

# Aufsichtsräte in Deutschland 2017

# Inhalt

<b>1.</b>	<b>Vorwort</b>	3
<b>2.</b>	<b>Studieninhalte</b>	4
<b>3.</b>	<b>Methodik der Befragung</b>	4
<b>4.</b>	<b>Rücklauf</b>	4
<b>5.</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse</b>	5
<b>6.</b>	<b>Ergebnisse im Detail</b>	6
<b>6.1.</b>	<b>Arbeit im Gremium</b>	6
<b>6.2.</b>	<b>Aktuelle Herausforderungen</b>	9
<b>6.3.</b>	<b>Diversity und Geschlechterquote</b>	13
<b>6.4.</b>	<b>Stichprobenbeschreibung/Soziodemographie</b>	19
<b>7.</b>	<b>Impressum</b>	22

## 1. Vorwort

Der Aufsichtsrat überwacht die Arbeit des Vorstandes. Keine leichte Aufgabe, wie vielfältigste Negativschlagzeilen in den Medien belegen. Diesem Risiko sind sich die Aufsichtsräte bewusst: 74% der befragten Aufsichtsräte halten das Haftungsrisiko für „sehr relevant“ oder „relevant“. Immerhin noch 63% schätzen auch das Reputationsrisiko als „sehr relevant“ oder „relevant“ ein. Für die komplexe Überwachungsaufgabe und das damit verbundene Risiko steht den Aufsichtsräten ein beschränktes Zeitbudget zur Verfügung – trotz steigender Anforderungen. Fast drei Viertel der befragten Aufsichtsräte treffen sich vier bis sechs Mal im Jahr. Hinzu kommen Treffen im Rahmen der Ausschüsse, bei der deutlichen Mehrheit in ähnlicher Frequenz. Zusätzlich zu den eigentlichen Sitzungen wenden die Aufsichtsräte durchschnittlich 13,5 Tage im Jahr auf. Knapp die Hälfte der Befragten (47%) investiert 10 bis 19 Tage im Jahr neben den eigentlichen Sitzungen. Immerhin jeder vierte befragte Aufsichtsrat wendet sogar 20 bis 50 Tage auf. Hinzu kommt die Kommunikation außerhalb der Sitzungen. Im Schnitt 18 Mal im Jahr, wobei dies unterschiedlich gehandhabt wird: Etwa 37% reicht es bis zu neun Mal Kontakt zu haben, bei etwas mehr als 35% sind es dagegen 20 bis 50 Kontaktpunkte.

In der Praxis bedeutet dies, dass die Interaktion zwischen Aufsichtsrat und Vorstand effizient sein muss, gleichzeitig aber auch dazu geeignet, die potenziellen Probleme zu identifizieren und zu diskutieren. Doch eine Identifikation von Problemen beginnt bereits bei den Themen, die überhaupt unter die Agenda gefasst werden. Die Themen werden bei fast der Hälfte der Aufsichtsräte gleichermaßen von Aufsichtsrat und Vorstand vorgegeben, doch immerhin noch bei knapp jedem fünften Aufsichtsrat maßgeblich vom Vorstand vorgeschlagen. Der Aufsichtsrat ist darauf angewiesen, dass der Vorstand proaktiv Problemthemen ansprechen will und sie im Rahmen der Agenda frühzeitig und adäquat zur Diskussion stellt. Gesetzlich geregelt ist: „Der Aufsichtsrat kann vom Vorstand jederzeit einen Bericht verlangen über Angelegenheiten der Gesellschaft, über ihre rechtlichen und geschäftlichen Beziehungen zu verbundenen Unternehmen sowie über geschäftliche Vorgänge bei diesen Unternehmen, die auf die Lage der Gesellschaft von erheblichem Einfluss sein können.“ Doch schon die Nachfrage setzt voraus, dass es ein Bewusstsein darüber gibt, eben welche sensiblen Themen eine Nachfrage wert sind. Das Risiko von „Blind Spots“ ist gegeben. Zumal der Vorstand klar die

dominierende Informationsquelle für die Aufsichtsräte ist. 91% der Informationen kommen von ihm, nach Gesetz haben seine „Berichte [...] den Grundsätzen einer gewissenhaften und getreuen Rechenschaft zu entsprechen“. Eigene externe Experten werden zu weniger als einem Drittel „sehr häufig“ oder „häufig“ konsultiert. Auch recherchiert der Aufsichtsrat nicht durchgängig selbst: Nur knapp 37% der befragten Aufsichtsräte tun dies „sehr häufig“ oder „häufig“. Führungskräfte unterhalb des Vorstands werden nur zu knapp 40% „sehr häufig“ oder „häufig“ einbezogen. Bei immerhin knapp 41% der Befragten kommt dies zumindest gelegentlich vor. Der Vorstand bleibt das primäre Nadelöhr der Informationsaufnahme des Aufsichtsrats und sein Einfluss auf die Kontrollfunktion des Aufsichtsrats somit groß.

Eine korrekte Einschätzung des Themas „Digitale Transformation“ ist für die Bestimmung der Strategie notwendig. Knapp 70% der Befragten halten das Thema für „sehr wichtig“ oder „wichtig“. Die eigene Kompetenz schätzen dagegen nur 4% der Befragten als „sehr hoch“ und immerhin weitere 30% als „hoch“ ein. Geschieht die gemeinsame Bewertung der Auswirkungen auf das Geschäftsmodell ausschließlich auf Basis der Informationen des Vorstands, dann ist es für den zukünftigen Geschäftserfolg des Unternehmens notwendig, dass der Vorstand auch potenziell disruptive Einflüsse darstellen kann – und will.

Entspannung gibt es in Sachen gesetzlicher Geschlechterquote: Überflüssig finden sie nur noch 29% (2015: 39%). Die größte Zustimmung erreichte mit 34% die Aussage, dass die Quote mehr Vorteile als Nachteile bringt (2015: 32%), wobei Karrieremöglichkeiten weniger dazugehören scheinen: Die Karrieremöglichkeiten über die Aufsichtsratsquote werden mit 21% (vgl. 2015: 36%) schwächer bewertet. Frauen wünschen sich auch in puncto Internationalität häufiger diversere Aufsichtsräte als Männer: Immerhin 40% der antwortenden weiblichen Aufsichtsräte (männlich: 8%) sind mit der Internationalität in ihrem Aufsichtsrat nicht zufrieden.

**Dr. Daniela Favoccia**

**Heiner Thorborg**

## 2. Studieninhalte

Nach der im Jahr 2015 durchgeführten Studie zum Thema „Geschlechterquote“ hat das Deutsche Kundeninstitut (DKI) im Auftrag von Hengeler Mueller sowie Heiner Thorborg erneut Aufsichtsrätinnen und Aufsichtsräte (im Folgenden „Aufsichtsräte“) börsennotierter Unternehmen in Deutschland zu aktuellen Themen ihrer Tätigkeit befragt. Ein Ziel der Untersuchung war, herauszufinden, inwieweit sich die Einstellung der Aufsichtsräte gegenüber der Geschlechterquote ein Jahr nach deren Einführung entwickelt hat und ob bereits Änderungen in den Aufsichtsräten feststellbar sind. Darüber hinaus waren weitere aktuell in den Aufsichtsräten diskutierte Themen Untersuchungsgegenstand. So wurden die Aufsichtsräte auch zu ihren Meinungen gegenüber den Themen „Diversity“, „Digitale Transformation“ sowie „Haftungs- und Reputationsrisiko als Aufsichtsrat“ befragt. Schließlich sollte die Arbeitsweise im Gremium im Allgemeinen besser nachvollzogen werden. Hierzu wurden die Befragten u.a. nach ihrem Kommunikationsverhalten mit Aufsichtsratskollegen sowie ihren Informationsquellen gefragt. Die Befragung wurde per CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) durchgeführt.

