



Aufsichtsratsstudie 2024

Vorwort

Das Thema Nachhaltigkeit und die ESG-Kriterien weisen nach wie vor eine beachtliche Dynamik auf und gehören auch in diesem Jahr zu maßgeblichen Einflussfaktoren für Unternehmen. Mit der Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) sind Unternehmen dazu verpflichtet, sich mit einer nachhaltigen Unternehmensstrategie und Berichterstattung zu beschäftigen. Darüber hinaus haben die voranschreitende Digitalisierung und die rasanten Fortschritte im Bereich AI mit den daraus resultierenden neuen Chancen aber auch Herausforderungen große Relevanz für die Agenda der Aufsichtsräte. Ebenso wird die Agenda weiterhin von den weltweit fortbestehenden und verstärkten geopolitischen Unsicherheiten geprägt. Ein Thema, das merklich an Bedeutung in der deutschen Unternehmenslandschaft gewonnen hat, sind unternehmerische Steuerungs- und Kontrollinstrumente – die Beurteilung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems (IKS) und des Risikomanagementsystems (RMS).

Was bedeutet das konkret für den Aufsichtsrat und seine Arbeit? Welche weiteren Themen bestimmen gegenwärtig die Aufsichtsratsagenda? Wie wirken sich diese Themen auf die Kompetenzprofile und Erfolgskriterien von Aufsichtsräten aus und vor welchen Herausforderungen und Hindernissen stehen die Aufsichtsräte aktuell in ihrer Tätigkeit? Diesen und vielen weiteren Fragen sind wir gemeinsam mit dem Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat (AdAR) e.V. in unserer diesjährigen Aufsichtsratsstudie auf den Grund gegangen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Dr. Daniela Favoccia

Partnerin Hengeler Mueller

Dr. Simon Patrick Link

Partner Hengeler Mueller

Prof. Dr. Stefan Siepelt

Partner LLR, Vorstand AdAR e.V.

Inhaltsverzeichnis

A.	Themen und Agenda	4
1.	Die Aufsichtsratsagenda 2024	4
B.	Kompetenzprofil des Aufsichtsrats	7
1.	Qualifikationen für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats.....	7
2.	Erfolgskriterien für einen modernen Aufsichtsrat	8
3.	Aus- und Fortbildung des Aufsichtsrats.....	9
4.	Qualifikationsmatrix des Aufsichtsrats.....	10
5.	Nachhaltigkeit in der Ausschussstruktur.....	10
C.	Organisation des Aufsichtsrats	12
1.	Aufsichtsratsbüro	12
2.	Anbindung der Organisation des Aufsichtsrats	12
3.	Aufsichtsratsbudget.....	13
4.	Qualifikation der Fachkräfte zur Organisation des Aufsichtsrats.....	13
5.	Tätigkeiten der Fachkräfte.....	14
6.	Aufgaben des Nominierungsausschusses.....	15
7.	Bedeutung des Nominierungsausschusses	15
8.	Vergütung des Nominierungsausschusses	16
D.	Herausforderungen und Hindernisse	17
1.	Herausforderungen und Hindernisse der Tätigkeit als Aufsichtsrat.....	17
E.	Aufsichtsrats-effizienz	18
1.	Überprüfungsfrequenz der Arbeits- und Entscheidungsprozesse im Aufsichtsrat.....	18
2.	Durchführung der Effizienzprüfungen im Aufsichtsrat.....	18
3.	Mehrwert von Effizienzprüfungen im Aufsichtsrat.....	19
4.	Konkrete Erkenntnisse aus der Evaluation	20
F.	Zusammenfassung	21
G.	Methodik	22
H.	Die Autoren	25

A. Themen und Agenda

1. Die Aufsichtsratsagenda 2024

Der Klimawandel schreitet voran und der Druck auf die natürlichen Ressourcen steigt: Mehr denn je rückt das Thema Nachhaltigkeit ins Zentrum und treibt die Transformation der Unternehmen zu einer nachhaltigeren Wertschöpfung an. Mit der zunehmenden umfassenden europäischen Regulierung – bedingt durch die Umsetzung der CSRD, der European Sustainability Reporting Standards (ESRS) und der Taxonomie-Verordnung – sind Unternehmen verpflichtet, eine Nachhaltigkeitsberichterstattung aufzubauen. Daher ist es wenig verwunderlich, dass sich dies auch in diesem Jahr auf die Aufsichtsratsagenda auswirkt. 90 Prozent der befragten Aufsichtsräte erachten ESG und Nachhaltigkeitstransformation als zentralen Bestandteil ihrer Agenda. Damit wird dem Thema noch einmal mehr Bedeutung eingeräumt als im Jahr 2023 (85 Prozent Relevanzquote). Das kann seinen Grund darin haben, dass Themen wie die CSRD-Berichterstattung und Taxonomie nicht mehr nur abstrakt als Möglichkeit im Raum stehen, sondern nun umzusetzen sind.

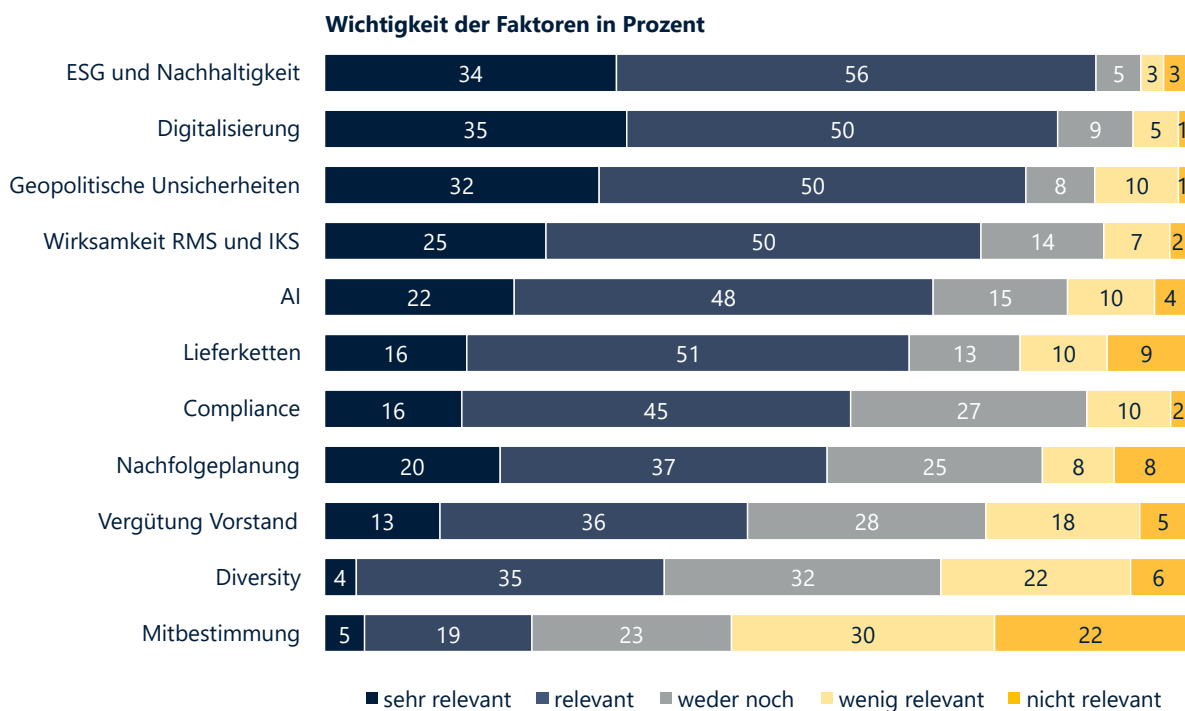


Abbildung 1: Welche Themen bestimmen im Moment die Agenda Ihres Aufsichtsrats?¹

Daneben ist die Digitalisierung bzw. die digitale Transformation eines Unternehmens fortlaufend von großer Bedeutung für die Agenda und die Aufsichtsräte ordnen das Thema weiterhin als zweitbedeutend ein (85 Prozent der Befragten). Dabei ist die Thematik

¹ Hinweis: Bei den im Studiendokument verwendeten Werten handelt es sich um Rundungen. Weiterhin wurde auf „keine Angabe“ zu Gunsten einer besseren Übersichtlichkeit verzichtet. Es können sich daher in Einzelfällen auch von 100 Prozent abweichende Gesamtsummen ergeben. Zudem haben nicht alle Teilnehmenden alle Fragen beantwortet, so dass für einzelne Fragen unterschiedliche Grundgesamtheiten vorliegen können. Der Begriff „Relevanzquote“ steht für den Anteil derer, die bei der Beantwortung der Fragen relevant und sehr relevant angegeben haben. Ferner gab es in diesem Jahr bei sieben Fragen die Möglichkeit eines zusätzlichen Freitextfeldes. Am Ende des jeweiligen Abschnitts werden die Freitextantworten im Text entsprechend zusammengefasst.

gleichermaßen präsent bei börsennotierten und bei nicht-börsennotierten Unternehmen (jeweils 50 Prozent Relevanzquote).

In Zeiten fortwährender Krisen und geopolitischer Spannungen, die teilweise in politische, wirtschaftliche und humanitäre Krisensituationen umschlagen, ist das Thema der geopolitischen Unsicherheiten unweigerlich zu einem festen Bestandteil auf der Agenda der Aufsichtsräte geworden. In der Prioritätenliste der Befragten rangiert das Thema weiterhin auf Rang drei mit 82 Prozent Relevanzquote.

