

The Board of the Future

Für die Herausforderungen von morgen gewappnet?

2023

Governance Perspectives

Quantitative und qualitative Trendanalyse zu den Herausforderungen von Aufsichtsräten deutscher börsennotierter Unternehmen

Die Arbeit des Aufsichtsrats in Zeiten der Transformation

Besondere Herausforderungen für die Arbeit des Aufsichtsrats: auf einem guten Weg

Die aktuellen Disruptions- und Transformationsprozesse und die sozioökonomische Volatilität bedeuten auch für Aufsichtsräte wesentliche Veränderungen. Implementierte Abläufe und Prozesse, die definierten Aufgaben des Aufsichtsrats als auch die aktuelle deutsche Corporate Governance Struktur werden aufgrund der Veränderungen in der wirtschaftlichen, technologischen und politischen Landschaft in einem noch nie dagewesenen Ausmaß hinterfragt. Die Transformation hat zu einem breiten öffentlichen Diskurs darüber geführt, wie Aufsichtsräte in Zukunft agieren sollten, um ihre Tätigkeit vor dem Hintergrund der Herausforderungen von heute und morgen möglichst effektiv erfüllen können. Die Aufsichtsratsarbeit hat sich daher – auch angesichts der verstärkten öffentlichen Aufmerksamkeit – bereits rasant weiterentwickelt. Der heterogene Diskurs zum „Board of the Future“ zeigt jedoch den Wunsch und die Notwendigkeit weiterer Veränderungen.

ECBE Governance Perspectives: Zielsetzung und Vorgehensweise

In unseren aktuellen Governance Perspectives 2023 haben wir uns die zentrale Frage gestellt: Wie muss sich die Aufsichtsratsarbeit weiterentwickeln, um zukünftige Anforderungen und Erwartungen zu erfüllen, die wir heute an den Aufsichtsrat stellen?

Dafür hat ECBE in Kooperation mit der Universität Göttingen qualitative und quantitative Daten aus diversen Informationsquellen analysiert und zusammengetragen:

- I. In persönlichen Gesprächen mit ausgewählten Aufsichtsrats- und Ausschussvorsitzenden deutscher börsennotierter Unternehmen wurden formulierte Thesen zur Rolle und Arbeitsweise des Aufsichtsrats diskutiert und hinterfragt.
- II. Anhand der Erfassung öffentlich verfügbarer Daten von Aufsichtsräten durch ECBE und der Reviews wissenschaftlicher Studien wurden die mit den Aufsichtsrats- und Ausschussvorsitzenden diskutierten Thesen mit empirischen Erkenntnissen gespiegelt.
- III. Die Ergebnisse wurden mit den Erfahrungswerten von ECBE aus durchgeführten Evaluierungen bzw. Selbstbeurteilungen von Aufsichtsräten zusätzlich eingeordnet.

Unsere Ergebnisse zeigen: die Aufsichtsräte sind auf einem guten Weg – und sollten dabei die folgenden übergeordneten Themen weiter umsetzen.

Die wesentlichen Erkenntnisse der Studie

1

ROLLENVERSTÄNDNIS

Der Aufsichtsrat wird intensiver seiner Rolle als Ratgeber und Sparringspartner des Vorstands nachgehen. Viele Aufsichtsratsmitglieder wünschen sich eine stärkere Einbindung in strategische Themen und in den Strategieentwicklungsprozess. Demnach solle der Vorstand vermehrt auf die Expertisen und Best Practice Einordnungen durch die Aufsichtsratsmitglieder zurückgreifen.

2

KOMPETENZPROFIL & TEAMING

Der Aufsichtsrat wird mehr Zeit, Gedanken und Engagement in die Erstellung der Kandidatenprofile investieren und von einer reaktiven zu einer strategischen langfristigen Nachfolgeplanung übergehen. Neben der fachlichen Expertise werden die persönlichen Charaktereigenschaften der Neubesetzungen entscheidend sein.

