

ECBE Governance Perspectives 2024

# Qualifikationsmatrix & Aufsichtsratskompetenz

**Eine Analyse der Geschäftsberichte 2023  
aus der DAX-Index-Familie**

# Überblick

## über die Qualifikationsmatrizen im Jahr Zwei

Mit der Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) im Jahr 2022 wurden die Anforderungen an die Umsetzung des Kompetenzprofils des Aufsichtsrats konkretisiert.

Die neu in den DCGK aufgenommene Empfehlung C.1 sieht vor, dass der Aufsichtsrat für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen und ein Kompetenzprofil erarbeiten soll. Der Stand der Umsetzung des Kompetenzprofils soll in der Erklärung zur Unternehmensführung in einer Qualifikationsmatrix offengelegt werden.

Die Regierungskommission verbindet mit dieser Vorgabe die Erwartung, dass eine solche Qualifikationsmatrix die Beurteilung der fachlichen Kompetenz im Aufsichtsrat für Aktionäre und andere Stakeholder ermöglicht.

Im ersten Jahr der Veröffentlichung waren die Matrizen sowohl formal als auch inhaltlich sehr heterogen. Dies wurde insbesondere von den institutionellen Investoren als Handlungsbedarf angemerkt. Interessant ist daher, ob und wie die Unternehmen auf diese Erwartung reagiert haben und ob sich ein einheitlicher Standard herausbilden konnte.

In den vorliegenden ECBE Governance Perspectives 2024 wurden die Qualifikationsmatrizen aus den Geschäftsberichten 2023 aller in den Börsenindizes DAX, MDAX und SDAX gelisteten Unternehmen nun zum zweiten Mal analysiert.

Ziel der Analyse war es, insbesondere die Entwicklung bzw. Veränderung gegenüber den Erstveröffentlichungen des letzten Jahres abzubilden. Neben dem Format, dem Umfang und den dargestellten Inhalten der Matrizen wurden die individuellen Kompetenzen der Aufsichtsratsmitglieder untersucht. Dazu wurden die individuellen Qualifikationsmatrizen sowohl auf Unternehmens- als auch auf Personenebene systematisch erfasst und ausgewertet.

Die Erkenntnisse aus der diesjährigen Analyse sind in der vorliegenden ECBE Governance Perspectives 2024 kompakt zusammengefasst.

*Die Qualifikationsmatrix ist fest etabliert und Teil der Kommunikation mit den Investoren über die richtige Zusammensetzung des Aufsichtsrats.*



**Daniela Mattheus**  
Senior Board Advisor ECBE

## Fazit der Analyse

- Qualifikationsmatrizen sind ein **gutes eingeführtes Instrument**, um aufzuzeigen, ob und inwieweit die **wichtigsten Kompetenzdimensionen** für den Aufsichtsrat abgedeckt werden.
- **Signifikante Anpassungen** nach der erstmaligen Umsetzung der Qualifikationsmatrizen im letzten Jahr sind überwiegend **ausgeblieben**.
- Aufgrund der insgesamt **wenigen Änderungen** im Vergleich zum Vorjahr zeigt sich weiterhin eine **hohe Heterogenität** der Qualifikationsmatrizen.
- In Einzelfällen gibt es deutliche und sehr **positive Veränderungen** der Qualifikationsmatrizen in Darstellung und Inhalt.
- Der Ausweis **allgemeiner Angaben** neben den fachlichen Kompetenzen (z.B. demografische Angaben, Zugehörigkeitsdauer, Soft Skills) hat zugenommen.
- Insgesamt ist weiterhin ein **hohes Kompetenzniveau der Aufsichtsratsmitglieder** festzustellen, das teilweise über dem des Vorjahres liegt.
- Häufig ist eine **unterschiedliche Ausrichtung** nach **Transformationsthemen bzw. Kontrollthemen** bei den angegebenen Kompetenzen erkennbar.
- Die Angabe **höherer Kompetenzniveaus** bei den männlichen Aufsichtsräten im Vergleich zu den weiblichen Aufsichtsräten ist weiterhin erkennbar.
- Demgegenüber geben weibliche Aufsichtsräte mehr Kompetenzen **in bestimmten Zukunftsbereichen** an.

## Take Aways zur Fortentwicklung

- **Angabe der Methodik:** In den Qualifikationsmatrizen sollte eine Angabe der Methodik erfolgen bzw. ob es sich um eine Selbsteinschätzung der Kompetenzen durch die Aufsichtsratsmitglieder handelt und zusätzliche Faktoren berücksichtigt wurden.
- Den Angaben in der Selbsteinschätzung sollte eine **objektive Analyse** vorausgehen: Weniger „tick the box“, sondern eine realistische Einschätzung, die auch **einer externen Validierung** durch unabhängige Informationen und externe Sichtweisen (z.B. durch CV-Angaben oder den Kapitalmarkt) standhalten muss.
- Die Angabe verschiedener **Kompetenzlevel** (z.B. Grundkenntnisse, gute Kenntnisse, Expertenkenntnisse) kann einer detaillierteren und realistischeren und damit objektiveren Einordnung der Kompetenzen dienlich sein.
- Die Qualifikationsmatrix und das zugrundeliegende Kompetenzprofil sollten nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Vielmehr sollten der aktuelle **Umsetzungsstand des Kompetenzprofils** dargestellt und auch die **Zielsetzungen der Kompetenzen** angegeben werden.
- Die Qualifikationsmatrix entfaltet nur dann ihre volle Wirkung, wenn sie als **Grundlage für die interne Diskussion** und **Weiterentwicklung der Kompetenzen** im Aufsichtsrat dient.
- **Es gibt keine Universal-Lösung:** Unternehmens- und branchenspezifische Angaben sollten in der Qualifikationsmatrix implementiert werden.
- Bei der Erstellung von Qualifikationsmatrizen sollten Unternehmen Vergleichsanalysen (z.B. **Branchenbenchmarks**) heranziehen, um die Vergleichbarkeit für die verschiedenen Stakeholder zu gewährleisten.

