

»AR1467694

# Zunehmende Anforderungen: Ist der Aufsichtsrat wirklich überfordert?

## Ergebnisse der 24. Panel-Befragung

**Arno Probst / Patrick Velte**

Der Aufsichtsrat, seine Mitglieder, Funktion und Arbeitsweise stehen im Mittelpunkt der Beiträge in „Der Aufsichtsrat“. In Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte und der Leuphana Universität Lüneburg wurde im Herbst 2024 das vor 17 Jahren eingerichtete „Aufsichtsrats-Panel“ zum 24. Mal durchgeführt, um wiederum ein Meinungsbild zu aktuellen Themen zu erhalten. Dieser Bericht fasst die Ergebnisse der jüngst abgeschlossenen Befragung zusammen.

### I. Zusammensetzung und Aufbau

Bei der diesjährigen Befragung geht es im Schwerpunkt um den Umfang der zusätzlichen Herausforderungen, die sich für Aufsichtsräte im Kontext aktueller gesetzlicher Neuregelungen (z.B. CSRD) und wirtschaftlich-technologischer Entwicklungen (z.B. Einsatz von KI) ergeben. Damit sollen die Mandatsträger-Erfahrungen im Hinblick auf den praktischen Umgang mit diesen Herausforderungen und Reformüberlegungen erfasst werden (zum Panel-Aufbau s. AR 2007 S. 66). Mithilfe strukturierter Interviews wurden die Fragen telefonisch bei 100 Panel-Teilnehmenden erhoben (durchschnittlich 28,4 Minuten). Die Zahl der Teilnehmenden ist gegenüber dem Vorjahr konstant geblieben und hat sich damit gegenüber der ersten Panel-Befragung deutlich mehr als verdoppelt. Bezüglich des Teilnehmerkreises setzt sich der Generationswechsel im Panel erkennbar fort: 12 Interviewpartner konnten erstmals gewonnen werden. Zusammen mit den Interviewpartnern, die zum zweiten Mal (16) teilgenommen haben, sind damit 28% der Interviewten in den vergangenen zwei Jahren neu hinzugekommen. Die von allen Befragten gehaltene durchschnittliche Mandatsanzahl (3,0) bestätigt, dass zunehmend eine Konzentration auf einige wenige aktive Mandate zu beobachten ist. In einer Gesamtchau konnte die Erfahrung aus insgesamt 303 Gesellschaften erhoben werden. Und: 65% der Befragten sind in mindestens einem Mandat Vorsitzender oder stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats, gut 38% sind Vorsitzender in mindestens einem Ausschuss. Bei den Interviewten handelt es sich um 67 Männer und 33 Frauen. Interessant ist auch: Das Durchschnittsalter der befragten Männer (64,4 Jahre) lag deutlich über dem der weiblichen Aufsichtsräte (60,4).

