



Aufsichtsratsstudie 2021

SEPTEMBER 2021

Inhaltsverzeichnis

A. Vorwort	3
B. Report	4
1. Die Pandemie dominiert die Agenda der Aufsichtsräte	4
2. Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen sehen weniger Reformbedarf	7
3. Ressourcenausstattung und Qualifizierung sind größte Herausforderung, mit starken Unterschieden zwischen börsennotierten und nicht börsennotierten Unternehmen	8
4. Aufsichtsräte nicht notierter Unternehmen unter größerem Zeitdruck	10
5. Aufsichtsräte wünschen sich individuelle Fortbildungsressourcen	11
6. Unmittelbarere Berichtslinien häufiger bei börsennotierten Unternehmen	12
7. Vortrag von Vertretern von Compliance und Revision üblich	13
8. Bei börsennotierten Unternehmen direkter Zugang zu leitenden Mitarbeitern für Auskünfte üblicher	14
C. Fazit	15
D. Methodik und demographische Angaben	17
E. Die Autoren	18

A. Vorwort

Auch wenn zwischenzeitlich konjunkturelle Erholungseffekte eingetreten sind, beschäftigen die Nachwirkungen der Covid-19-Pandemie die meisten Unternehmen noch immer intensiv. Eine besondere Rolle bei der Bewältigung der Krise kommt auch den Aufsichtsräten der Unternehmen zu.

Doch welche Themen haben neben der Pandemie und ihren Folgen die Agenda bestimmt? Wo sehen die Gremienvertreter gesetzgeberischen Reformbedarf, gerade auch in Anbetracht der bevorstehenden Bundestagswahl, zur Verbesserung der Rahmenbedingungen ihrer Aufsichtsratsstätigkeit und wo warten die größten Herausforderungen für Aufsichtsräte? Diesen und vielen weiteren Fragen sind wir gemeinsam mit dem Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat (AdAR) e.V. in unserer diesjährigen Aufsichtsratsstudie auf den Grund gegangen – lesen Sie im Folgenden die Ergebnisse.

Dr. Daniela Favoccia

Partnerin Hengeler Mueller

Dr. Simon Patrick Link

Partner Hengeler Mueller

Prof. Dr. Stefan Siepelt

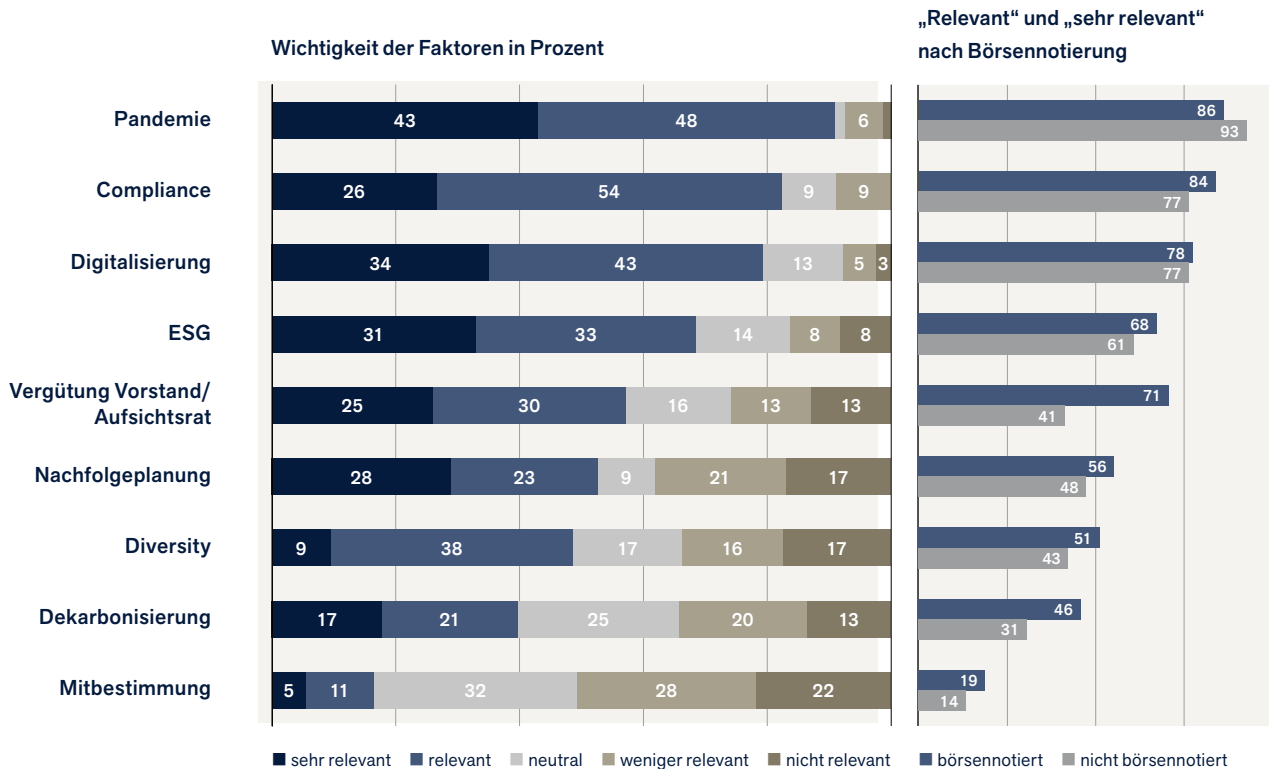
Partner LLR, Vorstand AdAR e.V.

