

Audit Committee Quarterly

III / 2023

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

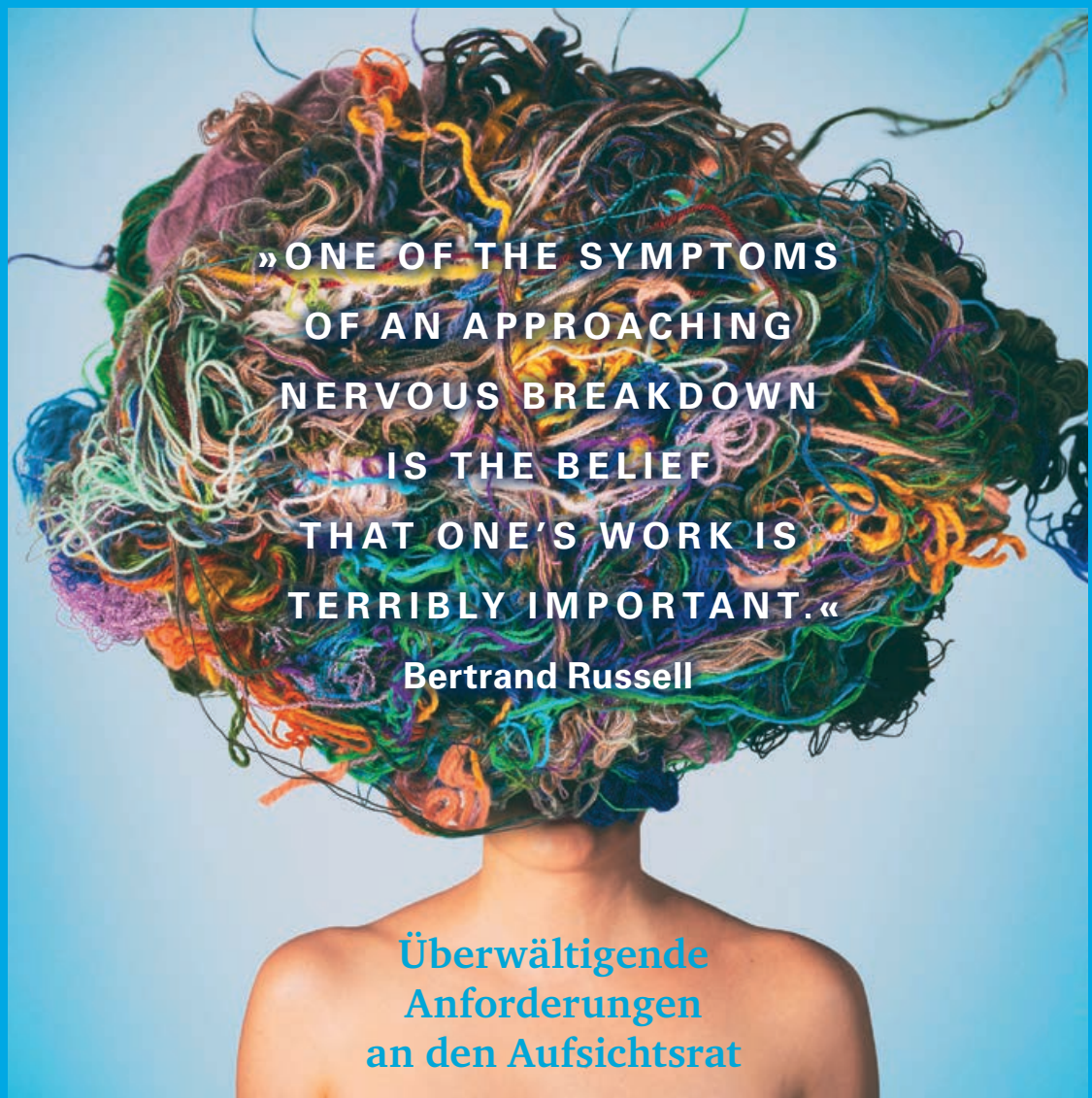
**Audit Committee
Institute e.V.**

Gefördert durch



**Dr. Lukas Berger, Daniela Mattheus und
Regine Siepmann:**

**Qualifikation und Kompetenzen von Aufsichtsräten
transparenter denn je**



» ONE OF THE SYMPTOMS
OF AN APPROACHING
NERVOUS BREAKDOWN
IS THE BELIEF
THAT ONE'S WORK IS
TERRIBLY IMPORTANT.«

Bertrand Russell

**Überwältigende
Anforderungen
an den Aufsichtsrat**

Audit Committee Institute e.V. (ACI)

