

Welches ist die richtige Rolle für Ihren Aufsichtsrat?



Die Boston Consulting Group (BCG) ist eine internationale Managementberatung und weltweit führend auf dem Gebiet der Unternehmensstrategie. BCG unterstützt Unternehmen aus allen Branchen und Regionen dabei, Wachstumsmöglichkeiten zu nutzen und ihr Geschäftsmodell an neue Gegebenheiten anzupassen. In partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Kunden entwickelt BCG individuelle Lösungen. Gemeinsames Ziel ist es, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen, die Leistungsfähigkeit der Unternehmen zu steigern und das Geschäftsergebnis dauerhaft zu verbessern. BCG wurde 1963 gegründet und ist heute an mehr als 90 Standorten in über 50 Ländern vertreten. Weitere Informationen finden Sie auf unserer Internetseite www.bcg.de.



Welches ist die richtige Rolle für Ihren Aufsichtsrat?

Prof. Dr. Ulrich Pidun, Alexander Roos und Dr. Sebastian Stange

Oktober 2020

DIE ANFORDERUNGEN AN AUFSICHTSRÄTE STEIGEN. Die aktuelle COVID-19-Pandemie ist auf der Liste komplexer Herausforderungen für Unternehmen, auf der bereits digitale Transformation, Klimawandel, Protektionismus oder aktivistische Investoren stehen, nur ein weiterer Punkt. Viele Aufsichtsräte wollen daher mehr als nur kontrollieren, sie wollen den Wandel aktiv mitgestalten und dafür ihre Rolle an die neuen Gegebenheiten anpassen (<https://www.bcg.com/de-de/perspectives/210600>).

Gleichzeitig gibt es immer mehr rechtliche Vorgaben und Best Practices für Aufsichtsräte. Diesen innerhalb des vorhandenen Zeitbudgets gerecht zu werden, erweist sich zunehmend als schwierig. Auch deshalb ist es notwendig, die Rolle des Aufsichtsrats zu überdenken, sich auf die richtigen und jeweils wichtigsten Aufgaben zu fokussieren. Leider bieten Aktienrecht und Corporate-Governance-Kodex nur Mindeststandards und damit nur eine sehr grobe Orientierung. Unsere Gespräche mit erfolgreichen Aufsichtsräten zeigen auch, dass sehr unterschiedliche Wege existieren, die Aufsichtsratsarbeit wertschaffend auszuge-

stalten (<https://www.bcg.com/de-de/perspectives/190775>). Einen Königsweg für alle gibt es nicht.

Welche Rolle sollte der Aufsichtsrat also spielen? Welche Aktivitäten des Gremiums schaffen am meisten Wert? Wo soll der Aufsichtsrat seine Schwerpunkte setzen? Wo involviert er sich tiefer, wo lässt er der Geschäftsführung freie Hand? Wie soll die Gremienarbeit genau ausgestaltet werden? Und von welchen Faktoren hängen diese Entscheidungen ab?

Um diese Fragen zu beantworten, haben wir die Daten der bisher größten Umfrage unter deutschen und österreichischen Aufsichtsräten statistisch ausgewertet. In der Praxis gibt es vier Ausgestaltungen der Rolle des Aufsichtsrats, die sich in ihren Aktivitätsschwerpunkten stark unterscheiden: den personalzentrierten, den strategiefokussierten, den kontrollierenden und den unterstützenden Aufsichtsrat. Jede dieser Rollen kann aber nur dann erfolgreich sein, wenn sie erstens zur jeweiligen Situation des Unternehmens passt und zweitens die Aufsichtsratsarbeit auch entsprechend der jeweiligen Rolle ausgestaltet wird.