B. Report

1. Die Pandemie dominiert die Agenda der Aufsichtsräte

Gefragt nach den wichtigsten Themen in diesem Jahr zeigt sich, dass die Pandemie und die Bekämpfung ihrer Auswirkungen zwar einen Spitzenplatz auf der Aufsichtsratsagenda einnehmen, wichtige Zukunftsthemen aber keinesfalls ins Hintertreffen geraten sind.

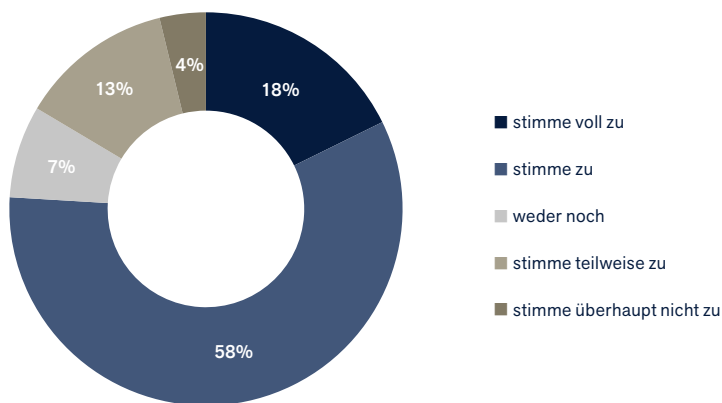
Welche Themen stehen 2021 besonders auf Ihrer Agenda?



Hinweis: Bei den im Studiendokument verwendeten Werten handelt es sich um Rundungen. Weiterhin wurden Ausprägungen mit „keine Angabe“ zu Gunsten einer besseren Übersichtlichkeit weggelassen. Es können sich daher in Einzelfällen auch von 100 Prozent abweichende Gesamtsummen ergeben. Zudem haben nicht alle Teilnehmer alle Fragen beantwortet, so dass für einzelne Fragen unterschiedliche Grundgesamtheiten vorliegen können.

90 Prozent der Umfrageteilnehmer stufen die Pandemie und deren Bewältigung als relevant bzw. sehr relevant ein. Obwohl die signifikanten wirtschaftlichen Auswirkungen auf bestimmte Branchen begrenzt sind und zum Zeitpunkt der Befragung die konjunkturelle Erholung bereits wiedereingesetzt hat, ist der zurückliegende Ausnahmezustand noch immer der zentrale Punkt auf der Agenda der Aufsichtsräte.

Ist die Organisation Ihres Aufsichtsrats bestmöglich auf eine Krisenbewältigung vorbereitet?



Interessant ist dies insbesondere in Verbindung mit der Frage nach den Fähigkeiten des Aufsichtsrats zur Krisenbewältigung. Mehr als drei Viertel aller befragten Aufsichtsräte stellen ihrer Organisation ein gutes oder sogar sehr gutes Zeugnis aus. Damit hat sich die Situation auch im Vergleich zu unserer Aufsichtsratsbefragung 2020 weiter verbessert, wo noch 70 Prozent der Befragten, also fünf Prozentpunkte weniger, ihrer Aufsichtsratsorganisation einen bestmöglichen oder guten Krisenvorbereitungsstand attestierten.

Ganz oben auf der Agenda stehen zudem Compliance-Fragen, wahrscheinlich nicht zuletzt auch im Licht des Wirecard-Skandals, der zahlreiche Gremienmitglieder besonders sensibilisiert haben dürfte. 80 Prozent der Befragten messen der Compliance ein besonderes Gewicht auf ihrer Aufsichtsratsagenda bei.

Mit nur sehr geringem Abstand folgen Zukunftsthemen der Wirtschaft. So erachten 77 Prozent der befragten Aufsichtsräte den Themenkomplex Digitalisierung als sehr wichtig oder wichtig. Ein Stück weit dürfte natürlich auch hier die Pandemie hineingespielt haben, schließlich haben zahlreiche Unternehmen im Kontext von Geschäftsschließungen, Remote Working und Lieferkettenstörungen kurzfristig Digitalisierungsprogramme umgesetzt oder bestehende Initiativen priorisiert.

Dem folgen Environmental Social Governance (ESG)-Aspekte (64 Prozent), Vergütungsfragen mit Blick auf Vorstand und Aufsichtsrat (55 Prozent), Nachfolgeplanung (51 Prozent), Diversity (47 Prozent) und trotz der intensiven öffentlichen Diskussion mit einigem Abstand Dekarbonisierung (38 Prozent).

