



Erkennen Sie diese Herausforderungen wieder aus Ihrer Praxis als Aufsichtsratsmitglied?

Herausforderungen des Aufsichtsrats und entsprechende Leitlinien

Die Studien und Veröffentlichungen der Governance Academy¹, auf Basis von Interviews mit Aufsichtsratsmitgliedern und der Auswertung von Selbstevaluierungsberichten haben deutlich gezeigt, dass der Aufsichtsrat vor sechs großen Herausforderungen steht:

1. Die Versorgung mit "guten" Informationen
2. Die Dynamik im Aufsichtsrat
3. Die Dynamik zwischen Aufsichtsrat und Vorstand
4. Die Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen
5. Die Beratung des Vorstands bei wichtigen strategischen Entscheidungen
6. Individuelle Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder.

Die Governance Academy bietet seit zwanzig Jahren Schulungen und Beratungen für Aufsichtsräte an. Wir geben unser praxisorientiertes Wissen aus Erfahrung und Forschung gerne weiter.

In diesem praktischen Ratgeber teilen wir die letzten drei von sechs Leitlinien. Diese – und die ersten drei – finden Sie auf unserer Website www.governanceacademy.de unter Publikationen. Auf unserer Website können Sie außerdem unser Blended Learning Programm „Das effektive Aufsichtsratsmitglied“ (EAM) und unsere Referenten kennenlernen.

Viel Spaß beim Lesen und Lernen!

Ihr Expertenteam der Governance Academy².



Teil 4

Leitlinien zur Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen

Stakeholder, wie Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden, Aufsichtsbehörden, Gesellschaft und Umwelt, Banken und Lieferanten, haben unterschiedliche Interessen. Die Frage ist: Wie werden Entscheidungen getroffen, die allen Stakeholdern zugutekommen?

Dies bringt mehrere Dilemmata mit sich. In einer Umfrage nannten die befragten Aufsichtsratsmitglieder als besondere Herausforderung „den Wunsch nach schneller Entscheidungsfindung (Entschlossenheit) und die Gewinnung von Unterstützung für Entscheidungen“. Sie diskutierten auch „das Spannungsfeld zwischen den Rollen als Berater und Überwacher des Vorstands“ und zwischen „der Notwendigkeit, das laufende Geschäft weiterhin kritisch zu analysieren und gleichzeitig zum Erfolg der Nachhaltigkeitswende beizutragen“.

Die Befragten sehen sich mit unterschiedlichen Interessen der verschiedenen Stakeholder konfrontiert. Sie sehen ein deutliches Spannungsverhältnis zwischen ihrer großen Verantwortung aufgrund der zunehmenden Regulierung und den Erwartungen der Stakeholder einerseits und ihrer begrenzten Einflussmöglichkeiten auf die Ausrichtung des Unternehmens andererseits. Sie nannten konkrete Herausforderungen, wie etwa die Frage „wie die Eigentümer von notwendigen aber disruptiven Entwicklungsmaßnahmen überzeugt werden können“ und „den [eingeschränkten] Handlungsspielraum, der einem Aufsichtsratsmitglied nach den gesetzlichen Vorschriften zur Verfügung steht“.

Wie werden nun Entscheidungen getroffen, die allen Stakeholdern zugutekommen? Als Aufsichtsrat müssen Sie die verschiedenen Interessen der Stakeholder herausarbeiten und sorgfältig abwägen und ihre eigene Rolle als Aufsichtsrat bestimmen: Der Vorstand sorgt für einen guten Stakeholder-Kontakt, wägt die Interessen ab und trifft die notwendigen Entscheidungen, während der Aufsichtsrat über diese Abwägungen und Entscheidungen regelmäßig informiert wird, über ihre Angemessenheit berät und sich ein eigenes Bild macht, auch auf Basis seines eigenen Netzwerks.

Unsere Leitlinien für den Aufsichtsrat hinsichtlich guter Stakeholder-Beziehungen lauten:

- Stellen Sie als Aufsichtsrat sicher, dass der Vorstand einen Überblick darüber hat, wer die wichtigsten Stakeholder sind und dass regelmäßig eine Stakeholder-Analyse durchgeführt wird.
- Dazu gehört die Identifizierung der verschiedenen Stakeholder-Interessen und stellen Sie die Frage, ob diese vom Vorstand ausreichend berücksichtigt werden und welche Maßnahmen ergriffen werden sollten.
- Treffen Sie mit dem Vorstand klare Vereinbarungen über den Umgang des Aufsichtsrats mit wesentlichen Stakeholdern, einschließlich der Kontakte zu Aktionären.
- Sprechen Sie ab, ob ein gemeinsames Auftreten von Vorstand und Aufsichtsrat im Dialog mit Stakeholdern erfolgen soll.
- Der Vorstand ist für die Kontakte zu den Stakeholdern zuständig. Der Aufsichtsrat überwacht dies, führt einen offenen Dialog mit dem Vorstand und steht auch in Absprache mit dem Vorstand den Stakeholdern für Fragen zu aufsichtsratsspezifischen Themen zur Verfügung.

