BERLINER INSTITUT FÜR GOVERNANCE & LEADERSHIP

Scorecard für den Aufsichtsrat: KPIs für zukunftsfeste Kapitalstrategien

Die vom Berliner Institut für Governance & Leadership entwickelte Scorecard für Aufsichtsräte soll dazu beitragen, Transformationsfortschritt und unternehmerische Resilienz mit wenigen, nicht additiven und belastbaren Kennzahlen regelmäßig zum Gegenstand der Diskussion in Kontrollgremien zu machen.

Die Scorecard verbindet Kennzahlen mit Governance, Trendbetrachtung, finanzieller Tragfähigkeit, Datenqualität und der expliziten Auseinandersetzung mit Zielkonflikten. Entscheidend ist nicht die bloße Sammlung von Daten, sondern eine robuste, nachvollziehbare und wiederholbare Gesprächsstruktur für Kapitalentscheidungen unter Unsicherheit.

Verstanden wird die Scorecard als Baukasten, der an bestehende Daten anschließt und gerade kein paralleles Erfassungssystem begründet. Vorhandene Informationen werden intelligent gebündelt und in einen entscheidungsrelevanten Zusammenhang gestellt. Komplexe Transformationsfragen lassen sich nicht durch ein Zahlenwerk allein beantworten. Die kombinierten Indikatoren können jedoch als verdichtetes Frühwarnsystem gelesen und als Instrument für eine strukturierte Diskussion im Aufsichtsgremium genutzt werden.

Dabei gilt: Die Richtung ist wichtiger als der isolierte Ist-Wert.

Trends und Zielkorridore haben Vorrang vor Momentaufnahmen. Der praktische Maßstab ist die Entscheidungsrelevanz. Drei bis fünf gut durchdachte und klar definierte Kennzahlen können ausreichen, um die wesentlichen Zukunftsfragen eines Unternehmens sichtbar zu machen.

Die ausgewählten KPIs können konkret zur Sitzungsvorbereitung genutzt werden.

Sie sollten kommentarpflichtig sein, sodass jede wesentliche Abweichung eine Einordnung nach sich zieht. Zudem sollten sie jährlich kalibriert werden, damit die Scorecard beweglich bleibt und Scheingenauigkeiten vermieden werden.

Vor Einführung der Scorecard sollte der Aufsichtsrat festlegen, wer welche Kennzahlen liefert, bewertet und kommentiert. Die Rollen sind bewusst zu trennen, damit der Vorstand nicht zugleich Datenlieferant und impliziter Bewerter governance-bezogener Themen ist.

Für Transformations-KPIs selbst erscheint die Differenzierung nach KPI-Typ, Ownership, Zeitdimension, Zielkonflikten und finanzieller Tragfähigkeit besonders wichtig.

Der besseren Lesbarkeit halber wurden die Kennzahlen im Format von „Steckbriefen" aufbereitet. Zugeordnet werden sie drei Clustern:

I. Kapitalallokation und wirtschaftliche Tragfähigkeit
Fokus der Aufsichtsratsdiskussion: Reicht die Investitionslogik aus, um Zukunftsfähigkeit aufzubauen, ohne die finanzielle Tragfähigkeit zu überdehnen?

II. Resilienz und Umsetzungsrobustheit
Fokus der Aufsichtsratsdiskussion: Werden kritische Abhängigkeiten, Übergangsphasen und operative Schwachstellen rechtzeitig sichtbar?

III. Kapitalmarkt, Governance, Kultur und Legitimation
Fokus der Aufsichtsratsdiskussion: Ist die Transformation gegenüber Investoren, Gremium, Organisation und Gesellschaft glaubwürdig und tragfähig?

