



Herausforderungen der Aufsichtsratsarbeit

Ergebnisse der BCG-Aufsichtsratsbefragung 2018

Vorwort

Aufgaben neu denken

Der technologische Wandel und seine wirtschaftlichen Implikationen sorgen für dynamische Veränderungen in Branchen und Märkten. Dies stellt nicht nur das Management, sondern auch Aufsichtsräte vor neue Herausforderungen. Welche Auswirkungen haben die neuen Rahmenbedingungen auf die Aufgabenschwerpunkte und die Ausgestaltung der Aufsichtsratsarbeit?

Hierzu haben wir 120 Aufsichtsräte großer Unternehmen aus Deutschland und Österreich befragt. Eine Übersicht der Ergebnisse stellen wir Ihnen in diesem Report vor.

Dabei zeigt sich, dass Aufsichtsräte mittlerweile nicht nur kontrollieren, sondern den Wandel auch aktiv mitgestalten wollen. Strategische Aufgaben rücken zunehmend in den Fokus.

Aber auch die Ausgestaltung der Aufsichtsratsarbeit muss sich ändern. Die Umfrage zeigt deutlich, dass neue Kompetenzen notwendig sind. Das Gremium muss stärker in Ausschüssen zusammenarbeiten und Inhalte sowie Formate konsequenter auf strategische Themen fokussieren. Bei aktuell bereits hoher Arbeitsbelastung muss systematisch über die Arbeit selbst gesprochen werden, um diese weiterzuentwickeln und damit die Effektivität der Aufsichtsratsarbeit zu erhöhen.

Agenda

/01

Wer wurde befragt?

/02

Worum kümmern sich Aufsichtsräte?

/03

Wie arbeiten Aufsichtsräte?

/04

Wie zufrieden sind Aufsichtsräte?

Wer wurde befragt?



101

Größte bisherige Umfrage unter Aufsichtsräten

Für unsere Studie haben wir 339 Aufsichtsräte großer Unternehmen in Deutschland und Österreich angeschrieben. 120 Aufsichtsräte haben uns geantwortet. Zur systematischen Vorbereitung der Befragung hatten wir zunächst Interviews mit mehr als 20 erfolgreichen und erfahrenen Aufsichtsratsvorsitzenden großer deutscher Unternehmen geführt.

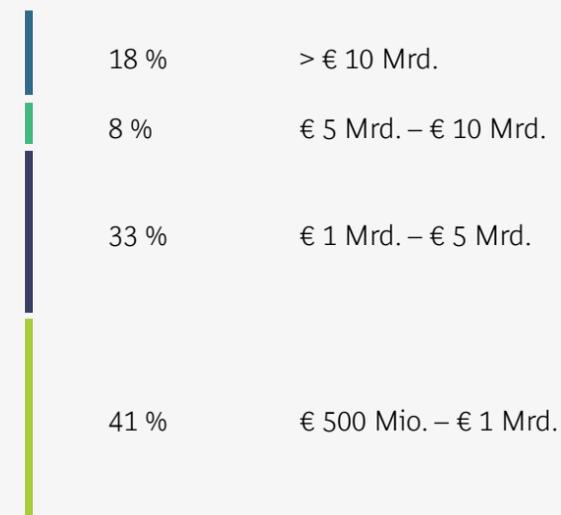
Die Unternehmen kommen aus unterschiedlichen Branchen und Größenklassen, rund ein Drittel von ihnen befindet sich in Familienbesitz. Die meisten befragten Aufsichtsratsmitglieder sind seit Langem in mehreren Gremien vertreten und verfügen damit über viel Erfahrung. Knapp zwei Drittel der Teilnehmer haben den Vorsitz des Gremiums oder eines Ausschusses inne.

Größte bisherige Umfrage unter deutschen und österreichischen Aufsichtsräten

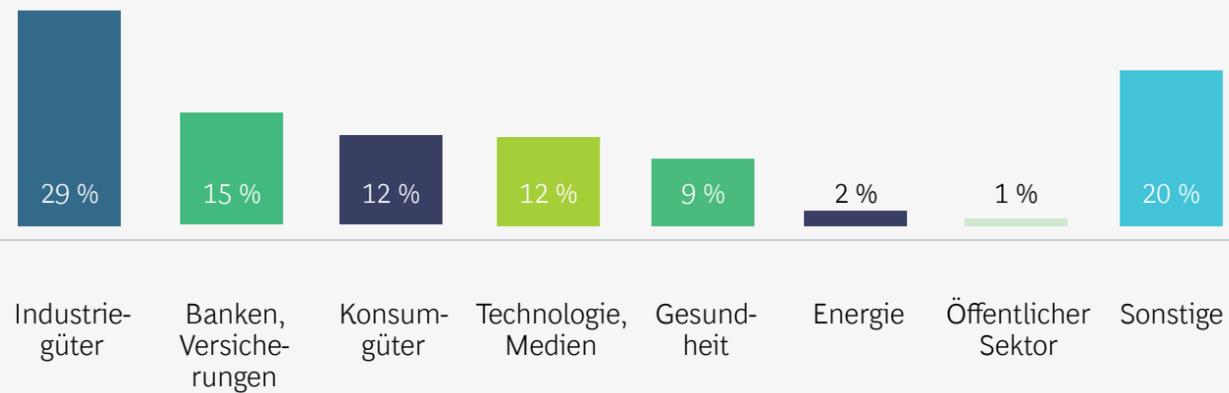
120

Antworten

Umsätze der Unternehmen



Branchen



Meist langfristige Orientierung der Anteilseigner

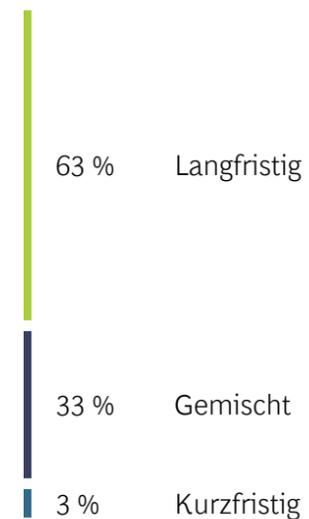
Starker Einfluss der Aktionäre



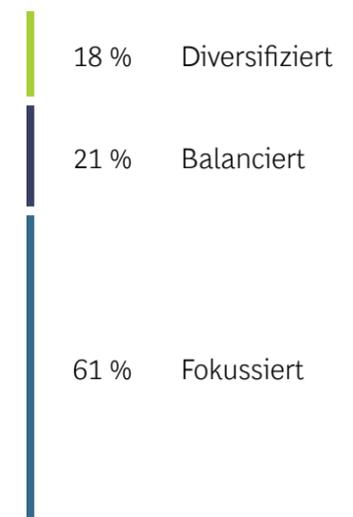
Anteil der Familienunternehmen



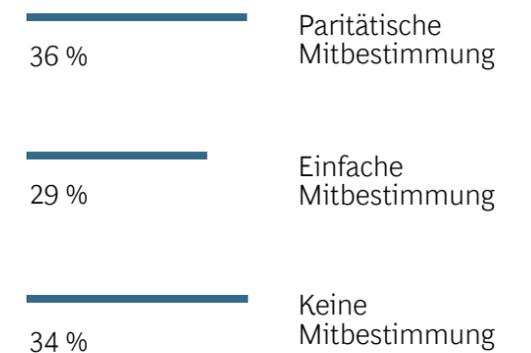
Ausrichtung der Anteilseigner



Komplexität des Portfolios



Art der Mitbestimmung





Carsten Kratz

„Fast alle Aufsichtsräte sehen über kurz oder lang signifikante Veränderungen auf ihre Unternehmen zukommen. Viele der Aufsichtsräte, mit denen wir gesprochen haben, denken gerade aktiv darüber nach, was das für ihre Arbeit bedeutet.“

Aktuelle stabile Performance –
aber fast alle erwarten signifikante Umbrüche

Situation der Unternehmen

92% Sehr gute/stabile aktuelle finanzielle Performance

72% Positive langfristige Performance-Erwartung

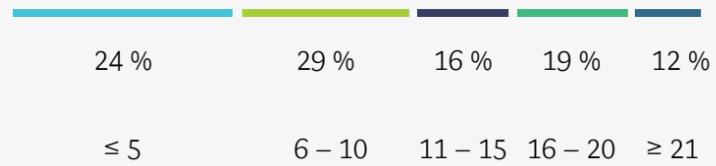
69% Moderates Niveau der Unternehmensrisiken

88% Marktumbrüche erwartet

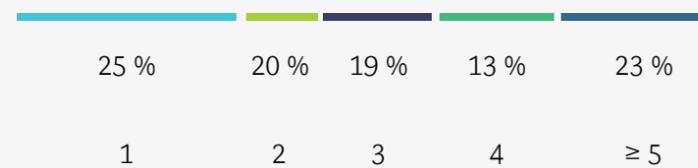
24% Bereits kurzfristig

Großer Erfahrungsschatz der befragten Aufsichtsratsmitglieder

Erfahrung als Aufsichtsrat (Jahre)



Anzahl der Aufsichtsratsmandate



Mandatsausübung (Jahre)



Vertreter der Anteilseigner



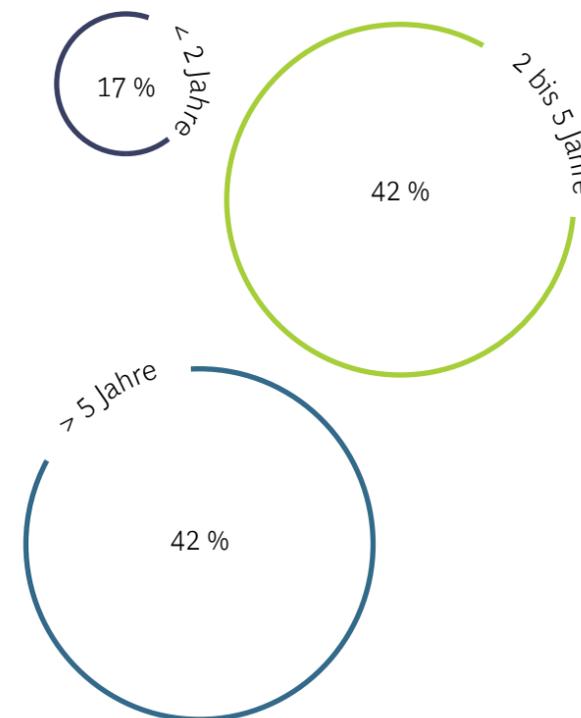
Aufsichtsrats- oder Ausschussvorsitz



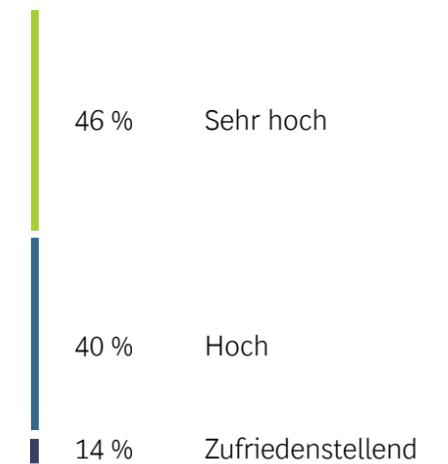
Frühere Beschäftigung im Unternehmen



Amtsdauer des Vorsitzenden der Geschäftsleitung



Vertrauen in die Geschäftsleitung



Worum kümmern sich Aufsichtsräte?



