

# Onboarding und Fortbildung für Vorstand und Aufsichtsrat

EY Center for Board Matters

Mai 2025



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future  
with confidence

# Unser Konzept im Überblick

Unser Angebot richtet sich an Mitglieder von Vorstand bzw. Geschäftsführung, Aufsichtsrat und Führungskräfte von Unternehmen aller Branchen und Rechtsformen.

Unser Konzept beinhaltet die individuelle, themenspezifische Einführung (Onboarding) von neuen Mitgliedern in ihr Mandat ebenso wie Fortbildungen und Vorträge für einzelne Mitglieder bzw. das gesamte Gremium.

Die Veranstaltungen können in Format, Dauer und Inhalt vollständig an die individuellen Bedürfnisse angepasst werden.

## Ausgestaltung

	Onboarding	Fortbildung	Update
<b>Wer?</b>	<p>Neues Mitglied</p> <p>Einzelnes Mitglied (neue Rolle oder Funktion)</p>	<p>Einzelnes Mitglied</p> <p>Gremium/Ausschuss</p>	<p>Gremium/Ausschuss</p>
<b>Dauer?</b>	<p>1-2 Std.</p> <p>4-8 Std.</p> <p>8-16 Std.</p>	<p>4-8 Std.</p> <p>8-16 Std.</p>	<p>1-2 Std.</p>
<b>Format?</b>	<p>Physisch</p> <p>Virtuell</p> <p>Individuelles Format zur Einführung einzelner Gremienmitglieder in das Mandat sowie die Spezifika der Branche und des Unternehmens.</p>	<p>Physisch</p> <p>Fortbildungsformat zur Vermittlung von Basis- und Schwerpunktthemen bzw. deren Vertiefung für das gesamte Gremium oder das einzelne Mitglied.</p>	<p>Physisch</p> <p>Virtuell</p> <p>Individuelles Vortragsformat zur Vermittlung von Neuerungen.</p>

# Konzeptüberblick

## Vorteile

Erfüllung der regulatorischen Anforderungen

Individuelle Gestaltung und hohe Aktualität des Fortbildungsprogramms

Volle Flexibilität in Format, Umfang und Termin, inkl. Einbindung in die Aufsichtsratssitzung

Wissensvorsprung durch Benchmark und Praxiserfahrung unserer EY-Experten

Interaktive Lernformate für offene Diskussionen und Erfahrungsaustausch

Einbindung des globalen EY-Netzwerks für Spezialthemen

“

Die Mitglieder des Aufsichtsrats nehmen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahr.

Grundsatz 19 DCGK 2022

“

Die Gesellschaft soll die Mitglieder des Aufsichtsrats bei ihrer Amtseinführung sowie den Aus- und Fortbildungsmaßnahmen angemessen unterstützen und über durchgeführte Maßnahmen im Bericht des Aufsichtsrats berichten.

Empfehlung D.11 DCGK 2022

# Beispiel – Themen eines Onboardings für den Aufsichtsrat

Bei der Erstellung der Veranstaltungsagenda berücksichtigen wir sowohl rechtsform- und branchenspezifische Besonderheiten als auch spezielle Anforderungen aus den Unternehmensregularien. Die Zusammenstellung und Akzentuierung der einzelnen Themen und -gebiete erfolgt individuell, in Abhängigkeit von Ihren konkreten Wünschen und den Vorkenntnissen der Teilnehmer.

## Onboarding für ein Aufsichtsratsmitglied

### Kapitel 1 – Grundlagen

Corporate Governance Gefüge

Kompetenzverteilung und Zusammenspiel

Zusammensetzung und innere Ordnung des Aufsichtsrats

Grundsätze guter Unternehmensführung

### Kapitel 3 – Beratung und Mitwirkung

Aufsichtsrat als Sparringspartner

Rolle bei der Unternehmensstrategie

Zustimmungspflichtige Geschäfte

### Kapitel 2 – Überwachungsaufgaben

Grundsätze der Aufsichtsratsüberwachung

Personalkompetenz inkl. Vergütung

Überwachung der Rechnungslegung und der Berichterstattung

Wirksamkeitsüberwachung unternehmerischer Kontrollsysteme

Überwachung der Abschlussprüfung

Zusammenarbeit und Kommunikation mit dem Abschlussprüfer

#### Optional

Bedarfsgerechte Ergänzung um weitere Grundlagenthemen, etwa die Funktion und wichtige Elemente der Rechnungslegung und des Jahresabschlusses sowie Bilanz- und Kennzahlenanalyse

#### Optional

Bei Bedarf können auch Vertiefungen angeboten werden, etwa zur Ausgestaltung und Entwicklung der Vorstandsvergütung.



