

 Studie | 2025

Corporate Governance 2025

Wie es Vorständen und
Aufsichtsräten gelingt, das
langfristig Richtige und
Wichtige zu fokussieren

Kienbaum 

Flick Gocke
Schaumburg



Vorwort

Gute Corporate Governance ist heute mehr denn je gefordert – nicht nur als System von Regeln und Kontrollen, sondern als aktiver Beitrag zur Zukunftsfähigkeit unserer Unternehmen und unserer Wirtschaft. In einer Welt, die von geopolitischen Umbrüchen, technologischer Disruption, gesellschaftlicher Polarisierung und regulatorischer Verdichtung geprägt ist, nehmen die Anforderungen an Gremienarbeit spürbar zu. Corporate Governance wird zur Bewährungsprobe für Orientierung, Verantwortungsbewusstsein und Weitblick.

Die zentrale Frage unserer diesjährigen Corporate Governance Studie lautet daher: **Wie gelingt es Gremien, in Zeiten permanenter Veränderung und unzähliger kurzfristiger Herausforderungen das langfristig Richtige und strategisch Wichtige zu fokussieren?**

Mit der Studie möchten wir einen Beitrag dazu leisten, diese Frage differenziert zu beleuchten. Zwischen November 2024 und Januar 2025 haben knapp 170 Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder aus Deutschland und Österreich ihre Perspektiven auf aktuelle Entwicklungen, strukturelle Veränderungen und neue Anforderungen mit uns geteilt.

Es zeichnet sich zunehmend ab, dass Gremien in Zukunft immer weniger als statische Strukturen gedacht werden können – sondern vielmehr als dynamische, kompetenzbasierte Netzwerke, die sich je nach Fragestellung

unterschiedlich ausrichten. Diese Entwicklung stellt hohe Anforderungen an die Rollen, Prozesse und Zusammensetzung von Aufsichtsräten – und eröffnet zugleich neue Gestaltungsspielräume und Möglichkeiten.

Im Mittelpunkt stehen Fragen, die Governance zur Gestaltungsaufgabe machen:

- Wie verändert sich die Halbwertszeit von Strategien?
- Welche Rolle übernimmt der Aufsichtsrat bei der strategischen Ausrichtung?
- Wie lassen sich Prozesse und Strukturen weiterentwickeln?
- Welche Anforderungen ergeben sich daraus für Steuerung und Vergütung?

Die Ergebnisse der Studie zeigen klar: **Gute Corporate Governance erfordert heute weit mehr als Kontrolle und Regelkonformität.** Gefragt sind strategische Urteilskraft, persönliche Integrität und ein tiefes Verständnis unternehmerischer, gesellschaftlicher und ökologischer Zusammenhänge.

Ich danke allen Teilnehmenden für ihre Offenheit und ihr Vertrauen – und wünsche



Ihnen eine inspirierende Lektüre mit Impulsen für wirksame Entscheidungen und zukunftsgerichtete Gremienarbeit.

Dr. Sebastian Pacher

Managing Director & Partner, Kienbaum

Management Summary

Die Corporate Governance Studie 2025 zeigt, wie stark Unternehmen unter dem Eindruck wachsender Unsicherheit, Komplexität und Beschleunigung ihre strategische Arbeit intensivieren. Strategien müssen häufiger überprüft und angepasst werden, wobei Digitalisierung und Künstliche Intelligenz als dominierende Einflussfaktoren identifiziert werden.

Über zwei Drittel der Befragten betonen die zentrale Bedeutung von Innovationskraft für den künftigen Unternehmenserfolg. Gleichzeitig bleiben Mut zum Experiment und Risikobereitschaft eher unterentwickelt. Auffällig ist, dass auch Aufsichtsräte heute deutlich häufiger und intensiver in strategische Fragen eingebunden sind – ein Trend, der sich weiter verstärken dürfte.

Die **Rolle des Aufsichtsrats** befindet sich im Wandel. Zwar sind viele Mitglieder strategische Sparringspartner, doch fehlt es oft an einer aktiven, impulsgebenden Mitwirkung. Neue Aufsichtsräte sollen zunehmend ihre fachliche Expertise, etwa in Technologie- und Nachhaltigkeits-themen, einbringen. Während Finanzkompetenz weit verbreitet ist, bestehen bei KI, Digitalisierung und ESG weiterhin spürbare Lücken. Zudem ist KI in den meisten Gremien noch nicht als strukturelles strategisches Thema etabliert.

Mit Blick auf die **Vergütung des Aufsichtsrats** zeigt sich ein Missverhältnis zwischen gestiegenem zeitlichem Aufwand und stagnierender Entlohnung. Erfolgsabhängige Modelle finden weiterhin wenig Zustimmung. Vor allem Vorsitzende tragen eine deutlich höhere zeitliche Belastung als einfache Mitglieder – im Schnitt investieren sie zwei- bis dreimal so viel Zeit in ihr Mandat.

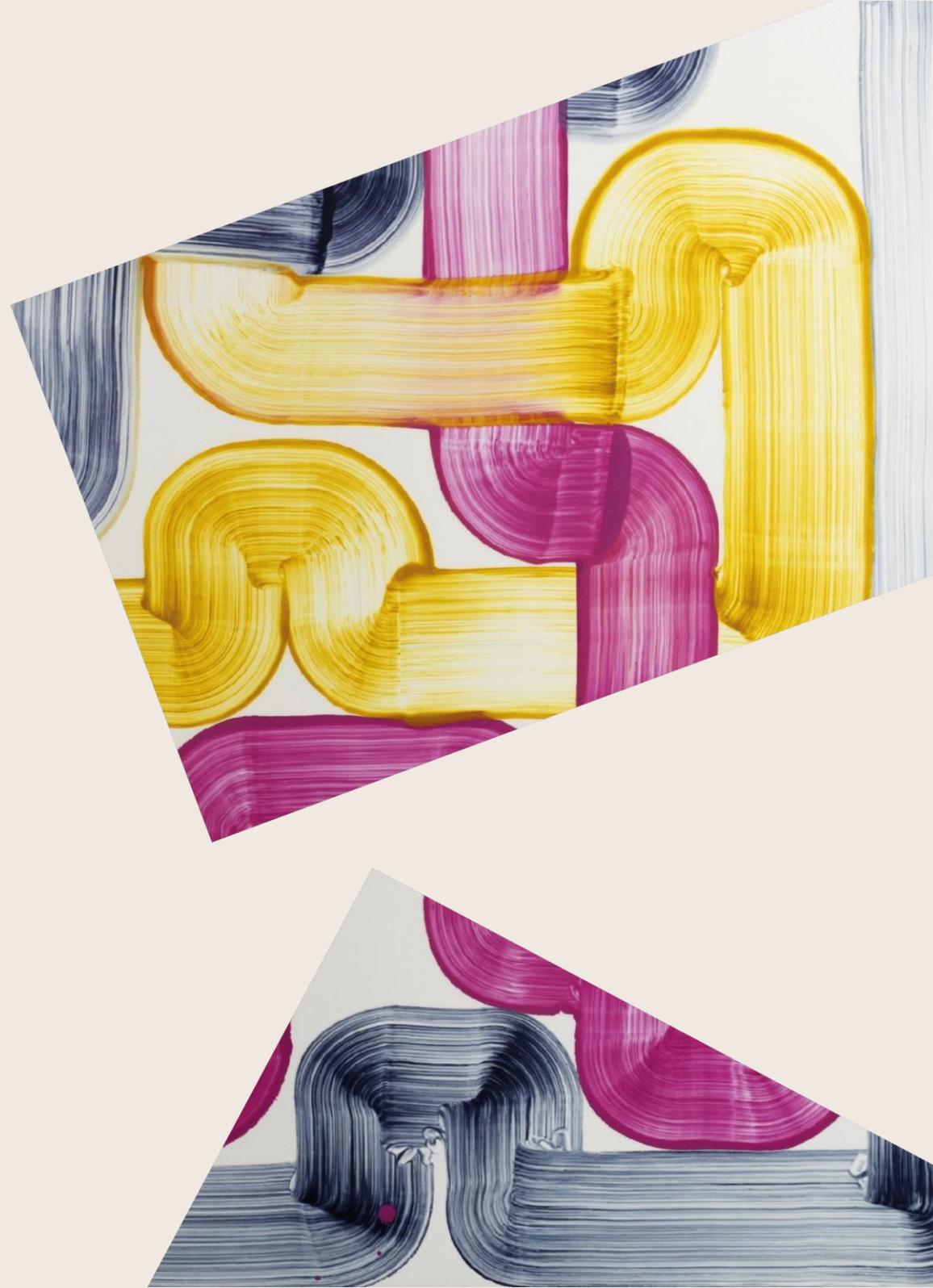
Bei der **Vergütung des Top-Managements** besteht der Anspruch, eine enge Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie herzustellen. In der Praxis wird dies jedoch noch nicht konsequent umgesetzt. Während die Vergütungshöhe regelmäßig angepasst wird, erfolgen grundlegende Überprüfungen der Systeme und ihrer strategischen Passung seltener. Variable Vergütungsbestandteile orientieren sich meist an einer Mischung aus finanziellen und nicht-finanziellen KPIs sowie an langfristigen Anreizstrukturen. Eine flexible, dynamische Anpassung der Ziele an sich verändernde Rahmenbedingungen bleibt jedoch bislang die Ausnahme.

A

Unternehmensstrategie und Transformation

Unternehmen agieren in einer zunehmend volatilen und unsicheren Welt.

Inwiefern verändert sich die Halbwertszeit von Unternehmensstrategien vor diesem Hintergrund?



Unsicherheit, Komplexität und Geschwindigkeit nehmen zu

A.1 Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zu Unternehmensstrategie sowie wesentlichen Einflussfaktoren.

Die **Geschwindigkeit**, mit der sich wesentliche Einflussfaktoren auf unser Unternehmen verändern, nimmt stetig zu.



Die **Komplexität** der **Faktoren** und **Entscheidungen**, die unsere Unternehmensstrategie beeinflussen, nimmt stetig zu.



Die **Anzahl** der **Faktoren**, die unsere Unternehmensstrategie beeinflussen, nimmt stetig zu.



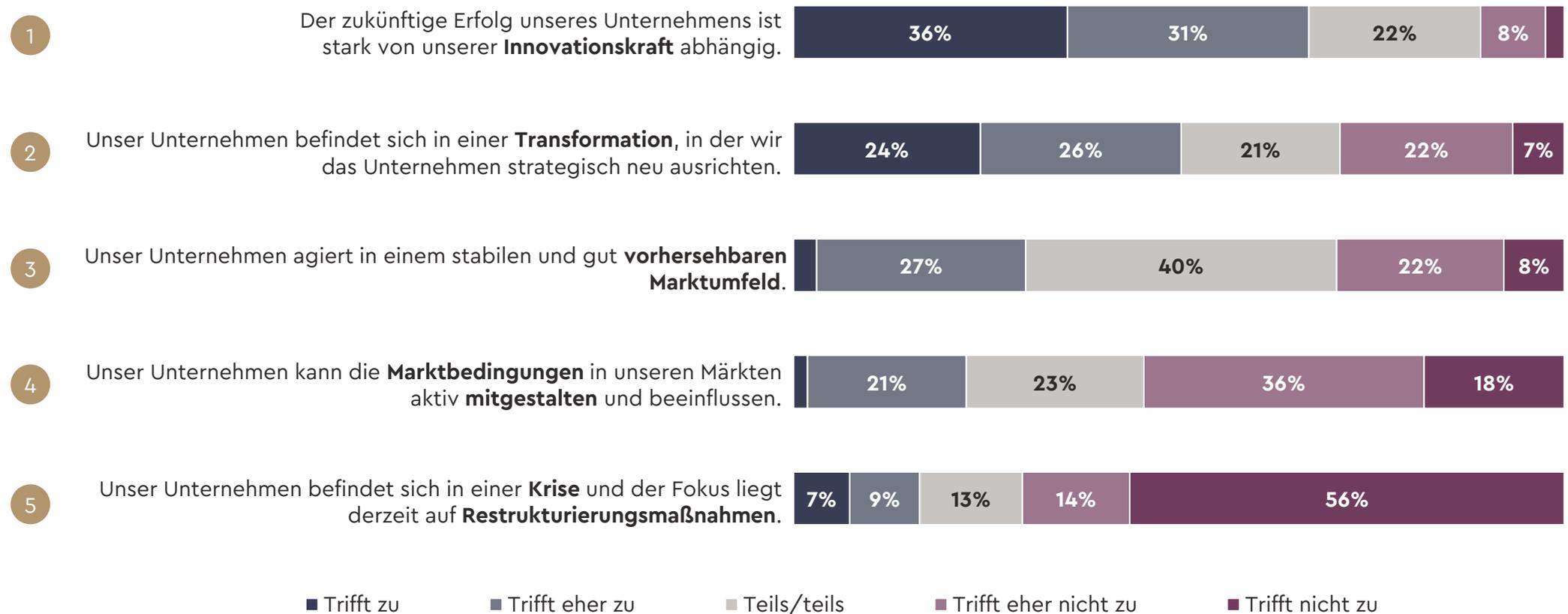
Die **Vorhersehbarkeit**, mit der sich wesentliche Einflussfaktoren auf unser Unternehmen verändern, nimmt stetig ab.



