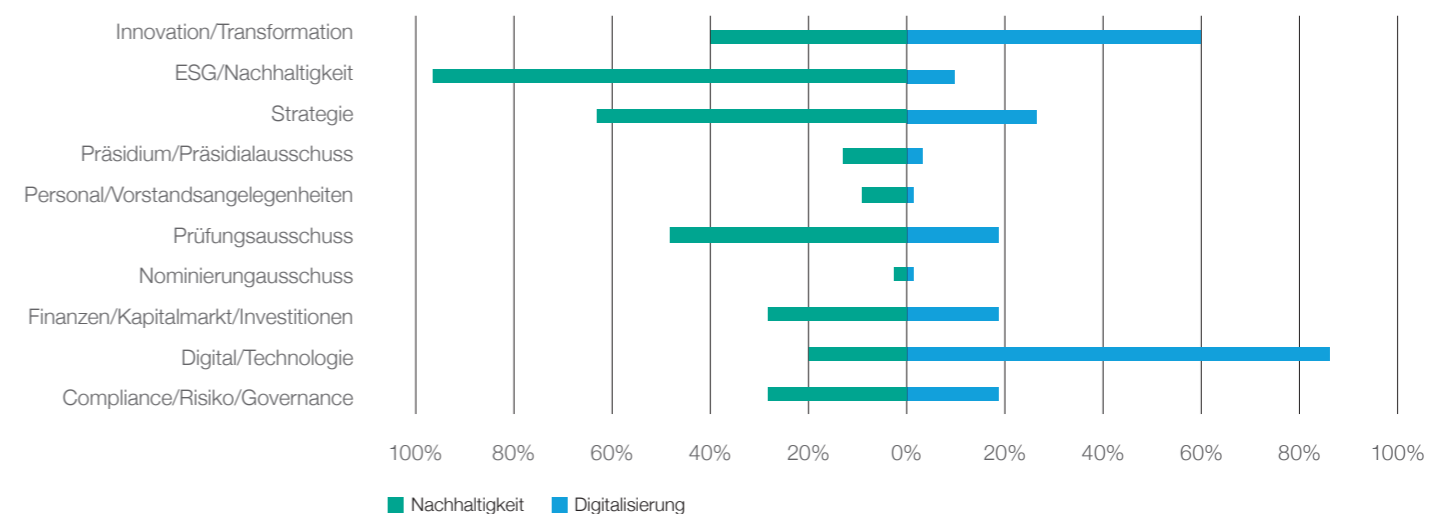


Abb. 25 zeigt den prozentualen Anteil der Ausschüsse in den Ausschusskategorien, die sich mit den Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung befasst haben (Textanalyse der Geschäftsberichte 2023 der Unternehmen der DAX-Index-Familie).

Nachhaltigkeitsstrategie	Nachhaltigkeitsthemen	ESG-Vergütungsziele
Präsidium/Präsidentialausschuss	Präsidium/Präsidentialausschuss	Präsidentialausschuss
Strategie- und Technologieausschuss	Ausschuss für Rechtsangelegenheiten	Vergütungsausschuss
Prüfungs- und Complianceausschuss	Prüfungsausschuss	Prüfungsausschuss

Abb. 26 zeigt die Ausschüsse der DAX-Unternehmen, die – neben den Nachhaltigkeitsausschüssen – laut Geschäftsordnung bzw. Angaben in der Erklärung zur Unternehmensführung Zuständigkeiten im Bereich Nachhaltigkeit haben.

Konkrete Digitalisierungskompetenzen	GB2023	DAX	MDAX	SDAX
Digitalisierung	86	25	26	35
Informationstechnologie (IT)	51	17	15	19
Technologie	39	15	9	15
IT- und Datensicherheit	12	7	3	2
Technische Innovation	12	2	3	7
Cyber Security	10	4	5	1
Digitale Transformation	7	4	2	1
Software	5	3	1	1
Daten/Big Data	4	2	1	1
Digitale Geschäftsmodelle	4	1	1	2
Industrie 4.0	3	0	2	1
Künstliche Intelligenz (KI)	3	1	1	1
Cloud	2	0	0	2
Automatisierung	1	0	1	0

Abb. 27 zeigt heterogene Begrifflichkeiten in den Qualifikationsmatrizen beim Ausweis von Digitalisierungskompetenz.

