

ECBE Governance Perspectives 2025

Qualifikationsmatrix und Kompetenzprofil des Aufsichtsrats

Umsetzung und Best Practices deutscher
börsennotierter Unternehmen

Relevanz, Zielsetzung und wesentliche Erkenntnisse

Mit den Geschäftsberichten 2024 wurden zum dritten Mal in Folge die Qualifikationsmatrizen der Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen veröffentlicht. Die zugrunde liegende Empfehlung C.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) sieht vor, dass der Aufsichtsrat für seine Zusammensetzung konkrete Ziele benennen und ein Kompetenzprofil erarbeiten soll. Der Stand der Umsetzung dieses Kompetenzprofils soll in der Erklärung zur Unternehmensführung in Form einer Qualifikationsmatrix offengelegt werden.

Das European Center for Board Effectiveness (ECBE) hat die Qualifikationsmatrizen der Aufsichtsräte aus den DAX- und MDAX-Unternehmen nun im dritten Jahr systematisch ausgewertet. Ziel der Studie ist es, Entwicklungen gegenüber den Vorjahren sichtbar zu machen, mögliche Trends guter Unternehmensführung zu erkennen und die Übereinstimmung mit den Erwartungen von Investoren, der Regierungskommission DCGK und weiteren Stakeholdern zu analysieren.

Neben dem Format, dem Umfang und den dargestellten Inhalten der Qualifikationsmatrizen wurden die Kompetenzen der Aufsichtsratsmitglieder untersucht. Dazu wurden die Qualifikationsmatrizen sowohl auf Unternehmens- als auch auf Personenebene systematisch erfasst und ausgewertet.

Die Ergebnisse dienen gleichzeitig als Basis für einen Best Practice-Leitfaden zur praktischen Unterstützung von Aufsichtsräten und Unternehmen bei der Erstellung der Qualifikationsmatrizen.

Die vorliegende Studie gliedert sich in drei zentrale Bereiche:
Nach einem Überblick über die wesentlichen Erkenntnisse bieten die Seiten 4 bis 9 einen Deep Dive in die verschiedenen Auswertungsdimensionen der Qualifikationsmatrizen.

Es folgt ein zusammenfassendes Fazit auf den Seiten 10 bis 13, das eine Best Practice-Einordnung für Aufsichtsräte und Corporate Offices, aber auch für Investoren sowie potenzielle Fortentwicklungen durch die Kodexkommission ermöglichen soll – mit dem Ziel, einen Standard professioneller Aufsichtsratsbesetzung zu fördern.

Abschließend enthält die Studie eine Checkliste zur Erstellung und Weiterentwicklung von Qualifikationsmatrizen, die als Vorlage für Aufsichtsräte und Corporate Offices dienen kann.

Im Jahr 2024 haben sämtliche Unternehmen des DAX, die unter die Vorgaben des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) fallen, eine Qualifikationsmatrix veröffentlicht. Auch im MDAX ist ein positiver Trend zu verzeichnen: Der Anteil der Unternehmen mit einer veröffentlichten Qualifikationsmatrix stieg von 88 % im Vorjahr auf 92 %.



Drei Jahre nach ihrer Einführung ist die Qualifikationsmatrix zu einem festen Bestandteil der Corporate Governance-Praxis geworden. Gleichzeitig zeigt sich: Inhaltliche Weiterentwicklungen sind erkennbar, aber häufig punktuell. Es bedarf eines nächsten Schritts – hin zu einer systematischen, methodisch fundierten und strategisch genutzten Matrix, die nicht als formale Berichtspflicht verstanden wird, sondern – im Zusammenspiel mit dem Kompetenzprofil – als wirksames Instrument zur Stärkung von Nachfolgeplanung und Gremienentwicklung.

Dr. Lukas Berger



Wie bereits in den Vorjahren wird über die zugrunde liegende Methodik begrenzt und intransparent berichtet. Lediglich 46 % der DAX- und MDAX-Unternehmen geben explizit an, dass die Angaben auf Selbsteinschätzungen der Aufsichtsratsmitglieder beruhen – eine moderate Verbesserung gegenüber dem Vorjahr (45 %). Dennoch erschwert die weiterhin fehlende Standardisierung bei der Offenlegung der Bewertungsmethodik die Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Angaben erheblich.

Strukturelle Entwicklung und Differenzierung

Die formalen Strukturen der veröffentlichten Qualifikationsmatrizen haben sich im Vergleich zum Vorjahr weitgehend als stabil erwiesen. Dennoch lässt sich bei einzelnen Unternehmen eine inhaltliche und strukturelle Weiterentwicklung beobachten, insbesondere durch die Einführung einer differenzierteren Darstellung verschiedener Kompetenzniveaus.

Nach wie vor dominiert jedoch eine binäre Einstufung („Keine Kenntnisse“/„Gute Kenntnisse“), die in 84 % der DAX- und 87 % der MDAX-Unternehmen Anwendung findet. Gleichzeitig zeigt sich eine zunehmende Tendenz zur mehrstufigen Kompetenzdifferenzierung. Diese erfolgt allerdings ohne einheitliche Systematik: Unternehmen nutzen sowohl drei- als auch vierstufige Modelle, wobei die verwendeten Begrifflichkeiten und die zugrunde liegenden Definitionen teils erheblich voneinander abweichen.

Inhalte der Matrizen – Allgemeine Angaben

Die Angabe allgemeiner Informationen in den Matrizen ist weiterhin sehr heterogen. Im Vergleich zum Vorjahr zeigt sich ein Zuwachs bei aufsichtsrechtlichen Anforderungen, Internationalität, Erstbestellung und Geburtsjahr bzw. Alter. Rückgänge hingegen sind bei den Kriterien „kein Overboarding“, Persönlichkeit und Integrität sowie Ausschusszugehörigkeit zu beobachten. Am häufigsten enthalten die Matrizen Angaben zur Unabhängigkeit (70 %), zum Geschlecht (62 %), zur Erstbestellung (62 %), zum Alter (60 %) und zur Staatsangehörigkeit (57 %).

Inhalte der Matrizen – Fachliche Kompetenzen

Die in den Qualifikationsmatrizen aufgeführten fachlichen Kompetenzen zeigen weiterhin eine ausgeprägte Heterogenität hinsichtlich Anzahl, Auswahl, Kategorisierung und Definition.

