

Aufsichtsratskompetenzen erstmalig transparent

Die Qualifikationsmatrix des Aufsichtsrats
nach der Neufassung des DCGK

Juni 2023

Governance Perspectives

Eine Analyse zur Umsetzung und Darstellung in den Geschäftsberichten 2022 der Unternehmen der DAX-Indexfamilie

Neue Transparenz über den Stand der Umsetzung des Kompetenzprofils

Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK)

Mit der Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) wurden die Anforderungen an den Stand der Umsetzung des Kompetenzprofils des Aufsichtsrats weiter konkretisiert. Die Empfehlung in C.1 des DCGK sieht neuerdings vor, dass die Darstellung anhand einer Qualifikationsmatrix erfolgen soll.



Der Aufsichtsrat soll für seine Zusammensetzung

- **konkrete Ziele** benennen und
- ein **Kompetenzprofil** für das Gesamtgremium **erarbeiten**
- dabei auf **Diversität** achten
- soll auch **Expertise** zu den für das Unternehmen bedeutsamen **Nachhaltigkeitsfragen** umfassen

Der Stand der Umsetzung soll **in Form einer Qualifikationsmatrix in der Erklärung zur Unternehmensführung veröffentlicht** werden.

Die Offenlegung des Stands der Umsetzung des Kompetenzprofils in Form einer Qualifikationsmatrix erlaubt Aktionären und weiteren Stakeholdern, die fachliche Kompetenz des Aufsichtsrats zu beurteilen – so die Begründung der Regierungskommission zur beschlossenen Änderung.

Da es bisher keine einheitlichen Standards für die Darstellung und die in die Qualifikationsmatrix einzubeziehenden Angaben gab, wurde die Umsetzung in den aktuellen Geschäftsberichten der börsennotierten Unternehmen mit Spannung erwartet.

Zielsetzung und Methodik der Studie

Die vorliegende Studie analysiert erstmals die Qualifikationsmatrizen in den Geschäftsberichten 2022 der in den Börsen-Indizes DAX, MDAX und SDAX geführten Unternehmen. Zielsetzung der Analyse war neben der Analyse von Darstellung, Umfang und Inhalt der Matrizen auch die Analyse der individuellen Kompetenzen. Dazu wurden die einzelnen Qualifikationsmatrizen aller Unternehmen systematisch erfasst und auf Unternehmens- sowie Personenebene ausgewertet.

Die wesentlichen Erkenntnisse: Vielfaltigkeit und hohes Kompetenzniveau

Umfang und Inhalt der Qualifikationsmatrizen

Erschwerte Vergleichbarkeit

Umfang und Inhalt der Matrizen sind vielfältig - die heterogene Wahl, Zuordnung und Detailgrad der Kategorien und Kompetenzen erschweren die Vergleichbarkeit.

Vielfältige Kategorien

Neben Angaben zur fachlichen Kompetenz werden in vielen Matrizen auch persönliche Eignung, Zugehörigkeit, Diversität bzw. weitere demografische Daten angegeben.

Diskrepanz bei der Anzahl der fachlichen Kompetenzen

Die Unternehmen geben eine sehr unterschiedliche Anzahl an fachlichen Kompetenzen an – zwischen 5 und 27 Kompetenzen pro Qualifikationsmatrix.

Ranking der Kompetenzen

Neben Finanzexpertise wird Nachhaltigkeitskompetenz am meisten in den Qualifikationsmatrizen aufgenommen – noch vor Branchen- bzw. Geschäftsfelderfahrung und Digitalisierungskompetenz.

Kompetenzen der Aufsichtsratsmitglieder

Anteil der angegebenen Kompetenzen heterogen

In den meisten Unternehmen geben die Aufsichtsratsmitglieder deutlich mehr als die Hälfte der in der Matrix aufgeführten Kompetenzen an – in einigen Unternehmen über 90 %.

Kompetenzranking

Die meisten Aufsichtsräte verfügen über Branchen- bzw. Geschäftsfeldkenntnisse sowie über Nachhaltigkeitsexpertise (2/3 aller Aufsichtsratsmitglieder der DAX-Indexfamilie). Über Digitalisierungskompetenz verfügen deutlich weniger Aufsichtsratsmitglieder.

Männliche Hybris?

Aufsichtsräte geben im Durchschnitt mehr Kompetenzen als Aufsichtsrätinnen an – besonders signifikant bei Aufsichtsratsvorsitzenden und Anteilseignervertretern.

Je älter desto kompetenter?

Ältere Aufsichtsräte geben mehr Kompetenzen als jüngere Aufsichtsräte an (Peak bei 74-78 Jahren).



