

Board Effectiveness Reviews: Vom Standard zum strategischen Impuls

Fast alle DAX40- und MDAX-Unternehmen prüfen inzwischen, wie wirksam ihr Aufsichtsrat arbeitet. Diese sogenannten Board Effectiveness Reviews (BER) sind also längst gelebte Governance-Praxis.

Wie tief diese Prüfungen gehen, wie transparent sie sind und was Unternehmen konkret daraus ableiten, unterscheidet sich aber nach wie vor.

Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats gehört heute zum festen Repertoire guter Unternehmensführung. Der *Deutsche Corporate Governance Kodex* (DCGK) empfiehlt sie börsennotierten Unternehmen ausdrücklich, und die Praxis folgt dieser Empfehlung weitgehend. Die Evaluation zielt darauf ab, Arbeitsweisen und Zusammenarbeit im Aufsichtsrat systematisch zu hinterfragen, Verbesserungspotenziale festzustellen und so die Wirksamkeit der Gremienarbeit insgesamt zu steigern.

Eine Analyse von Egon Zehnder zeigt: Im DAX40 setzen, Stand 2025, 48 Prozent der Unternehmen auf eine interne Selbstevaluierung des Aufsichtsrats, etwa mittels standardisierter Fragebögen. Genauso viele holen sich externe Unterstützung von Beratungsunternehmen hinzu. Nur 4 Prozent lassen offen, wer die Prüfung durchführt. Im MDAX liegt der Anteil interner Prüfungen bei 44 Prozent, der durch Dienstleister etwas darunter (42 Prozent). Mit 14 Prozent lässt hier ein beträchtlicher Anteil der Unternehmen offen, wie geprüft wird.

BER sind etabliert, aber nicht immer transparent

Auch beim Turnus der Prüfungen gibt es deutliche Unterschiede. Fast die Hälfte der DAX40-Konzerne vollzieht ein jährliches Review (48 Prozent). 43 Prozent prüfen alle zwei Jahre. Im MDAX sieht es anders aus. Dort sind die Abstände tendenziell größer. Prüfungen im Zweijahrestakt liegen hier mit 44 Prozent vorn, jährliche mit 28 Prozent deutlich dahinter. 8 Prozent nehmen nur alle drei Jahre genauer unter die Lupe, wie ihr Aufsichtsrat arbeitet.

Das ist durchaus bemerkenswert, denn der Rhythmus kann mitunter etwas darüber aussagen, wie ernst ein Board seine eigene Weiterentwicklung nimmt. Wer regelmäßig kritisch auf Prozesse, Besetzung und Themenfelder schaut, erkennt früher, wo es hakt, und kann rechtzeitig nachsteuern.

Die Analyse macht deutlich, dass es bei BER nicht allein um die Erfüllung regulatorischer Anforderungen geht. Das bestätigt auch die Erfahrung, die Egon Zehnder aus der täglichen Arbeit mit Aufsichtsräten mitbringt: Unternehmen nutzen sie vor allem, um ihr Gremium weiterzuentwickeln und sich somit zukunftsfähig aufzustellen. Im Mittelpunkt stehen dabei eine strategische Neuausrichtung und eine bessere Board-Dynamik. Zuweilen kann über den geplanten Turnus hinaus auch ein konkreter Anlass den Ausschlag für einen solchen Review geben, etwa ein Börsengang oder ein Führungswechsel. Gerade wenn sich die Zusammensetzung des Aufsichtsrats verändert, ist das ein guter Moment, um innezuhalten und die neue Konstellation bewusst zu reflektieren: Passen Rollen, Profile und Zusammenspiel noch zu den jeweiligen Bedarfen?

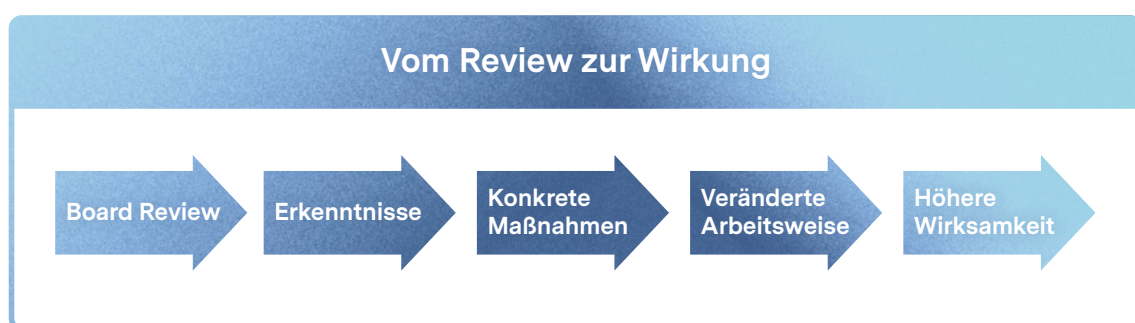
Doch was wird in einem BER eigentlich geprüft? Im Kern geht es um drei Fragen: Wie arbeitet das Gremium, also mit welchen Prozessen, Formaten und Informationsflüssen? Wer sitzt am Tisch, und passen die Kompetenzprofile der Mitglieder zu den Herausforderungen, vor denen das Unternehmen steht? Und was passiert im Raum: Stehen die richtigen Themen auf der Agenda, funktioniert das Board als Team, und hat das Gremium ein Gespür dafür, wo die eigenen blinden Flecken liegen?