Im Median benennen DAX-Unternehmen zwölf, MDAX-Unternehmen zehn fachliche Kompetenzen. Die Spannweite reicht dabei von lediglich fünf bis hin zu 29 ausgewiesenen Einzelkompetenzen.

Eine inhaltliche Weiterentwicklung ist insbesondere durch die zunehmende Berücksichtigung aktueller Themenfelder wie Künstliche Intelligenz, Cybersecurity und IT erkennbar. Zudem nehmen branchenspezifische Kompetenzen an Bedeutung zu. Auffällig ist darüber hinaus ein Anstieg bei Kontroll- und Überwachungskompetenzen, insbesondere in den Bereichen Finanzen, Risikomanagement und Corporate Governance.

Insgesamt bleibt die Darstellung fachlicher Kompetenzen durch eine fehlende Standardisierung in Struktur und Terminologie nur eingeschränkt vergleichbar.

Verbreitung fachlicher Kompetenzen

Mit Blick auf die am häufigsten vertretenen fachlichen Kompetenzen in den Aufsichtsräten zeigt die Analyse ein klares Bild: Die häufigsten Kompetenznennungen entfallen auf die Bereiche Geschäftsfelder/Branchenkenntnis (72 %), Personal/Human Resources (67 %) sowie ESG-/Nachhaltigkeitsthemen (64 %).

Im Mehrjahresvergleich ist jedoch ein Bedeutungsverlust klassischer strategischer und führungsbezogener Kompetenzen zu beobachten. So sank der Anteil der Nennungen im Bereich Strategie auf 36 %, während Kompetenzen in Leistung und Führung aktuell nur noch von 50 % der Mitglieder angegeben werden.

Insgesamt zeigt sich, dass das ausgewiesene Kompetenzniveau der Aufsichtsratsmitglieder in deutschen börsennotierten Unternehmen in der Selbsteinschätzung weiterhin auf hohem Niveau liegt – teils sogar höher als im Vorjahr. Eine systematische Validierung dieser Kompetenzangaben bleibt in den Qualifikationsmatrizen jedoch zumeist unklar oder erfolgt gar nicht, was die Aussagekraft entsprechend einschränkt.

Veröffentlichungsquote und Methodik

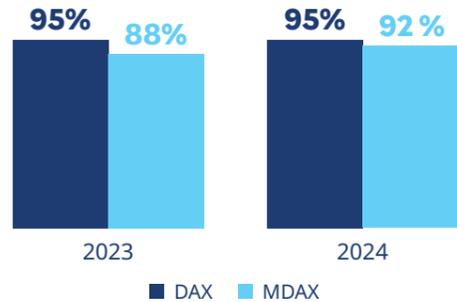


Abb. 1: Veröffentlichungsquote DAX & MDAX

Die Veröffentlichungsquote im DAX verbleibt auf dem Niveau des Vorjahres, während im MDAX ein leichter Anstieg zu beobachten ist. Dargelegte Gründe für die Nichtveröffentlichung umfassen u.a. fehlende gesetzliche Verpflichtungen, bürokratischer Aufwand sowie die Einschätzung, dass notwendige Kompetenzen bereits berücksichtigt seien.

Trotz geringfügiger Veränderungen gegenüber dem Vorjahr geben weiterhin nur rund 46 % der Unternehmen eine Methodik zur Erstellung ihrer Qualifikationsmatrizen an – meist in Form einer Selbsteinschätzung durch Aufsichtsratsmitglieder. Transparente und nachvollziehbare Verfahren bleiben die Ausnahme. Zusätzliche Prüfmechanismen wie Lebenslaufanalysen, Bewertungen durch den Aufsichtsratsvorsitz oder den Nominierungsausschuss oder externe Validierung sind selten.

Ein weiterer Ansatz findet sich in Qualifikationsmatrizen, die auf Selbsteinschätzungen der Aufsichtsratsmitglieder beruhen und durch unabhängige externe Beratung begleitet und validiert werden.

Die Einbindung allgemeiner Angaben in die Qualifikationsmatrix ermöglicht eine kompakte und strukturierte Darstellung zentraler Informationen zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats im Rahmen der Erklärung zur Unternehmensführung. Am häufigsten berücksichtigt wird die Unabhängigkeit der Mitglieder. Zudem finden sich regelmäßig Angaben zu Geschlecht, Erstbestellung, Geburtsjahr oder Alter sowie Staatsangehörigkeit.

Im Vergleich zum Vorjahr zeigen sich insbesondere bei der Berücksichtigung von Internationalität und Altersangaben deutliche Zuwächse. Auch Informationen zu aufsichtsrechtlichen Anforderungen und zur Dauer der Zugehörigkeit wurden häufiger ergänzt. Rückläufig ist hingegen die Einbindung von Aspekten wie Overboarding, Persönlichkeit, Integrität und Ausschusstätigkeiten.

Trotz einer erkennbaren partiellen Standardisierung bleibt die Auswahl und Darstellung der allgemeinen Angaben weiterhin von hoher Heterogenität geprägt.



