

# Aufsichtsratsstudie 2023

SEPTEMBER 2023



# Vorwort

---

Nachhaltigkeitsaspekte und die ESG-Kriterien haben sich in den letzten Jahren zu maßgeblichen Einflussfaktoren für Unternehmen entwickelt und sind infolgedessen in den Fokus der Aufsichtsratsagenda gerückt. Grundsätzlich gehört die Aufstellung des Unternehmens für die Zukunft zu den zentralen Themen in diesem Jahr. Darüber hinaus bestimmen die weltweit fortbestehenden geopolitischen Unsicherheiten und Störungen der Lieferketten, ausgelöst durch die anhaltende Inflation, Lieferengpässe und die Energiepreisentwicklung, weiterhin die deutsche Unternehmenslandschaft.

Doch 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 von Aufsichtsräten aus? Und welche Rolle spielt in Krisenzeiten die weitere Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit? 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

## **Prof. Dr. Stefan Siepelt**

Partner LLR, Vorstand AdAR e.V.

*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 Teilnehmer alle Fragen beantwortet, so dass für einzelne Fragen unterschiedliche Grundgesamtheiten vorliegen können.*

# INHALTSVERZEICHNIS

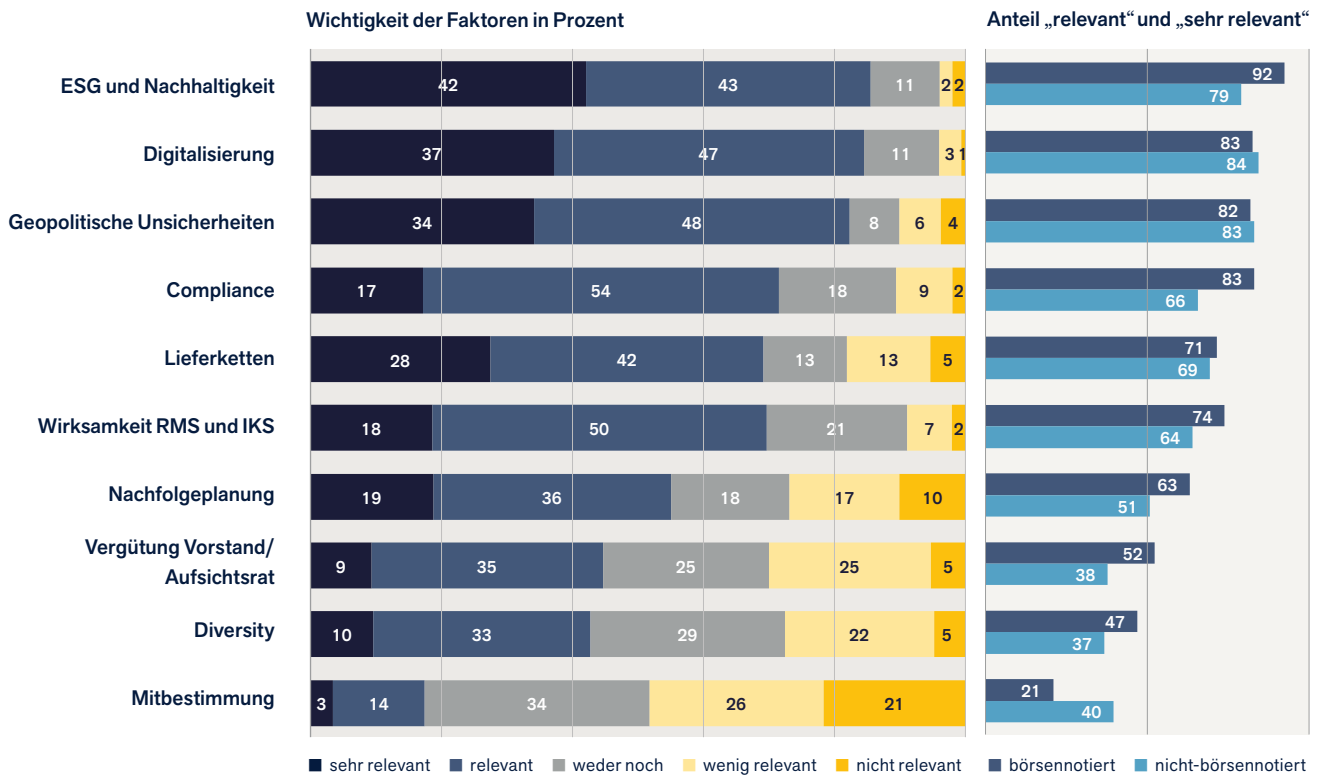
<b>A. Themen und Agenda</b> .....	<b>6</b>
Aufsichtsratsagenda 2023	6
<b>B. Kompetenzprofil des Aufsichtsrats</b> .....	<b>10</b>
1. Finanzexpertise im Aufsichtsrat	10
2. Aus- und Fortbildung des Aufsichtsrats	12
3. Qualifikationsmatrix des Aufsichtsrats	13
4. Nachhaltigkeitsexpertise im Aufsichtsrat	15
5. Umsetzung der Anforderungen an die Nachhaltigkeitsexpertise	16
6. Einschätzung hinsichtlich Bedeutung der Nachhaltigkeitskompetenz	17
<b>C. Organisation des Aufsichtsrats</b> .....	<b>18</b>
1. Aufsichtsratsbüro	18
2. Tätigkeiten des Aufsichtsratsbüros	19
3. Anbindung der Organisation des Aufsichtsrats	20
4. Aufsichtsratsbudget	21
5. Bedeutung des Nominierungsausschusses	22
6. Vergütung des Nominierungsausschusses	23
<b>D. Aufsichtsratseffizienz</b> .....	<b>24</b>
1. Überprüfungsfrequenz der Arbeits- und Entscheidungsprozesse im Aufsichtsrat	24
2. Durchführung der Effizienzprüfungen im Aufsichtsrat	25
3. Mehrwert von Effizienzprüfungen im Aufsichtsrat	26
<b>E. Zusammenfassung</b> .....	<b>27</b>
<b>F. Methodik</b> .....	<b>28</b>
<b>G. Die Autoren</b> .....	<b>29</b>

# A. Themen und Agenda

## Aufsichtsratsagenda 2023

Das Thema Nachhaltigkeit wird für Unternehmen zu einem immer wichtigeren Wettbewerbsfaktor. Dabei spielen die ESG-Kriterien eine zentrale Rolle. In Anbetracht immer schärferer Umweltgesetze, Compliance- und Qualitätsrichtlinien, aber auch eigener ethischer Ansprüche ist es wenig verwunderlich, dass sich dies auch auf die Aufsichtsratsagenda auswirkt. 85 Prozent der befragten Aufsichtsräte erachten den Faktor ESG und Nachhaltigkeitstransformation als das zentrale Thema auf ihrer Agenda.

Welche Themen bestimmen 2023 die Agenda Ihres Aufsichtsrats?