Dabei attestieren die Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen beinahe allen Agenda-Themen eine insgesamt höhere Relevanz als die Vertreter nicht börsennotierter Unternehmen. Besonders stechen dabei die beiden Themen Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung und Dekarbonisierung hervor, die 71 Prozent bzw. 46 Prozent der Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen als relevant erachten, während dies nur 42 bzw. 31 Prozent der Vorstände nicht börsennotierter Unternehmen tun. Auch Diversity, Compliance und ESG werden in den Aufsichtsgremien gelisteter Unternehmen mit Unterschieden von rund 9 bzw. jeweils 7 Prozentpunkten stärker gewichtet.

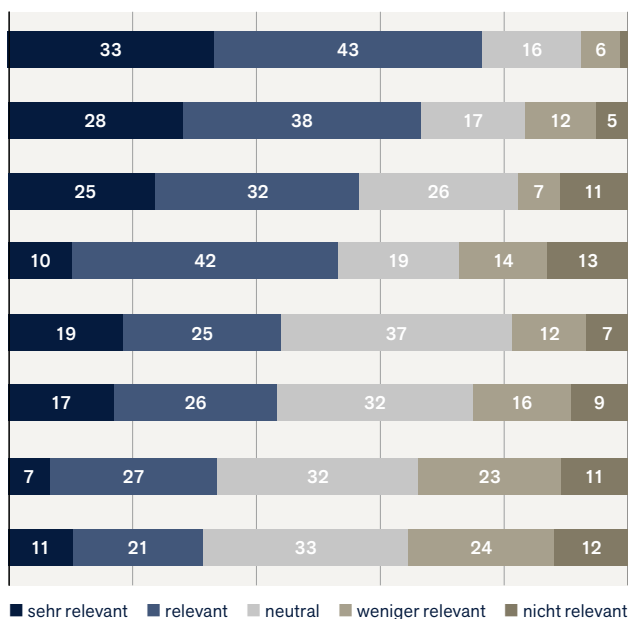
Hier scheinen sich insgesamt die höheren gesetzlichen Anforderungen an börsennotierte Unternehmen und die zunehmenden Ansprüche des Kapitalmarkts mit Blick auf das gesellschaftliche Wohlverhalten von Organisationen widerzuspiegeln.

2. Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen sehen weniger Reformbedarf

Beim gesetzlichen Rahmen ihrer Aufsichtsrats Tätigkeit sehen die befragten Aufsichtsratsmitglieder deutlichen Reformbedarf. Am größten fiel hier die Zustimmung beim Thema Professionalisierung aus. 76 Prozent halten diesen Aspekt für sehr relevant oder relevant, gefolgt von der Unterstützung des Aufsichtsrats, beispielsweise in Form eines eigenen Budgets und der Möglichkeit der Beauftragung von Experten, mit 66 Prozent, der Unabhängigkeit der Aufsichtsräte mit 57 Prozent und den Aufgaben des Aufsichtsrats mit 52 Prozent.

Bei welchen Themen sehen Sie Reformbedarf hinsichtlich des gesetzlichen Rahmens der Aufsichtsrats Tätigkeit?

Wichtigkeit der Faktoren in Prozent



„Relevant“ und „sehr relevant“ nach Börsennotierung



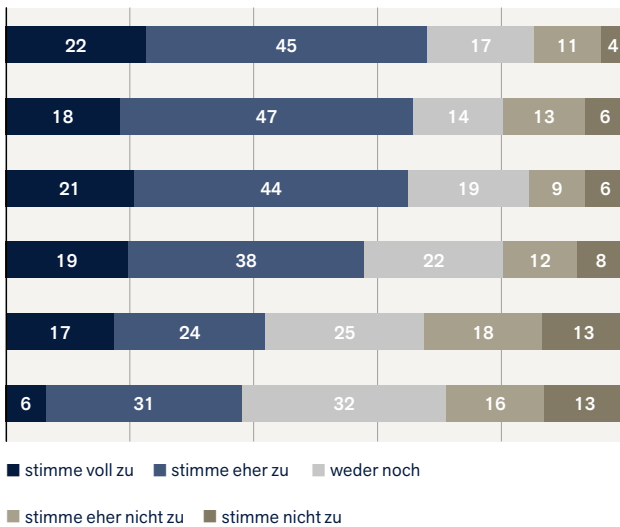
Der größte Unterschied zwischen börsennotierten vs. nicht börsennotierten Unternehmen liegt bei der Unabhängigkeit der Aufsichtsräte, bei der gerundet 68 Prozent der nicht börsennotierten Unternehmen den Reformbedarf als sehr relevant oder relevant einschätzen, während dies umgekehrt nur für 44 Prozent der börsennotierten Unternehmen gilt. Auch der Reformbedarf in puncto Professionalisierung hat für die Aufsichtsräte von nicht börsennotierten Unternehmen besondere Relevanz. 84 Prozent der Aufsichtsräte messen dem Aspekt eine hohe Bedeutung bei, gegenüber 68 Prozent bei börsennotierten Unternehmen. Ebenfalls große Unterschiede zeigten sich bei den Reformfeldern Unterstützung des Aufsichtsrats sowie Behandlung von Investorenkontakten, denen Aufsichtsräte nicht gelisteter Unternehmen mit Unterschieden von 14 bzw. 9 Prozentpunkten eine sichtlich höhere Relevanz einräumen als die Aufsichtsgremienvertreter börsennotierter Unternehmen.