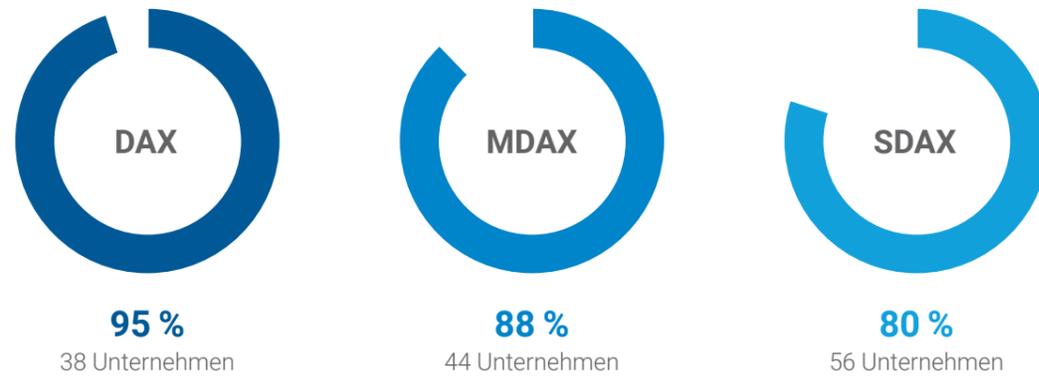
Aufsichtsrat ist heute mehr denn je eine Profession mit erforderlichen Kenntnissen und Erfahrungen – erst recht auf Ebene großer börsennotierter Unternehmen. Kompetenzen systematisiert öffentlich einsehbar zu machen und damit eine unabhängige Bewertung zu ermöglichen, wird zur Selbstverständlichkeit und ist Beleg für erfolgreiches Wirken im Sinne guter Corporate Governance.



Daniela Mattheus
Mitinhaberin und Senior Board Advisor
ECBE

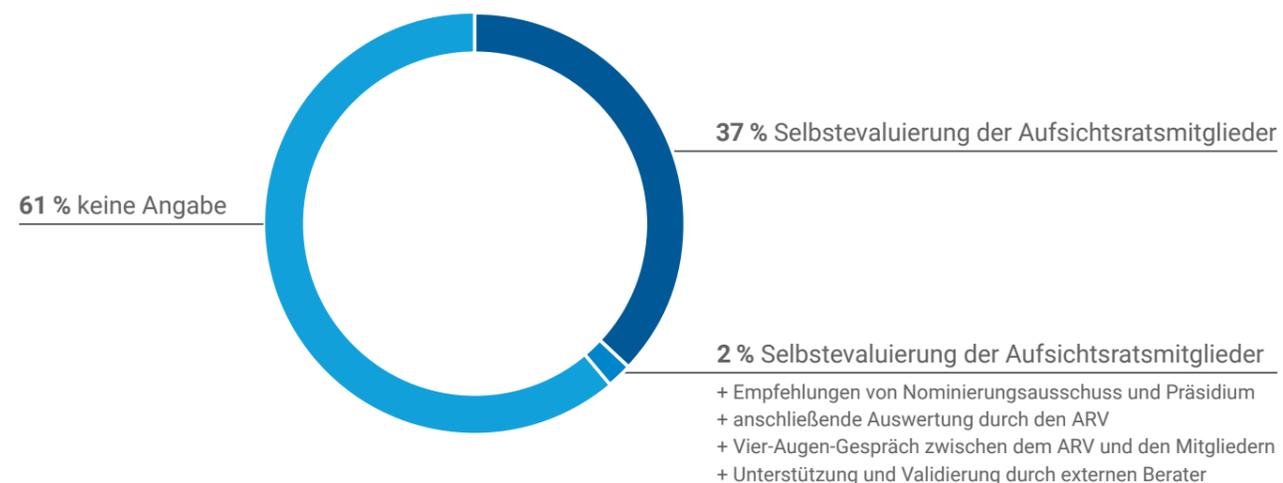
Noch fehlende Best Practices wirken sich auf Format, Inhalt und Entsprechenserklärungen aus

Veröffentlichungsquote



Mit insgesamt 38 (von 40) DAX-, 44 (von 50) MDAX- und 56 (von 70) SDAX-Unternehmen kommen rund 90 % der Unternehmen aus dem untersuchten Teilnehmerfeld den Anforderungen des DCGK nach. Während Unternehmen in ausländischer Rechtsform nicht unter diese Vorgaben fallen und daher von der Veröffentlichung absehen, geben die weiteren Unternehmen ohne Qualifikationsmatrix vielfältige Gründe für ihre Abweichung vom DCGK an. Diese reichen vom Verweis auf die noch zu erfolgende Erstellung und die Begründung, dass erforderliche Kompetenzen im Aufsichtsrat hinreichend berücksichtigt sind, über eine Kommentierung als bürokratische Forderung mit unnötigem Mehraufwand bis hin zur Feststellung, dass Qualifikationsmatrizen keinen Mehrwert darstellen.