Abb. 2: Angewandte Methodik zur Befüllung der Qualifikationsmatrizen

Inhalte der Qualifikationsmatrizen: Allgemeine Angaben

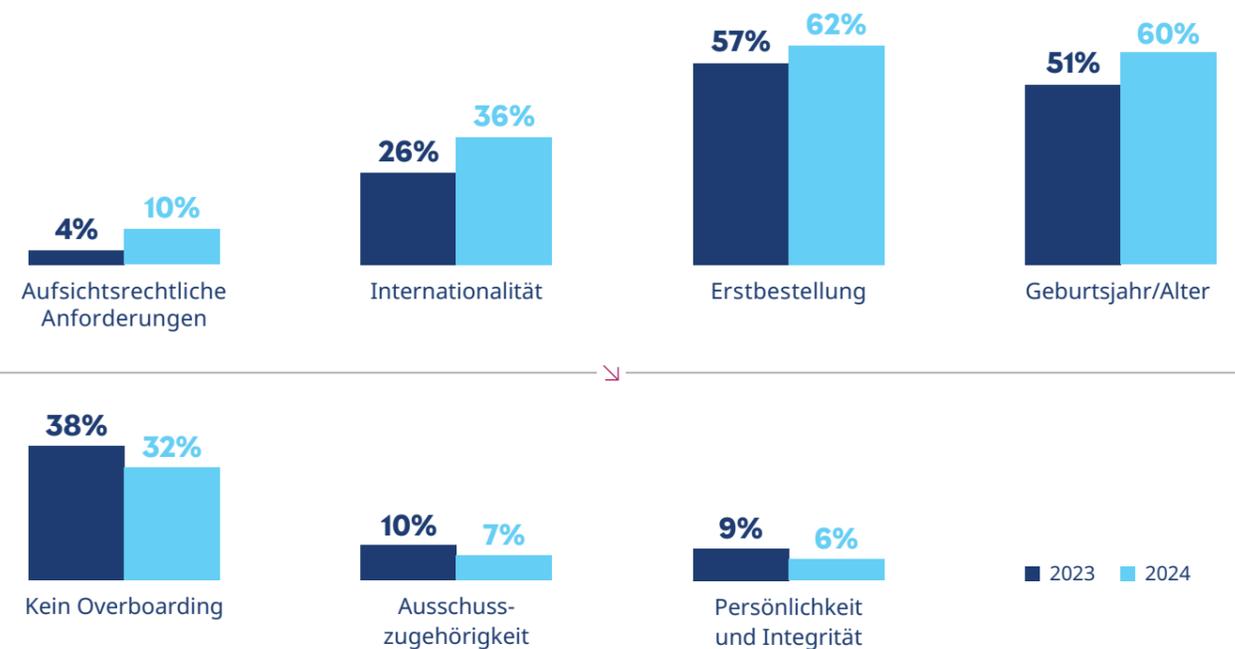


Abb. 3: Top-Veränderungen (prozentual) in den allgemeinen Angaben im DAX & MDAX

	2023	2024	Trend		2023	2024	Trend
Persönliche Eignung				Zugehörigkeit			
Unabhängigkeit	71%	70%	↘	Erstbestellung	57%	62%	↗
Kein Overboarding	38%	32%	↘	Ende der Bestelldauer	18%	20%	↗
Persönlichkeit und Integrität	9%	6%	↘	Ausschusszugehörigkeit	10%	7%	↘
Aufsichtsrechtliche Anforderungen	4%	10%	↗	Regelgrenze Zugehörigkeitsdauer	4%	7%	↗
Interessenskonflikte	1%	2%	↗	Funktion & Rolle (ARV, etc.)	5%	8%	↗
Weitere Mandate	4%	5%	↗	Weitere demografische Daaten			
Ehemaliges Vorstandsmitglied	1%	4%	↗	Staatsangehörigkeit	55%	57%	↗
Diversität				Geburtsjahr/Alter	51%	60%	↗
Internationalität	26%	36%	↗	Bildungshintergrund	24%	25%	↗
Geschlecht	59%	62%	↗	Beruflicher Status	6%	6%	-
Generationenmix	2%	1%	↘				
Altersgrenze	7%	10%	↗				

Abb. 4: Häufigkeit allgemeiner Angaben in den Qualifikationsmatrizen der DAX- und MDAX-Unternehmen

Qualifikationsniveau und fachliche Kompetenzen

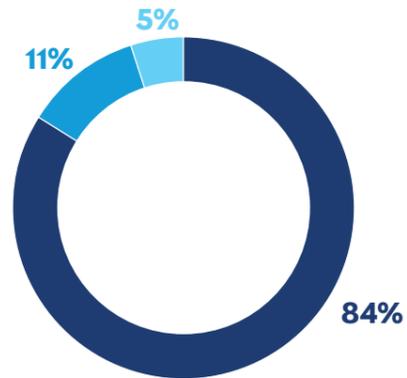


Abb. 5: Qualifikationsniveau DAX

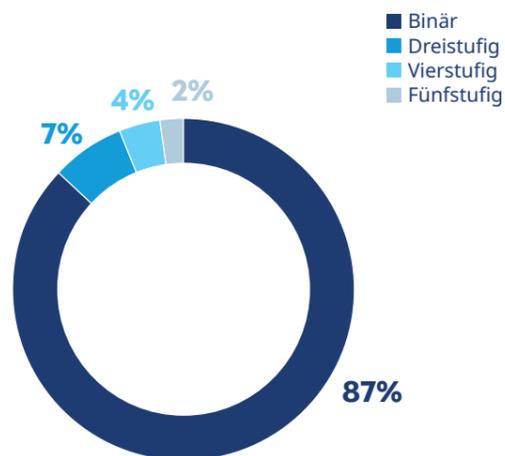


Abb. 6: Qualifikationsniveau MDAX

Kenntnisse“ über „Grundkenntnisse“ bis hin zu „durchschnittlichen“ oder „vertieften“ Kenntnissen – gewinnen an Verbreitung. Einige Unternehmen ergänzen diese um erläuternde Beschreibungen der Kompetenzstufen.

Die Matrizendarstellungen bieten einen kompakten Überblick über die fachliche Expertise der Aufsichtsräte und stärken Transparenz und Nachvollziehbarkeit. DAX-Unternehmen benennen im Median zwölf, MDAX-Unternehmen zehn Kompetenzen – mit einer Spannweite von fünf bis 29. Die Auswahl, Kategorisierung und Definition der Kompetenzen bleibt jedoch heterogen.

Am häufigsten wird Nachhaltigkeit als Kompetenz in den Matrizen ausgewiesen. Ebenfalls häufig vertreten sind Kompetenzen in den Bereichen Finanzwesen, Branchenkenntnis und Digitalisierung. Im Vergleich zum Vorjahr ist insbesondere bei Kontroll- und Überwachungskompetenzen ein Zuwachs zu verzeichnen (z. B. Abschlussprüfung, Risikomanagement, Rechnungslegung, Corporate Governance) sowie aktuelle Themen wie Künstliche Intelligenz und Cybersecurity.