102

Mitgestalten als Kernaufgabe

Kontrollieren, Gestalten, Beraten – das sind die Kernaufgabenbereiche eines jeden Aufsichtsrats. Während bislang der Fokus vor allem auf Kontrolltätigkeiten lag, stellen wir eine neue Gewichtung fest: Mitgestalten gewinnt für zahlreiche Mandatsträger vor dem Hintergrund der tiefgreifenden wirtschaftlichen Umbrüche an Bedeutung. Mehr Mitwirkung bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und eine tiefere strategische Überwachung halten viele Aufsichtsräte für notwendig.

Zwölf

Aktivitäten von deutschen Aufsichtsräten

KONTROLLIEREN

Strategische Überwachung

Überwachung von Marktentwicklung und strategischer Lage
Erfolgskontrolle strategischer Initiativen

Kontrolle der finanziellen Zielerreichung

Festlegung des Prüfungsprozesses und Genehmigung des Jahresabschlusses;
Erfolgskontrolle von Investitionen und finanziellen Maßnahmen

Überwachung des Risikos

Überwachung des Risikomanagementsystems
Diskussion wesentlicher Risiken und notwendiger Maßnahmen

Bewertung der Geschäftsleitung

Bewertung der Zielerreichung, Beurteilung von Kompetenz und Integrität;
Festlegung der Vergütung der Geschäftsleitung

GESTALTEN

Besetzung der Geschäftsleitung

Entscheidung über (Ab-)Berufung von Mitgliedern der Geschäftsleitung
Planung der Nachfolge, Förderung von Nachwuchstalenten

Zielvereinbarung mit der Geschäftsleitung

Vereinbarung von Zielen mit der Geschäftsleitung
Festlegung des Anreizsystems und der Vergütung

Mitwirkung bei strategischer Richtung

Mitentscheidung über Horizont, Annahmen, Zielgrößen
Genehmigung der Gesamtstrategie

Entscheidung über zustimmungspflichtige Geschäfte

Festlegung der Zustimmungspflichten
Genehmigung Budget, Investitionen, M&A, Kapitalmaßnahmen, Dividende

BERATEN

Beratung bei unternehmerischen Entscheidungen

Diskussion verschiedener Optionen im Gremium
Einbringen von Erfahrung und Wissen, Hinterfragen von Annahmen

Bereitstellung von Fachexpertise

Bereitstellung spezifischer funktionaler Expertise
Begleitung der Umsetzung besonders relevanter Fragestellungen

Coaching der Geschäftsleitung

Förderung der persönlichen Entwicklung der Geschäftsleitung
Rolle als persönlicher Sparringspartner und Ratgeber

Unterstützung mit geschäftlichem Netzwerk

Vermittlung von relevanten Kontakten
Führung von Gesprächen mit Externen zu ausgewählten Themen

Schwerpunkte der Aufsichtsratsarbeit

Aufsichtsräte legen heute ähnliche Schwerpunkte auf Kontrollieren und Gestalten. Strategische Tätigkeiten stehen hierbei besonders im Mittelpunkt, um den erwarteten Umbrüchen Rechnung zu tragen. Beratende Aktivitäten werden hingegen nicht im selben Maße in den Fokus gerückt.



„Heute reicht es Aufsichtsräten nicht mehr nur zu kontrollieren. Sie wollen den Wandel proaktiv mitgestalten. Früher lag der Fokus stark auf Kontrolle und Compliance. Heute ist das anders.“

Alexander Roos

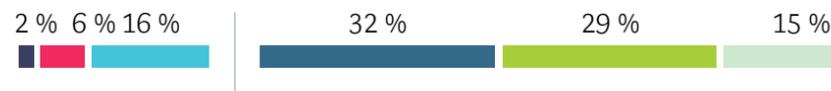
KONTROLLIEREN



GESTALTEN



BERATEN



Strategische Überwachung



Kontrolle der finanziellen Zielerreichung



Überwachung des Risikos



Bewertung der Geschäftsleitung



Besetzung der Geschäftsleitung



Zielvereinbarung mit der Geschäftsleitung



Mitwirkung bei strategischer Richtung



Entscheidung über zustimmungspflichtige Geschäfte



Beratung bei unternehmerischen Entscheidungen



Bereitstellung von Fachexpertise



Coaching der Geschäftsleitung



Unterstützung mit geschäftlichem Netzwerk



Sehr gering Gering Eher gering Eher stark Stark Sehr stark

Wichtigkeit der Aktivitäten

Kontrollieren und Gestalten werden heute als ähnlich wichtig angesehen. Besondere Bedeutung messen die Aufsichtsräte der Besetzung der Geschäftsleitung, der Mitwirkung bei der strategischen Richtung sowie der strategischen Überwachung bei. Die Unterstützung mit Netzwerk und Fachexpertise stufen sie in der Breite hingegen als weniger wichtig ein.