### II. Panel-Ergebnisse

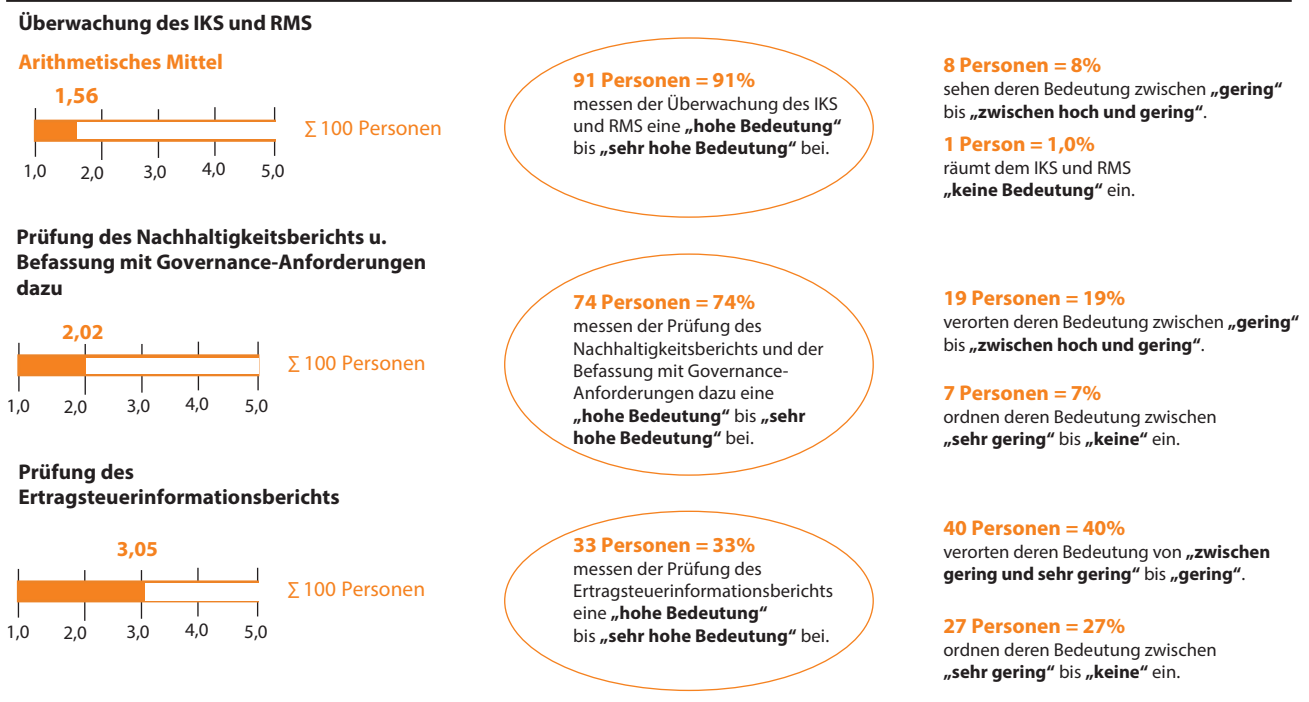
#### 1. Umgang mit neuen regulatorischen Anforderungen

Die Befragung fokussierte sich zunächst auf die zusätzlichen Herausforderungen, die sich für Aufsichtsräte im Kontext aktueller gesetzlicher Neuregelungen und wirtschaftlich-technologischer Entwicklungen ergeben. Diese resultieren

u.a. aus der Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) bzw. der European Sustainability Reporting Standards (ESRS), der Lieferkettenregulierungen (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz – LkSG, Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDDD) und des Country-by-Country-Reportings/Ertragsteuerinformationsberichts, aber auch z.B. aus den praktischen Anforderungen im Kontext der Digitalisierung und der damit verbundenen Herausforderungen mit der Cybersicherheit sowie den Möglichkeiten und Risiken der künstlichen Intelligenz. Diese aktuellen regulatorischen und gesamt-ökonomisch-technologischen Einflüsse geben hinreichend Anlass, sich mit der Fragestellung zu befassen, wie der Aufsichtsrat mit diesen Herausforderungen in der Praxis umgeht, ob er sich überfordert sieht und welche Reformüberlegungen als sinnvoll angesehen werden. Hierbei wurde unterschieden zwischen der Überwachung des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems (IKS/RMS), der Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts und der Befassung mit Governance-Anforderungen dazu sowie der Prüfung des Ertragsteuerinformationsberichts. Mithilfe eines Schulnotensystems von 1 (sehr hoch) bis 5 (keine) wurde die Bedeutung aus Sicht der Teilnehmenden analysiert (vgl. Abb. 1). Die Befragten messen der Überwachung des IKS/RMS durchschnittlich eine hohe bis sehr hohe Bedeutung (1,56) bei, die Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts (2,02) und des Ertragsteuerinformationsberichts (3,05) folgen mit einigem Abstand. Ursächlich hierfür könnte u.a. sein, dass der Anwenderkreis des CSRD-Berichts deutlich größer ausfällt als der des Ertragsteuerinformationsberichts und Ersterer in der öffentlichen Diskussion in Deutschland derzeit dominiert.