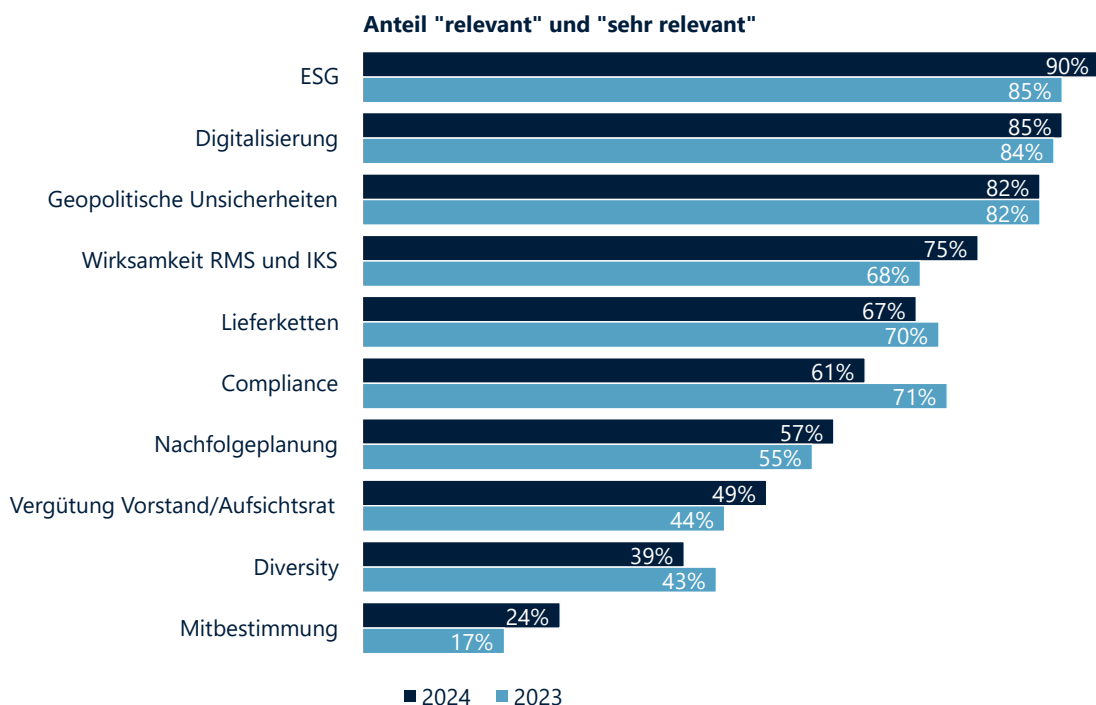


Abbildung 2: Welche Themen stehen 2024 besonders auf Ihrer Agenda (versus 2023)?

Ein Bereich, der in diesem Jahr merklich an Bedeutung gewonnen hat, ist die Beurteilung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems (IKS) und des Risikomanagementsystems (RMS) durch die Aufsichtsräte (75 Prozent Relevanzquote im Jahr 2024 versus 68 Prozent in 2023). Mit dem Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (FISG) besteht für Vorstände börsennotierter Unternehmen die Pflicht eines angemessenen und wirksamen IKS und RMS. Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK 2022) hat diese Anforderungen noch einmal verschärft. Darüber hinaus gewinnen unternehmerische Steuerungs- und Kontrollinstrumente grundsätzlich an Bedeutung, gerade bei unvorhergesehenen Entwicklungen. Daher ist es naheliegend, dass diese von zunehmender Bedeutung für die Arbeit der Aufsichtsräte sind.

Eine weitere Thematik, welche in diesem Jahr als relevant von den Aufsichtsräten eingestuft wird und zum ersten Mal in unsere Studie aufgenommen wurde, ist das Trendthema Artificial Intelligence (AI) (Relevanzquote von 70 Prozent). Die rasante Entwicklung und zunehmende Integration von AI in Unternehmen verändert Geschäftsmodelle und die Arbeit des Managements von Grund auf. Das bleibt nicht ohne Wirkung für die Arbeit des Aufsichtsrats, da sich dessen Aufgaben und Arbeitsweise verändert und gleichzeitig neue Möglichkeiten entstehen. Zudem ist die Bedeutung dieser Thematik auch im Umfeld der schon angesprochenen digitalen Transformation und deren Bedeutung nicht fernliegend. Etwas

erstaunlich ist deshalb, dass die Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen der Aussage mit einem Anteil von 61 Prozent deutlich häufiger zustimmen als Aufsichtsräte nicht-börsennotierter Unternehmen (39 Prozent).

Das Thema Lieferketten bleibt 2024 ebenso präsent auf der Agenda der Aufsichtsräte, auch wenn hier im Vergleich zu den vergangenen Jahren ein deutlicher Abwärtstrend in der Bedeutung zu beobachten ist (67 Prozent Relevanzquote im Jahr 2024 versus 70 Prozent in 2023 und 79 Prozent in 2022). Das Inkrafttreten des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, das seit dem 1. Januar 2024 auch Unternehmen mit über 1.000 Beschäftigten erfasst, und die damit verbundenen Umsetzungsmaßnahmen, verleihen der Thematik weiterhin Relevanz. Stärker fällt der Unterschied bei Compliance aus: So ist die Bedeutung von Compliance bei den Aufsichtsräten insgesamt deutlich gesunken (61 Prozent Relevanzquote im Jahr 2024 versus 71 Prozent in 2023). Die Unternehmen scheinen hier viele Fortschritte gemacht zu haben bei der Bewältigung ihrer Vorhaben.

Dem folgen Themen wie Nachfolgeplanung (57 Prozent Relevanzquote), Vorstandsvergütung (49 Prozent Relevanzquote), Diversity (39 Prozent Relevanzquote) und Mitbestimmung (24 Prozent Relevanzquote) mit teilweise deutlichem Abstand.

Auch hier sind die Prioritäten mit Blick auf börsennotierte und nicht-börsennotierte Unternehmen unterschiedlich verteilt. So hat Nachfolgeplanung bei den Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen mit einer Relevanzquote von 57 Prozent weiterhin eine deutlich höhere Priorität, als dies bei den Vertretern von Unternehmen ohne Börsennotierung der Fall ist (43 Prozent).

Wie bereits im vergangenen Jahr fällt der Unterschied noch größer zwischen börsennotierten und nicht-börsennotierten Unternehmen beim Thema Vorstandsvergütung aus. Mit einer Relevanzquote von 64 Prozent ist das Thema bei börsennotierten Unternehmen weitaus stärker verankert als in den Aufsichtsgremien nicht-börsennotierter Unternehmen (36 Prozent). Beim Thema Diversity sind die Abweichungen in diesem Jahr zwischen den Aufsichtsratsgruppen dagegen deutlich geringer. Die Nennungshäufigkeit liegt bei 52 Prozent bei den befragten Vertretern aus börsennotierten Unternehmen und bei 48 Prozent aus den nicht-börsennotierten Unternehmen.

Beim Thema Mitbestimmung ist die Relevanz insgesamt im Vergleich zum vergangenen Jahr gestiegen (24 Prozent Relevanz in 2024 versus 17 Prozent in 2023). Zwischen den Aufsichtsratsgruppen sind dabei auch in diesem Jahr deutliche Unterschiede ersichtlich und es zeigt sich ein gleichbleibender Trend. Wie bereits in 2023 betrachten die nicht-börsennotierten Unternehmen das Thema als weitaus präsenter als Unternehmen mit Börsennotierung (64 Prozent Relevanzquote versus 36 Prozent in 2024 sowie 40 Prozent Relevanzquote versus 21 Prozent in 2023). Ein Grund hierfür mag weiterhin sein, dass die Verankerung der Mitbestimmung in börsennotierten Unternehmen eher zur Routine gehört.

B. Kompetenzprofil des Aufsichtsrats

Unternehmen müssen sich neuen Herausforderungen stellen – eine besondere Aufgabe fällt dabei den Aufsichtsräten zu. Es kommen ständig neue Bereiche dazu, wie etwa ESG, Digitalisierung und die Geopolitik. Die entsprechenden Kompetenzen müssen aufgebaut werden. Aufgrund der zunehmenden Regulatorik, bedingt durch verschärfte Anforderungen im Zuge des Gesetzes zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (FISG) und der Neufassung des DCGK, die die Offenlegung einer Qualifikationsmatrix empfiehlt, hat das Thema seit einigen Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen.

1. Qualifikationen für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Die Gleichzeitigkeit von Themen wie geopolitischer Krisen, ihre Auswirkungen auf Märkte und Lieferketten und insbesondere die rasanten Fortschritte bei der Anwendung von Artificial Intelligence wirken sich folglich auch auf die notwendigen Qualifikationen für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats aus. So ist es nicht verwunderlich, dass die meisten der befragten Aufsichtsräte die Wichtigkeit von Kenntnissen im Bereich Digitalisierung und AI mit insgesamt 79 Prozent angeben. Daneben haben Nachhaltigkeitsaspekte und Kenntnisse in Cyber- und Informationssicherheit (jeweils 60 Prozent Relevanz) sowie Erfahrungen im Bereich Finanzen, Bilanzierung, Rechnungswesen, Rechnungslegung und Abschlussprüfung (59 Prozent Relevanz) nahezu eine gleich hohe Gewichtung. Dem folgen Industrieexpertise (45 Prozent Relevanz) und Transformationskompetenz (41 Prozent Relevanz), gefolgt von Governance-Strategie (36 Prozent Relevanz), Kapitalmarktexpertise (34 Prozent Relevanz), Innovation, Forschung und Entwicklung (32 Prozent Relevanz), Leitungskompetenz im Gremium (31 Prozent Relevanz), Teamfähigkeit sowie Recht und Compliance (jeweils 30 Prozent Relevanz), Human Resources (26 Prozent Relevanz), Procurement, Lieferkette und Logistik (11 Prozent Relevanz).

Zusätzlich werden als weitere Qualifikationen, die in der näheren Zukunft besonders wichtig sein werden, Kenntnisse im Bereich Vertrieb/Wachstum, IT (allgemein), Investor Relations, Strategieentwicklung im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens und das CEO-Profil im Freitext genannt.

Im Fall von Industrieexpertise messen die börsennotierten Unternehmen dem Thema eine größere Rolle zu als die nicht-börsennotierten Unternehmen (60 versus 40 Prozent Anteil). Anders sieht es bei den Themen Governance-Strategie (58 versus 42 Prozent), Innovation, Forschung und Entwicklung (60 versus 40 Prozent), sowie Procurement, Lieferkette und Logistik (68 versus 32 Prozent) aus, dem die nicht-börsennotierten Unternehmen eine deutlich höhere Relevanz zuordnen, als dies bei den Vertretern von Unternehmen mit Börsennotierung der Fall ist.



Abbildung 3: Welche Qualifikationen werden in der näheren Zukunft besonders wichtig sein für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats und sollten daher in diesem abgebildet sein?

2. Erfolgskriterien für einen modernen Aufsichtsrat

An den modernen Aufsichtsrat werden hohe Maßstäbe gelegt. Aufsichtsräte sehen sich mit einem zunehmend differenzierten und vielfältigen Themenspektrum konfrontiert. Diese Entwicklungen erfordern neue Kompetenzen, die für die Arbeit des modernen Aufsichtsrats unabdingbar sind. Gefragt nach den Erfolgskriterien, geben 73 Prozent der befragten Aufsichtsräte Interaktion mit dem Vorstand an. Dem folgen die Aspekte Fachkompetenz (72 Prozent Relevanz), Zusammensetzung/Kompetenz/Größe (65 Prozent Relevanz), Rollenverständnis des Vorsitzenden und Kritische Selbstevaluation (jeweils 48 Prozent Relevanz), Onboarding, Aus- und Fortbildung (34 Prozent Relevanz), Nachfolgeplanung (28 Prozent Relevanz), Ausschussstruktur (27 Prozent Relevanz) und Vergütung des Aufsichtsrats (12 Prozent Relevanz). Zu den anderen Erfolgsfaktoren, die zusätzlich im Freifeldtext genannt werden, gehören Strategiekompetenz, Diversität, Gesprächskultur, Vertrauen in die unterschiedlichen Kompetenzen und Rollen, Engagement der einzelnen Mitglieder sowie Interaktion im Gremium.