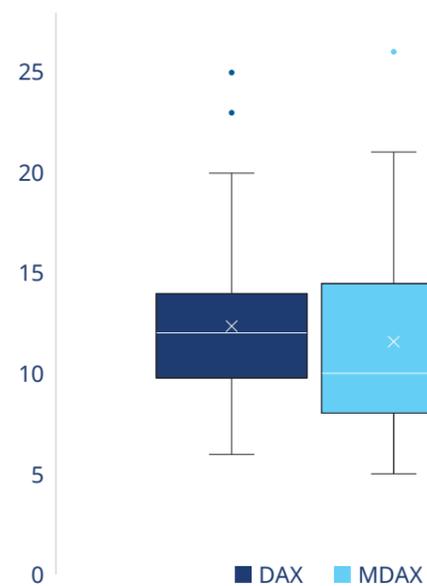


Abb. 7: Anzahl fachlicher Kompetenzen in der Qualifikationsmatrix

Die formale Ausgestaltung der Qualifikationsmatrizen in DAX- und MDAX-Unternehmen bleibt gegenüber dem Vorjahr weitgehend konstant. Inhaltliche und strukturelle Weiterentwicklungen sind bislang vereinzelt zu beobachten – vor allem in Form differenzierter Bewertungsmodelle, die eine präzisere Einschätzung der Aufsichtsratskompetenzen ermöglichen.

Zwar setzt die Mehrheit (86 %) weiterhin auf ein binäres Bewertungssystem, meist mit den Stufen „keine Kenntnisse“ und „gute Kenntnisse“, doch ein Trend zu mehrstufigen Modellen zeichnet sich ab. Drei-, vier- oder gar fünfstufige Skalen mit fein abgestuften Niveaus – von „keine/geringe

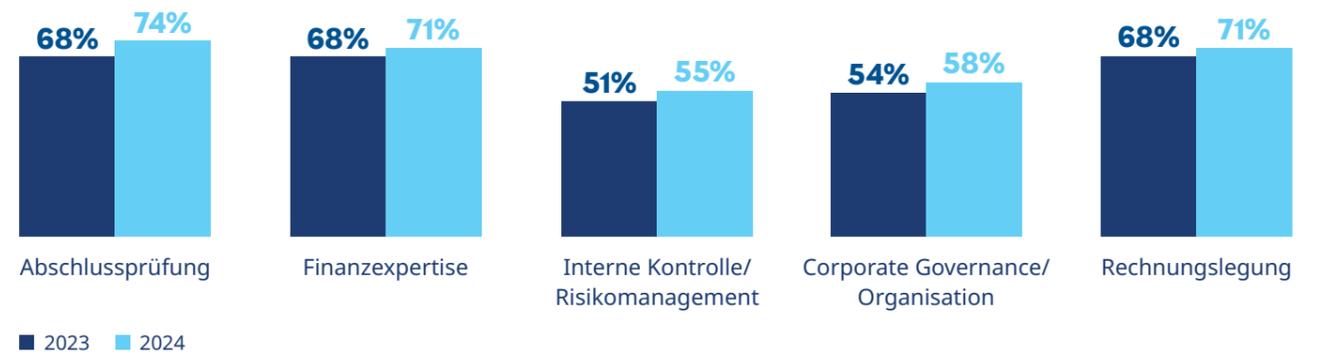


Abb. 8: Top-Veränderungen (prozentual) in den fachlichen Kompetenzen in den Qualifikationsmatrizen im DAX & MDAX

Finanzen	2023	2024	Trend	Strategie Innovation Transformation	2023	2024	Trend
Abschlussprüfung	68%	74%	↗	ESG/Nachhaltigkeit	99%	99%	-
Rechnungslegung	68%	71%	↗	Digitalisierung/Technologie/IT	78%	79%	↗
Finanzexpertise	68%	71%	↗	Strategie	48%	46%	↘
M&A/Portfoliomanagement	27%	27%	-	Forschung & Entwicklung	22%	19%	↘
Financial Expert (gem. § 100 Abs. 5 AktG)	15%	14%	↘	Innovation	21%	24%	↗
				Transformation/ Change Management	17%	19%	↗
Leadership Management HR				Branchen Geschäftsfelder Internationalität			
Leistungs-/Führungserfahrung	72%	69%	↘	Branchen/Geschäftsfelder	93%	90%	↘
Personal	74%	79%	↗	Internationale Erfahrung/ Interkulturelle Kompetenz	71%	70%	↘
Mitbestimmung/ Arbeitnehmerbelange	13%	11%	↘	Erfahrung in anderen Wirtschaftsbereichen	2%	4%	↗
Stakeholder Management	12%	14%	↗				
Unternehmertum	5%	5%	-	Operations Marketing			
				Vertrieb	37%	35%	↘
Kontrolle Governance Compliance				Marketing	26%	26%	-
Compliance	60%	61%	↗	Fertigung/Produktion	20%	20%	-
Interne Kontrolle/ Risikomanagement	51%	55%	↗	Operations/Marketing	11%	14%	↗
Corporate Governance/ Organisation	54%	58%	↗	Logistik	12%	12%	-
Recht	48%	48%	-				
Kontrollerfahrung (in Aufsichtsratsgremien)	37%	37%	-				

Abb. 9: Häufigkeit der fachlichen Kompetenzen in den Qualifikationsmatrizen der DAX- und MDAX-Unternehmen