THE SQUAIRE • Am Flughafen 60549 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 9587-3040 Fax +49 1802 11991-3040
E-Mail aci@kpmg.de www.audit-committee-institute.de

Qualifikation und Kompetenzen von Aufsichtsräten transparenter denn je

Autoren: **Dr. Lukas Berger, Daniela Mattheus** und **Regine Siepmann**

Seit dem Jahr 2022 verpflichtet der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) deutsche börsennotierte Unternehmen zum Ausweis der individuellen Kompetenzen ihrer Aufsichtsräte in einer Qualifikationsmatrix. In einer aktuellen Analyse haben das European Center for Board Effectiveness ECBE und die Unternehmensberatung hkp/// group erstmals die Qualifikationsmatrizen der führenden börsennotierten Unternehmen in Deutschland analysiert.

Mit insgesamt 38 (von 40) DAX-, 44 (von 50) MDAX- und 56 (von 70) SDAX-Unternehmen kommen laut der Studie »Die Qualifikationsmatrix nach der Neufassung des DCGK« rund 90 Prozent der Unternehmen der DCGK-Empfehlung zur systematisierten Offenlegung von individuellen Aufsichtsratskompetenzen nach. Die wenigen Unternehmen in ausländischer Rechtsform, die nicht unter die DCGK-Vorgaben fallen, sehen von der Veröffentlichung ab.

Die übrigen Kodex-Abweichungen werden unterschiedlich begründet. Die Gründe reichen vom Verweis auf die noch laufende Erstellung und die pauschale Feststellung, dass erforderliche Kompetenzen im Aufsichtsrat hinreichend berücksichtigt seien über eine Kommentierung als bürokratische Forderung mit unnötigem Mehraufwand bis hin zur Feststellung, dass Qualifikationsmatrizen keinen Mehrwert darstellen und unnötig einschränken.

Darstellungsformate und Kategorien der Qualifikationsmatrix

Laut Studie sind die veröffentlichten Kategorien und Kompetenzen in den Qualifikationsmatrizen sehr heterogen. Dabei bestätigen die Aufsichtsratsmitglieder der meisten Unternehmen deutlich mehr als die Hälfte der genannten Kompetenzen – in einigen über 90 Prozent. Mehr als zwei Drittel der Aufsichtsräte verfügen demnach über Branchen- bzw. Geschäftsfeldkenntnisse sowie über Nachhaltigkeitsexpertise. Im Gegensatz dazu sind Digitalisierungs- und Strategiekompetenzen deutlich geringer ausgeprägt. Männliche

Aufsichtsräte geben im Durchschnitt mehr Kompetenzen als weibliche an, wobei dieser Unterschied besonders signifikant beim Aufsichtsratsvorsitz und aufseiten der Anteilseigner ist. Generell geben Aufsichtsratsvorsitzende mehr Kompetenzen als einfache Mitglieder des Gremiums an, ebenso ältere im Vergleich zu jüngeren.

96 Prozent der Unternehmen setzen in der Darstellung der Qualifikationen ihrer Aufsichtsratsmitglieder auf eine eigenständige Matrix mit Spalte bzw. Zeile für jedes Mitglied. In Ausnahmefällen werden Matrizen nur für Vertreter der Anteilseigner vorgelegt. Alternative bzw. ergänzende Darstellungsformen sind Texte bzw. Lebensläufe sowie Darstellungen für das Gesamtgremium.

Neben der Darlegung der fachlichen Kompetenzen geben Unternehmen weitere Kategorien an, meist Informationen zur persönlichen Eignung, Zugehörigkeitsdauer, Diversität und demografische Daten. Die Wahl bzw. Zuordnung der Kategorien ist dabei sehr heterogen.

Anzahl und Ausprägung von Kompetenzen

Die Anzahl der fachlichen Kompetenzen in den Qualifikationsmatrizen variiert stark, wobei fünf Unternehmen sogar mehr als 20 Kompetenzen ausweisen, im Mittel sind es 11. Vereinzelt werden unterschiedlich viele Kompetenzen für die Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite angegeben.



Dr. Lukas Berger



Daniela Mattheus



Regine Siepmann

Regine Siepmann ist Senior Partner bei der auf Corporate Governance und Strategic HR spezialisierten Unternehmensberatung hkp/// group. Sie leitet dort den Bereich Corporate Governance Advisory.