Teil 5

Leitlinien zur Beratung des Vorstands bei wichtigen strategischen Entscheidungen

Die befragten Aufsichtsratsmitglieder gaben an, dass sie „als Aufsichtsrat für ausreichende Einflussmöglichkeiten auf das Unternehmen sorgen müssen, um die gewünschte Entwicklung des Unternehmens zu beeinflussen“ und dass sie „Einblick und Überblick in eine komplexe Organisation und Umgebung erhalten wollen, um Wachstum auf verantwortungsvolle Weise zu realisieren“.

Wir befinden uns in einem sich rasant verändernden Umfeld mit zentralen Themen wie sich verändernde Märkte und Wettbewerbsverhältnisse, Nachhaltigkeit, Digitalisierung und sozialer Sicherheit. Dies erfordert eine fundierte und sorgfältig ausgearbeitete Strategie. Die Frage ist: Wie kann der Aufsichtsrat angemessen in diese

strategischen Entscheidungen eingebunden werden? Der Aufsichtsrat sollte die Strategie zu seinem zentralen Anliegen, und damit zur 'Chefsache', machen. Für den Aufsichtsrat ist die Strategie ein wichtiger Maßstab für die Beurteilung der Ausrichtung des Unternehmens, der Unternehmensentwicklung und der Qualität der Entscheidungsprozesse. Daher sollte dieses Thema regelmäßig auf der Tagesordnung des Aufsichtsrats stehen, sowohl in Zeiten großer Veränderungen als auch in Zeiten des „going concern“.

Unsere Leitlinien für den Aufsichtsrat im Hinblick auf den richtigen Umgang mit wichtigen strategischen Entscheidungen lauten:

- Behalten Sie das Thema Strategie auf der Tagesordnung des Aufsichtsrats und nehmen Sie aktiv die Rolle eines strategischen Sparringspartners für den Vorstand wahr³.
- Stellen Sie sicher, dass der Aufsichtsrat angemessen in den Strategieprozess und alle damit verbundenen wichtigen Themen, eingebunden ist, zum Beispiel mit Hilfe eines Strategieausschusses.
- Die Rolle des Aufsichtsrats variiert im Laufe des Strategieentwicklungsprozesses. Bleiben Sie diesbezüglich mit dem Vorstand im Gespräch. Konkret bedeutet dies meistens, dass:
 - Der Aufsichtsrat an den Diskussionen über die Grundprinzipien der Strategie teilnimmt, woraufhin der Vorstand die Strategie weiterentwickelt.
 - Der Vorstand anschließend dem Aufsichtsrat den Strategieentwurf zur Beratung vorlegt, wonach der Vorstand die Strategie finalisieren und umsetzen kann.
- Der Aufsichtsrat nimmt die finalisierte Strategie zur Kenntnis, überwacht und begleitet ihre Umsetzung als kontinuierlicher Prozess.

Teil 6

Leitlinien zu den individuellen Anforderungen an Aufsichtsratsmitglieder

**In der Umfrage von den Befragten
Aufsichtsratsmitglieder angesprochene Probleme
sind unter anderem, dass „es manchmal schwierig
ist, ausreichend Zeit und Aufmerksamkeit für die**

**Aufsichtsratsrolle aufzubringen“ und, dass, es nicht
immer einfach ist, als Aufsichtsrat mit relativ
geringer Sitzungsfrequenz das Tempo mitzugehen.“**

Bei der Reflexion über ihre eigene Rolle äußern die Mitglieder auch ein gewisses Maß an Unsicherheit: „Manchmal ist mir nicht klar, wie und wo ich einen Mehrwert schaffen kann“ und „manchmal bin ich mir nicht sicher, ob ich für diese Aufgabe geeignet und ausreichend qualifiziert bin“.

