

Infos zum Thema Aufsichtsrat

# Wie man Aufsichtsrat wird ...

... und wie nicht!



VOGEL & DETAMBEL



## Berufung statt Bewerbung

Viele Top-Manager streben am Ende ihrer operativen Karriere eine Aufsichtsratsposition an. Einige erhoffen sich dadurch die „Krönung“ der eigenen Karriere und zusätzliche Reputation, andere möchten auf diese Weise das eigene Wissen und die gesammelte Berufserfahrung der letzten Jahrzehnte weitergeben. Oder aber, noch ein zusätzliches Einkommen generieren, ohne weiterhin operative Verantwortung übernehmen zu müssen. Für viele ist das „Liebäugeln“ mit einer solchen Position aber auch schlichtweg mit der Befürchtung verbunden, nach dem Ausscheiden aus der operativen Verantwortung in der beruflichen Bedeutungslosigkeit zu verschwinden.

So ist es nicht verwunderlich, dass zahlreiche Manager – in der Regel zwischen 55 und 65 Jahre alt – an uns herantreten mit dem Ziel, sich mit unserer Hilfe eine Position im Aufsichts-/Verwaltungsrat oder auch einer Stiftung zu sichern.

Aus Kandidatensicht würde man zwar erwarten, dass sich die Unternehmen für die Besetzung eines Aufsichtsrates oder Beirates externe Hilfe von einem Personalberater holen, so wie man es für Managementpositionen auch kennt. Das ist jedoch nur bei ca. 10 % aller Besetzungen der Fall. Entsprechend „übersichtlich“ ist die Zahl der Beratungen, die mit solchen Aufträgen betraut werden.

## Der Bedarf an Kandidaten ist gering

Lässt man Vereine, öffentliche Institutionen etc. außeracht, gibt es in Deutschland derzeit ca. 150.000 Mitglieder von Aufsichtsgremien. Geht man davon aus, dass eine fünfjährige Berufungsperiode das Maximum ist, bleibt ein Bedarf von gerade einmal 30.000 Neu- und Nachbesetzungen bzw. Verlängerungen pro Jahr übrig.

Die Chancen, in ein solches Gremium berufen zu werden, sind also schon allein aufgrund des geringen Bedarfs alles andere als gut. Ob man dennoch eine Chance bekommt, hängt nicht davon ab, ob man sich selbst eine solche Position zutraut oder diese gerne hätte. Vielmehr kommt es darauf an, wie „sichtbar“ man in der jeweiligen Branche ist und ob man sich einen entsprechenden Ruf erarbeitet hat.

Die rein fachliche und persönlich Qualifikation, umfangreiche Erfahrung und Erfolge, eine überzeugende Persönlichkeit und ein einwandfreier Charakter sind nicht letztes Entscheidungskriterium, sondern Grundvoraussetzung.

## Der Suchprozess

In den Aufsichtsräten im börsennotierten Umfeld steht am Anfang eines Suchprozesses die Entwicklung eines Anforderungsprofils, in dem klar definiert wird, welche Kenntnisse und Erfahrungen die gesuchte Person mitbringen sollte.

Wesentlich pragmatischer und „hemdsärmeliger“ geht es in den Beiräten von Familienunternehmen zu.

Dort hält man eher nach Unternehmerpersönlichkeiten bzw. erfahrenen Managerpersönlichkeiten aus anderen Familienunternehmen Ausschau.

Da der Such- und Findungsprozess für Beirats oder Aufsichts-Mandate durchaus einen längeren Zeitraum (12 bis 24 Monate) in Anspruch nehmen kann, sollte man – wenn man ein solches Mandat anstrebt – schon während der letzten aktiven Berufsjahre entsprechende Bemühungen unternehmen. Auch deswegen, weil sich nach dem Ausscheiden aus operativen Verantwortlichkeiten das persönliche Netzwerke in der Regel schnell verkleinert.