Die Aufgaben des Aufsichtsrats verschieben sich

Aufsichtsratsarbeit umfasst insgesamt zwölf Aktivitäten in den Bereichen Kontrollieren, Gestalten und Beraten (vgl. Abbildung 1). Der Schwerpunkt der Arbeit – jenseits der gesetzlichen Anforderungen – liegt bei fast allen betrachteten Gremien auf den kontrollierenden Tätigkeiten. Über 90 Prozent fokussieren sich stark auf die Überwachung von Strategie und Risiko sowie die Kontrolle der finanziellen Zielerreichung. Da diese Ex-post-Überwachung aufgrund dynamischer Umbrüche nicht ausreicht, wirken Gremien ebenfalls stark bei der strategischen Richtung mit und sind bei zustimmungspflichtigen Geschäften besonders engagiert.

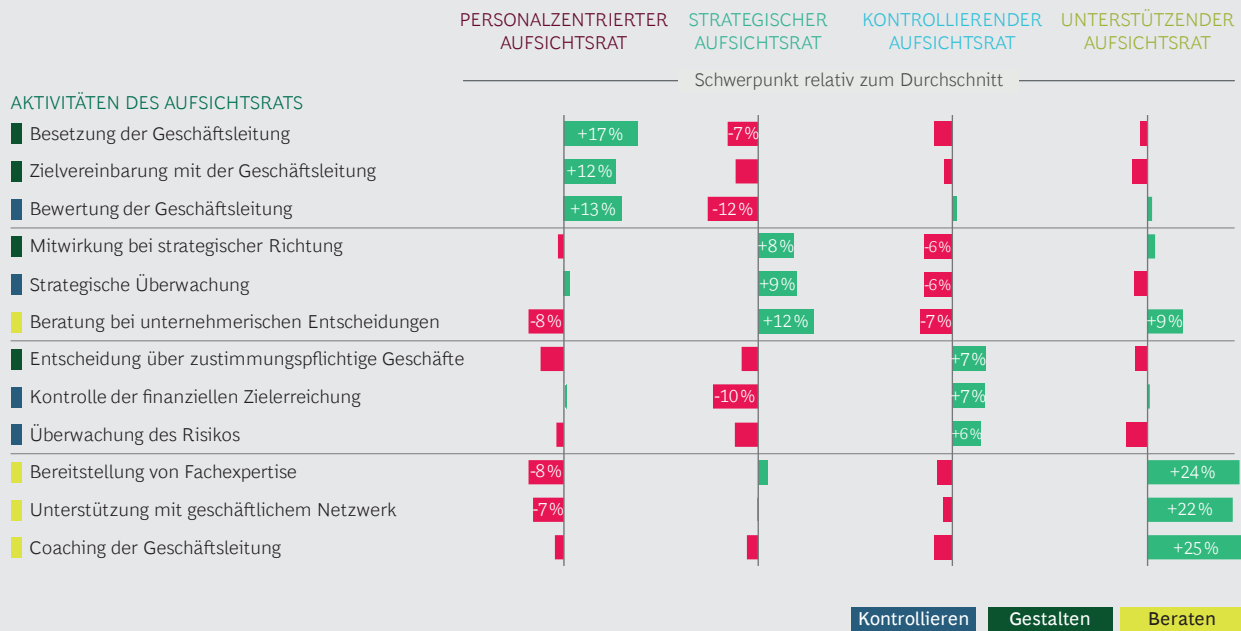
In Zeiten großer Veränderungen, wie wir sie aktuell erleben, verwundert es nicht, dass strategische Aufgaben zunehmend wichtiger werden. 35 Prozent der Gremien wollen stärkere Schwerpunkte auf „Mitwirkung bei strategischer Richtung“ legen, 28 Prozent auf „Beratung bei unternehmerischen Entscheidungen“ und 25 Prozent auf „Strategische Überwachung“. Auch die „Besetzung der Geschäftsleitung“ (26 Prozent) und „Überwachung des Risikos“ (27 Prozent) rücken stärker in den Fokus (<https://www.bcg.com/de-de/perspectives/210607>).