# Veröffentlichungsquote und Methodik der Erstellung der Qualifikationsmatrizen

## Mehr Transparenz im SDAX

Die Veröffentlichungsquote bleibt mit knapp 90 Prozent auf einem ähnlichen Niveau wie im Vorjahr. Abbildung 1 zeigt, dass die Anzahl der Unternehmen, die eine Qualifikationsmatrix veröffentlichen, im DAX und MDAX konstant geblieben ist, während sie im SDAX von 56 auf 58 Unternehmen gestiegen ist.

Ein wesentlicher Grund dafür, dass nicht alle Unternehmen die Empfehlung des DCGK umsetzen, liegt darin, dass nicht alle nach dem deutschen Aktiengesetz zur Abgabe einer Entsprechenserklärung verpflichtet sind.

Bei den Unternehmen, die dem DCGK unterliegen, aber dennoch Abweichungen in der Entsprechenserklärung erklären, sind die Begründungen vielfältig. Einige Unternehmen betrachten die Erstellung der Qualifikationsmatrix als unnötige Bürokratie und zusätzlichen Aufwand. Andere argumentieren, dass dies nicht mit dem Charakter eines Familienunternehmens vereinbar sei oder kritisieren eine unangemessene Einschränkung ihrer Flexibilität. Vereinzelt sind Unternehmen der Meinung, dass die erforderlichen Kompetenzen bereits ausreichend berücksichtigt werden.

## Mehr Angaben zur Validierung erforderlich

Entscheidend für die Validierung der Angaben in den Qualifikationsmatrizen ist die transparente Offenlegung der Methodik der Befüllung. Abbildung 2 verdeutlicht, dass nur knapp 40 Prozent der Unternehmen überhaupt eine Angabe zur Methodik machen. Die überwiegende Mehrheit davon gibt an, dass es sich bei den Kompetenzangaben um eine Selbsteinschätzung der Aufsichtsratsmitglieder handelt. Im Vergleich zum Vorjahr haben sich die Angaben nur geringfügig verändert. Die Mehrheit der Unternehmen macht nach wie vor keine Angaben zur Methodik.

Lediglich fünf Unternehmen aus DAX, MDAX und SDAX führen zusätzliche Informationen zu den berücksichtigten Faktoren an. Zu diesen Faktoren zählen unter anderem die Analyse der individuellen Lebensläufe oder zusätzliche Bewertungen durch die Ausschüsse, die für die Nachfolgeplanung verantwortlich sind. Ein Unternehmen gibt an, die Einschätzung mit Unterstützung und Validierung eines unabhängigen Beraters vorgenommen zu haben.

*In den Qualifikationsmatrizen sollte die Erstellungsmethodik klar angegeben werden. Die Selbsteinschätzungen der Aufsichtsratsmitglieder müssen durch unabhängige externe Informationen validiert werden können.*