## Reich wird man als Aufsichtsrat nicht<sup>1</sup>

Im Vergleich zu dem, was man als operativer Manager auf C-Level verdient, sind die Vergütungen im Aufsichtsrat eher bescheiden. Um einige konkrete Jahres- Durchschnittsvergütungen zu nennen:

- Aufsichtsratsvorsitzender DAX:  
**ca. 428.000 €**
- Aufsichtsratsvorsitzender M-DAX:  
**ca. 175.000 €**
- Aufsichtsratsmitglied DAX:  
**ca. 182.000 €**
- Aufsichtsratsmitglied MDAX:  
**ca. 80.000 €**
- Aufsichtsratsmitglied unterhalb der DAX und MDAX Gruppe:  
**ca. 60.000 €**
- Aufsichtsratsmitglied bei Unternehmen bis 250 Mio. € Umsatz:  
**ca. 18.000 €**

# Elemente der AR-Vergütung<sup>2</sup>

## Die erfolgsunabhängige Vergütung umfasst:

Festvergütung	Einfacher Festvergütungssatz für ein ordentliches Aufsichtsratsmitglied sowie den (stellvertretenden) Aufsichtsratsvorsitzenden
Ausschusstätigkeit	Festvergütungszuschlag für die Mitgliedschaft oder den (stellvertretenden) Vorsitz in Ausschüssen
Sitzungsgelder	Zahlungen für die Teilnahme an Aufsichtsrats-und/oder Ausschusssitzungen

## Die erfolgsabhängige Vergütung umfasst:

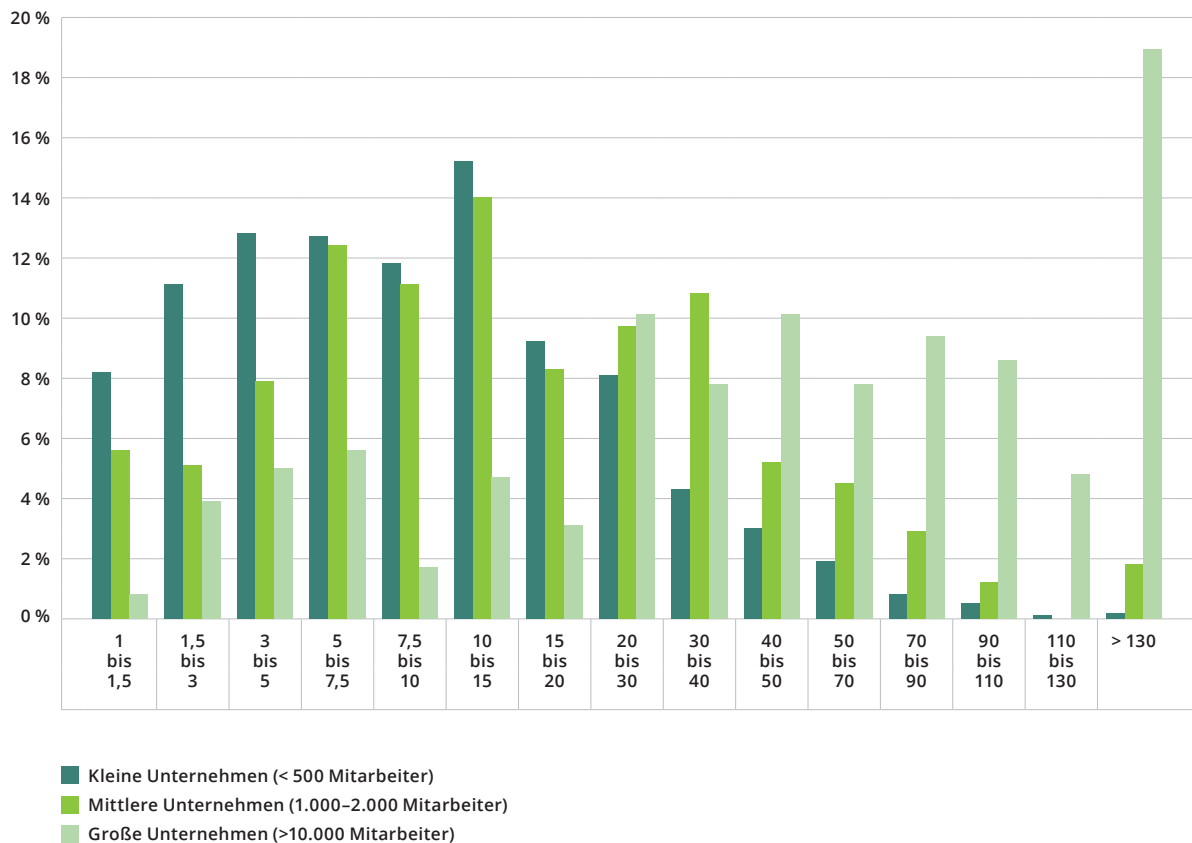
Jahresbezogene variable Vergütung (STI)	Variable Vergütungskomponenten (Boni, Tantieme) mit jahresbezogene Bemessungsgrundlage (Short Term Incentive = STI)
Mehrperiodige variable Vergütung (LTI)	Variable Vergütungskomponenten mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage (Long Term Incentive = LTI)