3

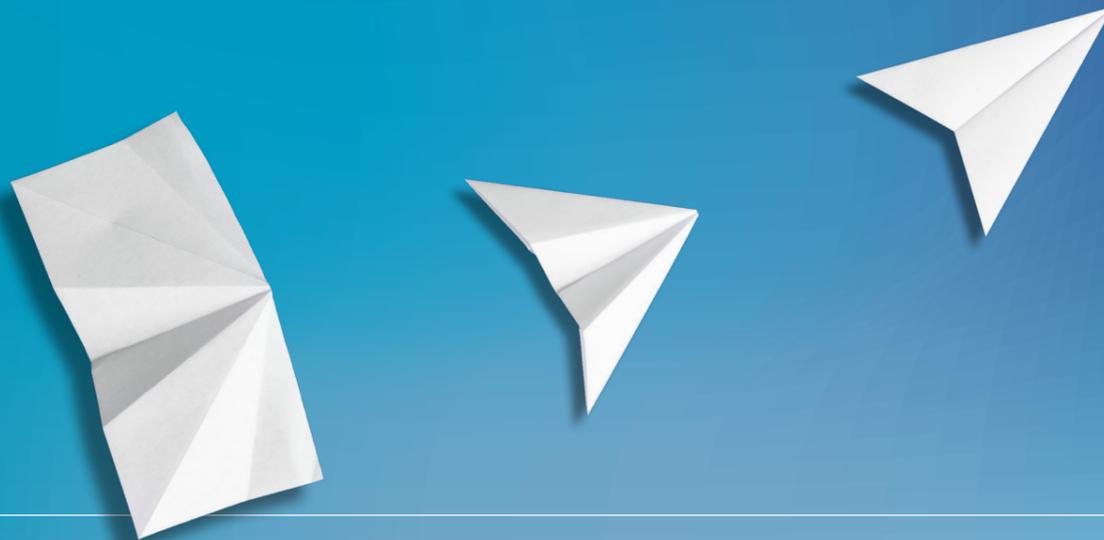
AGILE ARBEITSWEISE

Der Aufsichtsrat wird durch eine agilere Arbeitsweise und eine diversifizierte Informationsversorgung schneller auf Änderungen und Vorkommnisse im Unternehmen reagieren können. Die Interaktion der Mitglieder zwischen den Sitzungen, die Einbeziehung externer Expert:innen und die Einrichtung von Ad-hoc-Ausschüssen werden zukünftig eine entscheidende Rolle spielen.

4

ENGAGEMENT & COMMITMENT

Das zeitliche Engagement der Aufsichtsratsmitglieder wird aufgrund der gestiegenen Aufgabenvielfalt und der (regulatorischen) Anforderungen weiter zunehmen. Dafür müsse die Aufsichtsratsvergütung an die Erwartungen, die an Aufsichtsräte gestellt werden, angepasst werden. Die Amtszeiten der Aufsichtsratsmitglieder werden in Zukunft zunehmend individueller, um eine ständige Erneuerung und einen regelmäßigen Perspektivwechsel zu ermöglichen (Staggered Boards).



Das Rollenverständnis des Aufsichtsrats: Zwischen Sparringspartner und Kontrolleur



Ratgeber und Sparringspartner

Aus Sicht der befragten Aufsichtsrats- und Ausschussvorsitzenden sollte der Aufsichtsrat der Zukunft als Ratgeber und Sparringspartner bei Themen zur Strategie und Geschäftsentwicklung intensiver beteiligt sein. Speziell in Unternehmen mit transformativen und disruptiven Geschäftsmodellen sollte die Ratgeberfunktion stärker implementiert werden – eingebettet in eine „Stand Up“-Kultur, in der der Aufsichtsrat als kritischer Begleiter agiert. Die Befragten betonen in diesem Zusammenhang, dass der Aufsichtsrat dabei auch bereit sein muss, Innovationen der Zukunft zu fördern, die mit Risiken oder potenziellen Fehlern verbunden sein können.

Der Vorstand sollte den Rat des Aufsichtsrats schätzen, offen für Anregungen sein und auf die Expertisen und Best Practice Einordnungen durch die Aufsichtsratsmitglieder zurückgreifen. Insbesondere, da die Aufsichtsratsmitglieder Erfahrungswerte aus weiteren inländischen und internationalen Gremien mitbringen: Die ECBE-Analyse der Index-Vernetzung verdeutlicht, dass 11 Prozent aller Aufsichtsratsmitglieder aus DAX, MDAX und SDAX mindestens ein weiteres Aufsichtsratsmandat in der DAX-Familie haben. Zudem verfügen die Aufsichtsratsmitglieder im Durchschnitt über ein ausländisches Mandat.

Diese Aussagen spiegeln die Einschätzungen wider, die ECBE in durchgeführten Evaluierungen mit Aufsichtsräten gewonnen hat: Die Aufsichtsräte wünschen sich eine stärkere Einbindung in strategische Themen. In diversen Gremien wird angegeben, dass der Aufsichtsrat seine Rolle als Sparringspartner des Vorstands nicht ausreichend wahrnimmt. Zudem werde das gemeinsame Verständnis zu Rolle und Beitrag des Aufsichtsrats in der Strategieentwicklung und -umsetzung nicht ausreichend regelmäßig diskutiert.

„
Strategie ist ein iterativer Prozess zwischen Vorstand und Aufsichtsrat, weshalb die Beteiligung des Aufsichtsrats während des gesamten Strategieprozesses erfolgen sollte.
“

Dr. Werner Brandt
Aufsichtsratsvorsitzender

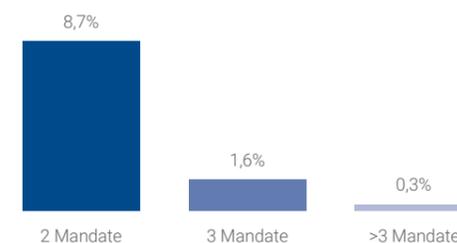
“
Der Vorstand sollte den Rat des Aufsichtsrats schätzen und offen für Anregungen sein.
“

Jürgen Fitschen
Aufsichtsratsvorsitzender

Individuelle Umsetzung im zweigliedrigen System

Die zunehmende Heterogenität der Geschäftsmodelle bedarf aus Sicht der Befragten einer individuellen und nicht standardisierten Umsetzung, die von den Aufsichtsräten erfasst und umgesetzt werden muss. Demnach würde eine weitere Formalisierung die inhaltliche Arbeit des Aufsichtsrats hemmen. Die Ausgestaltung der Strukturen und Prozessen muss somit unternehmensindividuell sein – jedoch sollte dabei keine Verwässerung der Strukturen bzw. der Verantwortungen im deutschen zweigliedrigen System erfolgen.