ABBILDUNG 1 | Zwölf Aktivitäten des deutschen Aufsichtsrats

AKTIVITÄTEN	BESCHREIBUNG
Kontrollieren	Strategische Überwachung <ul style="list-style-type: none"> Überwachung von Marktentwicklung und strategischer Lage Erfolgskontrolle strategischer Initiativen
	Kontrolle der finanziellen Zielerreichung <ul style="list-style-type: none"> Festlegen Prüfungsprozess und Genehmigung Jahresabschluss Erfolgskontrolle von Investitionen und finanziellen Maßnahmen
	Überwachung des Risikos <ul style="list-style-type: none"> Überwachung des Risikomanagement-Systems Diskussion wesentlicher Risiken und notwendiger Maßnahmen
	Bewertung der Geschäftsleitung <ul style="list-style-type: none"> Bewertung der Zielerreichung, Beurteilung von Kompetenz und Integrität Festlegung der Vergütung der Geschäftsleitung
Gestalten	Besetzung der Geschäftsleitung <ul style="list-style-type: none"> Entscheidung über (Ab-)Berufung von Mitgliedern der Geschäftsleitung Planung der Nachfolge, Förderung von Nachwuchstalenten
	Zielvereinbarung mit der Geschäftsleitung <ul style="list-style-type: none"> Vereinbarung von Zielen mit der Geschäftsleitung Festlegung des Anreizsystems und der Vergütung
	Mitwirkung bei strategischer Richtung <ul style="list-style-type: none"> Mitentscheidung über Horizont, Annahmen, Zielgrößen Genehmigung der Gesamtstrategie
	Entscheidung über zustimmungspflichtige Geschäfte <ul style="list-style-type: none"> Festlegung der Zustimmungspflichten Genehmigung Budget, Investitionen, M&A, Kapitalmaßnahmen, Dividende
Beraten	Beratung bei unternehmerischen Entscheidungen <ul style="list-style-type: none"> Diskussion verschiedener Optionen im Gremium Einbringen von Erfahrung und Wissen, Hinterfragen von Annahmen
	Bereitstellung von Fachexpertise <ul style="list-style-type: none"> Bereitstellung spezifischer funktionaler Expertise Begleitung der Umsetzung besonders relevanter Fragestellungen
	Coaching der Geschäftsleitung <ul style="list-style-type: none"> Förderung der persönlichen Entwicklung der Geschäftsleitung Rolle als persönlicher Sparringspartner und Ratgeber
	Unterstützung mit geschäftlichem Netzwerk <ul style="list-style-type: none"> Vermittlung von relevanten Kontakten Führung von Gesprächen mit Externen zu ausgewählten Themen

Quelle: Gespräche mit deutschen Aufsichtsräten; Boston Consulting Group

ABBILDUNG 2 | Vier Rollen mit unterschiedlichen Aktivitätsschwerpunkten



Quelle: BCG-Aufsichtsratsstudie

Aufsichtsräte können vier unterschiedliche Rollen einnehmen

Neben diesen allgemeinen Beobachtungen und Trends existieren jedoch deutliche und systematische Unterschiede zwischen den Aufsichtsratsgremien. Dies zeigt sich nicht nur in unseren Gesprächen mit erfolgreichen Aufsichtsratsvorsitzenden, die jeweils davon überzeugt sind, dass ihre Art, das Gremium zu führen, die beste ist. Mithilfe einer Clusteranalyse unserer umfangreichen Daten konnten wir vier Aufsichtsratsrollen mit sehr unterschiedlichem Fokus identifizieren (detaillierte Methodik siehe Box am Ende des Textes):

- den personalzentrierten Aufsichtsrat,
- den strategiefokussierten Aufsichtsrat,
- den kontrollierenden Aufsichtsrat,
- den unterstützenden Aufsichtsrat.

Die vier Aufsichtsratsrollen unterscheiden sich signifikant in ihren Tätigkeitsschwerpunkten (vgl. Abbildung 2). 22 Prozent der

Aufsichtsräte üben eine personalzentrierte Rolle aus, ein Drittel eine strategische, 40 Prozent fokussieren sich besonders auf kontrollierende Tätigkeiten, und jeder zehnte Aufsichtsrat lässt sich der unterstützenden Rolle zuordnen. Wie sich in den folgenden Rollenbeschreibungen zeigt, wählen Gremien ihre Ausgestaltung – also Struktur, Instrumente sowie Arbeitsweise und Kultur – sehr konsistent mit ihrer Rolle (vgl. Abbildung 3; eine Übersicht über die verschiedenen Ausgestaltungsdimensionen findet sich in <https://www.bcg.com/de-de/perspectives/210607>).