KONTROLLIEREN



GESTALTEN



BERATEN

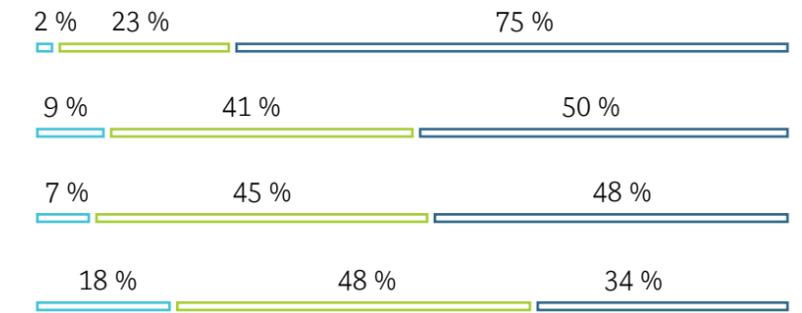


Strategische Überwachung

Kontrolle der finanziellen Zielerreichung

Überwachung des Risikos

Bewertung der Geschäftsleitung

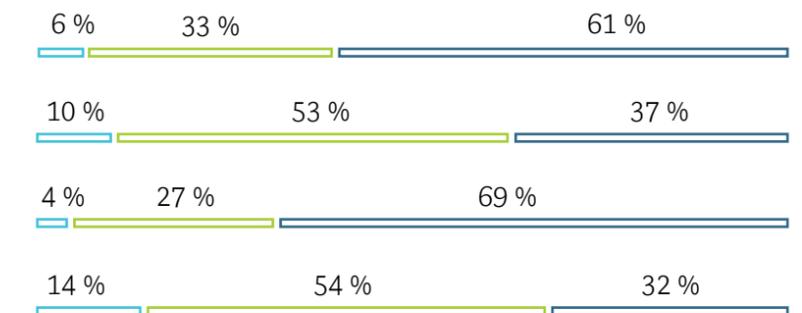


Besetzung der Geschäftsleitung

Zielvereinbarung mit der Geschäftsleitung

Mitwirkung bei strategischer Richtung

Entscheidung über zustimmungspflichtige Geschäfte

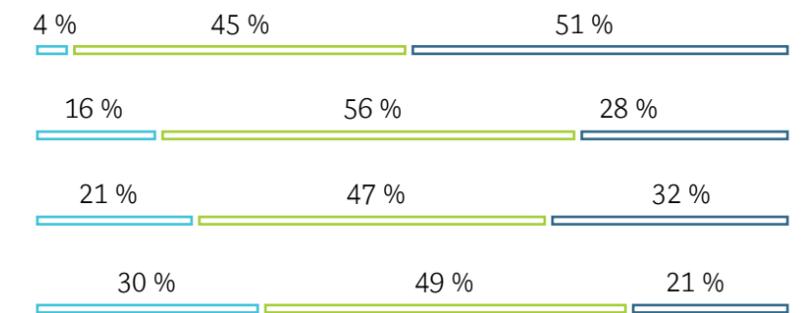


Beratung bei unternehmerischen Entscheidungen

Bereitstellung von Fachexpertise

Coaching der Geschäftsleitung

Unterstützung mit geschäftlichem Netzwerk



Gewünschte Änderung der Tätigkeitsschwerpunkte

KONTROLLIEREN



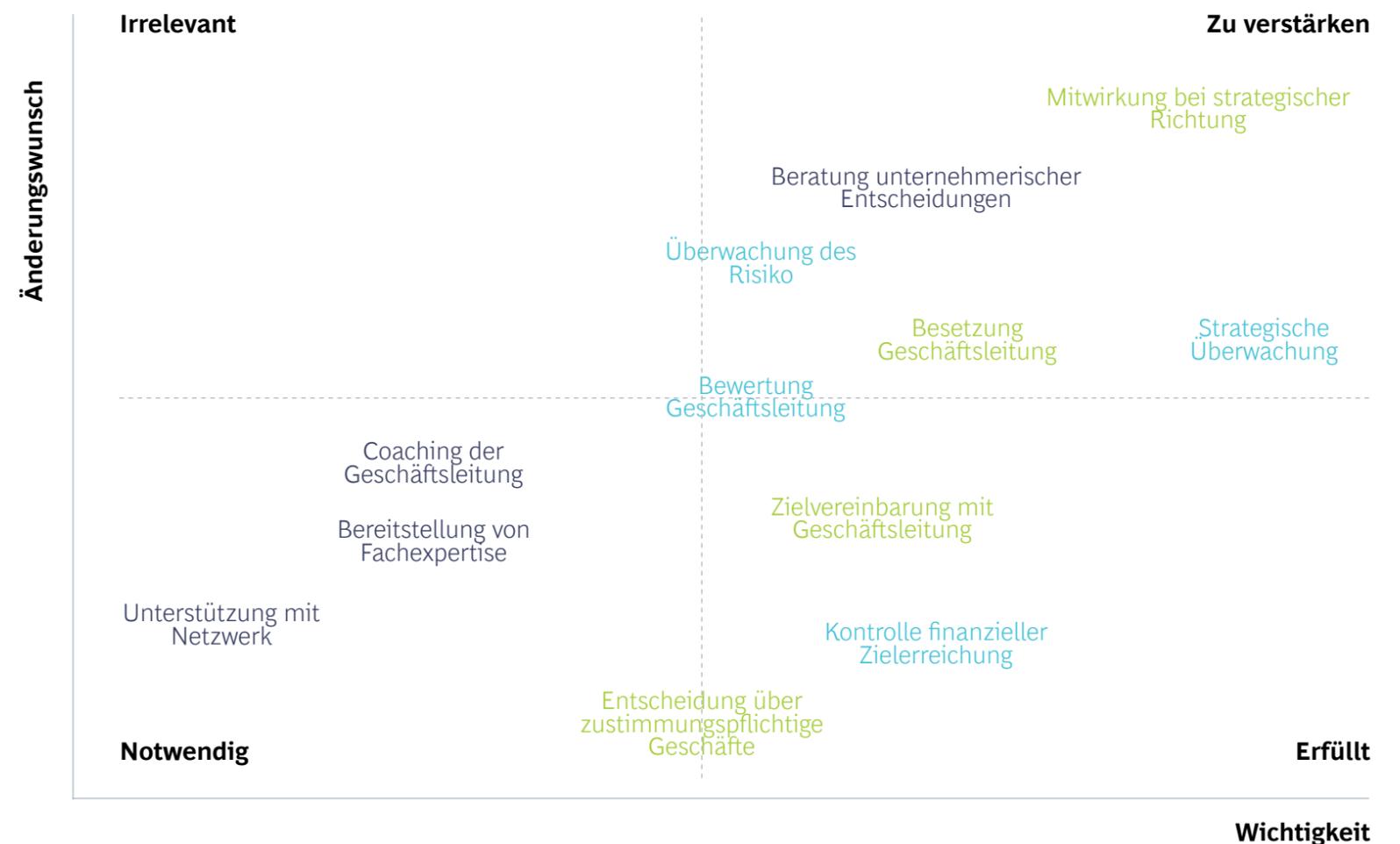
GESTALTEN



BERATEN



Strategische Mitgestaltung soll stärker in den Fokus rücken



„Aufsichtsräte wollen sich bei strategischen Aktivitäten stärker involvieren. Allerdings ist – wie ein Aufsichtsratsvorsitzender uns gegenüber treffend bemerkte – die mitgestaltende Rolle dadurch begrenzt, dass die effektive Kontrolle nicht eingeschränkt werden darf.“

Dr. Sebastian Stange

Wie arbeiten Aufsichtsräte?

/03

Ausgestaltung weiterentwickeln

Aufsichtsräte müssen die Ausgestaltung ihrer Arbeit systematisch überdenken, um den Herausforderungen ihres Unternehmens zu begegnen. Dies betrifft die Struktur (Zusammensetzung und Zuständigkeiten), die Instrumente des Aufsichtsrats (Agenda, Informationen und Arbeitsprozesse) sowie die Arbeitsweise und Kultur (Fokus des Aufsichtsratsvorsitzenden, Zusammenarbeit im Gremium und mit der Geschäftsleitung).

Wo sind strukturelle Änderungen notwendig? Sind Agenda, Informationslage und Arbeitsprozesse immer noch angemessen? Wie muss die Zusammenarbeit verändert werden? Nur durch eine offene Diskussion und ein Hinterfragen aller Dimensionen kann die Aufsichtsratsarbeit weiterentwickelt und damit den aktuellen Anforderungen gerecht werden.

Ausgestaltung in acht

Dimensionen aktiv zu
durchdenken

Struktur



1 ZUSAMMENSETZUNG

Strukturelle Beschränkungen
(Größe, Amtsdauer/Rotation, Alter)
Kompetenzen (Unabhängigkeit, Expertise etc.)
und Diversität (Internationalität, Geschlecht)
Nachfolgeplanung und Besetzungsprozess



2 ZUSTÄNDIGKEITEN

Umfang zustimmungspflichtiger Geschäfte
Rollen einzelner Mitglieder
Ausschüsse und Ausschussbesetzung

Instrumente



3 AGENDA

Sitzungsfrequenz
Inhaltlicher Fokus/Prioritäten
Ablauf der Sitzungen



4 INFORMATIONEN

Art (Umfang, Medien, Qualität, Fristen,
Kontakt zur 2. Führungsebene,
Vor-Ort-Besuche, Externe)
Weiterbildung



5 ARBEITSPROZESSE

Zeiteinsatz, Ressourcen
Sitzungen ohne Geschäftsleitung
Vorbesprechungen
Prozesse für Entscheidung
und wichtige Vorgänge
Effektivitätsprüfung
Einbindung Arbeitnehmerbank

Arbeitsweise und Kultur



6 FOKUS AUFSICHTSRATSVORSITZENDER

Rolle und Selbstverständnis
Aufgaben
Auftreten und Verhalten
Kontaktfrequenz zur Geschäftsleitung



7 ZUSAMMENARBEIT IM AUFSICHTSRAT

Atmosphäre, Gruppendynamik
Beteiligung aller Mitglieder
Art der Zusammenarbeit
(Diskussionskultur, Konfliktlösung,
Transparenz, Vertrauen)



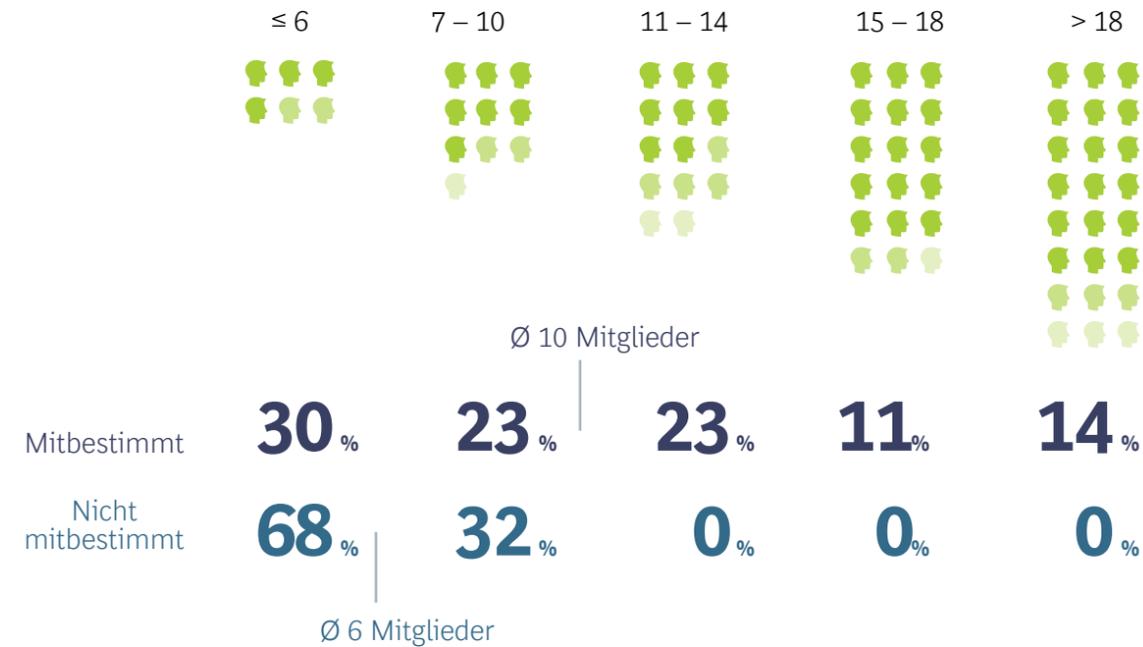
8 ZUSAMMENARBEIT MIT GESCHÄFTSLEITUNG

Atmosphäre und Beziehung
zur Geschäftsleitung
Art der Zusammenarbeit
(Kommunikation, Konfliktlösung,
Transparenz, Vertrauen)