Abb. 1: Index-Vernetzung



Evaluierungen zur Reflektion des Rollenverständnisses

Die regelmäßigen (Selbst-)Evaluierungen des Aufsichtsrats geben dem Gremium die Möglichkeit, die Rolle des Aufsichtsrats zu diskutieren und ein gemeinsames Verständnis zur Weiterentwicklung der Rolle zu erlangen. Im Jahr 2021 haben 75 Prozent der DAX-Unternehmen eine Evaluierung durchgeführt – 27 Prozent davon mit externer Begleitung. Im MDAX haben lediglich 46 Prozent eine Evaluierung durchgeführt – 17 Prozent davon mit externer Begleitung. Unter den Unternehmen des SDAX, haben 60 Prozent eine Evaluierung durchgeführt – davon knapp 29 Prozent mit externer Begleitung.

Abb. 2: Evaluierungen des Aufsichtsrats der Index-Unternehmen in 2021

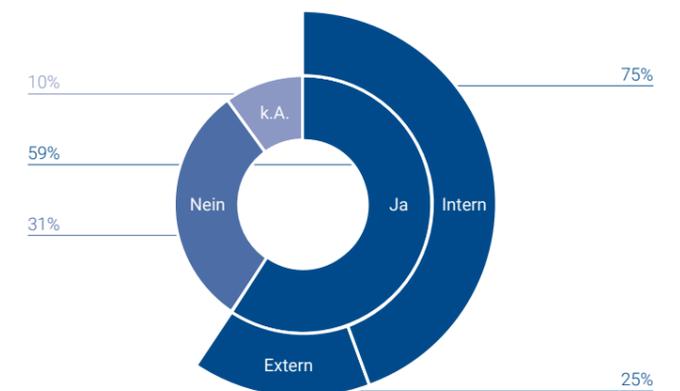
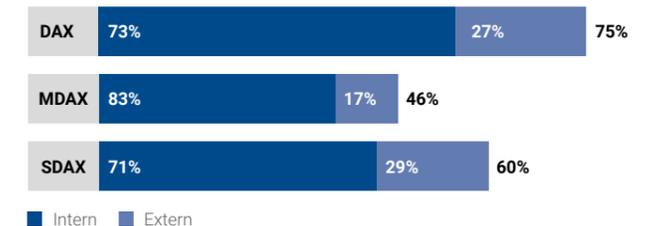


Abb. 3: Durchgeführte Evaluierungen 2021 im DAX, MDAX und SDAX



Empirische Evidenz

- Effektive Aufsichtsräte stehen dem Top Management als Ratgeber zur Seite, um wichtige strategische Maßnahmen des Unternehmens zu entwickeln und umzusetzen.**
Klarner et al. (2021): A capability-based view of boards: A new conceptual framework for board governance; Academy of Management Perspectives, Vol. 35 (1): 123–141.
- Aufsichtsräte, die sich aktiv an der strategischen Entscheidungsfindung beteiligen, verbessern die Unternehmensleistung. Dabei beeinflussen die Art der Board-Prozesse (z.B. Aufsichtsratssitzungen, Outside-Board-Meetings, Art der Informationsnutzung, etc.) die Beteiligung der Aufsichtsräte an der strategischen Entscheidungsfindung.**
Zhu et al. (2016): Board Processes, board strategic involvement, and organizational performance in for profit and non-profit organizations; Journal of Business Ethics, Vol.136: 311–328.
- Die Unternehmensstrategien bestimmen die Nachfrage nach Aufsichtsratsmitgliedern mit besonderen Fachkenntnissen: Unternehmen, die in ausländische Märkte expandieren möchten, profitieren von Aufsichtsratsmitgliedern mit regionalem Fachwissen.**
Chen et al. (2020): Board structure, director expertise, and advisory role of outside directors; Journal of Financial Economics, Vol. 138 (2): 483-53.
- Aufsichtsräte betrachten die strategische Zusammenarbeit mit dem Top Management als entscheidend für ihre Tätigkeit – und dabei auch die Anerkennung der spezifischen Perspektiven, die die Aufsichtsratsmitglieder einbringen.**
Boivie et al. (2021): Corporate directors' implicit theories of the roles and duties of boards; Strategic Management Journal, Vol. 42(9): 1662-1695.

Kompetenzprofil leben ohne die persönlichen Eigenschaften zu vernachlässigen



Entwicklung der Kompetenzprofile als permanenter Prozess

Die Kompetenzprofile der Aufsichtsräte werden zunehmend detaillierter und stärker gelebt. Der Aufsichtsrat wird aus Sicht der Befragten mehr Zeit, Gedanken und Engagement in die Erstellung der Kandidatenprofile investieren. Dies sollte im Rahmen eines umfassenderen langfristigen Nachfolgeplanungsprozesses geschehen, um von einer reaktiven zu einer strategischen Nachfolge überzugehen. Die durch den Deutschen Corporate Governance Kodex installierte Qualifikationsmatrix als Instrument zur Darstellung des Kompetenzprofils wird zu einer erhöhten und regelmäßigeren Transparenz und Beurteilung der fachlichen und persönlichen Eignung der Aufsichtsratsmitglieder beitragen.