Angaben zur Perspektive



Darstellung

Mitglied seit	2018	2018	2018
Diversität			
Alter	61	57	58
Geschlecht	m	m	w
Nationalität	DE	DE	DE
internationale Erfahrung	✓	✓	✓
Ausbildungshintergrund			
	Physik	Recht	Philosophie
Unabhängigkeit			
gemäß DCGK C.6	✓		
gemäß DCGK C.7	✓	✓	✓
Kompetenzbereiche			
Nachhaltigkeit			
Operational	✓	✓	✓
Strategisch	✓		✓
Berichterstattung		✓	
Transformation		✓	✓
Einkauf	✓		✓
Produktion und Vertrieb	✓	✓	

- 96 % der untersuchten Unternehmen setzen in der Darstellung der Qualifikationen ihrer Aufsichtsratsmitglieder auf eine eigenständige Matrix mit Spalte bzw. Zeile für jedes Mitglied.
- In Ausnahmefällen werden Qualifikationsmatrizen nur für Vertreter der Anteilseigner vorgelegt.
- Alternative bzw. ergänzende Darstellungsformen sind Texte bzw. Lebensläufe sowie die Darstellung für das Gesamtgremium.



”

Wir sehen nun, wie Aufsichtsräte ihre Zusammensetzung bewerten und dies gegenüber Investoren transparent machen. Zugleich haben wir eine Indikation, inwieweit aktuelle Themen wie Nachhaltigkeit und Digitalisierung in den Fokus genommen werden. Die Analyse zeigt, dass sich Aufsichtsräte hier ein positives Zeugnis ausstellen und ein – auch in der Breite – hohes Kompetenzniveau aufweisen.

“

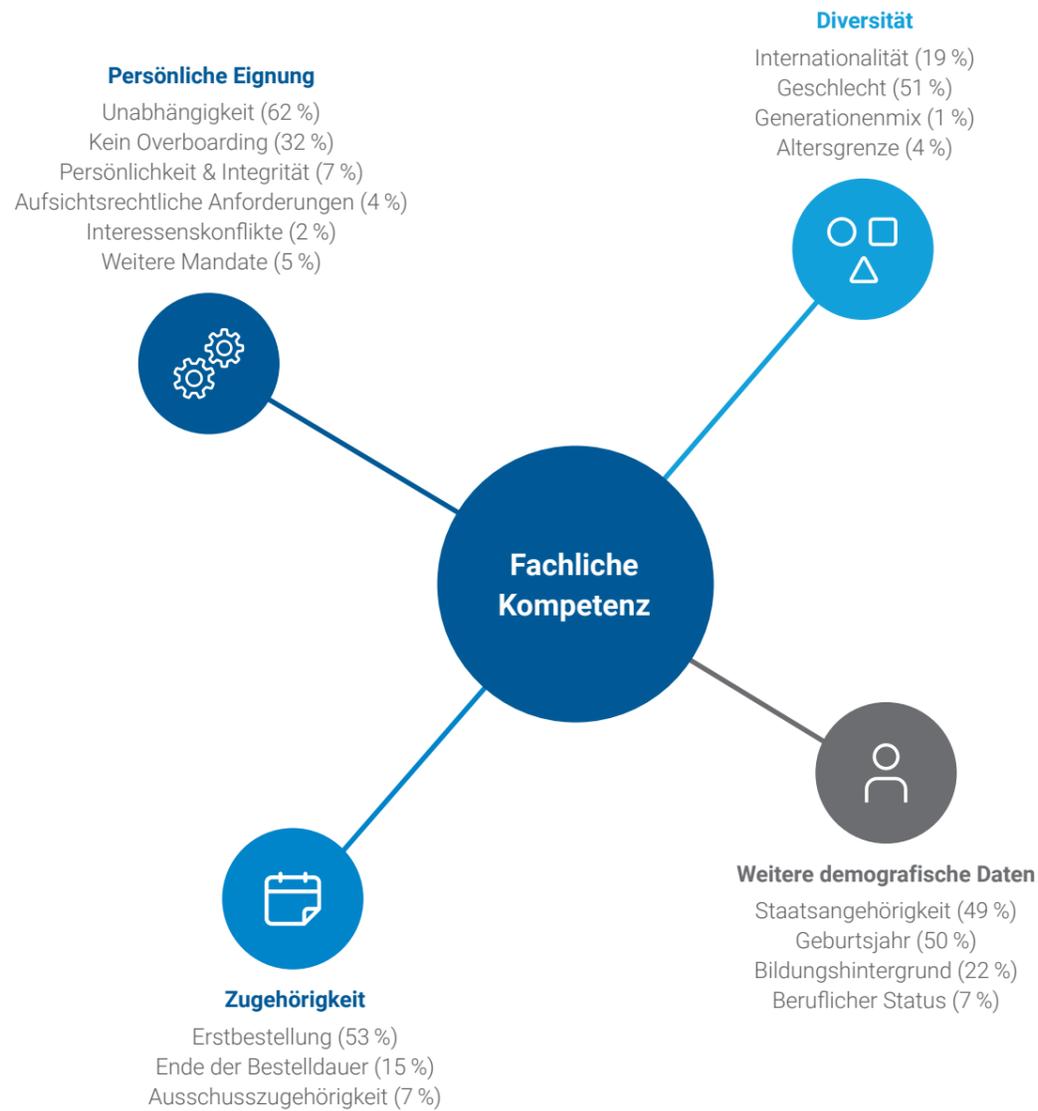
Regine Siepmann
 Senior Partner und Leiterin der Corporate Governance Practice
 hkp///group

Vielfältigkeit erschwert Vergleichbarkeit – auch innerhalb der Branchen

Weitere Kategorien neben der fachlichen Kompetenz

Neben der Darlegung der fachlichen Kompetenzen geben viele Unternehmen weitere Kategorien an, meist Informationen zur persönlichen Eignung, Zugehörigkeitsdauer, Diversität und demografische Daten.

