



Aufsichtsratsstudie 2022

SEPTEMBER 2022

Vorwort

Die Nachwirkungen von mehr als zwei Jahren Covid-19-Pandemie, anhaltende Lieferkettenprobleme und zuletzt der russische Angriffskrieg auf die Ukraine sorgen für massive geopolitische Erschütterungen. Auch die deutsche Unternehmenslandschaft sieht sich mit weitreichenden Konsequenzen konfrontiert.

Doch wie wirkt sich das Szenario auf die Arbeit und die Entscheidungsprozesse der Aufsichtsräte aus? Welche weiteren Themen bestimmen jenseits dieser allseits präsenten Aspekte die Agenda und halten die Kontrollgremien beschäftigt? Und welche Rolle spielen nach den Jahren fortlaufender Krisenbewältigung die strategische Ausrichtung des Unternehmens und 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

Dr. Daniel Illhardt

Partner Hengeler Mueller

Prof. Dr. Stefan Siepelt

Partner LLR, Vorstand AdAR e.V.

Inhaltsverzeichnis

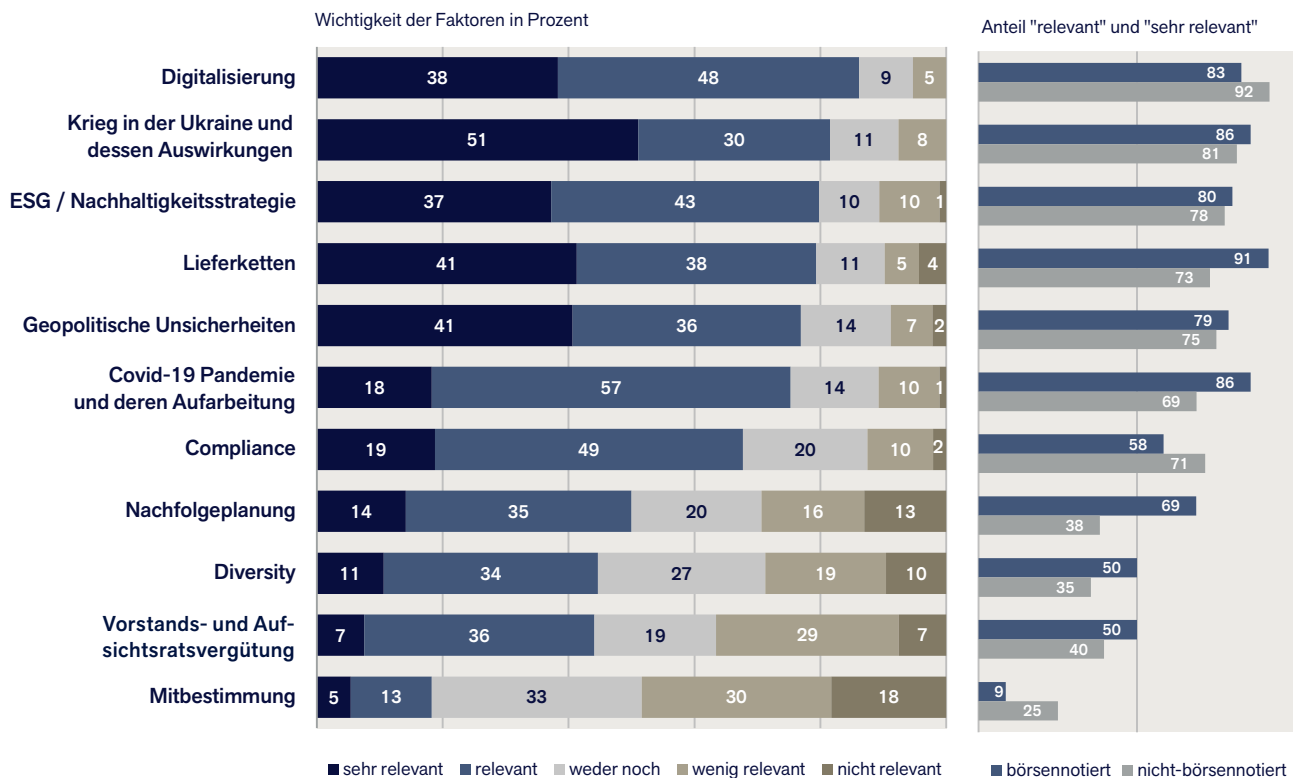
A. Themen und Ressourcen	6
1. Aufsichtsratsagenda 2022	6
2. Ressourcenausstattung des Aufsichtsrats	9
B. Besetzung des Aufsichtsrats	11
1. Finanzexpertise im Aufsichtsrat	11
2. Nachhaltigkeitsexpertise im Aufsichtsrat	12
3. Umsetzung der Anforderungen an die Nachhaltigkeitsexpertise	13
4. Rolle eines dezidierten Nachhaltigkeitsausschusses	14
5. Kriterien bei der Auswahl eines Aufsichtsrats	16
C. Nachfolgeplanung	18
1. Bedeutung der Vorstandsnachfolge für den Aufsichtsrat	18
2. Protagonisten bei der Vorstandsnachfolge	19
3. Herausforderungen bei der Nachfolgeplanung für Vorstandsmitglieder	20
4. Vorbereitung der Vorstandsnachfolge im Aufsichtsrat	21
D. Aufsichtsratseffizienz	22
1. Mehrwert von Effizienzprüfungen im Aufsichtsrat	22
2. Überprüfungsfrequenz der Arbeits- und Entscheidungsprozesse	23
E. Zusammenfassung	24
F. Methodik	25
G. Die Autoren	26

A. Themen und Ressourcen

1. Aufsichtsratsagenda 2022

Der Krieg in der Ukraine und dessen Folgen wirken sich verständlicherweise auch auf die Aufsichtsratsagenda aus. 81 Prozent der befragten Aufsichtsräte erachten den Einfluss des russischen Angriffskriegs sowie dessen Folgen als relevant oder sehr relevant für ihre Arbeit. Das ist in Anbetracht der zahlreichen damit verknüpften Herausforderungen und Verwerfungen wenig verwunderlich. Zu den sich daraus ergebenden Themen gehören die Implikationen für den Absatz von Waren und Dienstleistungen ebenso wie die Belieferung mit Fertig- und Halbfertigwaren, der Umgang mit eigenen Unternehmensstandorten und Mitarbeitern in den beiden Ländern sowie die Turbulenzen an den Energiemärkten, um nur einige Beispiele zu nennen.

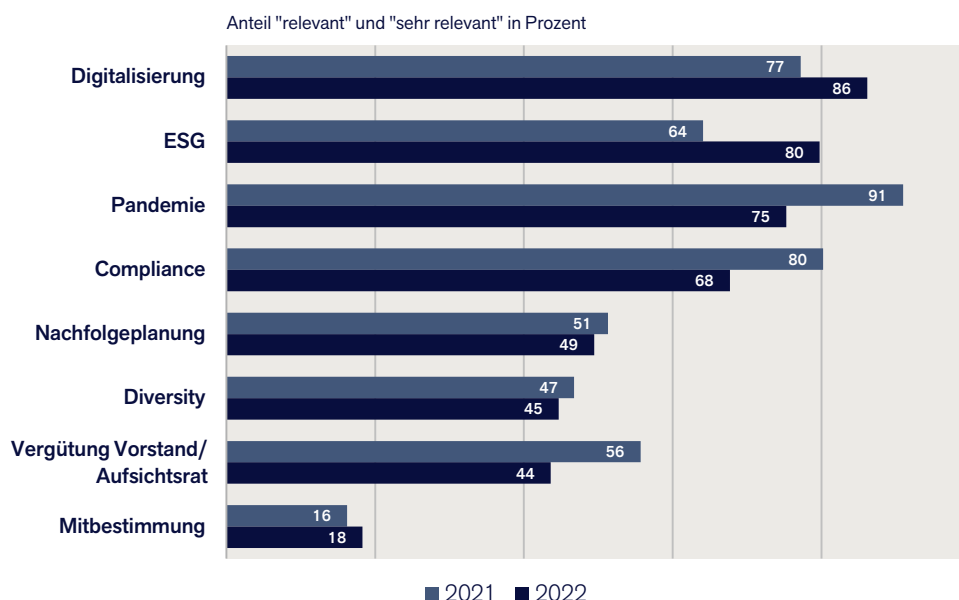
Welche Themen stehen 2022 besonders auf Ihrer Agenda?