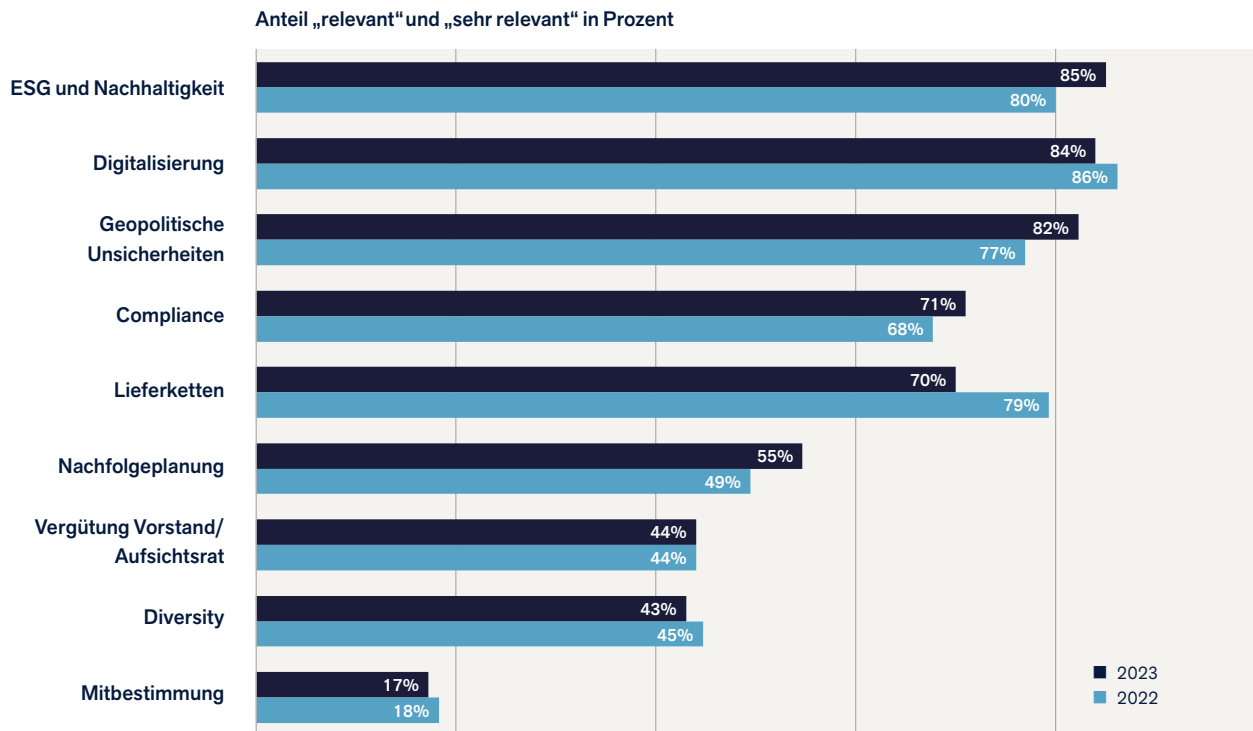
Grundsätzlich räumen die Aufsichtsräte der Aufstellung des Unternehmens für die Zukunft wie schon im vergangenen Jahr die größte Relevanz ein. Anders als bei der Befragung im Jahr 2022 rangiert dabei das Thema Digitalisierung bzw. die digitale Transformation eines Unternehmens in diesem Jahr zwar nicht mehr auf dem ersten Platz, ist aber dennoch weiterhin von großer Bedeutung (84 Prozent der Befragten).

Mit Blick auf die Aufstellung des Unternehmens für die Zukunft beschäftigt der Nachhaltigkeitsaspekt die Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen etwas stärker als die der nicht-börsennotierten Unternehmen (92 Prozent Zustimmung versus 79 Prozent), während die Digitalisierung bei börsennotierten und nicht-börsennotierten Unternehmen nahezu gleichermaßen präsent ist (83 Prozent Zustimmung versus 84 Prozent).

Aufgrund der weltweit andauernden Krisensituationen wird die Agenda der Aufsichtsräte auch weiterhin durch geopolitische Unsicherheiten bestimmt. In der Prioritätenliste der Befragten liegt das Thema aktuell auf Rang drei und verzeichnet einen leichten Anstieg im Vergleich zum vergangenen Jahr (82 Prozent Zustimmung versus 77 Prozent).

Insgesamt ist festzustellen, dass die drei Top-Themen für die Aufsichtsratsarbeit (Nachhaltigkeit/ESG, Digitalisierung und Geopolitische Unsicherheiten) gleichermaßen relevant und die Unterschiede in der Gewichtung marginal sind.

Welche Themen stehen 2023 besonders auf Ihrer Agenda (versus 2022)?



Das Thema Lieferketten bleibt 2023 ebenso relevant. Auch wenn die Lieferketten inzwischen wieder stabiler sind und das Thema dementsprechend im Vergleich zum vergangenen Jahr geringfügig an Bedeutung verloren hat (70 Prozent Relevanzquote im Jahr 2023 versus 79 Prozent in 2022), beschäftigt es die Aufsichtsräte angesichts von Lieferengpässen und der Energiepreisentwicklung, bedingt durch die anhaltende Inflation, auch weiterhin. Das Inkrafttreten des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes zu Beginn dieses Jahres und die damit verbundenen Umsetzungsmaßnahmen verleihen dem Thema weitere Relevanz. Hierbei stufen die Aufsichtsräte börsennotierter und nicht-börsennotierter Unternehmen das Thema als nahezu gleichermaßen bedeutsam ein (71 Prozent Relevanzquote versus 69 Prozent). Ein größerer Unterschied wird beim Thema Compliance zwischen den Aufsichtsratsgruppen deutlich: So bestimmt Compliance die Agenda der Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen mit einem Zustimmungswert von 83 Prozent deutlich stärker, als dies bei den Aufsichtsräten nicht-börsennotierter Unternehmen der Fall ist (66 Prozent Zustimmung).



Ein Thema, das in diesem Jahr zum ersten Mal in unsere Studie aufgenommen wurde, ist die Beurteilung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems (IKS) und des Risikomanagementsystems (RMS) durch die Aufsichtsräte (68 Prozent Zustimmung). Durch das Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (FISG) wurden Vorstände börsennotierter Unternehmen verpflichtet, ein angemessenes und wirksames IKS und RMS einzuführen. Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) 2022 hat dies um Nachhaltigkeitsaspekte ergänzt und die Anforderungen an die Offenlegung verschärft. Daher ist es nicht verwunderlich, dass das Thema auch für die Arbeit der Aufsichtsräte von großer Bedeutung ist (74 Prozent Zustimmung der befragten Vertreter aus börsennotierten Unternehmen und 64 Prozent der befragten Vertreter aus den nicht-börsennotierten Unternehmen).

Dem folgen Themen wie Nachfolgeplanung (55 Prozent Zustimmung), Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung (44 Prozent Zustimmung), Diversity (43 Prozent Zustimmung) und Mitbestimmung (17 Prozent Zustimmung) 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 Zustimmung von 63 Prozent eine etwas höhere Priorität, als dies bei den Vertretern von Unternehmen ohne Börsennotierung der Fall ist (51 Prozent).

Stärker fällt der Unterschied zwischen börsennotierten und nicht-börsennotierten Unternehmen beim Thema Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung aus. Mit einer Zustimmung von 52 Prozent ist das Thema bei börsennotierten Unternehmen weitaus stärker verankert als in den Aufsichtsgremien nicht-börsennotierter Unternehmen (38 Prozent). Auch beim Thema Diversity werden Unterschiede zwischen den Aufsichtsratsgruppen deutlich. Das Thema bestimmt die Agenda bei 47 Prozent der befragten Vertreter aus börsennotierten Unternehmen und bei 37 Prozent der befragten Vertreter aus den nicht-börsennotierten Unternehmen.

Deutliche Unterschiede zwischen den Aufsichtsratsgruppen sind zudem beim Thema Mitbestimmung ersichtlich. Hier zeigt sich ein gleichbleibender Trend. Wie bereits im letzten Jahr betrachten die nicht-börsennotierten Unternehmen das Thema als weitaus präsenter als Unternehmen mit Börsennotierung (40 Prozent Zustimmung versus 21 Prozent in 2023 bzw. 25 Prozent Zustimmung versus 9 Prozent in 2022). Dies mag daran liegen, dass die Verankerung der Mitbestimmung in börsennotierten Unternehmen eher zur Routine gehört.