1 ZUSAMMENSETZUNG

Große Aufsichtsratsgremien

Größe des Aufsichtsrats



Maximale Amtsdauer

NEIN 84%

Altersgrenze für Aufsichtsratszugehörigkeit

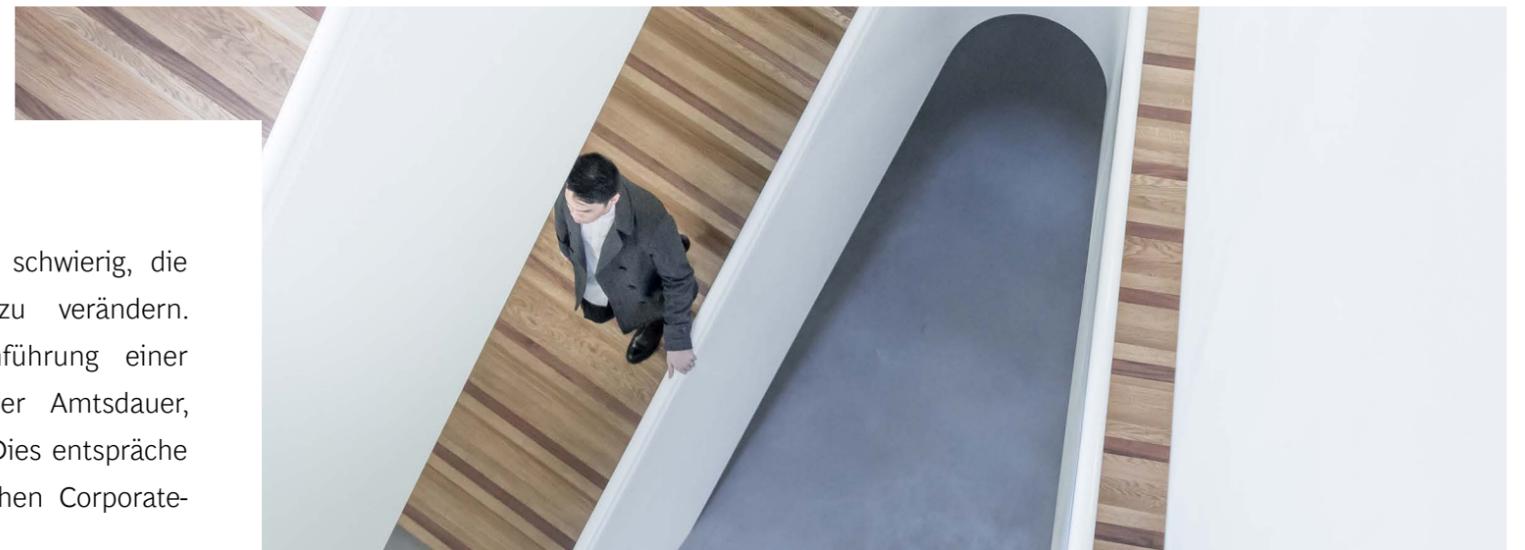
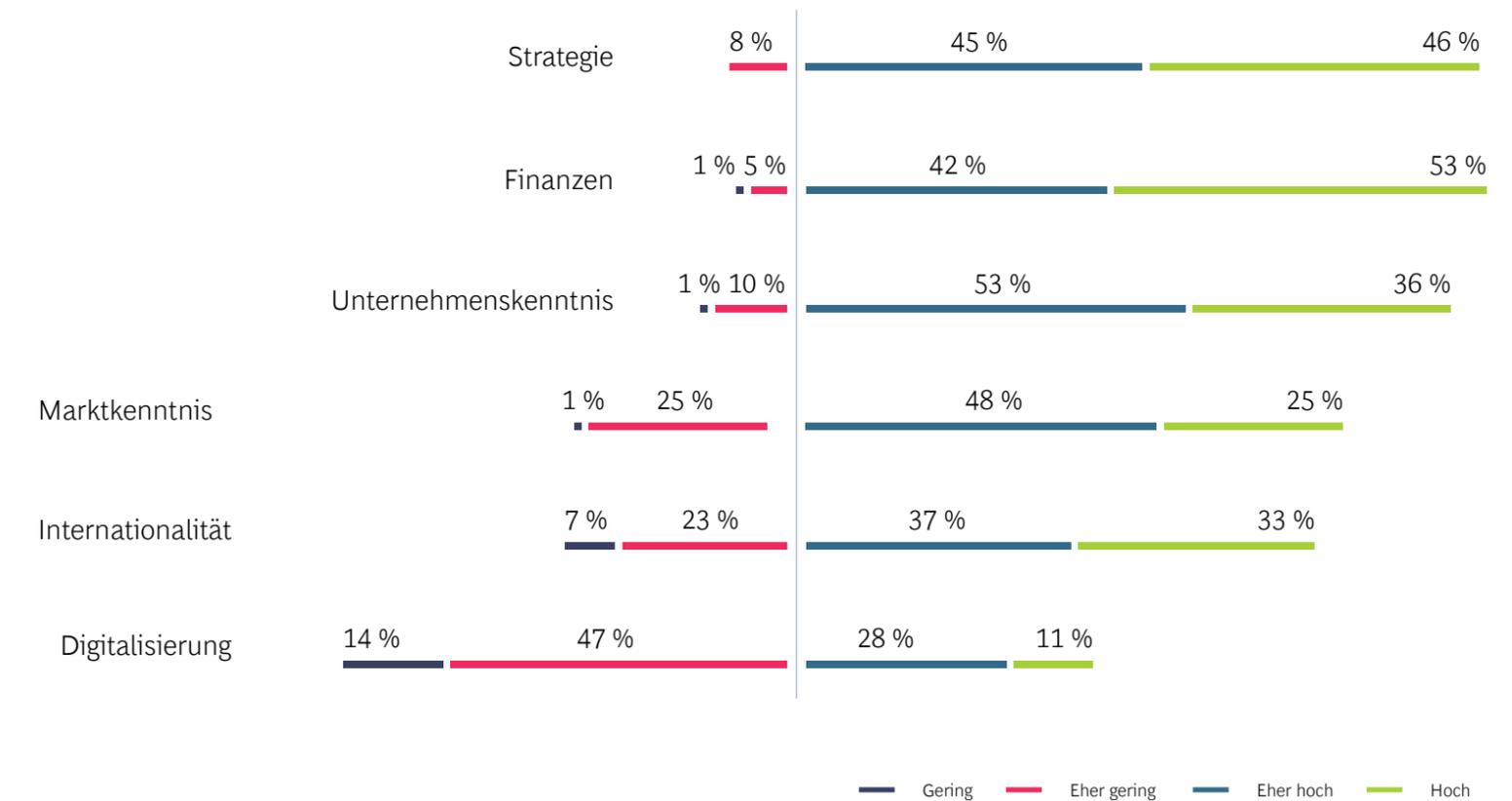
NEIN 61%

Nicht überall Begrenzungen

In der Praxis gestaltet es sich oftmals schwierig, die Zusammensetzung des Aufsichtsrats zu verändern. Bekannte Instrumente hierfür, die Einführung einer Altersgrenze oder die Beschränkung der Amtsdauer, werden noch nicht systematisch genutzt. Dies entspräche auch den neuen Vorschlägen des deutschen Corporate-Governance-Kodex.

Nachholbedarf bei inhaltlich-strategischen Kompetenzen

Vorhandene Kompetenzen im Aufsichtsrat



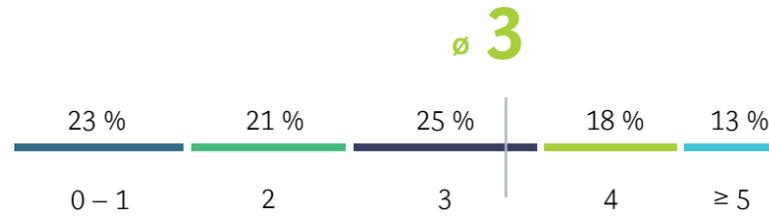
2 ZUSTÄNDIGKEITEN

Ausschüsse als elementarer Bestandteil

Anteil der Aufsichtsratsarbeit in Ausschüssen

63% Signifikant oder überwiegend

Anzahl der Ausschüsse



„Dynamischer Wandel und zunehmende Komplexität kann das Gesamtgremium häufig nicht mehr gerecht werden. Daher ist zu erwarten, dass die Bedeutung der Ausschussarbeit weiter zunimmt. Damit wird aber auch wichtig, dass alle Mitglieder in Ausschüssen tätig werden, damit ihre Kompetenz dort eingesetzt werden kann.“

Prof. Dr. Ulrich Pidun

Alle Aufsichtsratsmitglieder in Ausschüssen tätig

NEIN 61 %

Nicht überall breite Mitarbeit

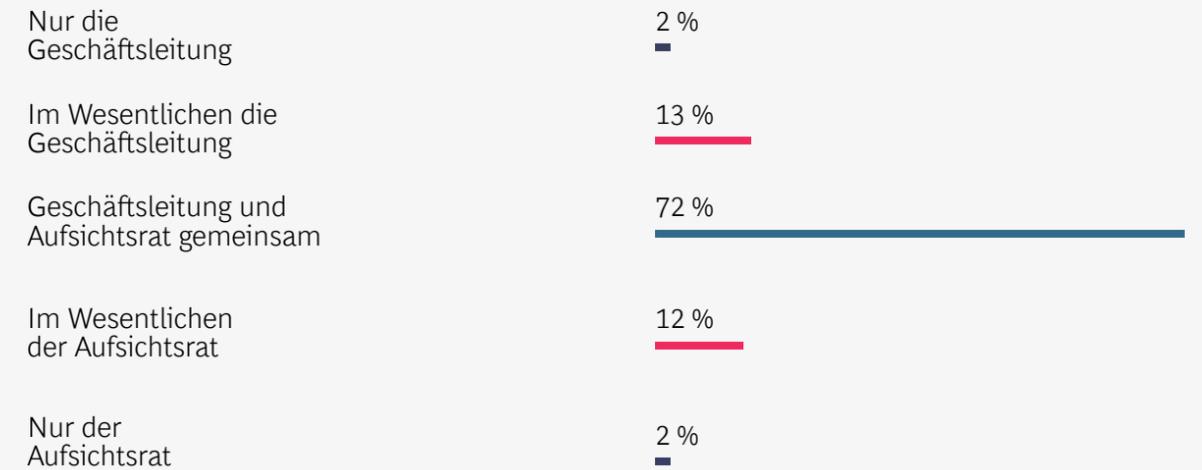
Ein signifikanter Anteil der Aufsichtsratsarbeit findet bereits in Ausschüssen statt. Allerdings sind in vielen Aufsichtsräten nicht alle Mitglieder auch in Ausschüssen tätig. Dadurch werden individuelle Erfahrungen und Kompetenzen nicht systematisch genutzt.