**Dr. Lukas Berger**  
Board Advisor, Director ECBE

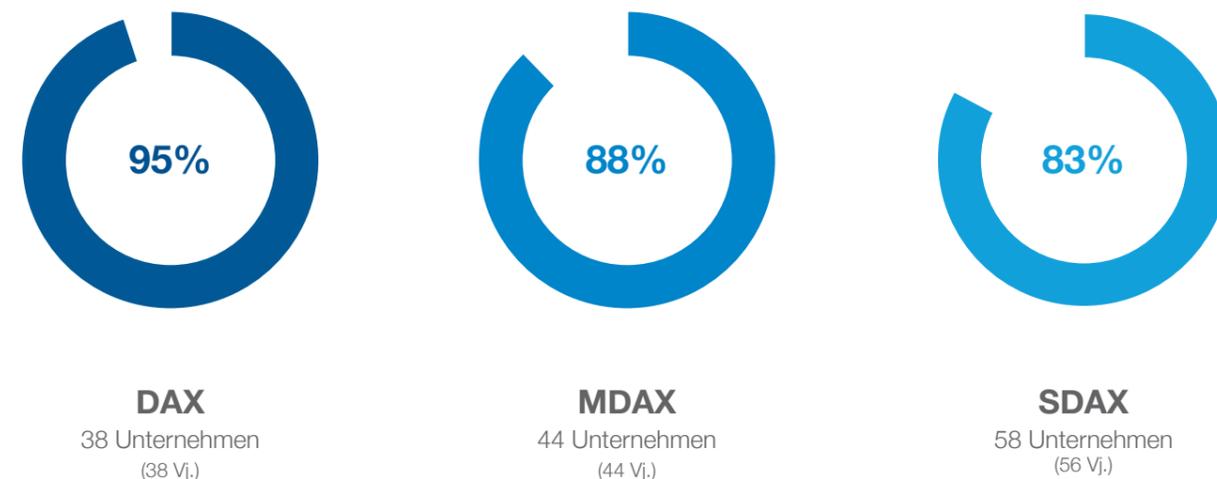


Abbildung 1: Veröffentlichungsquote in DAX, MDAX und SDAX

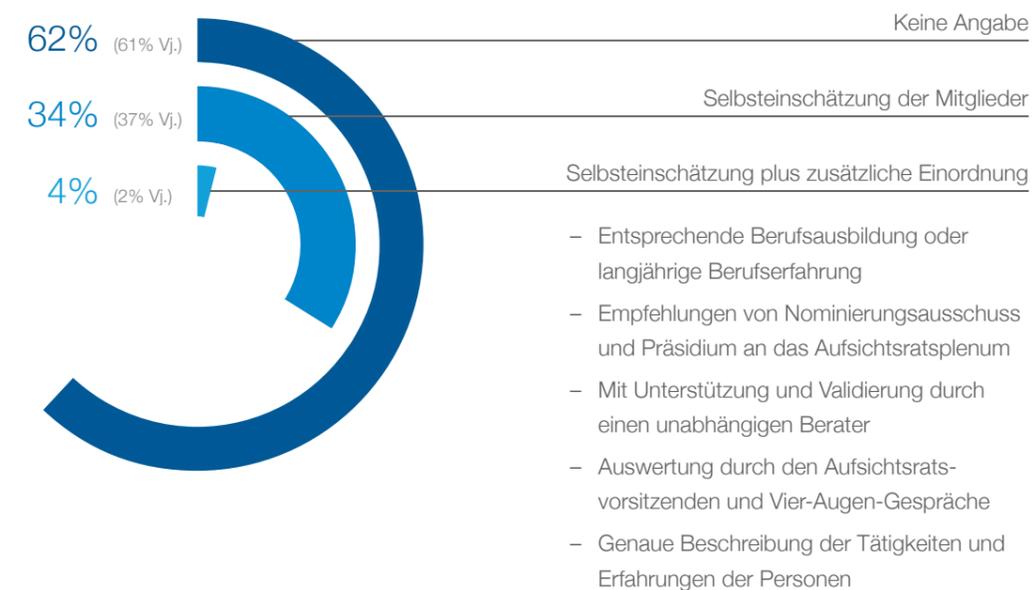


Abbildung 2: Angewandte Methodik zur Erstellung der Qualifikationsmatrizen im Vergleich zum Vorjahr (Vj.)

# Darstellungsformate der Qualifikationsmatrizen

## Nennenswerte Änderungen in Einzelfällen

Die Mehrheit der Qualifikationsmatrizen weist im Vergleich zum Vorjahr keine wesentlichen Änderungen in Darstellung und Inhalt auf. Viele Unternehmen haben demnach im ersten Jahr der Veröffentlichung ihre Matrix festgelegt, die in vielen Fällen unverändert geblieben ist.

Jedoch ist in einzelnen Fällen ersichtlich, dass Unternehmen ihre Qualifikationsmatrix kritisch reflektiert und signifikante Anpassungen vorgenommen haben. Beispiele dafür sind die Matrizen der Daimler Truck AG oder der Continental AG. Zudem ist der Anteil der Unternehmen gestiegen, die von ihren spezifischen Darstellungsformaten abweichen und sich an dem meist genutzten Benchmark orientieren: eine eigenständige Matrix mit separaten Spalten oder Zeilen für jedes Mitglied des Aufsichtsrats.

Gleichzeitig bestehen weiterhin Unterschiede in der Darstellung und im Inhalt der Matrizen. In Einzelfällen wurde die Matrix ausschließlich für die Anteilseignervertreter:innen erstellt. Einige Unternehmen geben lediglich eine Gesamtzahl der Mitglieder an, die über bestimmte Kompetenzen verfügen, während andere die Kompetenzen in Textform auflisten.

Nennenswert sind zudem die folgenden Besonderheiten bei einzelnen Matrizen. So werden Zielsetzungen oder Mindestanforderungen an spezifische Kenntnisse für den Aufsichtsrat angegeben oder es wird eine separate Matrix für den Prüfungsausschuss erstellt. Darüber hinaus benennen einzelne Unternehmen Schlüsselkompetenzen für jedes Mitglied oder begrenzen die Anzahl, die ein Mitglied angeben darf. Einige Unternehmen unterteilen ihre Kompetenzen in verschiedene Kompetenzfelder, um eine bessere Übersichtlichkeit zu gewährleisten. So gliedert beispielsweise die Freenet AG ihre fachlichen Kompetenzen in die Bereiche Geschäftsmodell, Unternehmensführung, Finanzen & Reporting sowie weitere wesentliche Kompetenzfelder.

## Mehr Granularität in den Kompetenzniveaus

Elf Prozent der Unternehmen haben in diesem Jahr eine detaillierte Einteilung in unterschiedliche Kompetenzniveaus vorgenommen, bei der die Ausprägung einzelner Kompetenzen differenziert wird. Dieser Wert ist im Vergleich zum Vorjahr leicht angestiegen. Innerhalb des DAX geben nun vier der 38 betrachteten Unternehmen unterschiedliche Kompetenzniveaus an.

Die Bezeichnungen und Einteilungen der Kompetenzniveaus sind dabei heterogen. Während einige Unternehmen lediglich zwischen Grundkenntnissen und Expertenwissen unterscheiden, verwenden andere eine feinere Abstufung mit bis zu fünf Kompetenzniveaus.

Im DAX wendet die Continental AG die detaillierteste Einteilung an und unterscheidet zwischen keiner spezifischen Kenntnis, Grundkenntnissen, guten Kenntnissen und Expertenkenntnissen.

Da die Einteilung in verschiedene Kompetenzniveaus eine genauere und womöglich realistischere Einteilung erlaubt – und dadurch das insgesamt sehr hohe Kompetenzniveau etwas relativiert werden kann – wurde eine signifikant höhere Anzahl an Unternehmen vermutet, die unterschiedliche Kompetenzniveaus implementiert.