■ Stimme zu ■ Stimme eher zu ■ Neutral ■ Stimme eher nicht zu ■ Stimme nicht zu

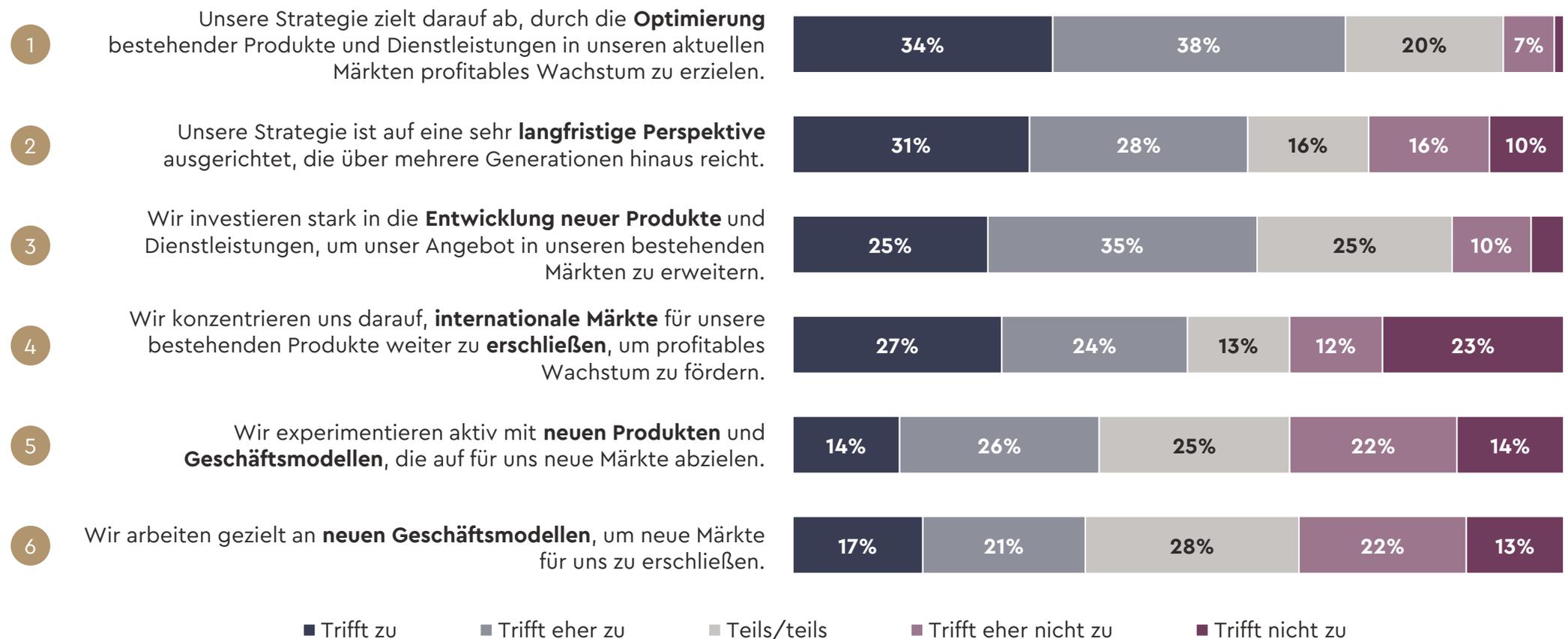
Die Hälfte der Unternehmen befindet sich in einer Transformation, künftiger Erfolg hängt für viele von der eigenen Innovationskraft ab

A.3 Bitte geben Sie an, inwiefern Sie den folgenden Aussagen zustimmen.



Während die meisten Unternehmen einen Fokus auf inkrementelle Optimierung legen, sind Experimentier- und Risikofreude eher gering

A.4 Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen zur Strategie in Ihrem Unternehmen?



Nur wenige Unternehmen geben an, für langfristiges Wachstum auch größere Risiken einzugehen

A.5 Wie würden Sie das Risikoprofil Ihres Unternehmens / Ihrer Strategie bewerten?

Unsere Strategie setzt auf einen **evolutionären Ansatz**, um nicht zu große Risiken einzugehen und stabiles, profitables Wachstum zu gewährleisten.



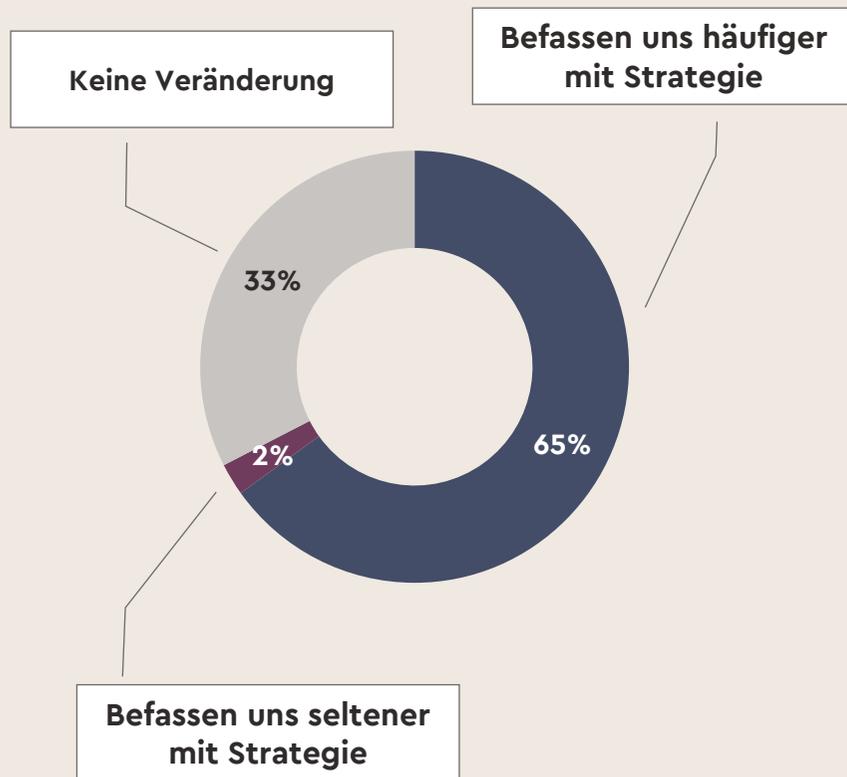
Unsere Strategie sieht vor, grundsätzlich auch **größere Risiken einzugehen**, um langfristiges Wachstum zu forcieren, auch wenn das kurzfristig zu volatileren Ergebnissen führt.



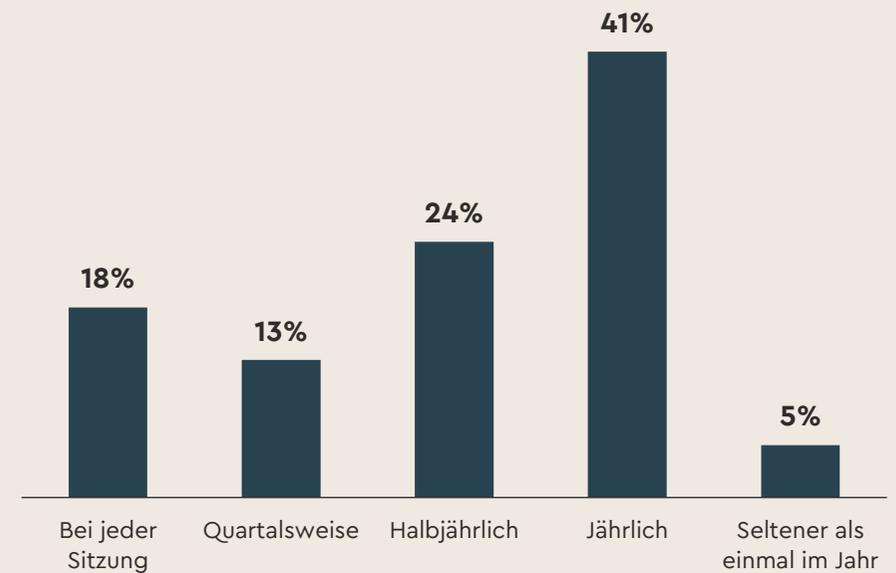
■ Trifft zu ■ Trifft eher zu ■ Teils/teils ■ Trifft eher nicht zu ■ Trifft nicht zu

Zwei von drei Unternehmen befassen sich häufiger mit Strategie, auch im Aufsichtsrat wird es mindestens jährlich thematisiert

A.7.3 Wie hat sich der Turnus der Strategieentwicklung in Ihrem Unternehmen in den letzten Jahren verändert?

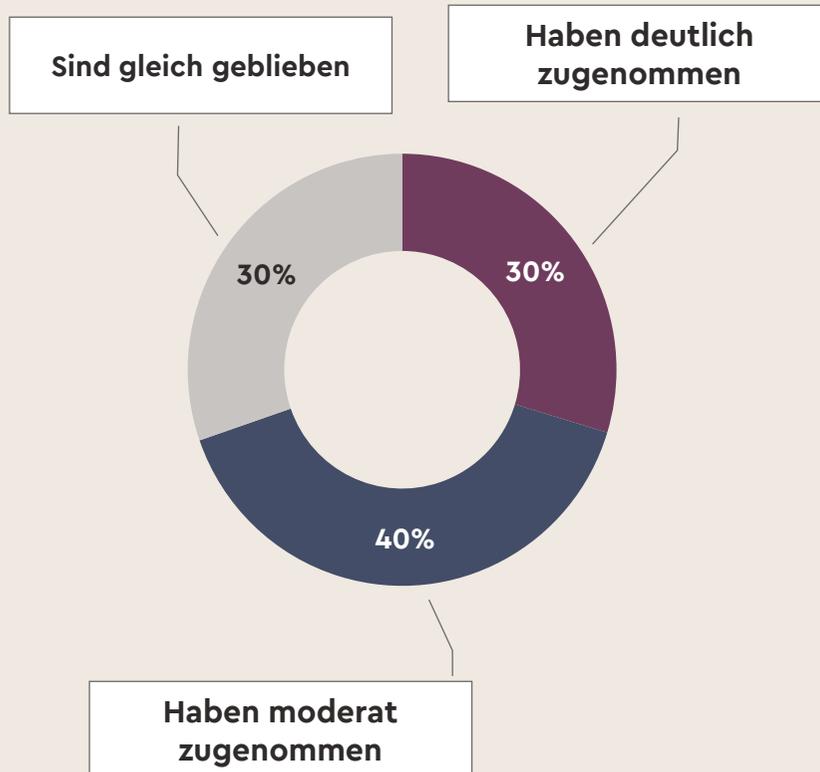


A.7.4 Wie oft stand das Thema Strategie in den letzten zwei Jahren in etwa auf der Tagesordnung des Aufsichtsrats Ihres Unternehmens?