Der **personalzentrierte Aufsichtsrat** sieht die Bestellung der Unternehmensleitung, das Treffen von Zielvereinbarungen mit dem Vorstand und deren Bewertung als seine Kernaufgaben an. In diesen Bereichen sind personalzentrierte Gremien rund 15 Prozent stärker engagiert als der Durchschnitt. „Der wichtigste Werthebel des Aufsichtsrats ist die Besetzung der Geschäftsführung. Aufsichtsräte, die sich stark in das

Geschäft einbringen müssen, haben offenbar etwas falsch gemacht“, so die Schlussfolgerung des Aufsichtsrats eines DAX-Unternehmens.

Um über Personalthemen zu diskutieren, finden beim personalzentrierten Aufsichtsrat 2,5-mal häufiger als beim Durchschnitt regelmäßig Vorabstimmungen der Arbeitgeberseite statt. Naturgemäß legt diese Rolle auch großen Wert auf gute Personalinformationen. Der Aufsichtsratsvorsitzende sieht sich dabei eher als Vorgesetzter der Geschäftsführung. Das zeigt sich auch in der Arbeitsorganisation des Gremiums: Der Fokus liegt auf formellen, gesetzlich vorgeschriebenen Tätigkeiten, die inhaltliche Kompetenz ist dagegen eher unterdurchschnittlich.

Beim **strategiefokussierten Aufsichtsrat** liegt ein wesentlicher Fokus darauf, die Ausrichtung des Unternehmens durch eine aktive Begleitung unternehmerischer Entscheidungen mitzugestalten. Aufsichtsräte dieses Typs priorisieren solche strategischen Tätigkeiten acht Prozent stärker als der Durchschnitt. „Strategiegespräche sollten nicht als Kontrolle, sondern als Mitwirkung verstanden werden“, erläutert uns ein Aufsichtsratschef. Dennoch sind diese Gremien auch in der strategischen Überwachung sehr aktiv. Bei Personaltätigkeiten halten sie sich hingegen stärker zurück.

Erfolgreiche strategische Aufsichtsräte verfügen über eine um sechs Prozent höhere Kompetenz und einen zehn Prozent besseren Informationsstand zu strategisch relevanten Themen als der Durchschnitt. Um diesen komplexen Themen ausreichend gerecht zu werden, setzt ein solcher Aufsichtsratstyp stärker auf Ausschüsse, indem er im Durchschnitt über einen Ausschuss mehr verfügt und sicherstellt, dass alle Mitglieder in den Ausschüssen aktiv mitarbeiten. Außergewöhnlich häufig finden sich Sonderthemen auf der Agenda. Der Aufsichtsratsvorsitzende wird vor allem als Sparringspartner der Geschäftsführung wahrgenommen und stellt eine besonders konstruktiv-inhaltliche Zusammenarbeit zwischen Gremium und Vorstand sicher. Meist nimmt die Geschäftsleitung an allen

Aufsichtsratssitzungen teil. In über 90 Prozent der Fälle legen strategiefokussierte Aufsichtsräte gemeinsam mit der Geschäftsführung die Agenda fest – bei anderen Rollen ist dies um etwa ein Drittel weniger üblich.

Auffallend ist: Die strategisch orientierten Gremien achten stark darauf, ihr Kompetenzprofil wenn nötig regelmäßig an die aktuellen Anforderungen anzupassen. Die Hälfte dieser Gremien begrenzt die Amtsdauer; dies ist sonst nur bei jedem fünften der Aufsichtsräte der Fall.