### Anmerkung:

Der Auslagenersatz und die Umsatzsteuererstattung fließen nicht in die Betrachtung der Vergütungshöhen ein und werden von den Unternehmen typischerweise nicht gesondert in den Geschäftsberichten ausgewiesen.

# Vergütungshöhen > 50 Tsd. EUR pro Kopf:

Ausschließlich in großen Unternehmen  
(> 10.000 Mitarbeiter)



# Erfolgsunabhängige Bestandteilen dominieren die Vergütung – unabhängig von der Unternehmensgröße

Mitarbeiter	Erfolgsunabhängige Vergütungsbestandteile der Gesamtbezüge
bis 500	94 %
500–1.000	89 %
1.000–2.000	89 %
2.000–10.000	88 %
10.000–20.000	83 %
20.000–50.000	86 %
über 50.000	79 %
Durchschnitt	89 %



## Hoher Zeitaufwand

Diesen Vergütungen steht ein Zeitaufwand gegenüber, der oft wesentlich höher ist, als vermutet.

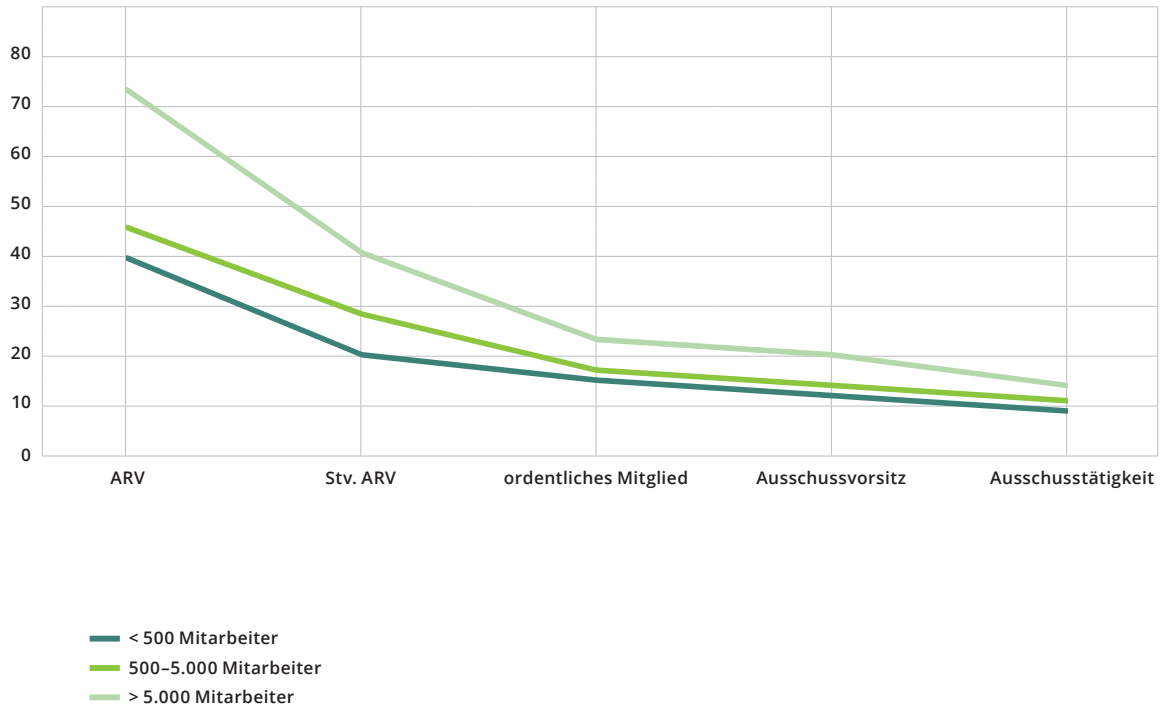
In der Regel tagen Gremien sechs- bis achtmal pro Jahr – in schwierigen Zeiten noch öfter. Rechnet man nicht nur den Sitzungstag, sondern auch die Vor- und Nachbereitung, Abstimmungen mit Gremiumskollegen etc., kann für ein einziges Mandat durchaus ein Zeitaufwand von 30, 40 oder 50 Arbeitstagen pro Jahr entstehen. Kommt ein Unternehmen in die Krise, verdoppelt sich der Zeitaufwand.

Ein Beirats- oder Aufsichtsmandat aus finanziellen Gründen anzustreben, ist – von MDAX und DAX-Ebene abgesehen – vermutlich wenig sinnvoll. Zumal man als Aufsichtsrat ja nicht nur zum Kaffeetrinken zusammenkommt, sondern mit in der Haftung ist.