ESG-Ausschuss	15
Strategie- & Nachhaltigkeitsausschuss	6
Nachhaltigkeitsausschuss	3
Innovations- & Nachhaltigkeitsausschuss	2
Präsidential- & Nachhaltigkeitsausschuss	2
Prüfungs- & Nachhaltigkeitsausschuss	2
Sonderausschuss Emissionsthemen	2
Nominierungs- & ESG Ausschuss	1
Transformations- & Nachhaltigkeitsausschuss	1
Strategie-, Finanz- & Nachhaltigkeitsausschuss	1
Investitions- & Nachhaltigkeitsausschuss	1
Nachhaltigkeits- & Finanzausschuss	1
Ethik-, Compliance- und Nachhaltigkeitsausschuss	1
D&I- und Nachhaltigkeitsausschuss	1
Strategie-, Technologie- & ESG-Ausschuss	1
Strategie-, ESG- & Innovationsausschuss	1
Innovations- & Produktnachhaltigkeitsausschuss	1

Abb. 28 zeigt eine Übersicht der singulären Nachhaltigkeits- bzw. ESG-Ausschüsse (57%) sowie die kombinierten Nachhaltigkeitsausschüsse mit weiteren Themen aller Unternehmen der DAX-Index-Familie.

Aufsichtsratsvergütung & Herausforderungen für den Aufsichtsrat bei der Vorstandsvergütung

Im Zuge der kontinuierlich zunehmenden Anforderungen an den Aufsichtsrat steigt die durchschnittliche Gesamtvergütung im Mittelwert der DAX-Index-Familie im Geschäftsjahr 2023 in allen Ämtern weiter an. Viele Unternehmen passen ihre Aufsichtsratsvergütung an, um dem gestiegenen zeitlichen Aufwand und den höheren Anforderungen an die Qualifikationen der Aufsichtsratsmitglieder gerecht zu werden. Hierzu gehört auch die gestiegene Bedeutung der Ausschussarbeit und damit verbundene Anhebungen der Ausschussvergütung sowie die Einrichtung neuer Ausschüsse zur Fokussierung bestimmter Themen.

Unternehmen vereinfachen in Teilen das Vergütungssystem der Aufsichtsratsmitglieder

Unternehmen, die in jüngerer Vergangenheit über Änderungen an ihrem Vergütungssystem für die Aufsichtsratsmitglieder auf der Hauptversammlung abgestimmt haben, nahmen in Teilen eine Vereinfachung ihres Vergütungssystems vor. Etwa wurde von manchen Unternehmen das Sitzungsgeld für Plenums- und Ausschusssitzungen abgeschafft und im Gegenzug die Festvergütung bzw. die Ausschussvergütung erhöht. In Einzelfällen haben Unternehmen sogar eine umfassendere Umstellung ihres Vergütungssystems vorgenommen und gelten beispielsweise Ämter, wie den Aufsichtsratsvorsitz, stellvertretenden Vorsitz und den Vorsitz oder die Mitgliedschaft in einem Ausschuss mit einem festgelegten Betrag ab, wobei nur das am höchsten bezahlte Amt vergütet wird.

Bis auf ein Unternehmen gibt es im DAX kein Unternehmen mehr mit einer variablen Vergütung für Aufsichtsratsmitglieder. Selbst wenn man die gesamte DAX-Index-Familie betrachtet, gewähren nur noch knapp drei Prozent der Unternehmen eine variable Vergütung. Somit gehen fast alle Unternehmen der Empfehlung G.18 DCGK nach, wonach die Vergütung des Aufsichtsrats aus einer reinen Festvergütung bestehen sollte.

Aktienhalterverpflichtungen für den Aufsichtsrat

Obwohl sich insgesamt in der DAX-Index-Familie über die letzten Jahre kein eindeutiger Trend feststellen lassen konnte, haben immerhin sechs DAX-Unternehmen mittlerweile Aktienhaltvorschriften für ihre Aufsichtsratsmitglieder implementiert. Diese sind oft als (Selbst-)Verpflichtung zum Erwerb der erforderlichen Aktien ausgestaltet oder werden durch Einbehalt eines entsprechenden Teils der Vergütung und Kauf auf Veranlassung der Gesellschaft erfüllt.