Hinweis: Bei den im Studiendokument verwendeten Werten handelt es sich um Rundungen. Weiterhin wurden Ausprägungen mit "keine Angabe" zu Gunsten einer besseren Übersichtlichkeit weggelassen. 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.

Die Aufarbeitung der Folgen der Covid-19-Pandemie ist dagegen etwas in den Hintergrund gerückt, auch wenn sie sich nach wie vor auch in den Lieferketten niederschlägt. Nachdem sie die Aufsichtsratsagenda im vergangenen Jahr klar bestimmt hat (Zustimmungsrate von 91 Prozent), rangiert sie in der Prioritätenliste der Befragten aktuell mit 75 Prozent Zustimmung nur noch auf Rang 6.

Welche Themen stehen 2022 besonders auf Ihrer Agenda (versus 2021)?



Die beiden großen Krisenthemen Ukraine-Krieg und Covid-19 wirken sich auf die Relevanz des Themas Lieferketten (79 Prozent Relevanzquote) aus und haben den Unternehmen die (auch schon vorher bestehende) geopolitische Unsicherheit (77 Prozent Relevanzquote) offenbar noch klarer vor Augen geführt.

Während die Aufsichtsräte börsennotierter und nicht-börsennotierter Unternehmen den Krieg in der Ukraine und die weiter verstärkte politische Unsicherheit gleichermaßen als hochrelevant für die eigene Tätigkeit ansehen, beschäftigt die Pandemiebewältigung börsennotierte Unternehmen etwas stärker (86 Prozent Zustimmung versus 69 Prozent). Noch deutlicher wird der Unterschied beim Thema Lieferketten. Die Störung der globalen Handelsbeziehungen bestimmt die Agenda der Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen mit einem Zustimmungswert von 91 Prozent deutlich stärker als dies bei den Peers nicht-börsennotierter Unternehmen der Fall ist (73 Prozent Zustimmung).

Die größte Relevanz allerdings räumen die Aufsichtsräte trotz oder gerade wegen der andauernden Krisensituationen offenbar wieder der Aufstellung des Unternehmens für die Zukunft ein. 86 Prozent der Befragten erachten die Digitalisierung bzw. die digitale Transformation ihres Unternehmens als das zentrale Thema auf der Agenda. Ebenfalls stark präsent ist das Thema ESG und Nachhaltigkeitstransformation, dem 80 Prozent der Befragten Relevanz einräumen.

Dem folgen Themen wie Compliance (68 Prozent Zustimmung), Nachfolgeplanung (49 Prozent Zustimmung), Diversity (45 Prozent Zustimmung), Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung (43 Prozent Zustimmung) und Mitbestimmung (18 Prozent Zustimmung) mit teilweise deutlichem Abstand.

Auch hier sind die Prioritäten mit Blick auf börsennotierte und nicht-börsennotierte Unternehmen unterschiedlich verteilt. Während der Nachhaltigkeitstransformation nahezu das gleiche Gewicht zugemessen wird, genießt die digitale Transformation bei den Aufsichtsräten nicht-börsennotierter Unternehmen mit einer Zustimmung von 92 Prozent eine etwas höhere Priorität, als dies bei den Vertretern von Unternehmen mit Börsennotierung der Fall ist (83 Prozent).

Auch Compliance genießt bei nicht-börsennotierten Unternehmen höhere Priorität (71 Prozent Zustimmung) als bei den Aufsichtsräten börsennotierter Unternehmen (58 Prozent Zustimmung). Möglicherweise nehmen Letztere im Licht der regulatorischen Anforderungen Compliance inzwischen mehr als institutionalisierte Routine wahr, weshalb das Thema auf der Aufsichtsratsagenda zunehmend weniger hervorgehoben erscheint.

Noch stärker fällt der Unterschied zwischen börsennotierten und nicht-börsennotierten Unternehmen beim Thema Diversity aus. Mit einer Zustimmung von 50 Prozent ist das Thema bei börsennotierten Unternehmen weit stärker verankert als in den Aufsichtsgremien nicht-börsennotierter Unternehmen (35 Prozent). Hier zeigt sich in zunehmendem Maße die Wirkung der gesetzlichen Anforderungen, die börsennotierte Unternehmen weit stärker adressieren als nicht-börsennotierte Unternehmen.

Deutliche Unterschiede zwischen den Aufsichtsratsgruppen sind auch bei der Nachfolgeplanung als Kernthema des Aufsichtsrats ersichtlich. Das Thema hat bei 69 Prozent der befragten Vertreter aus börsennotierten Unternehmen die Agenda bestimmt, jedoch nur bei 38 Prozent aus den nicht-börsennotierten Unternehmen. Auch bei diesem Thema wirken sich zunehmend die steigenden Anforderungsprofile vor allem an Aufsichtsräte

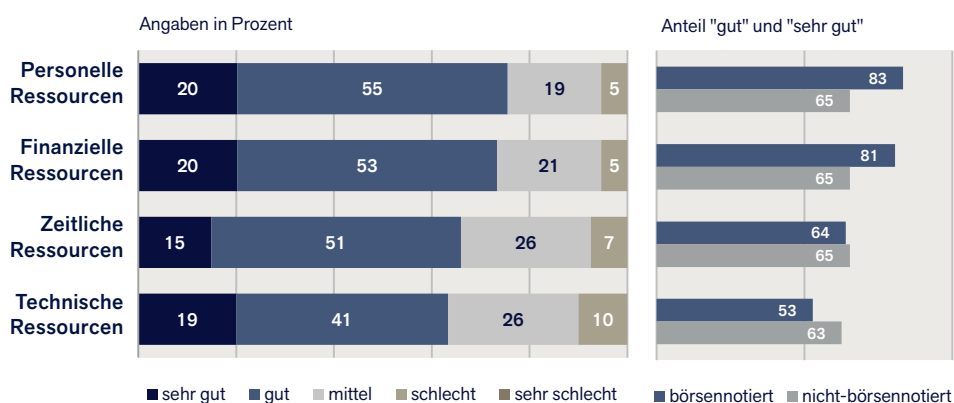
börsennotierter Unternehmen aus. Zudem zeigen jüngste Beispiele auch die kritische (öffentliche) Begleitung von Personalentscheidungen im Vorstand durch institutionelle Investoren und andere Stakeholder börsennotierter Unternehmen.

Punktuell wurden außerdem Energie und künftige Finanzierung – zwei Felder, die zuletzt deutlich an Momentum gewonnen haben – durch die Umfrageteilnehmer als Agendathemen genannt. Ausgehend davon, dass die aktuelle Dynamik anhält, dürften sich diese Themen in unserer nächsten Umfrage weit deutlicher niederschlagen.