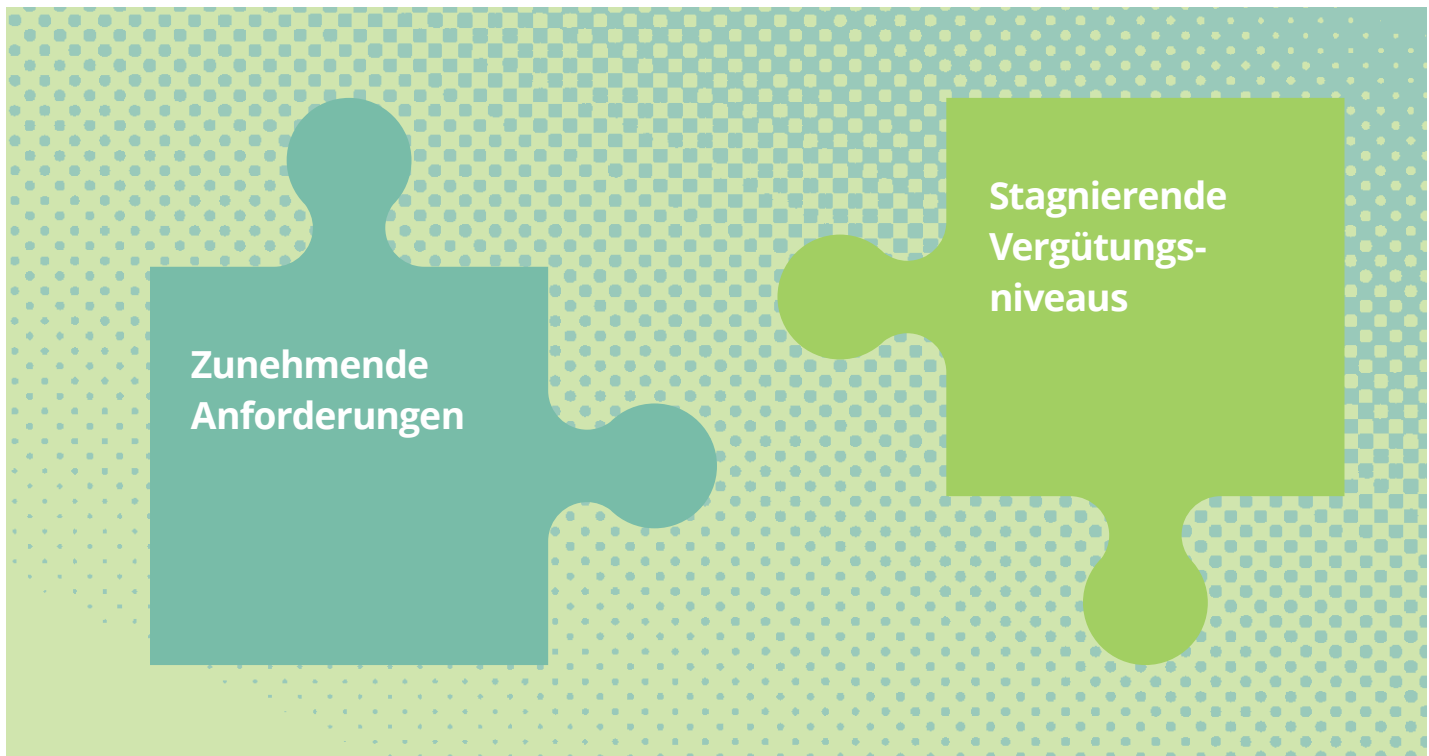


# Zeitliche Anforderungen an die Aufsichtsratsarbeit

Zeitaufwand  
in Tagen  
pro Jahr



# Viel Verantwortung – geringes Entgelt



- Die Tätigkeit in Aufsichtsratsgremien ist sehr zeitaufwendig, insbesondere in herausragenden Rollen (z. B. Vorsitz)
- Zunehmende Professionalisierung der Aufsichtsrats Tätigkeit sowie hohe regulatorische Anforderungen
- Erhöhte Haftungsrisiken der Aufsichtsratsmitglieder
- Intensive Vorbereitung der Mitglieder auf die Sitzungen notwendig

- In ca. 75 % der kleinen Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern liegt die Aufsichtsratsvergütung pro Kopf seit Jahren bei deutlich unter 20 Tsd. EUR pro Jahr
- Auch in der Mehrzahl der mittleren Unternehmen mit 1.000 bis 2.000 Mitarbeitern stagnieren die Bezüge seit Jahren zwischen 5 Tsd. EUR und 40 Tsd. EUR
- Lediglich in Großunternehmen haben sich die Aufsichtsratsbezüge in den letzten Jahren positiv entwickelt