Persönliche Daten	Im Aufsichtsrat seit	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	2021	
	Geburtsjahr	1957	1955	1959	1960	1964	1961	1961	1952	1960	1966
Nationalität		Deutsch	US-Amerikanisch	Französisch	Japanisch	US-Amerikanisch	Schweizerisch	US-Amerikanisch	US-Amerikanisch/Deutsch	US-Amerikanisch	Deutsch
Ausbildungs-/Berufshintergrund		Betriebswirtschaft	Betriebswirtschaft	MBA/Luft- und Raumfahrttechnik	Recht/Automotive	Internationale Beziehungen/Management	Recht/Automotive	Maschinenbau/Management	Management/Landwirtschaft	MBA/Informationstechnologie	Betriebswirtschaft
Diversität	Geschlecht <sup>1</sup>	männlich	männlich	männlich	männlich	weiblich	weiblich	männlich	männlich	weiblich	männlich
Regelaltersgrenze	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Generationenmix	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Internationalität	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Persönliche Eignung	Unabhängigkeit <sup>2</sup>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Zeitliche Verfügbarkeit	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kein Overboarding <sup>3</sup>	✓ <sup>5</sup>	✓	✓	✓	✓	✓	✓ <sup>5</sup>	✓	✓	✓ <sup>5</sup>	✓
Regelgrenze für Zugehörigkeitsdauer <sup>2</sup>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Aufsichtsratsbezogene Kenntnisse und Erfahrung	Industrie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Technologie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
IT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Digitalisierung	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Personal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Organisation	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Strategie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Transformation	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Finanzen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kapitalmarkt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Finanzexpertise gemäß DCGK	Rechnungslegung	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Abschlussprüfung	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nachhaltigkeitsexpertise gemäß DCGK	Umwelt <sup>4</sup>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Soziales <sup>4</sup>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Unternehmensführung <sup>4</sup>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

1 Vorgaben des Aktiengesetzes (AktG) zum Geschlechterverhältnis erfüllt. 2 Definition im Sinne des DCGK. 3 Konzernmandate werden gemäß Anforderungsprofil nur einmal gezählt. 4 Expertise in für Daimler Truck bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen. 5 Erfüllung der Vorgaben des Anforderungsprofils, allerdings Overboarding gemäß DCGK.

Abbildung 3: Beispielhaftes Format einer Qualifikationsmatrix (eigene Darstellung der Qualifikationsmatrix 2023 der Daimler Truck AG)

		●	●	●	●	●	●	●	●	●
Unternehmensführung	Corporate Governance: Vorstandserfahrung	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Corporate Governance: Aufsichtsratserfahrung	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Strategie und Management	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Mergers and Acquisitions (M&A)	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Organisationsentwicklung	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Strategische Personalplanung	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Branchen- und unternehmensspezifische Erfahrung	Recht und Compliance	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Industrie (d.h. Automobil- und Chemieindustrie)	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	IT, Software und Telekommunikation	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Mobilitätsdienstleistungen; digitale Geschäftsmodelle	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Internationale Erfahrung	Europa	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Nord- und Südamerika	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	China	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Nachhaltigkeit	Asien-Pazifik	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Umwelt (Environment)	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Risikokontrolle & Reporting	Soziales (Social)	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Finanz- und Nachhaltigkeitsreporting, Kontrollsysteme	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Abschlussprüfung	●	●	●	●	●	●	●	●	●

○ = Keine spezifischen Kenntnisse ● = Grundkenntnisse ● = Gute Kenntnisse ● = Expertenkenntnisse

Abbildung 4: Beispiel unterschiedlicher Kompetenzniveaus (eigene Darstellung der Qualifikationsmatrix 2023 der Continental AG)

# Inhalte der Qualifikationsmatrizen

## Zunahme der allgemeinen Angaben

Neben der Angabe fachlicher Kompetenzen finden sich in den Qualifikationsmatrizen häufig weitere Angaben zu den einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern. Diese lassen sich den in Abbildung 5 dargestellten vier Oberkategorien zuordnen: (1) Persönliche Eignung, (2) Zugehörigkeit, (3) Demografische Angaben & Diversität und (4) Funktion & Rolle. Im Vergleich zum Vorjahr hat die Angabe der allgemeinen Angaben leicht zugenommen.

Die Angabe zur Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder wird dabei am häufigsten berücksichtigt und in zwei Dritteln der Matrizen aufgeführt – ein Anstieg von fünf Prozentpunkten gegenüber dem Vorjahr. Darüber hinaus werden häufig demografische Merkmale und Diversitätsaspekte, wie Geschlecht, Geburtsjahr und Bildungshintergrund angegeben. Angaben zur Erstbestellung der Aufsichtsratsmitglieder machen etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen.

Einige Unternehmen machen darüber hinaus zusätzliche Angaben, wie die persönliche Eignung, den beruflichen Status oder die Erfüllung der Altersgrenze. In Einzelfällen werden auch bestimmte Soft Skills der Aufsichtsratsmitglieder ausgewiesen; hierbei werden Eigenschaften wie z.B. Loyalität, Teamfähigkeit oder Einsatzbereitschaft aufgeführt.

Mit der Aufnahme dieser weiteren Angaben in die Qualifikationsmatrix wird auch den Forderungen verschiedener Stakeholder – insbesondere der Investoren – Rechnung getragen, die die wesentlichen Informationen zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats verdichtet und in übersichtlicher Form in der Erklärung zur Unternehmensführung gefordert haben.

## Ausweis fachlicher Kompetenzen

Bei der Darstellung der fachlichen Kompetenzen, dem Kernstück der Qualifikationsmatrizen, ist in allen drei Indizes ein leichter Anstieg der Anzahl der ausgewiesenen fachlichen Kompetenzen zu beobachten.

Dies ist vor allem auf einzelne Unternehmen zurückzuführen, die größere Veränderungen in ihren Matrizen vorgenommen haben.

Abbildung 6 zeigt, dass der Durchschnitt der Anzahl der ausgewiesenen Kompetenzen pro Qualifikationsmatrix im DAX bei 12, im MDAX bei 11 und im SDAX bei 10 liegt. Die Streuung ist bei den MDAX-Unternehmen am größten. Im Maximum werden bis zu 27 verschiedene fachliche Kompetenzen genannt, während einige Unternehmen lediglich fünf Kompetenzen angeben. Hier sind im Vergleich zum Vorjahr keine signifikanten Unterschiede erkennbar.