Der größte Anteil unserer Befragten folgt der klassischen Rolle **des kontrollierenden Aufsichtsrats**. Gremien mit dieser Rolle legen großen Wert auf die Risikoüberwachung und sind etwas stärker als der Durchschnitt engagiert, wenn es darum geht zu prüfen, ob finanzielle Ziele erreicht sind. Dabei sei die „Distanz zur Geschäftsleitung für effektive Kontrolle unerlässlich“, so der Aufsichtsratsvorsitzende eines großen globalen Mischkonzerns im Interview.

Der Aufsichtsratschef wird hier entsprechend als Kontrolleur der Geschäftsführung wahrgenommen. Erfolgreiche Gremien mit kontrollierendem Fokus treffen sich rund 50 Prozent häufiger ohne Beteiligung der Geschäftsführung und greifen verstärkt auf externe, unabhängige Informationsquellen zurück: Sie sprechen selbst mit Kunden, Wirtschaftsprüfern und Beratungsunternehmen. Die Agenda thematisiert Risiko- und Compliance-Themen 22 Prozent häufiger, und zwar eher in formellen Formaten wie Regelberichten und Protokollen. Strategische Aufgaben werden dabei klar der Geschäftsführung überlassen.

Der **unterstützende Aufsichtsrat** agiert als Antreiber und Coach der Geschäftsführung. Bereitstellung von Fachexpertise und Unterstützung mit dem eigenen geschäftlichen Netzwerk liegen sehr deutlich über dem Durchschnitt und nehmen eine auffällig hohe Relevanz ein. Besonders häufig sind unterstützende Aufsichtsräte in Familienunternehmen oder Start-ups zu finden. „Kontrolle ist ein Muss, aber der wesentliche Beitrag des Aufsichtsrats liegt im Coa-

ching“, beschreibt in unseren Interviews ein Aufsichtsrat eines erfolgreichen Familienunternehmens sein Rollenverständnis. Er leite die Geschäftsführung des schnell wachsenden Weltmarktführers zu höheren Ambitionen und zur stetigen Professionalisierung an. Zudem stelle er ein Gegengewicht zur Eignerfamilie dar. „Das wird auch von mir erwartet.“ Ähnlich sieht sich der Aufsichtsrat eines aufstrebenden Start-ups in der Rolle des „Co-Piloten“ und betont die Wichtigkeit, „im Konsens zu guten Entscheidungen zu kommen“.

Erfolgreiche unterstützende Aufsichtsräte verfügen über ein besonders hohes und

breites Spektrum an Kompetenzen – insbesondere zu aktuellen Themen wie Markttrends, Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Bei den untersuchten Unternehmen liegt das Kompetenzniveau dieser Aufsichtsräte fast zehn Prozent über dem Durchschnitt. Sie informieren sich aktiv aus externen Quellen, tauschen sich untereinander aus und räumen in der Agenda mehr Zeit für intensive Diskussionen ein. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats agiert im positiven Sinne als Antreiber. Wichtig sind in diesem Rollenmodell eine besonders gute, offene und vertrauensvolle Arbeitsweise und Kultur in der Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung.

ABBILDUNG 3 | Rollen gestalten ihre Arbeit unterschiedlich

PERSONALZENTRIERTER AUFSICHTSRAT



STRATEGISCHER AUFSICHTSRAT



Arbeitsgestaltung der Rollen im Vergleich zum Durchschnitt



KONTROLLIERENDER AUFSICHTSRAT



UNTERSTÜTZENDER AUFSICHTSRAT

Quelle: BCG-Aufsichtsratsstudie
Anmerkung: GL = Geschäftsleitung

Die richtige Rolle hängt von der Situation des Unternehmens ab

Welche Aufsichtsratsrolle ist am erfolgreichsten? Grundsätzlich können alle vier Rollen erfolgreich sein; das belegt auch unsere Erhebung. So sind unter den erfolgreichen Gremien alle Rollen vertreten. Als erfolgreich definieren wir in der Studie Gremien, die nach eigener Einschätzung einen hohen Wertbeitrag für das Unterneh-

men leisten und mit ihrer Arbeit zufrieden sind (siehe auch Box zur Methodik am Ende des Textes).

