

## **Häufig gestellte Fragen zu Aufsichtsrat, Vorstand und Company Secretary ('FAQs')**

1. Mai 2025

Wir veröffentlichen wöchentlich ein FAQ auf LinkedIn. Nachfolgend haben wir die neun Fragen für Sie zusammengestellt. Die Fragen betreffen: Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats, das Zusammenspiel der Rollen und die Rolle des Aufsichtsrats in der Strategie, die Rekrutierung und Auswahl von Aufsichtsratsmitgliedern, Governance-Kodizes und die kritische Haltung als Kommissar, die Erwartungen, das Verhalten und das Vertrauen des Vorstands, die Aufsicht und dem Company Secretary

### **1. Wann ist der Aufsichtsrat ordnungsgemäß zusammengesetzt?**

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats entscheidet darüber, ob die Funktion des Aufsichtsrats angemessen erfüllt wird. Dabei geht es nicht nur um sich ergänzende Fachkompetenzen. Auch die persönlichen Charaktereigenschaften, Hintergründe und zwischenmenschlichen Fähigkeiten der Mitglieder sollen sich ergänzen. All dies muss zu einem Team führen, das in der Lage ist, die aktuelle Aufgabe der Organisation zu verstehen. Und das natürlich mit dem Vorstand auf gewünschter Ebene zu besprechen und sich hierüber auszutauschen. In unserem Blended-Learning-Programm ‚Das effektive Aufsichtsratsmitglied‘ besprechen wir ausführlich die Voraussetzungen für eine adäquate Komposition. [Onder iedere post opnemen: meer informatie op onze website]

### **2. Wie interagieren die Rollen des Aufsichtsrats miteinander?**

Der Aufsichtsrat hat in seiner Interaktion mit dem Vorstand mehrere rechtliche Rollen. Dies betrifft die Arbeitgeberrolle, die Kontroll- bzw. Aufsichtsrolle und die Rolle des Beraters und Sparringspartners. Wie interagieren diese Rollen miteinander? Und ist eine Rolle wichtiger als die andere? In unserem [NAME]-Programm besprechen wir die Interpretation dieser Rollen und wichtige Voraussetzungen für ein optimales Zusammenspiel von Geschäftsführung und Aufsicht.

### **3. Welche Rolle spielt der Aufsichtsrat bei der Strategie?**

Die Rolle des Aufsichtsrats bei der Strategiebegleitung ist ein faszinierendes Thema. Die Praxis zeigt, dass Aufsichtsräte die Rolle als Sparringspartner des Vorstands gerne stärker konkretisieren würden. Die Entwicklung, Überwachung und Anpassung der Strategie bietet hierfür eine hervorragende Gelegenheit. Allerdings erreicht die Einbindung des Aufsichtsrats in die Strategie in vielen Fällen nicht ihr volles Potenzial. Ein Grund hierfür können eine suboptimale Arbeitsweise und Zusammensetzung des Aufsichtsrats sowie unterschiedliche Erwartungen zwischen Aufsichtsrat und Vorstand (oder innerhalb des Aufsichtsrats selbst) sein. In unserem Blended-Learning-Programm werden wir uns näher mit der Rolle des Aufsichtsrats bei der Strategiebegleitung befassen.

#### **4. Wer ist für die Rekrutierung und Auswahl der Aufsichtsratsmitglieder verantwortlich?**

Die Praxis zeigt, dass auf diese scheinbar einfache Frage eine Vielzahl von Antworten möglich ist. Es besteht nämlich ein Unterschied zwischen der formellen Verantwortungsübernahme und der tatsächlichen Ausübung dieser Verantwortung als Aufsichtsrat. Der Aufsichtsrat ist Eigentümer des Rekrutierungs- und Auswahlverfahrens, verleiht dieser Eigenverantwortung jedoch auf verschiedene Weise Substanz. Der Corporate Governance Kodex empfiehlt die Einrichtung eines „Nominierungsausschusses“. Während unseres Blended-Learning-Programms ‚Das effektive Aufsichtsratsmitglied‘ werden wir diese Ausschüsse und andere „good practices“ für die Einstellung und Auswahl von Aufsichtsratsmitgliedern ausführlicher besprechen.