Die Häufigkeit der Nennung der einzelnen Fachkompetenzen in den Matrizen der DAX-Indexunternehmen ist in Abbildung 7 ersichtlich. Besonders häufig werden weiterhin Finanzkompetenz, Branchen- & Geschäftsfeldkompetenz sowie die Transformationsthemen Nachhaltigkeit und Digitalisierung genannt. Nachhaltigkeit ist die am häufigsten genannte Kompetenz, wobei lediglich ein Unternehmen keine Nachhaltigkeitskompetenz ausweist. Dies lässt sich auch aus der Empfehlung C.1 des DCGK ableiten, wonach das Kompetenzprofil des Aufsichtsrats auch Expertise zu den für das Unternehmen bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen umfassen soll.

91 Prozent der Unternehmen geben zudem eine Branchen- bzw. Geschäftsfeldkompetenz für ihre Aufsichtsratsmitglieder an. Weitere häufig genannte Themen sind Führungserfahrung, Personalkompetenz sowie die Kontrollthemen Compliance und interne Kontrolle bzw. Risikomanagement. Weniger im Fokus stehen operative Themen wie Vertrieb, Marketing, Fertigung als auch Transformationsthemen wie Forschung & Entwicklung, Innovation sowie Change Management.

Wie in Abbildung 8 ersichtlich, ist im Vergleich zum Vorjahr insbesondere bei der Personalkompetenz ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen, gefolgt von Branchen- & Geschäftsfeldkompetenz, Strategiekompetenz und Nachhaltigkeitskompetenz. Nur wenige Kompetenzen zeigen einen Rückgang im Vergleich zum Vorjahr, wie z.B. Forschung & Entwicklung als auch weitere Kontrollerfahrung in Aufsichtsgremien.

Persönliche Eignung	GB 2023	Δ Vorjahr
Unabhängigkeit	67%	+5%
Kein Overboarding/Zeitaufwand	37%	+5%
Persönlichkeit & Integrität	7%	0%
Anzahl weiterer AR-Mandate	4%	-1%
Interessenskonflikte	3%	+1%
Aufsichtsratsrechtliche Anforderungen	4%	0%

Zugehörigkeit	GB 2023	Δ Vorjahr
Erstbestellung	52%	-1%
Ende der Amtszeit	15%	0%
Altersgrenze	5%	+1%
Regelgrenze Zugehörigkeitsdauer	2%	0%

Demografische Angaben & Diversität	GB 2023	Δ Vorjahr
Geschlecht	53%	+2%
Internationale Erfahrung	24%	+5%
Generationenmix	3%	+2%
Geburtsjahr	48%	-2%
Bildungshintergrund	23%	+1%
Profession/beruflicher Status	7%	0%

Funktion & Rolle	GB 2023	Δ Vorjahr
Ausschusszugehörigkeit	9%	+2%
Funktion (Mitglied, ARV, etc.)	5%	0%
Ehemaliges Vorstandsmitglied	4%	+1%

Abbildung 5: Häufigkeit weiterer Angaben in den Qualifikationsmatrizen mit Veränderung zum Vorjahr

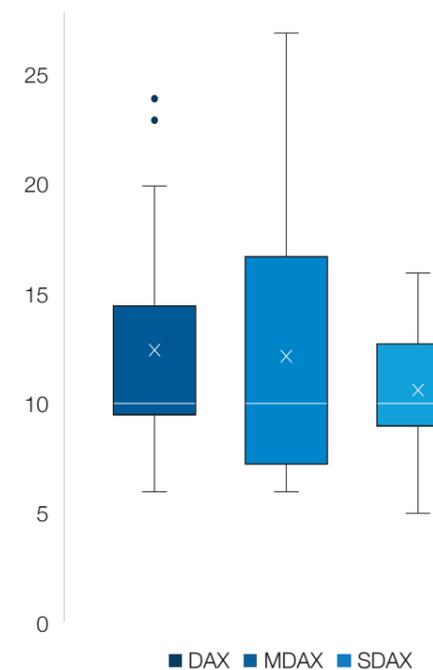


Abbildung 6: Anzahl fachlicher Kompetenzen in der Qualifikationsmatrix

Finanzen	
Abschlussprüfung	72%
Rechnungslegung	71%
Finanzexpertise	69%
M&A/Portfoliomangement	27%
Financial Expert	15%
Leadership   Management   HR	
Leitungs-/Führungserfahrung	71%
Personal	71%
Mitbestimmung/Arbeitnehmerbelange	13%
Stakeholder Management	11%
Unternehmertum	6%
Kontrolle   Governance   Compliance	
Compliance	63%
Interne Kontrolle/Risikomanagement	57%
Corporate Governance/Organisation	54%
Recht	49%
Kontrollerfahrung (in Aufsichtsgremien)	33%

Strategie   Innovation   Transformation	
ESG/Nachhaltigkeit	99%
Digitalisierung/Technologie/IT	75%
Strategie	46%
Forschung & Entwicklung	21%
Innovation	19%
Transformation/Change Management	17%
Branchen   Geschäftsfelder   Internationalität	
Branchen/Geschäftsfelder	91%
Internationale Erfahrung/interkulturelle Kompetenz	69%
Erfahrung in anderen Wirtschaftsbereichen	4%
Operations   Marketing	
Vertrieb	32%
Marketing	25%
Fertigung/Produktion	19%
Operations	11%
Logistik	8%

Abbildung 7: Berücksichtigung der unterschiedlichen Kompetenzen in den Qualifikationsmatrizen der Aufsichtsräte der DAX-Index-Familie