Dabei wird meistens eine jährliche Investitionssumme festgelegt, die vorwiegend in Prozent der festen Vergütung ausgedrückt wird. Die Aktien müssen von den Aufsichtsratsmitgliedern in der Regel für die Dauer ihrer Amtszeit gehalten werden.

Vorstandsvergütung: Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie

Nachhaltigkeit ist ein fester Bestandteil der Aufsichtsratsagenda, insbesondere durch die Integration von ESG-Zielen in das Vergütungssystem für Vorstandsmitglieder, was mittlerweile zur Best Practice gehört. Die Auswahl messbarer ESG-Ziele war zunächst eine Herausforderung, nun steht jedoch die Optimierung der Umsetzung dieser Ziele im Fokus. Neue Kennzahlen, die durch das ESRS-Reporting verfügbar werden, könnten zukünftig bei der Anpassung der Vergütungssysteme an die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens nützlich sein. Die Vergütung des Vorstands bietet dem Aufsichtsrat somit ein direktes Mittel, um die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens zu fördern.

Vorstandsvergütung: Pay for Performance und außergewöhnliche Entwicklungen

Investoren und Stimmrechtsberater legen großen Wert auf Transparenz und lehnen diskretionäre Vergütungselemente oder nachträgliche Modifikationen meist ab. Die Korrelation zwischen Unternehmens- und Vorstandspemfance und der Vergütung ist dabei ein entscheidender Faktor für die Zustimmung zum Vergütungsbericht und Vergütungssystem in der Hauptversammlung. In einer globalisierten Wirtschaft, die von unvorhersehbaren Ereignissen geprägt ist, muss der Aufsichtsrat jedoch in der Lage sein, diese Entwicklungen bei der Vorstandsvergütung zu berücksichtigen. Eingriffe sollten gut ausbalanciert und transparent im Vergütungsbericht begründet sein, um das Vertrauen der Investoren zu wahren.

Wichtige Investorenkommunikation zum Vergütungssystem und -bericht

Für eine erfolgreiche Zustimmung zum Vergütungssystem oder zum Vergütungsbericht spielt die Kommunikation mit Investoren im Vorfeld der Hauptversammlung eine wichtige Rolle. Der Aufsichtsrat, insbesondere der Vorsitzende, sollte aktiv den Dialog mit Investoren suchen, etwa bei geplanten Anpassungen im Vergütungssystem. Eine gut vorbereitete Kommunikation, beispielsweise durch Investoren-Roadshows, kann so eine hohe Zustimmung auf der Hauptversammlung fördern und negative Abstimmungsergebnisse vermeiden, die oft das Image des Unternehmens belasten.