# Beispiel – Themen eines Onboardings für den Aufsichtsrat

## Kapitel 4 – Information

Prinzip von Bring- und Holschuld

Austausch zwischen Geschäftsleitung und Aufsichtsratsvorsitz

Auskunftsrechte und Einbindung von Sachverständigen

## Kapitel 5 – Binnenorganisation

Sitzungen, inkl. Vor- und Nachbereitung, Beschlussfassung

Besonderheiten moderner Sitzungsführung

Aufgabendelegation in Ausschüsse und Ausschussarbeit

## Kapitel 6 – Rolle des einzelnen Mitglieds

Höchstpersönlichkeit

Unabhängigkeit

Zeit, Engagement und Verschwiegenheit

## Kapitel 7 – Haftung

Bedeutung der Business Judgement Rule

Persönliche Verantwortung und Haftung im Aufsichtsrat

Haftungsvermeidung und D&O-Versicherung

## Kapitel 8 – Entwicklung der Corporate Governance

...

### Optional

Ergänzung um aktuelle Board Prioritäten, z. B. nationale und europäische regulatorische Entwicklungen (etwa CSRD/ESRS, DCGK, LkSG, CS3D) sowie aktuelle Trendthemen, z. B. Cyberrisiken/-security, digitale Transformation, geopolitische Risiken.

Bei Bedarf werden weitere Fachexperten aus dem EY-Netzwerk einbezogen, z. B. EY Law, Vergütungsexperten oder Branchenexperten.

# Interaktive Lehrmethoden

Die Veranstaltungsformate gestalten wir strukturiert und offen in Kombination verschiedener Lehrmethoden, um gezielt und konkret auf die Anliegen und Fragestellungen der Teilnehmer einzugehen.



## Verstehen

**Impulsreferate** zur Vermittlung der theoretischen Grundlagen

## Vertiefen

**Fallstudien** und **Praxisbeispiele** aus erster Hand zur Anwendung der theoretischen Grundlagen in der Praxis

## Reflektieren

**Diskussionsrunden** zum Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern und/oder mit den Referenten

## Interagieren

**EY Polling Questions** zur Förderung von Interaktion und Diskussion oder ggf. als situative Lernkontrollen

# Fortbildungsunterlagen

Unsere veranstaltungsbegleitende Unterlage dient den Teilnehmern auch als kompaktes Nachschlagewerk für die Mandatsarbeit und umfasst neben den theoretischen Inhalten insbesondere:

- Benchmark, Beispiele und Schaubilder
- Hinweise zu empirischen Studien und weiterführende Literatur
- branchen- bzw. rechtsformspezifische Besonderheiten
- Kernfragen für die praktische Mandatstätigkeit

## Beispiel

**Agenda**

A	Funktion und Governance
B	Besetzung des Prüfungsausschusses
C	Arbeitsweise des Prüfungsausschusses
D	Sitzungen des Prüfungsausschusses
E	Informationsrechte und Berichtspflichten
F	Aufgaben: Rechnungslegung
G	Aufgaben: Wirksamkeitsüberwachung interner Kontrollsysteme
H	Aufgaben: Überwachung und Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer
I	Haltung und Sanktionen
J	Aktuelle Trends in der Arbeit des Prüfungsausschusses
K	Regulatorische und aufsichtsratsrechtliche Entwicklungen

**Fallstudie**

Konzernstruktur:

- XY AG (100%)
  - XY Bank (20%)
  - Delta S.A. (20%)
- Gamma GmbH (20%)
  - Delta S.A. (20%)

Die XY AG ist ein börsennotiertes Industrieunternehmen mit Sitz in Berlin. Das Unternehmen verfügt über 2.400 Mitarbeiter. Die XY Bank ist ein 100%iges Tochterunternehmen der XY AG. Die XY Bank ist ein 100%iges Tochterunternehmen der XY AG. Die XY Bank ist ein 100%iges Tochterunternehmen der XY AG.

**Informationsquellen im Aufsichtsrat**

Der Informationsbedarf des Aufsichtsrats wird durch dessen Aufgabenumfang bestimmt und richtet sich grundsätzlich an den Vorstand.

Interne Quellen	Externe Quellen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorstand</li> <li>Bücher, Unterlagen, Gesellschaftskasse, Waren, Wertpapiere</li> <li>Indirekt: Abschlussprüfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abschlussprüfer</li> <li>Externe Sachverständige</li> <li>Indirekt: Externe Wirtschaftsprüfer</li> </ul>

**Informationsgrundlagen:**

- Informationsrechte stehen grundsätzlich nur dem Aufsichtsrat zu.
- Gesamt aufsichtsratsförmig: einzelne Mitglieder kann vom Vorstand jederzeit umfassende Berichterstattung an Aufsichtsratsausschüsse verlangen.

**Wesentliche Transaktionen**

**Transaktions- und Konzernwert:**

- Rechtsgründungsmaßnahmen, durch die ein Konzernabschluss (Konzernwert) zu verzeichnen ist.
- Transaktion mit dem Konzernabschluss (Konzernwert) zu verzeichnen ist.