2. Ressourcenausstattung des Aufsichtsrats

Zur Bewältigung der akuten wie strategischen Herausforderung bedarf es natürlich auch einer entsprechenden Ausstattung des Aufsichtsrats mit Werkzeugen und Kapazitäten. Noch im vergangenen Jahr hatten die Studienteilnehmer die Angemessenheit der Ressourcen für ihr Aufsichtsgremium als größte Herausforderung beschrieben. Dies scheint sich – zumindest teilweise – zum Besseren gewandelt zu haben.

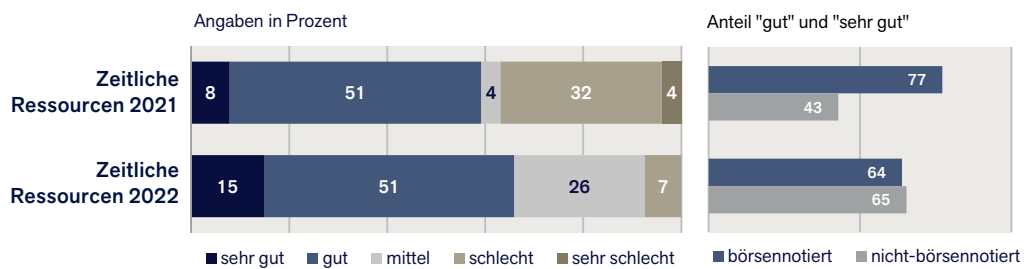
Wie beurteilen Sie die Ressourcenausstattung Ihres Aufsichtsrats?



Gefragt nach der Zufriedenheit mit der Ressourcenausstattung kommen die personellen Ressourcen auf die größten Zustimmungswerte (75 Prozent), gefolgt von finanzieller Ausstattung (73 Prozent) und der verfügbaren Zeit für die Aufsichtsrats-tätigkeit (66 Prozent).

Im letzten Jahr stimmten nur 59 Prozent zu, ausreichend Zeit zur Verfügung zu haben, um der Aufsichtsratsrolle gerecht werden zu können. Dieser Punkt hat sich insofern etwas verbessert.

Zeitliche Ressourcenausstattung 2022 versus 2021



Den größten Verbesserungsbedarf sehen die befragten Aufsichtsräte bei der technischen Ausstattung. Mehr als jeder vierte befragte Aufsichtsrat (26 Prozent) bewertet diese als mittelmäßig, jeder zehnte (10 Prozent) sogar als schlecht.

Bei Betrachtung einzelner Aufsichtsratsgruppen werden allerdings auch in diesem Jahr teilweise spürbare Unterschiede deutlich. So sind die Zufriedenheitsniveaus bei den börsennotierten Unternehmen im Bereich der finanziellen Ausstattung oder der personellen Ressourcen deutlich höher ausgeprägt als bei nicht-börsennotierten Unternehmen. 81 Prozent bzw. 83 Prozent erachten diese für gut oder sehr gut – im Vergleich zu jeweils nur 65 Prozent bei den Aufsichtsräten nicht-börsennotierter Unternehmen.

Dagegen halten nur 53 Prozent der Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen die technische Ausstattung für sehr gut oder gut, bei nicht-börsennotierten Unternehmen sind dies 63 Prozent, was seine Ursache auch in unterschiedlichen Anforderungen haben mag. Mit 33 und 11 Prozent halten deutlich mehr Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen die technische Ausstattung für nur mittelmäßig bzw. sogar schlecht.

B. Besetzung des Aufsichtsrats

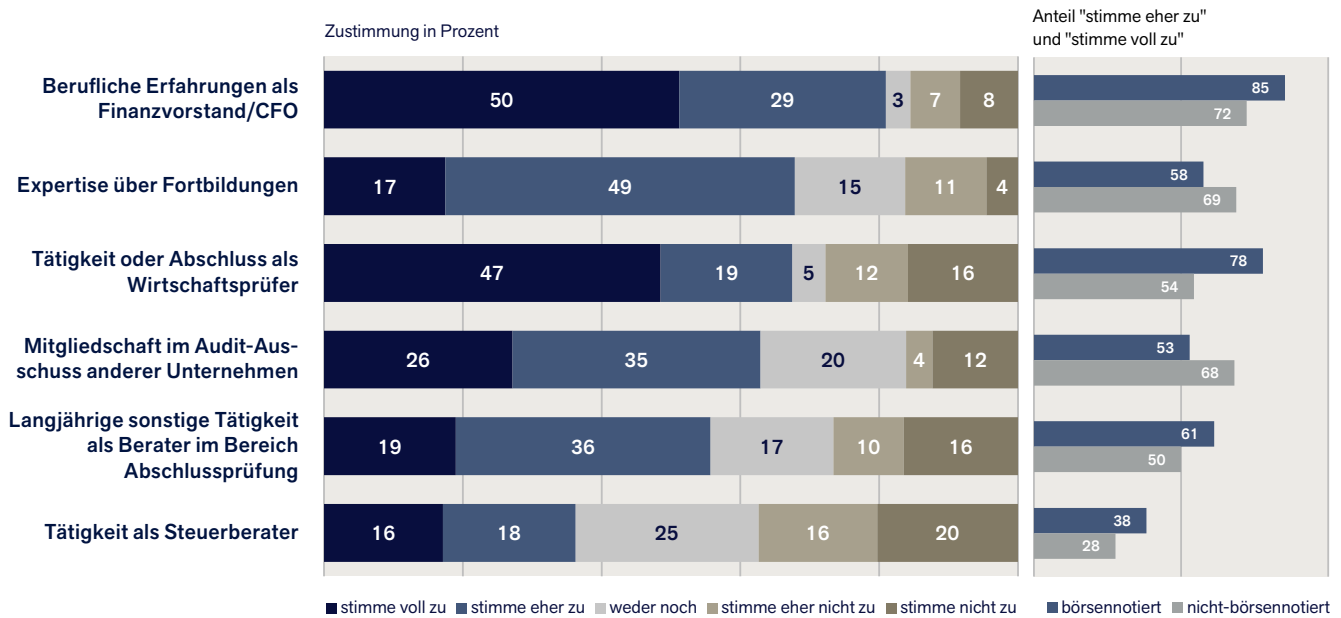
Für die Zusammensetzung der Aufsichtsratsgremien kommt einem breiten Spektrum an Erfahrung und fachlicher Expertise eine wachsende Bedeutung zu. Treiber sind neben der Regulierung auch Unternehmensnotwendigkeiten – ob nun bei der Digitalisierungs- und Finanzexpertise oder beim Thema Nachhaltigkeit.

1. Finanzexpertise im Aufsichtsrat

So müssen dem Aufsichtsrat nach dem Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (FISG) mindestens zwei Finanzexperten angehören. Davon soll einer der Experten Sachkunde im Bereich der Rechnungslegung, der andere Kenntnisse im Bereich der Abschlussprüfung mitbringen. Der Deutsche Corporate Governance Kodex geht in seinen Anforderungen sogar noch weiter. Gefragt nach den Kriterien für den Sachkundenachweis, setzen die meisten der befragten Aufsichtsräte auf Erfahrung als Finanzvorstand – 79 Prozent stimmen dem voll oder eher zu. Ein hohes Gewicht hat zudem Expertise, die über Fortbildungen erworben wurde (66 Prozent Zustimmung), ebenso wie die Tätigkeit oder ein Abschluss als Wirtschaftsprüfer (66 Prozent Zustimmung) oder die Mitgliedschaft im Audit-Ausschuss anderer Unternehmen (61 Prozent Zustimmung). Eine Tätigkeit als Steuerberater oder eine langjährige sonstige Tätigkeit als Berater im Bereich Abschlussprüfung werden eher nachgeordnet als Sachkundenachweis genannt.

Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen messen der beruflichen Erfahrung als Finanzvorstand als Sachkundenachweis mit Zustimmungswerten von 85 Prozent deutlich größeres Gewicht bei als ihre Peers aus nicht-börsennotierten Unternehmen (72 Prozent). Gleiches gilt für eine Tätigkeit oder einen Abschluss als Wirtschaftsprüfer (78 versus 54 Prozent Zustimmung). Dagegen spielt der Expertise-Erwerb über Fortbildungen bei den nicht-börsennotierten Unternehmen mit Blick auf den Finanz-Sachkundenachweis eine größere Rolle (69 Prozent bei nicht-börsennotierten Unternehmen versus 58 Prozent Zustimmung bei börsennotierten Unternehmen), ebenso wie die Mitgliedschaft im Audit-Ausschuss anderer Unternehmen (68 bei nicht-börsennotierten Unternehmen versus 53 Prozent Zustimmung bei börsennotierten Unternehmen).

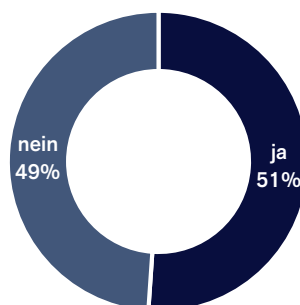
Woraus ergibt sich für die betreffenden Mitglieder Ihres Aufsichtsrats die notwendige Sachkunde im Bereich der Rechnungslegung und der Abschlussprüfung?



2. Nachhaltigkeitsexpertise im Aufsichtsrat

Auch in punkto Nachhaltigkeit wird vom Aufsichtsgremium zunehmend besondere Sachkunde gefordert. So sieht der Deutsche Corporate Governance Kodex vor, dass Aufsichtsräte auch über Nachhaltigkeitsexpertise verfügen sollen. Eine knappe Mehrheit (51 Prozent) der befragten Aufsichtsräte sieht dieses Kriterium bei ihren Unternehmen bereits erfüllt, bei den börsennotierten Unternehmen sogar 62 Prozent.

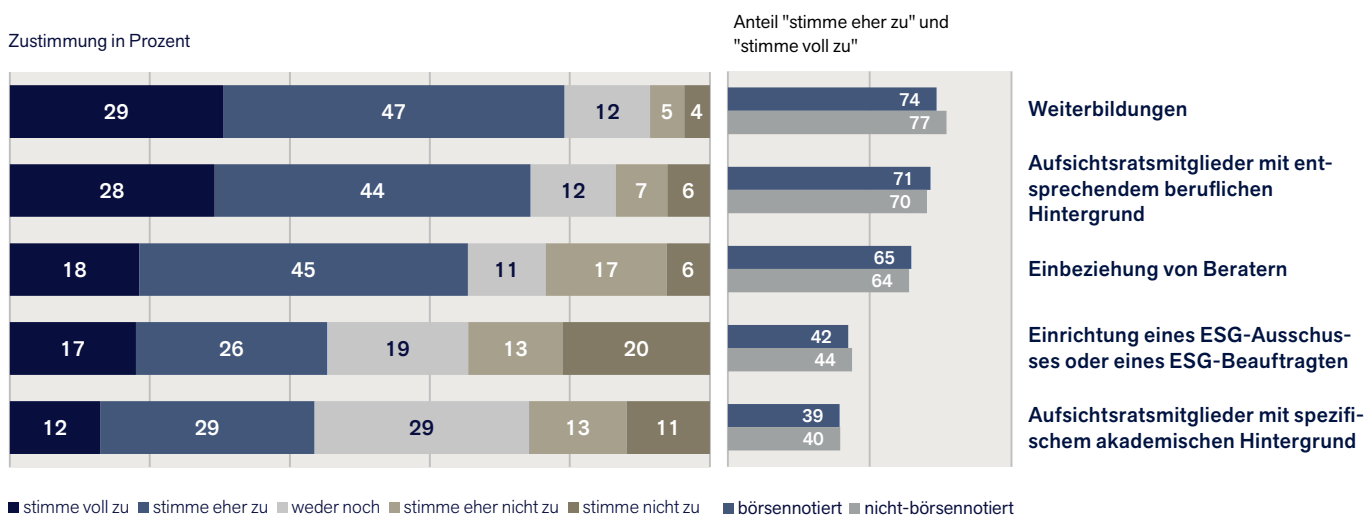
Nach den Vorgaben des Corporate Governance Kodex sollten Aufsichtsräte auch Nachhaltigkeitsexpertise vorhalten. Erfüllt Ihr Unternehmen bereits diese Anforderung?



3. Umsetzung der Anforderungen an die Nachhaltigkeitsexpertise

Die Nachhaltigkeitsexpertise kann auf ganz unterschiedliche Weise adressiert werden, wie auch unsere Studie zeigt. So sehen die meisten der befragten Aufsichtsräte (76 Prozent) aktuell Weiterbildungen als das Mittel der Wahl, um den ESG-Expertise-Anforderungen gerecht zu werden. 72 Prozent setzen auf Gremienmitglieder mit einem entsprechenden beruflichen Hintergrund, während 63 Prozent Berater hinzuziehen würden. Der akademische Hintergrund spielt bei der Besetzung des Aufsichtsrats mit Nachhaltigkeitsexpertise dagegen eine eher nachgeordnete Rolle, ebenso wie die Einrichtung eines ESG-Ausschusses oder die Benennung eines ESG-Beauftragten.

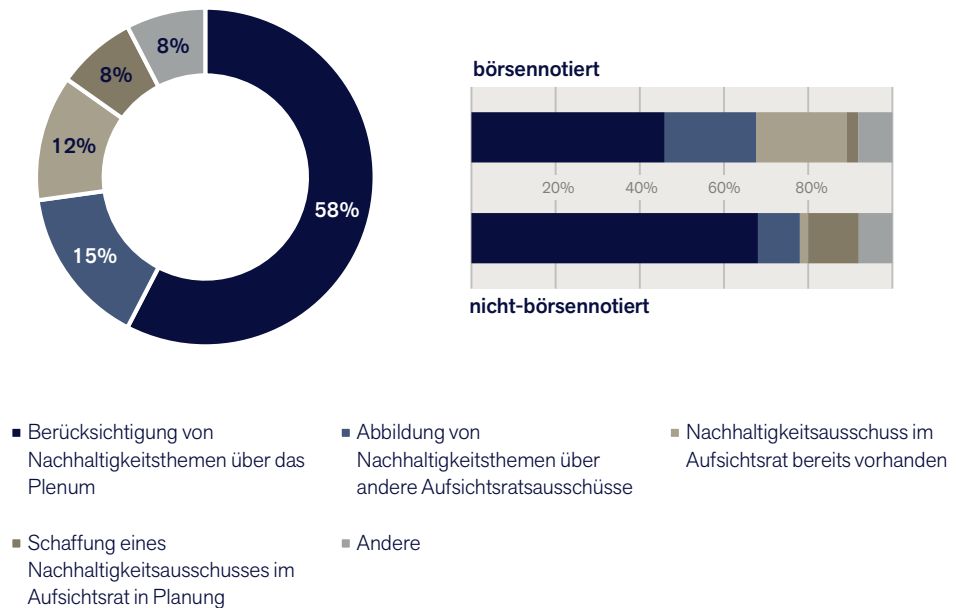
Wie gedenkt Ihr Aufsichtsrat, die Anforderungen an die Nachhaltigkeitsexpertise künftig zu adressieren bzw. wie erfüllt Ihr Aufsichtsrat die Vorgaben bereits?