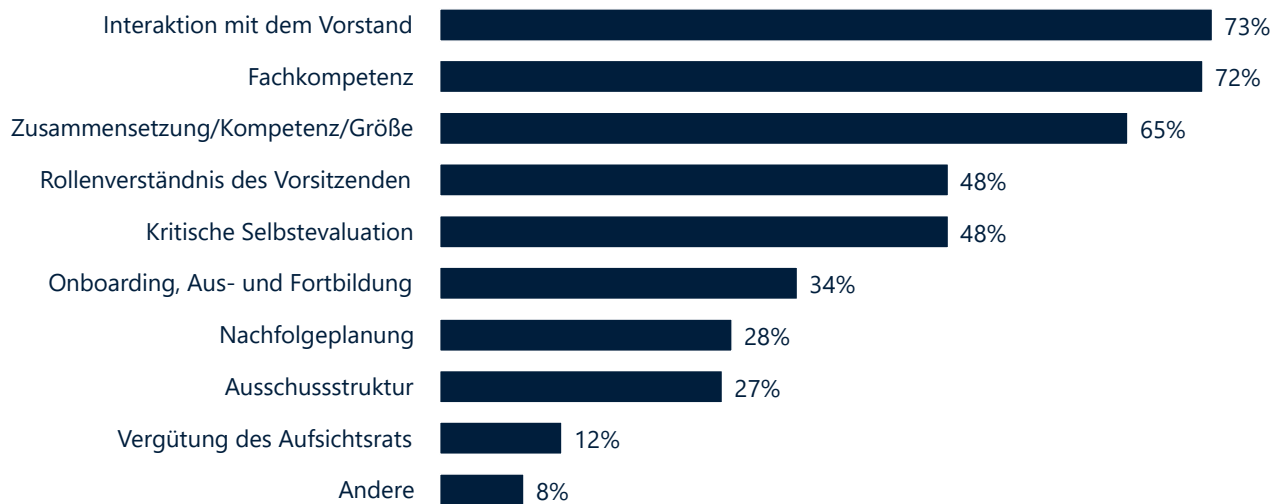


Abbildung 4: Was sind die wichtigsten Erfolgskriterien für einen modernen Aufsichtsrat?

3. Aus- und Fortbildung des Aufsichtsrats

Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Bildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr. Der Deutsche Corporate Governance Kodex empfiehlt, dass die Gesellschaften die Aufsichtsratsmitglieder dabei angemessen unterstützen, damit sie ihre Arbeit entsprechend verantwortungsvoll und zukunftsorientiert ausüben können. Mit Blick auf die Regelung der Aus- und Fortbildung, antworten 39 Prozent der befragten Aufsichtsräte, dass die Aufsichtsratsmitglieder für die Organisation selbstständig verantwortlich sind und auch die Kosten selbst tragen. Der Unterschied zwischen den Aufsichtsratsgruppen ist hier nur minimal (37 Prozent Anteil bei den börsennotierten Unternehmen versus 40 Prozent Anteil bei den nicht-börsennotierten Unternehmen). 36 Prozent geben an, dass die Organisation inklusive der Kosten durch das Unternehmen übernommen wird, bei den börsennotierten Unternehmen sind es sogar 42 Prozent. Weitere 25 Prozent geben an, dass die Kostenübernahme durch das Unternehmen erfolgt, eine Organisation jedoch selbst vorgenommen werden muss. Der Unterschied zwischen börsennotiert (21 Prozent) und nicht-börsennotiert (31 Prozent) fällt hier relativ groß aus.

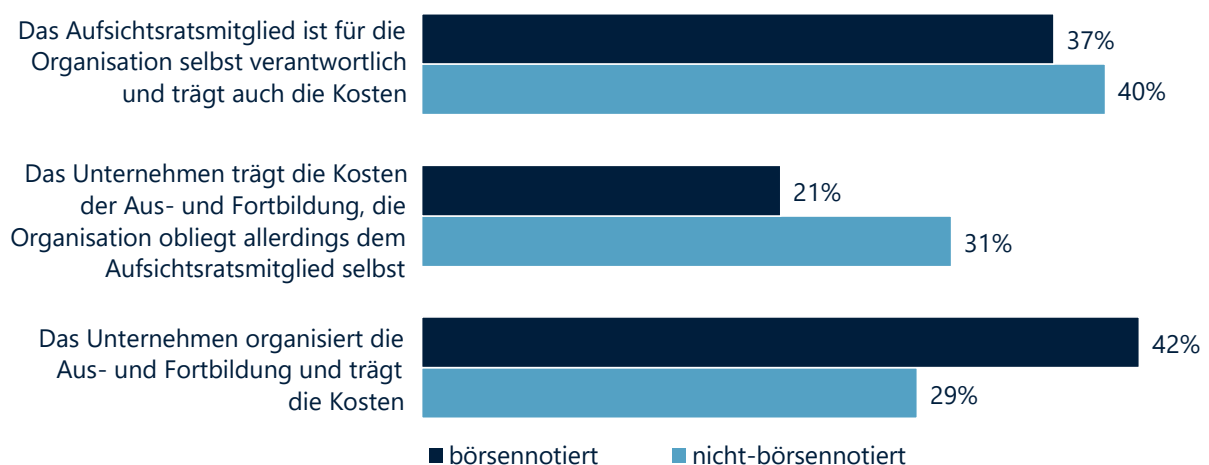


Abbildung 5: Wie ist in Ihrem Unternehmen die Aus- und Fortbildung für Aufsichtsratsmitglieder geregelt?

4. Qualifikationsmatrix des Aufsichtsrats

Folgende Ergebnisse unserer Umfrage unterstreichen den hohen Stellenwert der Qualifikationsmatrix mit Blick auf das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats. Mit der Neufassung des DCGK wurden die Anforderungen an die Umsetzung des Kompetenzprofils des Aufsichtsrats konkretisiert, indem der Stand der Umsetzung bei der Ausfüllung des Kompetenzprofils in Form einer Qualifikationsmatrix offengelegt werden soll. So sind die Kenntnisse und Kriterien der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder im Vergleich zu den im Kompetenzprofil geforderten Fähigkeiten in einer tabellarischen Übersicht darzustellen. Danach gefragt, wie groß der Einfluss der Qualifikationsmatrix auf die Auswahl und Zusammensetzung in ihrem Aufsichtsrat ist, erachtet die Mehrheit den Einfluss als sehr wichtig oder wichtig: 79 Prozent der börsennotierten und 61 Prozent der nicht-börsennotierten Unternehmen. Dagegen sagen 18 Prozent der börsennotierten und sogar 26 Prozent der nicht-börsennotierten Unternehmen der Stellenwert sei ohne Einfluss oder eher weniger wichtig. Für unwichtig halten es 4 Prozent der börsennotierten und sogar 9 Prozent der nicht-börsennotierten Unternehmen.

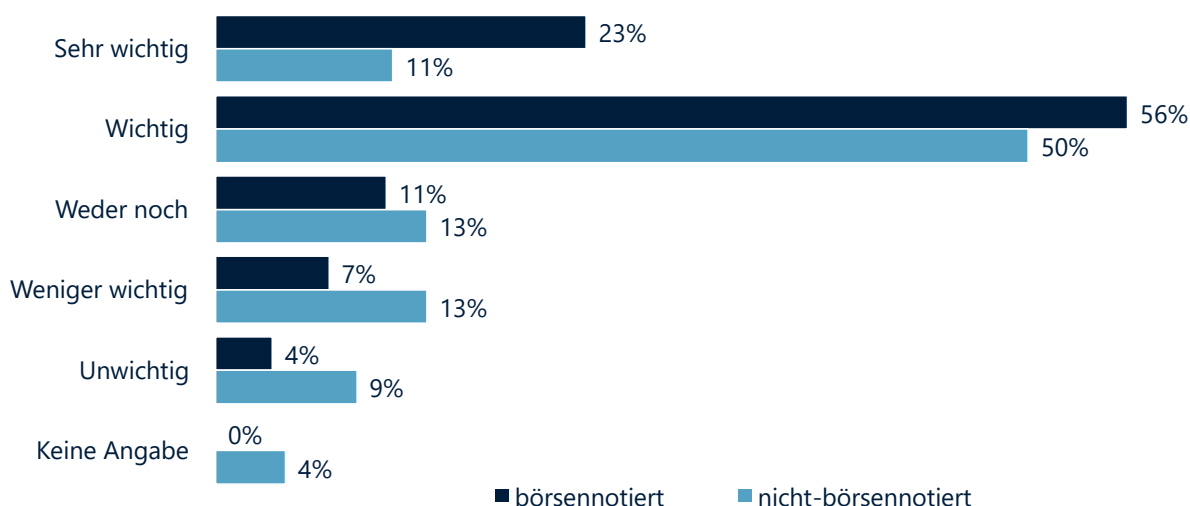


Abbildung 6: Wie groß ist der Einfluss der Qualifikationsmatrix auf die Auswahl/Zusammensetzung in Ihrem Aufsichtsrat?

5. Nachhaltigkeit in der Ausschussstruktur

Bei der Anpassung des Deutschen Corporate Governance Kodex wurde ein wesentliches Augenmerk auf die Bedeutung von Nachhaltigkeitsfaktoren bei der Unternehmensführung gelegt. Mit Blick auf die verstärkte Ausrichtung auf nachhaltige Unternehmensführung wird vom Aufsichtsgremium zunehmend besondere Sachkunde gefordert. Gefragt, wie das Thema Nachhaltigkeit in ihrer Ausschuss-/Qualifikationsstruktur verankert ist, geben 61 Prozent der befragten Aufsichtsräte nicht-börsennotierter Unternehmen an, dass es keinen eigenen Ausschuss dafür gibt, während dies bei nur 30 Prozent der Antwortenden börsennotierter Unternehmen der Fall ist. Bei 32 Prozent der börsennotierten Unternehmen wird das Thema Nachhaltigkeit vom Audit-Ausschuss mitbehandelt (nicht-börsennotiert: 9 Prozent) und bei 18 Prozent der börsennotierten Unternehmen ist sogar ein eigener Nachhaltigkeitsausschuss im Unternehmen vorhanden (4 Prozent bei den nicht-börsennotierten Unternehmen). Die Behandlung des Themas im Strategie-Ausschuss trifft bei 7 Prozent der börsennotierten Unternehmen zu (bei 9 Prozent der nicht-börsennotierten Unternehmen). Bei 5 Prozent der börsennotierten Unternehmen bildet ein einzelnes Mitglied diese Kompetenz führend ab und

ist verantwortlich (7 Prozent bei den nicht-börsennotierten Unternehmen). Bei weiteren 5 Prozent der börsennotierten Unternehmen wird das Thema vom Präsidial-Ausschuss mitbehandelt (7 Prozent bei den nicht-börsennotierten Unternehmen). Bei 4 Prozent der nicht-börsennotierten Unternehmen wird Nachhaltigkeit von einem sonstigen Ausschuss mitbehandelt, während dies bei börsennotierten Unternehmen nicht vorkommt, von denen 2 Prozent sogar einen eigenen Nachhaltigkeitsausschuss planen (keine Nennung dazu bei nicht-börsennotierten Unternehmen).