3 AGENDA

Anzahl jährliche Regelsitzungen



Festlegung der Agenda



Nicht immer wird die Agenda gemeinsam festgelegt

3 AGENDA

Zu wenig Zeit für strategische Formate und Themen

Themen in Aufsichtsratssitzungen



ZU VIEL



Formate in Aufsichtsratssitzungen

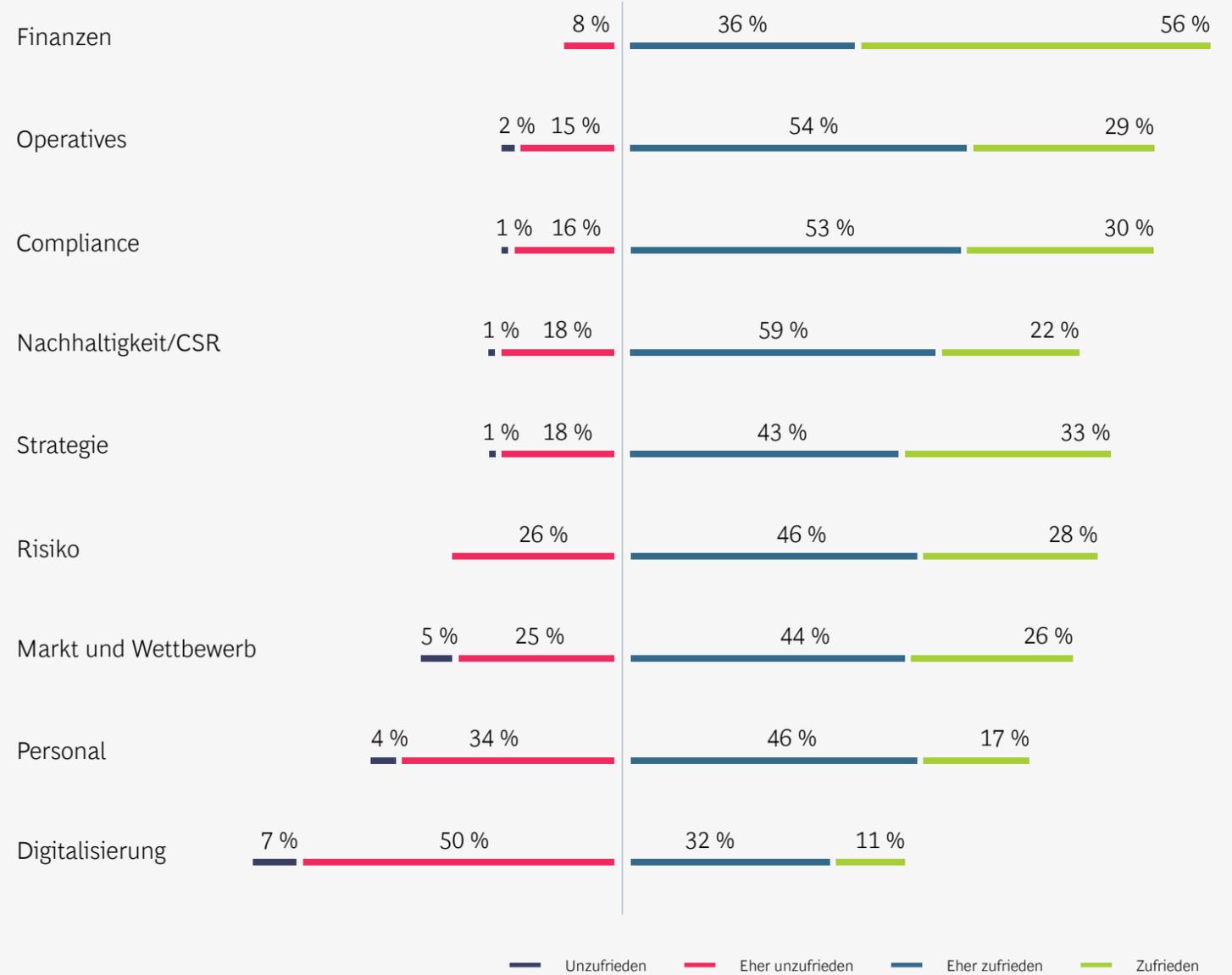


ZU VIEL



4 INFORMATIONEN

Vorhandene Informationen im Aufsichtsrat

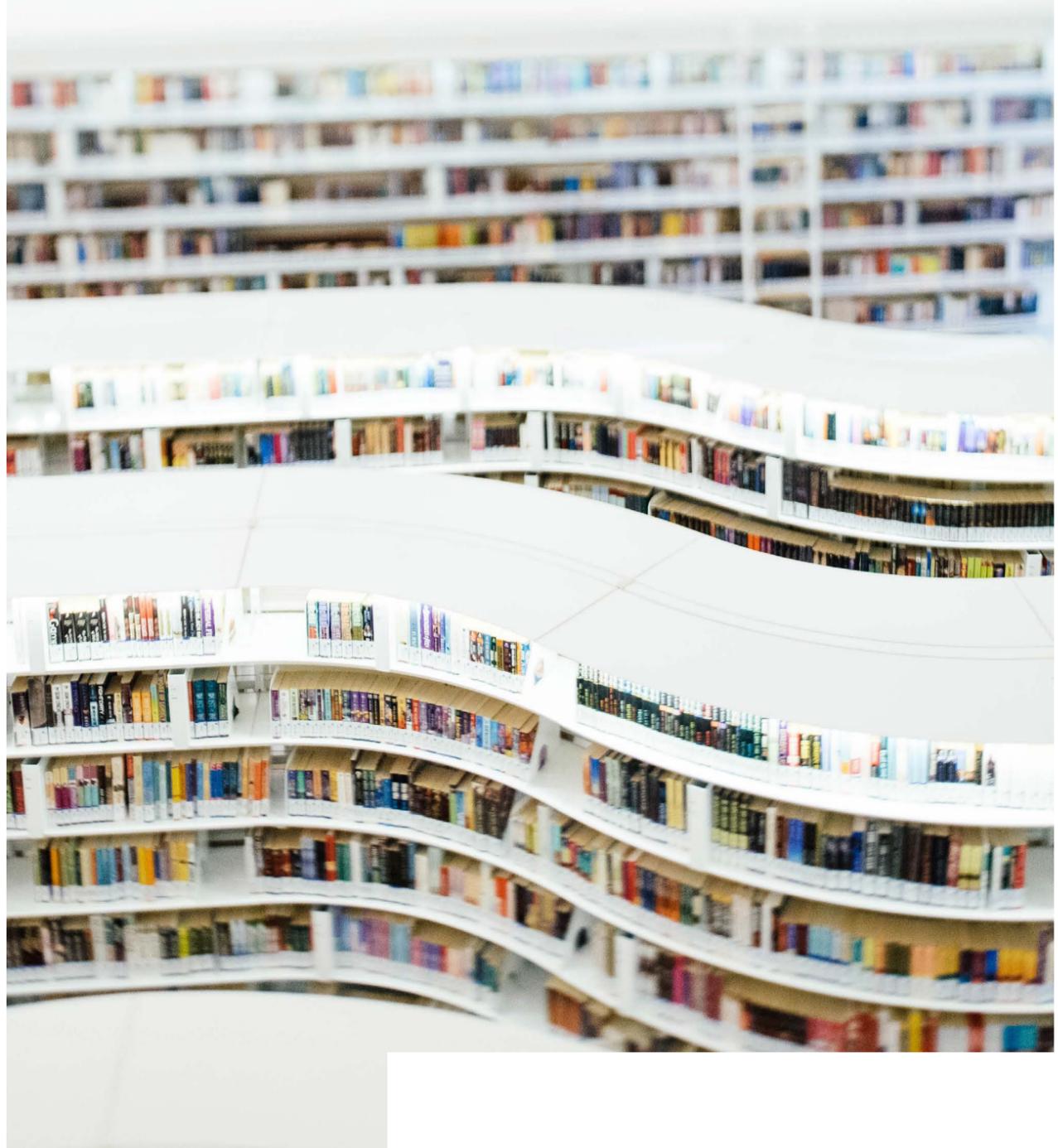


Der zunehmende Wandel erfordert eine stärkere Fokussierung der Agenda auf strategische Fragestellungen. Hierfür müssen Themen, Formate und auch Informationen aktiv angepasst werden. Als drängende Herausforderung sollte insbesondere die Digitalisierung umfassend reflektiert werden.

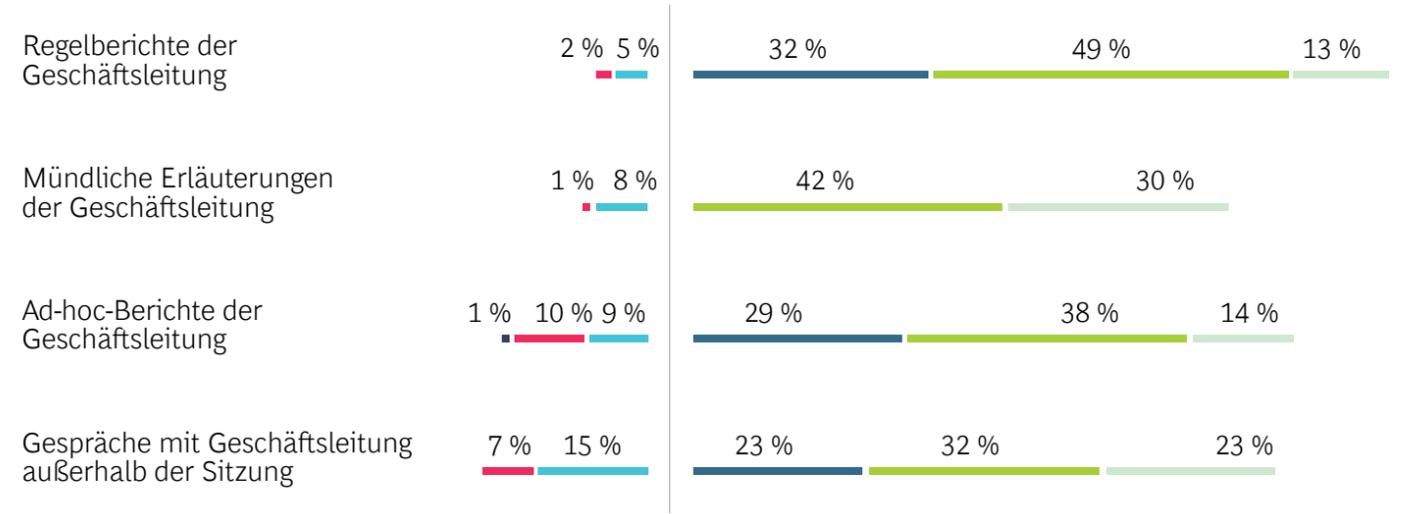
Aufsichtsräte sehen sich bei Digitalisierungs- und Personalthemen zu wenig informiert