# Was einen Aufsichtsrat ausmacht

## Zahlen aus dem Jahr 2025

- Im Schnitt sind DAX-Aufsichtsratsvorsitzende 60 Jahre alt, wenn sie das Amt übernehmen; in Familienunternehmen mit durchschnittlich 57 Jahren etwas jünger.
- 70 % der DAX-Aufsichtsratsvorsitzenden und 60 % in Familienunternehmen waren zuvor als CEO tätig.
- Neben CEO-Erfahrung sind auch Auslandsaufenthalte gern gesehen. Rund 64 % der DAX-Aufsichtsratsvorsitzenden waren für längere Zeit im Ausland tätig, in den 40 größten Familienunternehmen waren es 50 %. Ausschlaggebend ist hier oft auch die internationale Vertriebserfahrung: Der Kandidat weiß, wie man neue Märkte effizient erschließt und dann Unternehmen in die nächste Wachstumsphase entwickelt.
- Der Frauenanteil liegt in den Aufsichtsräten der DAX-Konzerne aufgrund der gesetzlichen Frauenquote bei mittlerweile rund 38 %, den Vorsitz haben aber zu rund 90 % Männer inne.
- Viele Aufsichtsräte waren vorher lange im Vorstand des jeweiligen Unternehmens tätig.
- Zunehmend wird auch Digitalisierungskompetenz zur Eintrittskarte in Aufsichtsräte. Gefragt sind Persönlichkeiten mit digitaler aber auch Nachhaltigkeits- oder Skalierungserfahrung: Gründer, Tech-Manager oder Führungskräfte mit ESG-Expertise. Entscheidend ist es, fachlich nahe genug am Geschäft zu sein, um die Herausforderungen zu verstehen.
- „Gute“ Aufsichtsratsvorsitzende wollen nicht nur beaufsichtigen, sondern auch gestalten. Sie verstehen sich als Sparringpartner des Vorstands und bringen strategische Impulse ein.
- Vor allem hochkarätige Beziehungen entscheiden darüber, wer Aufsichtsrat wird. In einer Studie zeigten die beiden Wirtschaftswissenschaftler Thomas Berger und Werner Gleißner, dass ohne persönliche Kontakte ein Zugang in die Kontrollgremien der Aufsichtsräte kaum möglich ist. Fünf Jahre lang verschickten die beiden Forscher mehr als 260 Initiativbewerbungen an börsennotierte Unternehmen. Das Ergebnis: keine einzige Bewerbung führte zu einem Gespräch oder eine Aufnahme in den Kandidatenpool.
- Auch in die Beiräte und Aufsichtsräte kleinerer Unternehmen führt der Weg in die Kontrollgremien in erster Linie über Netzwerke, persönliche Beziehungen, Sichtbarkeit in der jeweiligen Branche, fast nie über Bewerbungen. Man könnte sogar formulieren: Wer sich bewirbt hat schon verloren.



## Was haben Sie anzubieten?

Sollten Sie ein Aufsichtsratsmandat anstreben, sollten Sie sich (und anderen) zunächst einmal folgende Fragen beantworten können:

- > In welchen Unternehmensformen habe ich bisher die meisten Kenntnisse sammeln können und für welche Unternehmen könnten diese zu zukünftig von Nutzen sein?
- > Worin bestehen meine Rolle und mein eigener Leistungsbeitrag für das Aufsichtsgremium und das überwachte Unternehmen?
- > Was sind meine fachlichen und persönlichen Kompetenzen?
- > Was unterscheidet mich von der Masse der Kandidaten?
- > Welchem Gremium genau kann meine Expertise einen konkreten Mehrwert bringen?
- > Habe ich ausreichende Kontakte in der Welt der Aufsichtsgremien?
- > Habe ich Unterstützer oder sind vermeintliche Unterstützer eher Konkurrenten?
- > Da die Berufung als Mitglied eines Aufsichtsgremiums in der Regel vor allem auf einem vorhandenen Vertrauensverhältnis aufbaut: Kenne ich bereits das ins Auge gefasst Unternehmen und den aktuellen Vorsitzenden?

Diese Fragen beantworten zu können, löst dennoch nicht das größte Problem, das darin besteht, dass man sich für eine solche Position nicht bewerben kann (und dieses auch nicht tun sollte), sondern bestenfalls in ein solches Gremium berufen wird. Und damit dieses passiert, hilft nur eins: Man muss sichtbar werden und gut vernetzt sein.