Fachliche Kompetenzen der Aufsichtsratsmitglieder

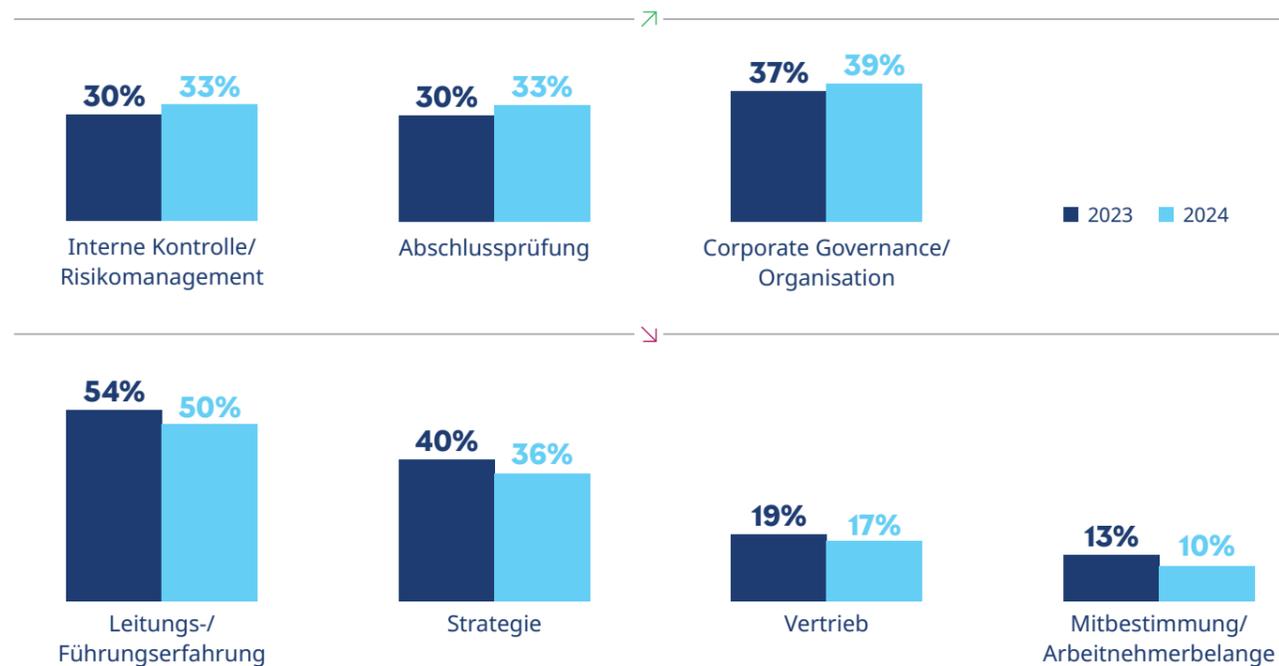


Abb. 10: Top-Veränderungen (prozentual) in den fachlichen Kompetenzen der Aufsichtsratsmitglieder im DAX & MDAX

Abbildung 11 zeigt, wie viele Aufsichtsratsmitglieder der DAX- und MDAX-Unternehmen sich welche Kompetenzen zugewiesen haben. Die Selbsteinschätzungen weisen insgesamt weiterhin ein hohes Kompetenzniveau auf – in einzelnen Bereichen sogar über dem Stand des Vorjahres.

Am häufigsten schreiben sich die Mitglieder Expertise in den Bereichen Geschäftsfeld- und Branchenkenntnis, Personal sowie ESG bzw. Nachhaltigkeit zu. Zunehmend häufiger werden Kompetenzen in den Bereichen Interne Kontrolle und Risikomanagement, Abschlussprüfung sowie Corporate Governance und Organisation angegeben.

Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass Aufsichtsräte in der aktuellen Krisenzeit die Ziele ihrer Zusammensetzung wieder verstärkt auf Kontroll- und Compliance-Kompetenzen ausrichten. Demgegenüber sind Rückgänge bei klassischen strategischen und führungsbezogenen Kompetenzen zu verzeichnen, insbesondere bei Führungserfahrung, Strategie, Vertrieb sowie Mitbestimmung und Arbeitnehmerbelangen.

Die Vergleichbarkeit der ausgewiesenen Kompetenzen bleibt eingeschränkt, da eine einheitliche Benennung ebenso fehlt wie eine klar definierte Begriffssystematik. Eine standardisierte Kompetenztaxonomie liegt bislang nicht vor.

Immer mehr Unternehmen differenzieren die Kompetenzniveaus ihrer Aufsichtsratsmitglieder – ein Schritt in die richtige Richtung. Doch ohne einheitliche Skalen, definierte Kategorien und eine standardisierte Methodik bleibt die Vergleichbarkeit begrenzt. Selbsteinschätzungen sollten durch eine weitere Validierung abgesichert werden. Die Verknüpfung der Matrix mit Lebensläufen schafft zusätzlich Nachvollziehbarkeit und stärkt das Vertrauen von Investoren.

Daniela Mattheus

Kompetenzen	2023	2024	Trend
Geschäftsfelder/Branchenexpertise	72%	72%	-
Personal	66%	67%	↗
ESG/Nachhaltigkeit/CSR	65%	64%	↘
Leitungs-/Führungserfahrung	54%	50%	↘
Internationale Erfahrung/Interkulturelle Kompetenz	47%	47%	-
Digitalisierung/Technologie/IT	47%	47%	-
Finanzexpertise	43%	42%	↘
Compliance	38%	40%	↗
Corporate Governance/Organisation	37%	39%	↗
Rechnungslegung	36%	37%	↘
Strategie	40%	36%	↘
Interne Kontrolle & Risikomanagement	30%	33%	↗
Abschlussprüfung	30%	33%	↗
Kontrollerfahrung (Aufsichtsrat etc.)	33%	32%	↘
Recht	30%	31%	↗
Vertrieb	19%	17%	↘
Transformation/Change Management	17%	17%	-
Innovation	13%	14%	↗
Fertigung/Produktion	14%	14%	-
M&A/Portfoliomanagement	15%	13%	↘
Marketing	13%	11%	↘
Stakeholder Management	9%	10%	↗
Mitbestimmung/Arbeitnehmerbelange	13%	10%	↘
Forschung & Entwicklung	10%	8%	↘
Operations	4%	6%	↗
Logistik	6%	5%	↘
Einkauf	4%	4%	-
Financial Expert (gem. § 100 Abs. 5 AktG)	4%	4%	-
Erfahrung in anderen Wirtschaftsbereichen	1%	2%	↗

Abb. 11: Häufigkeit der fachlichen Kompetenzen der Aufsichtsratsmitglieder im DAX & MDAX

Fazit der Analyse & Best Practice-Empfehlungen

Die Einführung der Qualifikationsmatrix erfolgte mit dem Ziel, die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Zusammensetzung von Aufsichtsräten zu erhöhen. Sie soll aufzeigen, über welche spezifischen Kenntnisse, Erfahrungen und Kompetenzen die einzelnen Mitglieder des Aufsichtsrats verfügen und inwieweit diese mit dem Kompetenzprofil des Gesamtgremiums übereinstimmen. Damit dient die Matrix nicht nur der internen Selbstvergewisserung, sondern auch der externen Rechenschaft gegenüber Aktionären.

Durch die standardisierte Darstellung – meist in tabellarischer Form – erhalten externe Adressat:innen einen strukturierten Einblick in die Qualifikationsstruktur des Aufsichtsrats. Diese Visualisierung ermöglicht eine informierte Bewertung der Kompetenzverteilung und deckt potenzielle Lücken oder einseitige Schwerpunktsetzungen auf. Aspekte wie Geschlechterverteilung, internationale Erfahrung oder branchenspezifische Fachkenntnisse werden dadurch systematisch erfasst und können bei künftigen Besetzungsentscheidungen gezielt berücksichtigt werden.