4. Rolle eines dezidierten Nachhaltigkeitsausschusses

Das vorstehende Ergebnis deckt sich mit der Frage nach der Einstellung zur Bildung eines dezidierten Nachhaltigkeitsausschusses. Eine klare Mehrheit der befragten Aufsichtsräte (58 Prozent) spricht sich nach unserer Umfrage für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsthemen über das Plenum aus. Weitere 15 Prozent bilden die entsprechenden Themen über andere Aufsichtsratsausschüsse ab, beispielsweise über eine Erweiterung des Strategie- oder Innovationsausschusses um Nachhaltigkeitsthemen, teilweise verbunden mit einer deutlichen personellen Aufstockung. Lediglich 12 Prozent der Befragten gaben an, dass in ihren jeweiligen Unternehmen Nachhaltigkeitsausschüsse bereits vorhanden sind, bei weiteren 8 Prozent ist ein solcher Ausschuss in Planung.

Wie steht Ihr Aufsichtsrat zur Bildung eines dezidierten Nachhaltigkeitsausschusses?



Dabei tendieren die Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen etwas stärker zu einer Institutionalisierung. Jeder fünfte Befragte (22 Prozent) aus dieser Gruppe gab an, dass sein Unternehmen bereits über einen Nachhaltigkeitsausschuss verfügt, weitere 3 Prozent gaben an, dies in Planung zu haben. Dagegen bestätigen nur 2 Prozent der Aufsichtsräte aus dem Lager der nicht-börsennotierten Unternehmen, dass bei ihnen ein Nachhaltigkeitsausschuss vorhanden ist, in Planung ist dies bei 12 Prozent der Befragten. Zudem gaben 22 Prozent der Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen an, Nachhaltigkeit über andere Ausschüsse des Aufsichtsrats abzudecken (versus 10 Prozent bei nicht-börsennotierten Unternehmen). Mit 46 Prozent setzen Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen deutlich weniger auf das Plenum als Ort der Nachhaltigkeitsberücksichtigung als bei nicht-börsennotierten Unternehmen (68 Prozent).

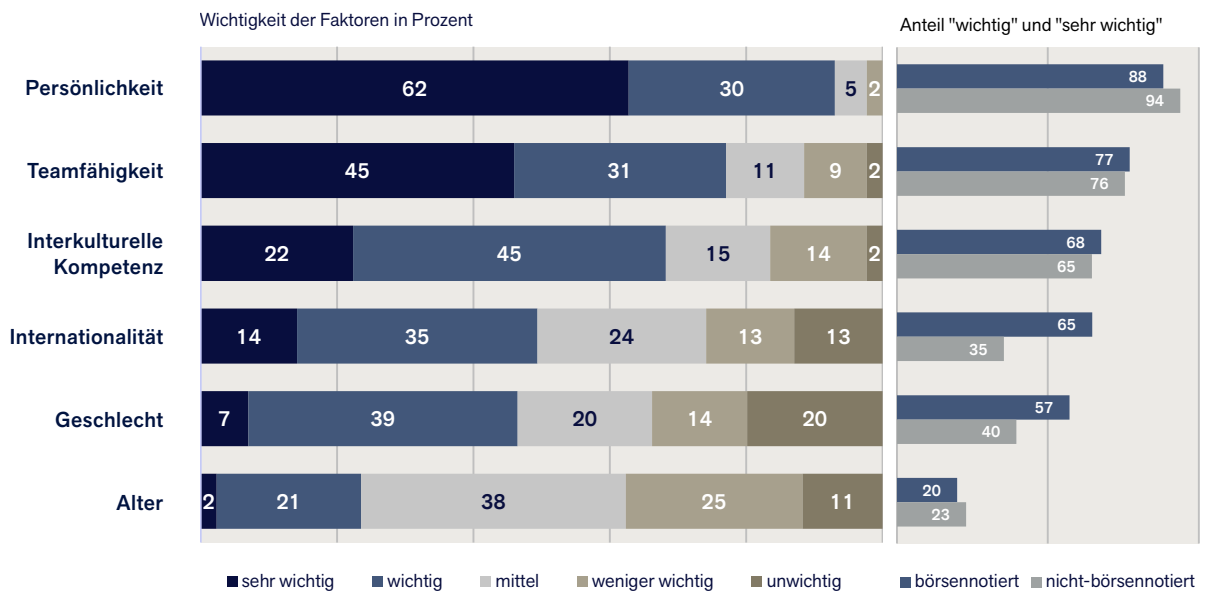
Eine Patentlösung zur Abbildung von Nachhaltigkeitsthemen in der Aufsichtsratsorganisation gibt es hier sicherlich nicht. Mögliche Ansätze sind so vielfältig wie unsere Unternehmenslandschaft selbst. Natürlich sollte Nachhaltigkeit als Querschnittsthema von allen relevanten Akteuren im Unternehmen verinnerlicht werden. Dieser Institutionalisierungsprozess muss jedoch begleitet werden, weshalb sich zunächst eine dezidierte Zuständigkeit bei einem neuen oder einem oder mehreren existierenden Ausschüssen anbieten könnte, was aber auch immer in Korrelation zur jeweiligen Größe eines Aufsichtsrats gesehen werden muss. Ferner ist zu berücksichtigen, dass börsennotierte Unternehmen den Anforderungen des Kapitalmarktes und der institutionellen Investoren auch weitgehender entsprechen müssen und wollen, als dies bei nicht-börsennotierten Unternehmen der Fall ist.

Dieser Gedanke wird auch durch die jüngere Entwicklung gerade bei den größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland gestützt. Innerhalb des DAX 40 ist seit 2021 eine deutliche Zunahme der Anzahl dezidierter Nachhaltigkeitsausschüsse zu beobachten. Dies dürfte sich jedenfalls bei den börsennotierten Unternehmen in den nächsten Monaten weiter fortsetzen.

5. Kriterien bei der Auswahl eines Aufsichtsrats

Neben den skizzierten Kompetenzen im Bereich Finanzen und Nachhaltigkeit spielen weitere Kriterien bei der Aufsichtsratsbesetzung eine wichtige Rolle. So wünscht sich eine überragende Mehrheit der von uns befragten Aufsichtsräte vor allem Mitglieder mit Persönlichkeit in ihrem Gremium (92 Prozent Zustimmung). Eine Erklärung mag in der Art der Themen liegen. Es handelt sich vielfach um Querschnittsinhalte, bei denen man Leitfiguren eher den richtigen Zugang in der Krise zutraut. Gefragt sind aber auch Teamfähigkeit (76 Prozent Zustimmung), interkulturelle Kompetenz (67 Prozent Zustimmung) und Internationalität (49 Prozent Zustimmung) sowie eine geschlechterparitätische Besetzung (46 Prozent Zustimmung). In gewisser Weise könnte man daraus folgern, dass die Frauenquote wirkt, wenn sie bei der Aufsichtsratsbesetzung keine große Rolle mehr spielt.

Welche Kriterien spielen bei der Auswahl eines Aufsichtsrats neben der Kompetenz eine bedeutende Rolle?