Unabhängige, externe Informationsquellen

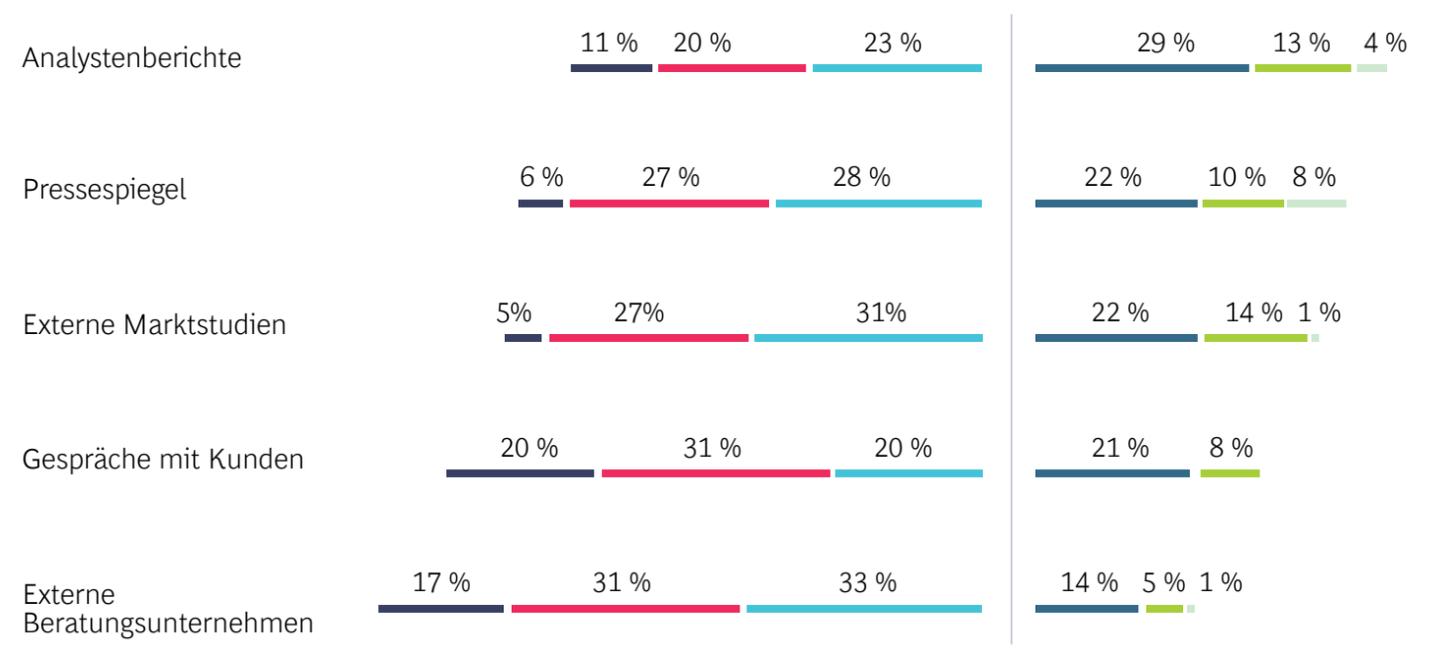
werden zu wenig genutzt



Nutzung interner Informationsquellen



Nutzung externer Informationsquellen

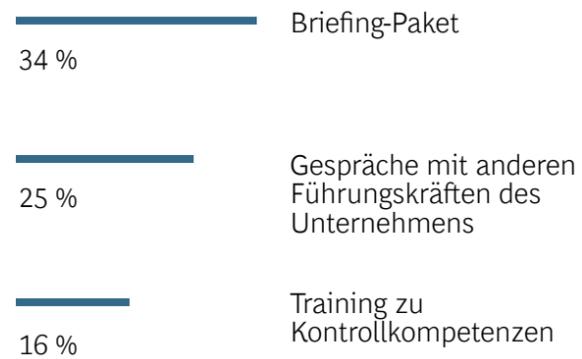


— Nicht verfügbar — Gering — Eher gering — Eher hoch — Hoch — Sehr hoch

Mangelnde systematische Einstiegshilfen und Weiterbildungsangebote

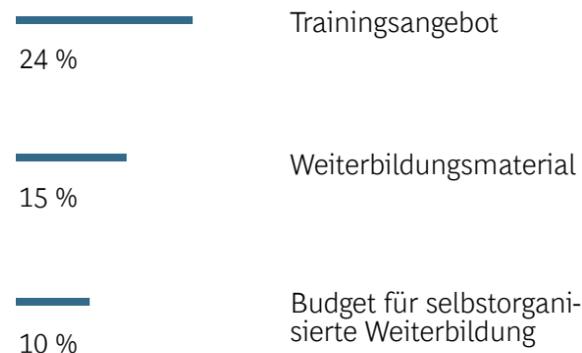
Hoher Arbeitsaufwand von durchschnittlich 34 Tagen pro Jahr

Vorhandene Einstiegshilfen



KEINE 13%

Weiterbildungsangebote

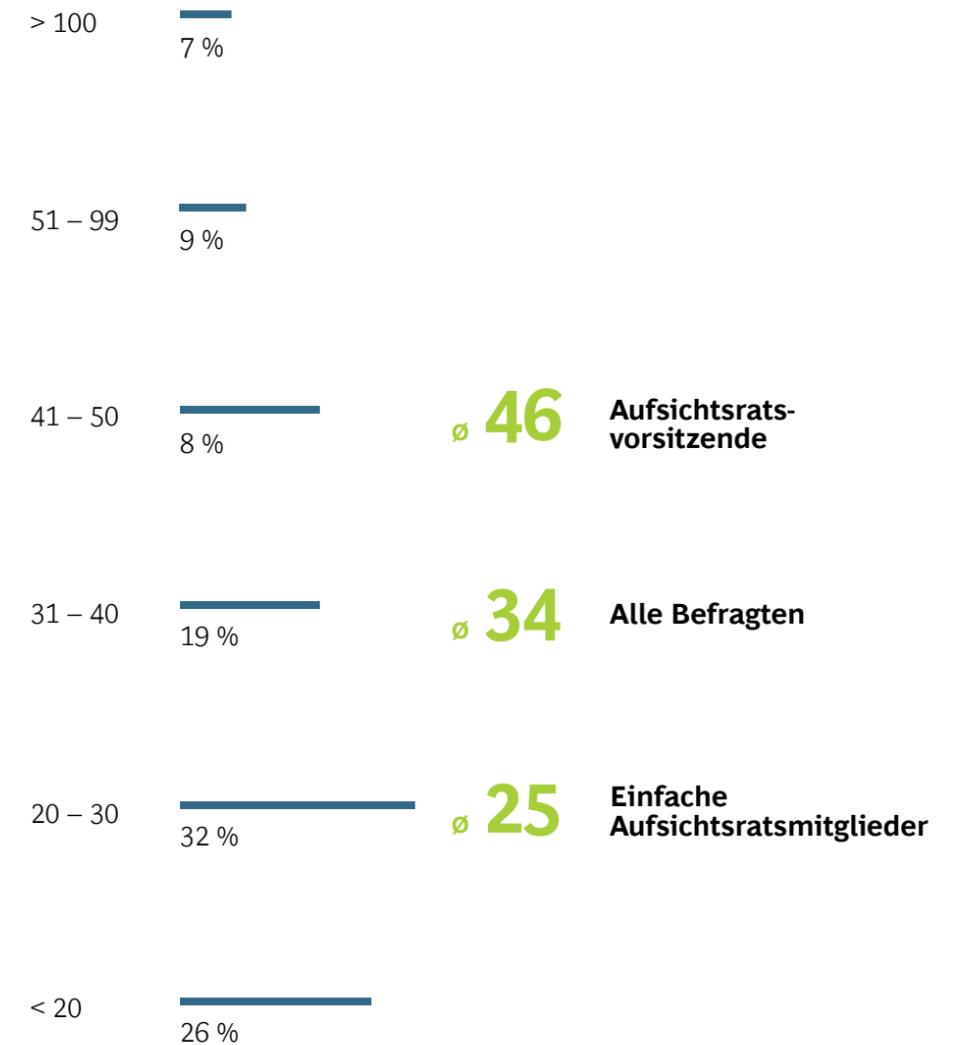


KEINE 53%



Die Kompetenzen der vorhandenen Mitglieder müssen effektiv genutzt und weiterentwickelt werden. Leider stehen neuen Mitgliedern nur wenig Einstiegshilfen zur Verfügung, und auch Weiterbildungsmöglichkeiten sind nicht weit verbreitet.

Aufwand der Aufsichtsrats Tätigkeit (Tage pro Jahr)



5 ARBEITSPROZESSE

Mögliche Effektivitätshemmnisse



„Um den Herausforderungen gerecht zu werden und ihre begrenzte Zeit effektiver zu nutzen, müssen sich die Aufsichtsräte weiter professionalisieren. Die Ausgestaltung der Arbeit sollte daher regelmäßig und systematisch im Gremium reflektiert werden.“

Prof. Dr. Michael Wolff

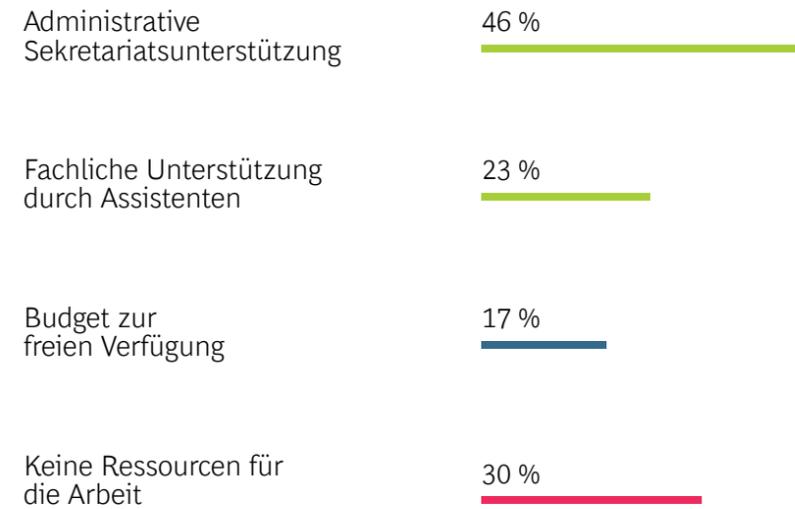
Keine Sitzung ohne Geschäftsleitung **55%**

Keine Abstimmungen vor den Sitzungen **28%**

Keine (regelmäßige) Besprechung der Zusammenarbeit **64%**

Keine systematische Überprüfung der Effektivität **49%**

Viele Aufsichtsräte haben kaum Ressourcen für ihre Arbeit



„Es ist überraschend, dass hochkarätige Mitglieder des höchsten Gremiums im Unternehmen, die ihre Aufgaben oft nebenher erledigen müssen, so wenig Unterstützung erfahren. Wird ihre kostbare Zeit so effektiv genutzt?“

