

Wie werde ich Aufsichtsrat?

Ein Ratgeber für
Top-Führungskräfte



VOGEL & DETAMBEL

Viele Top-Manager zwischen 55 und 65 Jahren stellen sich irgendwann die Frage: *Wie werde ich Aufsichtsrat?* Die Aussicht, nach einer intensiven operativen Karriere weiterhin Einfluss zu nehmen, Expertise weiterzugeben und dabei Reputation sowie ein gewisses Einkommen zu sichern, klingt verlockend. Doch der Weg ins Aufsichtsgremium ist weit weniger geradlinig als oft angenommen.

Dieser Ratgeber bietet einen realistischen und praxisnahen Blick auf Chancen, Voraussetzungen und Strategien, wie Sie als Führungskraft ein Aufsichtsrats- oder Beiratsmandat gewinnen können:

- Was macht ein Aufsichtsrat eigentlich?
- Warum streben viele Manager ein Aufsichtsratsmandat an?
- Wie viel verdient ein Aufsichtsrat wirklich?
- Wann ist der richtige Zeitpunkt, um sich vorzubereiten?
- Wie realistisch ist der Weg ins Aufsichtsgremium?
- **Unser Angebot: wie wir Sie bei der Mandatsgewinnung unterstützen**
- **Für wen ist unser Angebot geeignet?**

→ **Weiterführende Infos in unserem Podcast „Vorstandsgeflüster“**



Was macht ein Aufsichtsrat eigentlich?

Ein Aufsichtsratsmitglied übernimmt keine operative Verantwortung. Vielmehr kontrolliert, berät und überwacht es das Management im Sinne der Eigentümer. In Aktiengesellschaften ist der Aufsichtsrat gesetzlich vorgeschrieben, in anderen Rechtsformen – z. B. GmbH oder Familienunternehmen – existieren oft Beiräte mit ähnlicher Funktion.

Zu den Aufgaben eines Aufsichtsrates gehören:

- **Kontrolle der Geschäftsführung:** Der Aufsichtsrat prüft die Entscheidungen der Geschäftsführung auf ihre wirtschaftliche und rechtliche Tragfähigkeit.
- **Mitwirkung bei strategischen Weichenstellungen:** Der Aufsichtsrat begleitet und bewertet wesentliche unternehmerische Entscheidungen – insbesondere bei Investitionen, Restrukturierungen oder M&A-Vorhaben.
- **Prüfung und Genehmigung wichtiger Geschäftsvorgänge:** Dazu zählen Jahresabschlüsse, größere Investitionen oder risikobehaftete Geschäfte.
- **Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern:** Der Aufsichtsrat ist für die Auswahl, Leistungsbeurteilung und – falls notwendig – Abberufung der Vorstände verantwortlich.
- **Beratung aus der Perspektive externer Erfahrungsträger:** Mit seiner Außenperspektive bringt der Aufsichtsrat unabhängige Expertise und Erfahrung ein und dient als Sparringspartner des Managements.
- **Einhaltung der Corporate Governance:** Der Aufsichtsrat kontrolliert, dass das Unternehmen den Regeln guter Unternehmensführung folgt.



Warum viele Manager Aufsichtsratsmandate anstreben

Die Motive zum Ende der operativen Karriere ein oder mehrere Aufsichtsratsmandate anzustreben sind vielfältig:

- **Reputation und Karrierekrönung:** Ein Mandat in einem anerkannten Gremium wird oft als Symbol für eine vollendete Karriere wahrgenommen; es dokumentiert das Vertrauen in die eigene Urteilsfähigkeit und die erarbeitete Position in der Wirtschaft.
- **Wissensweitergabe:** Viele Manager empfinden es als sinnstiftend, ihre über Jahre gewonnene Erfahrung an junge Managementteams weiterzugeben; sie möchten mit ihrer strategischen Kompetenz Unternehmen auf dem nächsten Entwicklungsschritt begleiten.
- **Zusätzliches Einkommen:** Auch wenn die Vergütung nicht mit C-Level-Gehältern konkurrieren kann, ist sie für viele Manager eine willkommene Ergänzung ihrer Altersvorsorge oder Honorarbasis.



Doch Vorsicht: Ein Aufsichtsratsmandat ist weder ein Selbstläufer noch eine Garantie für Ansehen und Verdienst und sollte nicht als bloßer Karrierezusatz gesehen werden. Es verlangt ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und zeitlicher Verfügbarkeit – gepaart mit der Fähigkeit, beratend, aber nicht operativ einzugreifen. Wer nur den Titel sucht, verfehlt das Ziel.