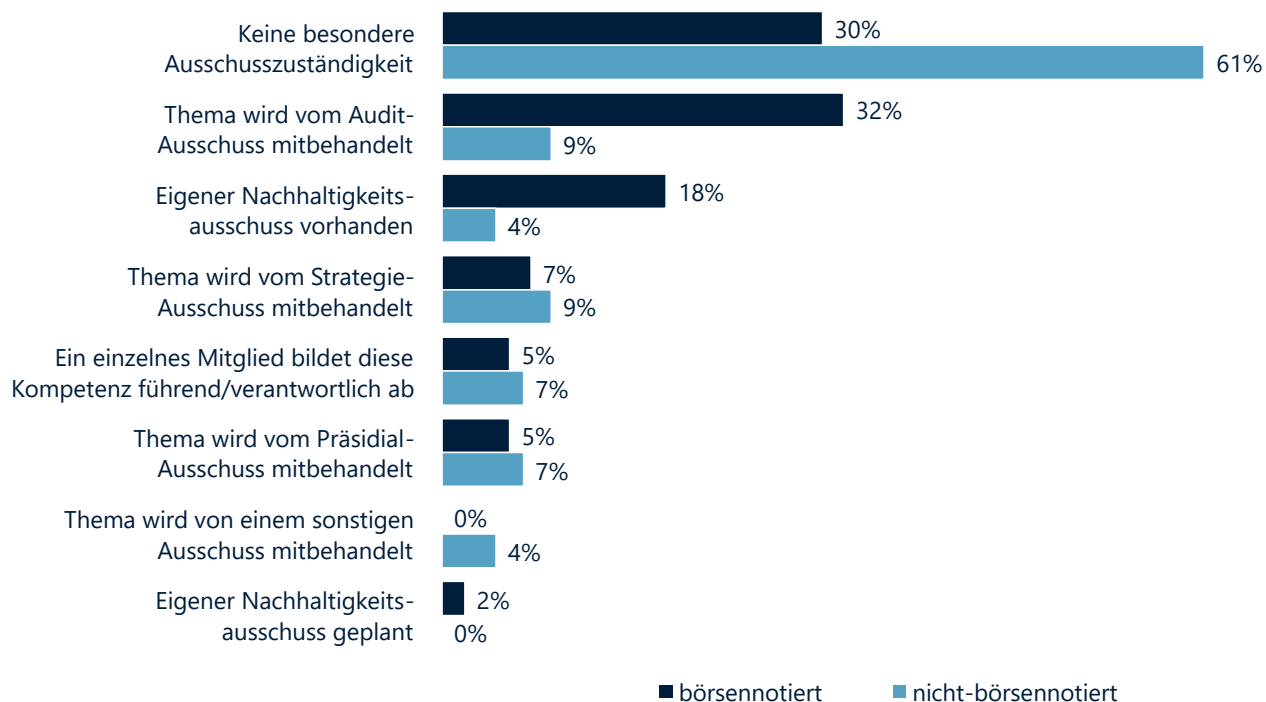


Abbildung 7: Wie ist das Thema Nachhaltigkeit in Ihrer Ausschuss-/Qualifikationsstruktur verankert?

C. Organisation des Aufsichtsrats

1. Aufsichtsratsbüro

Wachsende Pflichten und Anforderungen setzen Aufsichtsräte auch organisatorisch zunehmend unter Zugzwang: Ein Weg, diesen Herausforderungen zu begegnen, ist die Einrichtung eines Aufsichtsratsbüros. Abhängig von den Aufgaben kann das Aufsichtsratsbüro den Aufsichtsrat sowie den Vorstand bei der Informationsvermittlung an den Aufsichtsrat unterstützen oder als Bindeglied zwischen den beiden Gremien agieren. Laut unserer Umfrage ist dieser Ansatz jedoch nach wie vor noch nicht sehr weit verbreitet. Ein Grund hierfür mag weiterhin das immer noch fehlende Bewusstsein für die Vorteile eines solchen Aufsichtsratsbüros sein. Wie bereits im vergangenen Jahr antwortet eine deutliche Mehrheit der von uns befragten Aufsichtsräte mit "nein" (69 Prozent in 2024 und 67 Prozent in 2023) in Bezug auf die Frage, ob es in ihrem Unternehmen ein eigenes Aufsichtsratsbüro gibt, 63 Prozent davon bei den börsennotierten Unternehmen und 74 Prozent bei den nicht-börsennotierten Unternehmen.

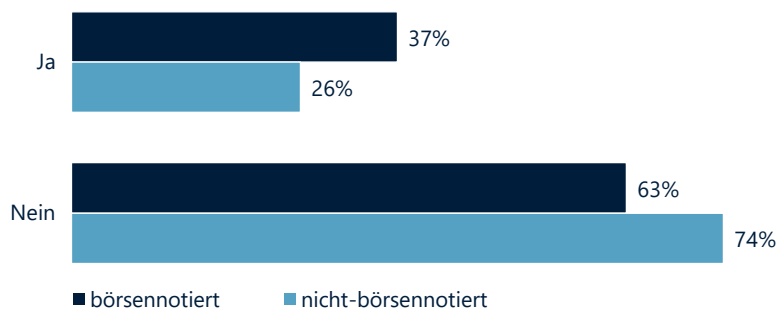


Abbildung 8: Wie organisiert sich der Aufsichtsrat in Ihrem Unternehmen? Gibt es ein eigenes Aufsichtsratsbüro?

2. Anbindung der Organisation des Aufsichtsrats

Im Hinblick auf die Anbindung der Organisation des Aufsichtsrats zeigt sich ein gleichbleibender Trend: So geben in diesem Jahr sogar 71 Prozent der befragten Aufsichtsräte – im Jahr 2023 waren es noch 61 Prozent – an, dass diese an den Vorstand angebinden ist, bei börsennotierten Unternehmen 74 Prozent und bei nicht-börsennotierten Unternehmen 64 Prozent. Weitere 28 Prozent geben an, dass die Anbindung der Organisation beim Aufsichtsrat selbst verortet ist. Lediglich 2 Prozent der befragten Aufsichtsräte nicht-börsennotierter Unternehmen sagen weiterhin, dass die Organisation bei einem externen Dienstleister angebinden ist, was bei börsennotierten Unternehmen dagegen nicht vorkommt.

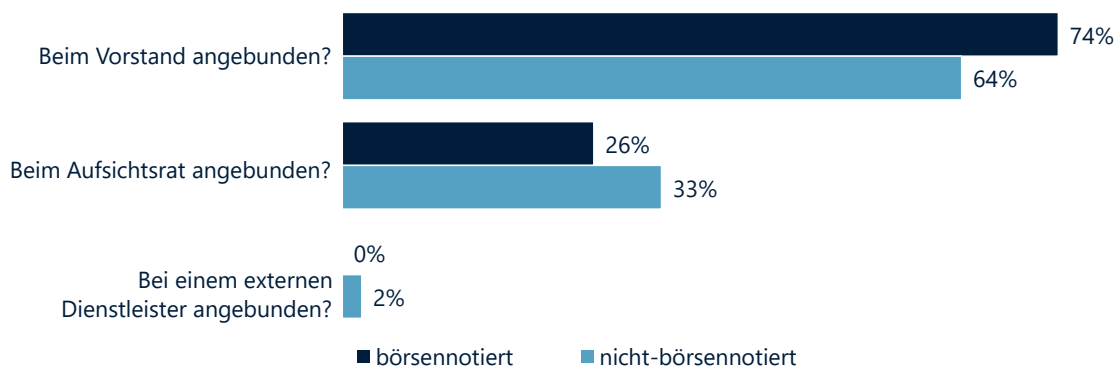


Abbildung 9: Woran ist die Organisation des Aufsichtsrats angebunden?

3. Aufsichtsratsbudget

Mit den gestiegenen Pflichten und Anforderungen für den Aufsichtsrat gehen auch höhere Kosten und Auslagen einher. Aufgrund dessen gibt die Frage, ob der Aufsichtsrat zur Gewährleistung seiner Aufgaben und Unabhängigkeit vom Vorstand über ein eigenes Budget verfügen sollte, immer wieder Anlass zur Diskussion. Unsere Umfrage zeigt jedoch, dass die Mehrheit der befragten Aufsichtsräte nach wie vor über kein eigenes Budget verfügt: Das gilt für börsennotierte etwas weniger als für nicht-börsennotierte Unternehmen (74 Prozent Anteil versus 78 Prozent).

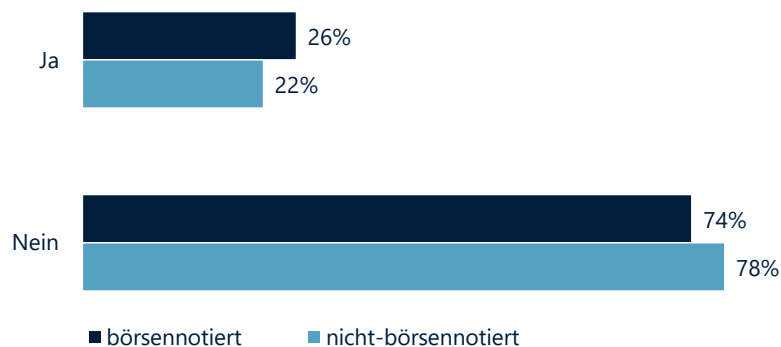


Abbildung 10: Verfügt der Aufsichtsrat in Ihrem Unternehmen über ein eigenes Budget?

4. Qualifikation der Fachkräfte zur Organisation des Aufsichtsrats

Bei beiden Aufsichtsratsgruppen wird der Aufsichtsrat vor allem durch administrative Fachkräfte oder Juristen unterstützt, jedoch mit einer etwas anderen Relevanz. Während sich bei den börsennotierten Unternehmen die Fachkräfte eher aus Juristen zusammensetzen (40 Prozent versus 36 Prozent Anteil), geben die befragten Aufsichtsräte aus nicht-börsennotierten Unternehmen eher eine Zusammensetzung aus nur administrativen Kräften an (41 Prozent versus 32 Prozent Anteil bei den börsennotierten Vertretern).