Die Entwicklung der Kompetenzprofile sollte dabei ein permanenter Prozess sein, in dem der Aufsichtsrat als sogenanntes „Staggered Board“ aufgestellt wird, wodurch ein effektiver Mix aus Erfahrung und neuen bzw. externen Sichtweisen ermöglicht werden kann. Die Befragten betonen dabei, dass sich die Heterogenität der Geschäftsbereiche in den Kompetenzen der Aufsichtsräte widerspiegeln muss. Zudem sollte eine Selbsteinschätzung durch die Aufsichtsratsmitglieder sowie das Feedback von Investoren erbeten und berücksichtigt werden.

Persönlichkeiten im Kollektiv sind entscheidend

Neben der fachlichen Expertise werden die persönlichen Charaktereigenschaften der Aufsichtsratsmitglieder, wie z.B. Integrität, kritisches Denken und Kommunikationsfähigkeit, nach wie vor als entscheidender Faktor angesehen. Der Aufsichtsrat sollte als Kollektiv mit heterogenen Sichtweisen aufgestellt werden und dementsprechend agieren. Silodenken und -entwicklungen sollten vermieden werden. Die richtige Diskussions- und Arbeitskultur ist dafür entscheidend. Als Herausforderung wird die Abbildung der Soft Skills angesehen. Den Aufsichtsratsvorsitzenden sollte dafür eine koordinierende Rolle übertragen werden, um mit einer angemessenen Berücksichtigung der Soft Skills die richtige Kultur im Gremium zu schaffen.

„**Die Heterogenität von Geschäftsmodellen muss von den Aufsichtsräten erfasst werden – und sollte sich in den Kompetenzen der Aufsichtsräte widerspiegeln.**“

Dr. John Feldmann
Aufsichtsratsvorsitzender



Die Persönlichkeiten sind entscheidend. Der Aufsichtsrat muss als Kollektiv mit heterogenen Sichtweisen aufgestellt sein und dementsprechend agieren.



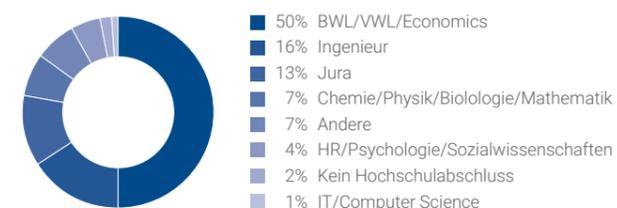
Ursula Radeke-Pietsch
Ausschussvorsitzende

Positive Entwicklung einer diverseren Zusammensetzung erkennbar

Unsere deskriptive Analyse der Unternehmen der DAX-Familie zeigt eine positive Entwicklung der Diversität und Expertisen: Der Anteil an Internationalität der Aufsichtsräte beträgt im DAX 38 Prozent, gefolgt von MDAX mit 25 Prozent und SDAX mit 23 Prozent. Im Mehrjahresvergleich ist eine deutliche positive Entwicklung der Internationalität zu erkennen. Auch der Anteil an Aufsichtsrätinnen hat zugenommen und beträgt im DAX 36 Prozent der Anteilseignervertreter:innen, gefolgt vom MDAX mit 34 Prozent und SDAX mit 31 Prozent. In der Fünf-Jahres-Betrachtung hat sich der Anteil an Aufsichtsrätinnen im SDAX nahezu verdoppelt. Insgesamt ist eine Steigerung von 11 Prozentpunkten über diesen Zeitraum erkennbar.

Die Analyse der Expertisen in den Aufsichtsräten verdeutlicht eine Zunahme nicht nur der als Financial Experts eingestuften Aufsichtsratsmitglieder (34 Prozent), sondern zudem der Digital Experts (17 Prozent) und Sustainability Experts (7 Prozent).

Abb. 4: Bildungshintergrund



Empirische Evidenz

- Die Expertise der Aufsichtsratsmitglieder sollte auf die Unternehmensrisiken abgestimmt werden: neben der Erueierung von vorhandenem bzw. fehlendem Fachwissen muss der Aufsichtsrat evaluieren, ob dieses Fachwissen angesichts der derzeitigen Risiken erforderlich ist.**
Schnatterly et al. (2021): The effects of board expertise-risk misalignment and subsequent strategic board reconfiguration on firm performance, Strategic Management Journal, Vol. 42: 2162-2191.
- Aufsichtsräte sollten im Skillset ihrer Mitglieder variieren, da die Kombination von Charakteristiken wesentlich für die Entscheidungsfindung des Aufsichtsrats ist.**
Adams et al. (2018): Director skill sets; Journal of Financial Economics, Vol. 130 (3): 641-662.
- Je mehr weibliche Mitglieder im Nominierungsausschuss vertreten sind, desto wahrscheinlicher berufen Unternehmen weibliche Mitglieder in den Aufsichtsrat.**
Guldiken et al. (2019): Beyond tokenism: How strategic leaders influence more meaningful gender diversity on boards of directors; Strategic Management Journal, Vol. 40: 2024-2046
- Aufsichtsratsmitglieder aus Ländern mit einem hohen genetischen Diversitätsgrad erhöhen die Unternehmensleistung.**
Delis et al. (2017): Effect of board directors from countries with different genetic diversity levels; Management Science, Vol. 63 (1): 231-249.