Wie viel verdient ein Aufsichtsrat wirklich?

Ein großer Irrtum besteht in der Überbewertung der Vergütung der Aufsichtsgremien. Ein Überblick aktueller Vergütungszahlen unterteilt nach Unternehmens-Kategorien:

Position	Durchschnittliche Jahresvergütung
Aufsichtsratsvorsitzender DAX	ca. 380.000 €
Aufsichtsratsvorsitzender MDAX	ca. 200.000 €
Aufsichtsratsmitglied DAX	ca. 140.000 €
Aufsichtsratsmitglied MDAX	ca. 74.000 €
Aufsichtsratsmitglied unterhalb der DAX- und MDAX-Gruppe	ca. 50.000 €
Aufsichtsratsmitglied bei Unternehmen bis 250 Mio. € Umsatz	ca. 15.000 €

Quelle: Vogel & Detambel Research-Abteilung

Aufwand vs. Vergütung

Ein Mandat kann je nach Unternehmenssituation 30 bis 50 Arbeitstage pro Jahr beanspruchen – insbesondere in Krisenzeiten steigt der Aufwand. Der effektive Tagessatz für ein mittelständisches Mandat liegt dann oft unter 300 Euro.



Fazit

Wer ausschließlich aus finanziellen Motiven Aufsichtsrat werden will, wird meist enttäuscht.

Wann ist der richtige Zeitpunkt, sich vorzubereiten?

Viele Manager befassen sich erst nach dem Ausscheiden aus ihrer operativen Tätigkeit mit dem Gedanken, ein Aufsichtsratsmandat zu übernehmen. Doch das ist oft zu spät. Der richtige Zeitpunkt für die Vorbereitung ist bereits während Ihrer aktiven Karriere – idealerweise zwei bis drei Jahre vor dem geplanten Wechsel in eine beratende oder überwachende Rolle.

Warum so früh?

- **Netzwerke haben ein Verfallsdatum:** Nach dem Ausstieg aus dem operativen Tagesgeschäft verlieren viele Kontakte rasch an Relevanz; Entscheider vergessen schnell, wer nicht mehr im Spiel ist.
- **Positionierung braucht Zeit:** Die eigene Expertise sichtbar zu machen und ein glaubwürdiges, differenzierendes Profil aufzubauen, ist ein langfristiger Prozess.
- **Mandatssuchen dauern:** Der Suchprozess von Unternehmen kann zwischen 12 und 24 Monate betragen; wer erst nach der aktiven Karriere beginnt zu suchen, verliert wertvolle Zeit.

Wie realistisch ist der Weg in ein Aufsichtsgremium?

Deutschland zählt ca. 150.000 Mitglieder in Aufsichts- oder Beiratsgremien. Bei einer durchschnittlichen Mandatsdauer von fünf Jahren bedeutet das rund 30.000 Neubesetzungen pro Jahr – ein sehr enger Markt.

Der Markt für Aufsichtsratsmandate ist klein – pro Jahr werden lediglich rund 30.000 Neubesetzungen vorgenommen.

Quelle: Vogel & Detambel Research-Abteilung

Viele Top-Manager vermuten, dass Mandate über Headhunter oder Personalberater vermittelt werden. In der Praxis passiert das jedoch selten. Die meisten Berufungen laufen über persönliche Netzwerke und Vertrauensverhältnisse.

Lediglich 10 % der besetzten Aufsichtsratsmandate werden über Headhunter oder Berater besetzt.

Quelle: Vogel & Detambel Research-Abteilung



Wie wir Sie bei der Mandatsgewinnung unterstützen

Der Weg in ein Aufsichtsrats- oder Beiratsmandat ist anspruchsvoll und selten geradlinig. Er erfordert ein exzellentes Profil, strategisches Vorgehen, Geduld und Zugang zu den richtigen Netzwerken. Genau hier setzen wir an. Wir begleiten erfahrene Führungspersönlichkeiten auf ihrem Weg zur Mandatsgewinnung mit einem strukturierten und wirkungsvollen Ansatz:

- **Persönliche Standortbestimmung und Zieldefinition:** Gemeinsam analysieren wir Ihre berufliche Vita, identifizieren relevante Branchen und Unternehmensgrößen und legen fest, welche Mandate realistisch erreichbar und sinnvoll sind. So schaffen wir eine klare Ausgangsbasis für Ihre individuelle Strategie.
- **Entwicklung Ihres Mandatsprofils:** Wir erarbeiten mit Ihnen ein aussagekräftiges, differenzierendes Profil, das Ihre Kompetenzen und Erfahrungen gezielt auf die Anforderungen von Aufsichtsgremien zuschneidet – inklusive professioneller Mandatsunterlagen und Positionierungsstrategie.
- **Sichtbarkeitsstrategie und Positionierung:** Wir helfen Ihnen dabei, als kompetente Persönlichkeit im richtigen Umfeld sichtbar zu werden – durch gezielte Beiträge und digitale Präsenz. Dabei achten wir auf Authentizität und Glaubwürdigkeit.
- **Netzwerkaufbau und -pflege:** Wir identifizieren relevante Personen in Gremien, Beratungen, Unternehmer- oder Investorenkreisen, zu denen Sie Zugang aufbauen können. Wir zeigen Ihnen, wie Sie Beziehungen sinnvoll entwickeln und pflegen, ohne sich aufzudrängen.
- **Begleitendes Sparring im Mandatsprozess:** Vom ersten strategischen Schritt bis zur konkreten Einladung in ein Gremium: Wir stehen Ihnen kontinuierlich zur Seite. Wir bereiten Sie auf Gespräche, Auswahlprozesse oder Herausforderungen im Gremium professionell vor.

Für wen ist unser Angebot geeignet?

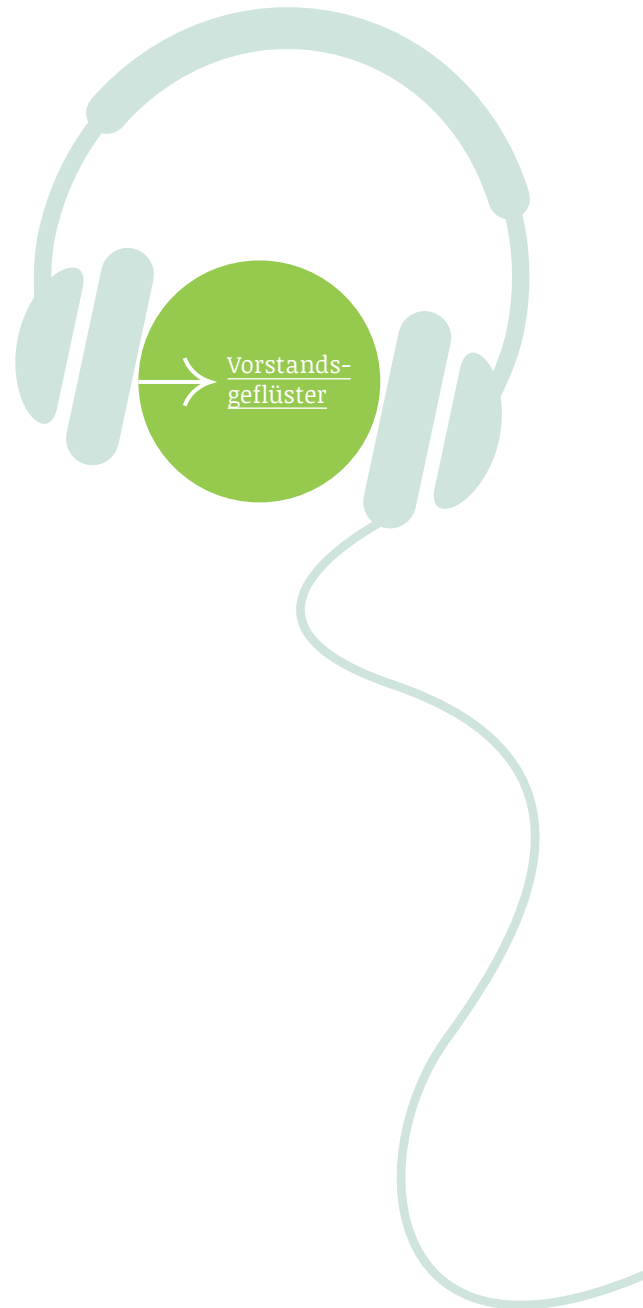
Unser Mandatsentwicklungsprogramm richtet sich an erfahrene Führungskräfte mit C-Level-Erfahrung, fundierter Branchenkompetenz und dem Wunsch, ihre Laufbahn durch verantwortungsvolle Gremienarbeit zu erweitern.

Wenn Sie daran interessiert sind, Ihre Mandatschancen gezielt zu entwickeln, dann sprechen Sie uns an. In einem vertraulichen Erstgespräch besprechen wir Ihre individuelle Ausgangslage und zeigen Ihnen realistische Optionen auf.