## B. Kompetenzprofil des Aufsichtsrats

---

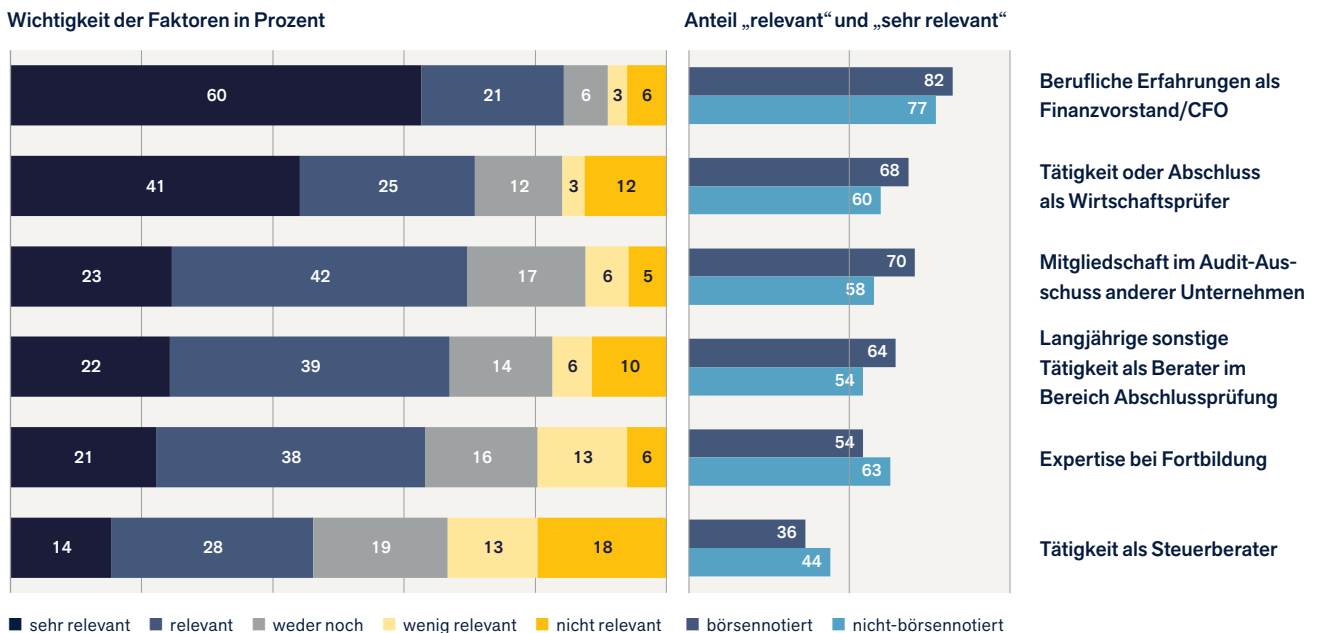
Mit der Neufassung des DCGK vom 28. April 2022 hat die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (Kodexkommission) die Anforderungen an das Kompetenzprofil von Aufsichtsräten verschärft. Das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats erfuh zudem mit dem Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (FISG) eine neue Bedeutung. Einen zentralen Aspekt bei der ganzheitlichen Beratung und Kontrolle des Vorstands bildet die Finanzexpertise.

### 1. Finanzexpertise im Aufsichtsrat

Das FISG hebt die Bedeutung von Finanzwissen als Teil des Kompetenzprofils von Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen hervor und verlangt seit dem 1. Juli 2021, dass in Unternehmen von öffentlichem Interesse mindestens zwei Aufsichtsratsmitglieder über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung bzw. Abschlussprüfung verfügen müssen. So ist es nicht verwunderlich, dass die meisten der befragten Aufsichtsräte, wie bereits im vergangenen Jahr, der Wichtigkeit einer Berufserfahrung als Finanzvorstand mit insgesamt 81 Prozent voll oder eher zustimmen. Daneben haben die Tätigkeit oder ein Abschluss als Wirtschaftsprüfer (66 Prozent Zustimmung) sowie die Mitgliedschaft im Audit-Ausschuss anderer Unternehmen (65 Prozent Zustimmung) nahezu eine gleich hohe Gewichtung. Dem folgen eine langjährige sonstige Tätigkeit als Berater im Bereich Abschlussprüfung (61 Prozent Zustimmung) und die allgemeine Expertise (59 Prozent Zustimmung). Eine Tätigkeit als Steuerberater wird wie im letzten Jahr eher nachgeordnet als Sachkundenachweis genannt.

Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen messen der beruflichen Erfahrung als Finanzvorstand als Sachkundenachweis mit Zustimmungswerten von 82 Prozent größeres Gewicht bei als ihre Peers aus nicht-börsennotierten Unternehmen (77 Prozent). Gleiches gilt für eine Tätigkeit oder einen Abschluss als Wirtschaftsprüfer (68 versus 60 Prozent Zustimmung), sowie für die Mitgliedschaft im Audit-Ausschuss anderer Unternehmen (70 versus 58 Prozent Zustimmung) und die langjährige sonstige Tätigkeit als Berater im Bereich Abschlussprüfung (64 Prozent bei börsennotierten Unternehmen versus 54 Prozent Zustimmung bei nicht-börsennotierten Unternehmen). Dagegen spielt die Expertise bei Fortbildung (63 versus 54 Prozent Zustimmung) sowie die Tätigkeit als Steuerberater bei den nicht-börsennotierten Unternehmen mit Blick auf den Sachkundenachweis eine größere Rolle (44 Prozent bei nicht-börsennotierten Unternehmen versus 36 Prozent Zustimmung bei börsennotierten Unternehmen).

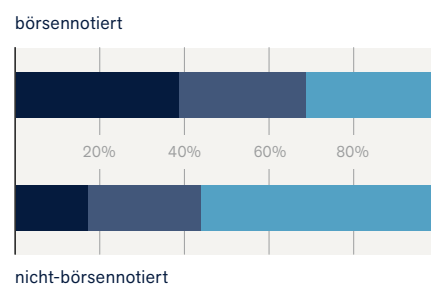
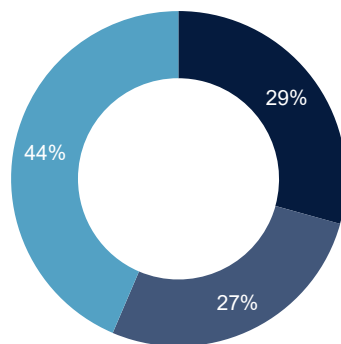
*Woraus ergibt sich für die betreffenden Mitglieder Ihres Aufsichtsrats die notwendige Sachkunde?*



## 2. Aus- und Fortbildung des Aufsichtsrats

Es ist die aktienrechtliche Pflicht eines jeden Aufsichtsratsmitglieds, selbst für die erforderliche Aus- und Fortbildung Sorge zu tragen. Der DCGK empfiehlt, dass die Gesellschaften die Aufsichtsratsmitglieder dabei angemessen unterstützen. Relevant ist dies aktuell insbesondere bei neueren bzw. wichtigen Themen wie etwa Finanzen, Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Gefragt nach der Regelung der Aus- und Fortbildung, gaben 44 Prozent der befragten Aufsichtsräte an, dass die Aufsichtsratsmitglieder dies eigenverantwortlich organisieren und auch die Kosten selbst tragen; bei den nicht-börsennotierten Unternehmen lag der Anteil sogar bei 56 Prozent. 29 Prozent gaben an, dass die Organisation inklusive der Kosten durch das Unternehmen übernommen wird, bei den börsennotierten Unternehmen sind es sogar 39 Prozent. Weitere 27 Prozent gaben an, dass die Kostenübernahme durch das Unternehmen erfolgt, eine Organisation jedoch selbst vorgenommen werden muss. Der Unterschied zwischen börsennotiert (30 Prozent) und nicht-börsennotiert (27 Prozent) fällt hier nicht groß aus.