Cluster I: Kapitalallokation und wirtschaftliche Tragfähigkeit

I.1 KPI-STECKBRIEF „Anteil Zukunftsinvestitionen an Gesamt-Capex/Opex“

KPI-Typ	Quantitativ; Trend und Zielkorridor
Was gemessen bzw. bewertet wird	Anteil der Investitionen in Dekarbonisierung, Digitalisierung, Lieferkettenrobustheit, F&E, Qualifikation und neue Geschäftsmodelle; soweit möglich anschlussfähig an Taxonomie- bzw. Finanzplanungsdaten.
Relevanz für den Aufsichtsrat	Zeigt, ob Kapitalallokation tatsächlich auf Zukunftsfähigkeit und nicht nur auf Bestandspflege ausgerichtet ist.
Ownership / Interpretation	Vorstand / Finance / Strategie; Plausibilisierung durch Aufsichtsrat.
Zeit- und Finanzperspektive	Mehrjahrestrend; Belastung von Ergebnis und Cashflow; Anteil an freiem Cashflow.
Typischer Trade-off	Kurzfristige Ergebnisstabilität vs. Investitionen in Zukunftsfähigkeit.
Steuerungsimpuls	Bei zu niedrigem Anteil: Transformationsstau offenlegen, Investitionspfad und Prioritäten prüfen.

I.2 KPI-STECKBRIEF „ROIC der Transformationsprojekte vs. Kernportfolio“

KPI-Typ	Quantitativ; mit qualitativer Übergangslogik
Was gemessen bzw. bewertet wird	Kapitalrendite neuer Zukunftsfelder im Vergleich zum Altgeschäft einschließlich Reifegrad, erwarteter Reifephase und strategischer Annahmen.
Relevanz für den Aufsichtsrat	Prüft, ob neue Geschäftsfelder eine belastbare wirtschaftliche Perspektive haben und ob die Übergangslogik trägt.
Ownership / Interpretation	Vorstand / Finance / Strategie; Aufsichtsrat prüft Annahmen, Zeitachsen und Sensitivitäten.
Zeit- und Finanzperspektive	Break-even-Pfade, Kapitalbindung, Ergebnisverwässerung, erwartete Renditefenster.
Typischer Trade-off	Kapitaldisziplin vs. Geschwindigkeit der Transformation.
Steuerungsimpuls	Bei großer Renditelücke: Anschlussfähigkeit, Meilensteine, Abbruchkriterien und Finanzierungspfad klären.

I.3 KPI-STECKBRIEF „Anteil zukunftsfähiger Umsätze“

KPI-Typ	Quantitativ; Definition erforderlich
Was gemessen bzw. bewertet wird	Umsatzanteil aus Produkten und Dienstleistungen, die mit Zielarchitektur, Klimapfad, Kundenbedarf, Regulierung und Portfolio-Logik konsistent sind.
Relevanz für den Aufsichtsrat	Zeigt, ob sich das Geschäftsmodell real verschiebt oder nur kommunikativ angepasst wird.
Ownership / Interpretation	Vorstand / Strategie / Vertrieb; Aufsichtsrat prüft Definition und Konsistenz mit Zielbild.
Zeit- und Finanzperspektive	Mehrjahrestrend; Margenqualität; Kannibalisierung des Altgeschäfts; Skalierungspfad.
Typischer Trade-off	Schutz profitabler Bestandsumsätze vs. Aufbau neuer Ertragsquellen.
Steuerungsimpuls	Bei Stagnation: Portfolioannahmen, Marktzugang, Innovationsgeschwindigkeit und M&A-Optionen prüfen.

I.4 KPI-STECKBRIEF „CO2- und Energieintensität pro Wertschöpfungseinheit“

KPI-Typ	Quantitativ; Peer- und Regulierungsbezug
Was gemessen bzw. bewertet wird	Emissionen oder Energieeinsatz pro Umsatz-, Produktions-, Ergebnis- oder Margeneinheit.
Relevanz für den Aufsichtsrat	Verknüpft Nachhaltigkeit mit Effizienz, Regulierung, Kostenposition und Wettbewerbsfähigkeit.
Ownership / Interpretation	Vorstand / Sustainability / Operations / Finance; Prüfung durch Ausschüsse je nach Mandat.
Zeit- und Finanzperspektive	Trend, Investitionsbedarf, CO2-Kosten, Energiepreisrisiken und regulatorische Belastungen.
Typischer Trade-off	Dekarbonisierungstempo vs. Kapital- und Kostenbelastung.
Steuerungsimpuls	Bei schlechter Entwicklung: Investitionsprogramm, Energieversorgung, Produktmix und regulatorische Risiken prüfen.