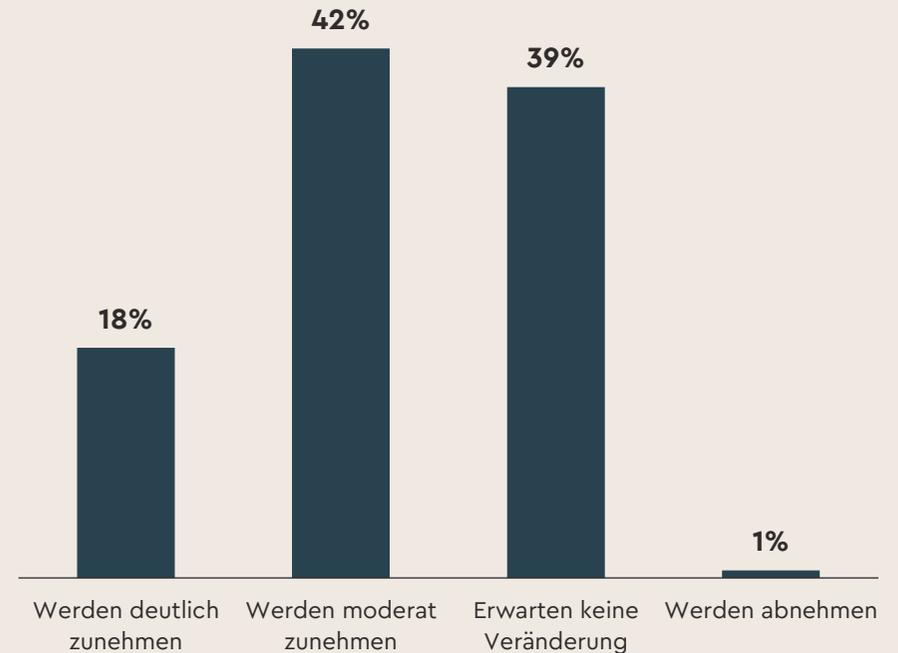


Häufigkeit und Intensität, mit der sich Aufsichtsräte mit Strategie befassen, haben zugenommen und dürften dies auch in Zukunft tun

A.7.5 Wie haben sich die Intensität und die Häufigkeit, mit der sich Ihr Aufsichtsrat mit der Strategie befasst, verändert?



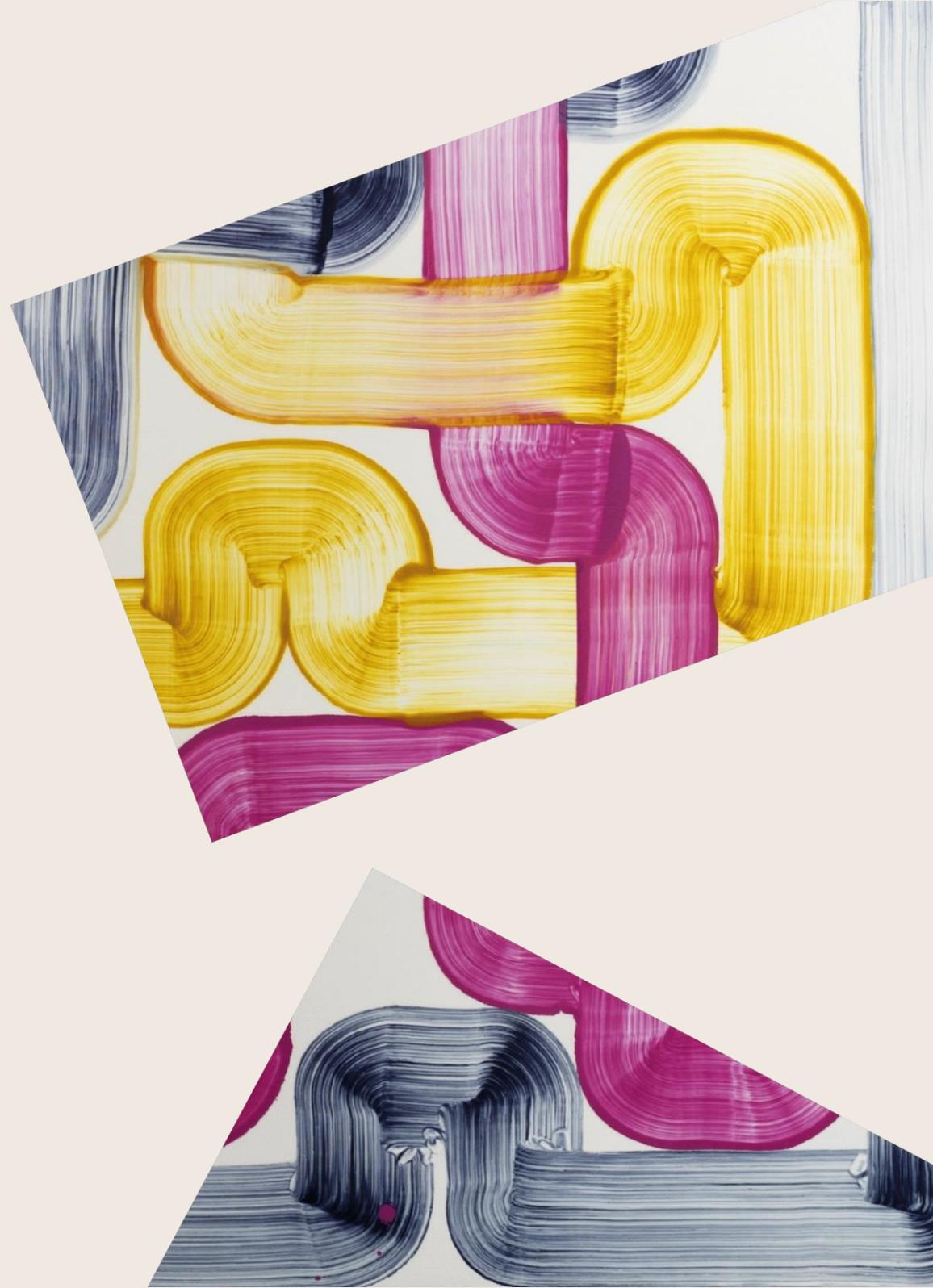
A.7.6 Wie werden sich die Intensität und Häufigkeit, mit der sich Ihr Aufsichtsrat mit der Strategie befasst, in Zukunft verändern?



B

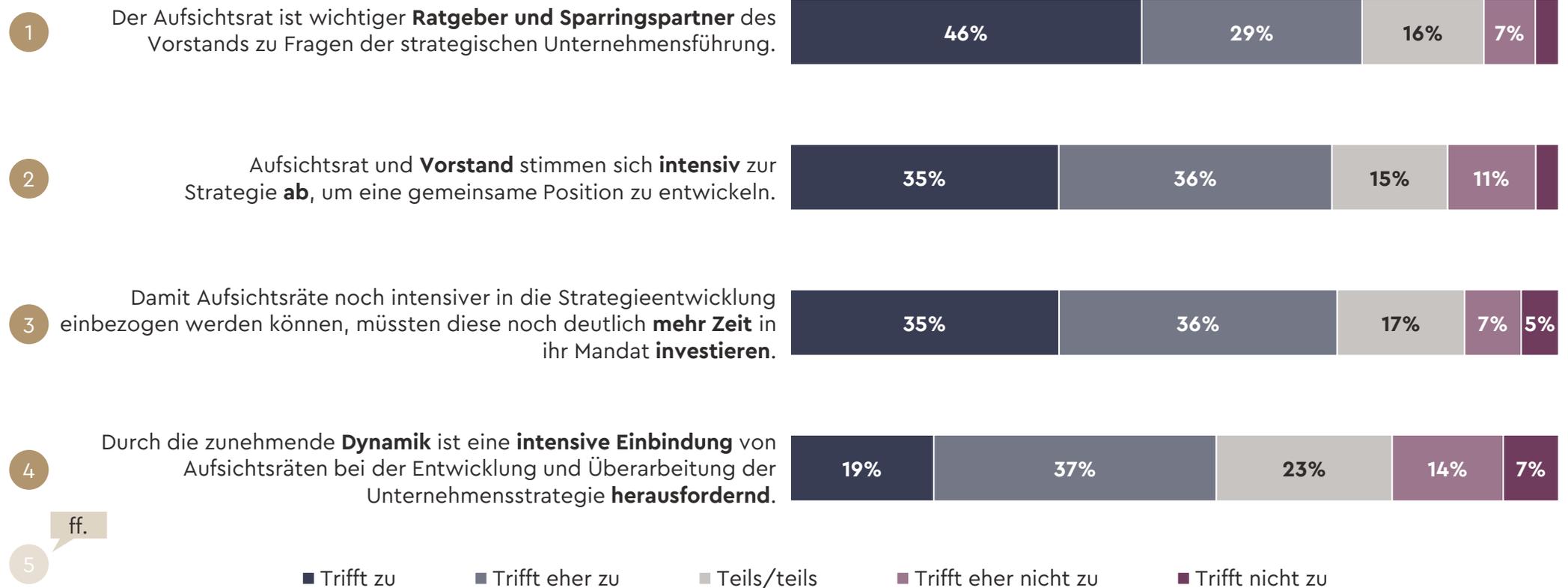
Rolle des Aufsichtsrats in der Strategieentwicklung

Die Rolle des Aufsichtsrats hat sich in den vergangenen Jahren spürbar weiterentwickelt. Neben der „Aufsicht“ wird von Vorständen, Eigentümern und vielen Aufsichtsräten selbst die Funktion als „Ratgeber“ zu Fragen der Unternehmensstrategie immer stärker betont.



Aufsichtsräte sind oft strategische Sparringspartner, doch eine noch tiefere Einbindung würde mehr Zeit und Engagement erfordern

B.1 Welche Rolle kommt dem Aufsichtsrat in Bezug auf die Unternehmensstrategie in Ihrem Unternehmen zu? (1/2)