#### **5. Wie streng sind die Standards des Corporate Governance Kodex in der Praxis?**

Eine unabhängige Aufsicht ist für die Gewährleistung der ‘Checks & Balances‘ bei der Entscheidungsfindung und für eine wirksame Unternehmensführung unerlässlich. Der Corporate Governance Kodex legt Anforderungen an die Unabhängigkeit der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat fest. Wie streng sind diese Standards in der Praxis? Kann beispielsweise ein ausscheidender geschäftsführender Vorstand direkt in den Aufsichtsrat wechseln? In unserem Blended-Learning-Programm ‚Das effektive Aufsichtsratsmitglied‘ besprechen wir den Aspekt der Unabhängigkeit und seine Auswirkungen auf die Dynamik im Aufsichtsrat.

#### **6. Wie kritisch kann ich als Aufsichtsrat sein?**

Der Aufsichtsrat steht vor der schwierigen Aufgabe, die Balance zwischen der Vertrauensvermittlung an den Vorstand einerseits und der Kontrolle des Vorstands andererseits zu wahren. Aber wie macht man das? Das Stellen der richtigen Fragen mit dem richtigen Ton zur richtigen Zeit macht einem Aufsichtsratsmitglied effektiv. Dies ist jedoch nicht einfach. Gleichzeitig verändern sich die Rahmenbedingungen ständig und neue Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder bringen neue Impulse in die Dynamik im Boardroom. In unserem Blended-Learning-Programm ‚Das effektive Aufsichtsratsmitglied‘ besprechen wir diese Dynamiken und die wichtigsten Fähigkeiten und Instrumente für den Aufsichtsrat.

#### **7. Was wird von einem Aufsichtsratsmitglied erwartet?**

Der Kontext von Organisationen und damit auch der von Geschäftsführern und Aufsichtsräten ist dynamischer als je zuvor. Geschäftsmodelle werden komplexer, Informationen fließen schneller und Stakeholder sind aufmerksamer. All dies hat Auswirkungen auf die Rolle der Aufsichtsratsmitglieder. Wir können sagen, dass die Arbeit als Aufsichtsratsmitglied anspruchsvoller und intensiver geworden ist. Doch was bedeutet das für die Erwartungen, die wir an Aufsichtsräte stellen, beispielsweise hinsichtlich der gewünschten Professionalität und Zeitaufwand? Während unseres Blended-Learning-Programms ‚Das effektive Aufsichtsratsmitglied‘ diskutieren wir Trends, die den Beruf des Aufsichtsratsmitglieds beeinflussen.

### **8. Welches Verhalten beeinflusst das Vertrauen zwischen Leitung und Überwachung?**

Für das optimale Funktionieren beider Gremien und damit der Organisation ist ein gutes und effektives Zusammenspiel zwischen Vorstand und Aufsichtsrat unerlässlich. Dies erfordert eine kontinuierliche Arbeit an den gegenseitigen Beziehungen und vor allem den Auf- und Ausbau des gegenseitigen Vertrauens. Was ist wesentlich? Und welche formellen Prozesse und informellen Aktivitäten können dazu beitragen? In unserem Blended-Learning-Programm besprechen wir ausführlich das Zusammenspiel von Leitung und Überwachung sowie Verhaltensaspekte, die das gegenseitige Vertrauen beeinflussen.

### **9. Was erwartet der Aufsichtsrat vom Company Secretary oder Aufsichtsratsbüro?**

Ein guter Aufsichtsrat verdient gute Unterstützung. Die Rolle des Aufsichtsratsbüros (board office) und/oder des Company Secretary bestimmt die Wirksamkeit des Aufsichtsrats und der Entscheidungsfindung im Allgemeinen. Ein gut positionierter Company Secretary ist die Spinne im Netz zwischen Management, Aufsicht und Stakeholdern wie Mitbestimmung. Nicht umsonst wird der Company Secretary auch als Hüter der internen Governance bezeichnet. In der Praxis scheint es jedoch, dass der Aufsichtsrat mehr Eigenverantwortung für die Rolle des Aufsichtsratsbüros und des Sekretärs an den Tag legen kann. Die Diskussion zwischen Aufsichtsrat, Vorstand und Company Secretary oder Aufsichtsratsbüroleitung über die gegenseitigen Erwartungen an die Rollenerfüllung des Sekretariates findet selten statt. Im Rahmen unseres Blended-Learning-Programms ‚Das effektive Aufsichtsratsmitglied‘ gehen wir näher auf die unterstützende Rolle des Aufsichtsratsbüros oder Company Secretary und seine Bedeutung für den Aufsichtsrat ein.