In einer Auswertung einer Vielzahl von Reviews, die Egon Zehnder in den vergangenen Jahren mit Aufsichtsräten im DAX und MDAX durchgeführt hat, kristallisieren sich fünf Themen heraus, die Gremien besonders häufig als Entwicklungsfelder benennen:

- 1 **STRATEGIE:** Viele Aufsichtsräte wünschen sich mehr Raum für langfristige Debatten, etwa zur Ausrichtung des Unternehmensportfolios, zur Wettbewerbsposition oder zu Technologie-Roadmaps. Das Ziel: nicht nur kontrollieren, sondern stärker als strategischer Sparringspartner des Vorstands wirken.
- 2 **ZUSAMMENSETZUNG UND KOMPETENZEN:** Passt das Profil des Gremiums noch zu dem, was das Unternehmen braucht? Häufig zeigen sich Lücken bei Themen wie KI, Regulatorik oder Internationalität. Ebenso wichtig sind transparente Prozesse bei Neu- und Nachbesetzungen im Aufsichtsrat.
- 3 **NACHFOLGE UND TALENT:** Wer folgt im Vorstand nach, wer in Schlüsselpositionen darunter? Gute Boards setzen dieses Thema regelmäßig auf die Agenda, machen Talente früher sichtbar und bereiten Notfallszenarien vor.
- 4 **ARBEITSWEISE UND INFORMATIONSFLUSS:** Viele Boards fragen sich, ob ihre Arbeitsweise den heutigen Anforderungen noch gerecht wird. Werden die richtigen Themen in der angemessenen Tiefe besprochen? Bleibt genug Raum für offenen Austausch jenseits der formalen Tagesordnung?
- 5 **INNOVATION UND TECHNOLOGIE:** Gerade hier herrscht in vielen Gremien Unsicherheit, ob die wirklich relevanten Themen erkannt und adressiert werden. Begleiten Aufsichtsräte Neuerungen durch KI, Produktentwicklung und deren Kommerzialisierung aktiv? Werden Trends antizipiert?

Entscheidend ist dabei, dass ein guter Review nicht bei der Diagnose stehen bleibt, sondern Beobachtungen in konkrete Empfehlungen übersetzt. Das kann etwa heißen, das Kompetenzprofil im Zuge einer Nachbesetzung zu schärfen, oder Sitzungsformate anzupassen, um mehr Raum für strategische Diskussionen zu schaffen. Viele Gremien nutzen die Auswertung als Basis für Workshops, in denen sie gezielt an ihrer Zusammenarbeit und Diskussionskultur arbeiten. Der Review wird so von einem Prüfinstrument zum Entwicklungsfahrplan.



Was eine gute Evaluation ausmacht

Ob ein BER ein Pflichtterminus bleibt oder tatsächlich Entwicklung auslöst, entscheidet sich natürlich an der Qualität des Vorgehens. Ein weitgehend standardisierter Fragebogen, mit lokalen Anpassungen, bildet in der Regel die Grundlage, sowohl bei internen Selbstevaluierungen als auch bei extern begleiteten Reviews. Wirksam wird der Prozess dort, wo dieser Fragebogen regelmäßig weiterentwickelt wird, über mehrere Jahre vergleichbar bleibt und über formale Strukturfragen hinausgeht. Entscheidend sind etwa Fragen zu Teamkultur, Dynamik und Zusammenarbeit. Zusätzliche Tiefe entsteht, wenn externe Berater:innen den Prozess begleiten, etwa durch vertrauliche Einzelinterviews und moderierte Workshops. Immer wieder zeigt sich dabei: Wenn Feedback an das Team und an einzelne Mitglieder auf strukturierten, persönlichen Gesprächen basiert, verändert sich etwas im Gremium. Spannungen, die im Alltag unausgesprochen bleiben, werden benennbar und Rollen lassen sich neu justieren. Gerade in Boards, in denen sich über die Zeit Ungleichgewichte in der Zusammenarbeit eingeschlichen haben, öffnen solche Gespräche einen Raum, der in der regulären Sitzungsroutine selten entsteht.

Berater:innen mit viel Praxiseinblick können diese Ergebnisse mit den Standards ähnlicher Unternehmen vergleichen. Ein solcher Benchmarking-Prozess schärft die Einordnung der eigenen Leistungsfähigkeit, etwa entlang von Kriterien wie Branche, Region oder Eigentümerstruktur, und zeigt dem Board, wo es steht und wo konkret Entwicklungspotenzial liegt.

Das Ziel ist klar: Der Vorstand soll den Aufsichtsrat als echten Sparringspartner erleben. Das Gremium ist dann wirksam, wenn es in kritischen Situationen Orientierung gibt und Kompetenz, Empathie und Klarheit vermittelt.

Starke Boards bleiben selbstkritisch, auch wenn sie bereits gut funktionieren, und suchen aktiv nach Verbesserungen. Sie pflegen eine offene Kultur, in der unterschiedliche Sichtweisen nicht nur geduldet, sondern genutzt werden. Und sie sind belastbar, wenn es schwierig wird, etwa bei plötzlichen Wechseln im Vorstand oder bei unvorhergesehenen Krisen. Auch die eigene Nachfolgeplanung behalten sie im Blick und handeln nicht erst dann, wenn in den eigenen Reihen eine Lücke sichtbar wird.

BER sind keine Nische. Das heißt allerdings nicht, dass sie per se wirksam sind, ihre konkrete Ausgestaltung macht hier den Unterschied. Die entscheidende Frage lautet daher, ob die Evaluation so angelegt ist, dass sie das Gremium wirklich weiterbringt.

Zur Erhebung: Die dargestellten Zahlen zur Durchführung und zum Turnus von Effizienzprüfungen basieren auf einer Analyse der Berichterstattung von DAX40- und MDAX-Unternehmen, Stand August 2025. Die beschriebenen Entwicklungsfelder und Merkmale exzellenter Boards spiegeln wiederkehrende Muster aus Board Effectiveness Reviews wider, die Egon Zehnder mit Aufsichtsräten durchgeführt hat.