Im Anschluss daran wurden die zeitlichen und/oder fachlichen Anforderungen der drei Prüfungs- bzw. Überwachungsaspekte behandelt. 60% der Befragten sehen sich mit der Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts und der Befassung mit den Governance-Anforderungen dazu zeitlich und/oder fachlich besonders gefordert. Dies trifft bei 51%

**Abb. 1: Welche Bedeutung messen Sie den nachfolgenden erweiterten bzw. neuen Überwachungspflichten für die eigene Aufsichtsratsarbeit auf einer Skala von 1 (sehr hoch) bis 5 (keine) künftig bei?**



der Befragten auch für die Überwachung des IKS und RMS zu, während die Prüfung des Ertragsteuerinformationsberichts deutlich nachrangiger genannt wird (17%). Diese unterschiedlichen Aussagen könnten mit der jeweiligen Bedeutungseinschätzung zusammenhängen.

Im Umgang mit diesen Anforderungen in der Aufsichtspraxis liegen Schwerpunkte in der Nutzung gezielter Fortbildungsmaßnahmen (82%) und der ergänzenden Beauftragung des Abschlussprüfers (78%). Nur ein Viertel der Befragten (27%) berichtet von der Ergänzung des Kompetenzprofils im Aufsichtsrat durch Neubesetzungen. Bei den in Anspruch genommenen Fortbildungen und externen Beratungen überwiegen Themen zur Nachhaltigkeit. Gerade bei der Überwachung von Umweltaspekten wird auch naturwissenschaftliche Expertise genannt.

Eine potenzielle Überforderung des Aufsichtsrats mit diesen zusätzlichen Anforderungen wird von den Befragten überwiegend (79%) verneint. Die restlichen Teilnehmenden, die sich überfordert fühlen (21%), führen insbesondere die Nachhaltigkeitsregulierungen als Ursache an.

In einem nächsten Schritt wurde eine Einschätzung zur Zusammenarbeit mit der Internen Revision abgegeben (vgl. Abb. 2). Die Zusammenarbeit mit der Internen Revision wird durchschnittlich als gut bewertet (1,84). Rund 82% der Teilnehmenden haben diese Zusammenarbeit mit „gut“ bis „sehr gut“ eingeordnet. Dies dürfte u.a. auch mit dem Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz (FISG) als Reaktion auf den Wirecard-Skandal zusammenhängen, welches die Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Interner Revision

gestärkt hat. Die Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer wird durchschnittlich noch etwas besser (1,7) eingestuft, ca. 92% der Befragten führen eine sehr gute bis gute Zusammenarbeit an.

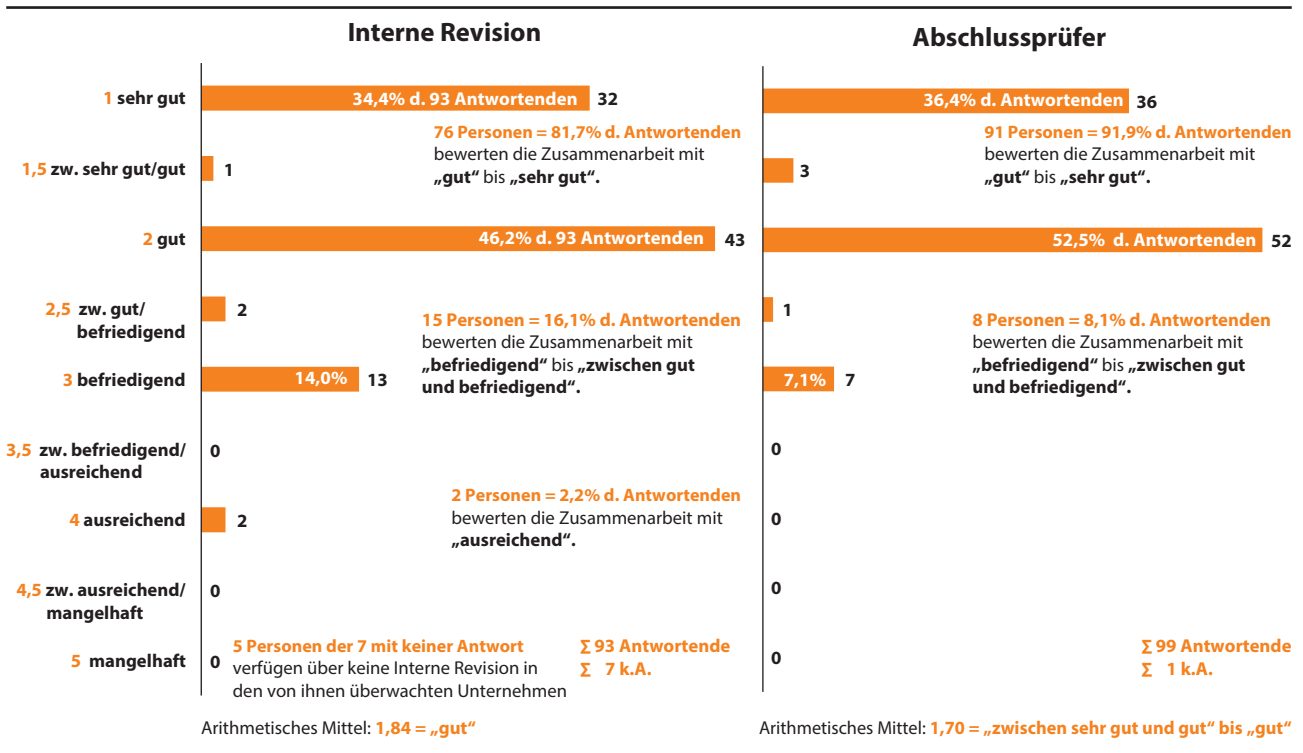
## 2. Herausforderungen im Digitalisierungskontext, insbesondere Cyber-Security und KI