Zugleich orientiert sich die Maßnahme an internationalen Best Practices der Corporate Governance. Vergleichbare Instrumente sind bereits in anderen Ländern etabliert und gelten dort als wirkungsvolles Mittel zur Sicherung professioneller Gremienbesetzungen.

Nach nunmehr drei Jahren regelmäßiger Veröffentlichung zeigt sich jedoch: Trotz erkennbarer Fortschritte bleibt die Umsetzung in vielen Unternehmen uneinheitlich und in zentralen Bereichen ausbaufähig. Die Analyse der aktuellen Geschäftsberichte legt folgende zentrale Beobachtungsfelder offen, aus denen sich konkreter Handlungsbedarf ableiten lässt:

1 Einheitliche Mindeststandards für allgemeine Angaben in Qualifikationsmatrizen etablieren

Die Vielfalt der allgemeinen Angaben hat in den letzten Jahren zugenommen – gleichzeitig bleibt ihre Auswahl inhaltlich und strukturell heterogen. Um die Aussagekraft und Vergleichbarkeit der Matrizen zu erhöhen, empfiehlt sich die Einführung eines klar definierten Mindeststandards für zentrale Angaben, die insbesondere für Investoren, Stimmrechtsberater und andere externe Stakeholder von Relevanz sind.

Als Best Practice haben sich Angaben zu Unabhängigkeit, Erstbestellung und Ende der Amtszeit, Staatsangehörigkeit/Internationalität, Overboarding sowie Ausschusszugehörigkeit etabliert. Demgegenüber könnten Anforderungen wie Integrität, persönliche Eignung sowie die Erfüllung aufsichtsrechtlicher Voraussetzungen (z. B. Zuverlässigkeit, fachliche Eignung nach regulatorischen Vorgaben) als grundsätzliche Voraussetzung für die Mandatsübernahme gelten.

2 Fachliche Kompetenzen strategisch verankern und systematisch weiterentwickeln

Die Anzahl und Auswahl fachlicher Kompetenzen variiert stark – sie reicht derzeit von fünf bis zu 29 Einzelkompetenzen pro Aufsichtsrat. Diese große Spannweite deutet auf erhebliche Unterschiede in der inhaltlichen Tiefe und strategischen Zielsetzung der zugrunde liegenden Kompetenzprofile hin. Unternehmen, die nur eine geringe Anzahl an Kompetenzen abbilden, legen damit nahe, dass auch das Kompetenzprofil selbst eng gefasst ist – was potenzielle Lücken in der strategischen Nachfolgeplanung und Gremienentwicklung mit sich bringen kann.

Vor dem Hintergrund der Erwartungen von Regierungskommission, Investoren und weiteren Stakeholdern ist eine enge Verzahnung zwischen Kompetenzprofil und Qualifikationsmatrix essenziell. Die Matrix sollte den aktuellen Stand der Kompetenzausprägungen abbilden und zusätzlich die Zielsetzung und perspektivische Entwicklung der Gremienkompetenz transparent machen.

Das Kompetenzprofil inklusive Matrix sollte als strategisches Steuerungsinstrument verstanden und regelmäßig überprüft und fortgeschrieben werden. Neue Anforderungen – etwa durch technologische Innovationen, regulatorische Entwicklungen oder veränderte Marktbedingungen – sollten sich konsequent abbilden. Nur so kann die Qualifikationsmatrix ihrer Funktion als Instrument der Gremienentwicklung, Nachfolgeplanung und Rechenschaftslegung wirksam gerecht werden.

3 Begrifflichkeiten standardisieren und Vergleichbarkeit erhöhen

Ein wesentliches Defizit bleibt die fehlende Standardisierung bei der Begriffsverwendung und Kompetenzdefinition. Unternehmen nutzen nicht nur unterschiedliche Kategorien, sondern auch uneinheitliche Bezeichnungen für inhaltlich ähnliche Themenfelder. Besonders deutlich wird dies im Bereich Nachhaltigkeit: Während einige Unternehmen detailliert zwischen Environmental (E), Social (S) und Governance (G) unterscheiden oder spezifische Aspekte wie CSR, Arbeitssicherheit oder ESG-Berichtspflichten aufführen, verbleiben andere bei der generischen Kategorie „Sustainability“. Diese Heterogenität erschwert die Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen und mindert die Aussagekraft der Matrizen.

Zur Verbesserung der Verständlichkeit und Vergleichbarkeit sollte eine klare Systematisierung der Kompetenzen erfolgen. Eine bewährte Struktur unterscheidet zwischen allgemeinen Kontrollkompetenzen, Geschäftsmodell- und Branchenkompetenzen, fachspezifischer Expertise und strategisch-transformatorischen Fähigkeiten.

Darüber hinaus sollte für jede ausgewiesene Kompetenz eine prägnante, einheitliche Definition hinterlegt werden – insbesondere bei Sammelbegriffen oder übergreifenden Themenfeldern. Dies schafft Transparenz, ermöglicht externe Nachvollziehbarkeit und erleichtert die Bewertung von Qualifikationsprofilen im Marktvergleich.

4 Kompetenzniveaus differenzieren und standardisieren

Die wachsende Zahl von Unternehmen, die mehrstufige statt rein binärer Kompetenzniveaus verwenden, ist grundsätzlich positiv zu bewerten. Differenzierte Stufen ermöglichen eine realistischere Einschätzung der Kompetenzausprägung und erhöhen die Aussagekraft der Qualifikationsmatrix.

Allerdings bestehen derzeit erhebliche Unterschiede in der Anzahl und Definition der Stufen: Während einige Unternehmen mit „Keine Kenntnisse“ starten, setzen andere „Grundkenntnisse“ als unterstes Niveau voraus. Die Spannweite reicht von drei bis fünf Leveln, ohne erkennbare Standardisierung.