Die Wahl bzw. Zuordnung der Kategorien ist dabei sehr heterogen und uneinheitlich, sodass die Vergleichbarkeit erschwert ist. (Häufigkeit der jeweiligen Angaben in Prozent).



Snapshot: Heterogenität der Kategorien

1		2		3			
Qualifikationsmatrix Anteilseignervertreter		Generelle Angaben		Zugehörigkeitsdauer			
Kompetenzen (und weitere Eigenschaften)		Mitglied seit	April 2017	April 2017	Mitglied seit	2017	2022
Erfahrung als Vorstands- oder Aufsichtsratsmitglied in anderen börsennotierten Gesellschaften		Unabhängigkeit	•	•	Aufsichtsrechtliche Anforderung	✓	✓
Kapital- und Finanzmarktexpertise		Geschlecht	w	m	Unabhängigkeit	✓	✓
Energiesektor		Geburtsjahr	1971	1961	Kein Overboarding	✓	✓
Vertriebs- und Kundengeschäft		Nationalität	Deutsch	Deutsch	Geschlecht	m	w
Regulierte Industrien		Kompetenzen		Staatsangehörigkeit	Deutsch	Französisch	
Neue Technologien, Digitalisierung, IT		Geschäftsfeld- & Sektorvertrautheit	•	•	Rechnungslegung	✓	-
Neue Geschäftsmodelle, Innovation, Disruption		Marketing & Vertrieb	•		Versicherungstechnik	✓	-
Rechnungslegung		Forschung & Entwicklung	•	•	Kapitalanlage	✓	✓
Abschlussprüfung		Supply Chain			Technologie	✓	✓
Recht und Compliance		Personal & Organisation	•	•	Digitale Transformation	-	✓
Personalwesen, kultureller Wandel		ESG			Mitarbeiter Engagement	✓	✓
Nachhaltigkeit		Recht & Governance		•	Nachhaltigkeit	✓	✓
Internationale Erfahrung		Digitalisierung & IT			Nordamerika	✓	-
Unabhängigkeit		Finanzen & Rechnungslegung	•	•	Wachstumsmärkte	✓	✓
					Europa (EU)	✓	✓



„Qualifikationsmatrizen sind nicht nur ein Instrument der externen Kapitalmarkt-kommunikation, sondern auch eine wichtige Orientierungshilfe in der Binnenarbeit und Zusammensetzung als Aufsichtsgremium. Transparenz in diesem Punkt wird daher bereits kurzfristig zum akzeptierten Marktstandard.“

Dr. Lukas Berger
Director und Board Advisor
ECBE

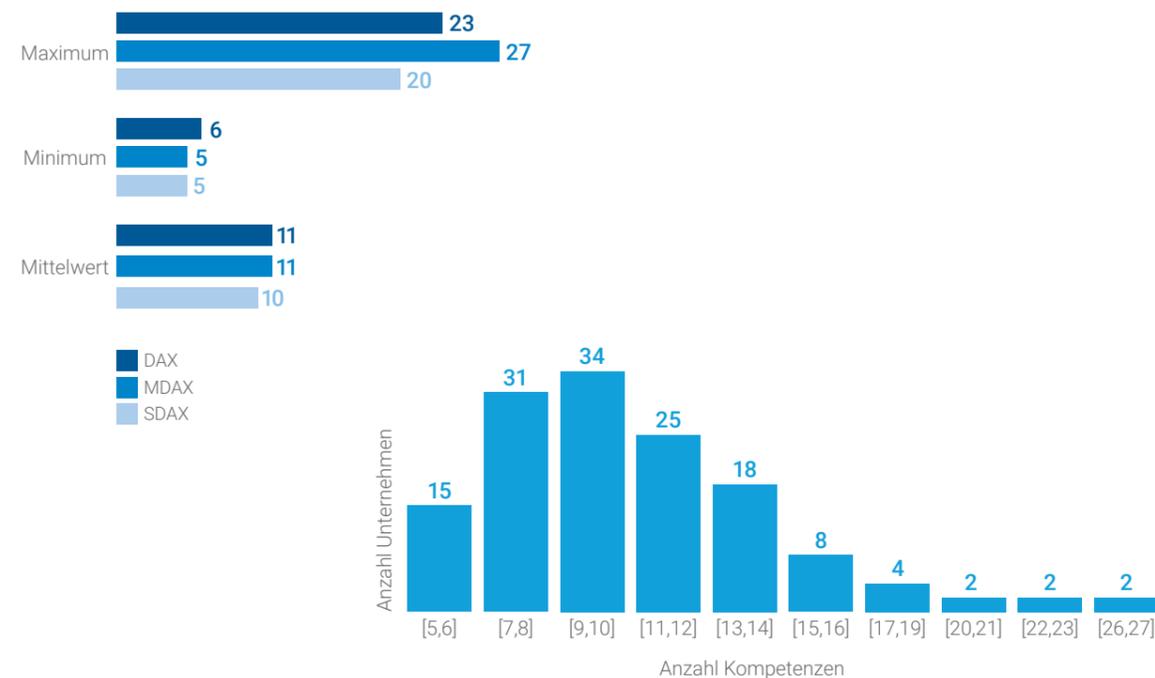
Heterogener Fokus der fachlichen Kompetenzen auf Kontroll- oder Transformationsthemen