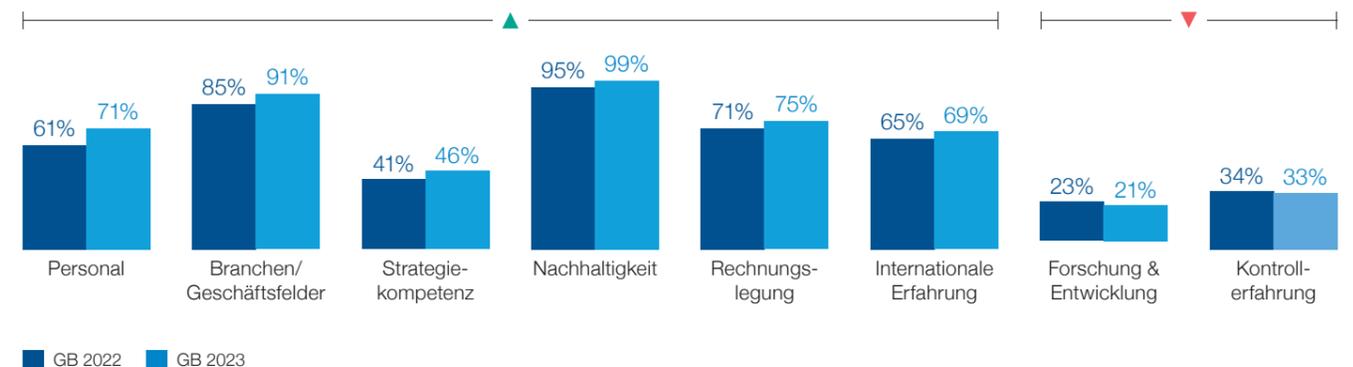


Abbildung 8: Top-Veränderungen der in den Qualifikationsmatrizen angegebenen Kompetenzen im Vergleich zum Vorjahr

# Umfang der fachlichen Kompetenzen bei den Aufsichtsratsmitgliedern

Im Hinblick auf die Frage, welche Kompetenzen bei den Aufsichtsratsmitgliedern der DAX-Index-Familie am häufigsten vertreten sind, zeigt Abbildung 9 die Ergebnisse unserer Analyse: demnach verfügen die meisten Aufsichtsratsmitglieder in ihrer Selbsteinschätzung über Nachhaltigkeitskompetenz, Branchen- und Geschäftsfeldkompetenz, Finanzkompetenz (Zusammenfassung der Kompetenzen Finanzexpertise, Rechnungslegung und Abschlussprüfung) sowie Personalkompetenz.

Die angegebenen Kompetenzen liegen damit auf einem ähnlich hohen Niveau wie im Vorjahr und sind in vielen Fällen sogar leicht gestiegen. Abbildung 10 zeigt die größten Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr: Die Personalkompetenz der Aufsichtsräte verzeichnet mit einem Plus von acht Prozentpunkten den größten Zuwachs. Dieser Anstieg korreliert mit der gestiegenen Anzahl an Unternehmen, die diese Kompetenz in ihrer Qualifikationsmatrix ausweisen.

Ein weiterer signifikanter Anstieg ist bei der Digitalisierungskompetenz zu verzeichnen, die von 47 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder angegeben wird, im Vorjahr waren es 41 Prozent. Ein leichter Rückgang des Kompetenzniveaus zeigt sich unter anderem in den Bereichen Vertrieb und Rechnungslegung sowie im Bereich Strategie. Diese Rückgänge sind vor allem auf Veränderungen in der Zusammensetzung der Aufsichtsräte zurückzuführen.

Der Vergleich der Indizes zeigt, dass die Kompetenzen relativ ausgewogen über die Indizes verteilt sind

und ähnliche Schwerpunkte gesetzt werden. Eine Ausnahme bildet die Personalkompetenz, die im DAX deutlich häufiger ausgeprägt ist als in den anderen Indizes. Während im DAX 73 Prozent der Mitglieder über Personalkompetenz verfügen, sind es im MDAX 58 Prozent und im SDAX 53 Prozent.

Strategiekompetenz wird im DAX von der Hälfte der Mitglieder angegeben, im SDAX sind es nur 35 Prozent und im MDAX nur 27 Prozent. Bemerkenswert ist die Diskrepanz zwischen den Indizes bei den Kompetenzen im Bereich interne Kontrolle und Risikomanagement, die im SDAX mit 41 Prozent der Aufsichtsräte deutlich stärker vertreten sind als im DAX und MDAX.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Kompetenzniveau der Aufsichtsratsmitglieder in deutschen börsennotierten Unternehmen in der Selbstwahrnehmung nach wie vor sehr hoch ist, teilweise sogar höher als im Vorjahr. Wie und ob diese Kompetenzangaben validiert wurden, geht aus den Qualifikationsmatrizen häufig nicht hervor. Bemerkenswert ist jedoch die deutlich erkennbare Diskrepanz zwischen den Kompetenzwerten in wissenschaftlichen Analysen, die zumeist aus öffentlich verfügbaren Informationen, wie z.B. CV-Angaben, gewonnen werden und den Selbstangaben der Aufsichtsratsmitglieder.

Nicht alle Unternehmen nutzen die Qualifikationsmatrix für eine transparente Darstellung des Umsetzungsstandes ihres Kompetenzprofils. So geben einzelne Unternehmen für alle Aufsichtsratsmitglieder gleichermaßen jede mögliche Kompetenz an.