Zur Förderung der Vergleichbarkeit sollte eine einheitliche Skala etabliert werden – beispielsweise mit folgenden vier Stufen:

- (1) Keine bzw. geringe Kenntnisse,
- (2) Grundkenntnisse,
- (3) Gute Kenntnisse
- (4) Expertenkenntnisse

Diese Systematik bietet genügend Differenzierung, bleibt dabei verständlich und lässt sich für alle Kompetenzbereiche anwenden. Eine konsistente Anwendung dieser Skala – ergänzt um transparente Definitionen – erhöht die Nachvollziehbarkeit für interne und externe Adressaten.

5 Methodik offenlegen und Validierung sicherstellen

Ein zentrales Defizit vieler Qualifikationsmatrizen bleibt die fehlende Transparenz hinsichtlich der zugrunde liegenden Methodik. Nur wenige Unternehmen machen nachvollziehbar, ob es sich bei den Angaben um Selbsteinschätzungen der Aufsichtsratsmitglieder handelt oder ob eine objektive Bewertung bzw. externe Validierung erfolgt ist.

Zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit und Nachvollziehbarkeit sollten Unternehmen zwei Standards erfüllen: eine transparente Methodikangabe und eine nachvollziehbare Validierung. Die Matrix sollte klar ausweisen, wie die Kompetenzbewertungen zustande kommen – etwa durch:

- Selbsteinschätzungen der Aufsichtsratsmitglieder,
- ergänzende Einordnungen durch den Nominierungsausschuss oder das Präsidium mit Empfehlungen an das Aufsichtsratsplenum,
- Auswertung durch den Aufsichtsratsvorsitzenden und strukturierte Vier-Augen-Gespräche,
- Unterstützung und Validierung durch unabhängige Berater,
- sowie eine fundierte Analyse der beruflichen Erfahrungen anhand von Lebensläufen und öffentlich zugänglichen Informationen.

Idealerweise wird der gesamte Prozess durch den Nominierungsausschuss verantwortet und dokumentiert. Eine solche transparente und gegebenenfalls extern validierte Methodik stärkt die Aussagekraft der Qualifikationsmatrix und erhöht das Vertrauen externer Stakeholder in die Zusammensetzung und Weiterentwicklung des Gremiums.

6 Qualifikationsmatrix strategisch verankern und aktiv nutzen

Die Qualifikationsmatrix entfaltet ihre volle Wirkung nur dann, wenn sie nicht als Pflichtübung, sondern als internes Steuerungsinstrument verstanden wird. Sie sollte aktiv in die Arbeit des Nominierungsausschusses integriert sein, insbesondere in der Nachfolgeplanung. Der Ausschuss sollte sich regelmäßig mit der Frage beschäftigen, welche Kompetenzen das Gremium im Kontext des aktuellen Geschäftsmodells benötigt – und ob diese vollständig abgedeckt sind.

Hierzu gehört auch ein vertiefter Dialog mit den Aufsichtsratsmitgliedern über ihre Kompetenzen und etwaige Entwicklungspotenziale. Es gibt keine universelle Lösung – branchenspezifische und unternehmensspezifische Anforderungen sollten in der Matrix berücksichtigt werden. Benchmarking mit vergleichbaren Unternehmen kann helfen, eine realistische Innen- und Außenansicht zu gewinnen.



Die Qualifikationsmatrix entfaltet ihren vollen Nutzen nur dann, wenn sie Transparenz, Vergleichbarkeit und inhaltliche Substanz vereint – und im Zusammenspiel mit dem Kompetenzprofil als strategisches internes Steuerungsinstrument verstanden wird. Sie sollte gezielt Perspektiven für die zukünftige Gremienentwicklung eröffnen, etwa durch Soll-Ist-Abgleiche, regelmäßige Überprüfungen und die Anpassung an neue Anforderungen. Eine kontinuierliche Befassung des Nominierungsausschusses mit Kompetenzprofil und Qualifikationsmatrix ist hierfür unerlässlich.

Regine Siepmann



7 Kompetenzangaben mit Lebensläufen verknüpfen und klare Expertisezuweisung ermöglichen

Für externe Stakeholder – insbesondere Investoren – ist die Nachvollziehbarkeit der in der Qualifikationsmatrix ausgewiesenen Kompetenzen entscheidend. Eine wirksame Best Practice besteht darin, die Matrix eng mit den Lebensläufen der Aufsichtsratsmitglieder zu verknüpfen – entweder durch direkte Verlinkung oder durch kurze Erläuterungen, welche Erfahrungen und Stationen die jeweilige Kompetenz untermauern. So entsteht eine valide Verbindung zwischen ausgewiesenem Anspruch und tatsächlicher Qualifikation.

Ergänzend empfiehlt sich die gezielte Zuweisung individueller Schwerpunkte: Jedes Mitglied sollte mit ein oder zwei Kernkompetenzen benannt werden, für die es innerhalb des Gremiums vorrangig steht. Denn nicht jedes Mitglied muss alle Kompetenzen abdecken – entscheidend ist die kollektive Kompetenz des Gesamtgremiums.

Eine solche klare und belegbare Darstellung stärkt Transparenz, Vertrauen und die inhaltliche Aussagekraft der Qualifikationsmatrix.

Best Practice-Checkliste zur Erstellung und Weiterentwicklung der Qualifikationsmatrix

Die nachfolgende Checkliste richtet sich gleichermaßen an Unternehmen, Corporate Offices und Aufsichtsräte – insbesondere an die verantwortlichen Nominierungsausschüsse – und dient als praxisorientierter Leitfaden zur Sicherstellung von Qualität, Weiterentwicklung und strategischer Integration von Qualifikationsmatrizen. In einem zunehmend komplexen Umfeld, das von regulatorischen Anforderungen, wachsender Investorenerwartung und tiefgreifenden Transformationsprozessen geprägt ist, gewinnt die systematische Steuerung der Gremienzusammensetzung erheblich an Bedeutung.

Die Qualifikationsmatrix sollte dabei nicht als reine Berichtspflicht verstanden werden, sondern als zentrales Steuerungsinstrument zur strukturierten Analyse bestehender Kompetenzen, zur Ableitung von Qualifikationsbedarfen sowie zur Unterstützung der Nachfolgeplanung und Kompetenzentwicklung im Aufsichtsgremium. Die Checkliste bietet einen strukturierten Orientierungsrahmen, um die Matrix strategisch zu nutzen, methodisch fundiert zu gestalten, regelmäßig zu überprüfen und mit der übergeordneten Governance- und Unternehmensentwicklung zu verzahnen.