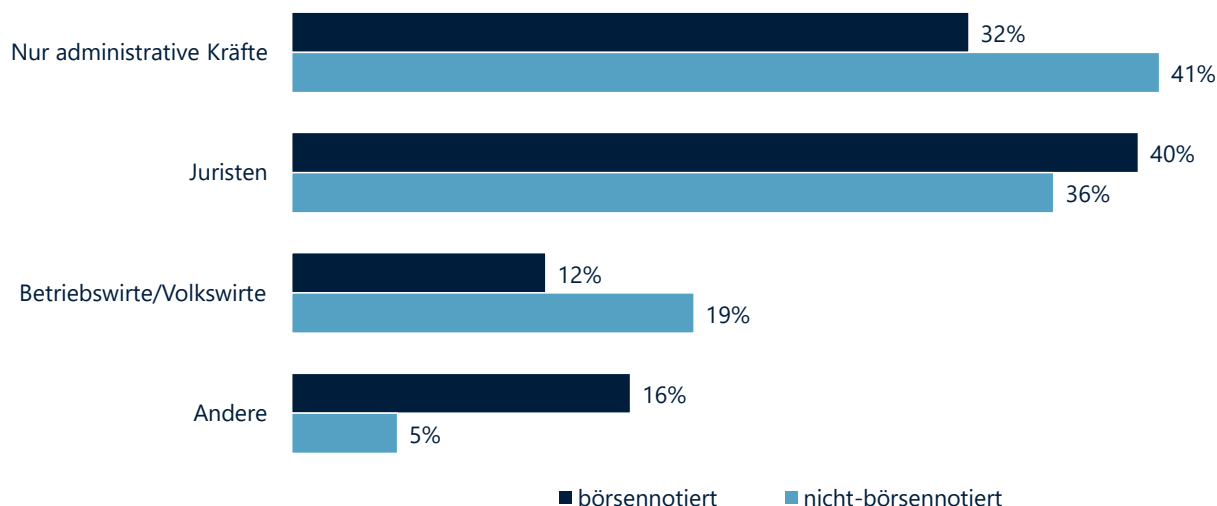


Abbildung 11: Wie setzen sich in Ihrem Unternehmen die Fachkräfte zur Organisation des Aufsichtsrats zusammen?

5. Tätigkeiten der Fachkräfte

Gefragt nach den Tätigkeiten, die von den Fachkräften zur Organisation des Aufsichtsrats übernommen werden, zählen die logistische Unterstützung (87 Prozent) und Vorbereitung und rechtzeitige Übermittlung der Sitzungsunterlagen (85 Prozent) zu den Hauptaufgaben, dicht gefolgt von der Protokollführung (80 Prozent). Mit schon deutlichem Abstand folgen die Unterstützung bei der Berichterstattung des Aufsichtsrats (43 Prozent), die Koordination des Ausschusswesens mit der Plenumsarbeit, die Unterstützung bei der Qualifizierung oder Fortbildung, die Koordination von Beratern des Aufsichtsrats und Abstimmungen mit Wirtschaftsprüfern und Beratung der AR-Mitglieder zu Sachthemen (jeweils 31 Prozent), sowie die Budgetverwaltung (22 Prozent).

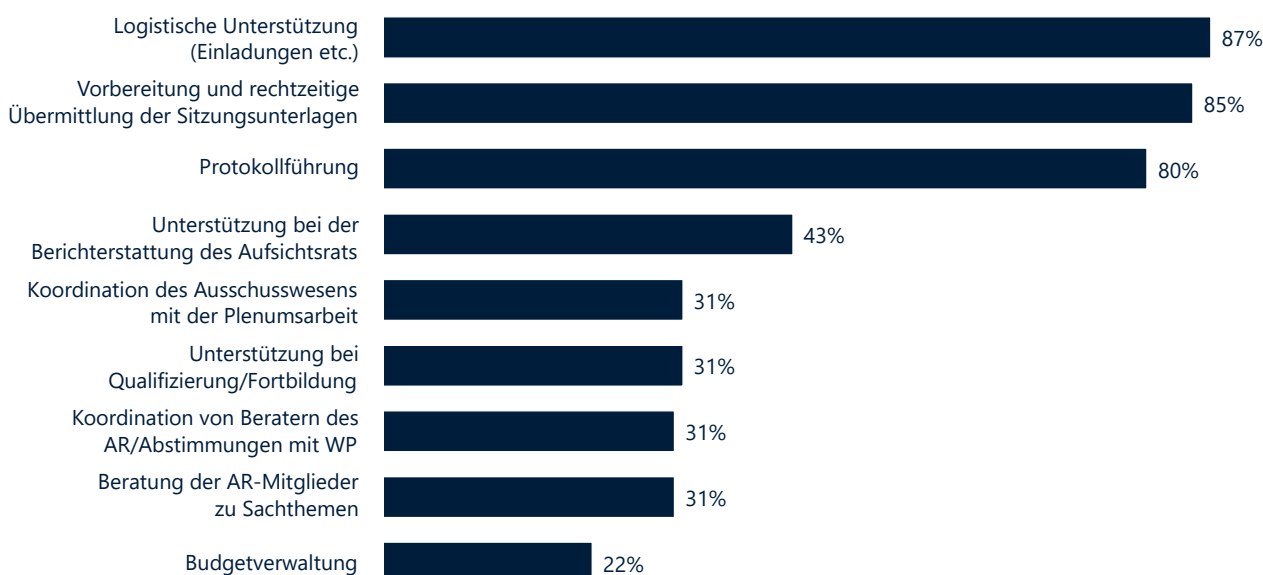


Abbildung 12: Welche Tätigkeiten übernehmen die Fachkräfte zur Organisation des Aufsichtsrats?

6. Aufgaben des Nominierungsausschusses

Der DCGK sieht vor, dass insbesondere börsennotierte Unternehmen einen Nominierungsausschuss bilden sollen, der für die Vorauswahl der Kandidaten für den Aufsichtsrat zuständig ist. Der Nominierungsausschuss hat die Aufgabe, die Vorauswahl der Kandidaten für den Aufsichtsrat zu treffen und sicherzustellen, dass diese effizient, transparent und vertraulich verläuft. Neben der Vorbereitung von Wahlvorschlägen für Anteilseignervertreter in ihrem Unternehmen, fallen dem Nominierungsausschuss weitere Aufgaben zu. Nach diesen gefragt, geben 68 Prozent der befragten Aufsichtsräte die Erstellung von Kompetenzprofilen neuer Mitglieder an. Zu den weiteren Aufgaben des Nominierungsausschusses zählen die langfristige Nachfolgeplanung (58 Prozent Relevanz), die Kompetenzmatrix (34 Prozent Relevanz), die Vorstandsplanung (30 Prozent Relevanz) sowie die Organisation der Selbstevaluation des Aufsichtsrats (28 Prozent Relevanz). 16 Prozent der befragten Aufsichtsräte geben zudem andere Aufgaben, wie die regelmäßige Vorbereitung und Überprüfung des Kompetenzprofils des aktuellen Vorstands und Aufsichtsrats und Tätigkeiten im Bereich Governance, an.

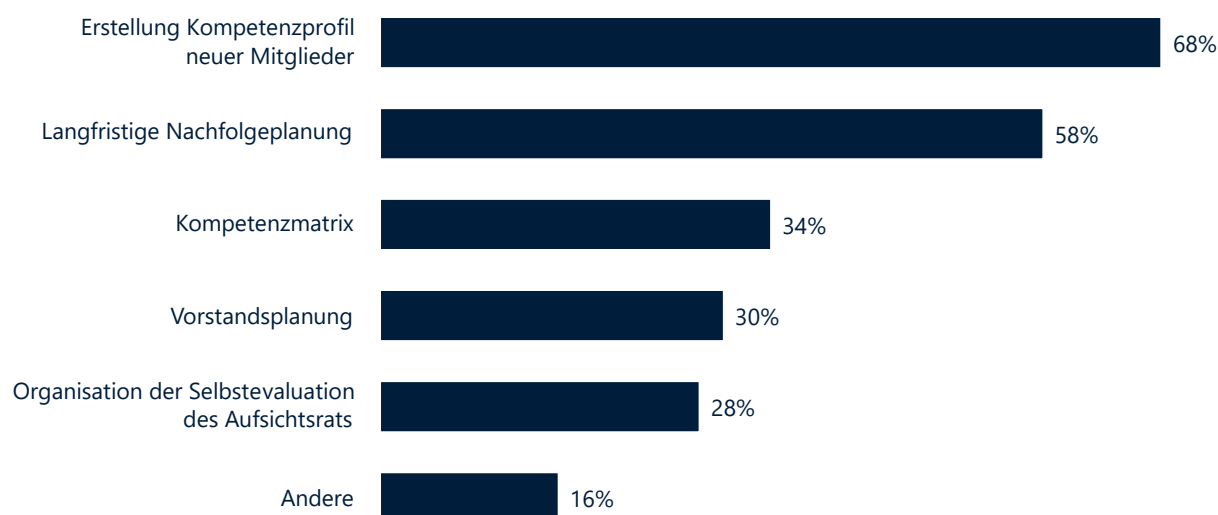


Abbildung 13: Welche Aufgaben hat der Nominierungsausschuss neben der Vorbereitung von Wahlvorschlägen für Anteilseignervertreter in Ihrem Unternehmen?

7. Bedeutung des Nominierungsausschusses

Hinsichtlich der Bedeutung des Nominierungsausschusses zeigt sich in diesem Jahr zum ersten Mal ein Trendwechsel: So nimmt die Bedeutung des Nominierungsausschusses in der Aufsichtsratsstätigkeit insgesamt leicht zu (35 Prozent Anteil versus 29 Prozent in 2023). Dennoch zeigt unsere Umfrage, dass die Mehrheit der befragten Aufsichtsräte nach wie vor dem Thema keine erhöhte Relevanz einräumen: Das gilt für börsennotierte etwas weniger als für nicht-börsennotierte Unternehmen (58 Prozent Anteil versus 74 Prozent).

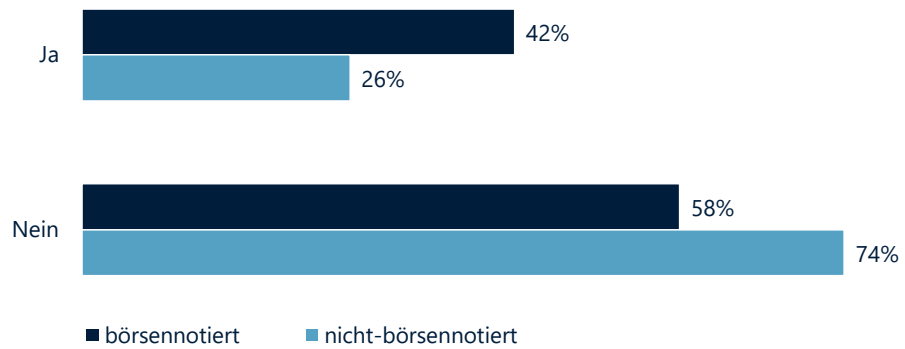


Abbildung 14: Hat die Bedeutung des Nominierungsausschusses in Ihrem Unternehmen zugenommen?