Cluster II: Resilienz und Umsetzungsrobustheit

II.1 KPI-STECKBRIEF „Quote erreichter Transformations-Meilensteine“

KPI-Typ	Quantitativ; Frühwarnsignal
Was gemessen bzw. bewertet wird	Anteil termingerecht erreichter strategischer Zwischenziele einschließlich Ursachenanalyse bei Verzögerungen; anschlussfähig an Transition-Pläne, CSRD-Berichterstattung und interne Programmsteuerung.
Relevanz für den Aufsichtsrat	Macht Fortschritt messbar und verhindert, dass Transformation nur als Zielbild ohne Umsetzungskontrolle geführt wird.
Ownership / Interpretation	Vorstand / PMO / Strategie; Aufsichtsrat prüft kritische Verzögerungen.
Zeit- und Finanzperspektive	Zeitplan, Abhängigkeiten, Ressourcenengpässe, Verschiebung von Belastungsspitzen.
Typischer Trade-off	Ambitioniertes Tempo vs. realistische Umsetzungsfähigkeit.
Steuerungsimpuls	Bei Verzögerungen: Ursachenanalyse, Ressourcenentscheidungen, Anpassung von Zielbild oder Pfad.

II.2 KPI-STECKBRIEF „Resilienzindex kritischer Abhängigkeiten“

KPI-Typ	Quantitativ und qualitativ kombiniert
Was gemessen bzw. bewertet wird	Abhängigkeiten bei Energie, Rohstoffen, Technologie, Cloud, KI, Daten, Schlüsselzulieferern, kritischen Kompetenzen und geopolitisch exponierten Partnern.
Relevanz für den Aufsichtsrat	Verdichtet strukturelle Verwundbarkeit in zentralen Feldern der Wettbewerbsfähigkeit.
Ownership / Interpretation	Vorstand / Risk / Operations / IT; Aufsichtsrat prüft Methodik und Gewichtung.
Zeit- und Finanzperspektive	Trend der Abhängigkeiten; Kosten von Diversifikation, Redundanz und Lagerhaltung.
Typischer Trade-off	Effizienz vs. Resilienz.
Steuerungsimpuls	Bei hoher Abhängigkeit: Diversifikation, Redundanzen, Make-or-buy-Optionen und Notfallpläne prüfen.

II.3 KPI-STECKBRIEF „Zeit bis Wiederanlauf bei Schockereignissen“

KPI-Typ	Quantitativ; Szenario-KPI
Was gemessen bzw. bewertet wird	Zeit bis zur Wiederherstellung kritischer Funktionen nach internen Schocks wie Cyberangriff, Lieferantenausfall oder Anlagenstörung sowie externen Schocks wie Pandemie, Krieg, Energie- oder Logistikkrise; gestützt auf Tests, Übungen, Bandbreiten und reale Vorfälle.
Relevanz für den Aufsichtsrat	Macht operative Resilienz greifbar und zeigt Verwundbarkeit gegenüber gekoppelten Systemrisiken.
Ownership / Interpretation	Vorstand / Risk / IT / Operations; Aufsichtsrat prüft Szenarien und Testqualität.
Zeit- und Finanzperspektive	Entwicklung über Zeit; Kosten robusterer Systeme; Auswirkungen auf Umsatz, Marge und Reputation.
Typischer Trade-off	Schlanke Strukturen vs. Wiederanlauffähigkeit.
Steuerungsimpuls	Bei langen Wiederanlaufzeiten: Investitionen in Redundanz, Cyberresilienz und Krisenprozesse priorisieren.