Zugleich unterstützt sie die Weiterentwicklung bestehender Standards und kann als Grundlage dienen, um Anforderungen und Empfehlungen gegenüber dem Gesetzgeber und Kodexgeber zu konkretisieren. Damit leistet sie einen Beitrag zur Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit und zur Stärkung einer wirksamen, zukunftsorientierten Unternehmensaufsicht.

Ausgangsbasis schaffen: Kompetenzprofil als strategisches Fundament

- Kompetenzprofil definieren: Welche fachlichen, strategischen, sozialen und governance-bezogenen Kompetenzen sind für das Aufsichtsgremium erforderlich?
- Unternehmens- und branchenspezifische Anforderungen berücksichtigen: Welche Kompetenzen sind vor dem Hintergrund des Geschäftsmodells, der Transformation und Regulatorik essenziell?
- Zielsetzungen festlegen: Was soll das Gremium zukünftig abdecken? Welche Expertise wird perspektivisch benötigt?
- Diversitätsaspekte berücksichtigen: Demografische Diversität, beruflicher Hintergrund/Ausbildung, kognitive Diversität, soziale und persönliche Kompetenzen (Soft Skills), Diversität der Perspektiven & Erfahrungen
- Regelmäßige Überprüfung, Aktualisierung und Soll-Soll-Abgleich im Nominierungsausschuss: Ist das Kompetenzprofil noch aktuell? Welche Entwicklungen müssen integriert werden? Benchmarking und Outside-In-Perspektiven zur Weiterentwicklung nutzen.

Struktur, Aufbau und Vollständigkeit der Qualifikationsmatrix definieren

- Klar strukturierte Kompetenzkategorien nutzen auf Basis des Kompetenzprofils: Allgemeine Kontrollkompetenzen/Geschäftsmodell- und Branchenkompetenzen/Fachspezifische Kompetenzen/Strategische & Transformationskompetenzen
- Allgemeine Angaben ergänzen: Diversität, Zugehörigkeitsdauer, Ausschussmitgliedschaft, Erfüllung regulatorischer Anforderungen
- Alle Kompetenzen präzise definieren: Vermeidung schwammiger Sammelbegriffe und Verständnis der jeweiligen Kompetenzen unter der Matrix angeben. Vergleichbarkeit durch klare Begrifflichkeiten sicherstellen.
- Standardisierte Kompetenzniveaus etablieren: (1) Keine/geringe Kenntnisse, (2) Grundkenntnisse, (3) Gute Kenntnisse, (4) Expertenkenntnisse
- Pro Mitglied die jeweilige Haupt- oder Expertenkompetenz definieren und in einer eigenen Zeile angeben

Methodik transparent machen

- Angeben, wie die Kompetenzeinschätzung erfolgt ist: Selbsteinschätzung der Mitglieder, Validierung durch Vorsitz oder Nominierungsausschuss, externe objektive Prüfung oder Unterstützung?
- Die Kompetenzangaben im Zuge der regelmäßigen, bestenfalls jährlich durchzuführenden Evaluierung/Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats integrieren
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit schaffen: Verbindung der Kompetenzangaben mit den Lebensläufen sicherstellen bzw. sicherstellen, dass die in den Matrizen angegebenen Kompetenzen durch die öffentlichen Informationen validiert werden können

Qualität, Weiterentwicklung und Integration in Nachfolgeplanung sicherstellen

- Die Qualifikationsmatrix als internes Steuerungsinstrument verankern – nicht nur als formale Offenlegung oder Reporting-Pflichten.
- Die Matrix eng mit der Nachfolgeplanung verknüpfen: Welche Kompetenzen fehlen aktuell im Gremium? Welche werden zukünftig benötigt?
- Einen systematischen Soll-Ist-Abgleich zwischen Kompetenzprofil und Angaben in der Qualifikationsmatrix (Stand der Umsetzung des Kompetenzprofils) regelmäßig durchführen.
- Die Matrix zur Ableitung von Anforderungsprofilen bei Neubesetzungen nutzen – insbesondere zur systematischen Identifizierung von Kompetenzlücken.
- Regelmäßige Reflexion und Weiterentwicklung der Auswahl der Kompetenzen – inkl. Peer-Benchmarking und Überprüfung der Weiterentwicklung der Kompetenzen der Mitglieder
- Die Gremienentwicklung durch Jahrespläne mit gezielten Maßnahmen unterstützen, z. B. Deep Dives, Weiterbildungsangebote, externe Impulse
- Regelmäßige Befassung im Nominierungsausschuss sicherstellen: Entwicklung des Kompetenzprofils und Abgleich mit der Matrix, Fortschritte kontrollieren und gezielte Nachfolgeprofile ableiten

Kommunikation und Veröffentlichung

- Veröffentlichung im Geschäftsbericht/Erklärung zur Unternehmensführung gem. C.1 DCGK
- Zielsetzungen sichtbar machen: Wie ist der Stand der Umsetzung des Kompetenzprofils?
- Verknüpfung mit Lebensläufen herstellen: Kompetenzangaben müssen durch Biografien und Qualifikationen belegbar sein
- Matrix für externe Stakeholder plausibel und nachvollziehbar gestalten: insbesondere für Investoren, Stimmrechtsberater und Aufsichtsbehörden

Ihre Ansprechpartner:innen



Dr. Lukas Berger
Board Advisor & Director
ECBE
lukas.berger@ecbe.com
+49 69 3487 715 02



Regine Siepmann
Partner & Head of Corporate
Governance Advisory
Mercer | hkp///group
regine.siepmann@mercer.com
+49 69 175 363 327



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



Petra Knab-Hägele
Partner
Strategic People Advisory
Mercer | hkp///group
petra.knab-haegele@mercer.com
+49 69 175 363 345



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



Johannes Rahm
Senior Consultant
Corporate Governance Advisory
Mercer | hkp///group
johannes.rahm@mercer.com
+49 69 870 059 114

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.

Benötigen Sie tiefergehende Informationen? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme! Erfahren Sie mehr auf unserer Homepage unter www.ecbe.com

ECBE European Center for Board Effectiveness GmbH

Part of Mercer | hkp///group

Platz der Einheit 1

60327 Frankfurt am Main

info@ecbe.com

+49 69 3487 715 00

www.ecbe.com