Talentmanagement

Aufsichtsräte sollten sich in Zukunft intensiver mit den Themen Talentmanagement und Personalstrategie auseinandersetzen – die nicht nur die Nachfolgeplanung des Vorstands vorsieht. Es sei aus Sicht der Befragten eine wichtige Aufgabe des Aufsichtsrats zu evaluieren, wie der Vorstand die Personalplanung implementiert und ob das Unternehmen attraktiv für junge Talente ist. Dafür sollte der Aufsichtsrat auch mit Mitgliedern besetzt sein, die über die notwendige HR Expertise verfügen. Zudem sollten externe HR Expert:innen in den Sitzungen und Site Visits des Gremiums zum persönlichen Austausch mit der Belegschaft stärker genutzt werden.

Abb. 5: Anteil ausgewählter Experts

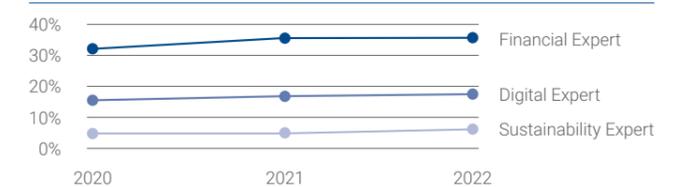


Abb. 6: Anteil Aufsichtsrätinnen

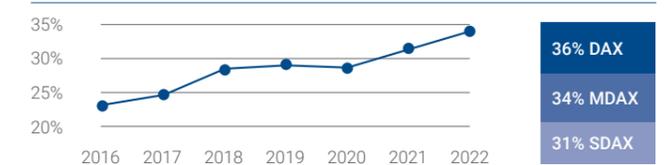


Abb. 7: Anteil Internationalität

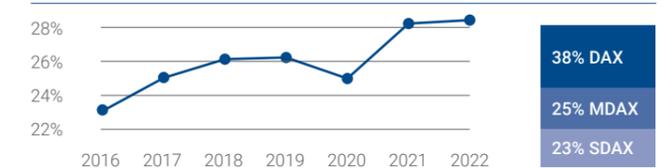
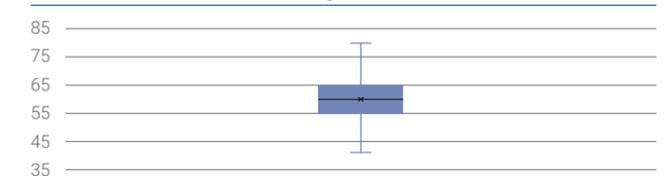


Abb. 8: Alter der Aufsichtsratsmitglieder



Informationsversorgung intensivieren und diversifizieren – Ad-hoc-Ausschüsse implementieren



Agilere Arbeitsweise: Informationsversorgung

Um schnell und agil auf Änderungen und Vorkommnisse im Unternehmen reagieren zu können, muss der Aufsichtsrat aktuelle Informationen erhalten. Die befragten Aufsichtsrats- und Ausschussvorsitzenden beurteilen die Informationsversorgung zwischen den Sitzungen als entscheidend. In den von ECBE begleiteten Evaluierungen regen die Aufsichtsratsmitglieder häufig regelmäßige monatliche Updates bzw. Executive Summaries, den Ausbau von Non-Executive Sessions und Site Visits sowie einen intensiveren informellen Austausch zwischen den Sitzungen an, um in ausreichender Tiefe über die Situation des Unternehmens informiert zu sein. Hierbei spielen die Aufsichtsratsvorsitzenden eine entscheidende Rolle, um die Aufsichtsratsmitglieder über wesentliche Ereignisse zwischen den Sitzungen zu informieren. Die Befragten regen zudem an, dass der Vorstand proaktiv auf den Aufsichtsrat (über die Aufsichtsratsvorsitzenden) zugehen sollte. Sie konstatieren jedoch auch: eine schnellere Arbeitsweise läuft der Nachweispflicht von Sitzungen entgegen. Zudem sollte die Informationsversorgung zwischen den Sitzungen gezielt erfolgen, um sich auf die wesentlichen Informationen zu fokussieren.

Informationsversorgung diversifizieren

Der Aufsichtsrat sollte bei seiner Informationsversorgung in den Aufsichtsrats- und Ausschusssitzungen noch intensiver auf interne sowie externe Expert:innen bzw. Leitungen von Schlüsselpositionen des Unternehmens zurückgreifen, um die Reports und Präsentationen des Vorstands besser einordnen zu können. Die von ECBE durchgeführten Evaluierungen offenbaren, dass diese Möglichkeiten der zusätzlichen Informationsversorgung noch zu wenig genutzt werden, die Aufsichtsratsmitglieder sich diese jedoch verstärkt wünschen. Die Einbringung der Fachexpertisen inner- und außerhalb der Gesellschaft sollten auch vom Vorstand aktiv gefördert werden.

”

Ad-hoc-Ausschüsse sollten entsprechend der Kompetenzprofile besetzt werden.

“

Dr. Werner Brandt
Aufsichtsratsvorsitzender

Agilere Arbeitsweise: Ausschüsse

Um eine agilere Arbeitsweise zu implementieren und die Aufsichtsratsmitglieder dabei aktiv einzubinden, sollten in Zukunft verstärkt kurzzeitige Task-Groups bzw. Ad-hoc-Ausschüsse genutzt werden, die sich aktuell relevanten Themen widmen bzw. sich dazu mit dem Vorstand austauschen. Dabei sei es aus Sicht der Befragten wichtig, dass die Verantwortung nicht in die Ausschüsse verlagert werde, sondern die Entscheidungen nach den Vorbereitungen in den Ausschüssen im Plenum getroffen werden.