## 3. Methodik der Befragung

Zur Teilnahme eingeladen waren alle Aufsichtsräte der 160 im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen. Während die Umfrage im Vorjahr ausschließlich unter Aufsichtsräten durchgeführt wurde, die von der Kapitaleseite berufen sind, wurden in diesem Jahr auch von der Arbeitnehmerseite gewählte Aufsichtsratsmitglieder befragt. Die Daten wurden mittels einer onlinebasierten, schriftlichen Befragung erhoben. Stichtag der Erhebung ist der

26. Mai 2017. Änderungen in der Zusammensetzung der Aufsichtsräte wurden bis einschließlich 23. Dezember 2016 berücksichtigt.

Die Datenerhebung erfolgte durch das Marktforschungsinstitut Deutsches Kundeninstitut (DKI) GmbH & Co. KG. Die Daten wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erhoben und dokumentiert. Das DKI schließt jedoch jede Haftung für unrichtige oder unvollständige Daten aus.

## 4. Rücklauf

Insgesamt flossen nach Bereinigung der Daten Angaben von 85 Aufsichtsräten in die Auswertung ein. Nicht alle Teilnehmer haben sämtliche Fragen beantwortet, so dass sich die Fallzahlen bei einzelnen Fragen unterscheiden können. Dies gilt vor allem bei den Auswertungen, die nach Geschlecht oder Zugehörigkeit zur Kapital- oder Arbeitnehmerseite unterscheiden. Hier weicht die Anzahl aller Teilnehmer ( $n[\text{gesamt}] = 85$ ) von denen ab, die ihr Geschlecht ( $n[\text{m/w}] = 69$ ) sowie die Zugehörigkeit zur Kapital- oder Arbeitnehmerseite ( $n[\text{K/A}] = 69$ ) angegeben haben.

Das Interesse an einer Studienteilnahme war unter den von der Kapitaleseite berufenen Aufsichtsräten signifikant höher. Sie stellen rund 80% der Teilnehmer, während 20% der befragten Aufsichtsräte Vertreter der Arbeitnehmerseite sind. Rund ein Fünftel der Befragten (20%) sind zudem Vorsitzende eines Aufsichtsrats.

Im Vergleich zur vorigen Erhebung, in der der Themenschwerpunkt auf der damals aktuell verabschiedeten Geschlechterquote lag, haben an der diesjährigen Umfrage prozentual weniger Frauen teilgenommen: 29% der Teilnehmer der aktuellen Studie sind weiblich (vgl. 2015: 40%).

Damit hat sich der Anteil der weiblichen Teilnehmer dem tatsächlichen Frauenanteil der deutschen Aufsichtsräte angenähert. Insgesamt liegt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der untersuchten Unternehmen bei knapp 26%.<sup>1</sup> Auch weitere demografische Merkmale der Stichprobe geben die Grundgesamtheit der Aufsichtsräte der 160 im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen treffend wieder. So ist die Mehrheit der Befragten über 50 Jahre alt (67%)<sup>2</sup> und verfügt über höhere Bildungsabschlüsse wie Promotion, Staatsexamen und Diplom (kumulierte Anteile: 81%). Trotz relativ kleiner Stichprobe sprechen diese Indizien dafür, dass die Stichprobe als realistischer Spiegel der Grundgesamtheit betrachtet werden kann und sich die Ergebnisse der Untersuchung entsprechend verallgemeinern lassen.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Vgl. Schulz-Strelow, Monika: Women-on-Board-Index 185 (WoB 185), Frauenanteil in Führungspositionen der im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX sowie der im Regulierten Markt notierten, voll mitbestimmten Unternehmen, FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e.V., Stand 14. Januar 2017, aktualisiert zum 31. März 2017.

<sup>2</sup>Das durchschnittliche Alter eines Aufsichtsrats in DAX30 Unternehmen liegt bei 58 Jahren. Das durchschnittliche Alter der weiblichen Mandatsträger liegt mit 55 Jahren deutlich unter dem ihrer männlichen Kollegen (59 Jahre). Quelle: DSW-Aufsichtsratsstudie 2016.

<sup>3</sup>Vgl. Prein, Gerald et al.: Strategien zur Sicherung von Repräsentativität und Stichprobenvalidität bei kleinen Samples; Universität Bremen, 2. Auflage 1994, S. 24 ff.

## 5. Zusammenfassung der Ergebnisse

**Vorstände sind die mit Abstand wichtigste Informationsquelle der Aufsichtsräte. Eine maßgebliche Mitbestimmung bei der Auswahl der Aufsichtsrats Themen wird ihnen jedoch nur von einem Fünftel der Befragten zugesprochen.**

- 91% der Befragten nutzen den Vorstand als Informationsquelle für ihre Arbeit als Aufsichtsrat „sehr häufig“ oder „häufig“. Strategie-Klausuren stellen für knapp die Hälfte (47%) eine „sehr häufig“ oder „häufig“ genutzte Informationsquelle dar. Externe Experten werden hingegen eher gelegentlich (49%) herangezogen.
- Obwohl der Vorstand als wichtige Informationsquelle dient, wird die Agenda der Aufsichtsratssitzungen laut knapp der Hälfte der Befragten (48%) gleichermaßen von Aufsichtsrat und Vorstand vorgegeben. Nur 18% der Befragten gaben an, dass sie maßgeblich vom Vorstand bestimmt wird.

**Dem Thema „Digitale Transformation“ messen die Aufsichtsräte eine hohe Bedeutung bei. Die Mehrheit der Befragten ist jedoch nicht davon überzeugt, dass ihr Gremium den Herausforderungen, die mit dem Thema einhergehen, gewachsen ist.**

- 70% der Aufsichtsräte finden das Thema „Digitale Transformation“ „wichtig“ oder „sehr wichtig“.
- Gleichzeitig kann etwa ein Drittel (33%) der Aufsichtsräte die diesbezüglichen Kompetenzen seines Gremiums noch nicht einschätzen.
- Weitere 27% sind der Meinung, dass die Kompetenzen in ihrem Aufsichtsrat „niedrig“ oder „absolut niedrig“ sind.

**Ihrem Haftungsrisiko sprechen die Aufsichtsräte eine höhere Relevanz als ihrem Reputationsrisiko zu. In der Wahrnehmung der Repräsentanten der Kapitalseite haben beide Risiken einen höheren Stellenwert als in der der Vertreter der Arbeitnehmerseite.**

- Das Haftungsrisiko in ihrer Funktion als Aufsichtsrat wird von 74% der Befragten als „sehr relevant“ oder „relevant“ eingeschätzt. Der entsprechende Anteil unter den Vertretern der Kapitalseite beträgt 80%, unter den Repräsentanten der Arbeitnehmerseite nur 50%.
- Der Anteil derjenigen, die das Reputationsrisiko in ihrer Funktion als Aufsichtsrat für „sehr relevant“ oder „relevant“ halten, fällt mit 63% deutlich geringer aus.

**Männliche Aufsichtsräte sehen die Geschlechterquote auch im zweiten Jahr nach deren Einführung ambivalent. Der Anteil der Skeptiker ist allerdings geschrumpft.**

- Die Gruppe derjenigen, die in der Geschlechterquote mehr Vor- als Nachteile sehen, stellt in der vorliegenden Studie die relative Mehrheit dar (34%). Sie löst damit die Gruppe derjenigen, die im Jahr 2015 angaben, dass die Geschlechterquote überflüssig sei, ab. Auch andere die Geschlechterquote ablehnende Aussagen fanden in diesem Jahr weniger Zustimmung als in der vorangegangenen Erhebung.
- Drei Viertel der Frauen (75%) können ein Jahr nach Einführung der Quote bereits Veränderungen in ihrem Aufsichtsrat feststellen. In der Wahrnehmung der Mehrheit der Männer (78%) hat sich seit der Einführung der Geschlechterquote nichts geändert.