Anzahl pro Qualifikationsmatrix

Die Anzahl der ausgewiesenen fachlichen Kompetenzen in den Qualifikationsmatrizen variiert stark von 5 im Minimum bis zu 27 im Maximum, wobei 5 Unternehmen mehr als 20 ausweisen. Im Mittel weisen die Unternehmen der DAX-Indexfamilie 11 Fachkompetenzen aus. Vereinzelt werden unterschiedlich viele Kompetenzen für die Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite angegeben.

5 - 27
KOMPETENZEN PRO UNTERNEHMEN

Verteilung der Kompetenzen



Snapshot Nachhaltigkeit

- 95 % in der DAX-Familie geben ESG, Nachhaltigkeit oder CSR-Kompetenz in der Qualifikationsmatrix an.
- 10 Unternehmen der DAX-Familie geben eine konkrete Zielsetzung für Nachhaltigkeit an.
- Nachhaltigkeit (117x) wird deutlich häufiger als ESG (42x) genannt.
- Eine Differenzierung bzw. die Angabe mehrerer Kompetenzen beim Thema Nachhaltigkeit wird von 14 Unternehmen angegeben.



Ranking pro Nennung

	N*	DAX	MDAX	SDAX
Finanzen, Rechnungslegung, Abschlussprüfung	99 %	100 %	98 %	98 %
ESG, Nachhaltigkeit, CSR	95 %	95 %	95 %	95 %
Branchenerfahrung/Geschäftsfelder	85 %	79 %	86 %	88 %
Compliance, Corporate Governance, Recht	80 %	76 %	84 %	79 %
Leitungs-/Kontrollerfahrung	78 %	76 %	75 %	80 %
Digitalisierung, Technologie, IT	74 %	82 %	73 %	70 %
Internationale Erfahrung	65 %	63 %	70 %	63 %
Personal	61 %	79 %	57 %	52 %
Interne Kontrolle & Risikomanagement	55 %	45 %	52 %	64 %
Strategie	41 %	50 %	49 %	38 %

*Über alle Unternehmen der DAX-Indexfamilie

- Die Benennung und Aggregation der Kompetenzen erfolgt hoch unterschiedlich.
- Über alle Indizes hinweg zählen Finanzen, Nachhaltigkeit sowie Branchenerfahrung zu den am häufigsten genannten Kompetenzen.
- Personalkompetenz wird bei DAX-Unternehmen signifikant häufiger angegeben (79 %) als bei SDAX-Unternehmen (52 %).
- Häufig werden unternehmens- sowie branchenspezifische Kompetenzen aufgeführt.
- Strategie-Kompetenz wird lediglich von 41 % aller Unternehmen angegeben.

Snapshot Digitalisierung

- 74 % der Unternehmen in der DAX-Familie geben Digitalisierungskompetenz in der Qualifikationsmatrix an.
- Bezeichnungen und Bereiche der Digitalisierung sind dabei sehr heterogen.
- Am meisten genannt: Digitalisierung (78x) vor IT (45x) und Technologie (19x).
- Künstliche Intelligenz wird in 3 Qualifikationsmatrizen als spezifische Kompetenz genannt.

	N*	DAX	MDAX	SDAX
Digitalisierung	78	22	23	33
Informationstechnologie (IT)	45	16	13	16
Technologie	19	9	4	6
IT- und Datensicherheit	13	7	3	3
Digitale Transformation	7	4	2	1
Technische Innovation	7	2	3	2
Cybersecurity	6	3	3	0
Software	5	2	2	1
Industrie 4.0	4	0	2	2
Künstliche Intelligenz	3	1	1	1
Daten/Big Data	2	1	1	0
Digitale Geschäftsmodelle	2	1	0	1
Automatisierung	1	0	1	0

*Über alle Unternehmen der DAX-Indexfamilie

Fachliche Kompetenzen in Detailgrad und Ausprägung unterschiedlich

Begriffliche Detaillierung

- Unterschiedlicher Detailgrad bei der Angabe der Kompetenzen.
- Teilweise werden diverse Kompetenzen zusammengefasst, häufig dagegen auch eine granulare Darstellung der Kompetenzen bzw. Sub-Kompetenzen.
- Auffallend heterogen: die Darstellung der Finanzexpertise bzw. die Unterscheidung zwischen Rechnungslegung, Abschlussprüfung und der Financial Experts.
- Auch Nachhaltigkeit, internationale Erfahrung und unternehmens- bzw. sektorenspezifische Kompetenzen sind im Detailgrad auffallend heterogen.