Die Einbindung des spezifischen Wissens und der Kompetenzen der Aufsichtsratsmitglieder auch zwischen den Sitzungen ist aus Sicht der Befragten wichtig. Hierbei sollte besonders auf den individuellen Beitrag bzw. die Expertise und die zeitliche Verfügbarkeit des einzelnen Aufsichtsratsmitglieds zurückgegriffen sowie ein direkter Zugang zu relevanten Unternehmensvertretern ermöglicht werden.

Die ECBE-Analyse verdeutlicht, dass 55 Prozent der Prüfungsausschussmitglieder über Expertise in Rechnungslegung (37 Prozent) oder Wirtschaftsprüfung (18 Prozent) verfügen.

”
Aufsichtsratsmitglieder sollten aktiv eingebunden werden. (Ad-hoc-)Ausschüsse können dabei helfen.

“

Dr. John Feldmann
Aufsichtsratsvorsitzender

36 Prozent der Mitglieder der Digitalisierungsausschüsse wurden als Digital Experts eingestuft, wohingegen 13 Prozent der Mitglieder von Nachhaltigkeitsausschüssen Sustainability Experts sind. DAX-Unternehmen verfügen im Durchschnitt über 4,8 Ausschüsse, gefolgt vom MDAX mit durchschnittlich 3,5 Ausschüssen und SDAX mit durchschnittlich 2,9 Ausschüssen. Die Übersicht der Ausschüsse im Zeitverlauf zeigt eine deutliche Zunahme von Nachhaltigkeitsausschüssen in den letzten zwei Jahren.

Abb. 9: Experts im Prüfungsausschuss



Abb. 10: Experts im Digitalausschuss

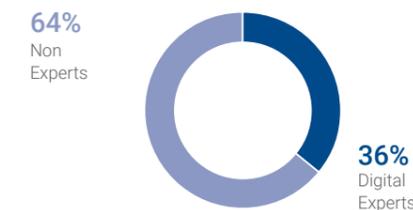


Abb. 11: Experts im Nachhaltigkeitsausschuss

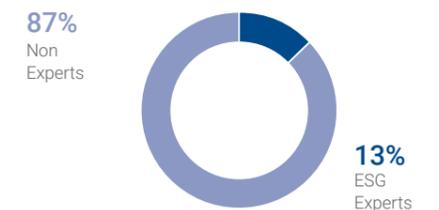
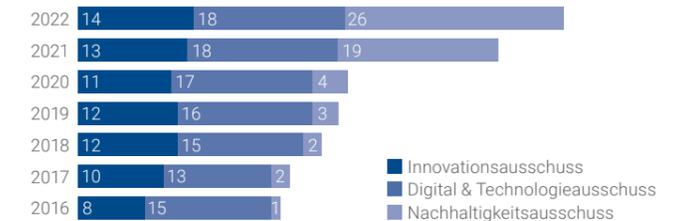


Abb. 12: Durchschnitt Anzahl Ausschüsse



Abb. 13: Anzahl Transformationsausschüsse



Empirische Evidenz

- Die Kommunikation zwischen den Aufsichtsratsmitgliedern ist für ein erfolgreiches Wirken des Aufsichtsrats von entscheidender Bedeutung. Non-Executive Sessions, Board Retreats und separate Ausschüsse für bestimmte Themen führen zu einer effektiveren Kommunikation.**
Malenko, N. (2013): Communication and decision-making in corporate boards; The Review of Financial Studies; Vol. 27(5): 1486–1532.
- Eine höhere Kohäsion im Aufsichtsrat, um gemeinsam an der Erreichung der Ziele zu arbeiten, erhöht die Bemühungen der Aufsichtsratsmitglieder, Informationen vom Unternehmen und vom Top Management zu erhalten.**
Du & Xu (2018): The path to independence: Board cohesion, cognitive conflict, and information sharing; Journal of Management Accounting Research; Vol. 30(1): 31–54.
- Eine ausgewogene Beteiligung der Aufsichtsratsmitglieder ist mit einer höheren Effektivität des Aufsichtsrats verbunden.**
Pugliese et al. (2015): An observational analysis of the impact of board dynamics and directors' participation on perceived board effectiveness; British Journal of Management, Vol. 26: 1–25.
- Ausschussstrukturen verringern Kommunikations- und Koordinationsprobleme und dämpfen „Social Loafing“ ein.**
Reeb & Upadhyay (2010): Subordinate board structures, Journal of Corporate Finance 16(4):469-486

Zeitliches Engagement ausbauen und honorieren – Staggered Board einführen



Zeitliches Engagement

Das zeitliche Engagement hat aus Sicht der befragten Aufsichtsrats- und Ausschussvorsitzenden deutlich zugenommen, da der Bedarf bzw. die Aufgabenvielfalt und die (regulatorischen) Anforderungen enorm gestiegen sind. Besonders die Sitzungsvorbereitung der Aufsichtsräte mache einen essentiellen Teil aus, da Unterlagen in den Sitzungen als gelesen vorausgesetzt werden (sollten), um sich auf tiefere Diskussionen zu fokussieren. Die individuellen Erwartungen an die Aufsichtsratsmitglieder sollten aus Sicht der Befragten dabei explizit formuliert werden.