## 6. Ergebnisse im Detail

Im Folgenden werden die Ergebnisse im Detail aufgeführt.<sup>4</sup> Bei der Mehrheit der Fragen wird eine Differenzierung in männliche und weibliche Umfrageteilnehmer vorgenommen. Bei ausgewählten Fragen wird ferner zwischen Aufsichtsratsmitgliedern differenziert, die die Arbeitgeberseite repräsentieren, und Aufsichtsratsmitgliedern, die von der Arbeitnehmerseite gewählt wurden. Sofern Fragen bereits in der Erhebung von 2015 gestellt wurden, werden die Ergebnisse der diesjährigen Befragung den Ergebnissen der vorigen Befragung gegenübergestellt.

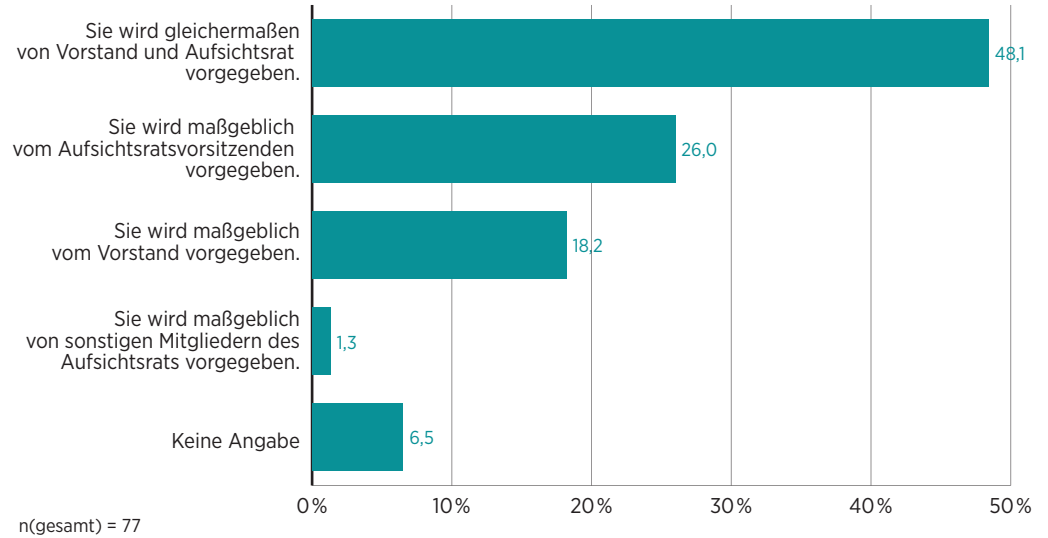
### 6.1. Arbeit im Gremium

#### a. Einfluss des Vorstands auf die Themen im Aufsichtsrat

Gegenstand der Erhebung war u.a. die Frage, inwiefern die Vorstände die Agenda der Aufsichtsratssitzungen mitgestalten. Knapp die Hälfte der befragten Aufsichtsräte (48%) gab an, dass die Agenda gleichermaßen von Vorstand und Aufsichtsrat gestaltet wird. 26% sagten, dass der Aufsichtsratsvorsitzende die Agenda maßgeblich vorgibt. Nur 18% der Befragten sind der Ansicht, dass sie maßgeblich vom Vorstand bestimmt wird. Sonstige Mitglieder der Aufsichtsräte spielen bei der Entstehung der Agenda keine Rolle (1%).

<sup>4</sup>In den nachfolgenden Darstellungen von Fragen mit Einfachnennungen sind Abweichungen von 100% rundungsbedingt.

**Abbildung 1:**  
„Wie entsteht die Agenda der Aufsichtsratssitzungen?“

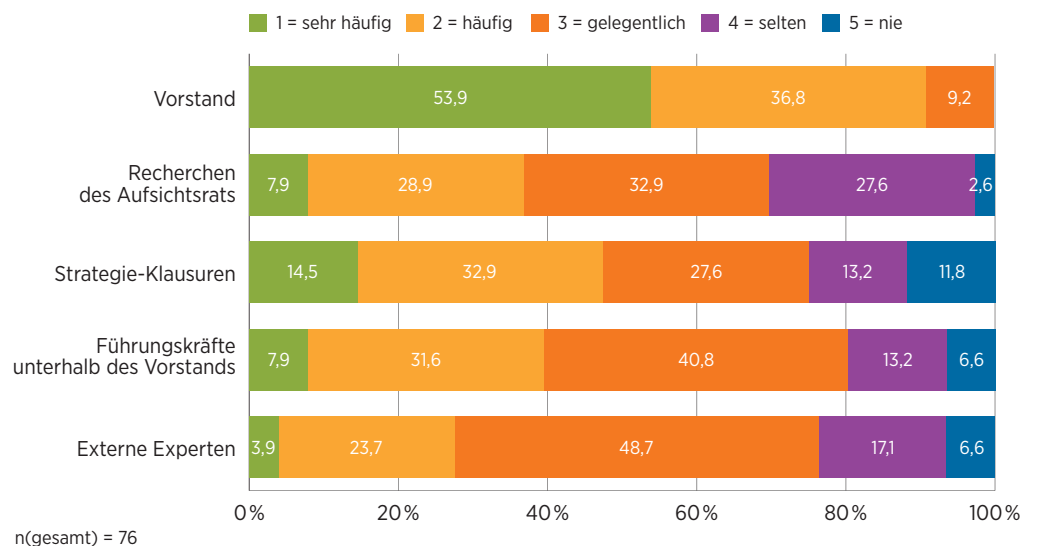


**b. Informationsquellen der Aufsichtsräte**

Auch wenn die Vorstände laut der Mehrheit der Befragten die Agenda der Aufsichtsratssitzungen nicht maßgeblich vorgeben, fällt doch auf, dass sie für die Aufsichtsräte eine äußerst wichtige Informationsquelle darstellen. So gaben 91% der Aufsichtsräte an, ihren jeweiligen Vorstand „sehr häufig“ oder „häufig“ als Informationsquelle zu nutzen. Mit deutlichem Abstand sind Strategie-Klausuren die zweitwichtigste Informationsquelle. Knapp die Hälfte (47%)

nutzten diese „sehr häufig“ oder „häufig“. Nur 37% der Befragten bedienen sich „sehr häufig“ oder „häufig“ eigenen Recherchen des Aufsichtsrats. Weitere 30% gaben sogar an, Recherchen des Aufsichtsrats nur „selten“ oder „nie“ zu nutzen. Externe Experten stellen für knapp die Hälfte der Befragten (49%) eine gelegentlich genutzte Informationsquelle dar.

**Abbildung 2:**  
„Wie häufig nutzen Sie die nachfolgenden Informationsquellen für Ihre Arbeit als Aufsichtsrat?“



**c. Diskussionskultur in den Aufsichtsräten**

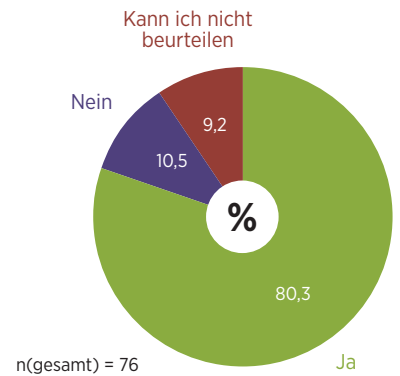
Um einen Eindruck davon zu erhalten, wie offen in den Aufsichtsräten diskutiert wird, wurden die Teilnehmer gefragt, ob in ihrem jeweiligen Aufsichtsratsgremium regelmäßig – positive wie negative – Kritik geäußert wird. Die überwiegende Mehrheit der Befragten (80 %) bejahte dies. Unterschieden nach Aufsichtsräten, die die Kapitaleseite oder die Arbeitnehmerseite repräsentieren, fällt auf, dass die Antworten der Repräsentanten der Arbeitnehmerseite kritischer ausfallen: 14 % der Gruppe gaben an, dass Kritik nicht regelmäßig geäußert wird. Weitere 21 % enthielten sich einer Antwort. Unter den Repräsentanten der Kapitaleseite finden lediglich 7%, dass in ihrem Gremium nicht regelmäßig Kritik geübt wird.