Fazit

Ein Aufsichtsratsmandat ist für viele Top-Manager mehr als nur der nächste Karriereschritt – es ist die Möglichkeit, Wirkung zu entfalten, Erfahrung weiterzugeben und Verantwortung zu übernehmen. Doch der Weg dorthin ist selektiv, langwierig und erfordert eine klare Positionierung, strategisches Netzwerken und exzellente Vorbereitung. Wer sich frühzeitig mit seiner Eignung, Sichtbarkeit und einem passenden Mandatsprofil beschäftigt, erhöht seine Chancen signifikant. Mit der richtigen Unterstützung gelingt der Schritt in den Aufsichtsrat – nicht als Zufall, sondern als Ergebnis gezielter Planung.

In unserem Podcast „Vorstandsgeflüster“ haben wir uns ebenfalls der Frage gewidmet, wie man Aufsichtsrat wird. Hören Sie gerne für weitere Informationen rein:



FAQs

1. Wie wird man Aufsichtsrat?

Ein Aufsichtsratsmandat entsteht selten über Bewerbungen, sondern über Reputation, Expertise und belastbare Netzwerke. Entscheidend sind ein klares Mandatsprofil, Governance-Verständnis und Sichtbarkeit in relevanten Unternehmer-, Investoren- und Gremienkreisen. Berufungen erfolgen überwiegend über persönliche Empfehlungen oder gezielte Ansprache durch Unternehmen, Eigentümer oder spezialisierte Berater.

2. Was macht ein Aufsichtsratsmitglied eigentlich?

Aufsichtsräte kontrollieren, beraten und überwachen das Management im Interesse der Eigentümer. Dazu gehören strategische Begleitung, Genehmigung wesentlicher Entscheidungen, Prüfung finanzrelevanter Vorgänge sowie Bestellung oder Abberufung des Vorstands. Der Fokus liegt auf Governance und Unabhängigkeit – nicht auf operativer Führung.

3. Warum streben viele Führungskräfte ein Aufsichtsratsmandat an?

Motivationen sind Reputation, strategische Wirksamkeit, Wissensweitergabe und Zugang zu neuen Perspektiven. Mandate erweitern das berufliche Portfolio und stärken das persönliche Netzwerk. Gleichzeitig erfordern sie Zeit, Verantwortungsbewusstsein und thematische Expertise. Reine Titel- oder Einkommensmotive führen meist zu unrealistischen Erwartungen.

4. Wie viel verdient ein Aufsichtsratsmitglied realistisch?

Die Vergütung variiert stark: Mittelstandsmandate liegen häufig bei rund 15.000 €, börsennotierte Unternehmen im sechsstelligen Bereich. Vorsitzende erhalten deutliche Aufschläge. Bei

einem Aufwand von 30 bis 50 Tagen pro Jahr relativiert sich der Tagessatz jedoch erheblich. Finanzielle Aspekte sind meist nachrangig gegenüber Verantwortung und Reputation.

5. Wann ist der richtige Zeitpunkt, sich auf ein Aufsichtsratsmandat vorzubereiten?

Die Vorbereitung sollte zwei bis drei Jahre vor einem möglichen Einstieg beginnen. Netzwerke verlieren nach Ausscheiden aus dem operativen Umfeld schnell an Zugkraft, während Positionierung und Profilentwicklung Zeit benötigen. Da Mandatssuchen oft 12 – 24 Monate dauern, ist frühzeitige strategische Planung entscheidend.

6. Wie realistisch ist der Weg in ein Aufsichtsgremium?

Der Mandatsmarkt ist eng: Nur rund 30.000 jährliche Neubesetzungen bei etwa 150.000 Mandatsträgern. Viele Berufungen erfolgen über interne Empfehlungen und vertrauliche Entscheidungswege. Realistische Chancen entstehen durch klare thematische Differenzierung, belastbare Referenzen und gezielt gepflegte Netzwerke.

7. Wie können Führungskräfte ihre Chancen auf ein Aufsichtsratsmandat gezielt erhöhen?

Chancen entstehen durch eine klare thematische Positionierung, ein präzises Mandatsprofil und direkte Kontakte in relevante Gremien- und Unternehmerkreise. Wirksam sind strukturierte Marktanalysen, Zielfirmenlisten, professionelle Unterlagen sowie diskrete Erstansprachen auf Entscheidungsebene. Spezialisierte Karriereberatungen unterstützen diese Schritte durch methodische Vorbereitung und Zugang zu passenden Gesprächspartnern.

Vogel und Detambel GmbH & Co. KG
Wilhelmstraße 12
65185 Wiesbaden
info@vogel-detambel.de
www.vogel-detambel.de