Die ECBE-Analyse verdeutlicht, dass im Jahr 2021 in den Index-Unternehmen durchschnittlich acht Plenumsitzungen stattgefunden haben. Eine Diskrepanz ist – bedingt durch die Anzahl der Ausschüsse – bei den Ausschusssitzungen zu erkennen: Im DAX wurden im vergangenen Jahr im Median 15 Ausschusssitzungen abgehalten; im MDAX bzw. SDAX 11 bzw. 8 Ausschusssitzungen pro Aufsichtsrat. Das zeitliche Commitment zeigt sich auch in den Übersichten der Ausschussmitgliedschaften bzw. der Ausschussvorsitze. 46 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder der DAX-Familie sind mindestens in zwei Ausschüssen vertreten. 23 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder sind Vorsitzende eines Ausschusses; 11 Prozent sind Vorsitzende von mindestens zwei Ausschüssen.

Angemessene Vergütung?

Aus Sicht der Befragten sei die Aufsichtsratsvergütungen teilweise nicht angemessen. Die Wahrnehmung lässt sich in den von ECBE durchgeführten Evaluierungen bestätigen. So empfinden viele Aufsichtsratsmitglieder, dass das derzeit individuell geforderte Engagement und die Aufsichtsratsvergütung in keinem angemessenen Verhältnis stehen. Sie erhoffen sich eine regelmäßige Überprüfung und Berücksichtigung der Marktentwicklung. Abbildung 19 verdeutlicht die von der hkp/// group erhobene durchschnittliche Vergütung der Index-Unternehmen im Jahr 2021.

„
Der Zeiteinsatz als Aufsichtsratsmitglied hat aufgrund der Themenvielfalt deutlich zugenommen.“

Ursula Radeke-Pietsch
Ausschussvorsitzende

Staggered Board

Die Amtszeiten der Aufsichtsratsmitglieder werden in Zukunft zunehmend individueller, um eine ständige Erneuerung und regelmäßigen Perspektivwechsel zu ermöglichen. Diese sog. Staggered Boards werden aus Sicht der Befragten auch von den Investoren gefordert. Ein zweckmäßiger Mix aus Erfahrung und Kompetenz sei dabei entscheidend. Zum einen benötigt das Gremium Mitglieder, die das Unternehmen, die Industrie und interne Abläufe umfassend und lange kennen. So äußern die Befragten, dass mindestens 1-2 Jahre notwendig sind, um sich angemessen zu etablieren. Zusätzlich sollten externe Experten den Aufsichtsrat vervollständigen, die man als etabliertes Board integrieren kann.

„
Staggered Boards werden immer häufiger implementiert – und auch von Investoren gefordert.“

“
Jürgen Fitschen
Aufsichtsratsvorsitzender

Aus Sicht der Befragten sind formale Regeln in vielen Fällen nicht dienlich. Vielmehr sollten individuelle Grenzen festgelegt werden – wobei generell eine bestimmte Amtszeit nicht überschritten werden sollte, da anderenfalls die kritische Begleitung der Aufsichtsratsmitglieder verloren gehe.

Die ECBE-Analyse verdeutlicht, dass die durchschnittliche Amtszeit bei 5,4 Jahren liegt. Im Median liegt die Amtsdauer bei 4 (DAX), 3 (MDAX) und 5 (SDAX) Jahren.

Abb. 14: Amtszeit

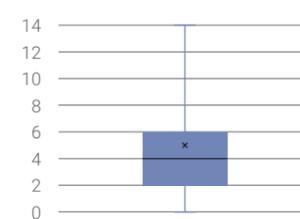


Abb. 15: Plenumsitzungen

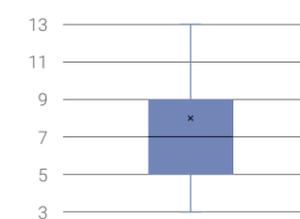


Abb. 16: Ausschusssitzungen

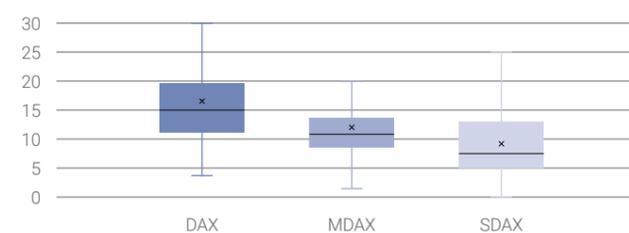


Abb. 17: Anzahl Ausschussvorsitze



Abb. 18: Anzahl Ausschussmitgliedschaften

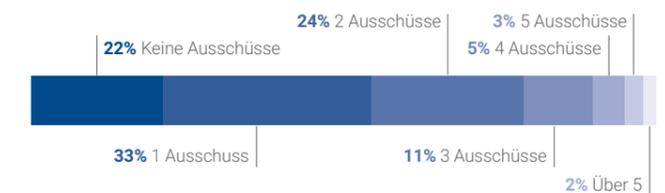


Abb. 19: Durchschnittliche Gesamtvergütung des Aufsichtsrats



* Exklusive stellvertretender Vorsitz des Aufsichtsrats. Geschäfts-/Vergütungsberichte 2021. Indexzusammensetzung zum 31.12.2021. Nur ganzjährige Amtsinhaber wurden berücksichtigt. (Quelle: hkp/// group).