Neben den dargestellten Nachhaltigkeits- und Steueraspekten verbreitert sich das Tätigkeitsprofil des Aufsichtsrats in jüngerer Zeit auch durch Digitalisierungsthemen. Zunächst wurden die Befragten um eine Einschätzung zur Bedeutung der Beratung des Vorstands bei der Digitalisierung, der Überwachung des KI-Einsatzes bei der Unternehmensberichterstattung, der Überwachung von Cyber-Security-Maßnahmen und der Überwachung der KI-Governance & Ethik gebeten.

Bei den Herausforderungen im Digitalisierungskontext wird durchschnittlich eine hohe bis sehr hohe Bedeutung (1,33) der Überwachung von Cyber-Security-Maßnahmen angegeben (vgl. Abb. 3). Zudem wird von einer durchschnittlich hohen Bedeutung (1,99) der Beratung des Vorstands bei der Digitalisierung ausgegangen. Wesentlich nachrangiger wird die Bedeutung der Überwachung des KI-Einsatzes in der Unternehmensberichterstattung (2,83) sowie der KI-Governance & Ethik (2,60) beurteilt. Ursächlich hierfür könnte sein, dass sich der KI-Einsatz bei der Erstellung von Finanz- und Nachhaltigkeitsberichten bislang noch in Grenzen hält.

63% der Befragten sehen sich bei der Überwachung von Cyber-Security-Maßnahmen zeitlich und/oder fachlich

**Abb. 2: Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit mit der Internen Revision sowie mit dem Abschlussprüfer in diesen Bereichen auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (mangelhaft)?**



besonders gefordert, mit großem Abstand zur Überwachung des Einsatzes von KI bei der Unternehmensberichterstattung (37%), der Beratung des Vorstands bei der Digitalisierung (27%) sowie der Überwachung der KI-Governance & Ethik (21%). Dies hängt sicherlich mit der abweichenden Bedeutung dieser Überwachungsbereiche zusammen.

Die ergriffenen Maßnahmen zur Reaktion auf die Anforderungen in der Überwachungspraxis sind mehrheitlich (67%) wiederum auf die Nutzung gezielter Fortbildungsmaßnahmen gerichtet. Zudem werden externe Spezialisten für Digitalisierung und KI eingebunden (45%) und das Kompetenzprofil im Aufsichtsrat durch Neubesetzungen ergänzt (30%). Es ist davon auszugehen, dass der KI-Einsatz bei der künftigen Erstellung der CSRD-Berichte steigen wird und insofern eine Bedeutungszunahme aufseiten der Überwachung durch den Aufsichtsrat zu erwarten ist. Eine überragende Mehrheit von 85% der Befragten fühlt sich als Gremium mit den zusätzlichen Anforderungen nicht überfordert. Lediglich 12% der Teilnehmenden fühlen sich überfordert, z.B. bedingt durch begrenzten zeitlichen Einsatz und inhaltliche Lücken.