3. Ressourcenausstattung und Qualifizierung sind größte Herausforderung, mit starken Unterschieden zwischen börsennotierten und nicht börsennotierten Unternehmen

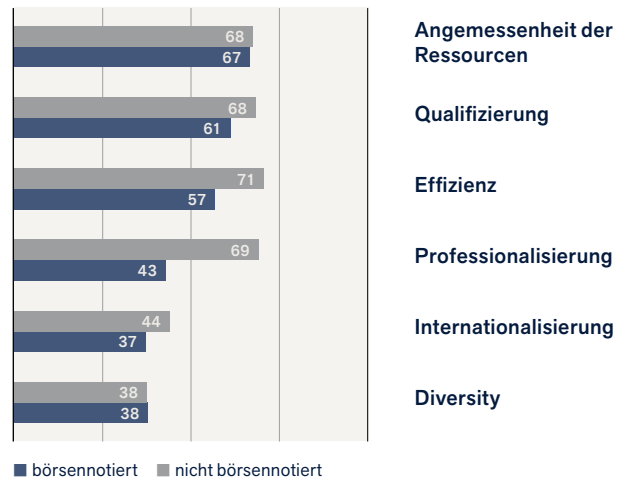
Gefragt nach den größten Herausforderungen für die Tätigkeit des Aufsichtsrats dominierte ein Thema klar – die Angemessenheit der Ressourcenausstattung. 67 Prozent der Gremienvertreter geben dieser besonderes Gewicht. Dem folgen Aspekte wie die Qualifizierung, Effizienz der Aufsichtsratsarbeit und die Professionalisierung der Aufsichtsräte, die 65, 65 und 57 Prozent der Befragten für relevant und sehr relevant halten.

Wo sehen Sie die größten Herausforderungen für die eigene Tätigkeit Ihres Aufsichtsrats?

Wichtigkeit der Faktoren in Prozent



„Relevant“ und „sehr relevant“ nach Börsennotierung

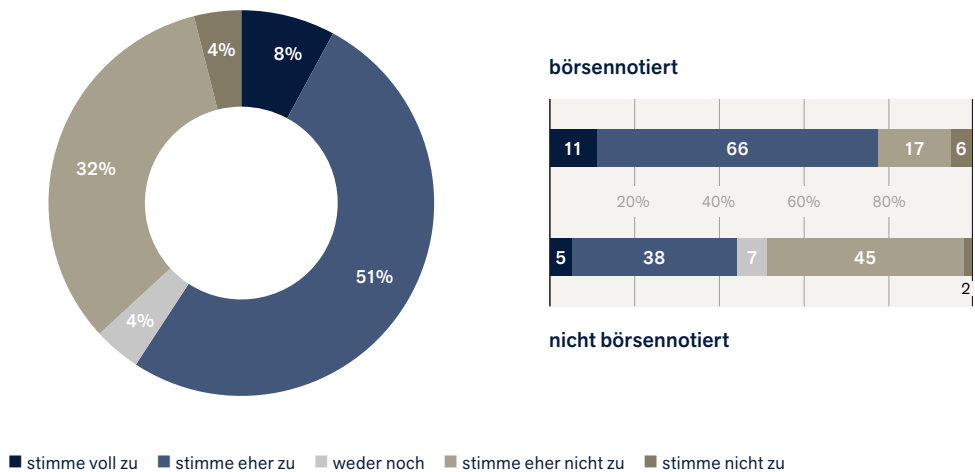


Allerdings zeigten sich bei zahlreichen Aspekten bisweilen erhebliche Unterschiede zwischen börsennotierten und nicht börsennotierten Unternehmen. Besonders stark fielen die Differenzen bei den Punkten Professionalisierung, Effizienz und Qualifizierung aus. 71 Prozent der Aufsichtsräte nicht börsennotierter Unternehmen nehmen die Effizienz ihrer Organisation als eine der größten Herausforderungen wahr, gegenüber lediglich 57 Prozent der Vertreter börsennotierter Unternehmen. Beim Faktor Professionalisierung fällt die Diskrepanz mit 69 Prozent (nicht börsennotiert) und 43 Prozent (börsennotiert) noch höher aus. Damit verbunden ist der Faktor Qualifizierung, dem 68 Prozent der Aufsichtsräte nicht börsennotierter Unternehmen einen herausfordernden Charakter zuschreiben. Bei börsennotierten Organisationen liegt der Wert bei 61 Prozent, wobei hier ein Viertel der befragten Aufsichtsräte in der Qualifizierung sogar explizit keine Herausforderung sieht.