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



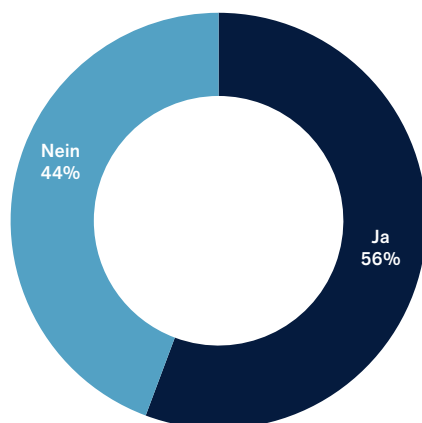
- Das Unternehmen organisiert die Aus- und Fortbildung und trägt die Kosten
- Das Unternehmen trägt die Kosten der Aus- und Fortbildung, die Organisation obliegt allerdings dem Aufsichtsratsmitglied selbst
- Das Aufsichtsratsmitglied ist für die Organisation selbst verantwortlich und trägt auch die Kosten

### 3. Qualifikationsmatrix des Aufsichtsrats

Nach der Neufassung des DCGK soll der Stand der Umsetzung des Kompetenzprofils des Aufsichtsrats in Form einer Qualifikationsmatrix in der Erklärung zur Unternehmensführung offengelegt werden. Hierbei wird den neuen Vorgaben mit einer rein beschreibenden Darstellung nicht mehr Genüge getan. Vielmehr sind die Kompetenzen und Kriterien der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder im Vergleich zu den im Kompetenzprofil geforderten Fähigkeiten in einer tabellarischen Übersicht darzustellen. Danach gefragt, ob die Aufsichtsräte in ihren Unternehmen bereits Erfahrungen mit der Erarbeitung und Veröffentlichung einer Qualifikationsmatrix haben, stimmte die Mehrheit zu (56 Prozent Zustimmung), bei den börsennotierten Unternehmen sogar 76 Prozent. 44 Prozent der befragten Aufsichtsräte gaben an, bisher keine Erfahrung diesbezüglich zu haben.

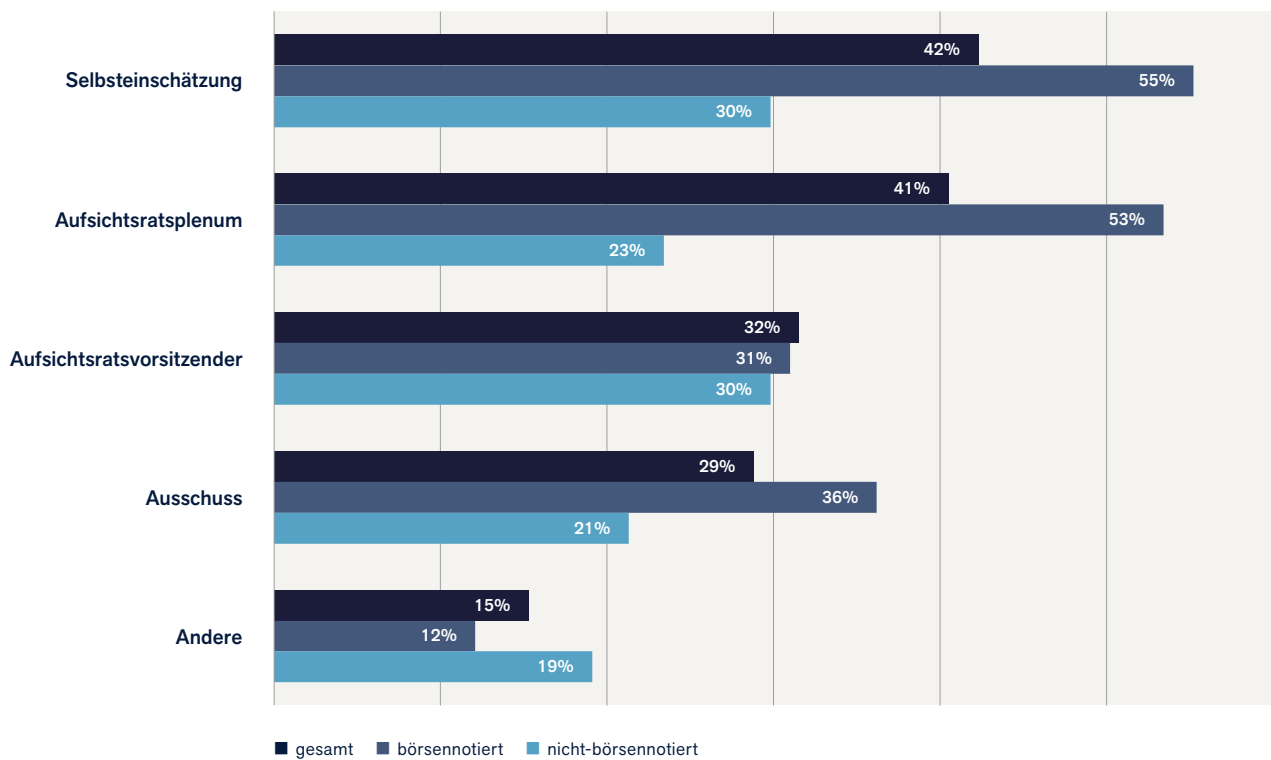
---

*Haben Sie in Ihrem Unternehmen bereits Erfahrungen mit der Erarbeitung und Veröffentlichung einer Qualifikationsmatrix?*



Gefragt, vom wem oder wie die Qualifikationsmatrix im Aufsichtsrat vorbereitet und zusammengestellt wird, gibt die Mehrheit der befragten Aufsichtsräte (42 Prozent) an, dass diese nach Selbsteinschätzung erarbeitet wird, dicht gefolgt vom Aufsichtsratsplenum mit 41 Prozent. Bei 32 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder wird die Vorbereitung und Zusammenstellung der Qualifikationsmatrix vom Aufsichtsratsvorsitzenden bzw. bei 29 Prozent vom Ausschuss übernommen. Bei 15 Prozent der Befragten wird die Qualifikationsmatrix von anderen Stellen im Unternehmen ausgearbeitet.

Von wem/wie wird die Qualifikationsmatrix im Aufsichtsrat vorbereitet und zusammengestellt?

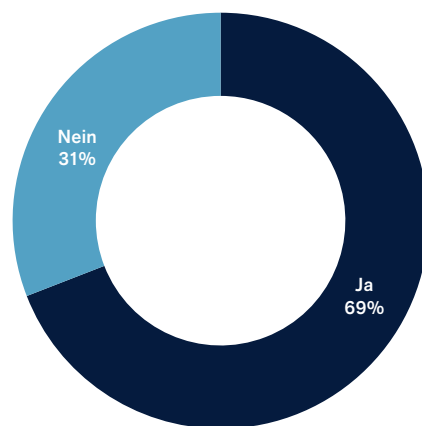


#### 4. Nachhaltigkeitsexpertise im Aufsichtsrat

Auch in punkto Nachhaltigkeit wird vom Aufsichtsgremium zunehmend besondere Sachkunde gefordert. Der neue Stellenwert ergibt sich aus der geänderten Präambel des DCGK, in welcher die Kodexkommission die Auswirkungen des Handelns von Unternehmen auf Mensch und Umwelt betont und klarstellt, dass diese von Vorstand und Aufsichtsrat bei der Führung, Überwachung und strategischen Ausrichtung im Rahmen des Unternehmensinteresses zu berücksichtigen sind. So sehen die neuen Regelungen des Kodex vor, dass das Kompetenzprofil der Aufsichtsratsmitglieder Expertise zu den für das Unternehmen bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen umfassen soll. Während im letzten Jahr erst eine knappe Mehrheit (51 Prozent) das Kriterium in ihrem Unternehmen als erfüllt ansah, ist in diesem Jahr bereits eine deutliche Mehrheit (69 Prozent und bei den börsennotierten Unternehmen sogar 82 Prozent) dieser Auffassung.