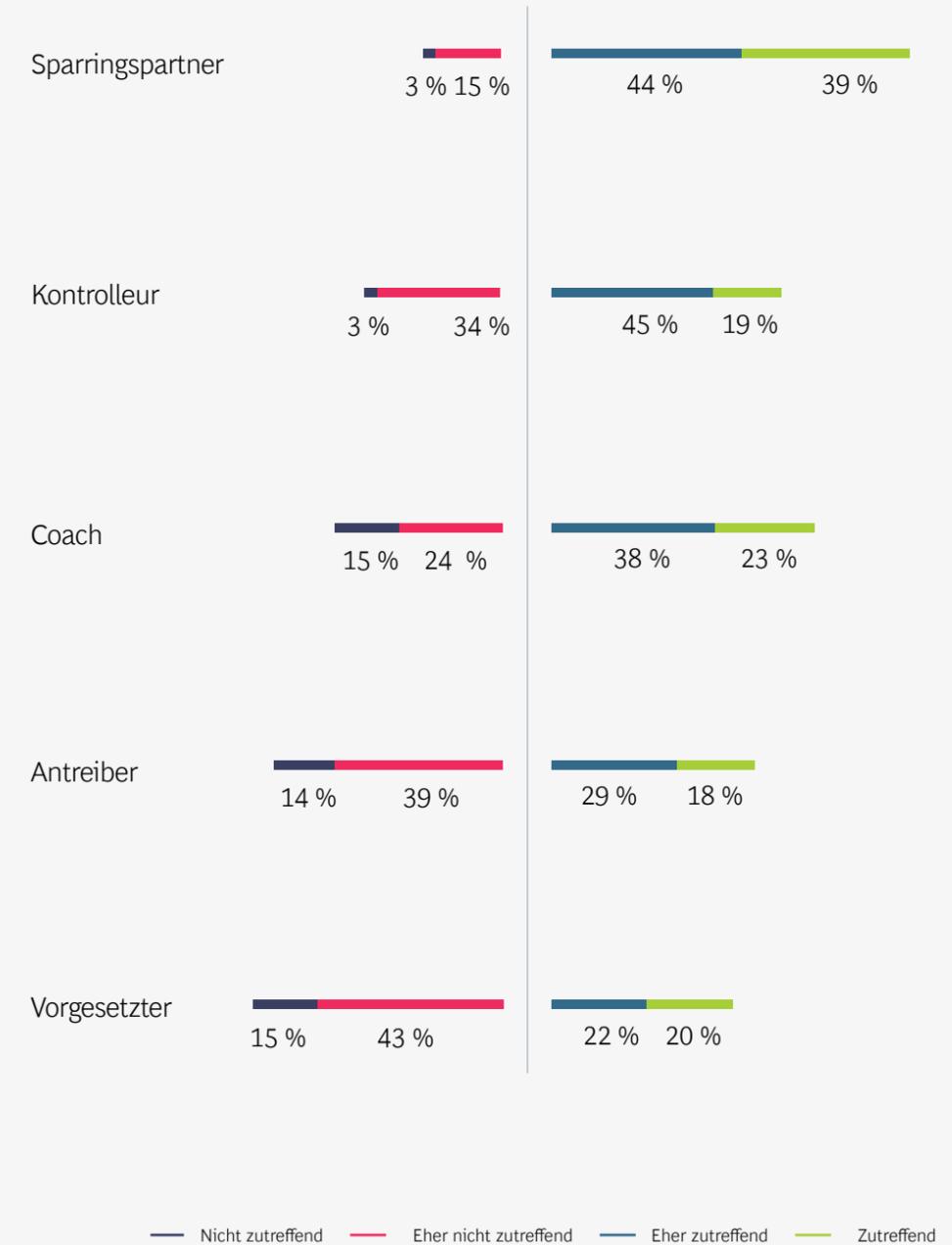
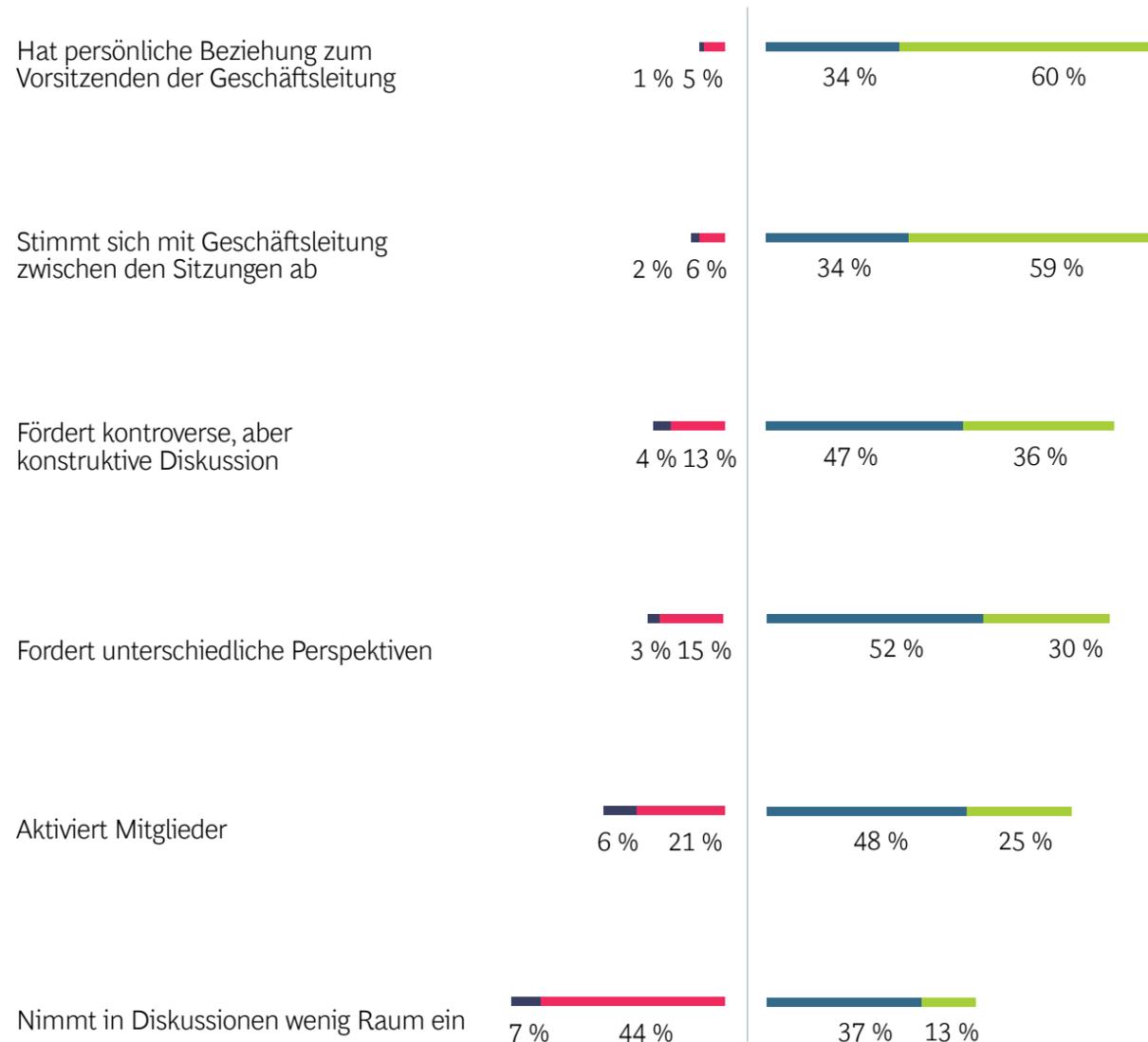
Dr. Sebastian Stange



6 FOKUS AUFSICHTSRATSVORSITZENDER

Aufsichtsratsvorsitzende könnten mehr motivieren

Aufsichtsratsvorsitzende spielen im Gremium eine wichtige Rolle. Dabei pflegen sie eine gute Beziehung zur Geschäftsleitung, könnten die Mitglieder jedoch noch stärker aktivieren. Darüber hinaus sehen Aufsichtsratsvorsitzende ihre Rolle selbst positiver als die restlichen Mitglieder.