*Es zeigt sich eine deutliche Diskrepanz zwischen den Selbstangaben der Aufsichtsratsmitglieder in den Qualifikationsmatrizen und den in empirischen Studien verwendeten Kompetenzniveaus, die überwiegend aus öffentlich verfügbaren Informationen gewonnen werden.*



**Prof. Dr. Michael Wolff**  
Senior Board Advisor ECBE

Kompetenzen	GB 2023	DAX	MDAX	SDAX
Branchen/Geschäftsfelder	71%	70%	75%	69%
ESG/Nachhaltigkeit	65%	66%	64%	64%
Personal	62%	73%	58%	53%
Leitungs-/Führungserfahrung	54%	52%	56%	54%
Digitalisierung/Technologie/IT	47%	49%	45%	46%
Internationale Erfahrung	45%	42%	52%	39%
Finanzexpertise	44%	50%	33%	47%
Compliance	40%	37%	39%	44%
Strategie	38%	50%	27%	35%
Corporate Governance/Organisation	38%	40%	34%	40%
Rechnungslegung	37%	35%	37%	40%
Interne Kontrolle/Risikomanagement	33%	31%	28%	41%
Recht	33%	32%	29%	38%
Abschlussprüfung	32%	27%	34%	36%
Kontrollerfahrung	30%	39%	26%	24%
Vertrieb	17%	22%	17%	13%
Transformation/Change Management	16%	30%	1%	15%
M&A/Portfoliomanagement	16%	17%	13%	17%
Fertigung/Produktion	13%	21%	5%	10%
Marketing	13%	10%	15%	12%
Mitbestimmung/Arbeitnehmerbelange	13%	12%	14%	13%
Innovation	11%	19%	5%	8%

Abbildung 9: Umfang der fachlichen Kompetenzen der Aufsichtsratsmitglieder der Unternehmen der DAX-Index-Familie, geordnet nach Kompetenzhöhe (nur Kompetenzen >10%)

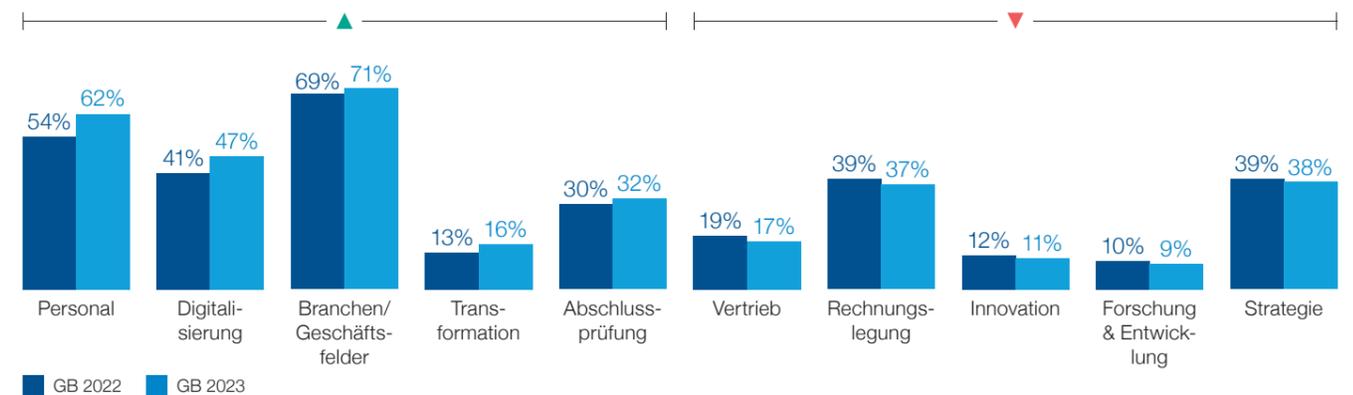


Abbildung 10: Top-Veränderungen des Umfangs der fachlichen Kompetenzen bei den Aufsichtsratsmitgliedern der Unternehmen der DAX-Index-Familie zum Vorjahr

## Unterschiedliche Kompetenzniveaus nach Rolle, Alter und Geschlecht

Differenziert man die Kompetenzangaben nach Rolle, Altersgruppen und Geschlecht, zeigen sich signifikante Unterschiede in den Kompetenzniveaus.

Die Aufsichtsratsvorsitzenden der Unternehmen geben im Durchschnitt 77 Prozent der in der Qualifikationsmatrix dargelegten Kompetenzen an. Der Wert für die Anteilseignervertreter:innen liegt bei 70 Prozent, während die Arbeitnehmervertreter:innen knapp die Hälfte der dargelegten Kompetenzen angeben. Im Geschlechtervergleich lässt sich erkennen, dass männliche Aufsichtsräte weiterhin mehr Kompetenzen angeben als weibliche Aufsichtsräte. Auf Arbeitnehmerebene ist dieser Effekt nicht mehr zu erkennen.

Obwohl männliche Aufsichtsräte im Durchschnitt mehr Kompetenzen angeben, gibt es einige Bereiche, in denen Aufsichtsrätinnen mehr Kompetenzen nennen, insbesondere bei Zukunftsthemen. Besonders deutlich wird dieser Unterschied bei der Nachhaltigkeitskompetenz: 70 Prozent der Frauen, aber nur 62 Prozent der Männer weisen in diesem Bereich eine Kompetenz auf. Auch bei der Digitalisierungskompetenz liegt das Kompetenzniveau der Frauen um fünf Prozentpunkte höher. Weitere Kompetenzen, in denen Frauen stärker vertreten sind, umfassen Personalmanagement, Stakeholder Management, Innovation und Logistik.

Ähnlich wie in den Geschäftsberichten 2022 zeigt sich auch in diesem Jahr, dass mit steigendem Alter ein höheres Kompetenzniveau ausgewiesen wird. Die Aufsichtsräte zwischen 69 bis 73 Jahren weisen die höchste Anzahl an Kompetenzen auf, wobei auch bei älteren Mitgliedern kein signifikanter Rückgang der angegebenen Kompetenzen zu erkennen ist. In dieser Altersgruppe geben die Aufsichtsräte durchschnittlich über 74 Prozent der Kompetenzen als gegeben an, während der Wert bei Mitgliedern unter 39 Jahren bei lediglich etwa 43 Prozent liegt. Anteilseignervertreter:innen geben in allen Altersgruppen signifikant mehr Kompetenzen an als Arbeitnehmervertreter:innen.