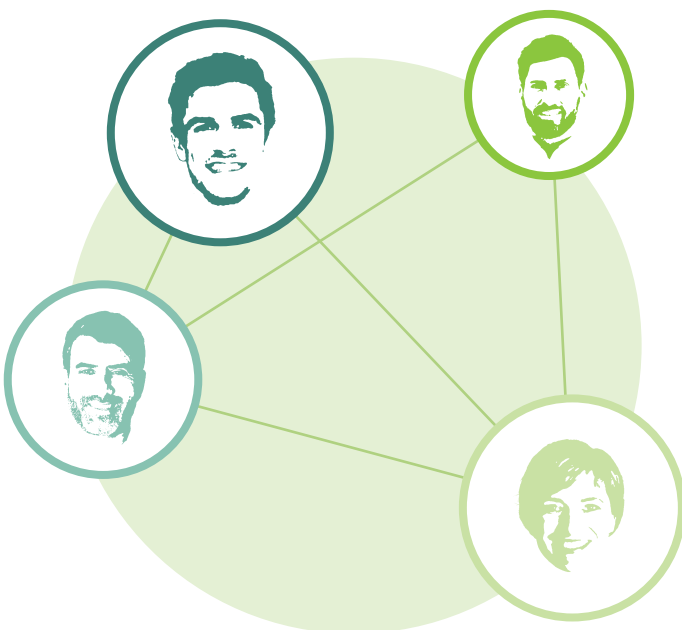
# Netzwerken, netzwerken, netzwerken

Grundsätzlich können alle Netzwerke interessant sein, denn sowohl aus dem beruflichen als auch aus dem privaten Umfeld können sich hilfreiche Kontakte und Empfehlungen ergeben. Berufsverbände, der eigene Golfclub, die Freunde aus dem Rotarier-Club, genauso aber auch der IHK-Präsident: Sie alle können von Interesse sein.

Wenig nützlich sind „Verlinkungen“ in sozialen Netzwerken wie z.B. Xing, LinkedIn & Co. Denn jeder, der andere für honoräre Positionen ins Spiel bringt, wirft seine eigene Reputation in den Ring und die ist sehr schnell ramponiert, wenn sich der Empfohlene als Fehlbesetzung erweist.

Viele Personen, die sich für ein Aufsichtsratsmandat interessieren, klagen, wenn es über die persönliche Kontaktschiene nicht so richtig läuft, über ihren Mangel an „Vitamin B“. Das könnten sie bleiben lassen, denn selbst fleißige Netzwerker müssen, wenn sie sich für eine solche Position interessieren, feststellen, dass sie mit den falschen Leuten verlinkt sind. Oder die „richtigen“ Beziehungen halten oft nicht das, was man sich von ihnen verspricht. „Falsch“ sind in diesem Moment nämlich alle Kontakte, die nicht direkt eine solche Position zu vergeben oder bei der Besetzung einer Position ein Wörtchen mitzureden haben – das dürften die allermeisten Personen sein, die man in seinem Netzwerk hat. Und diejenigen, die über solche Positionen entscheiden oder mitreden, haben in diesem Moment keine solche Position zu besetzen. Alles andere wäre ein großer Zufall.

Die Additionen mehrerer großer Zufälle bzw. das „ins-Feuer-bringen“ mehrerer Eisen sorgt dafür, dass die Wahrscheinlichkeit größer wird, aber: Sichtbar zu werden und Networking zu betreiben, kostet nicht nur jede Menge Aufwand, Nerven und Zeit, sondern auch viel Geld. Ob sich dieser Aufwand – und zwar bei doch recht vager Aussicht auf Erfolg lohnt – bleibt der Entscheidung jedes Einzelnen überlassen. Grundsätzlich sollte man immer daran denken: Wer sich als Beirats- oder Aufsichtsratsmitglied aufdrängt, hat eigentlich schon verloren. Man muss vielmehr das Stadium erreichen, ausgewählt zu werden.



## Quellenangaben

<sup>1</sup> Handelsblatt, November 2025, Nr. 220, S. 53

<sup>2</sup> Diese und die in den folgenden Schaubildern dargestellten Zahlen beziehen sich auf Angaben/Zahlenmaterial des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU), Kamingespräche 2016

Vogel und Detambel GmbH & Co. KG  
Wilhelmstraße 12  
65185 Wiesbaden  
[info@vogel-detambel.de](mailto:info@vogel-detambel.de)  
[www.vogel-detambel.de](http://www.vogel-detambel.de)