**d. Kommunikation im Gremium**

Die befragten Aufsichtsräte treffen sich mehrheitlich (74 %) zwischen vier und sechs Mal im Jahr. Die Treffen der Präsidiums- sowie der Prüfungsausschüsse finden ebenfalls mehrheitlich vier bis sechs Mal im Jahr statt (77 % bzw. 65%). Im Durchschnitt finden Aufsichtsratssitzungen im Jahr sechs Mal und Treffen der Präsidiumsausschüsse sowie der Prüfungsausschüsse jeweils vier Mal im Jahr statt.

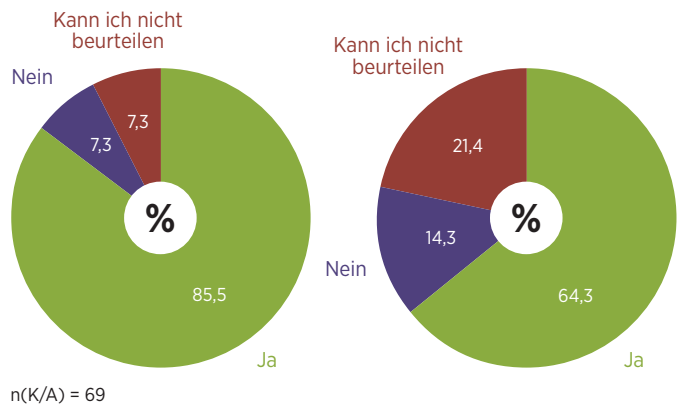
**Abbildung 3:**

„Wird im Aufsichtsratsgremium regelmäßig offen Kritik, positive wie negative, geäußert?“



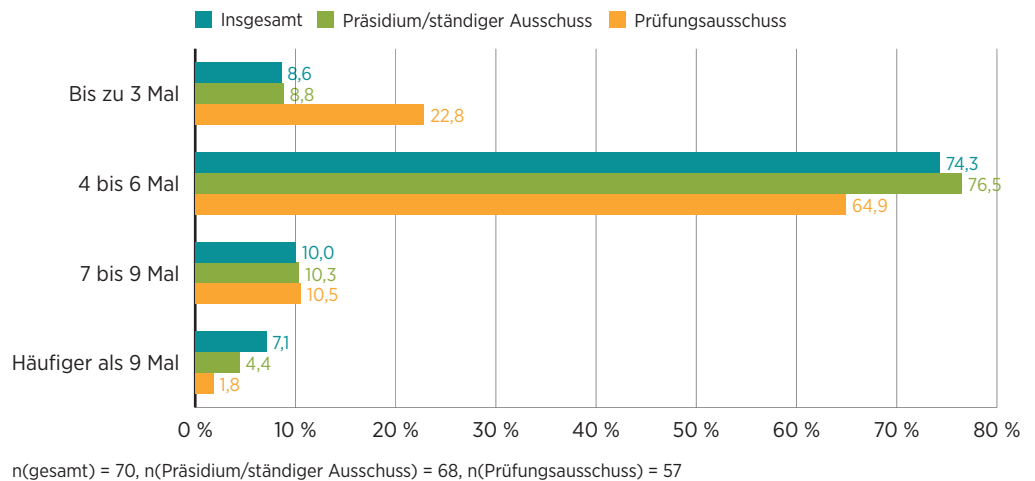
**Abbildung 4:**

„Wird im Aufsichtsratsgremium regelmäßig offen Kritik, positive wie negative, geäußert?“, Beantwortung nach Repräsentanten der Kapitaleseite (links) und der Arbeitnehmerseite (rechts)



**Abbildung 5:**

„Wie häufig trifft sich der Aufsichtsrat im Jahr?“, Treffen insgesamt, Treffen Präsidium/ständiger Ausschuss, Treffen Prüfungsausschuss

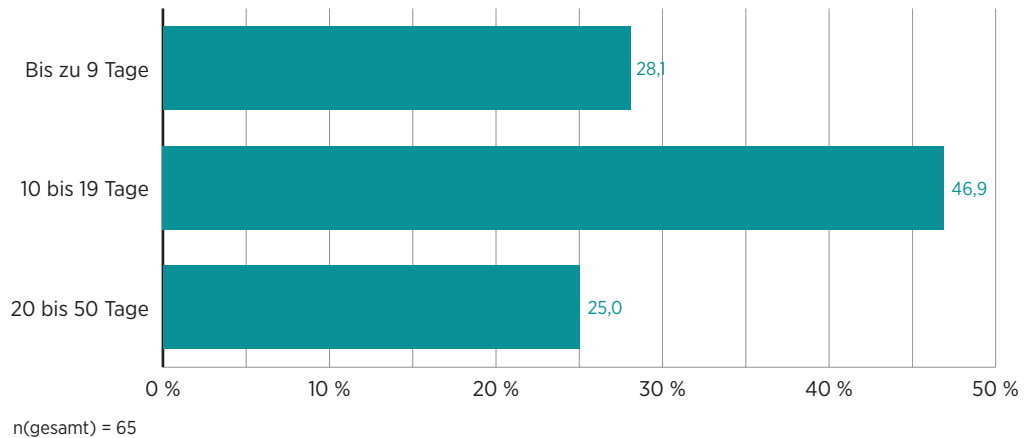




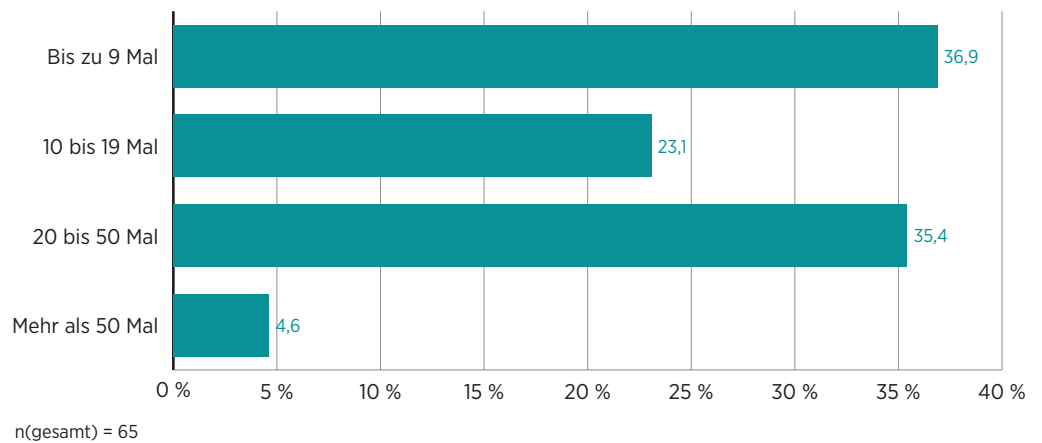
Zusätzlich zu den eigentlichen Sitzungen wenden die Aufsichtsräte für ihr Mandat im Durchschnitt 13,5 Tage im Jahr auf. Knapp die Hälfte der Befragten (47%) investiert im Jahr 10 bis 19 Tage.

Auch außerhalb der Sitzungen findet eine regelmäßige Kommunikation zwischen den Aufsichtsratsmitgliedern statt: Im Durchschnitt kommunizieren die Befragten 18 Mal im Jahr mit ihren Kollegen.