4. Aufsichtsräte nicht notierter Unternehmen unter größerem Zeitdruck

Auch wenn die Ressourcenausstattung des Aufsichtsrats überwiegend als herausfordernd gewertet wird (siehe Punkt 3), zeigten sich die befragten Aufsichtsratsmitglieder mit Blick auf die zur Verfügung stehende Zeit für ihre Arbeit weitgehend zufrieden. 59 Prozent stimmen zu, ausreichend Zeit für ihre Tätigkeit zur Verfügung zu haben. Allerdings zeigen sich auch hier wieder äußerst starke Unterschiede zwischen den Organisationsformen. Während 77 Prozent der Vertreter börsennotierter Unternehmen der Meinung sind, ausreichende zeitliche Ressourcen für ihre jeweilige Tätigkeit zur Verfügung zu haben, sind es bei ihren Kollegen aus nicht börsennotierten Unternehmen nur 43 Prozent. 47 Prozent von ihnen verneinen dagegen sogar, über ausreichende zeitliche Ressourcen zu verfügen.

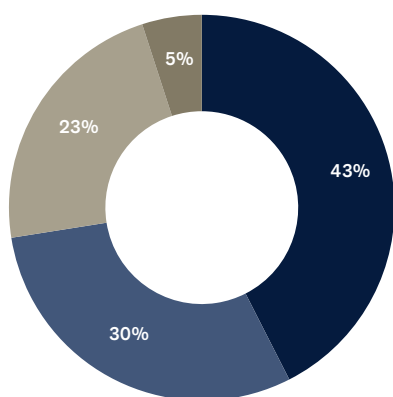
Glauben Sie, dass die Aufsichtsräte in der Regel ausreichende zeitliche Ressourcen zur Verfügung haben?



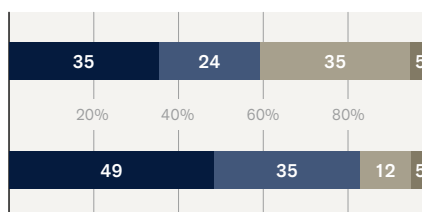
5. Aufsichtsräte wünschen sich individuelle Fortbildungsressourcen

Groß sind die Unterschiede auch bei möglichen Weiterbildungsformaten für Aufsichtsräte. Vertreter des Kontrollgremiums börsennotierter Unternehmen räumen Fortbildungen für einzelne Aufsichtsratsmitglieder mit jeweils 35 Prozent den gleichen Stellenwert ein wie unternehmensspezifischen Fortbildungen durch das Unternehmen selbst. 24 Prozent wünschen sich unternehmensspezifische Fortbildungen durch externe Anbieter. Bei ihren Kollegen aus nicht börsennotierten Unternehmen ist dagegen der Wunsch nach individuellen Entwicklungsmöglichkeiten (49 Prozent) oder Schulungen durch externe Anbieter (35 Prozent) deutlich stärker ausgeprägt. Interne Schulungen spielen hier mit 12 Prozent eine lediglich untergeordnete Rolle.

Welche Fortbildungsmöglichkeiten würden Sie sich für Ihre Aufsichtsrats Tätigkeit wünschen?



börsennotiert



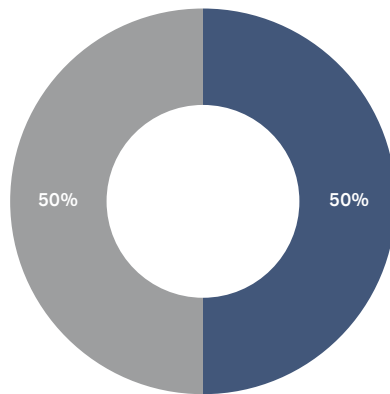
nicht börsennotiert

- Individuelle Fortbildungsmöglichkeiten für einzelne Aufsichtsratsmitglieder
- Unternehmensspezifische Fortbildungen durch externe Anbieter
- Unternehmensspezifische Fortbildungen durch das Unternehmen selbst
- Andere

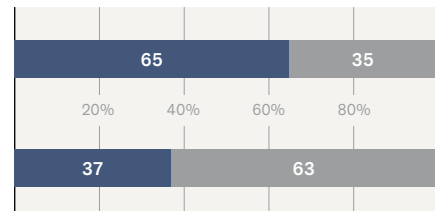
6. Unmittelbarere Berichtslinien häufiger bei börsennotierten Unternehmen

Eine direkte Verbindung zwischen Aufsichtsrat und Compliance bzw. Revision, sodass direkt von diesen Abteilungen an das Kontrollgremium berichtet werden kann, gibt es bei 50 Prozent aller befragten Unternehmen. Auch hier waren Unterschiede zwischen börsennotierten Unternehmen und nicht börsennotierten Unternehmen zu verzeichnen, die möglicherweise aus unterschiedlichen regulatorischen Anforderungen und Reifegraden der Organisation resultieren. 65 Prozent der gelisteten Organisationen verfügen über eine entsprechende „Dotted Line“, bei nicht-gelisteten Unternehmen sind es lediglich 37 Prozent.