**Wesentliche Transaktionen:**

- 1.5 % der Summe aus XY und YZ des zuletzt festgestellten Jahresabschlusses
- Transaktion mit dem Konzernabschluss (Konzernwert) zu verzeichnen ist.

**Wesentliche Transaktionen**

**Übersicht:**

- Die AG ist für die wesentlichen Transaktionen in § 111a Abs. 1 Nr. 1 und 2 des Handelsgesetzbuchs (HGB) verpflichtet.
- Die AG ist für die wesentlichen Transaktionen in § 111a Abs. 1 Nr. 1 und 2 des Handelsgesetzbuchs (HGB) verpflichtet.

**Informationsquellen im Aufsichtsrat**

**Kernfragen zum Aufgabenprofil der stv. Aufsichtsratsvorsitzenden**

- Erfolgt eine langfristige Nachfolgeplanung für Vorstand und Aufsichtsrat?
- Hat der Ausschuss einen Prozess eingerichtet, der die Zustimmung zu sämtlichen Nebensächlichkeiten des Vorstands sicherstellt?
- Berücksichtigt der Präsidialausschuss bei der Vorbereitung von Vorstandsentscheidungen die Interessen der Aktionäre, Mitarbeiter und Lieferanten der Mitglieder des AR in ausreichendem Maße?
- Unterstützt der Präsidialausschuss den Aufsichtsrat in angemessener Art und Weise bei der jährlichen Evaluierung nach § 250 Nr. 3 und 4 HGB?

**Neue Empfehlung zur Effizienzprüfung**

**Regulatorische Anforderungen:**

- Der Aufsichtsrat soll regelmäßig berichten, wie wirksam der Aufsichtsrat insgesamt und seine Ausschüsse bei der Erfüllung ihrer Aufgaben sind.
- Die Einbindung zur Unternehmensentwicklung soll der Aufsichtsrat berichten, ob und wie eine Selbstüberprüfung durchgeführt wurde.

**Effizienzprüfung:**

- Es liegt kein Aufsichtsratsgutachten vor, das im vergangenen Geschäftsjahr eine Selbstüberprüfung durchgeführt hat und einen JA, wie diese durchgeführt wurde, zu JA, ob und wie sie selbst durchgeführt wurde.

**Sitzungen des Prüfungsausschusses**

**Teilnahme:**

- Teilnahmeberechtigt der Ausschussmitglieder
- Teilnahmeberechtigt der übrigen Aufsichtsratsmitglieder
- Ausschlussmöglichkeit nach § 109 Abs. 2 AktG
- Teilnahme des Abschlussprüfers und sonstiger Sachverständiger auf Verlangen
- Sonderfall: Bilanzprüfung, § 171 Abs. 1 Satz 2 AktG
- Teilnahme von Vorstandsmitgliedern
- In der Praxis ca. einmal pro Jahr - zeitlich abgestimmt mit den Sitzungen des Aufsichtsrats
- Überwiegend finden die Sitzungen des Prüfungsausschusses - insbesondere die Bilanzprüfung - einen Tag vor den Sitzungen des Aufsichtsrats statt.

# FAQ – Onboarding und Fortbildung



## WER

kann geschult werden?

- Aufsichtsrats-, Verwaltungsrats- oder Beiratsmitglieder
- Vorstände, insb. Finanzvorstand, Geschäftsführer
- Führungskräfte, die eng mit dem Aufsichtsrat zusammenarbeiten, z. B. Corporate Governance-Beauftragte, Beteiligungscontroller, Justiziere

## WELCHES

Format soll ich wählen?

Beim Onboarding oder bei Update-Veranstaltungen bieten wir neben Präsenzs Schulungen virtuelle Trainings an. Diese erfolgen per Videokonferenz. Eine virtuelle Schulung empfehlen wir insbesondere dann, wenn Sie zu einzelnen Themen zu unterschiedlichen Zeitpunkten geschult werden wollen.

## WO

findet die Präsenzveranstaltung statt?

Die Veranstaltung kann bei Ihnen vor Ort, in einer EY Niederlassung oder auch an einem externen Veranstaltungsort stattfinden.

## WANN

ist der richtige Zeitpunkt für die Veranstaltung?

Der Zeitpunkt der Veranstaltung kann von Ihnen individuell festgelegt werden. Beim Aufsichtsrat haben sich Veranstaltungen im Vorfeld oder Anschluss an eine Aufsichtsratssitzung bewährt.

## WIE

erfolgt die Themenauswahl?

Die Themenabstimmung erfolgt gemeinsam mit Ihnen. Zur Themenidentifikation greifen wir zudem auf unternehmensinterne Regularien, wie z. B. Satzung oder Geschäftsordnung, zurück. Gerne berücksichtigen wir auch explizit geäußerte Themenwünsche. Anschließend erfolgt die Agenda-Erstellung und Referenten-Auswahl.