---

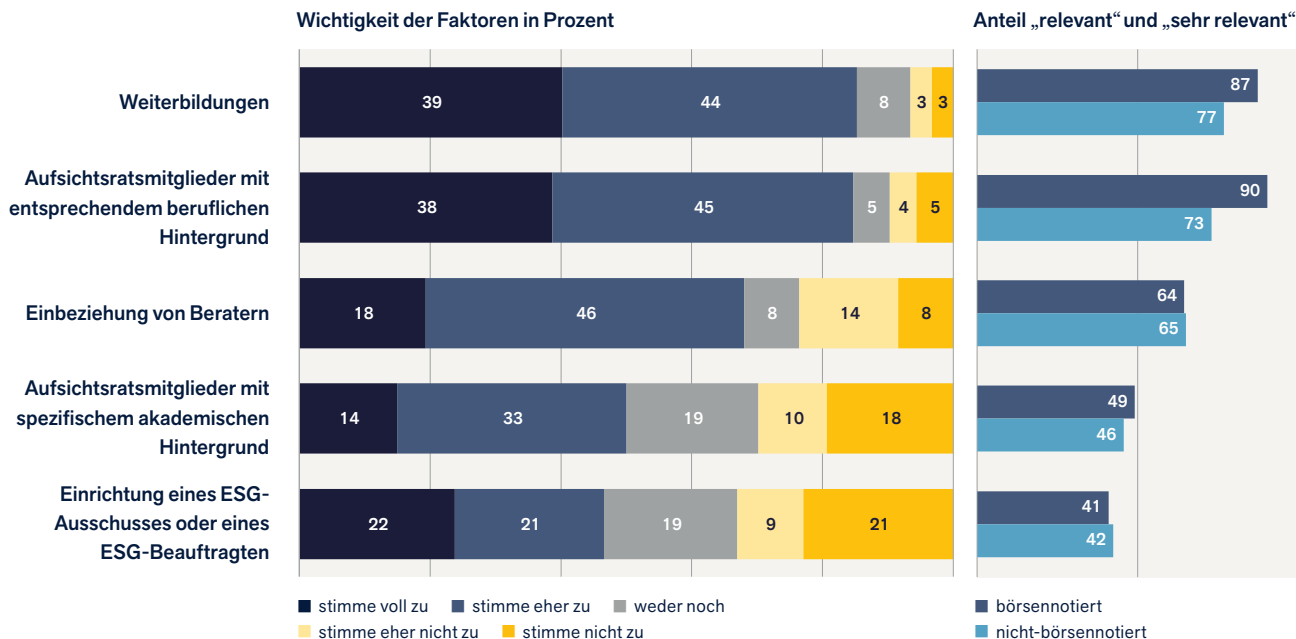
*Nach den Vorgaben des Corporate Governance Kodex sollten Aufsichtsräte auch Nachhaltigkeitsexpertise vorhalten. Erfüllt Ihr Unternehmen bereits diese Anforderung?*



## 5. Umsetzung der Anforderungen an die Nachhaltigkeitsexpertise

Unsere Studie zeigt, dass die Anforderungen an die Nachhaltigkeitsexpertise in Unternehmen auf ganz unterschiedliche Weise adressiert werden. Wie bereits im vergangenen Jahr sehen die befragten Aufsichtsräte Weiterbildungen als das Mittel der Wahl, um den ESG-Expertise-Anforderungen gerecht zu werden. Anders als 2022, als die Weiterbildungen ein höheres Gewicht hatten, setzen in diesem Jahr genauso viele Befragte auf Gremienmitglieder mit einem entsprechenden beruflichen Hintergrund (jeweils 83 Prozent Zustimmung). Demgegenüber würden 64 Prozent der befragten Aufsichtsräte die Expertise von Beratern hinzuziehen oder tun dies bereits. Der akademische Hintergrund spielt bei der Besetzung des Aufsichtsrats mit Nachhaltigkeitsexpertise dagegen nach wie vor eine nachgeordnete Rolle (47 Prozent), ebenso wie die Einrichtung eines ESG-Ausschusses oder die Benennung eines ESG-Beauftragten (43 Prozent).

*Wie gedenkt Ihr Aufsichtsrat, die Anforderungen an die Nachhaltigkeitsexpertise künftig zu adressieren, bzw. wie erfüllt Ihr Aufsichtsrat die Vorgaben bereits?*

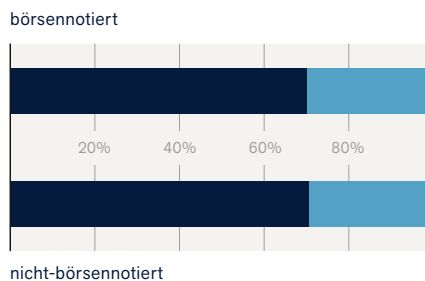
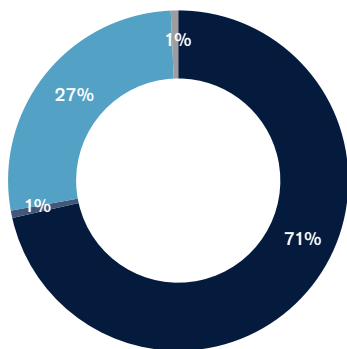




## 6. Einschätzung hinsichtlich Bedeutung der Nachhaltigkeitskompetenz

Folgende Ergebnisse unserer Umfrage unterstreichen die gestiegene Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Aufsichtsratsarbeit. Eine klare Mehrheit der befragten Aufsichtsräte (71 Prozent) stimmt zu, dass die Bedeutung von Nachhaltigkeitskompetenz für die Aufsichtsräte im vergangenen Jahr zugenommen hat. Diese Einschätzung teilen sowohl börsennotierte als auch nicht-börsennotierte Unternehmen nahezu gleichermaßen mit jeweils 70 und 71 Prozent Zustimmung. Weitere 27 Prozent schätzen die Bedeutung als unverändert ein, und lediglich 1 Prozent der befragten Aufsichtsräte ist der Meinung, dass die Bedeutung von Nachhaltigkeitskompetenz für ihre Arbeit in den vergangenen 12 Monaten abgenommen hat.

*Hat sich Ihre Einschätzung hinsichtlich der Bedeutung von Nachhaltigkeitskompetenz für die Aufsichtsratsarbeit in den vergangenen zwölf Monaten verändert oder ist sie gleichgeblieben und warum?*



■ Bedeutung hat zugenommen
 ■ Bedeutung hat abgenommen
 ■ Unverändert
 ■ Andere

## C. Organisation des Aufsichtsrats

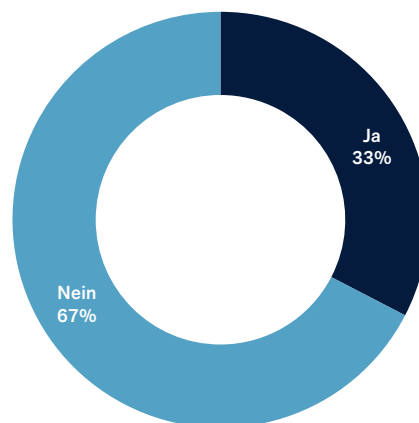
---

### 1. Aufsichtsratsbüro

Wachsende Pflichten und Anforderungen aufgrund verschärfter Regulierung und zunehmender Komplexität der Aufgaben setzen Aufsichtsräte zunehmend unter Zugzwang, ihre Arbeit so zu organisieren, dass sie ihren Aufgaben gerecht werden können. 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 aktuell noch nicht sehr weit verbreitet. Ein Grund hierfür mag das fehlende Bewusstsein für die Vorteile eines solchen Aufsichtsratsbüros sein. So antwortete eine deutliche Mehrheit der von uns befragten Aufsichtsräte mit „nein“ (67 Prozent) auf die Frage, ob es in ihrem Unternehmen ein eigenes Aufsichtsratsbüro gebe; 56 Prozent davon gehören zu börsennotierten Unternehmen.