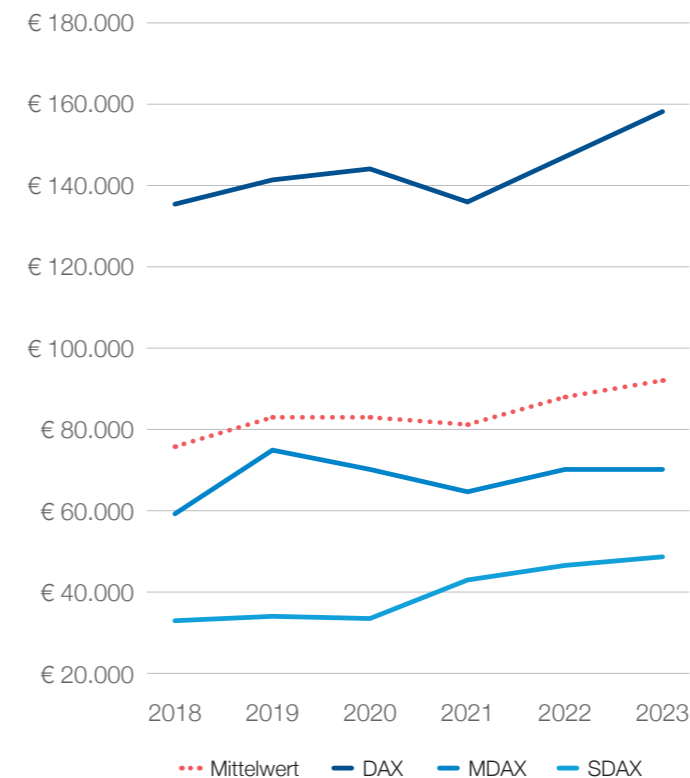


Abb. 29 zeigt die durchschnittliche Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder der Unternehmen der DAX-Index-Familie von 2018-2023.

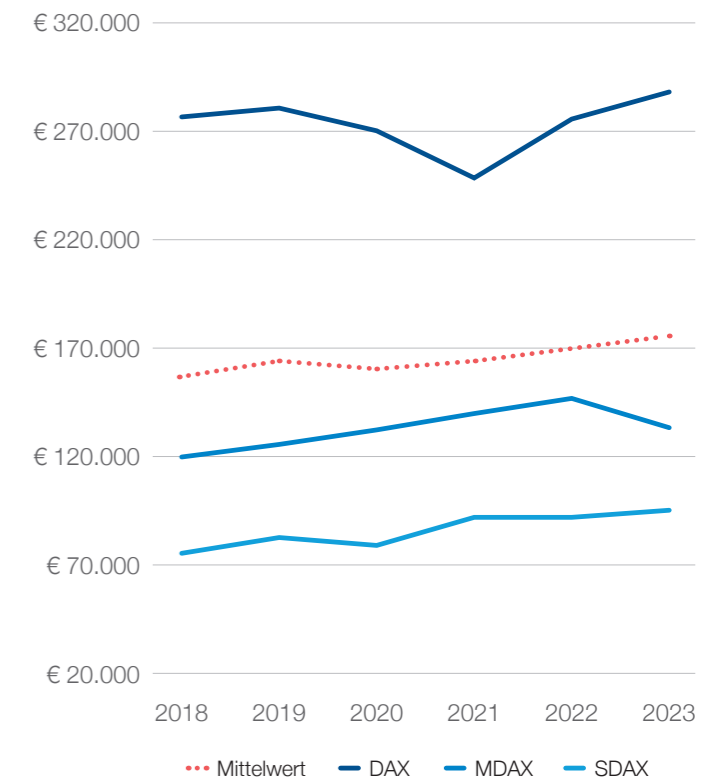


Abb. 30 zeigt die durchschnittliche Vergütung der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden der Unternehmen der DAX-Index-Familie von 2018-2023.

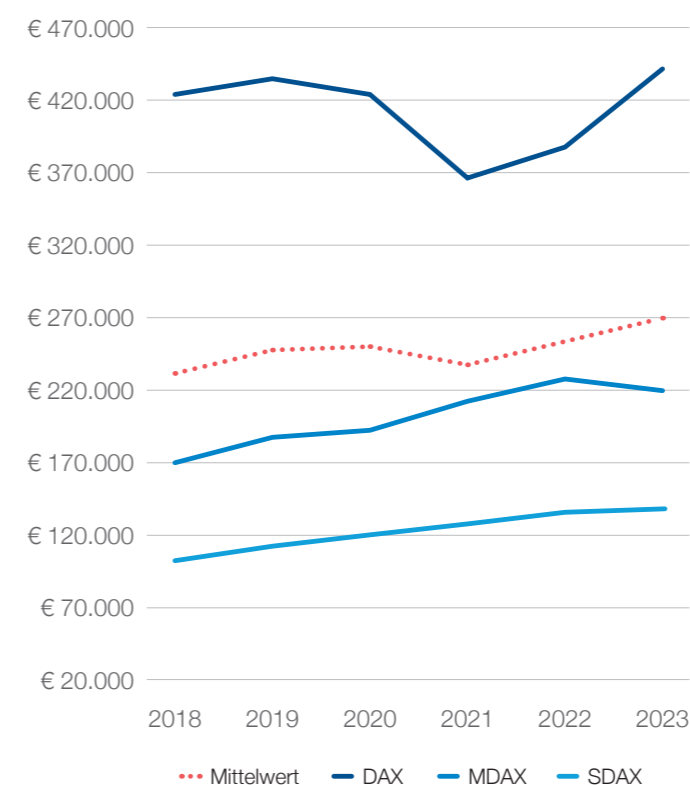


Abb. 31 zeigt die durchschnittliche Vergütung der Aufsichtsratsvorsitzenden der Unternehmen der DAX-Index-Familie von 2018-2023.