8. Vergütung des Nominierungsausschusses

Die Vergütung für eine Tätigkeit im Nominierungsausschuss wird nach wie vor sehr unterschiedlich gehandhabt. Dabei zeigen sich zwischen börsennotierten und nicht-börsennotierten Unternehmen auch in diesem Jahr deutliche Unterschiede. 45 Prozent der befragten Aufsichtsräte gibt an, die Tätigkeit des Nominierungsausschusses nicht zu vergüten. Damit ist der Anteil leicht gesunken im Vergleich zu 2023 (47 Prozent Relevanz). Bei den nicht-börsennotierten Unternehmen liegt der Anteil an der Relevanzquote bei 62 Prozent weiterhin höher als bei den börsennotierten Unternehmen (35 Prozent). Demgegenüber vergüten 34 Prozent aktuell die Gremiumsmitglieder, vergleichbar zu anderen Ausschüssen. Hier zeigt sich, dass die börsennotierten Unternehmen auch in diesem Jahr eher bereit sind, eine Vergütung zu bezahlen (45 Prozent Anteil). Weitere 15 Prozent vergüten ausschließlich in Form von Sitzungsgeld und 5 Prozent leisten eine Vergütung, soweit im Kalenderjahr eine bestimmte Mindestanzahl an Sitzungen stattgefunden hat.

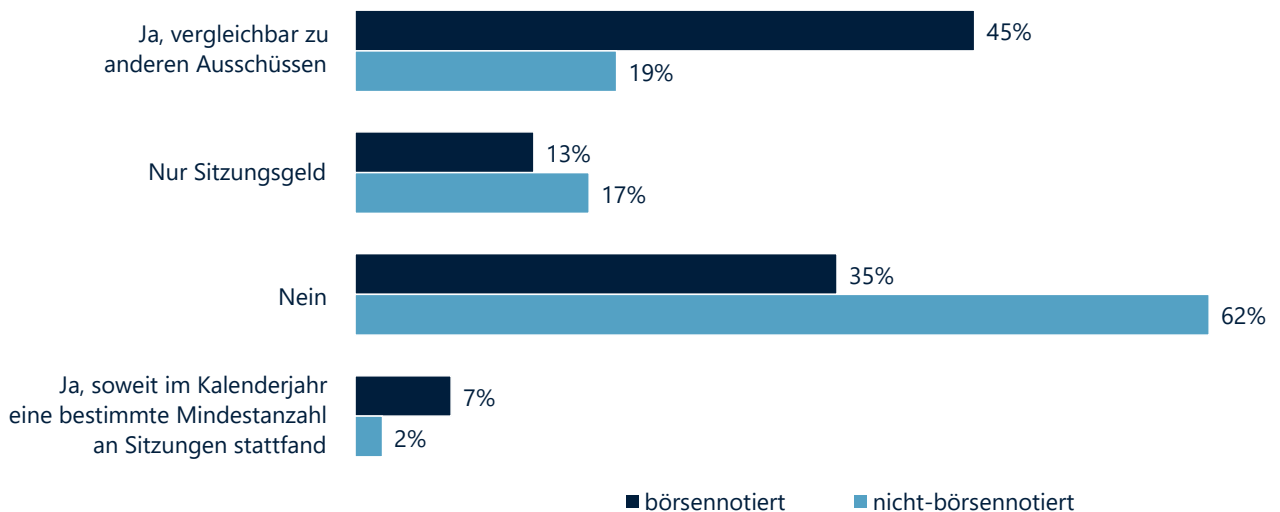


Abbildung 15: Vergüten Sie die Tätigkeit des Nominierungsausschusses aktuell?

D. Herausforderungen und Hindernisse

Im Zuge der veränderten Ausrichtung der Aufsichtsratsarbeit in den vergangenen Jahren haben sich zwangsläufig neue Herausforderungen und Hindernisse für die Arbeits- und Entscheidungsprozesse ergeben. Die erweiterten Anforderungen an das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats, die zunehmende umfassende europäische Regulierung ebenso wie der damit einhergehende Kontrollaufwand sind von großer praktischer Relevanz und stellen die Aufsichtsräte vor neue Herausforderungen.

1. Herausforderungen und Hindernisse der Tätigkeit als Aufsichtsrat

Nach den aktuell größten Herausforderungen und Hindernissen der Tätigkeit als Aufsichtsrat gefragt, erachten 50 Prozent der befragten Aufsichtsräte die Besetzung mit qualifizierten Kandidaten als größte Herausforderung, dicht gefolgt vom Umfang der Aufgaben und der zeitlichen Beanspruchung sowie der Regulatorik (jeweils 48 Prozent Relevanz). Daneben zählen 41 Prozent die Informationsversorgung durch den Vorstand und die Ausschüsse, 36 Prozent die allgemeine Transformation und den Wandel des Geschäftsmodells, 22 Prozent den begrenzten Einfluss, 18 Prozent Ressourcen, 16 Prozent die Größe des Aufsichtsrats sowie 13 Prozent die Vergütung zu den größten Herausforderungen. 8 Prozent der befragten Aufsichtsräte gaben im Freitext zusätzlich noch die Themen AI, Compliance, Cybersecurity, digitale Transformation, Mitbestimmung, Nachhaltigkeit, Restrukturierungs- und Sanierungsthemen sowie das Rollenverständnis des Vorsitzenden als die größten Herausforderungen und Hindernisse in der Tätigkeit als Aufsichtsrat an.

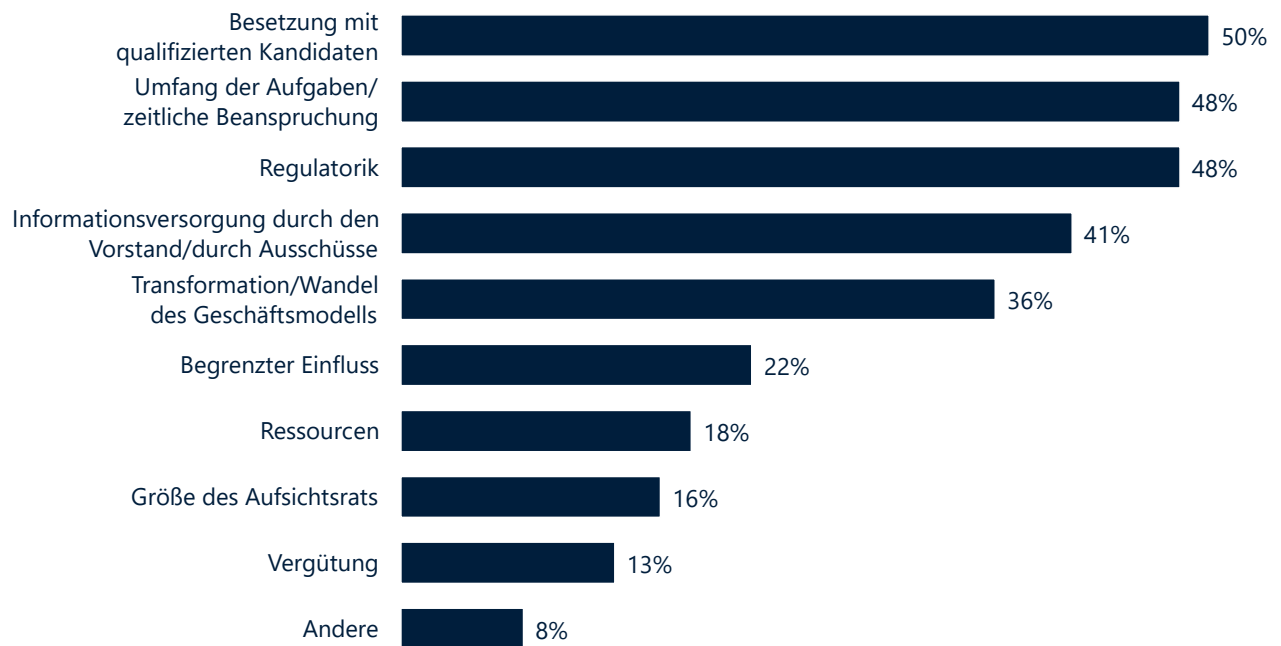


Abbildung 16: Was sind die größten Herausforderungen/Hindernisse der Tätigkeit als Aufsichtsrat?

E. Aufsichtsratseffizienz

Aufgrund der hohen Anforderungen an die Mitglieder des Aufsichtsrats wird im Sinne des Deutschen Corporate Governance Kodex eine weitergehende Professionalisierung des Aufsichtsrats mit einer regelmäßigen Überprüfung der Arbeits- und Entscheidungsprozesse empfohlen. Ziel ist es, eine nachhaltige Verbesserung der Unternehmensaufsicht zu erwirken.

1. Überprüfungsfrequenz der Arbeits- und Entscheidungsprozesse im Aufsichtsrat

Der Anteil der befragten Aufsichtsräte, die für ihr Gremium eine regelmäßige Überprüfung auf institutionalisierter Basis ansetzen, ist im Vergleich zum vergangenen Jahr wieder etwas gestiegen (55 Prozent versus 46 Prozent in 2023). 28 Prozent der Aufsichtsräte geben an, dass die eigenen Arbeitsprozesse in ihrem Aufsichtsrat nur unregelmäßig bzw. ad hoc überprüft werden. Hier liegt weiterhin die Vermutung nahe, dass in vielen Fällen gerade erst im entsprechenden Zyklus eine Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats stattgefunden hat. Eine zu häufige Durchführung birgt dann die Gefahr, dass diese einen Routine-Charakter annimmt mit dem Risiko, dass die Qualität der Ergebnisse und damit die Effektivität der Selbstbeurteilung weniger aussagekräftig ist. 3 Prozent geben im Freitext an, dass die Überprüfung in einem anderen Turnus, wie jährlich, stattfindet.