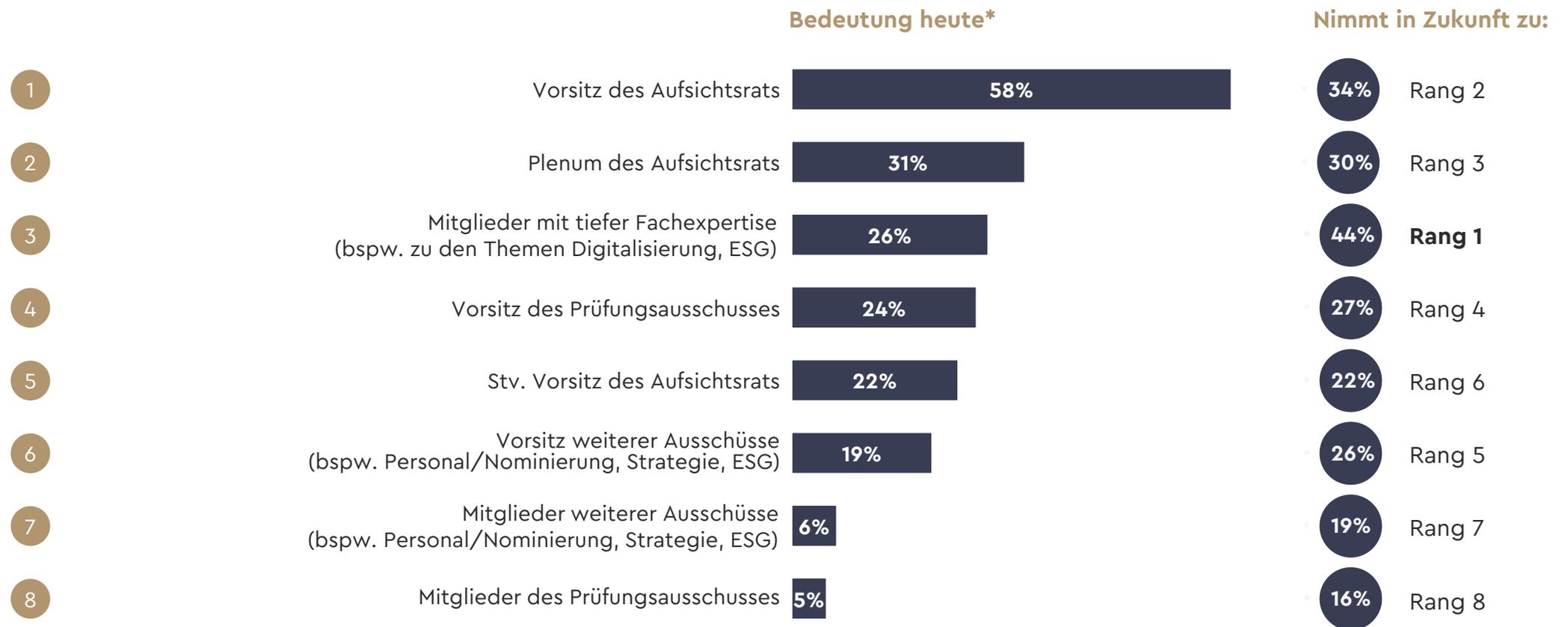
Aufsichtsräte werden zunehmend strukturiert in die Strategie eingebunden, bleiben aber oft kontrollierend statt impulsgebend

B.1 Welche Rolle kommt dem Aufsichtsrat in Bezug auf die Unternehmensstrategie in Ihrem Unternehmen zu? (2/2)



Der Vorsitz des Aufsichtsrats ist und bleibt zentral, doch Bedeutung spezialisierter Fachexperten wächst stärker als jede andere Rolle

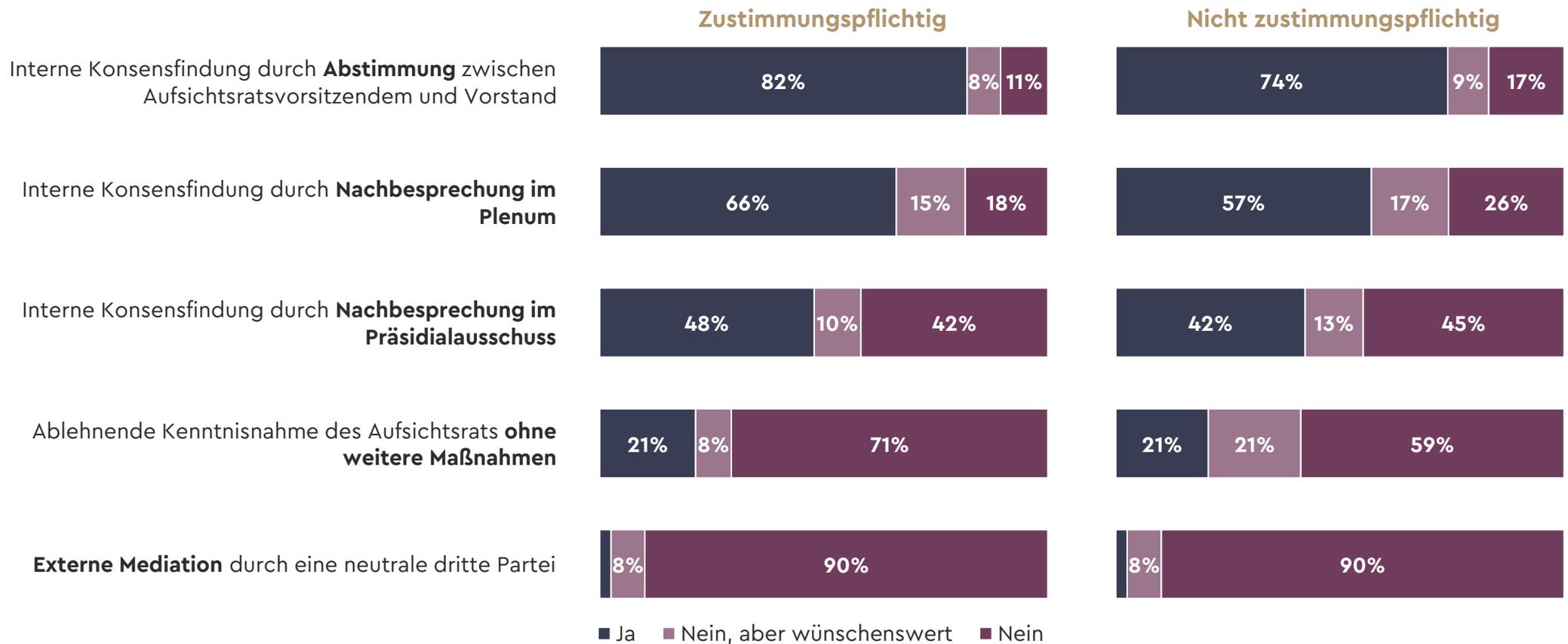
B.2 Welche Bedeutung hat der Aufsichtsrat Ihres Unternehmens in Bezug auf die Entwicklung der Unternehmensstrategie?



Anmerkungen: * Prozentsatz der Teilnehmer, die mit „Sehr wichtig“ geantwortet haben.

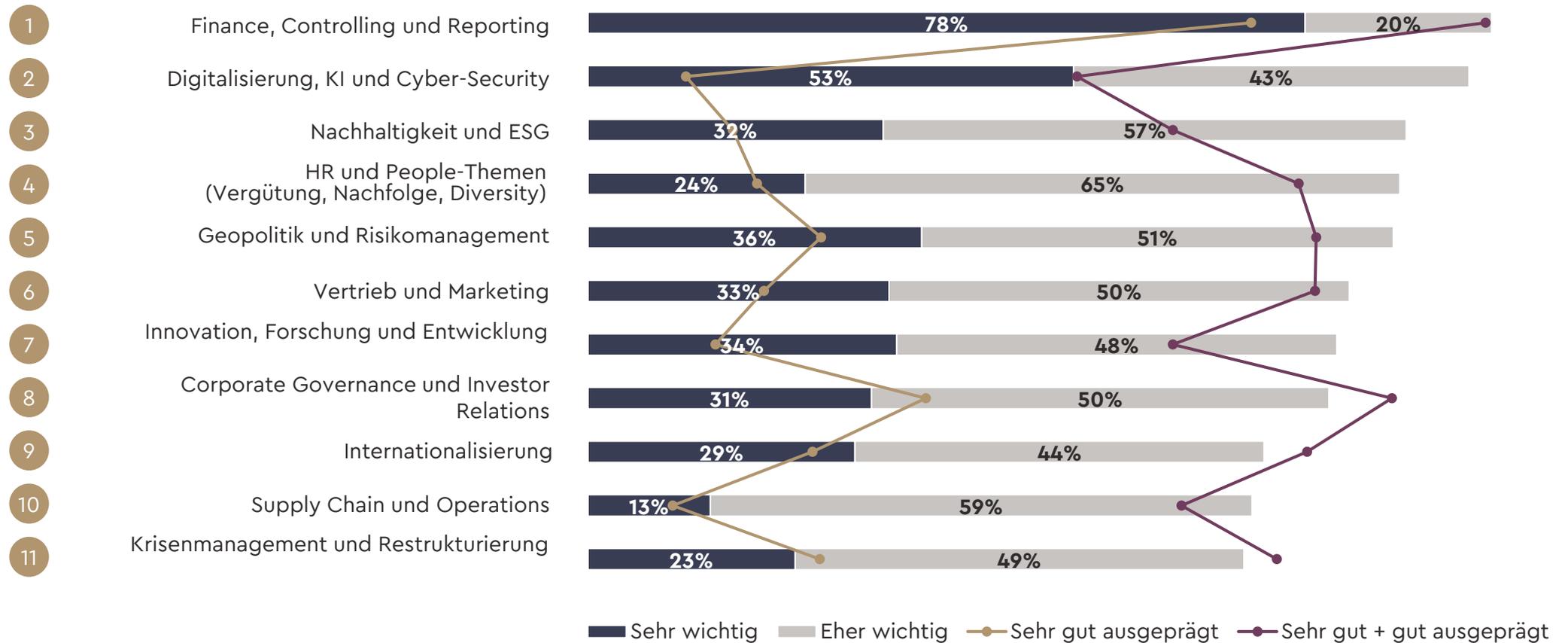
Dissense werden meist intern gelöst – primär durch Abstimmung zwischen Vorstand und ARV, externe Mediation bleibt die Ausnahme

B.6 Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit einem Dissens zwischen Vorstand und Aufsichtsrat hinsichtlich der strategischen Ausrichtung des Unternehmens um?



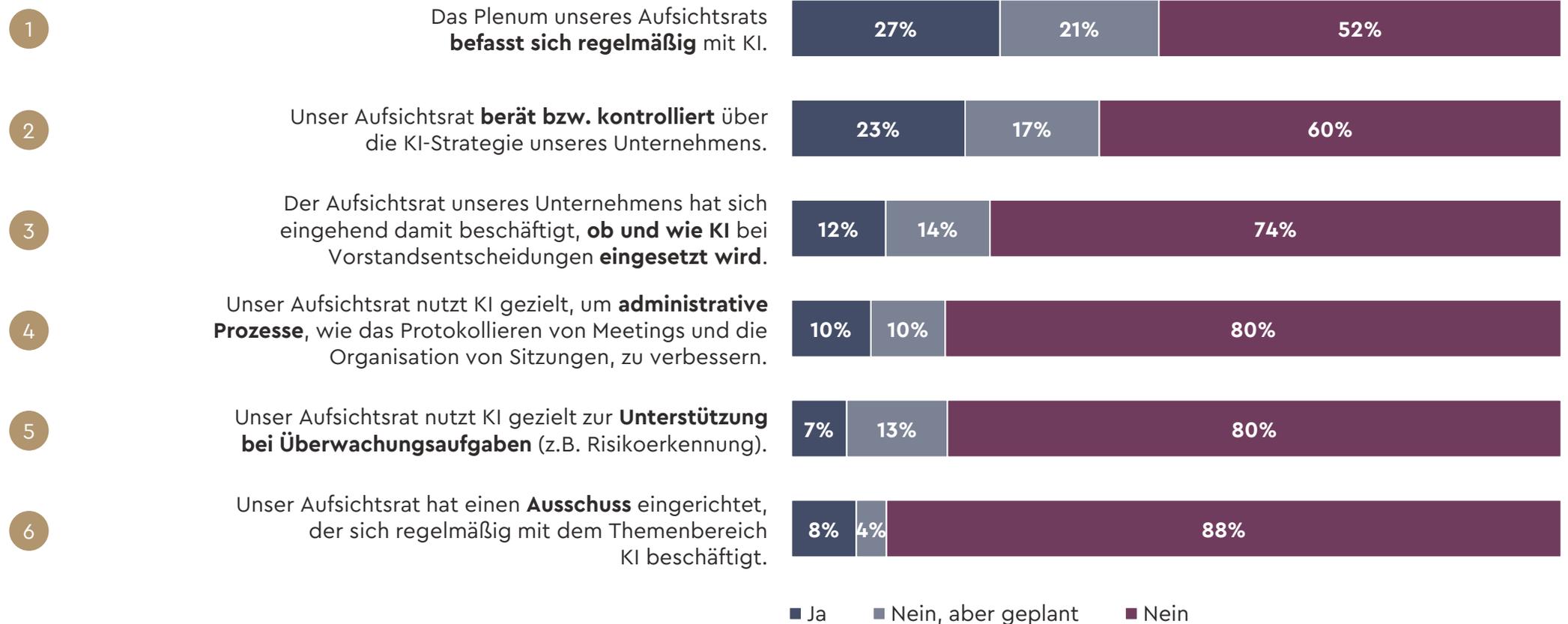
Finanzexpertise ist in vielen Aufsichtsräten ausgeprägt, doch bei KI, Digitalisierung und ESG bestehen weiterhin Kompetenzlücken

B.7 Welche Fachexpertise halten Sie in Ihrem Aufsichtsrat aktuell für besonders wichtig?
Aktuell wichtige Expertise & Ausprägung der Expertise



KI ist in den meisten Aufsichtsräten noch kein strategisches Thema und ist kaum strukturell verankert

B.10 Wie bewerten Sie den Aufsichtsrat Ihres Unternehmens in Bezug auf die folgenden Merkmale?