---

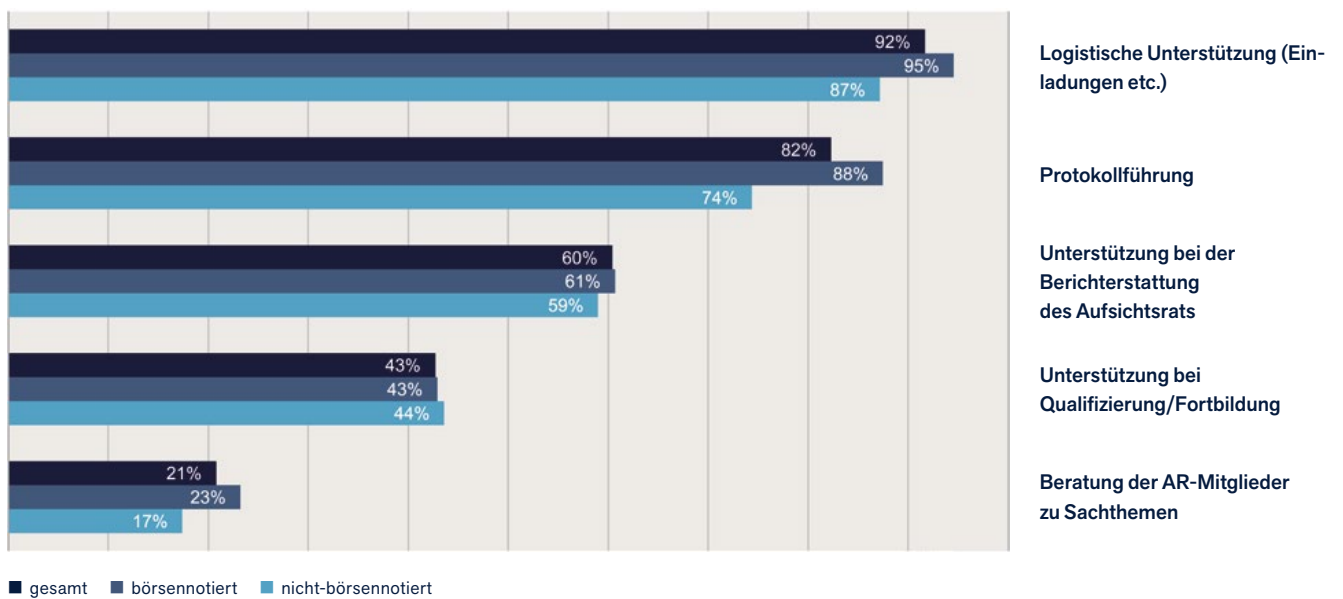
*Wie organisiert sich der Aufsichtsrat in Ihrem Unternehmen?  
Gibt es ein eigenes Aufsichtsratsbüro?*



## 2. Tätigkeiten des Aufsichtsratsbüros

Gefragt nach den Tätigkeiten, die vom Aufsichtsratsbüro übernommen werden, zählen die logistische Unterstützung (92 Prozent) und die Protokollführung (82 Prozent) zu den Hauptaufgaben. Mit schon deutlichem Abstand folgen dann die Unterstützung bei der Berichterstattung des Aufsichtsrats (60 Prozent), die Unterstützung bei der Qualifizierung und Fortbildung (43 Prozent) sowie die Beratung der AR-Mitglieder zu Sachthemen (21 Prozent).

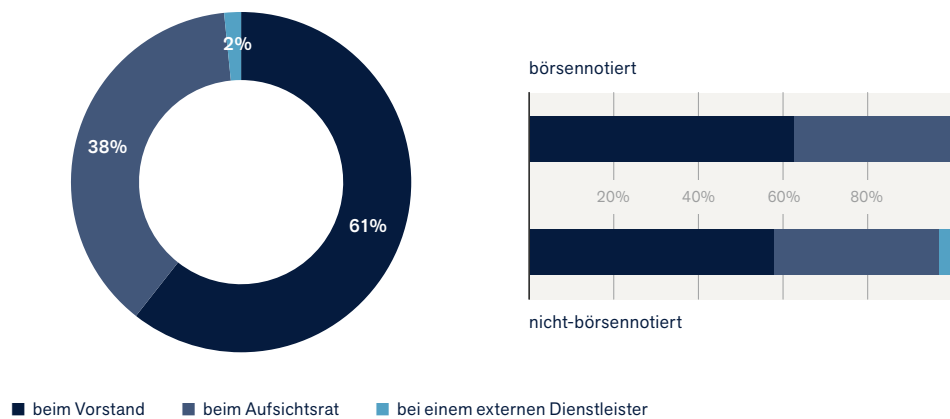
Welche Tätigkeiten übernimmt das Aufsichtsratsbüro in Ihrem Unternehmen?



### 3. Anbindung der Organisation des Aufsichtsrats

Im Hinblick auf die Anbindung der Organisation des Aufsichtsrats gab eine klare Mehrheit (61 Prozent) der befragten Aufsichtsräte an, dass diese an den Vorstand angebinden ist, davon 63 Prozent von den börsennotierten und 58 Prozent von den nicht-börsennotierten Unternehmen. Weitere 38 Prozent gaben an, dass die Anbindung der Organisation beim Aufsichtsrat selbst verortet ist. Lediglich 2 Prozent der befragten Aufsichtsräte sagten, dass die Organisation bei einem externen Dienstleister angebinden ist.

*Woran ist die Organisation des Aufsichtsrats angebinden?*

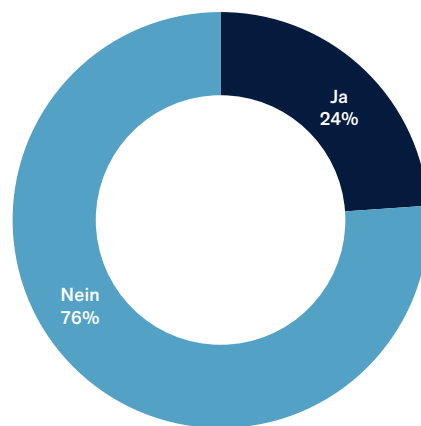


#### 4. Aufsichtsratsbudget

Mit der Tätigkeit des Aufsichtsrats sind vielfältige Kosten und Aufwendungen verbunden, für deren Zuordnung keine ausdrückliche – insbesondere keine gesetzliche – Regelung besteht. Aus diesem Grund hat die Bedeutung eines eigenen Budgets im Zuge gewachsener Aufgaben für den Aufsichtsrat in den vergangenen Jahren zugenommen. Denn mehr Pflichten und Anforderungen bedeuten auch höhere Auslagen. Unsere Umfrage zeigt jedoch, dass die Mehrheit der befragten Aufsichtsräte (76 Prozent) über kein eigenes Budget verfügt. Das gilt für börsennotierte und nicht-börsennotierte Unternehmen gleichermaßen (76 Prozent Zustimmung versus 78 Prozent.)

---

*Verfügt der Aufsichtsrat in Ihrem Unternehmen über ein eigenes Budget?*

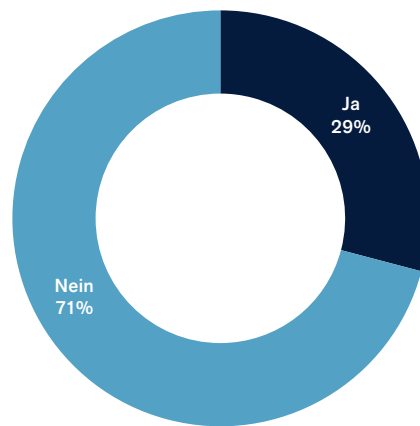


## 5. Bedeutung des Nominierungsausschusses

Der DCGK empfiehlt insbesondere börsennotierten Unternehmen die Einrichtung eines Nominierungsausschusses, der für die Vorauswahl der Kandidaten für den Aufsichtsrat zuständig ist und sicherstellt, dass diese effizient, transparent und vertraulich verläuft. Auch wenn die Besetzung von Aufsichtsräten angesichts der zusätzlichen Qualifikationsanforderungen immer herausfordernder wird, hat die Bedeutung des Nominierungsausschusses in den letzten Jahren in der Aufsichtsratsstätigkeit jedoch nicht zugenommen. Eine deutliche Mehrheit (71 Prozent) der befragten Aufsichtsräte räumt dem Thema keine erhöhte Relevanz ein, davon sogar 58 Prozent bei den börsennotierten Unternehmen.