Wie können Sie diesen individuellen Herausforderungen begegnen? Unsere Leitlinien für den Aufsichtsrat und die einzelnen Mitglieder sind:

- Geben und bitten Sie sich gegenseitig regelmäßig um Feedback.
- Besprechen Sie gemeinsam mit den anderen Aufsichtsratsmitgliedern den angemessene Zeit- und Aufmerksamkeitsaufwand für das Aufsichtsmandat, die gewünschten Qualifikationen und den Mehrwert als Aufsichtsratsmitglied.
- Integrieren Sie individuelles Feedback in die jährliche Selbstevaluierung des Aufsichtsrats, beispielsweise durch die Angabe von „Tipps“ und „Tops“.
- Alle Mitglieder sind gleich. Sie sind vom ersten bis zum letzten Tag vollwertiges Mitglied und tragen die gleiche Verantwortung. Seien Sie vorsichtig, wenn Sie sich als ein weniger erfahrenes Aufsichtsratsmitglied von einem erfahreneren Mitglied coachen lassen. Das kann Auswirkungen auf die Beziehungen innerhalb des Aufsichtsrats haben.
- Legen Sie ein angemessenes Gewicht auf die Professionalisierung und Fortbildung des Aufsichtsrats, sowohl individuell als auch kollektiv. In den meisten Governance-Kodizes ist festgelegt, dass der Aufsichtsrat den Schulungsbedarf jährlich erörtert, festlegt und darüber berichtet.
- Wenn sich herausstellt, dass ein Aufsichtsratsmitglied die Erwartungen an eine professionelle Mandatswahrnehmung nicht erfüllt, ergreifen Sie entsprechende Maßnahmen. Eine Wiederbestellung ist keine Selbstverständlichkeit.

Fazit

Die Top 6 der Herausforderungen zeigt, dass Aufsichtsratsmitglieder eher mit Verhaltens- als mit Strukturproblemen konfrontiert sind. Die sechs identifizierten Herausforderungen sind wiederkehrende Themen. Sie stehen in direktem Zusammenhang mit der begrenzten Zeit und den begrenzten verfügbaren Informationen bzw. der geringen Häufigkeit von Aufsichtsratssitzungen.

Die geringe Frequenz der Aufsichtsratssitzungen stellt erhöhte Anforderungen an die zwischenmenschlichen Kompetenzen eines Aufsichtsratsmitglieds (Softskills). Die in den Leitlinien aufgeführten ‚Tools und Good Practices‘ können dabei hilfreich sein. Übernehmen Sie Verantwortung: Ein besserer Aufsichtsrat beginnt bei Ihnen! Und wir können Ihnen dabei helfen.

Als Bildungsinstitut konzentriert die Governance Academy sich auf die Professionalisierung und Entwicklung von Aufsichtsratsmitgliedern, Vorstandsmitgliedern, Company Secretaries und anderen Governance Professionals. Die Governance Academy ist ein niederländisches Unternehmen und hat seit ihrer Gründung im Jahr 2005 bereits hunderte Alumni hervorgebracht, die unsere Programme sehr hoch bewertet haben. Seit 2025 bietet die Governance Academy das erfolgreichste Programm ‚Das effektive Aufsichtsratsmitglied‘ auch in Deutschland an.

-
1. ‚How two-tier boards can be more effective‘, Pieter-Jan Bezemer, Stefan Peij, Laura de Kruijs, Gregory Maassen, 2014; ‚Handvatten voor het aangaan van toezicht-uitdagingen‘, Stefan Peij, 2022.
 2. Herr Dr. Stefan Peij ist Direktor und Gründer der Governance Academy, (ii) Herr Niek Verkaik ist leitender Berater und Programmdirektor der Governance Academy, (iii) Herr Dr. Thomas Kremer ist Aufsichtsratsvorsitzender bei Solutions 30 SE und Lehrbeauftragter für Gesellschaftsrecht an der Universität Bonn. Er ist ehemaliger Vorstand der Deutschen Telekom AG und ehemaliges Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Kodex. (iv) Frau Claudia Kruse ist Chief Sustainability & Strategy Officer bei APG Asset Management und seit 2016 Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, (v) Michaela Bürger ist Unternehmensberaterin mit Fokus auf die Besetzung und Validierung des Top-Managements und des Aufsichtsrats und war für die Siemens AG verantwortlich für die weltweite Besetzung der Top-Funktionen im Konzern. (vi) Herr Ron van het Hof ist Aufsichtsratsmitglied bei Allianz PKV AG, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Allianz Trade für die DACH-Region und ehemaliger Präsident der Deutsch-Niederländischen Handelskammer.
 3. ‚Praxis-Impuls - Aufsichtsrat als strategischer Sparringspartner: Ein Gewinn für das Unternehmen‘, Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2025.

Governance Academy

Parc Broekhuizen, Oranjerie
Broekhuizerlaan 3
NL - 3956 NS Leersum

KvK Utrecht Nr: 30209696

Governance Academy Deutschland

info@governanceacademy.de
T + 49 (0) 441 - 30 42 40 76

governanceacademy.de