Daniela Mattheus ist Rechtsanwältin und Co-Owner des auf die Beratung von Aufsichtsräten spezialisierten European Center for Board Effectiveness (ECBE). **Dr. Lukas Berger** ist dort Director und Head of Operations & Technology.

In den Darstellungen finden sich vielfach keine Angaben zur graduellen Ausprägung einer bestimmten Qualifikation. Einige Unternehmen präzisieren jedoch höhere Ausprägungen im Sinne von »fundiert« oder »sehr gut«. In Einzelfällen werden konkrete Bestands- und Zielwerte angegeben oder dazu im Fließtext zusätzliche Erläuterungen veröffentlicht.

Hinsichtlich der im Kompetenzprofil genannten Fachkompetenzen zählen über die DAX-Indizes hinweg Finanzen, Nachhaltigkeit sowie Branchenerfahrung zu den am häufigsten genannten. Allein die konkrete Benennung (z. B. Finanzen, Rechnungslegung und/oder Abschlussprüfung) und Aggregation (z. B. Nachhaltigkeit versus Trennung in E [Environment], S [Social] und G [Governance]) erfolgen hoch unterschiedlich. Andere Kompetenzen werden unterschiedlich häufig genannt, so wird Digitalisierungskompetenz vor allem bei DAX-Unternehmen häufig angegeben, bei SDAX-Unternehmen sind es nur 70 Prozent. Auffällig ist, dass Strategiekompetenz nur von 41 Prozent aller Unternehmen im Kompetenzprofil genannt wird.

Einordnung

Die gemeinsame Analyse von hkp/// group und ECBE zeigt, wie Aufsichtsräte ihre fachliche Zusammensetzung bewerten und transparent machen. Die Offenlegung der individuellen Kompetenzprofile entlang der DCGK-Neufassung ist daher in zweierlei Hinsicht von praktischer Relevanz: So dienen Qualifikationsmatrizen für den Aufsichtsrat selbst als wichtige Orientierungshilfe in der Binnenarbeit und Zusammensetzung von Aufsichtsgremien. Zum anderen ermöglichen sie es Investoren, sich ein gesamthafte Bild über das Zusammenspiel der Kompetenzen im Aufsichtsrat zu machen. Auch erhalten sie eine Indikation, inwieweit aktuelle Themen in den Fokus genommen werden.

Die deutliche Mehrheit der Unternehmen hat sich für eine transparente, nachvollziehbare Darstellung entschieden – wenn auch in differenzierter Ausprägung, was neben unterschiedlichen Informationsgehalten die Vergleichbarkeit erschwert. Entsprechend gemischt fällt das Feedback von Investoren aus. Sie fordern mehr Transparenz und Übersichtlichkeit; einige kritisieren die Dysfunktionalität der Matrizen, deren Mehrwert aufgrund der Selbsteinschätzung und angeführten hohen Kompetenzniveaus zu relativieren sei.

Abbildung: **Geforderte Kompetenzen innerhalb des Aufsichtsrats**

	N*	DAX	MDAX	SDAX
Finanzen, Rechnungslegung, Abschlussprüfung	99%	100%	98%	98%
ESG, Nachhaltigkeit, CSR	95%	95%	95%	95%
Branchenerfahrung/Geschäftsfelder	85%	79%	86%	88%
Compliance, Corporate Governance, Recht	80%	76%	84%	79%
Leistungs-/Kontrollerfahrung	78%	76%	75%	80%
Digitalisierung, Technologie, IT	74%	82%	73%	70%
Internationale Erfahrung	65%	63%	70%	63%
Personal	61%	79%	57%	52%
Interne Kontrolle & Risikomanagement	55%	45%	52%	64%
Strategie	41%	50%	49%	38%

*N = Über alle Unternehmen der DAX-Indexfamilie

Quelle: ECBE/hkp/// group 2023

Es ist allerdings davon auszugehen, dass sich in der Folge Inhalt und Gestaltungsform der Qualifikationsmatrizen verbessern und angleichen sowie entsprechende Best Practices entwickeln werden. Damit verbunden ist die Hoffnung, dass mehr Unternehmen auch die definierten Ziele des Kompetenzprofils veröffentlichen. Regulatorischer Präzisierungen bedarf es dafür nicht.

Eine Zusammenfassung der wichtigsten Angaben und Ergebnisse der Studie ist verfügbar unter [ECBE.com](https://www.ecbe.com) bzw. [hkp.com](https://www.hkp.com).