**Abbildung 6:**  
„Wie viel Zeit wenden Sie für das Mandat zusätzlich zu den eigentlichen Sitzungen auf (Anzahl Tage pro Jahr)?“



**Abbildung 7:**  
„Wie häufig im Jahr kommunizieren Sie außerhalb der eigentlichen Sitzungen mit Ihren Aufsichtsratskollegen?“



## 6.2. Aktuelle Herausforderungen

### a. Digitale Transformation

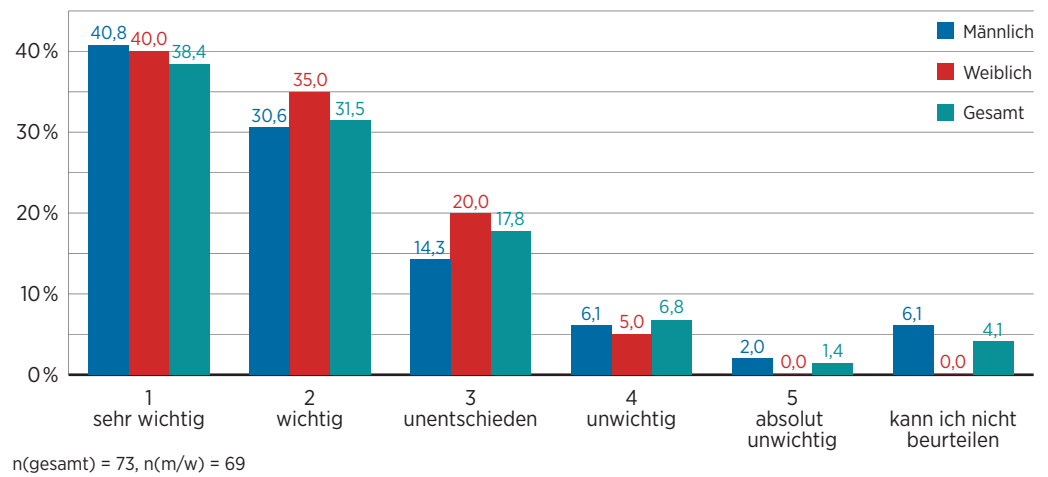
Das Thema „Digitale Transformation“ war in diesem Jahr das erste Mal Gegenstand der Untersuchung. Die Aufsichtsräte sprechen ihm eine große Bedeutung zu: Knapp 70% der Befragten sagten aus, dass das Thema für ihr Gremium „sehr wichtig“ oder „wichtig“ sei. Als „unwichtig“ oder gar „absolut unwichtig“ betrachten insgesamt nur 8%

der Aufsichtsräte das Thema „Digitale Transformation“. Überraschend ist jedoch, dass 18% der Befragten keine eindeutige Meinung zu dem Thema haben und mit der Antwortoption „3 = unentschieden“ antworteten. Unter den weiblichen Befragten ist der Anteil der „Unentschiedenen“ mit 20% etwas höher als unter den Männern (14%). 6% der

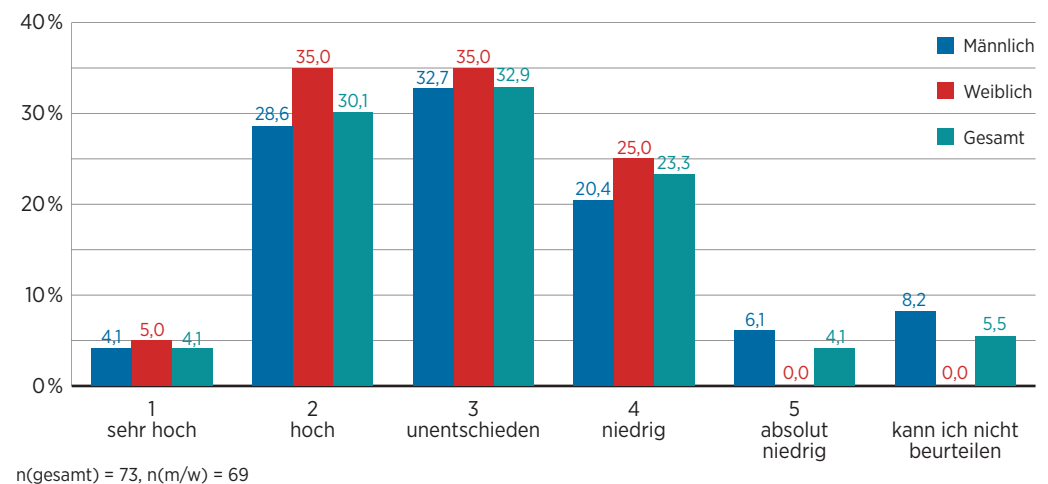
Männer gaben jedoch an, die Bedeutung des Themas nicht beurteilen zu können. Dennoch sind die Anteile derjenigen, die dem Thema eine hohe Bedeutung beimessen, in beiden Gruppen etwa gleich hoch. 71% der Männer halten es für

„sehr wichtig“ oder „wichtig“. Unter den befragten Frauen gaben 75% an, das Thema „Digitale Transformation“ als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ zu erachten.

**Abbildung 8:**  
„Wie wichtig ist für Ihr Gremium das Thema ‚Digitale Transformation‘?“



**Abbildung 9:**  
„Wie hoch sind die Kompetenzen zu dem Thema ‚Digitale Transformation‘ in Ihrem Aufsichtsrat?“

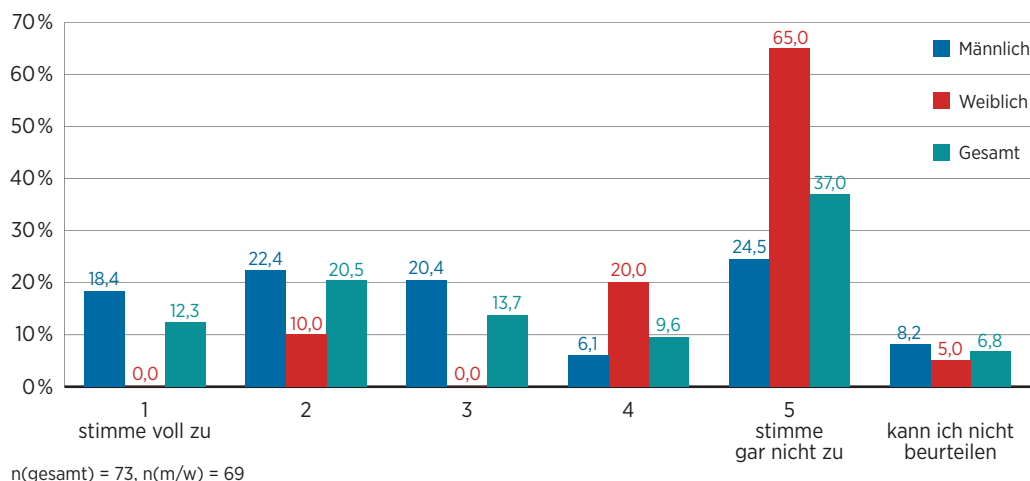


Hinsichtlich der Kompetenzen zum Thema „Digitale Transformation“ in ihren Aufsichtsräten sind sich die Befragten uneinig. Insgesamt nur 4% schätzen diese als „sehr hoch“ ein. Weitere 30% empfinden die diesbezüglichen Kompetenzen in ihrem Aufsichtsrat als „hoch“. Auf der anderen Seite gaben 27% der Befragten an, dass die Kompetenzen

zu dem Thema in ihrem Aufsichtsrat nur „niedrig“ oder „sehr niedrig“ seien. Der Anteil derjenigen, die die Kompetenzen weder als hoch noch als niedrig wahrnehmen, ist mit 33% nicht gering. Im Vergleich der Geschlechter zeigt sich, dass Frauen die digitalen Kompetenzen in ihrem Aufsichtsrat etwas positiver einschätzen als Männer.

**Abbildung 10:**

„Stimmen Sie der folgenden Aussage zu? ‚Formale Vorgaben wie die Geschlechterquote erschweren die Erweiterung inhaltlicher Kompetenzen des Aufsichtsrats, wie zum Beispiel digitale Kompetenzen.‘“



Die Aufsichtsräte wurden auch gefragt, wie sie formalen Vorgaben wie der Geschlechterquote grundsätzlich gegenüberstehen. Die Aussage, dass formale Vorgaben die Erweiterung inhaltlicher Kompetenzen, wie zum Beispiel digitaler Kompetenzen, erschweren, widersprachen mehr Aufsichtsräte (47%), als dass sie dieser zustimmten (33%). Die weiblichen Aufsichtsräte haben hierzu eine klare Mei-

nung: 85% antworteten mit der Antwortoption „4“ oder „5 = stimme gar nicht zu“. Die männlichen Befragten hingegen sind sich uneinig: Während 41% der Aussage mit der Nennung der Antwortoptionen „1 = stimme voll zu“ oder „2“ zustimmten, lehnten 31% die Aussage mit den Antwortoptionen „4“ oder „5 = stimme gar nicht zu“ ab.