C

Vergütung des Aufsichtsrats

Aufsichtsräte werden mit zunehmenden gesetzlichen, strategischen und zeitlichen Anforderungen konfrontiert.

Mit ihrer erweiterten Verantwortung im Unternehmensstrategieprozess und dem damit verbundenen höheren Zeitaufwand rückt auch die Frage einer angemessenen Aufsichtsratsvergütung in den Fokus.



Während der Aufwand für Aufsichtsräte steigt, hält die Vergütung oft nicht mit – erfolgsabhängige Modelle finden wenig Zustimmung

C.1 Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen bezüglich des Aufwands und der Vergütung von Aufsichtsratsmitgliedern im Allgemeinen.

Der **Aufwand**, der mit der Ausübung eines Aufsichtsratsmandats verbunden ist, hat in den letzten Jahren deutlich **zugenommen**.



Eine performancebasierte Vergütung von Aufsichtsräten birgt das Risiko **potenzieller Interessenkonflikte**.



Die Vergütung von Aufsichtsratsmitgliedern sollte weiterhin primär in Form einer **Festvergütung** erfolgen.



Die Anpassung der Aufsichtsratsvergütung trägt dem **erhöhten Aufwand**, der mit dem Mandat einhergeht, in angemessener Weise Rechnung.



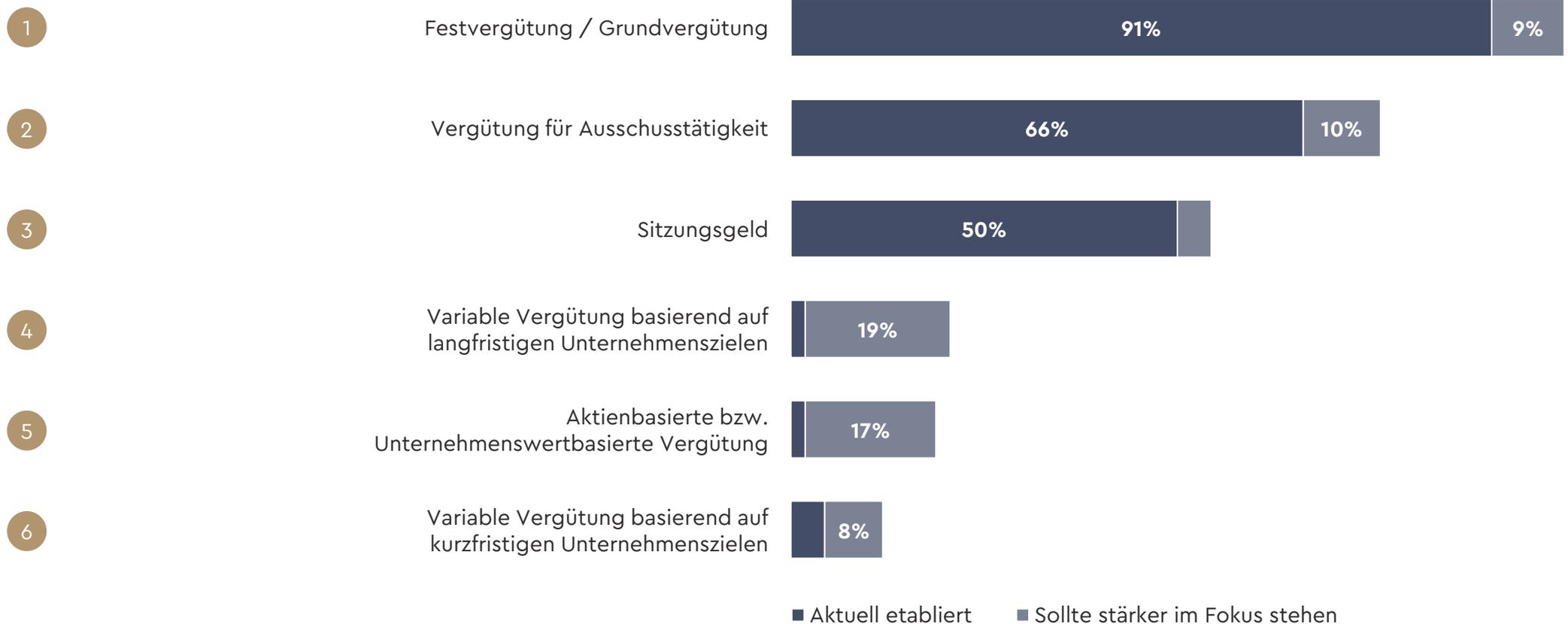
Die Vergütung von Aufsichtsratsmitgliedern sollte **stärker** an die **Unternehmensleistung gekoppelt** werden.



■ Stimme zu ■ Stimme eher zu ■ Neutral ■ Stimme eher nicht zu ■ Stimme nicht zu

Aufsichtsratsvergütung ist in der Regel erfolgsunabhängig – die meisten lehnen eine variable Vergütung auch in Zukunft ab

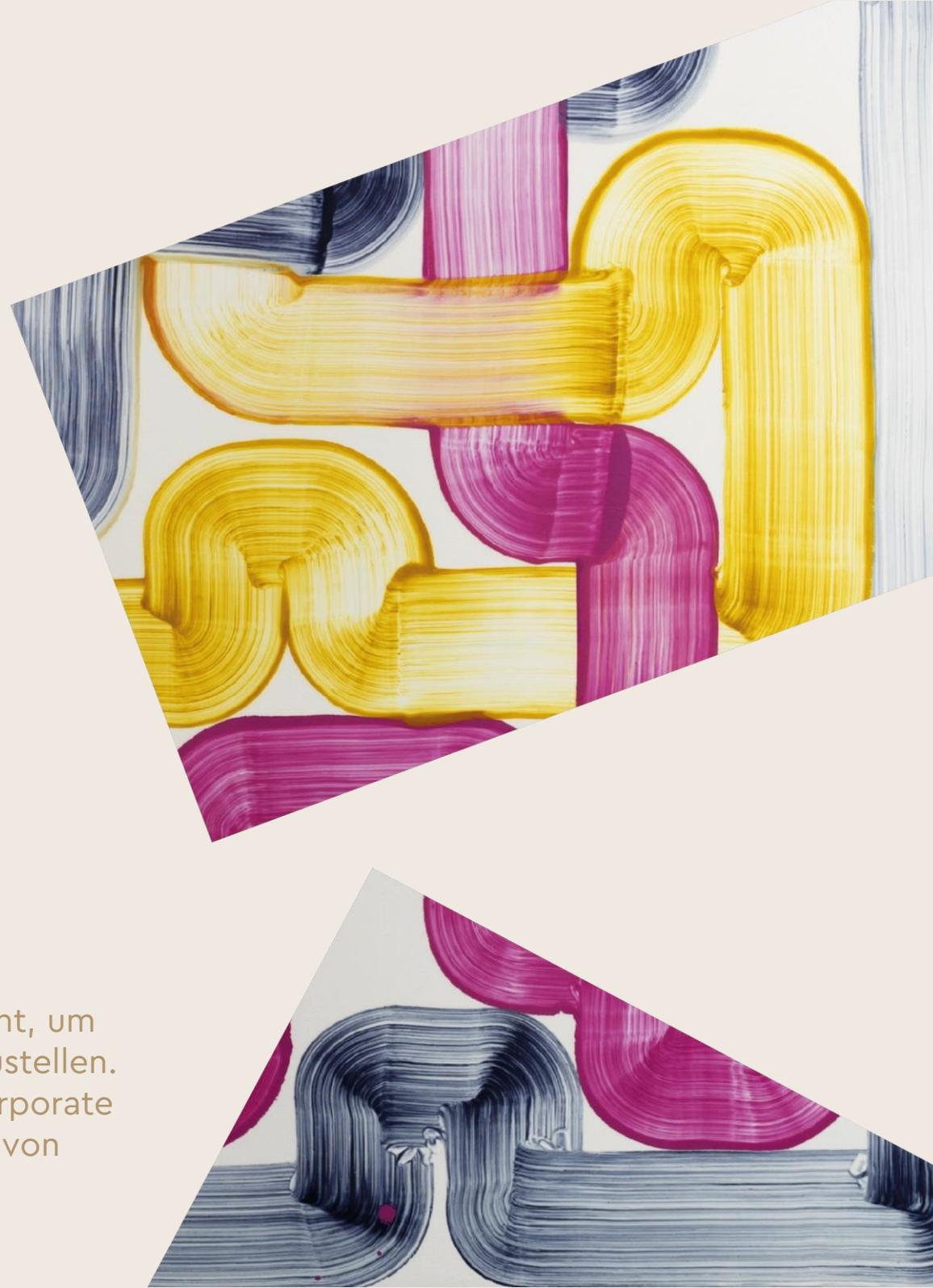
C.2 Welche Vergütungsbestandteile sind aktuell in Ihrem Unternehmen für Aufsichtsräte etabliert? Welche Vergütungsbestandteile sollten aus Ihrer Sicht in Zukunft stärker im Fokus stehen?



D

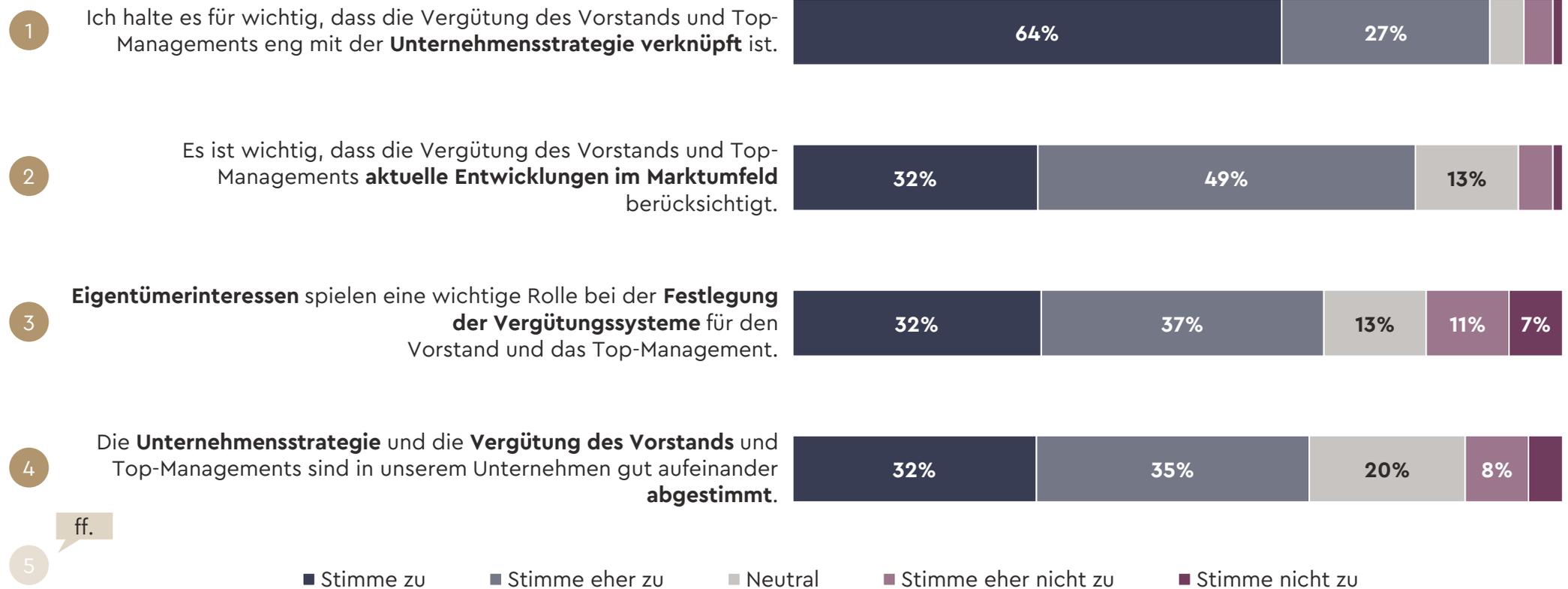
Steuerung und Vergütung von Vorstand und Top-Management

Die Vergütung ist ein zentrales Steuerungsinstrument, um die Umsetzung der Unternehmensstrategie sicherzustellen. Sowohl das Aktiengesetz als auch der Deutsche Corporate Governance Kodex fordern eine enge Verknüpfung von Vorstandsvergütung und strategischen Zielen.