Cluster III: Kapitalmarkt, Governance, Kultur und Legitimation

III.1 KPI-STECKBRIEF „Kapitalmarkt- und Investorensignale nach Gruppen“

KPI-Typ	Segmentierte qualitative und quantitative Einordnung
Was gemessen bzw. bewertet wird	Analystenfeedback, Abstimmungsverhalten, Engagement-Themen, Spread/Discount zu Peers, wiederkehrende Kapitalmarktfragen und Rückmeldungen unterschiedlicher Investorengruppen.
Relevanz für den Aufsichtsrat	Erfasst nicht „den Investor“, sondern zeigt, welche Gruppen die Transformationsgeschichte tragen, bezweifeln oder unter Druck setzen.
Ownership / Interpretation	Investor Relations / CFO / Vorstand; gemeinsame Einordnung mit Aufsichtsratsvorsitz und ggf. Kapitalmarktausschuss.
Zeit- und Finanzperspektive	Entwicklung der Investorenbasis; Reaktion auf Meilensteine; Finanzierungskosten; Aktivismusrisiko.
Typischer Trade-off	Langfristige Transformation vs. kurzfristige Renditeerwartungen.
Steuerungsimpuls	Bei sinkender Glaubwürdigkeit: Kapitalmarktstory, Finanzbrücke, Zielkorridore und Investorendialog schärfen.

III.2 KPI-STECKBRIEF „Board Readiness Score”

KPI-Typ	Governance-bezogene Selbsteinschätzung; qualitative Bewertung
Was gemessen bzw. bewertet wird	Abdeckung kritischer Kompetenzen im Aufsichtsrat: Technologie, Kapitalmarkt, Risiko, Regulierung, Geopolitik, Transformation und Datenkompetenz.
Relevanz für den Aufsichtsrat	Transformation verlangt nicht nur Management-, sondern auch Gremiumskompetenz, Zeit und Ausschussfähigkeit.
Ownership / Interpretation	Aufsichtsrat / Nominierungsausschuss / externe Board Evaluation; nicht allein durch Vorstand zu bewerten.
Zeit- und Finanzperspektive	Kompetenzentwicklung über Mandatsperioden; Weiterbildungs- und Nachfolgeplanung.
Typischer Trade-off	Kontinuität im Gremium vs. neue Kompetenzanforderungen.
Steuerungsimpuls	Bei Lücken: Weiterbildung, Besetzung, Ausschusszuschnitt oder externe Expertise prüfen.

III.3 KPI-STECKBRIEF „Legitimations- und Kulturindikator“

KPI-Typ	Qualitative Bewertung mit ausgewählten Messpunkten
Was gemessen bzw. bewertet wird	Mitarbeiterbindung, Veränderungsakzeptanz, Reputationslage und gesellschaftliche Nachvollziehbarkeit wesentlicher Kapitalentscheidungen.
Relevanz für den Aufsichtsrat	Transformation muss kulturell und gesellschaftlich tragfähig sein; fehlende Akzeptanz kann Umsetzung, Arbeitgeberattraktivität und Legitimität untergraben.
Ownership / Interpretation	Vorstand / HR / Kommunikation / Sustainability; Aufsichtsrat achtet auf Plausibilität und „blind spots“.
Zeit- und Finanzperspektive	Trend über Mitarbeiter-, Medien- und Stakeholder-Signale; Kosten sozialer Flankierung.
Typischer Trade-off	Geschwindigkeit der Veränderung vs. Akzeptanz und Umsetzungsfähigkeit.
Steuerungsimpuls	Bei sinkender Akzeptanz: Kommunikationslogik, Beteiligung, soziale Folgen und Kulturarbeit prüfen.

© 2026 Berliner Institut für Governance & Leadership e.V.

Weitergabe und Nutzung für nicht-kommerzielle Zwecke sind ausdrücklich erwünscht, sofern die Quelle genannt wird. Jede Bearbeitung, kommerzielle Nutzung oder auszugsweise Veröffentlichung bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung der Herausgebenden.

Die in dieser Broschüre enthaltenen Informationen dienen allgemeinen Informationszwecken. Die Autorinnen und Autoren waren bei ihrer Erstellung um größtmögliche Sorgfalt bemüht, haften jedoch nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Angaben.

Kontakt: Berliner Institut für Governance & Leadership e.V., Neue Promenade 6, 10178 Berlin, office@bigl.org