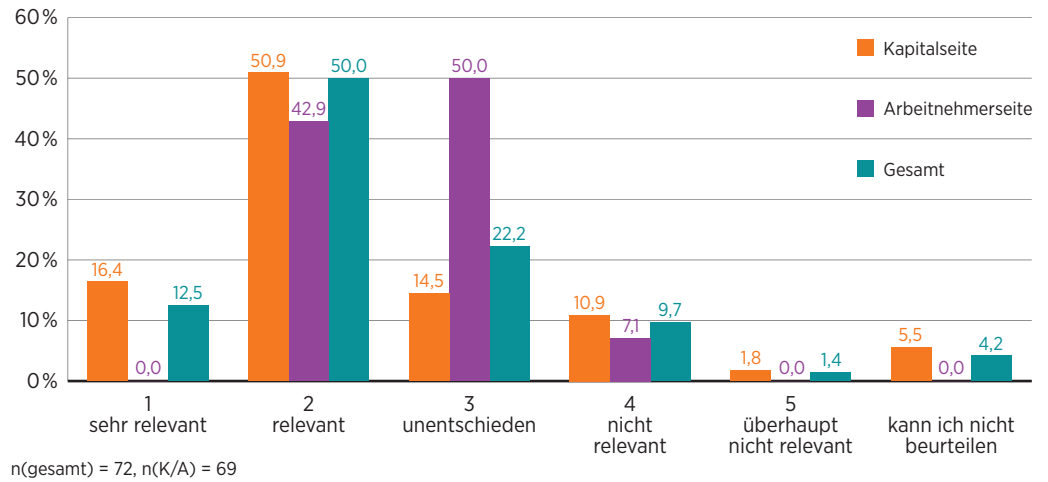
**b. Wahrgenommenes Reputations- und Haftungsrisiko als Aufsichtsrat**

Die Hälfte aller befragten Aufsichtsräte (50%) schätzt ihr Reputationsrisiko als Aufsichtsrat für „relevant“ ein. Weitere 13% empfinden das Risiko als „sehr relevant“. Nur 11% aller Befragten gaben an, dass das Risiko für sie „nicht relevant“ oder „überhaupt nicht relevant“ sei. Mit 22% ist der Anteil derjenigen auffällig hoch, die mit der Antwortoption „unentschieden“ geantwortet haben. Auf der Arbeitnehmerseite beträgt der Anteil der Unentschiedenen sogar 50%. Ferner schätzen die von Arbeitnehmerseite berufenen Aufsichtsräte ihr Reputationsrisiko geringer ein als die Vertreter der Kapitaleseite: Etwa zwei Drittel (67%) der Vertreter der Kapitaleseite erachten dieses als „sehr relevant“

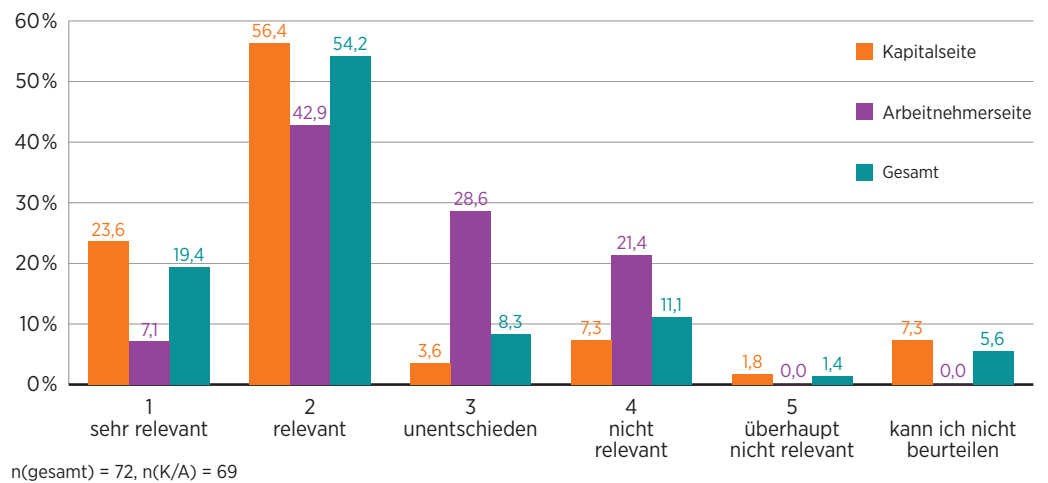
oder „relevant“, auf Arbeitnehmerseite beträgt der Anteil mit 43% weniger als die Hälfte.

Ähnlich verhält es sich mit dem wahrgenommenen Haftungsrisiko der Aufsichtsräte. Auch dieses sorgt Repräsentanten der Kapitaleseite mehr als jene der Arbeitnehmerseite. Auf Kapitaleseite gaben 80% der Befragten an, dass sie das Risiko für „sehr relevant“ oder „relevant“ halten, auf Arbeitnehmerseite beträgt der Anteil 50%. Insgesamt empfinden knapp drei Viertel (74%) der Aufsichtsräte ihr Haftungsrisiko als „sehr relevant“ oder „relevant“. Das Haftungsrisiko ist somit für die Mehrheit der Aufsichtsräte von größerer Bedeutung als ihr Reputationsrisiko.

**Abbildung 11:**  
„Für wie relevant halten Sie Ihr Reputationsrisiko in Ihrer Funktion als Aufsichtsrat?“



**Abbildung 12:**  
„Für wie relevant halten Sie Ihr Haftungsrisiko in Ihrer Funktion als Aufsichtsrat?“



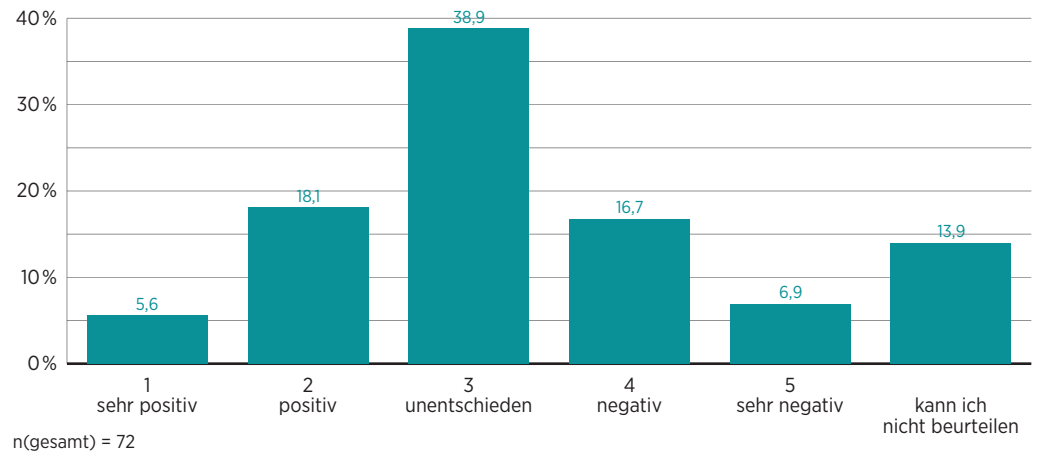
**c. Dialog zwischen Aufsichtsrat und Medien**