Snapshots zum unterschiedlichen Detailgrad

Abschlussprüfung ²	✓ (PA) ⁴
Rechnungslegung ³	✓ (PA) ⁴
ESG	✓ (G) ⁵ ✓ (E,S,G) ⁴ ✓ (G) ⁵

Finanzen
Rechnungslegung, Kontrollsysteme
Abschlussprüfung
Finanzexperte Rechnungslegung
Finanzexperte Abschlussprüfung

Finanzen, Bilanzierung, Rechnungswesen, Risikomanagement, Recht & Compliance
--

Europa	▪	▪	▪
Internationale Erfahrung	▪	▪	▪
Nord-/Süd-/Lateinamerika	▪	▪	▪
China	▪		
Asien/Pazifik	▪	▪	▪

Health Care Kompetenz	Branchenerfahrung (Health Care)	✓✓	✓✓	✓✓
	Dialyseprodukte & Dienstleistungen	✓	✓✓	✓✓
	Krankenhausbedarf & Dienstleistungen	✓	✓✓	✓✓
	Krankenhausprojekte & Dienstleistungen	✓	✓✓	✓✓
	Trägerschaft von Krankenhäusern	✓	✓✓	✓✓

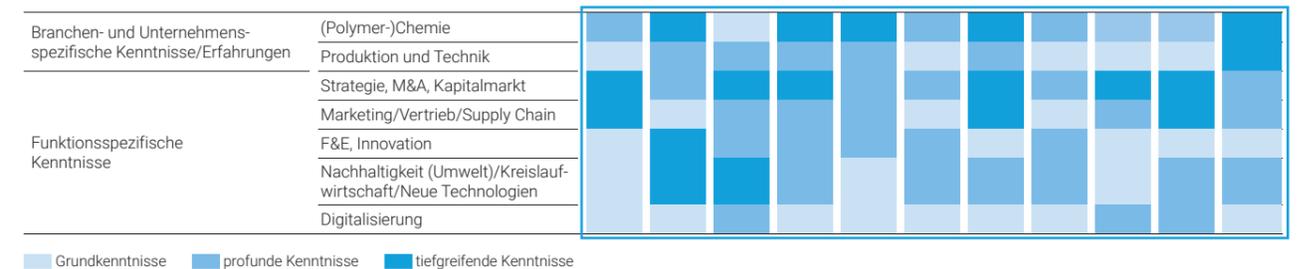
Angabe von Zielen bzw. Zielerreichung

- Vereinzelt erfolgt die Angabe konkreter Ziele bzw. ob die erreichte Anzahl der Kompetenzen der Zielsetzung entspricht.
- Die Mehrheit der Unternehmen stellt jedoch den aktuellen Stand der Umsetzung des Kompetenzprofils ohne die Nennung von Zielen dar.
- Teilweise erfolgt in den Geschäftsberichten im Fließtext zum Kompetenzprofil eine Nennung der Zielsetzungen.

Kompetenzprofil und/oder Expertise in den Bereichen	Erreichte Anzahl/ Mindestanzahl
Material Handling und Intralogistik sowie ähnlich Branchen, einschließlich Komponenten und Antriebstechnologie	13/4
Entwicklung bzw. Bewertung von Technologien einschließlich/insbesondere umweltfreundlicher Technologien, Produkt und Lösungen, wie z.B. alternative Energiequellen	9/4
Sales/After-Sales-Geschäft und technologische Entwicklungen auf diesen Gebieten	9/4
Digitalisierung und Automatisierung	12/4
Entwicklung internationaler Marketing- und Produktportfoliostrategien	8/2
Unternehmenskauf und Kooperationen	9/2
Environment, Social, Governance (ESG), insbesondere Umweltschutz	9/2

Kompetenzlevel

- In den Darstellungen finden sich vielfach keine Angaben zur Ausprägung einer bestimmten Qualifikation, diverse Unternehmen präzisieren jedoch bei höheren Ausprägungen im Sinne von „fundiert“ oder „sehr gut“.
- Einzelne Unternehmen wählen die Angabe unterschiedlicher Kompetenz-Level, wobei die Anzahl der Level und Begrifflichkeiten vielfältig und heterogen ist.
 - Grundkenntnisse, ausreichende Kenntnisse
 - Gute Kenntnisse, fortgeschrittene Kenntnisse
 - Tiefgreifende Kenntnisse, spezielle Kenntnisse, langjährige Expertenerfahrung
 - Nicht im ausreichenden Maße vorhanden
 - Keine Angabe



Digitalisierung	✓	✓✓	✓✓	✓✓
ESG & Nachhaltigkeit	✓	✓✓	✓✓	✓✓
Marketing	✓✓	✓✓	✓✓	✓
M&A/Integration	✓✓	✓	✓✓	✓✓
Personalkompetenz	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
Produktion	X	✓✓	✓✓	✓✓
Recht & Compliance, Corporate Governance	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
Risikomanagement	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
Transformation	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓

✓✓ Spezielle Kompetenz ✓ Generelle Kompetenz X Keine Angabe

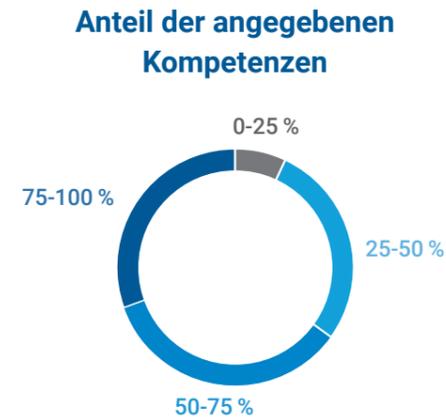
Kompetenzfeld: Unternehmensführung	Corporate Governance* (auch Compliance & Integrität)	●	●	●	●	●	●
	Recht & Regulierung* (auch Lieferkette & menschenrechtliche Sorgfaltspflichten)	●	○	●	●	●	●
	M&A	●	●	●	●	●	●
	Personal* (u.a. Arbeitgeberattraktivität, Kompetenzentwicklung, Diversity, etc.)	●	●	●	●	●	●
Kompetenzfeld: Finanzen & Reporting	Umweltbelange* (Energie, CO ₂ -Emissionen, Ressourcenverbrauch, Nachhaltige Produktlösungen)	●	●	●	●	●	●
	Rechnungslegung, Steuern	●	●	●	●	●	○
	Wirtschaftsprüfung, IKS, Revision	●	●	●	●	●	○
	ESG-Regulierung/Reporting*	●	●	●	●	●	○

● Sehr gut ● Gut ● Befriedigend ● Ausreichend ○ nicht in ausreichendem Maß vorhanden

Aufsichtsratsmitglieder mit hohem Kompetenzniveau – Abweichungen zwischen Alter, Geschlecht und Rolle

Anteil der angegebenen Kompetenzen

- Der Anteil der von den Aufsichtsratsmitgliedern angegebenen Kompetenzen ist sehr heterogen. In den meisten Unternehmen werden über 50 % der in der Matrix aufgeführten Kompetenzen durch die Aufsichtsratsmitglieder angegeben.
- In 8 Unternehmen werden über 90 % der aufgeführten Kompetenzen von allen Aufsichtsratsmitgliedern angegeben.
- Vereinzelt erfolgt eine Auswahlbegrenzung, sodass beispielsweise maximal 5 Kompetenzfelder durch die Aufsichtsratsmitglieder angegeben werden dürfen.
- Ein Unternehmen gibt eine Schlüssel- bzw. Kernkompetenz für jedes Mitglied des Aufsichtsrats an.



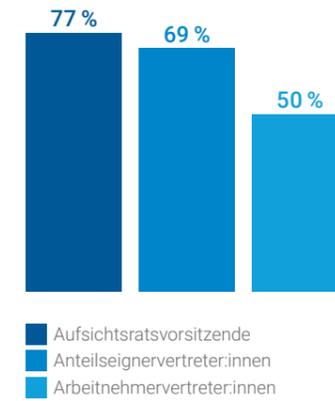
Ranking pro Nennung

	N*	DAX	MDAX	SDAX
Branchenerfahrung/Geschäftsfelder	69 %	68 %	74 %	65 %
ESG, Nachhaltigkeit, CSR	64 %	60 %	65 %	61 %
Leitungs-/Kontrollerfahrung	60 %	61 %	53 %	66 %
Finanzen, Rechnungslegung, Abschlussprüfung	60 %	58 %	54 %	70 %
Personal	54 %	67 %	50 %	42 %
Compliance, Corporate Governance, Recht	50 %	49 %	47 %	56 %
Internationale Erfahrung	45 %	44 %	49 %	42 %
Digitalisierung, Technologie, IT	41 %	39 %	41 %	43 %
Strategie	39 %	47 %	32 %	36 %
Interne Kontrolle & Risikomanagement	32 %	31 %	30 %	37 %

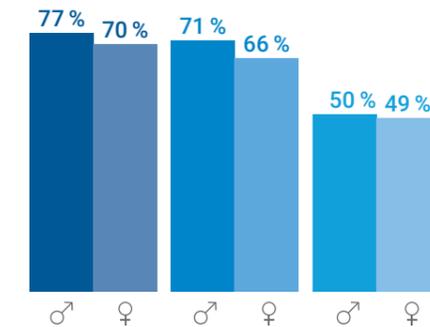
*Über alle Unternehmen der DAX-Indexfamilie

- Die meisten Aufsichtsräte verfügen über Branchen- bzw. Geschäftsfeldkenntnisse (69 % aller Aufsichtsratsmitglieder) sowie über Nachhaltigkeitskompetenz (64 % aller Aufsichtsratsmitglieder). Über Digitalisierungskompetenz verfügen nur 41 % der Aufsichtsratsmitglieder.
- Deutliche Abweichungen zwischen den Indizes sind vor allem bei der Angabe der Kompetenzen zu Finanzen, Personal und Strategie zu erkennen. Aufsichtsratsmitglieder der DAX-Unternehmen geben signifikant häufiger Personal- und Strategiekompetenz an, während Aufsichtsratsmitglieder der SDAX-Unternehmen signifikant häufiger Finanzexpertise angeben.