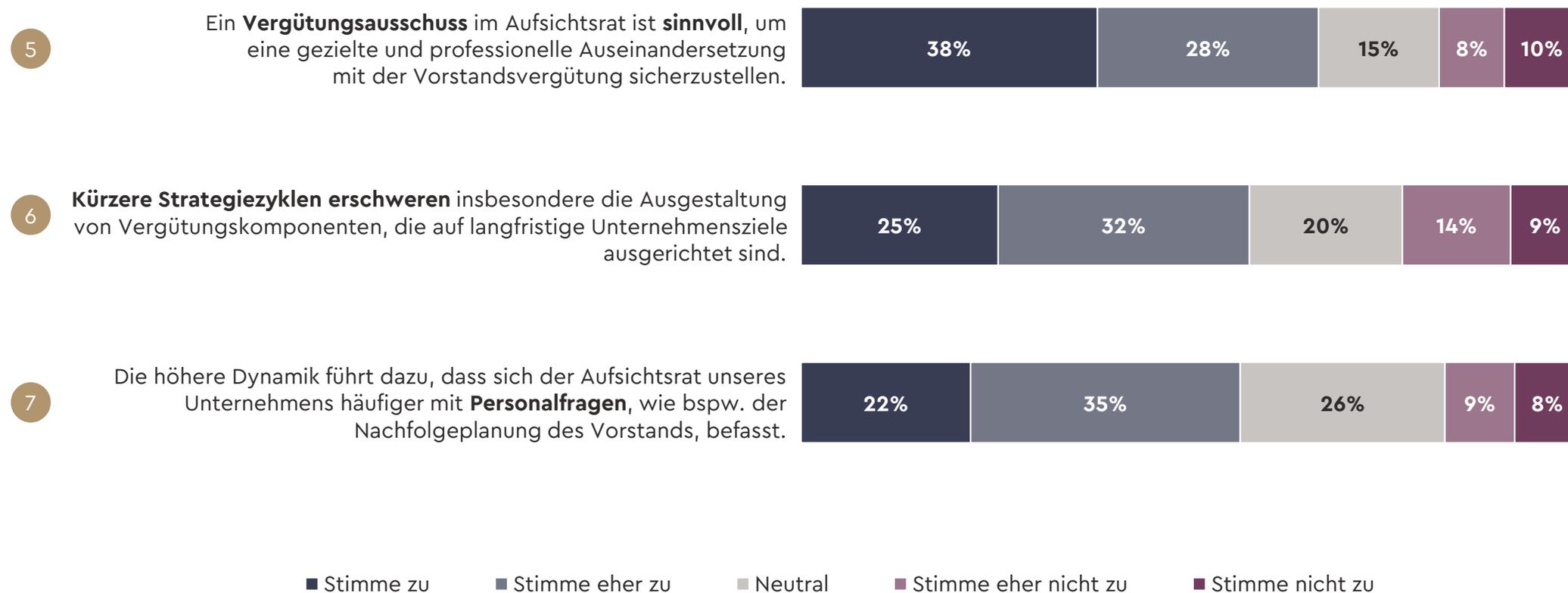
Die Vergütung von Vorstand und Top-Management sollte eng an die Strategie geknüpft sein, was in der Umsetzung oft ausbaufähig scheint

D.1 Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zu den Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung der Vorstands- und Managementvergütung. (1/2)



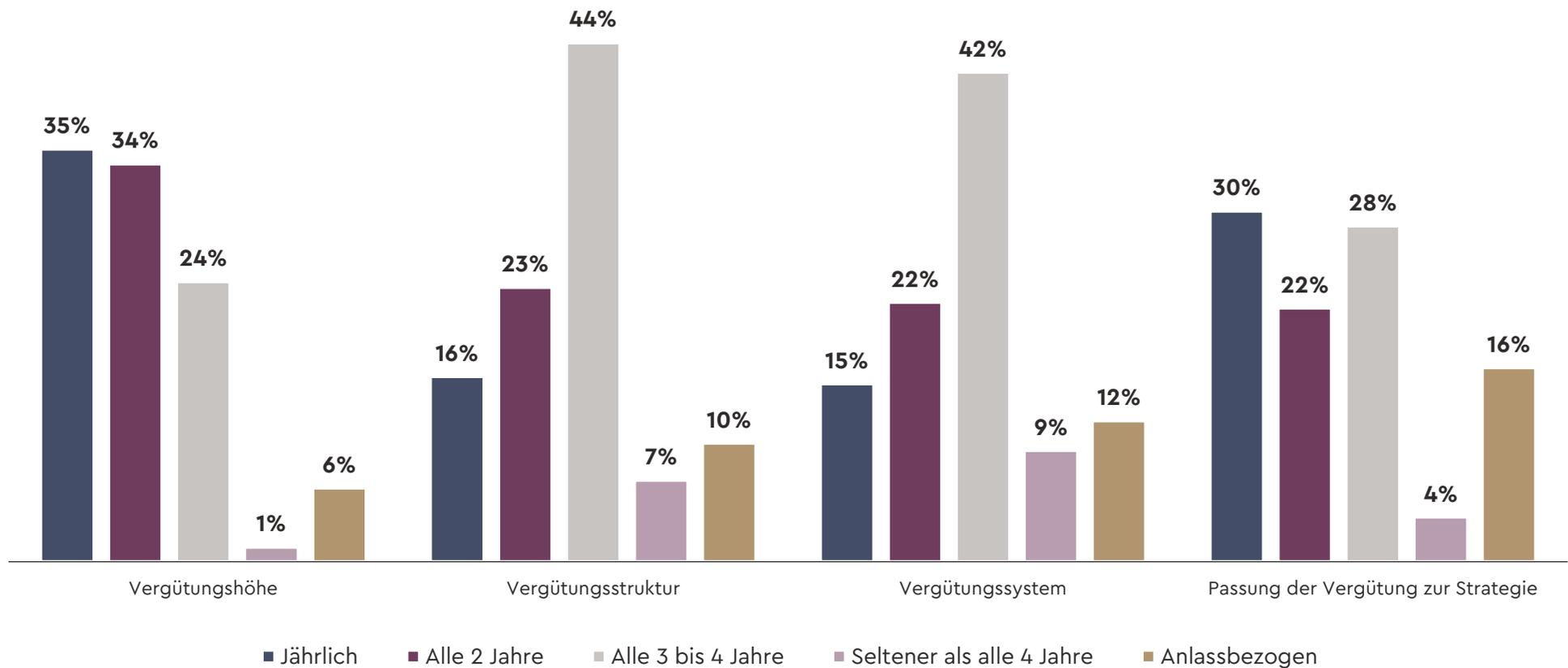
Kürzere Strategiezyklen erschweren langfristige Vergütung, während Personalthemen stärker in den Fokus der Aufsichtsräte rücken

D.1 Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zu den Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung der Vorstands- und Managementvergütung. (2/2)



Während die Vergütungshöhe oft kurzzyklisch überprüft wird, erfolgt die Überprüfung von System und Strategiepassung meist seltener

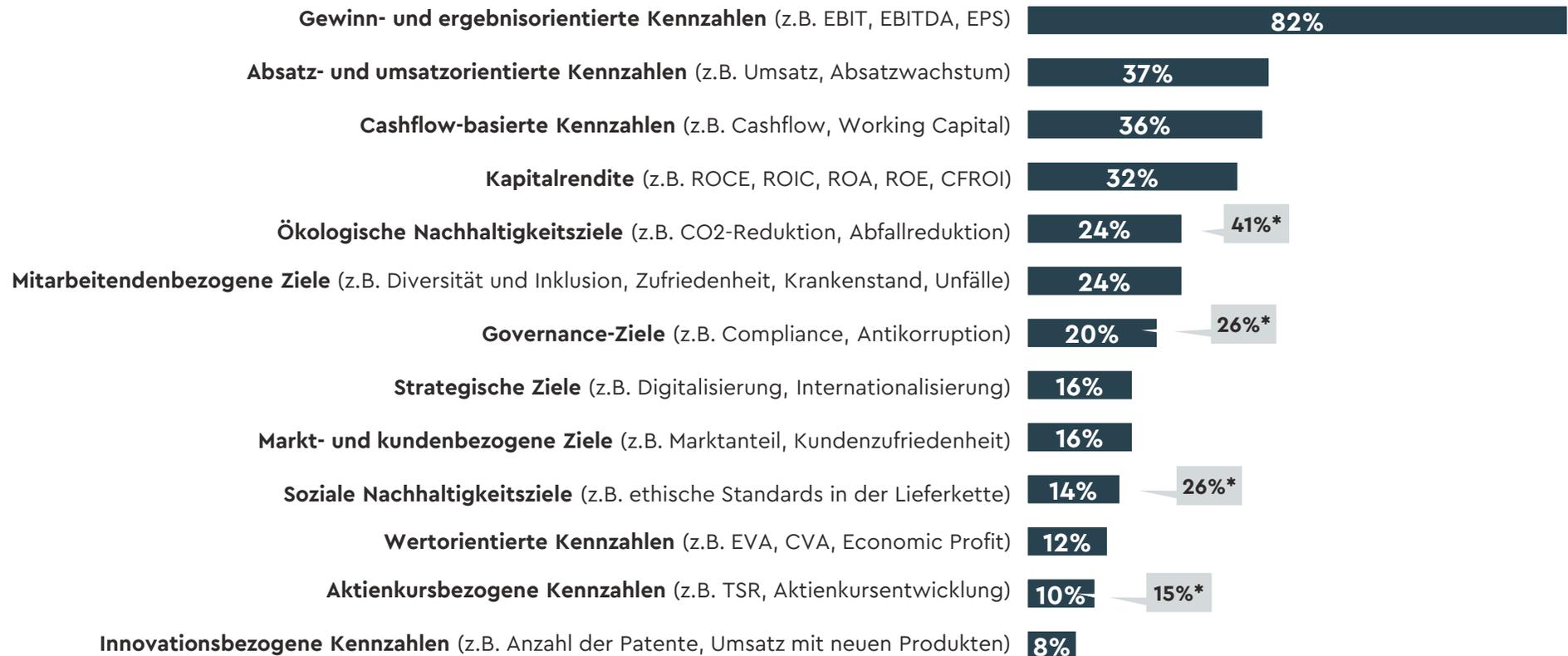
D.2 Wie regelmäßig sollten Ihrer Meinung nach die folgenden Aspekte der Vorstandsvergütung überprüft werden?