Dennoch sind bestimmte Rollen häufiger erfolgreich als andere. Bei den personalzentrierten Aufsichtsräten sind etwa zwei Drittel erfolgreich, von den unterstützen-

den Gremien etwa die Hälfte. Bei den strategischen Gremien sind es nur noch 38 Prozent und bei den kontrollierenden Aufsichtsräten nur jeder vierte.

Daraus lässt sich aber nicht schlussfolgern, dass der personalzentrierte Aufsichtsrat in jeder Situation das beste Modell ist. Unsere

Analyse zeigt, dass unterschiedliche Situationen auch verschiedene Aufsichtsratsrollen erfordern. Die wesentlichen Determinanten für die Bestimmung der optimalen Rolle sind Unternehmensgröße, Unternehmenslage und die Erfahrung der Geschäftsführung (vgl. Abbildung 4).

ABBILDUNG 4 | Unterschiedliche Situationen erfordern verschiedene Rollen

SITUATION DES UNTERNEHMENS		PERSONALZENTRIERTER AUFSICHTSRAT	STRATEGISCHER AUFSICHTSRAT	KONTROLLIERENDER AUFSICHTSRAT	UNTERSTÜTZENDER AUFSICHTSRAT
Größe (Umsatz)	≤ € 10 Mrd.	+	○	○	○
	> € 10 Mrd.	○	○	+	-
Finanzielle Situation	Angespannt	○	-	+	-
	Gut	+	○	○	○
Marktumbrüche	Kurzfristig	○	+	○	○
	Langfristig	+	○	○	○
Amtdauer des Vorsitzenden der Geschäftsführung	< 2 Jahre	+	-	+	-
	> 2 Jahre	○	○	○	+

+ Besonders erfolgreich
 ○ Kein Einfluss
 - Weniger erfolgreich

Quelle: BCG-Aufsichtsratsstudie

UNTERNEHMENSGRÖSSE

Die optimale Rolle für einen wertschaffenden Aufsichtsrat hängt von der Unternehmensgröße ab. In großen Firmen mit über zehn Milliarden Euro Jahresumsatz sind kontrollierende Aufsichtsräte besonders erfolgreich. Diese sind zwar auch in mittelgroßen Unternehmen mit einem Umsatz zwischen einer und zehn Milliarden Euro mit 44 Prozent besonders häufig vertreten; dennoch arbeiten hier personalzentrierte Gremien am besten.

Unterstützende Aufsichtsräte hingegen arbeiten nur in kleineren Unternehmen mit einem Umsatz unter fünf Milliarden Euro wirklich effektiv. Ein Grund dafür könnte sein, dass in größeren Organisationen notwendige Kompetenzen im Unternehmen selbst verfügbar sein müssen – der Auf-

sichtsrat kann sich hier deshalb auf eine weniger aktive Rolle zurückziehen, während in kleineren Unternehmen die Kompetenzen und Erfahrungen der Aufsichtsräte besonders hilfreich sein können.

UNTERNEHMENSLAGE

Wenn die finanzielle Situation des Unternehmens angespannt ist und es aktuelle Performance-Probleme gibt, sind kontrollierende Aufsichtsräte besonders effektiv. Ist das Unternehmen allerdings großen Risiken ausgesetzt, reicht oftmals Kontrolle allein nicht aus. Hier kann ein strategiefokussierter Aufsichtsrat helfen, die richtigen Weichen zu stellen. Auch wenn es darum geht, kurzfristige Umbrüche im Markt des Unternehmens mitzugestalten und das Problem zusammen mit der Geschäftsführung zu lösen, ist eine strategiefokussierte Rolle angebracht.

Sind die Umbrüche langfristiger Natur, ist es wichtiger, eine geeignete Geschäftsführung mit relevanter Erfahrung auszuwählen und ihr entsprechende Ziele zu setzen. Deshalb sind in solchen Situationen personalzentrierte Aufsichtsräte überdurchschnittlich häufig erfolgreich.