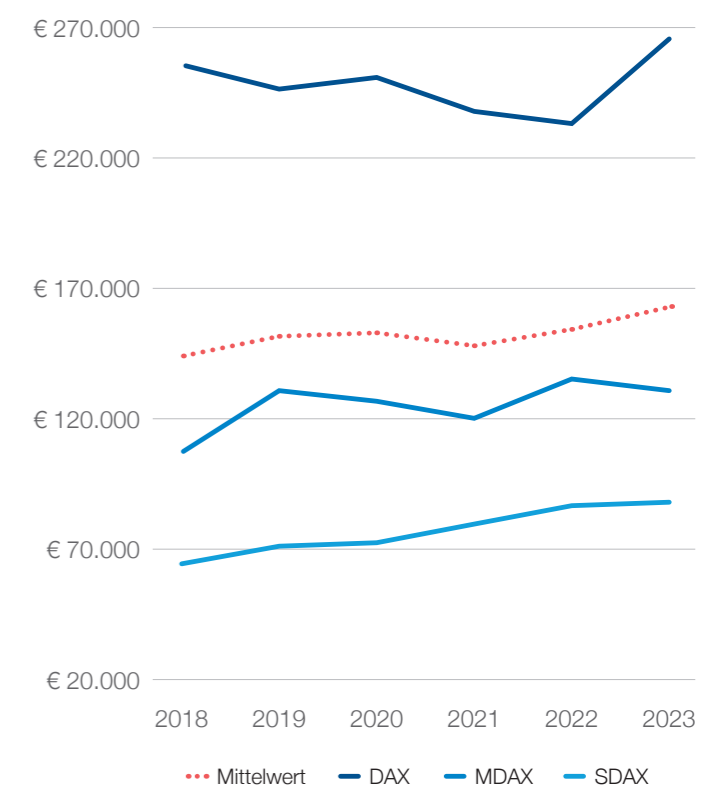


Abb. 32 zeigt die durchschnittliche Vergütung der Prüfungsausschussvorsitzenden der Unternehmen der DAX-Index-Familie von 2018-2023.

Ihre Ansprechpartner:innen



Dr. Lukas Berger
Board Advisor | Director
ECBE



Daniela Mattheus
Senior Board Advisor
ECBE



Regine Siepmann
Partner, Head of Corporate Governance Advisory
Mercer | hkp///group



Prof. Dr. Michael Wolff
Senior Board Advisor
ECBE

ECBE ist ein auf die Durchführung von Gremienevaluierungen spezialisiertes Corporate Governance-Beratungsunternehmen und Teil von Mercer | hkp///group. Mit einem innovativen und praxiserprobten Ansatz unterstützt ECBE Leitungs- und Kontrollgremien wirkungsvoll, vielfältig, international und nach höchsten Qualitätsansprüchen bei der Reflexion und Verbesserung ihrer Arbeit. Unser Ziel ist es, die Arbeit, Effektivität und Dynamik von Leitungs- und Kontrollgremien vor dem Hintergrund tiefgreifender Transformationsprozesse mit konkreten und praxisnahen Best-Practice-Empfehlungen zu verbessern.

Herzlichen Dank an alle Beteiligten des ECBE-Teams, insbesondere an Nicolas Janßen, sowie an apparat.wien für die Gestaltung.

Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:

Thomas Müller, Head Marketing Corporate Governance Advisory
Phone +49 69 175 363 323
Mobile +49 176 100 88 237
thomas.mueller@hkp.com

ECBE European Center for Board Effectiveness GmbH
Teil von Mercer | hkp///group

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37
60327 Frankfurt am Main
info@ecbe.com
+49 69 3487 715 00
www.ecbe.com