# Mehrjahreskonzept

Gerne bieten wir Ihnen eine Rahmenvereinbarung für die mehrjährige Begleitung des Aufsichtsrats an. Neben Fortbildungs- und Update-Veranstaltungen für den Gesamtaufsichtsrat oder ausgewählte Mitglieder, unterstützen wir neue Aufsichtsrats- bzw. Ausschussmitglieder beim Mandatsantritt. Die Veranstaltungen können von Ihnen bedarfsgerecht abgerufen, Formate und Inhalte individuell zusammengestellt werden.

## Beispielhaftes Mehrjahreskonzept für den Aufsichtsrat



# Das EY Center for Board Matters

Wir informieren Aufsichtsrats-, Prüfungsausschuss- sowie Vorstandsmitglieder über Neuerungen und Herausforderungen der Corporate Governance in Form von regelmäßigen News, relevanten Artikeln, Broschüren und Studien sowie themenspezifischen Veranstaltungen.

## Events

- EY Board Briefing  
in Kooperation mit der Münchner Sicherheitskonferenz | physisch
- EY Board Scout | virtuell
- Aufsichtsrat-Simulation | physisch
- Weitere Kooperationsveranstaltungen



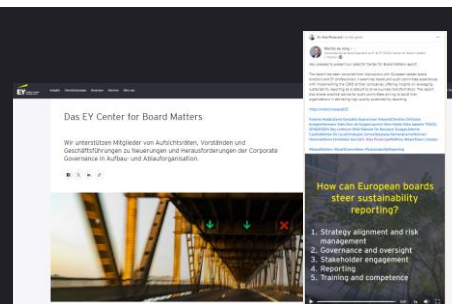
## Thought Leadership

Broschüren und Studien zu aktuellen Themen der Board Agenda



## Website und News

Artikel und Neuerungen der Corporate Governance



[www.de.ey.com/boardmatters](http://www.de.ey.com/boardmatters)

## Board Services

Begleitung der Selbstbeurteilung des Aufsichtsrats

Onboarding/Training

Weiterentwicklung des Corporate Governance Reporting

Unterstützung in Besetzungsfragen, z. B. Erstellung von Kompetenzprofilen

Eignungsbewertung von Vorstand und Aufsichtsrat nach ESMA/EBA

Reifegradanalyse der Corporate Governance

...

# Ihre Ansprechpartner

---



**Mathieu Meyer**

Partner

Assurance

EY Center for Board Matters

[mathieu.meyer@de.ey.com](mailto:mathieu.meyer@de.ey.com)



**Dr. Anja Pissarczyk**

Associate Director

EY Center for Board Matters

[anja.pissarczyk@de.ey.com](mailto:anja.pissarczyk@de.ey.com)



**Ricarda Bätz**

Assistant Director

Markets & Business Development

EY Center for Board Matters

[ricarda.baetz@de.ey.com](mailto:ricarda.baetz@de.ey.com)

## EY | Building a better working world

Wir setzen uns für eine besser funktionierende Welt ein, indem wir neue Werte für Kunden, Mitarbeitende, die Gesellschaft und den Planeten schaffen und gleichzeitig das Vertrauen in die Kapitalmärkte stärken.

Mithilfe von Daten, KI und fortschrittlicher Technologie unterstützen unsere Teams ihre Kunden dabei, gemeinsam die Zukunft mit Zuversicht zu gestalten und Antworten auf die drängendsten Fragen von heute und morgen zu finden.

Unsere Teams bieten ein breit gefächertes Dienstleistungsspektrum in den Bereichen Assurance, Consulting, Tax sowie Strategy and Transactions an. Unterstützt durch fundiertes Branchenwissen, ein global verbundenes, multidisziplinäres Netzwerk und vielfältige Ökosystem-Partner bieten unsere Teams Dienstleistungen in mehr als 150 Ländern und Regionen an.

**All in to shape the future with confidence.**

„EY“ und „wir“ beziehen sich auf die globale Organisation oder ein oder mehrere Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited, von denen jedes eine eigene juristische Person ist. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Kunden. Informationen darüber, wie EY personenbezogene Daten erhebt und verarbeitet, sowie eine Beschreibung der Rechte, die Einzelpersonen gemäß der Datenschutzgesetzgebung haben, sind unter [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy) verfügbar. Weitere Informationen über unsere Organisation finden Sie unter [ey.com](https://ey.com).

© 2025 EY Deutschland GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft  
All Rights Reserved.

ED None

Diese Präsentation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Es besteht kein Anspruch auf Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Jegliche Haftung seitens der EY Deutschland GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen.

[ey.com/de](https://ey.com/de)