Für die Bemessung des STI werden sehr häufig Ergebnisgrößen, gefolgt von Umsatz und Cashflow-KPIs, herangezogen

D.3.1 Welche Top-5 Kennzahlen, verwenden Sie für die Steuerung Ihres Unternehmens? An welchen Kennzahlen wird die variable Vergütung des Vorstands in Ihrem Unternehmen bemessen? Kurzfristige variable Vergütung (STI)

STI



Anmerkungen: * Die Werte beziehen sich auf die Angaben der börsennotierten Unternehmen.

Auch beim LTI dominieren Ergebnisgrößen – Nachhaltigkeit und Strategie gewinnen an Bedeutung

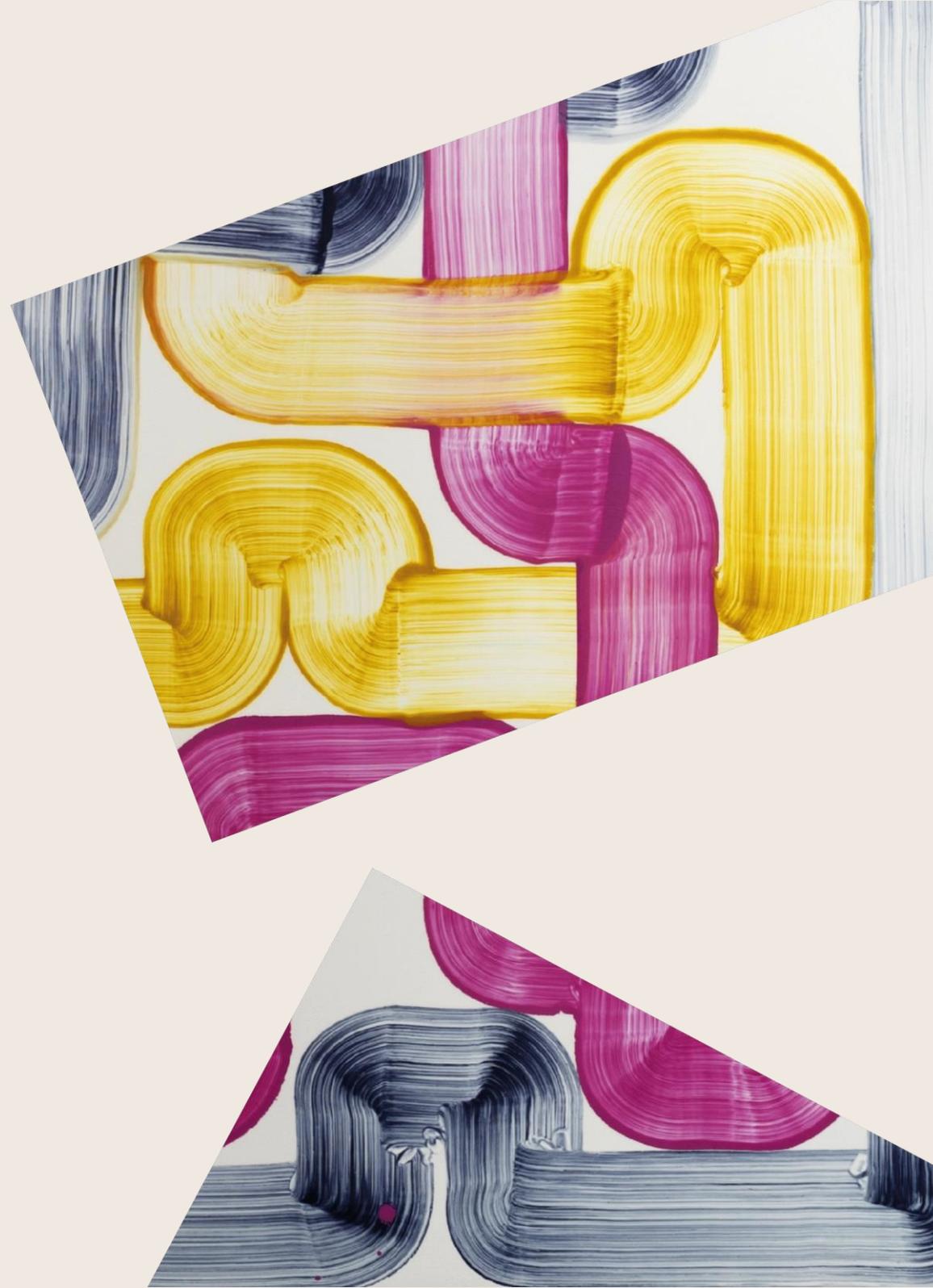
D.3.1 Welche Top-5 Kennzahlen, verwenden Sie für die Steuerung Ihres Unternehmens? An welchen Kennzahlen wird die variable Vergütung des Vorstands in Ihrem Unternehmen bemessen? Langfristige variable Vergütung (LTI)

LTI

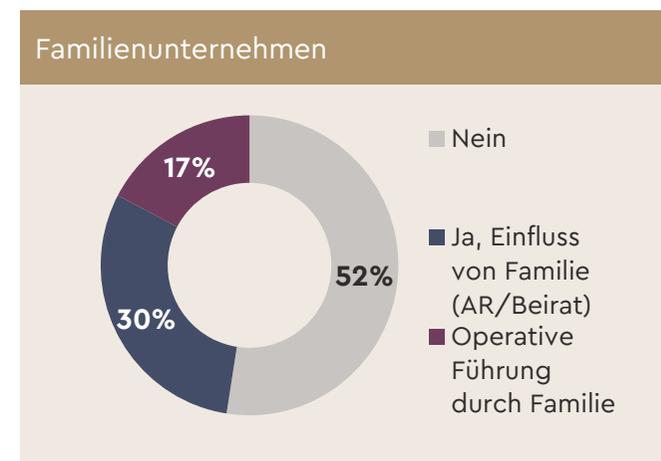
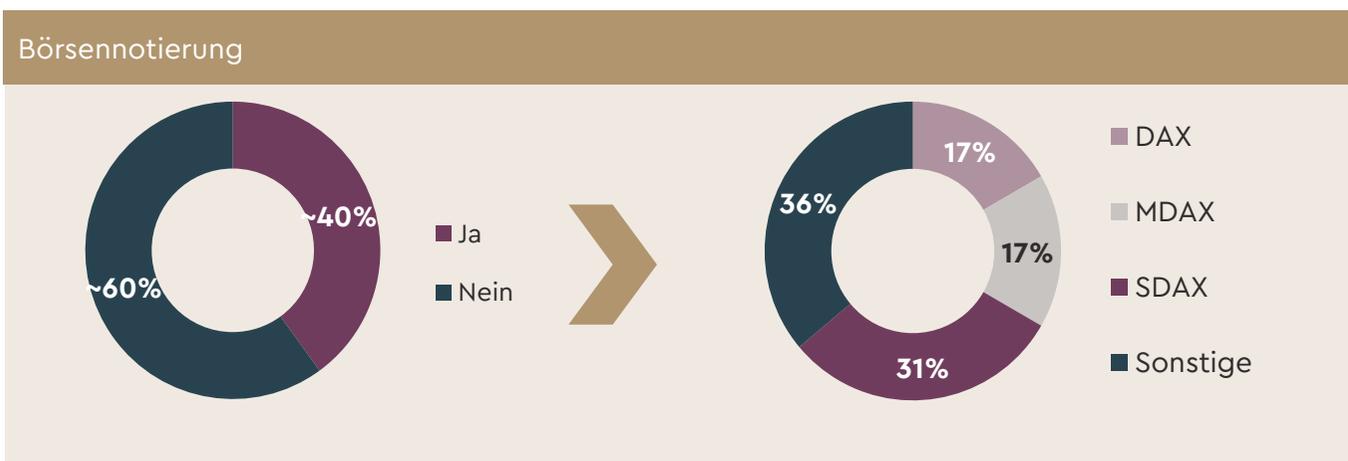
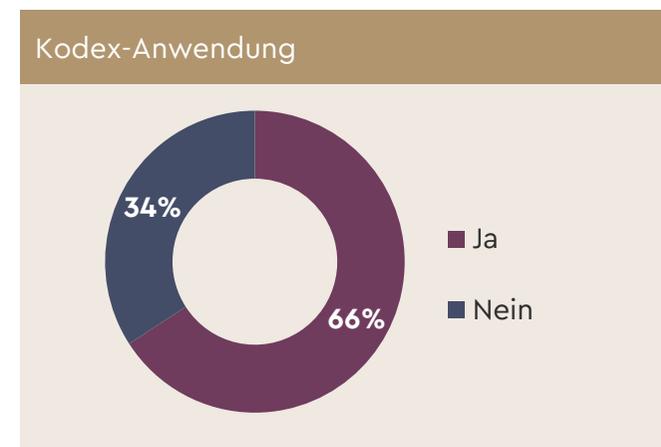
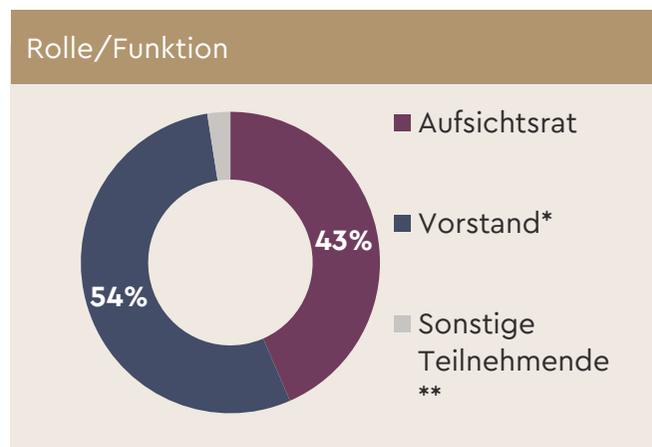


Anmerkungen: * Die Werte beziehen sich auf die Angaben der börsennotierten Unternehmen.