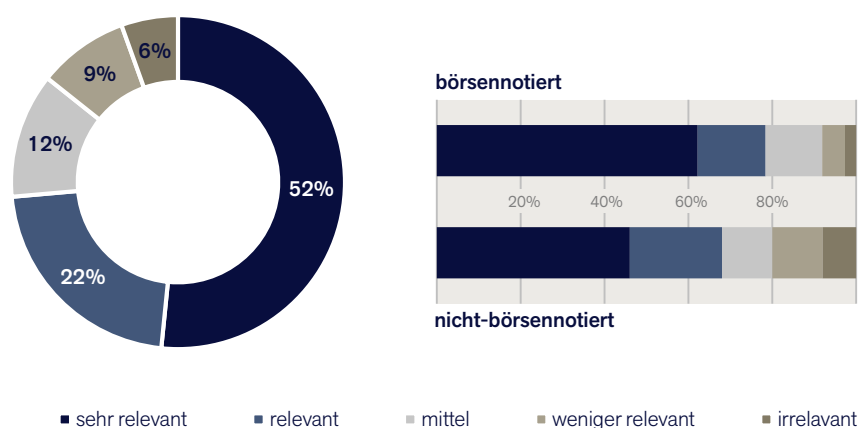
C. Nachfolgeplanung

1. Bedeutung der Vorstandsnachfolge für den Aufsichtsrat

Das Thema Nachfolgeplanung hat – auch im Licht zunehmender Investorenforderungen nach einer diverseren Aufstellung – in den letzten Jahren für Unternehmen deutlich an Bedeutung gewonnen. Dies spiegelt sich auch in unserer Erhebung wider. 74 Prozent der befragten Aufsichtsräte halten das Thema für relevant oder sehr relevant. Bei den börsennotierten Unternehmen liegt der Zustimmungswert mit 78 Prozent sogar noch etwas höher.

Hierfür spricht zusätzlich das zunehmend kritische Feedback von Investoren und anderen Stakeholdern bei einigen prominenten Nachfolgeentscheidungen. Gerade in Phasen der Transformation und steigender globaler Herausforderungen für Unternehmen werden Personalentscheidungen im Vorstand als ein wesentlicher Grundstein der künftigen Entwicklung wahrgenommen. Hier werden neue Sichtweisen und Impulse sowie vorangegangene Erfahrungen von diesen Gruppen immer stärker gefordert. Einfache "Hausbesetzungen" ohne Alternativen erscheinen daher deutlich weniger akzeptabel.

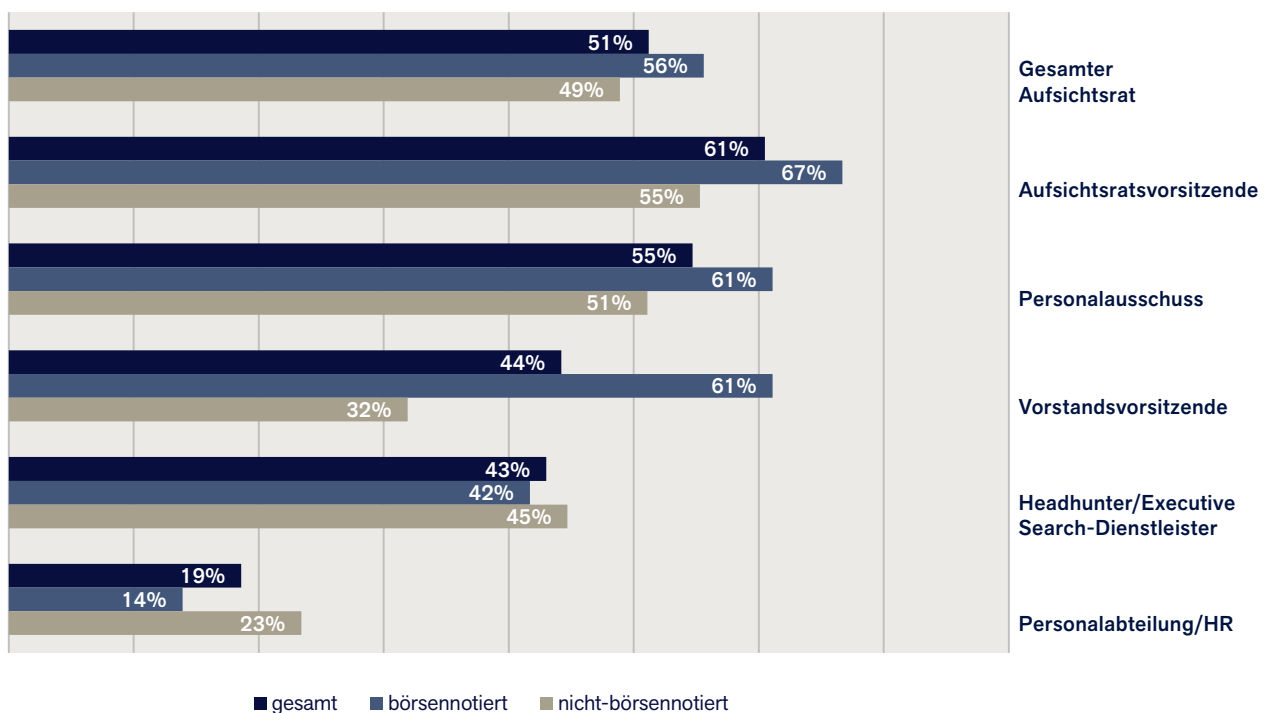
Wie relevant sind für Sie Nachfolge-Themen im Vorstand für den Aufsichtsrat?



2. Protagonisten bei der Vorstandsnachfolge

Gremienseitig involviert in die Nachfolgeplanung von Vorständen werden bei den meisten Unternehmen vor allem der Aufsichtsratsvorsitzende (61 Prozent), der Personalausschuss oder ein vergleichbarer Ausschuss (55 Prozent) oder der gesamte Aufsichtsrat (51 Prozent). Aber auch der Vorstandsvorsitzende (44 Prozent) sowie externe Executive Search-Dienstleister (43 Prozent) spielen in den Augen der befragten Aufsichtsräte eine Rolle.

Wer ist in die Nachfolgeplanung von Vorständen einbezogen?