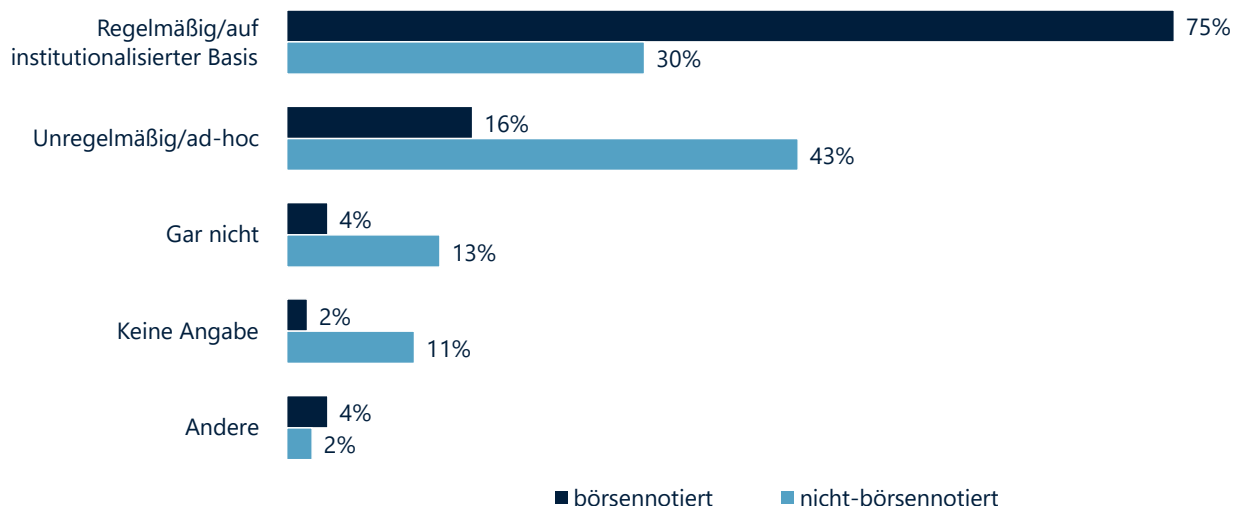


Abbildung 17: In welchem Turnus werden die eigenen Arbeitsprozesse in Ihrem Aufsichtsrat regelmäßig überprüft?

Auch in diesem Jahr zeigen sich hierbei zwischen börsennotierten und nicht-börsennotierten Gesellschaften große Unterschiede. Mit Blick auf den Deutschen Corporate Governance Kodex und der darin vorgesehenen Überprüfungsfrequenz der Arbeits- und Entscheidungsprozesse überrascht der weitaus höhere Institutionalisierungsgrad bei börsennotierten Gesellschaften wenig (75 Prozent Anteil versus 30 Prozent bei nicht-börsennotierten Gesellschaften). Entsprechend fällt auch der Anteil unregelmäßiger Evaluierungen bei nicht-börsennotierten Unternehmen mit 43 Prozent deutlich höher aus, als dies mit 16 Prozent bei börsennotierten Unternehmen der Fall ist.

2. Durchführung der Effizienzprüfungen im Aufsichtsrat

Bei der Durchführung der Effizienzprüfung im Aufsichtsrat gibt es grundsätzlich drei Möglichkeiten. Im Vergleich zum letzten Jahr haben sich die Relevanzquoten nur leicht verändert: 68 Prozent der befragten Aufsichtsräte führen diese ohne externe Unterstützung

durch (versus 67 Prozent in 2023), davon 54 Prozent bei den börsennotierten und 86 Prozent bei den nicht-börsennotierten Unternehmen. Weitere 21 Prozent (börsennotiert) und 11 Prozent (nicht-börsennotiert) stimmen jeweils für eine Durchführung mit externer Unterstützung. Eine alternierende Überprüfung gibt es bei 25 Prozent (börsennotiert) beziehungsweise 2 Prozent (nicht-börsennotiert) der Befragten.

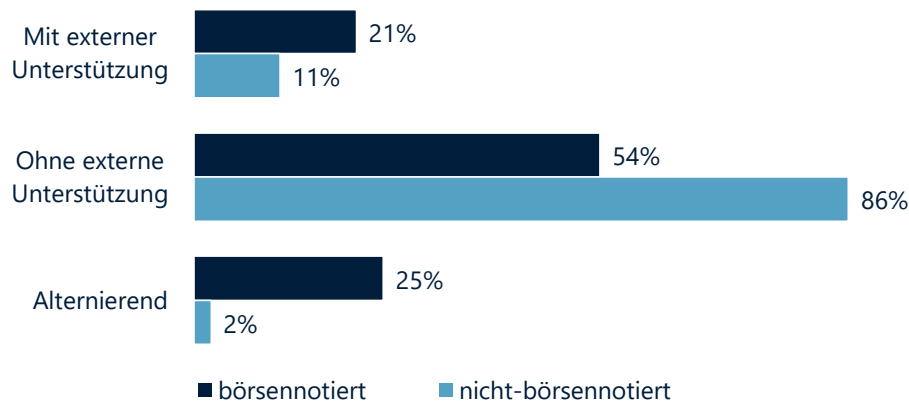


Abbildung 18: Wie erfolgt die Überprüfung der Arbeitsprozesse im Aufsichtsrat?

3. Mehrwert von Effizienzprüfungen im Aufsichtsrat

74 Prozent der befragten Aufsichtsräte erachten Effizienzprüfungen auch in diesem Jahr als sehr wichtig oder wichtig. Entschiedene Befürworter (sehr wichtig) gibt es mit 25 Prozent insbesondere bei börsennotierten Unternehmen. 19 Prozent schätzen den Stellenwert als weder noch oder eher weniger wichtig ein, während 4 Prozent gar keinen Mehrwert in Effizienzprüfungen sehen. Die im Wege einer Selbstevaluation durchgeführte Einschätzung der Aufsichtsratsmitglieder, oftmals begleitet durch externe Unterstützung, bietet dabei eine vergleichsweise einfache Möglichkeit und einen guten Gradmesser, das Meinungsbild zur Qualität und Effizienz der Aufsichtsratsarbeit direkt zu ermitteln.

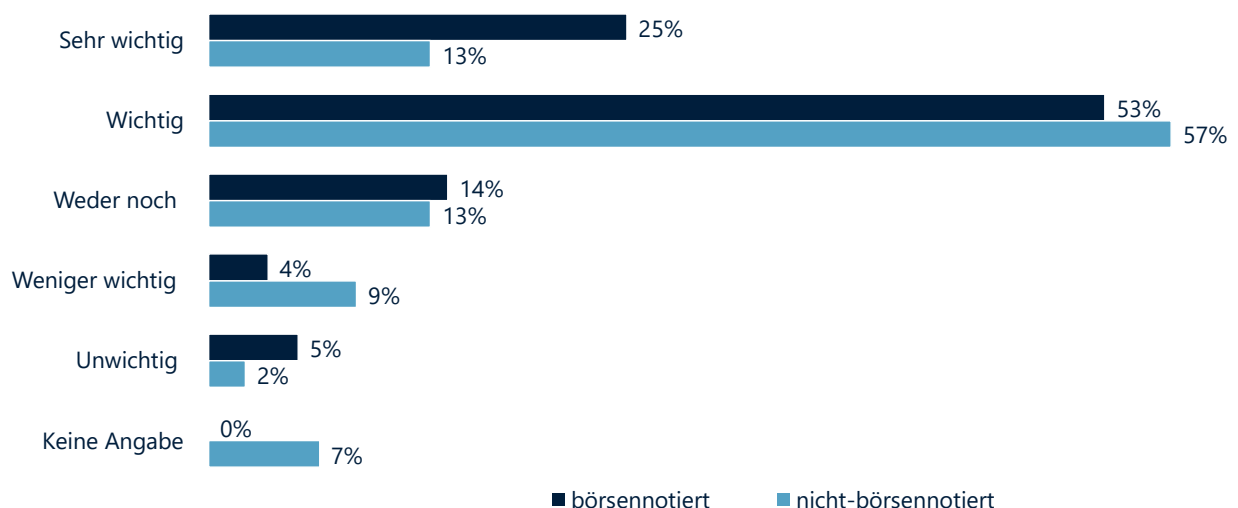


Abbildung 19: Wie schätzen Sie den Mehrwert von Effizienzprüfungen im Aufsichtsrat ein?

4. Konkrete Erkenntnisse aus der Evaluation

Danach gefragt, ob sich aus den Evaluationen konkrete Erkenntnisse ergeben und zu einer veränderten/verbesserten Arbeitsweise geführt haben, antworteten 42 Prozent der befragten Aufsichtsräte mit nein, davon 32 Prozent der börsennotierten Unternehmen und 56 Prozent bei den nicht-börsennotierten Unternehmen. 37 Prozent der befragten Aufsichtsräte stimmen hingegen zu, dass sich aus den Evaluationen konkrete Erkenntnisse mit Blick auf eine Verbesserung der Arbeitsweise ergeben haben. Diese Einschätzung teilen sowohl die börsennotierten als auch nicht-börsennotierten Unternehmen fast gleichermaßen mit 38 und 37 Prozent Anteil. 20 Prozent nennen im Freitextfeld dabei konkrete Erkenntnisse, wie Effizienzverbesserungen in der Zusammenarbeit, Steigerung der Qualität der Aufsichtsratsinformation und der Diskussionen in den Sitzungen, Straffung des Sitzungsablaufs und Dokumenten-Reduzierung, Organisation von regelmäßigen internen Workshops, verbesserte Sitzungsorganisation und Ausschussarbeit mit einem gesteigerten Fokus auf wichtige und zukunftsorientierte Themen sowie Vergütungssteigerungen.

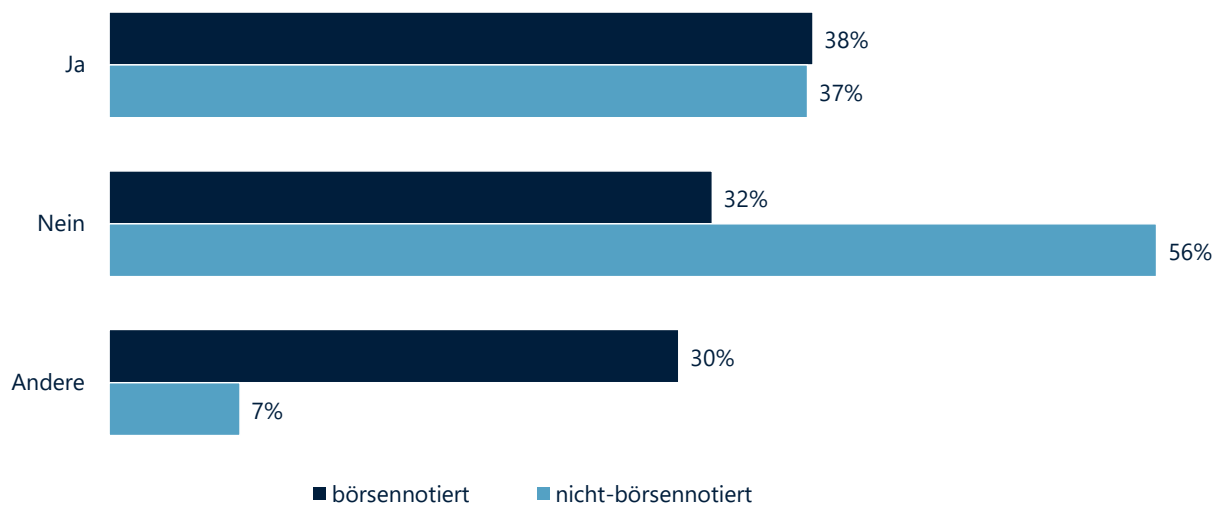


Abbildung 20: Haben sich aus den Evaluationen konkrete Erkenntnisse ergeben, die zu einer veränderten/verbesserten Arbeitsweise geführt haben?