Methodik

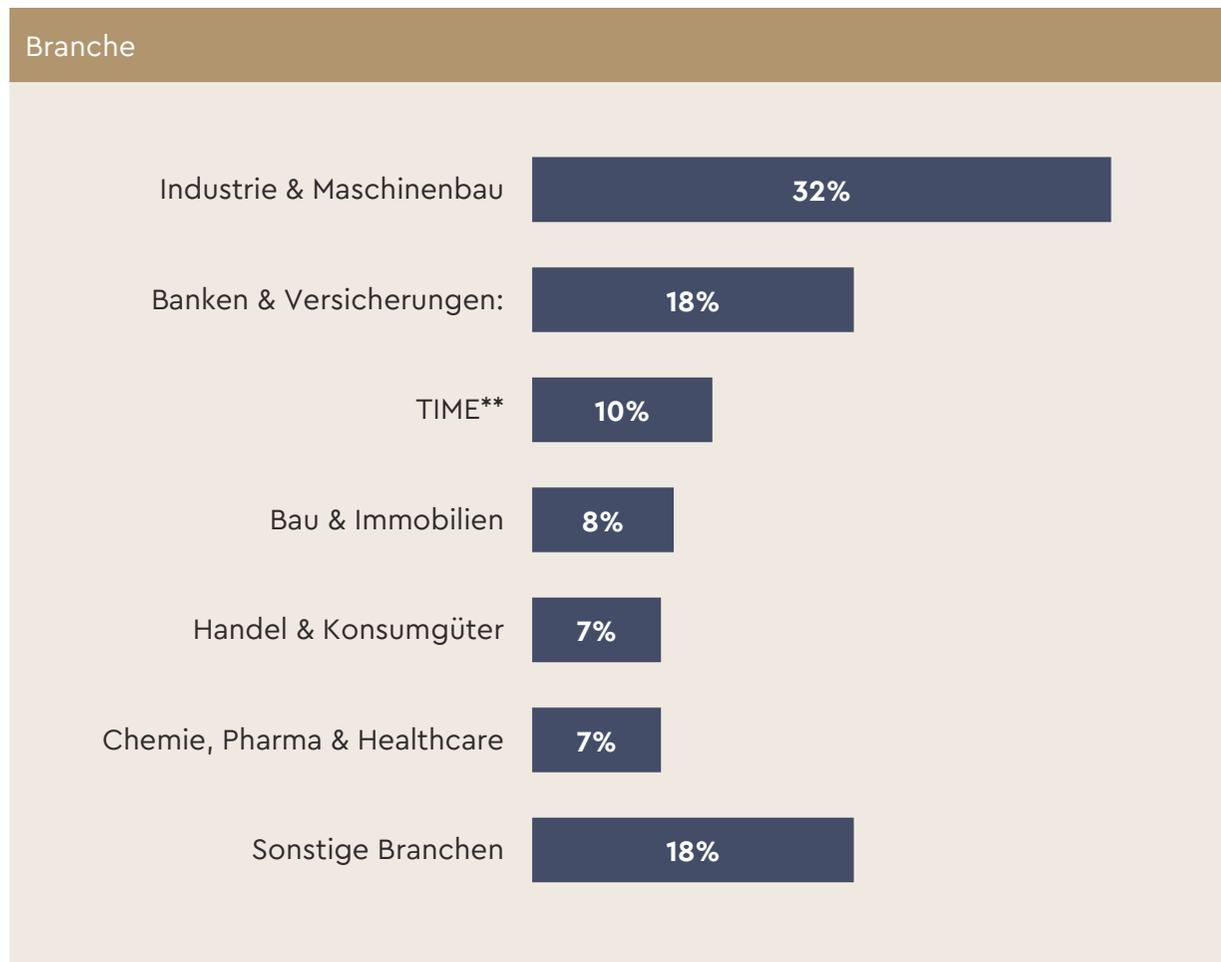
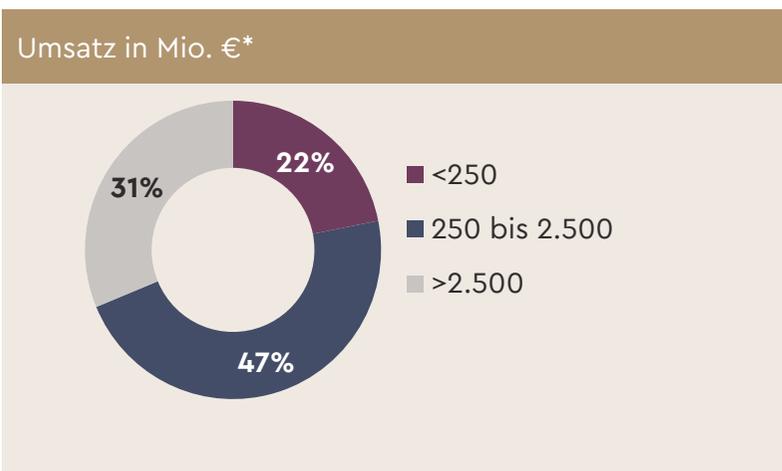
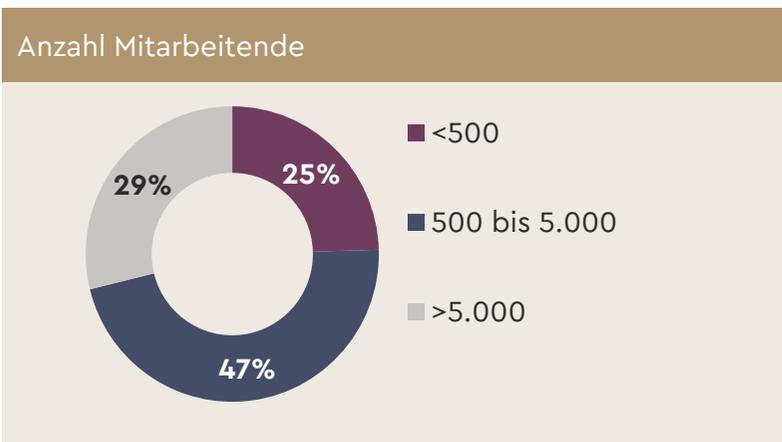


Die knapp 170 Teilnehmenden setzten sich primär aus Aufsichtsräten und Vorständen zusammen



Anmerkungen: *Aus Übersichtlichkeitsgründen werden Vorstände und Geschäftsführer:innen einheitlich als Vorstände bezeichnet. **Zu den sonstigen Teilnehmenden zählen Führungskräfte der 1. und 2. Führungsebene (z.B. Leiter HR und Corporate Office).

Die Studienergebnisse spiegeln einen breiten Querschnitt über Unternehmen verschiedener Größenklassen und Branchen wider



Anmerkungen: *Bei Banken und Versicherungen wurde die Bilanzsumme herangezogen. **TIME = Telekommunikation, Information, Medien, Entertainment.

Autor:innen



Dr. Sebastian Pacher
Managing Director & Partner,
Kienbaum Consultants
International GmbH



Dr. Matthias Merkelbach
Partner,
Flick Gocke Schaumburg
Partnerschaft mbB



Dr. Anja Herb
Partnerin,
Flick Gocke Schaumburg
Partnerschaft mbB



Dr. Katharina Wauters
Managerin,
Kienbaum Consultants
International GmbH



Dr. Maximilian Schmidt
Manager,
Kienbaum Consultants
International GmbH



Dr. Andrea Gerlitz
Consultant,
Kienbaum Consultants
International GmbH



Nicolas Janßen
Associate Consultant,
Kienbaum Consultants
International GmbH

Corporate Governance Expert:innen-Kreis



Verena Amann
Mitglied des Vorstands,
MVV Energie AG



Prof. Dr. Christian Andres
Dean der WHU –
Otto Beisheim School of Management



Dr. Elke Frank
CHRO & CSO Helios Kliniken sowie Mitglied in
verschiedenen Beiräten/Aufsichtsräten



Dr. Alexander von Preen
u.a. Vorsitzender des Vorstands,
Intersport Deutschland eG



Marc Tüngler
Hauptgeschäftsführer, DSW, Mitglied
Regierungskommission DCGK,
Aufsichtsrat bei freenet und Rheinmetall

Wir unterstützen Sie bei der Weiterentwicklung Ihrer Corporate Governance



Board Effectiveness & Governance

- **Strategisches Sparring** für Aufsichtsräte, Beiräte und Gesellschafter
- Durchführung von **Effizienzprüfungen** gemäß DCGK / PCGK
- Entwicklung von **Kompetenzprofilen** und **Qualifikationsmatrizen**
- Ableitung von Besetzungslogiken auf Basis unternehmensspezifischer Anforderungen



Vergütung & Anreize

- **Marktanalysen zur Vergütung** von Vorständen, Geschäftsführungen, Aufsichtsräten und Beiräten
- Gestaltung und Weiterentwicklung von **Vorstands- und Top-Management-Vergütungssystemen**
- Erstellung und Optimierung von **Vergütungsberichten** nach regulatorischen und kapitalmarktbezogenen Anforderungen
- Entwicklung und Anpassung von Vergütungssystemen in besonderen Situationen (z. B. IPO, M&A, Turnaround)
- Verknüpfung von Vergütung mit **Strategie, Transformation und ESG-Zielen**



Besetzung & Nachfolge

- **Suche und Auswahl** von von Aufsichtsratsmitgliedern und C-Level-Führungskräften
- Begleitung von **Nachfolgeprozessen** in Vorstand und Aufsichtsrat
- Besetzung auf Basis strategischer Kompetenzprofile und Diversitätsziele



Kontakt

Wie können wir Sie unterstützen? Sprechen Sie uns an

Dr. Sebastian Pacher

Managing Director & Partner

Board Services & Compensation

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln

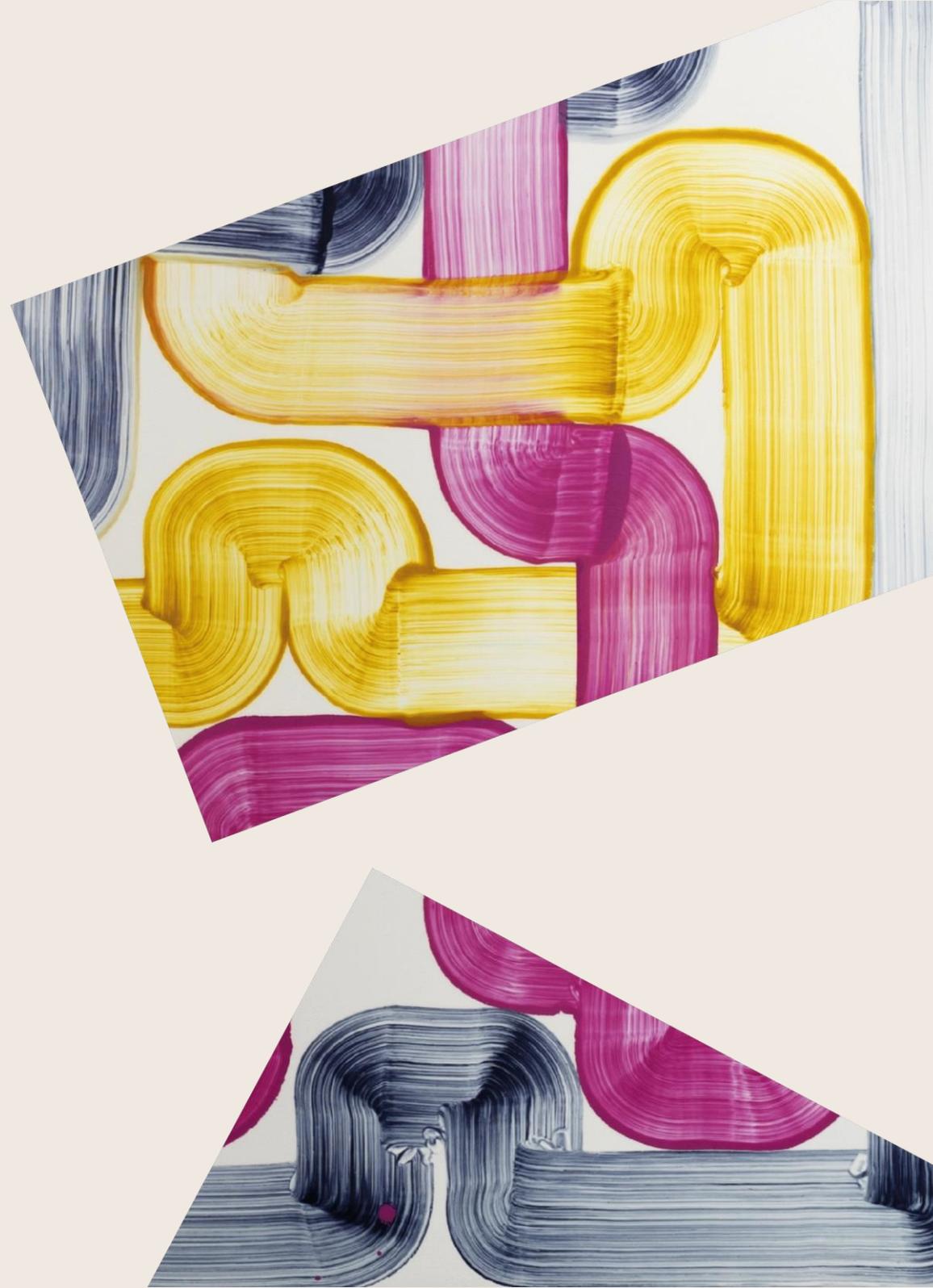
Mobil: +49 173 926 54 87

sebastian.pacher@kienbaum.de

Kienbaum



Flick Gocke
Schaumburg



Titelmotiv:

Bernard Frize | Isotopie large N° 1, 2006 | Acryl und Kunstharz auf Leinwand, 132 x 174 cm
Sammlung Kienbaum Köln | © VG Bild-Kunst, Bonn 2024

Kienbaum



**Flick Gocke
Schaumburg**