Ein weiteres aktuelles Diskussionsthema unter den Aufsichtsräten ist eine im Rahmen des Deutschen Corporate Governance Kodex ins Leben gerufene Initiative, die den Dialog zwischen Aufsichtsratsvorsitzenden und Investoren bzw. Medienvertretern intensivieren möchte. Die befragten Aufsichtsräte stehen dem Thema sehr kontrovers gegenüber. Auf der einen Seite sehen 24% der Aufsichtsräte die Entwicklung „positiv“ oder „sehr positiv“. Auf der anderen Seite gaben weitere 24% an, der Entwicklung „negativ“ oder „sehr negativ“ gegenüberzustehen. Als Begründung für diese Bewertung gaben die Aufsichtsräte beispielsweise

an, dass die Außenkommunikation Aufgabe des Vorstands sei und die Initiative die Vermischung der Aufgaben des Aufsichtsrats und des Vorstandes verstärke. Die Befürworter der Initiative führten hingegen u.a. an, dass der Aufsichtsrat unabhängig vom Vorstand agiere und einen eigenen Informationsanspruch habe. Der direkte Kontakt zu Investoren fördere zudem das Verständnis für die Perspektiven des Aufsichtsrats. Auffällig ist der hohe Anteil von 39% der Befragten, die die Entwicklung neutral sehen (Antwortoption „3 = unentschieden“). 14% der Befragten sind sich ferner nicht sicher, wie sie die Auswirkungen beurteilen

**Abbildung 13:**

„Es gibt aktuell eine Initiative, die den Dialog zwischen Aufsichtsrat bzw. Aufsichtsratsvorsitzenden und Investoren bzw. Medienvertretern intensivieren möchte. Wie bewerten Sie diese Entwicklung?“



### 6.3. Diversity und Geschlechterquote

#### a. Bewertung der Geschlechterquote

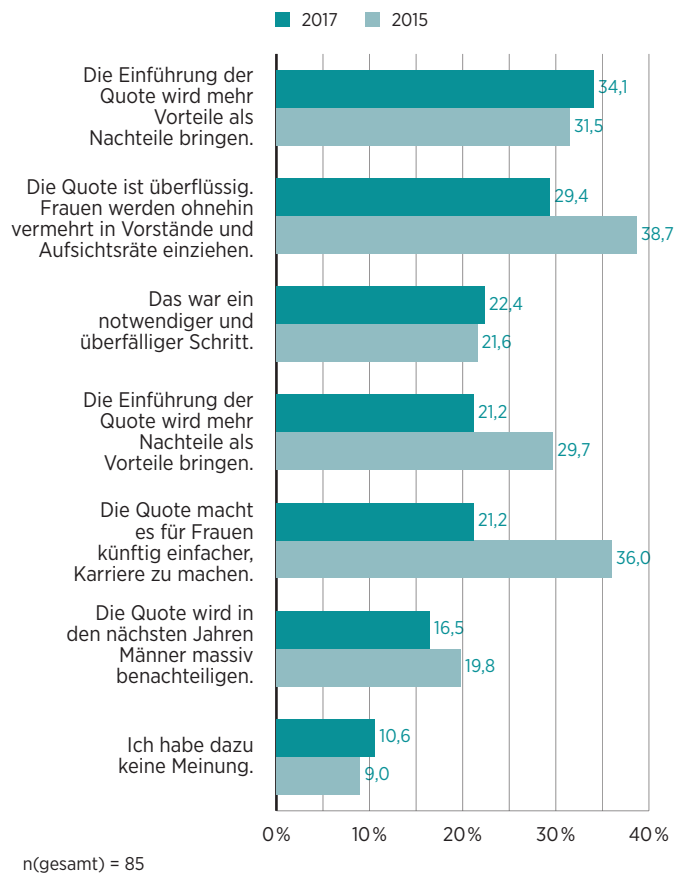
Wie in der Erhebung von 2015 wurden die Befragten gebeten, in einer Mehrfachauswahl ihre Meinung zu der Einführung der Geschlechterquote zu äußern. Im direkten Vergleich zu den Daten aus 2015 zeigt sich eine deutliche Verschiebung der Einschätzungen: Negativ behaftete Aussagen zu dem Thema „Geschlechterquote“ fanden weniger Zustimmung. Die Anteile derjenigen, die positiv wertenden Aussagen zustimmten, stiegen entsprechend.

Während die Aussage, dass die Geschlechterquote überflüssig sei, Ende 2015 noch am meisten Zustimmung fand (39%), stimmte ihr in diesem Jahr nur noch die zweitgrößte Gruppe zu (29%). Die größte Zustimmung erreichte in diesem Jahr mit 34% die Aussage, dass die Einführung der Quote mehr Vorteile als Nachteile bringt (vgl. 2015: 32%).

Die größte Veränderung im Vergleich zur vorangegangenen Erhebung besteht hinsichtlich der Aussage „Die Quote macht es für Frauen künftig einfacher, Karriere zu machen“. Während Ende 2015 noch 36% der Befragten der Aussage zustimmten, liegt die Zustimmung in diesem Jahr nur noch bei 21%. Die Zustimmung zur Aussage „Die Einführung der Quote wird mehr Nachteile als Vorteile bringen“ (21%) hat ebenfalls signifikant abgenommen (-9%). Doch nicht alle Teilnehmer wollten sich festlegen: Fast 11% gaben an, zu dieser Frage keine Meinung zu haben.

**Abbildung 14:**

„Wie bewerten Sie die Vorgaben der Politik in Bezug auf die Zusammensetzung von Aufsichtsräten durch die Einführung der Geschlechterquote (Mehrfachauswahl möglich)?“

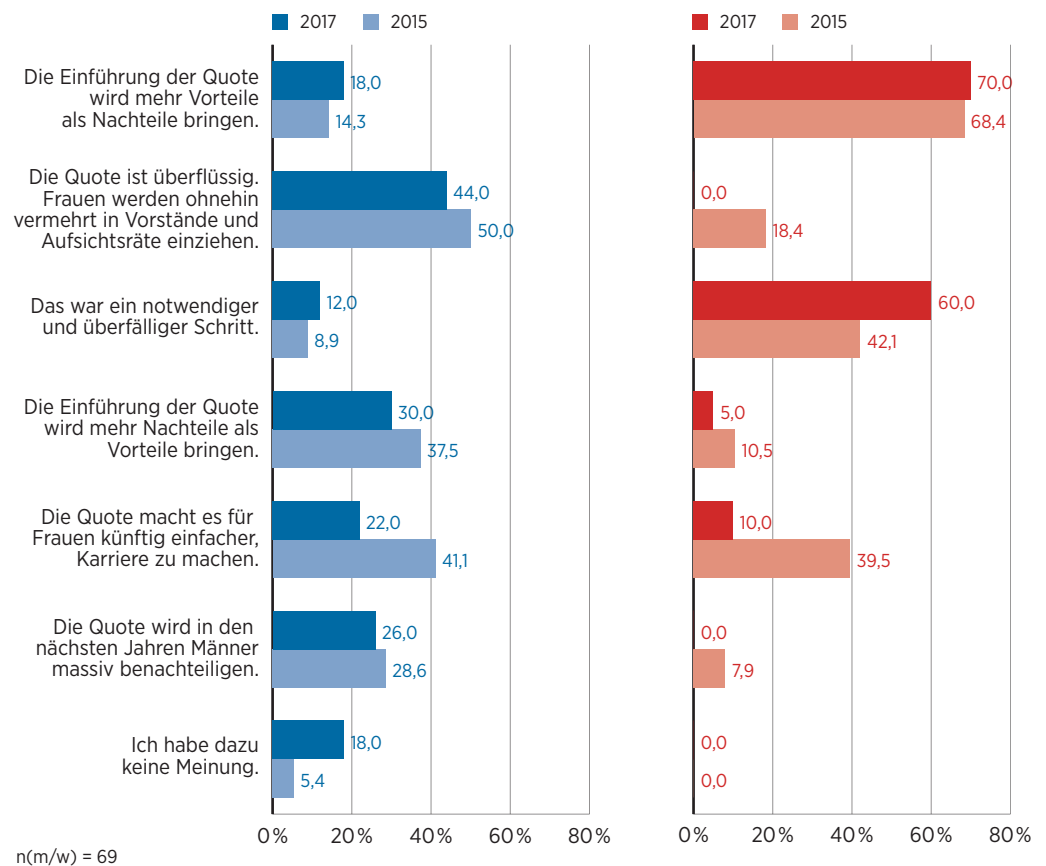


Die Betrachtung getrennt nach Geschlechtern zeigt – wie 2015 – erneut erhebliche Unterschiede. So finden 44% der männlichen Befragten die Quote überflüssig, während keiner der weiblichen Befragten dieser Aussage zustimmte. Mehr als zwei Drittel (70%) aller Frauen sind der Ansicht, die Quote werde mehr Vorteile als Nachteile bringen. Lediglich 18% der Männer teilen diese Meinung. Ferner empfinden 60% der Frauen die Quote als notwendig und überflüssig, jedoch nur 12% der Männer. Des Weiteren befürchteten 26% der männlichen Befragten eine massive Benachteiligung der Männer in den nächsten Jahren. Unter den weiblichen Teilnehmern fand diese Aussage keine Zustimmung. Auffällig ist darüber hinaus, dass 18% der Männer angaben, keine Meinung zu der Frage zu haben. Die weiblichen Teilnehmer fanden ihre Meinung zumindest in einer der Aus-

sagen wieder.