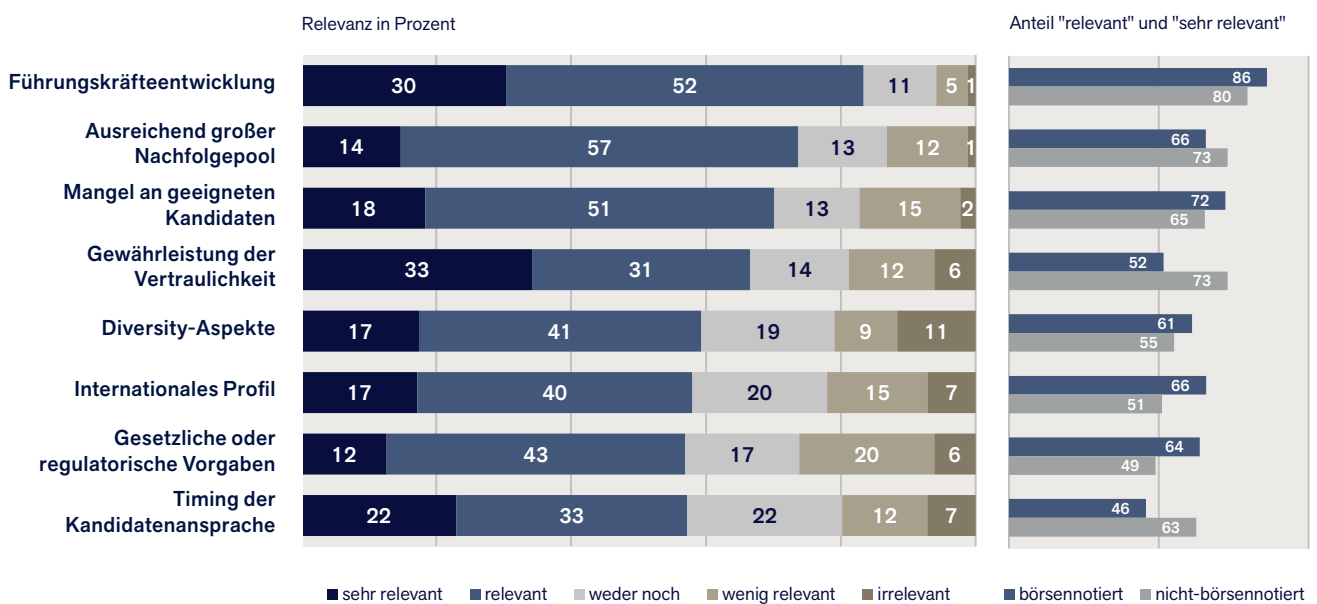
Bei börsennotierten Unternehmen wird dem Aufsichtsratsvorsitzenden (67 Prozent versus 55 Prozent) sowie dem Personalausschuss oder vergleichbaren Ausschüssen (61 Prozent versus 51 Prozent) und dem Vorstandsvorsitzenden (61 Prozent versus 32 Prozent) bei der Nachfolgeplanung ein größeres Gewicht beigemessen, als dies bei nicht-börsennotierten Unternehmen der Fall ist.

Unsere Daten spiegeln das Bild in der Praxis. Bemerkenswert ist jedoch die geringe Involvement der Personalabteilungen. Schließlich sind es die Human Resources- und Talententwicklungsexperten des Unternehmens, die in vielen Fällen den wohl besten Blick auf das vorhandene Potenzial in der eigenen Organisation haben. Bei der langfristigen Entwicklung von Nachwuchs sollten Aufsichtsräte auf dieses Know-how nicht verzichten.

3. Herausforderungen bei der Nachfolgeplanung für Vorstandsmitglieder

Der in Deutschland zunehmende Fachkräftemangel ist inzwischen auch auf Ebene der Führungskräfte angekommen. Sieben von zehn befragten Aufsichtsräten (69 Prozent) konstatieren einen Mangel an geeigneten Kandidaten oder bezeichnen die Größe des Nachfolgepools (71 Prozent) als zentrale Herausforderung der Nachfolgeplanung. Insofern verwundert es kaum, dass der Führungskräfteentwicklung eine entscheidende Bedeutung im Kontext der Nachfolgeplanung beigemessen wird, wie 82 Prozent aller Befragten bestätigen. Bei börsennotierten Unternehmen ist diese Herausforderungsdimension mit 86 Prozent sogar noch ein wenig stärker ausgeprägt (versus 80 Prozent bei nicht-börsennotierten Unternehmen).

Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Nachfolgeplanung für Vorstandsmitglieder?

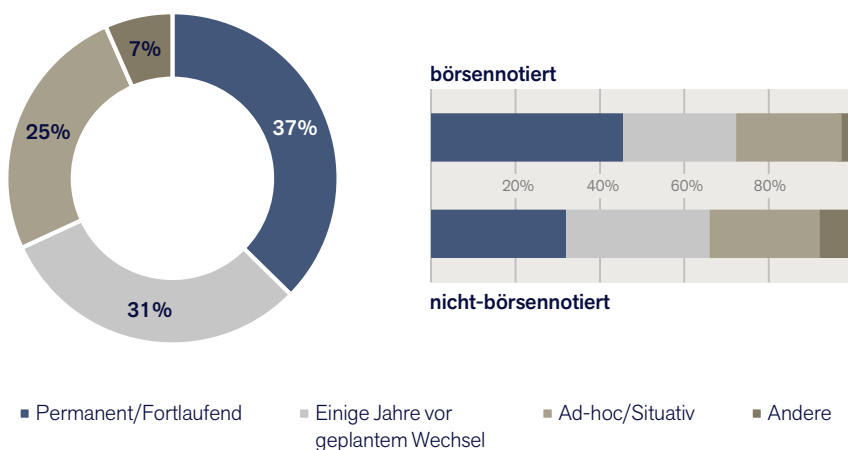


Als nachgeordnet relevant wurden Gewährleistung der Vertraulichkeit im Nachfolgeprozess (64 Prozent Zustimmung), Diversity-Aspekte (58 Prozent Zustimmung), das internationale Profil möglicher Kandidaten (57 Prozent Zustimmung), das Timing der Kandidatenansprache (55 Prozent Zustimmung) und gesetzliche oder regulatorische Rahmenbedingungen (55 Prozent Zustimmung) genannt.

4. Vorbereitung der Vorstandsnachfolge im Aufsichtsrat

Nachfolgeplanung ist für die meisten Unternehmen ein permanenter Prozess. 37 Prozent der befragten Aufsichtsräte arbeiten fortlaufend an der Evaluierung der Vorstandsnachfolge, ein weiteres Drittel (31 Prozent) nimmt die Arbeit im Vorfeld geplanter Wechsel auf. Situativ agiert lediglich ein Viertel der Befragten.

Mit welchem Vorlauf wird die Vorstandsnachfolge im Aufsichtsrat evaluiert?



Der Grad der institutionalisierten Nachfolgeplanung korreliert erwartungsgemäß mit der Unternehmensgröße. So ist die fortlaufende Evaluierung der Vorstandsnachfolge in den Aufsichtsräten börsennotierter und damit oft größerer Unternehmen mit 46 Prozent deutlich ausgeprägter als bei nicht-börsennotierten Unternehmen (32 Prozent).

D. Aufsichtsratseffizienz

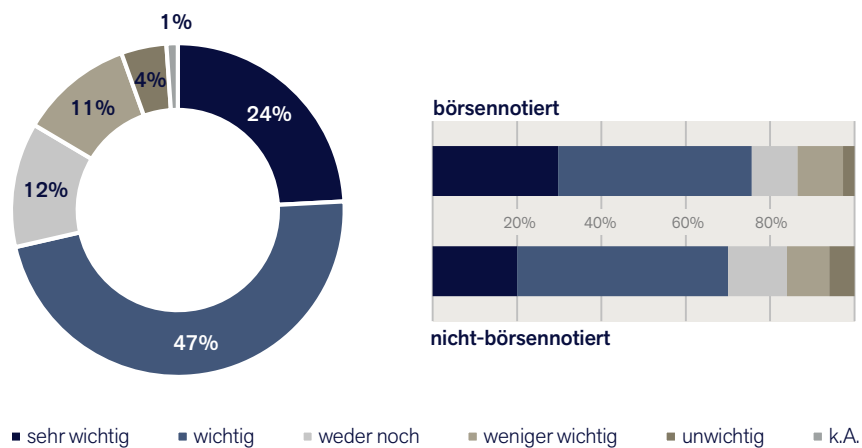
Zur weiteren Professionalisierung des Aufsichtsrats gehört aber auch die regelmäßige Überprüfung der Arbeits- und Entscheidungsprozesse.

1. Mehrwert von Effizienzprüfungen im Aufsichtsrat

71 Prozent der befragten Aufsichtsräte attestieren Effizienzprüfungen einen sehr hohen oder hohen Stellenwert. 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.