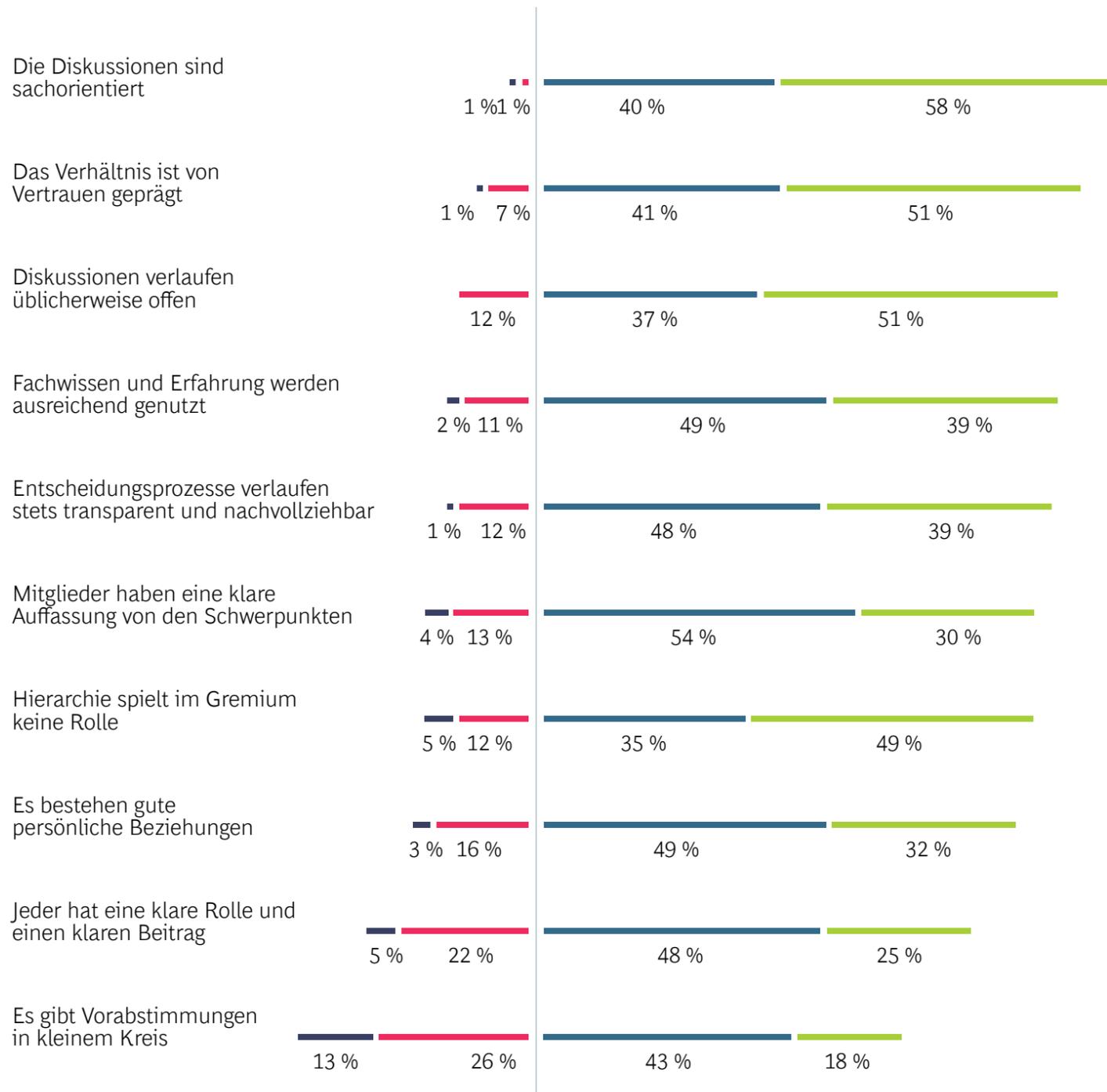


Aufsichtsratsvorsitzende werden vor allem als Sparringspartner und Coach gesehen

7 ZUSAMMENARBEIT IM AUFSICHTSRAT

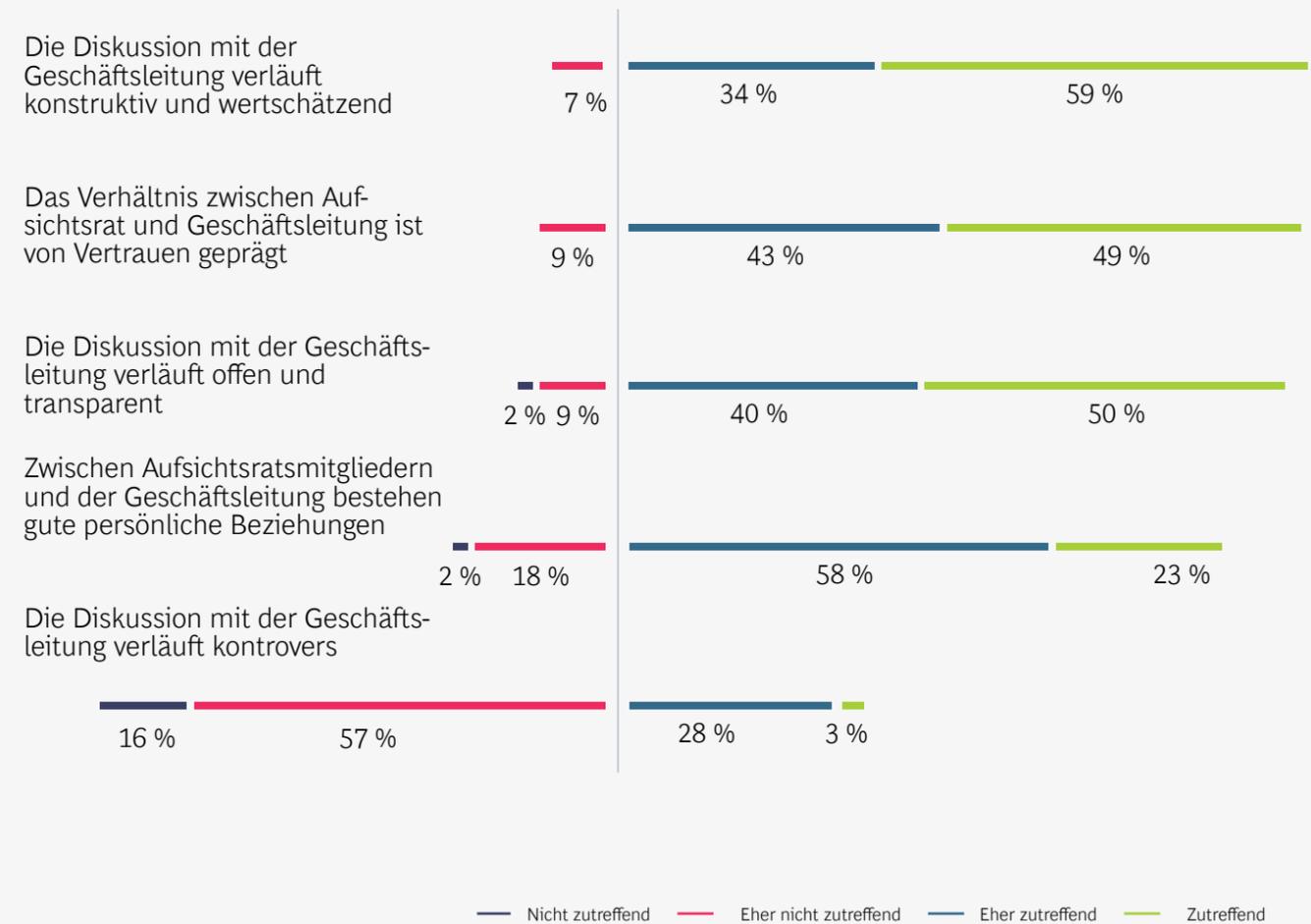
Vertrauensvolle Diskussionskultur, aber Rolle einzelner Mitglieder oft unklar

Zusammenarbeit im Aufsichtsrat



8 ZUSAMMENARBEIT MIT GESCHÄFTSLEITUNG

Zusammenarbeit mit Geschäftsleitung



Diskussionen mit der Geschäftsleitung sind konstruktiv, aber oft nicht kontrovers



Wie zufrieden sind Aufsichtsräte?

Effektivität im Fokus

Die meisten Aufsichtsräte sind insgesamt sehr zufrieden mit ihrer aktuellen Arbeit. Angesichts der anstehenden Herausforderungen müssen aber sowohl Effizienz als auch Effektivität noch weiter erhöht werden. Informationen und Arbeitsprozesse sind Themen, die bei Aufsichtsräten am stärksten weiterentwickelt werden können. Auch die Zusammensetzung muss in vielen Aufsichtsräten an neue Anforderungen angepasst werden.

Wo steht die Aufsichtsratsarbeit insgesamt?

EFFEKTIVITÄT 51 %

Hoher oder sehr hoher Wertbeitrag des Aufsichtsrats

EFFIZIENZ 57 %

Kleiner oder mittlerer Zeitaufwand angesichts des Wertbeitrags

ZUFRIEDENHEIT 73 %

Hohe oder sehr hohe Zufriedenheit mit Aufsichtsratsarbeit

Arbeitsprozesse, Informationen und Zusammensetzung mit Verbesserungspotenzial



ZUSAMMENARBEIT MIT GESCHÄFTSLEITUNG

48 %

28 %



ZUSAMMENARBEIT IM AUFSICHTSRAT

48 %

27 %



AGENDA

56 %

18 %



FOKUS AUFSICHTSRATS-VORSITZENDER

41 %

31 %



ZUSTÄNDIGKEITEN

46 %

14 %



ZUSAMMENSETZUNG

45 %

13 %



INFORMATIONEN

34 %

17 %



ARBEITSPROZESSE

34 %

12 %

Zufrieden Sehr zufrieden

Weitere BCG-Publikationen



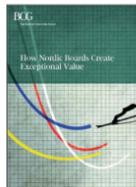
Aktiv Mitgestalten statt nur Kontrollieren

Wie sich Aufsichtsräte verändern müssen
<https://www.bcg.com/de-de/perspectives/210600>



Von den Besten lernen: Erfolgsrezepte deutscher Aufsichtsräte

Ergebnisse von Gesprächen mit DAX-Aufsichtsratsvorsitzenden
<https://www.bcg.com/de-de/perspectives/190775>



How Nordic Boards Create Exceptional Value

A BCG study of Nordic top value creators
<https://www.bcg.com/publications/2016/strategy-value-creation-strategy-how-nordic-boards-create-exceptional-value.aspx>



Looking for Smoke Under the Door

The case for an actively engaged board
<https://www.bcg.com/publications/2016/people-organization-leadership-talent-looking-smoke-under-door.aspx>



Value-Focused Corporate Governance

How to engage boards and enhance decision making
<https://www.bcg.com/publications/2012/leadership-strategic-planning-value-focused-corporate-governance.aspx>

Autoren



Carsten Kratz

Carsten Kratz ist Senior Partner im Frankfurter Büro der Boston Consulting Group und Managing Director für Deutschland und Österreich. Sie erreichen ihn unter kratz.carsten@bcg.com



Prof. Dr. Ulrich Pidun

Prof. Dr. Ulrich Pidun ist Director im Frankfurter Büro der Boston Consulting Group und weltweiter Experte für Corporate Strategy und Corporate Governance. Sie erreichen ihn unter pidun.ulrich@bcg.com



Alexander Roos

Alexander Roos ist Senior Partner im Berliner Büro der Boston Consulting Group, Experte für Corporate Development und leitet die deutsche Corporate Governance Practice. Sie erreichen ihn unter roos.alexander@bcg.com



Dr. Sebastian Stange

Dr. Sebastian Stange ist Associate Director für Corporate Strategy und Corporate Governance im Münchner Büro der Boston Consulting Group. Sie erreichen ihn unter stange.sebastian@bcg.com



Prof. Dr. Michael Wolff

Prof. Dr. Michael Wolff ist Inhaber des Lehrstuhls Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Management und Controlling an der Georg-August-Universität Göttingen. Sie erreichen ihn unter michael.wolff@wiwi.uni-goettingen.de

Wir möchten uns nochmals bei allen unseren Gesprächspartnern sowie den Teilnehmenden der Umfrage für ihre Zeit und Mühe bedanken. Darüber hinaus geht ebenfalls ein großes Dankeschön an Daniel Matteo, Torben Schmidt, Dirk Schilder, Philipp Ego und Vera Heckmann, ohne die diese Studie nicht möglich gewesen wäre.