Im Durchschnitt liegt der Anteil der ausgewiesenen Kompetenzen bei Anteilseignervertreter:innen etwa 20 Prozentpunkte höher als bei Arbeitnehmervertreter:innen.

*Männliche Aufsichtsräte geben im Durchschnitt mehr Kompetenzen an als weibliche. Allerdings liegt das Kompetenzniveau von Aufsichtsrätinnen insbesondere bei so wichtigen Zukunftsthemen wie Nachhaltigkeit und Digitalisierung über dem ihrer männlichen Pendanten.*



**Regine Siepman**  
Senior Partner hkp//group

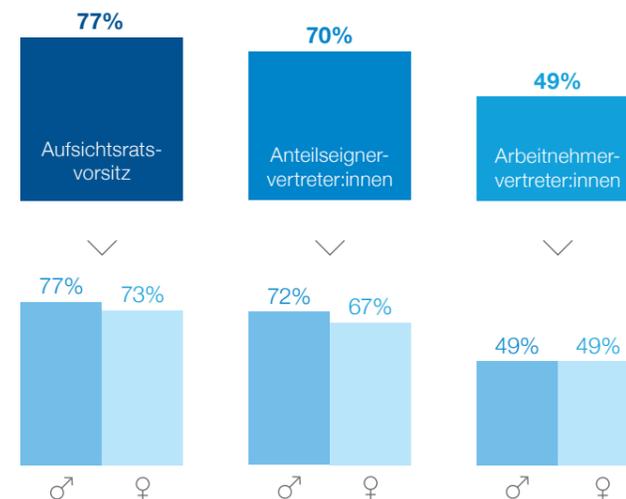


Abbildung 11: Kompetenzniveaus nach Rolle und Geschlecht



Abbildung 12: Höhere Kompetenzniveaus von Aufsichtsrätinnen

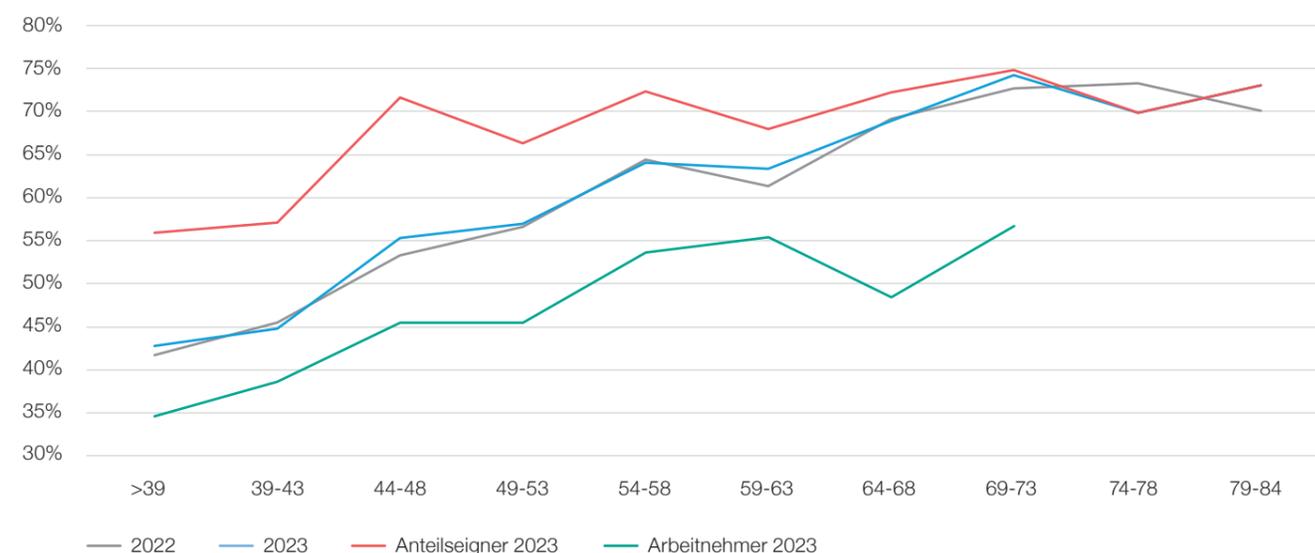


Abbildung 13: Ausweis von Kompetenzen in Abhängigkeit vom Alter



## Ihre Ansprechpartner:innen



### **Dr. Lukas Berger**

Board Advisor, Director ECBE  
lukas.berger@ecbe.com  
+49 69 3487 715 02



### **Regine Siepmann**

Senior Partner hkp///group  
regine.siepmann@hkp.com  
+49 69 175 363 327



### **Daniela Mattheus**

Senior Board Advisor ECBE  
daniela.mattheus@ecbe.com  
+49 69 3487 715 01



### **Prof. Dr. Michael Wolff**

Senior Board Advisor ECBE  
michael.wolff@ecbe.com  
+49 69 3487 715 03

ECBE ist ein auf die Durchführung von Gremienevaluierungen spezialisiertes Corporate Governance-Beratungsunternehmen und Teil von Mercer – hkp///group. Mit einem innovativen und praxiserprobten Ansatz unterstützt ECBE Leitungs- und Kontrollgremien wirkungsvoll, vielfältig, international und nach höchsten Qualitätsansprüchen bei der Reflexion und Verbesserung ihrer Arbeit. Unser Ziel ist es, die Arbeit, Effektivität und Dynamik von Leitungs- und Kontrollgremien vor dem Hintergrund tiefgreifender Transformationsprozesse mit konkreten und praxisnahen Best-Practice-Empfehlungen zu verbessern.

Herzlichen Dank an alle Beteiligten des ECBE-Teams, insbesondere an Nicolas Janßen, sowie an apparat.wien für die Gestaltung.

### **ECBE European Center for Board Effectiveness GmbH**

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt am Main  
info@ecbe.com  
+49 69 3487 715 00  
www.ecbe.com