Bei einer positiven Geschäftsentwicklung kann der Aufsichtsrat der Geschäftsführung einen größeren Freiraum gewähren. Auch hier trägt eine personalzentrierte Rolle besonders häufig zum Unternehmenserfolg bei. Das Gremium formuliert Ziele für die Geschäftsführung und hält sie nach – die Festlegung der Strategie und ihre Ausführung liegen komplett in der Hand der Führungsmannschaft.

AMTSDAUER DES VORSITZENDEN DER GESCHÄFTSLEITUNG

Auch die Amtsdauer und damit die Erfahrung des Vorsitzenden der Geschäftsführung haben einen großen Einfluss auf den Erfolg der jeweiligen Rolle des Aufsichtsrats. Für neue CEOs mit einer Amtszeit unter zwei Jahren ist die Unterstützung durch einen personalzentrierten Aufsichtsrat hilfreich, der dem CEO, den er selber ausgewählt hat, klare Ziele setzt und einen Vertrauensvorschuss für ihre Erreichung gewährt. Auch kontrollierende Aufsichtsräte, die dem neuen Vorsitzenden einen hohen eigenen Gestaltungsfreiraum lassen, arbeiten hier besonders wertschaffend. Strategische und unterstützende Aufsichtsräte, die sich stärker in die Verantwortung der Geschäftsleitung einmischen, sind hingegen weniger effektiv.

Vorsitzende der Geschäftsführung mit längerer Amtsdauer kennen das Unternehmen in der Regel gut, die Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsrat ist eingespielt. Dennoch können sie besonders von unterstützenden Aufsichtsräten profitieren, beispielsweise durch ein punktuell Coaching. Auch bei Start-ups mit weniger erfahrenen Geschäftsführungen kann der unterstützende Aufsichtsrat wichtige Impulse setzen, etwa weil er über relevante Kontakte und Expertise verfügt.

Fazit: Aufsichtsräte sollten eine Diskussion über die richtige Rolle führen

Die klare Definition der Rolle des Aufsichtsrats ist der mit Abstand statistisch bedeutsamste Erfolgsfaktor. Sie erhöht die Wahrscheinlichkeit, als Gremium erfolgreich zu arbeiten, um das 7,2-Fache (<https://www.bcg.com/de-de/perspectives/231743>). Unsere Analyse hat gezeigt, dass erfolgreiche Aufsichtsräte unterschiedliche Rollen einnehmen können. Der Aufsichtsratsvorsitzende sollte hier eine strukturierte Diskussion moderieren, sodass das Gremium seine Rolle bewusst wählt. Die Arbeit sollte anschließend entsprechend konsistent ausgestaltet werden, beispielsweise hinsichtlich der erforderlichen Kompetenzen des Gremiums, der Frequenz der Sitzungen oder der Anzahl der Ausschüsse.

Wertschaffend kann die Arbeit des Aufsichtsrats nur dann sein, wenn die Rolle des Gremiums zur Situation des Unternehmens passt. Persönliche Präferenzen der Aufsichtsratsmitglieder oder Erfahrungen in anderen Unternehmen hingegen sollten als Argumente bei der Wahl der richtigen Rolle kritisch hinterfragt werden. Große Änderungen in der Situation des Unternehmens können es nötig machen, die Rolle anzupassen. Daher ist eine regelmäßige Überprüfung der Rolle und ihrer Ausgestaltung geboten.

Die bewusste Wahl der Rolle eines Aufsichtsrats legt die Grundlage für die erfolgreiche und wertschaffende Arbeit des Gremiums. Die Ergebnisse unserer Studie bieten dabei einen Gedankenanstoß und die Möglichkeit, diese wichtige Entscheidung strukturiert und auf Basis der richtigen Argumente zu treffen.

METHODIK

Basis dieser Studie ist die bislang größte Umfrage unter Aufsichtsräten in Deutschland und Österreich. Insgesamt haben 120 Aufsichtsräte daran teilgenommen. Um die Bedeutung und Erfolgskriterien bezüglich der Rolle der Gremien zu identifizieren, haben wir unterschiedliche statistische Methoden angewendet. Für das Erfolgsmaß haben wir die Selbsteinschätzung der Befragten zugrunde gelegt. Dabei haben wir die Effektivität und Zufriedenheit der Aufsichtsräte zu einem Erfolgsmaß zusammengeführt.