---

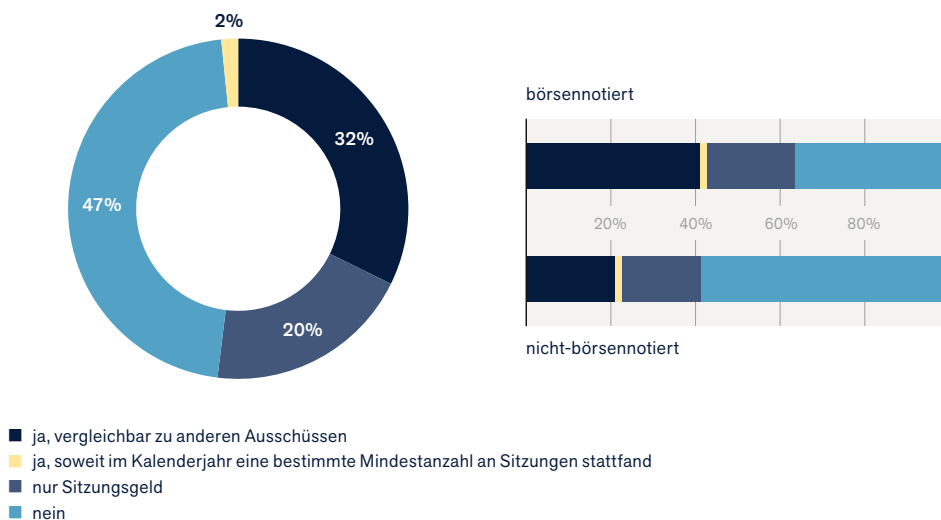
*Hat die Bedeutung des Nominierungsausschusses in Ihrem Unternehmen zugenommen?*



## 6. Vergütung des Nominierungsausschusses

Die Vergütung für eine Tätigkeit im Nominierungsausschuss wird sehr unterschiedlich gehandhabt. Dabei zeigen sich zwischen börsennotierten und nicht-börsennotierten Unternehmen deutliche Unterschiede. 47 Prozent der befragten Aufsichtsräte gaben an, die Tätigkeit des Nominierungsausschusses nicht zu vergüten. Bei den nicht-börsennotierten Unternehmen liegt der Prozentwert mit 59 Prozent sogar noch höher. Bei 32 Prozent wiederum werden die Gremiumsmitglieder aktuell vergleichbar zu den Mitgliedern anderer Ausschüsse vergütet. Hier zeigt sich, dass die börsennotierten Unternehmen eher bereit sind, eine Vergütung zu bezahlen (41 Prozent Zustimmung). Weitere 20 Prozent vergüten ausschließlich in Form von Sitzungsgeld, und lediglich 2 Prozent leisten eine Vergütung, soweit im Kalenderjahr eine bestimmte Mindestanzahl an Sitzungen stattgefunden hat.

*Vergüten Sie die Tätigkeit des Nominierungsausschusses aktuell?*



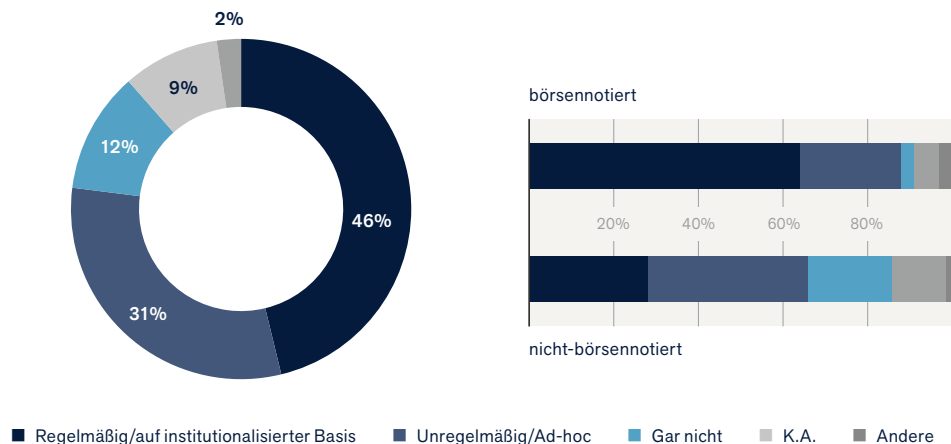
## D. Aufsichtsratseffizienz

Zur Professionalisierung des Aufsichtsrats gehört die regelmäßige Überprüfung der Arbeits- und Entscheidungsprozesse. Ziel ist es, eine nachhaltige Verbesserung der Unternehmensaufsicht zu erwirken. So sieht es auch der DCGK vor.

### 1. Überprüfungsfrequenz der Arbeits- und Entscheidungsprozesse im Aufsichtsrat

Im Vergleich zum vergangenen Jahr ist die Zustimmungquote der befragten Aufsichtsräte, die für ihr Gremium eine regelmäßige Überprüfung auf institutionalisierter Basis ansetzen, merklich gesunken (46 Prozent in 2023 versus 63 Prozent in 2022). 31 Prozent der Aufsichtsräte gaben an, dass dies nur unregelmäßig bzw. ad-hoc der Fall ist; bei weiteren 12 Prozent findet gar keine Evaluierung der Gremienprozesse statt. Das könnte daran liegen, dass in vielen Fällen gerade erst im entsprechenden Zyklus eine Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats stattgefunden hat. Eine zu häufige Durchführung birgt die Gefahr, dass diese einen Routine-Charakter annimmt mit dem Risiko, dass die Qualität der Ergebnisse und damit die Effektivität der Selbstbeurteilung nicht so aussagekräftig ist.

*Inwieweit werden eigene Arbeits- und Entscheidungsprozesse im Aufsichtsrat regelmäßig überprüft?*



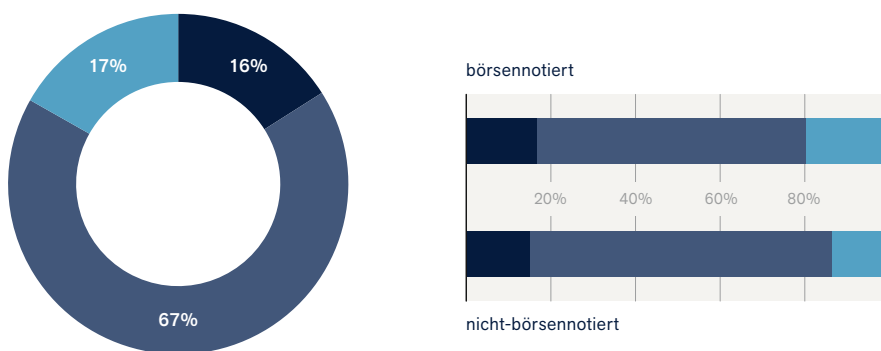


Wie bereits im Jahr 2022 zeigen sich hierbei zwischen börsennotierten und nicht-börsennotierten Gesellschaften große Unterschiede. So liegt der Institutionalierungsgrad der Arbeits- und Entscheidungsprozessevaluation bei börsennotierten Gesellschaften nach Angaben der befragten Aufsichtsräte aus dieser Gruppe bei 64 Prozent, während er bei nicht-börsennotierten Gesellschaften nur 28 Prozent erreicht. Auch der Anteil unregelmäßiger Evaluierungen fällt bei nicht-börsennotierten Unternehmen mit 38 Prozent deutlich höher aus, als dies bei börsennotierten Unternehmen der Fall ist (24 Prozent). Vor dem Hintergrund der im DCGK vorgesehenen regelmäßigen Effizienzprüfung ist der deutlich höhere Grad der Institutionalisierung bei börsennotierten Unternehmen auch in diesem Jahr wenig überraschend.

## 2. Durchführung der Effizienzprüfungen im Aufsichtsrat

Bei der Durchführung der Effizienzprüfung im Aufsichtsrat gibt es grundsätzlich viele Möglichkeiten. 67 Prozent der befragten Aufsichtsräte führen diese ohne externe Unterstützung durch, davon 64 Prozent bei den börsennotierten und 71 Prozent bei den nicht-börsennotierten Unternehmen. Bei weiteren 17 bzw. 16 Prozent erfolgt die Durchführung mit alternierender Unterstützung bzw. mit externer Unterstützung.