F. Zusammenfassung

Die diesjährige Studie zeigt deutlich, dass die rasante Entwicklung digitaler Technologien und die zunehmende Integration von Artificial Intelligence in allen Bereichen unternehmerischen Handelns die Arbeit und Zusammensetzung der Aufsichtsräte in der näheren Zukunft deutlich beeinflussen wird. So stehen die Themen Digitalisierung und AI im Ranking der Themen auf der Aufsichtsratsagenda zwar noch hinter dem Thema Nachhaltigkeit (ESG), aber für die künftige Zusammensetzung des Aufsichtsrats werden Kenntnisse im Bereich Digitalisierung und AI mit Abstand an erster Stelle vor den Nachhaltigkeitsaspekten genannt. Während im Bereich der Nachhaltigkeit bereits in den letzten Jahren zunehmend, nicht zuletzt aufgrund der Tätigkeit des europäischen und deutschen Gesetzgebers und der Anforderungen durch den Deutschen Corporate Governance Kodex sowie der Stimmrechtsberater daran gearbeitet wurde, die notwendige Qualifikation für Nachhaltigkeitsaspekte schrittweise aufzubauen, ist dies im Bereich der Digitalexpertise noch nicht im vergleichbaren Umfang geschehen. Gleichwohl wird diesem Aspekt schon heute thematisch die größte Bedeutung für die Zusammensetzung in der Zukunft beigemessen.

An den modernen Aufsichtsrat werden entsprechend der Vielfalt der Themen (Themen wie geopolitische Unsicherheiten, Lieferketten, Wirksamkeit von RMS und IKS, Nachfolgeplanung und Compliance stehen weiterhin auf der Agenda, um nur ein paar Beispiele zu nennen) hohe Maßstäbe angelegt. Aufgaben und Arbeitsweisen ändern sich und entsprechende Kompetenzen müssen (teilweise neu) aufgebaut werden. Es passt daher ins Bild, dass als aktuell größte Herausforderungen und Hindernisse der Tätigkeit als Aufsichtsrat die Besetzung mit qualifizierten Kandidaten, dicht gefolgt vom Umfang der Aufgaben und der zeitlichen Beanspruchung sowie der Regulatorik genannt werden und der Qualifikationsmatrix bei der Umsetzung des Kompetenzprofils eine immer wichtigere Rolle zuteil wird.

Aufsichtsräte müssen sich den Veränderungen widmen, die die Unternehmen betreffen und deren Aktivitäten sie überwachen. Dies erfordert neben dem geschilderten Aufbau von Fachkompetenz auch einen verstärkten Fokus auf die eigenen Arbeitsprozesse und die Organisation, damit das volle Potenzial des Gremiums genutzt werden kann. Die Interaktion mit dem Vorstand, Größe und Struktur (Ausschüsse) des Aufsichtsrats und das Rollenverständnis des Vorsitzenden gehören daher ebenso wie ein gutes Onboarding und Aus- und Fortbildung der Mitglieder zu den wichtigen Erfolgskriterien für einen modernen Aufsichtsrat. Last but not least wird auch einer regelmäßigen kritischen Selbstevaluation ein großer Mehrwert zugesprochen, um gut aufgestellt zu sein.

G. Methodik

Der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 22. April bis 21. Mai 2024. Es wurden über 700 Aufsichtsratsmitglieder per E-Mail mit der Bitte angeschrieben, einen Online-Fragebogen auszufüllen. An der Befragung nahmen 118 Aufsichtsräte teil.

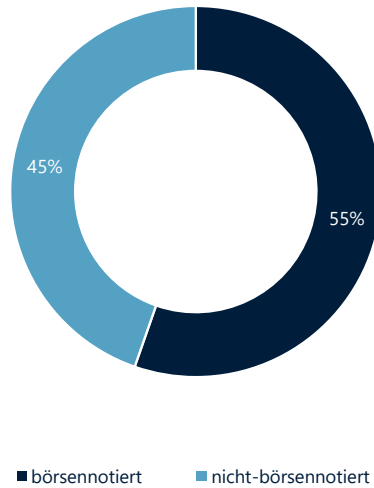


Abbildung 21: Ist das Unternehmen, in dessen Aufsichtsrat Sie tätig sind, börsennotiert?

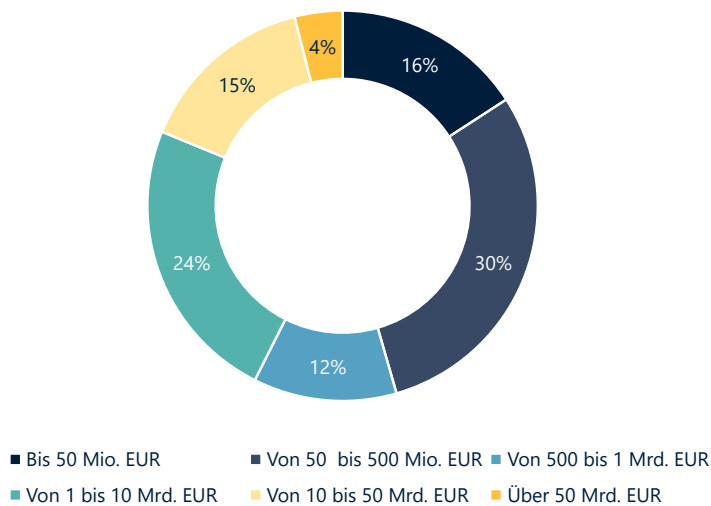


Abbildung 22: Wie hoch ist der Umsatz des Unternehmens, in dessen Aufsichtsrat Sie tätig sind?

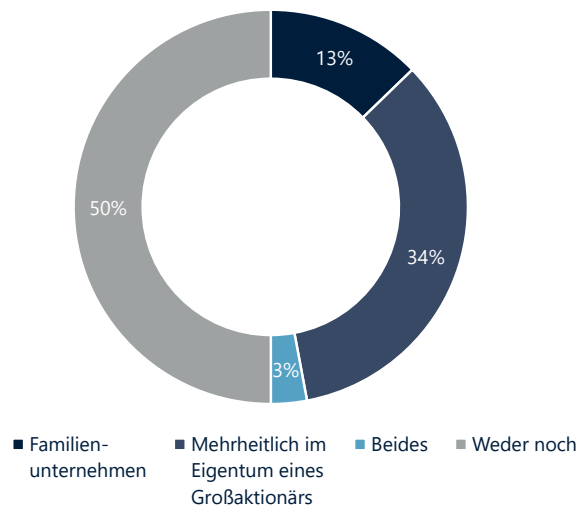


Abbildung 23: Ist das Unternehmen, in dessen Aufsichtsrat Sie tätig sind, ein Familienunternehmen oder steht es mehrheitlich im Eigentum eines Großaktionärs?

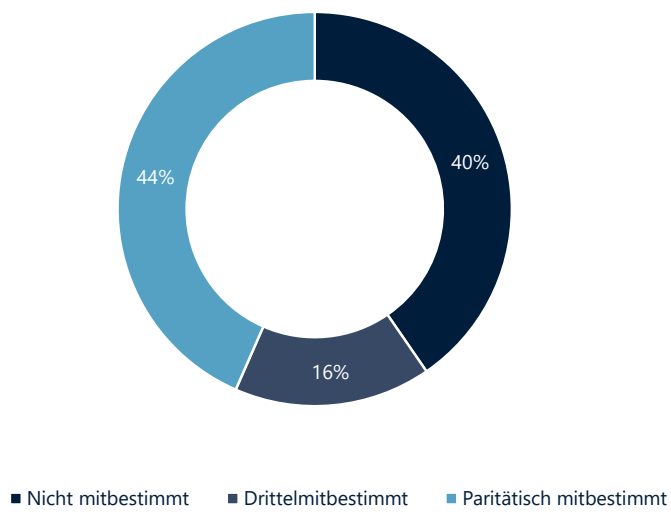
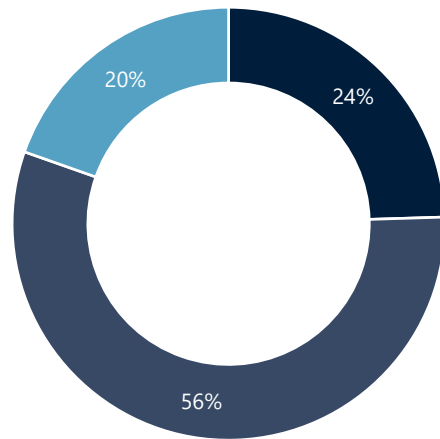


Abbildung 24: Ist das Unternehmen, in dessen Aufsichtsrat Sie tätig sind, ein mitbestimmtes Unternehmen?



■ 1 bis 5 ■ 6 bis 12 ■ Größer als 12

Abbildung 25: Wie groß ist Ihr Aufsichtsrat?

H. Die Autoren

Dr. Daniela Favoccia ist Partnerin bei Hengeler Mueller in Frankfurt am Main. Sie berät Unternehmen und deren Anteilseigner in allen Bereichen des Gesellschaftsrechts und bei M&A-Transaktionen. Ferner ist sie Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex und Mitglied des Aufsichtsrats der Sartorius AG.

daniela.favoccia@hengeler.com

Dr. Simon Patrick Link ist Partner bei Hengeler Mueller in München. Er berät Unternehmen und Investoren zu gesellschafts-, konzern- und kapitalmarktrechtlichen Themen und begleitet sie bei Transformations- und Umstrukturierungsprozessen wie Carve-Outs, Spaltungen, Verschmelzungen, Joint-Venture- und Taking-Private Transaktionen, ebenso wie bei Börsengängen, Kapitalmaßnahmen und Aktienrückkaufprogrammen.

simon.link@hengeler.com

Prof. Dr. Stefan Siepelt ist Geschäftsführender Vorstand des Arbeitskreises deutscher Aufsichtsrat (AdAR) sowie Rechtsanwalt und Honorarprofessor für Wirtschaftsrecht und Direktor des „Instituts für Compliance und Corporate Governance“ an der Rheinischen Fachhochschule Köln. Er berät Unternehmen und deren Anteilseigner in allen Bereichen des Gesellschaftsrechts.

stefan.siepelt@llr.de