Gibt es zu Ihrem Aufsichtsrat (-vorsitzenden) eine sog. Dotted Line, so dass von Compliance und/oder Revision auch direkt an den Aufsichtsrat berichtet werden kann?



börsennotiert



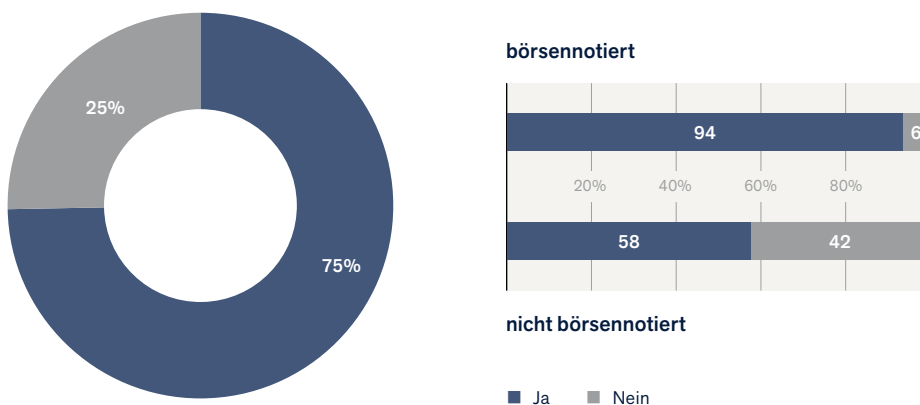
nicht börsennotiert

■ Ja ■ Nein

7. Vortrag von Vertretern von Compliance und Revision üblich

Noch deutlicher sind die Unterschiede bei der Frage, inwieweit die Vertreter von Compliance und Revision mindestens einmal im Jahr im Aufsichtsrat oder Prüfungsausschuss vortragen. Insgesamt ist dies bei rund 75 Prozent der Fall, bei börsennotierten Unternehmen sogar bei 94 Prozent. Nur 58 Prozent der Aufsichtsräte nicht börsennotierter Unternehmen bescheinigen eine solche Vorgehensweise für ihre Unternehmen.

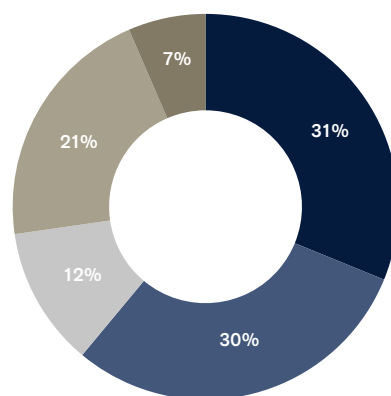
Tragen deren Vertreter wenigstens einmal jährlich im Aufsichtsrat oder Prüfungsausschuss vor?



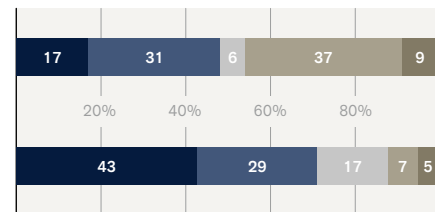
8. Bei börsennotierten Unternehmen direkter Zugang zu leitenden Mitarbeitern für Auskünfte üblicher

Nach dem FISG soll der Vorsitzende des Prüfungsausschusses Auskünfte künftig direkt von leitenden Mitarbeitern einholen können. Gefragt nach einer vergleichbaren Praxis bescheinigen rund 21 Prozent der befragten Aufsichtsräte für ihr Unternehmen, dass sich der bzw. die Prüfungsausschussvorsitzende dort schon heute direkt, d.h. ohne Beteiligung des Vorstands, für Auskünfte an leitende Mitarbeiter wenden kann. Bei weiteren knapp 30 Prozent ist dies unter Beteiligung des Vorstands möglich. Bei knapp 12 Prozent kann der oder die Vorsitzende des Aufsichtsrats ohne Beteiligung des Vorstands auf leitende Mitarbeiter zugehen.

Nach dem FISG soll der Vorsitzende des Prüfungsausschusses Auskünfte direkt von leitenden Mitarbeitern einholen können. Gibt es eine vergleichbare Praxis schon heute bei Ihnen im Unternehmen und wenn ja durch wen?



börsennotiert



nicht börsennotiert

- Nein, gibt es nicht
- Ja, allerdings nur unter Beteiligung des Vorstands
- Ja, durch die/den AR Vorsitzende(n) ohne Beteiligung des Vorstands
- Ja, durch die/den Prüfungsausschuss-Vorsitzende(n) ohne Beteiligung des Vorstands
- Andere

Auch hier ergaben sich bei näherer Betrachtung der Unternehmen deutliche Unterschiede. Während bei 37 Prozent der börsennotierten Unternehmen der Prüfungsausschussvorsitzenden leitende Angestellte mit Auskunftersuchen konsultieren kann, sind es bei nicht notierten Unternehmen lediglich 7 Prozent. Bei mehr als 31 Prozent der börsennotierten Unternehmen ist dies zudem unter Beteiligung des Vorstands möglich (nicht börsennotierte Unternehmen: 29 Prozent). Mit nur knapp 6 Prozent (bei nicht börsennotierte Unternehmen 17 Prozent) ist dagegen die Einholung der Auskünfte durch den bzw. die Aufsichtsratsvorsitzende/n ohne Vorstandsbeitrag bei börsennotierten Unternehmen unüblicher.