*Wie erfolgt die Überprüfung der Arbeitsprozesse im Aufsichtsrat?*



■ Mit externer Unterstützung   ■ Ohne externer Unterstützung   ■ Alternierend

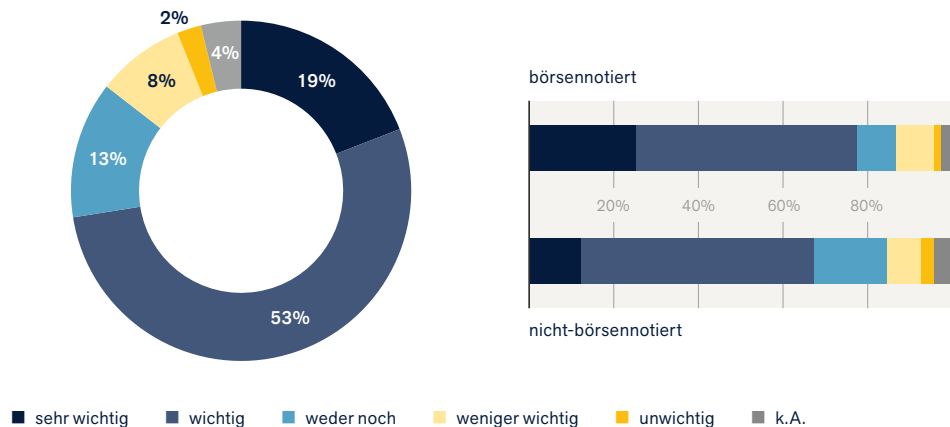
### 3. Mehrwert von Effizienzprüfungen im Aufsichtsrat

72 Prozent der befragten Aufsichtsräte attestieren Effizienzprüfungen einen sehr hohen oder hohen Stellenwert. 21 Prozent schätzen den Stellenwert als weder noch oder eher weniger wichtig ein, während 2 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.

Die Frage der Herangehensweise an solche Evaluierungen beantworten die Unternehmen jedoch unterschiedlich.

---

Wie schätzen Sie den Mehrwert von Effizienzprüfungen im Aufsichtsrat ein?



## E. Zusammenfassung

---

Nach drei herausfordernden Jahren, in denen insbesondere die Corona-Pandemie und die Bewältigung der daraus resultierenden Folgen im Vordergrund der Aufsichtsratsagenda standen, zeigt die diesjährige Studie erneut eine deutliche Ausrichtung der Aufsichtsratsarbeit hin zu Zukunftsthemen. Nachhaltigkeit/ESG sowie Digitalisierung sind die Themen der Stunde und stehen, wenig überraschend, ganz oben auf der Agenda.

Zweifelsohne dominiert die Finanzexpertise weiterhin in den Aufsichtsräten und auch in Zukunft wird diese sicherlich eine der Kernkompetenzen bleiben. Aber mit Blick auf die Aufstellung des Unternehmens für die Zukunft wachsen die Pflichten und Anforderungen insbesondere im Bereich Nachhaltigkeit/ESG deutlich an und spiegeln sich auch schon mehrheitlich in der Expertise der Aufsichtsratsmitglieder wider.

Damit einhergehend richtet sich allerdings der Fokus der Aufsichtsratsarbeit neu aus, woraus sich zwangsläufig neue Herausforderungen für die Arbeits- und Entscheidungsprozesse ergeben. Die Neufassung des DCGK 2022 unterstreicht darüber hinaus die erweiterten Anforderungen an das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats. Die Änderungen sind von großer praktischer Relevanz und wirken sich unmittelbar auf die Besetzung der Gremiumsmitglieder aus. Insoweit kommt auch der Erarbeitung und Veröffentlichung einer entsprechenden Qualifikationsmatrix zur Umsetzung des Kompetenzprofils eine maßgebliche Bedeutung zu.

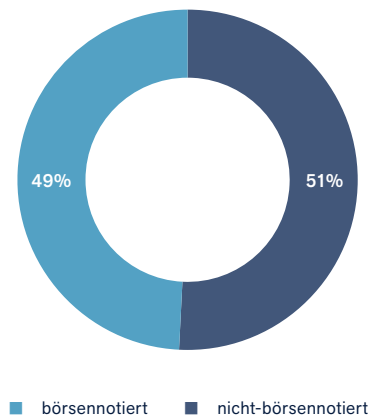
Darüber hinausgehende Professionalisierungsaspekte, wie etwa die regelmäßige Überprüfung der Arbeits- und Entscheidungsprozesse der Aufsichtsräte, geraten aktuell dagegen ein wenig in den Hintergrund, wenngleich der Effizienzprüfung von den durchführenden Aufsichtsräten hohe Bedeutung beigemessen wird. Der Umstand, dass diese erst nachgelagert den Weg auf die Agenda der Aufsichtsräte findet, mag auch damit zusammenhängen, dass der Kontrollaufwand und die Auslastung für die Aufsichtsräte stetig zunimmt und somit zunächst die zwingend vorgeschriebenen Aufgaben und Pflichten wahrgenommen sowie offensichtlich wichtige Themen bearbeitet werden. Diesen Spagat zu meistern wird sicherlich eine der größten Herausforderungen für die Aufsichtsräte bleiben.

## F. Methodik

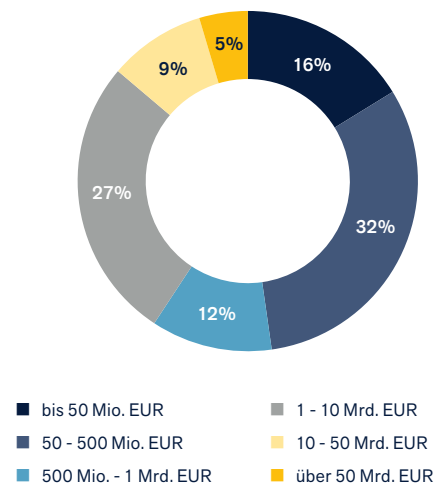
Der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 25. April bis 8. Juni 2023.

Es wurden über 500 Aufsichtsratsmitglieder per E-Mail mit der Bitte angeschrieben, einen Online-Fragebogen auszufüllen. An der Befragung nahmen 161 Aufsichtsräte teil.

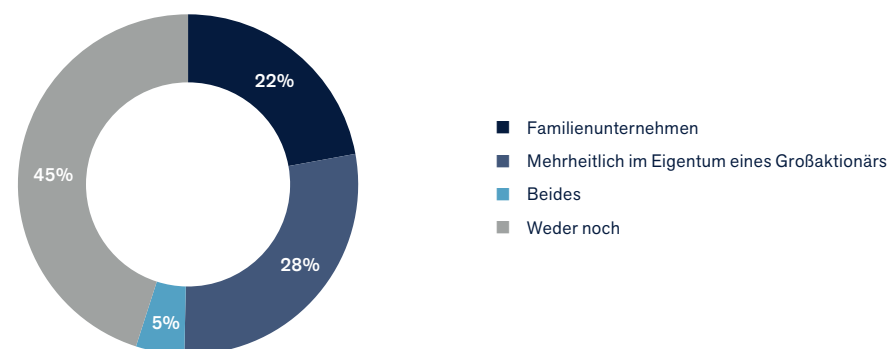
*Ist das Unternehmen, in dessen Aufsichtsrat Sie tätig sind, börsennotiert?*



*Wie hoch ist der Umsatz des Unternehmens, in dessen Aufsichtsrat Sie tätig sind?*



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



## G. 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 sowie auch im Vorstand des Arbeitskreises deutscher Aufsichtsrat.

**[daniela.favoccia@hengeler.com](mailto:daniela.favoccia@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](mailto:stefan.siepelt@llr.de)**

## **Hengeler Mueller**

### **Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB**

#### BERLIN

Behrenstraße 42

10117 Berlin

T +49 30 20374 0

#### MÜNCHEN

Leopoldstraße 8-10

80802 München

T +49 89 383388 0

#### DÜSSELDORF

Benrather Straße 18-20

40213 Düsseldorf

T +49 211 8304 0

#### BRÜSSEL

Square de Meeûs 40

1000 Brüssel

T +32 2 7885 500

#### FRANKFURT

Bockenheimer Landstraße 24

60323 Frankfurt am Main

T +49 69 17095 0

#### LONDON

30 Cannon Street

London EC4M 6XH

T +44 20 7429 0660

**[www.hengeler.com](http://www.hengeler.com)**

### **Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V.**

Mevissenstraße 15

50668 Köln

T + 49 221 55 400180