### 3. Reformüberlegungen zur Corporate Governance

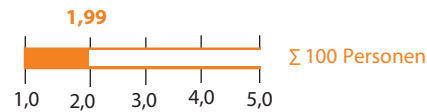
Im weiteren Verlauf der Befragung sollten einige Reformansätze zur Corporate Governance diskutiert werden. Zunächst wurde gefragt, inwiefern das deutsche dualistische System bestehend aus Vorstand und Aufsichtsrat in der AG durch die ggf. intensivere Zusammenarbeit an seine praktischen Grenzen stoße. Die Mehrzahl der Teilnehmenden (rund 70%) verneint dies und begründet dies insbesondere

mit der eindeutigen Verantwortungsteilung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie der guten Übung einer arbeitsteiligen Zusammenarbeit.

Des Weiteren wurde die Präferenz erfragt, analog zur europäischen Aktiengesellschaft (SE) ein Wahlrecht für AG und GmbH für ein monistisches System (Verwaltungsrat) einzuführen. Während mehr als die Hälfte (56%) der Befragten dies ablehnt, plädieren 27,5% der befragten Aufsichtsräte für die Einführung eines solchen Wahlrechts. Während die ablehnende Gruppe auf die Wahlmöglichkeit der SE und den anderen Governance-Rahmen verweist, begrüßen die Befürworter die flexiblen Anpassungsmöglichkeiten für verschiedene Unternehmenskonstellationen. Dieses unterschiedliche Stimmungsbild ist symptomatisch für die kontroverse Diskussion über die Vorteilhaftigkeit des ein- oder des zweistufigen Corporate-Governance-Verfassungssystems.

Überdies wurde nach der Einschätzung hinsichtlich einer weiteren Begrenzung der Gesamtmandate des Aufsichtsrats gefragt. Diese wird von etwas mehr als der Hälfte (55%) abgelehnt. Jedoch befürworten diesbezüglich immerhin 26% der Befragten eine Kodex-Empfehlung und 19% sogar eine gesetzliche Begrenzung.

Der Vorschlag der Installierung einer hauptberuflichen Aufsichtsratsstätigkeit wird von ca. 55% der Befragten verworfen, während 34,3% diesem positiv gegenüberstehen. Die Befürworter sehen Vorteile in der Zeitsouveränität und der ausgeprägten Professionalität hauptberuflicher Mandatsträger. Es zeigt sich allerdings auch, dass 15% der Teil-

**Abb. 3: Welche Bedeutung messen Sie den nachfolgenden Bereichen künftig bei?****Beratung des Vorstands bei der Digitalisierung****Arithmetisches Mittel**

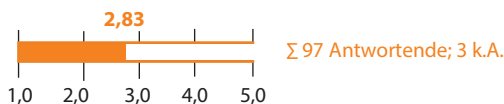
**76 Personen = 76%** messen der Beratung des Vorstands bei der Digitalisierung **„hohe Bedeutung“** bis **„sehr hohe Bedeutung“** bei.

**18 Personen = 18%**

sehen deren Bedeutung zwischen **„gering und sehr gering“** bis **„zwischen hoch und gering“**.

**6 Personen = 6%**

räumen der Beratung des Vorstands bei der Digitalisierung durch den Aufsichtsrat **„sehr geringe“** bis **„keine Bedeutung“** ein.

**Überwachung des Einsatzes von KI bei der Unternehmensberichterstattung**

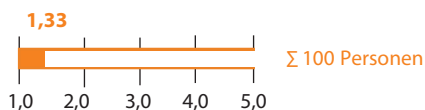
**37 Antwortende = 38,1%** messen der Überwachung des Einsatzes von KI bei der Unternehmensberichterstattung **„hohe Bedeutung“** bis **„sehr hohe Bedeutung“** bei.

**33 Antwortende = 34,0%**

sehen deren Bedeutung zwischen **„gering und sehr gering“** bis **„zwischen hoch und gering“**.