C. Fazit

Die Umfrage zeigt eine interessante Momentaufnahme. Die befragten Aufsichtsräte sind weiterhin stark mit der Bewältigung der Pandemie beschäftigt. Dabei sehen sie ihre Organisationen grundsätzlich weiterhin überwiegend gut gerüstet.

Unabhängig davon wird deutlich, dass der Kapitalmarkt dafür sorgt, dass börsennotierte Unternehmen ihre Agenda stärker an den öffentlichen Diskussionen ausrichten (müssen). Compliance-Themen etwa füllen nicht nur kontinuierlich die Wirtschaftsmedien, sie stehen auch an zweiter Position der Aufsichtsratsagenda. Das höchste Kontrollgremium der Unternehmen hat damit die Gesetzestreue klar zur Chefsache gemacht, ebenso wie die Digitalisierung, die in der Bedeutung direkt folgt: Für viele Unternehmen sind dies klare Überlebensfragen. Dass die Aufsichtsräte Compliance zunehmend als Chefsache betrachten, zeigt sich auch daran, dass die Hälfte der Unternehmen, und hier fast doppelt so viele börsennotierte wie nicht notierte Gesellschaften, bereits eine Berichtslinie von der Compliance- bzw. Revisionsabteilung direkt zum Aufsichtsrat etabliert haben und Vertreter von Compliance und Revision bei fast allen börsennotierten Unternehmen mindestens einmal im Jahr im Aufsichtsrat oder Prüfungsausschuss vortragen. Vertreter von nicht börsennotierten Unternehmen haben hier deutlichen Nachholbedarf, ebenso bei der direkten Einholung von Auskünften von leitenden Mitarbeitern durch den Vorsitzende des Prüfungsausschusses.

Die Qualifizierung und Professionalisierung von Aufsichtsräten ist den Umfrageteilnehmern ebenfalls wichtig. Vertreter des ranghöchsten Kontrollgremiums börsennotierter Unternehmen räumen Fortbildungen für einzelne Aufsichtsratsmitglieder den gleichen Stellenwert ein, wie unternehmensspezifischen Fortbildungen durch das Unternehmen selbst, wobei Aufsichtsräte aus nicht börsennotierten Unternehmen individuelle Entwicklungsmöglichkeiten oder Schulungen durch externe Anbieter deutlich bevorzugen. Interessanterweise sehen die Aufsichtsräte, insbesondere von nicht börsen-

notierten Unternehmen, hier auch den Gesetzgeber gefordert: Ein deutliches Zeichen, dass dabei nicht allein auf die Selbstregulierung der Wirtschaft vertraut wird, sondern auch eine stärkere gesetzgeberische Steuerung gewünscht ist.

Die größte Herausforderung für die Tätigkeit des Aufsichtsrats ist die Angemessenheit der Ressourcenausstattung. Hier wünschen sich die Befragten eine Stärkung des Aufsichtsrats auch durch gesetzliche Initiativen, mit dem Ziel, eigene Budgets realisieren zu können oder der Möglichkeit, externe Experten zu beauftragen.

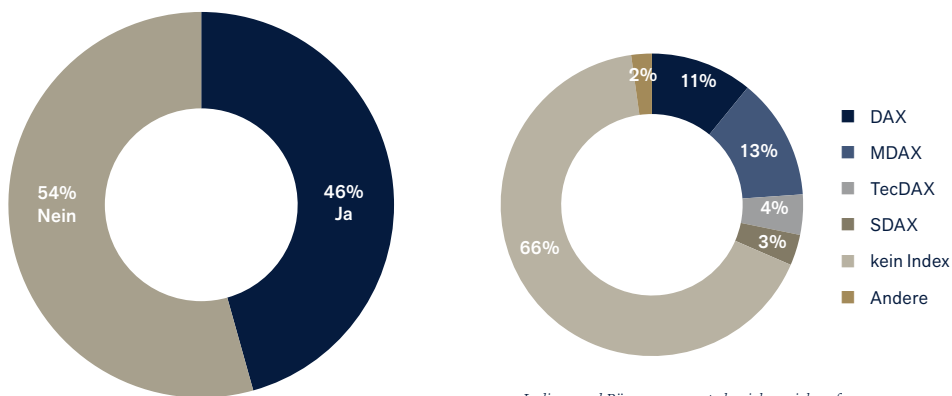
Die Studie zeigt den stattfindenden Wandel in den deutschen Aufsichtsräten. Sowohl die Unternehmen, wie auch die Investoren und der Gesetzgeber sollten auf die Signale hören und sinnvolle Tendenzen konstruktiv und tatkräftig begleiten.