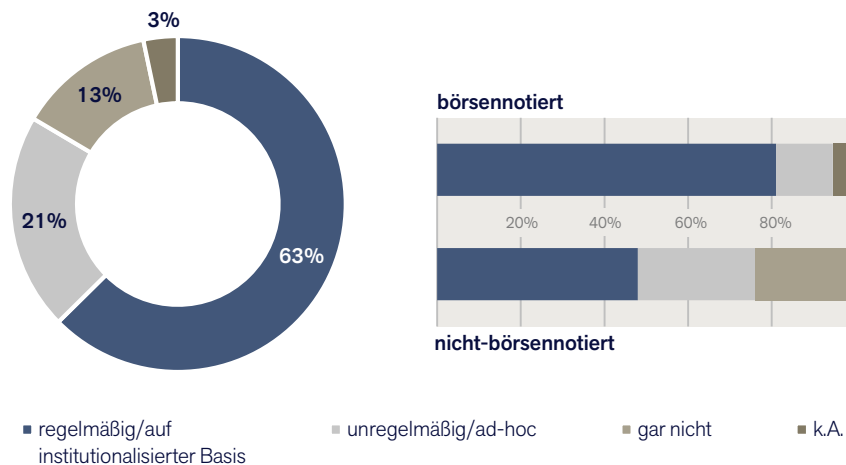
Wie schätzen Sie den Mehrwert von Effizienzprüfungen im Aufsichtsrat ein?



2. Überprüfungsfrequenz der Arbeits- und Entscheidungsprozesse im Aufsichtsrat

Fast zwei Drittel (63 Prozent) aller befragten Aufsichtsräte konstatieren für ihr Gremium eine regelmäßige Überprüfung auf institutionalisierter Basis. 21 Prozent der Aufsichtsräte gaben an, dass dies nur unregelmäßig bzw. ad-hoc der Fall ist, bei 13 Prozent findet gar keine Evaluierung der Gremienprozesse statt.

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



Dabei zeigen sich zwischen börsennotierten und nicht-börsennotierten Gesellschaften deutliche Unterschiede. So liegt der Institutionalisierungsgrad der Arbeits- und Entscheidungsprozessevaluation bei börsennotierten Gesellschaften nach Angaben der befragten Aufsichtsräte aus dieser Gruppe bei 81 Prozent, bei nicht-börsennotierten Gesellschaften jedoch nur bei 48 Prozent. Mit 24 Prozent gaben im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt zudem beinahe doppelt so viele Aufsichtsräte nicht-börsennotierter Unternehmen an, dass in ihrem Gremium keine Prozessevaluierung stattfindet. Auch der Anteil unregelmäßiger Evaluierungen fällt bei nicht-börsennotierten Unternehmen mit 28 Prozent etwas höher aus als bei den befragten Gremienvertretern börsennotierter Unternehmen (14 Prozent).

Aufgrund der Bedeutung für die (künftige) Ausgestaltung der Aufsichtsrats Tätigkeit und als unmittelbarer Gradmesser der Aufsichtsratsmitglieder sieht der Deutsche Corporate Governance Kodex eine regelmäßige Effizienzprüfung vor. Daher erscheint der deutlich höhere Grad der Institutionalisierung bei börsennotierten Unternehmen wenig überraschend.

E. Zusammenfassung

Unsere Studie zeigt eine deutliche Ausrichtung der Aufsichtsratsarbeit hin zur Strategie. Die Gleichzeitigkeit von permanenter Krisenbewältigung, Aufbau von Resilienz und Arbeit an der Zukunft des Unternehmens wird Aufsichtsräte auch künftig fordern. Schließlich sind künftige Krisenthemen wie die Einstellung auf ein zunehmend rezessives wirtschaftliches Umfeld und der Umgang mit einer Verknappung der Versorgung mit konventioneller Energie bereits im Tagesgeschäft angekommen.

Dabei wird auch der Aspekt der Professionalisierung der Aufsichtsrats Tätigkeit als immer wichtiger angesehen. Neben den zunehmenden gesetzlichen Anforderungen soll insbesondere ein höherer Grad institutionalisierter Tätigkeiten und fachlicher Expertise dazu beitragen, die Kontrolle und Beratung der Geschäftsleitung im Unternehmensinteresse noch effektiver wahrnehmen zu können.

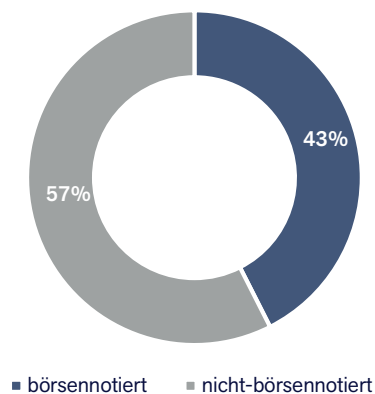
In Anbetracht herausfordernder und zum Teil disruptiver Zeiten für Unternehmen kommt nach Einschätzung der befragten Aufsichtsräte auch dem Merkmal Persönlichkeit im Aufsichtsgremium eine ebenso wesentliche Rolle zu. Entsprechend ausgestatteten Führungskräften traut man offenbar gerade in einem herausfordernden Umfeld den richtigen Zugang zu.

F. Methodik

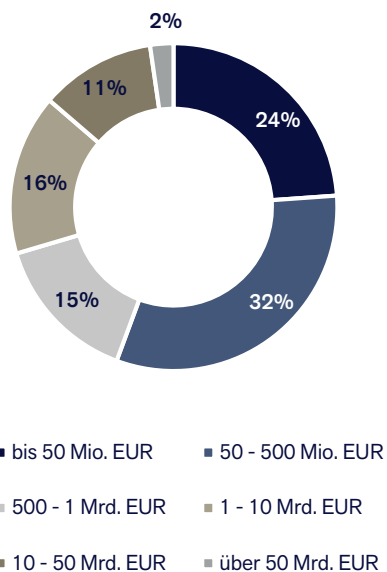
Der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 17. Mai bis 30. Juni 2022.

Es wurden über 500 Aufsichtsratsmitglieder per E-Mail mit der Bitte angeschrieben, einen Online-Fragebogen auszufüllen. An der Befragung nahmen 99 Aufsichtsräte teil.

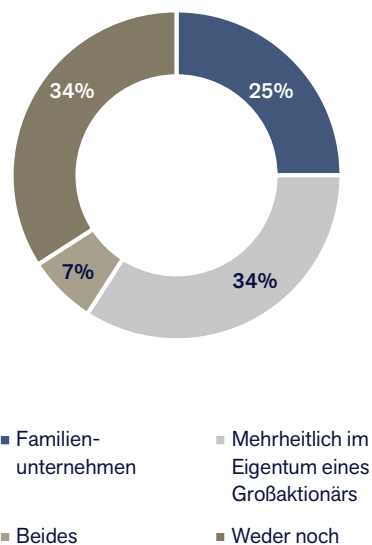
Ist das Unternehmen, in dessen Aufsichtsrat Sie tätig sind, börsennotiert?



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.

daniela.favoccia@hengeler.com



Dr. Daniel Illhardt ist Partner bei Hengeler Mueller in München. Er berät Unternehmen und Investoren zu gesellschafts- und kapitalmarktrechtlichen Fragen und begleitet Transformationsprozesse von Unternehmen. Er ist zudem Lehrbeauftragter im Bereich Handels-, Gesellschafts- und Unternehmensrecht an der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

daniel.illhardt@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

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

Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V.

Mevissenstraße 15

50668 Köln

T + 49 221 55 400180