**27 Antwortende = 27,9%**

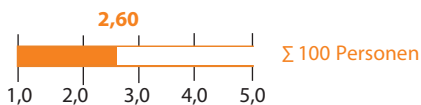
räumen der Überwachung des Einsatzes von KI bei der Unternehmensberichterstattung **„sehr geringe“** bis **„keine Bedeutung“** ein.

**Überwachung der Cyber-Security-Maßnahmen**

**Nahezu drei Viertel der Befragten = 71%** messen der Überwachung der Cyber-Security-Maßnahmen eine **„sehr hohe Bedeutung“** bei; 94% eine **„hohe Bedeutung“** bis **„sehr hohe Bedeutung“**.

**6 Personen = 6%**

sehen deren Bedeutung als **„gering“**.

**Überwachung der KI-Governance & Ethik**

**56 Personen = 56%** messen der Überwachung der KI-Governance & Ethik eine **„hohe Bedeutung“** bis **„sehr hohe Bedeutung“** bei.

**24 Personen = 24%**

sehen deren Bedeutung zwischen **„gering und sehr gering“** bis **„zwischen hoch und gering“**.

**20 Personen = 20%**

räumen der Überwachung der KI-Governance & Ethik **„sehr geringe“** bis **„keine Bedeutung“** ein.

nehmenden sich selbst de facto als hauptberuflichen (Multi)-Aufsichtsrat bezeichnen.

Eine (aktien-)rechtliche oder Kodex-Regelung zum Umgang mit KI wird zum jetzigen Zeitpunkt von rund 70% der befragten Aufsichtsräte abgelehnt. Immerhin ca. 21% der Befragten sprechen sich für eine Kodex-Regelung aus und lediglich weitere 8% für eine gesetzliche Regelung.

Als weitere Vorschläge für eine Reform der Corporate Governance vor dem Hintergrund der gestiegenen Anforderungen werden unterschiedliche Themen benannt. Hierbei überwiegen die Entbürokratisierung im Bereich der Corporate Governance sowie verpflichtende Fortbildungen für Aufsichtsräte und eine Kompetenzschärfung in den Gremien. Dies geht mit dem detaillierteren gesetzlichen Anforderungs- und Tätigkeitsprofil für Aufsichtsräte einher.

**III. Fazit**

Mit den Ergebnissen der 24. Aufsichtsrats-Panel-Befragung liegt ein aktuelles Stimmungsbild zu den Herausforderungen vor, die sich für Aufsichtsräte im Kontext aktueller gesetzlicher Neuregelungen (z.B. CSRD) und wirtschaftlich-technologischer Entwicklungen (z.B. Einsatz von KI) ergeben. Die Ergebnisse dieser Befragung von Mandatsträgern, der in ihrer Struktur und ihrem Ansatz Alleinstellungscharakter unter den Auf-

sichtsratsbefragungen zuzusprechen ist, zeigen, dass die Überwachung des IKS/RMS, die Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts, die Überwachung von Cyber-Security-Maßnahmen sowie die Beratung des Vorstands bei der Digitalisierung zu den bedeutsamsten aktuellen Überwachungsgebieten zählen. Diese gehen mit erhöhten zeitlichen und fachlichen Anforderungen einher. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, werden gezielte Fortbildungsmaßnahmen genutzt. Wenngleich die Anforderungen an die Aufsichtsrats-tätigkeit in jüngerer Zeit erheblich gestiegen sind, fühlen sich die befragten Aufsichtsräte mehrheitlich nicht überfordert. Mit Blick auf mögliche Reformüberlegungen vertrauen die Befragten mehrheitlich auf das zwingende dualistische System der Unternehmensverfassung, wenngleich viele EU-Mitgliedstaaten zwischenzeitlich dazu übergegangen sind, analog zur SE ein Unternehmenswahlrecht zwischen dem One-Tier- und dem Two-Tier-System anzubieten. ■

**Eine Zusammenfassung der Ergebnisse erhalten Sie auf Anfrage unter: [ar.redaktion@fachmedien.de](mailto:ar.redaktion@fachmedien.de)**

**Autoren:**

**Prof. Dr. Arno Probst**, WP/StB, Partner, Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hamburg; **Prof. Dr. Patrick Velte**, Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Accounting, Auditing und Corporate Governance, Leuphana Universität Lüneburg.