D. Methodik und demographische Angaben

Der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 16. April bis 31. Mai 2021.

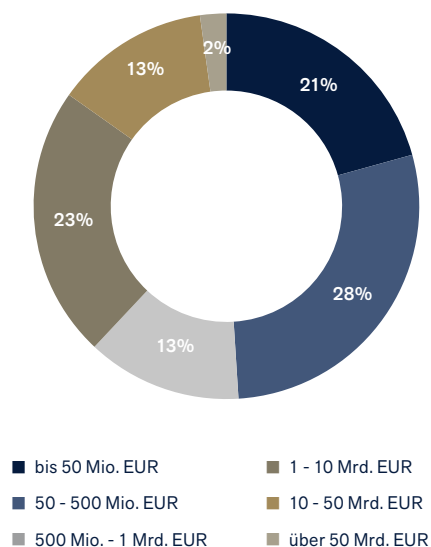
Es wurden über 500 Aufsichtsratsmitglieder per E-Mail angeschrieben mit der Bitte, einen Online-Fragebogen auszufüllen. An der Befragung nahmen 92 Aufsichtsräte teil.

*Ist das Unternehmen, in dessen Aufsichtsrat Sie tätig sind, börsennotiert?
Wenn ja, welchem Index oder Börsensegment gehört das Unternehmen?*

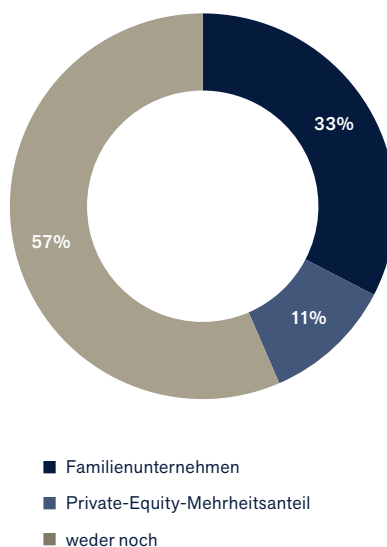


Indices und Börsensegmente beziehen sich auf Zusammensetzung vor dem 1. September 2021

Wie hoch ist der Umsatz des Unternehmens, in dessen Aufsichtsrat Sie tätig sind?



Ist das Unternehmen ein Familienunternehmen oder steht mehrheitlich im Eigentum von Private Equity?



E. Die Autoren



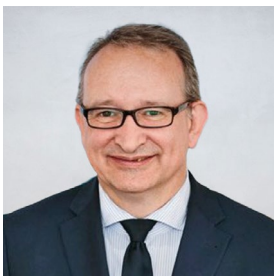
Dr. Daniela Favoccia ist Partnerin bei Hengeler Mueller in Frankfurt am Main. Sie berät Unternehmen und deren Anteilseigner in allen Bereichen des Gesellschaftsrechts und bei M&A-Transaktionen. Ferner ist sie Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex und Mitglied des Aufsichtsrats der Sartorius AG.

daniela.favoccia@hengeler.com



Dr. Simon Patrick Link ist Partner bei Hengeler Mueller in München. Er berät Unternehmen, deren Vorstände und Aufsichtsräte sowie Investoren zu gesellschafts-, konzern- und kapitalmarktrechtlichen Themen. Zu seinen Schwerpunkten gehören unter anderem die Beratung zu Umstrukturierungen und Strukturmaßnahmen sowie Kapitalmarkttransaktionen.

simon.link@hengeler.com



Prof. Dr. Stefan Siepelt ist Geschäftsführender Vorstand des Arbeitskreises deutscher Aufsichtsrat (AdAR) sowie Rechtsanwalt und Honorarprofessor für Wirtschaftsrecht und Direktor des „Instituts für Compliance und Corporate Governance“ an der Rheinischen Fachhochschule Köln. Er berät Unternehmen und deren Anteilseigner in allen Bereichen des Gesellschaftsrechts.

stefan.siepelt@llr.de

Hengeler Mueller

Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB

BERLIN

Behrenstraße 42
10117 Berlin
T +49 30 20374 0

MÜNCHEN

Leopoldstraße 8 - 10
80802 München
T +49 89 383388 0

DÜSSELDORF

Benrather Straße 18-20
40213 Düsseldorf
T +49 211 8304 0

BRÜSSEL

Square de Meeûs 40
1000 Brüssel
T +32 2 7885 500

FRANKFURT

Bockenheimer Landstraße 24
60323 Frankfurt am Main
T +49 69 17095 0

LONDON

30 Cannon Street
London EC4M 6XH
T +44 20 7429 0660

www.hengeler.com

Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V.

Mevissenstraße 15
50668 Köln
T + 49 221 55 400180