Die Gremien mit einem Erfolgsmaß über dem Median wurden als erfolgreiche Aufsichtsräte klassifiziert. Mithilfe einer Faktoranalyse wurde die Korrelation zwischen den verschiedenen Aufsichtsratsaktivitäten berechnet und zu Aufgabenschwerpunkten aggregiert. In einer Clusteranalyse haben wir die Aktivitätsprofile der Gremien berechnet und den jeweiligen Schwerpunkten zugeordnet; im Ergebnis ergaben sich die beschriebenen vier unterschiedlichen Aufsichtsratsrollen.

Weitere BCG-Reports dieser Serie

- *Von den Besten lernen: Erfolgsrezepte deutscher Aufsichtsräte* (<https://www.bcg.com/de-de/perspectives/190775>) fasst die verschiedenen Perspektiven von Aufsichtsratsvorsitzenden großer deutscher Unternehmen zusammen.
- *Herausforderungen der Aufsichtsratsarbeit – Ergebnisse der BCG-Aufsichtsratsumfrage* (<https://www.bcg.com/de-de/perspectives/210607>) bietet einen systematischen Überblick über heutige Aufsichtsratsarbeit auf Basis der Umfragedaten.
- *Aktiv mitgestalten statt nur kontrollieren: Wie sich Aufsichtsräte verändern müssen* (<https://www.bcg.com/de-de/perspectives/210600>) beschreibt den aktuellen Stand der Aufsichtsratsarbeit und zeigt Herausforderungen und Lösungsansätze auf.
- *Was erfolgreiche Aufsichtsräte tatsächlich anders machen* (<https://www.bcg.com/de-de/perspectives/231743>) zeigt durch eine statistisch fundierte Analyse Erfolgsfaktoren der Aufsichtsratsarbeit auf.
- *Corporate Governance in Familienunternehmen: Vier Ansatzpunkte zur Verbesserung der Aufsichts- und Beiratsarbeit* (<https://www.bcg.com/de-de/perspectives/234342>) geht näher auf die Besonderheiten der Aufsichts- und Beiratsratsarbeit in Familienunternehmen ein.

Über die Autoren

Prof. Dr. Ulrich Pidun ist Partner und Director im Frankfurter Büro der Boston Consulting Group und weltweiter Experte für Corporate Strategy und Corporate Governance. Sie erreichen ihn unter pidun.ulrich@bcg.com.

Alexander Roos ist Managing Director und Senior Partner im Berliner Büro der Boston Consulting Group. Er ist Teil des globalen Leitungsteams und Experte für Corporate Strategy und Corporate Governance. Sie erreichen ihn unter roos.alexander@bcg.com.

Dr. Sebastian Stange ist Partner und Associate Director für Corporate Strategy und Corporate Governance im Münchner Büro der Boston Consulting Group. Sie erreichen ihn unter stange.sebastian@bcg.com.

Wir möchten uns nochmals bei allen unseren Gesprächspartnern und den Teilnehmern unserer Umfrage für ihre Zeit und Mühe bedanken. Besondere Anerkennung gilt Philipp Ego vom BCG Value Science Center sowie Prof. Dr. Michael Wolff von der Georg-August-Universität Göttingen, die einen wesentlichen Beitrag zu dieser Studienreihe geleistet haben – herzlichen Dank!

Für Nachdruckgenehmigungen wenden Sie sich bitte an BCG unter permissions@bcg.com.

Unter bcg.com finden Sie aktuelle BCG-Inhalte. Dort können Sie sich auch registrieren, um E-Alerts zu diesem oder anderen Themen zu erhalten.

Folgen Sie der Boston Consulting Group auf Facebook und Twitter.

© Boston Consulting Group 2020. Alle Rechte vorbehalten.
10/2020

BCG