Angegebene Kompetenzen nach Aufsichtsratsfunktionen

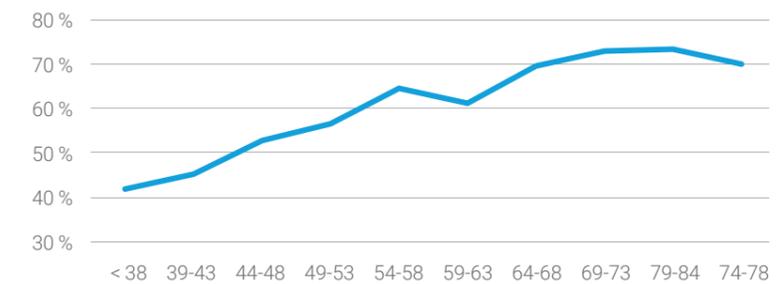


und nach Geschlecht

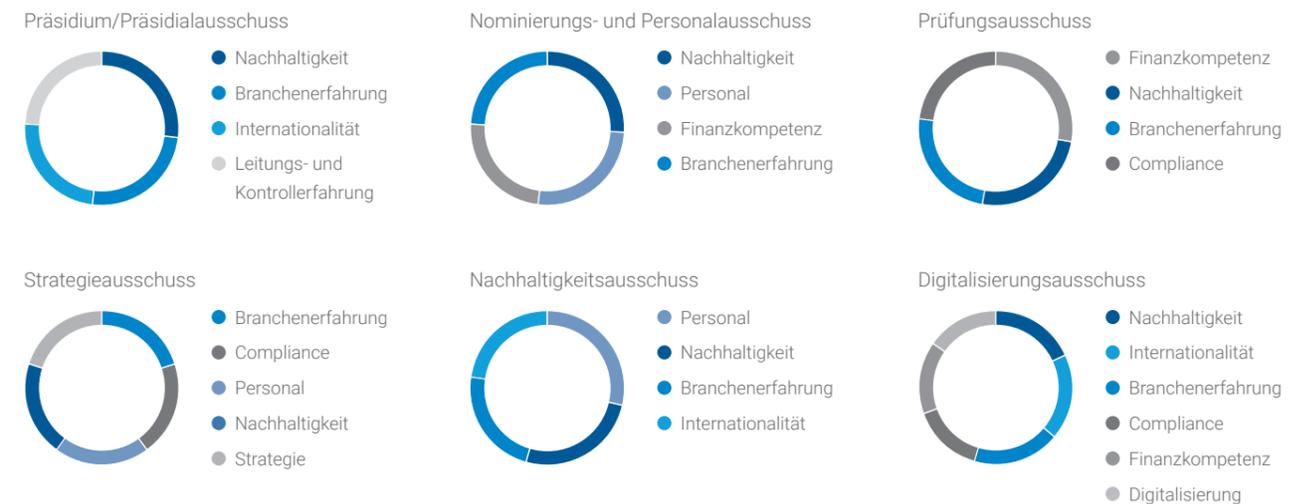


Männliche Aufsichtsräte geben im Durchschnitt mehr Kompetenzen an als weibliche (63% vs. 59%), wobei dieser Unterschied beim Aufsichtsratsvorsitz sowie auf Anteilseignerseite besonders signifikant ist.

Verteilung der Kompetenzen nach Alter



Kompetenzverteilung* in den Ausschüssen



* Nur für Anteilseignervertreter:innen vor den Hauptversammlungen 2023. Darstellung der am häufigsten von den Ausschussmitgliedern angegebenen Kompetenzen.



Regine Siepmann

Senior Partner und Leiterin der Corporate Governance Practice
hkp///group
regine.siepmann@hkp.com
+49 69 175 363 327



Daniela Mattheus

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



Dr. Lukas Berger

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



Thomas Müller

Partner und Head of Marketing & Communication
hkp///group
thomas.mueller@hkp.com
+49 69 175 363 323

ECBE

Member of hkp///group

Die ECBE - European Center for Board Effectiveness GmbH ist ein ausschließlich auf die Evaluierung von Aufsichtsgremien spezialisiertes Unternehmen. Sie ist Teil der auf strategisches HR und Corporate Governance fokussierten Unternehmensberatung hkp///group; agiert aber als eigenständige Gesellschaft und Marke. Mit einem innovativen und toolgestützten Ansatz unterstützt ECBE Aufsichtsgremien wirkungsvoll, vielfältig, international und nach höchsten Qualitätsansprüchen bei der Reflexion und Verbesserung ihrer Arbeit.

Es begleiten Sie kompetente Expertinnen und Experten mit langjähriger Erfahrung in der Beratung von Aufsichtsräten sowie in der Durchführung von tool- und interviewbasierten Evaluierungen von Aufsichtsräten in unterschiedlichsten Unternehmen. Unser diverses und interdisziplinäres Team verbindet das Wissen über erfolgreiche Aufsichtsratsarbeit aus wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischer Gremienerfahrung.

Erfahren Sie mehr auf unserer Homepage unter www.ecbe.com



ECBE

Member of hkp /// group