Empirische Evidenz

- Aufsichtsratsmitglieder, die mehrere Aufsichtsratsmandate innehaben, verteilen ihren Arbeitsaufwand ungleichmäßig und zwar je nach dem relativen Prestige des jeweiligen Mandats.**
Masulis & Mobbs (2014): Independent director incentives: Where do talented directors spend their limited time and energy?; Journal of Financial Economics, Vol. 111 (2): 409-429.
- Aufsichtsratsvorsitzende sollten eine weniger sichtbare Rolle einnehmen, in dem sie die Beiträge bzw. das Engagement der weiteren Aufsichtsratsmitglieder und somit die Stärken des gesamten Gremiums fördern.**
Bezemer et al. (2018): The influence of board chairs on director engagement: A case-based exploration of boardroom decision-making; Corporate Governance: An International Review, Vol 26 (3): 219-234.
- Es besteht eine "inverted U-shape" Beziehung zwischen der Amtszeit von Aufsichtsräten und dem Unternehmenswert, der M&A Performance sowie der Accounting Qualität.**
Huang, S., & Hilary, G. (2018). Zombie board: Board tenure and firm performance; Journal of Accounting Research, 56(4): 1285-1329.
- Besser qualifizierte Aufsichtsratsmitglieder erhalten mehr Funktionen im Aufsichtsrat und dadurch eine höhere Vergütung.**
Fedaseyev et al. (2018): Do qualifications matter? New evidence on board functions and director compensation; Journal of Corporate Finance, Vol. 48: 816-839.



Die ECBE Governance Perspectives basieren auf den folgenden qualitativen und quantitativen Analysen:

Qualitative Analyse – Persönliche Gespräche

In Q3 und Q4 2022 führte ECBE persönliche Gespräche mit ausgewählten Aufsichtsrats- bzw. Ausschussvorsitzenden aus DAX-Unternehmen anhand entwickelter Hypothesen zum „Board of the Future“. Dabei wurde mit den Befragten eruiert, wie sich die Aufsichtsratsarbeit weiterentwickeln muss, um zukünftige Anforderungen und Erwartungen zu erfüllen, die wir heute an den Aufsichtsrat stellen. Die Gespräche wurden qualitativ durch ECBE ausgewertet und entsprechend in der Studie dargelegt. Ausgewählte Zitate der befragten Aufsichtsrats- und Ausschussmitglieder fundieren die zusammenfassenden Darlegungen.

Quantitative Analyse – deskriptive Auswertung von Aufsichtsratsdaten

ECBE verfügt über eine Datenbank für Aufsichtsräte deutscher börsennotierter Unternehmen, die öffentlich verfügbare Informationen zur Zusammensetzung und Struktur des Aufsichtsrats sowie der persönlichen Eigenschaften der Aufsichtsratsmitglieder bzw. der Anteilseignervertreter:innen enthält. Die Aufsichtsratsdaten für die aktuelle Analyse wurden zunächst auf Basis der Zusammensetzung und Struktur des Aufsichtsrats

(Aufsichtsrats- und Personenpanel) zum 01.01.2022, also vor der Hauptversammlung 2022, erfasst und durch die jeweiligen öffentlich angegebene Veränderungen nach der Hauptversammlung ergänzt und deskriptiv ausgewertet. Sofern Unternehmen Veränderungen durch die Hauptversammlung nicht öffentlich angegeben haben, wurde die Datenbasis vor der Hauptversammlung verwendet. Sofern Daten zu bestimmten Merkmalen von Aufsichtsratsmitgliedern nicht verfügbar waren, wurden diese Merkmale bei der Analyse nicht berücksichtigt.

Qualitative Analyse – Erfahrungswerte durchgeführter Evaluierungen

Die Erkenntnisse aus den persönlichen Gesprächen und der deskriptive Analyse wurden zusätzlich mithilfe von Erfahrungswerten von ECBE aus durchgeführten Evaluierungen bzw. Selbstbeurteilungen von Aufsichtsräten qualitativ eingeordnet.

Quantitative Analyse – empirische Erkenntnisse aus Fachzeitschriften

Anhand eines Literatur Reviews empirischer Forschungspapiere wurden die wesentlichen Erkenntnisse der Studie mit ausgewählten aktuellen empirischen Ergebnissen fundiert. Bei dem Review wurden ausschließlich international anerkannte Fachzeitschriften berücksichtigt (Vgl. *VHB-JOURQUAL3*).



Dr. Lukas Berger

Head of Operations & Technology
lukas.berger@ecbe.com
+49 69 3487 715 02



Daniela Mattheus

Co-Managing Partner
daniela.mattheus@ecbe.com
+49 69 3487 715 01



Prof. Dr. Michael Wolff

Senior Board Advisor
michael.wolff@ecbe.com
+49 69 3487 715 03

Unsere aktuellen Governance Perspectives wären ohne die umfangreiche Mitwirkung unserer Kolleg:innen bei der Datenerfassung und Analyse nicht möglich gewesen – herzlichen Dank **Henry Bottels, Nicolas Janßen, Catrina Achilles und Hauke Meyer.**

Zudem bedanken wir uns sehr herzlich bei der **hkp/// group** für die Bereitstellung der Daten zur Aufsichtsratsvergütung!