Im Vergleich zu den Antworten von 2015 lässt sich feststellen, dass männliche Teilnehmer trotz hoher Skepsis in diesem Jahr häufiger Aussagen zugestimmt haben, die für die Vorteile der Geschlechterquote stehen. Ihre Einstellung gegenüber der Geschlechterquote hat sich also tendenziell verbessert. Die allgemein positive Einstellung der Frauen gegenüber der Quote hat sich im Vergleich zu 2015 noch einmal gefestigt. Dass die Quote Karrierechancen von Frauen verbessern wird, sehen die Teilnehmer der Studie jedoch kritischer als noch 2015. Die Zustimmung beider Geschlechter zu der entsprechenden Aussage hat deutlich abgenommen: Auf Seiten der Frauen sank der Anteil der Zustimmung um knapp 30% auf 10%, auf Seiten der Männer um etwa 19% auf 22%.

**Abbildung 15:**  
 „Wie bewerten Sie die Vorgaben der Politik in Bezug auf die Zusammensetzung von Aufsichtsräten durch die Einführung der Geschlechterquote (Mehrfachauswahl möglich)?“, Auswertung nach männlichen (links) und weiblichen Aufsichtsräten (rechts)



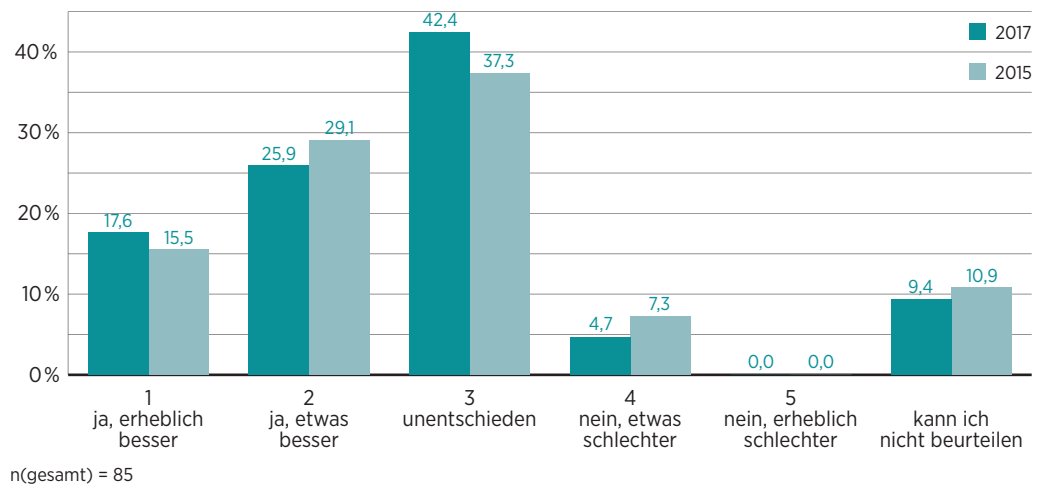
**b. Erwartungen an Aufsichtsräte**

44% der Befragten sind zuversichtlich, dass die Erfüllung der Geschlechterquote dazu führt, dass Aufsichtsräte ihre Arbeit besser verrichten (kumulierte Anteile der Merkmalsausprägungen „1 = ja, erheblich besser“ und „2 = ja, etwas besser“). Demgegenüber stehen nur 5%, die der Meinung sind, dass Aufsichtsräte bei Erfüllung der Quote etwas schlechter arbeiten (Merkmalsausprägung „4“). Der Anteil der Unentschlossenen ist mit 52% hoch (kumulierte Anteile der Merkmalsausprägungen „3 = unentschieden“ und „Kann ich nicht beurteilen.“). Im Vergleich zu 2015 ist auffällig, dass

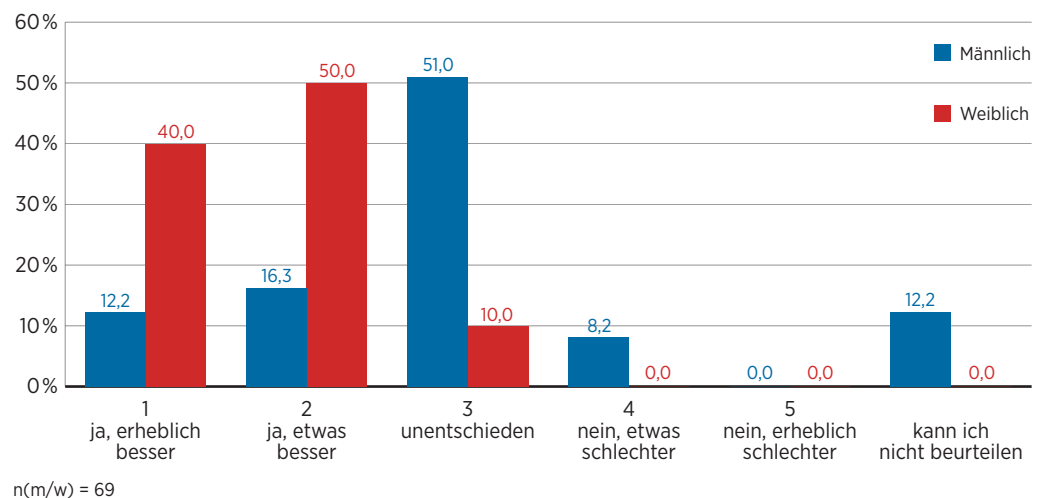
der Anteil der Befragten, der die Merkmalsausprägung „3 = unentschieden“ wählte – also weder eine deutliche Verbesserung noch Verschlechterung erwartet – gestiegen ist (von 37% auf 42%). Der Anteil der Befragten, die von einer Verschlechterung ausgehen, ist um knapp 3% leicht gesunken.

Wie schon die Daten im Jahr 2015 gezeigt haben, sind Männer skeptischer als Frauen, dass sich die Aufsichtsratsarbeit durch die Quote verbessert. Nur 29% der Männer erwarten dies (5% mehr als 2015). Demgegenüber sagten

**Abbildung 16:**  
„Werden Ihrer Ansicht nach Aufsichtsräte mit mindestens 30% Frauenanteil besser arbeiten als Aufsichtsräte mit niedrigerem Frauenanteil?“



**Abbildung 17:**  
„Werden Ihrer Ansicht nach Aufsichtsräte mit mindestens 30% Frauenanteil besser arbeiten als Aufsichtsräte mit niedrigerem Frauenanteil?“, Vergleich Männer/Frauen



90% der Frauen (3% mehr als 2015) eine Verbesserung der Arbeitsqualität voraus (jeweils kumulierte Anteile der Merkmalsausprägungen „1 = ja, erheblich besser“ und „2 = ja, etwas besser“). Weiterhin ist der Anteil der Aufsichtsräte, die weder von einer Verbesserung noch von einer Verschlechterung ausgehen, besonders unter den männlichen Teilnehmern hoch: Wie 2015 wählte gut die Hälfte der Männer (51%) die Antwortoption „3 = unentschieden“.

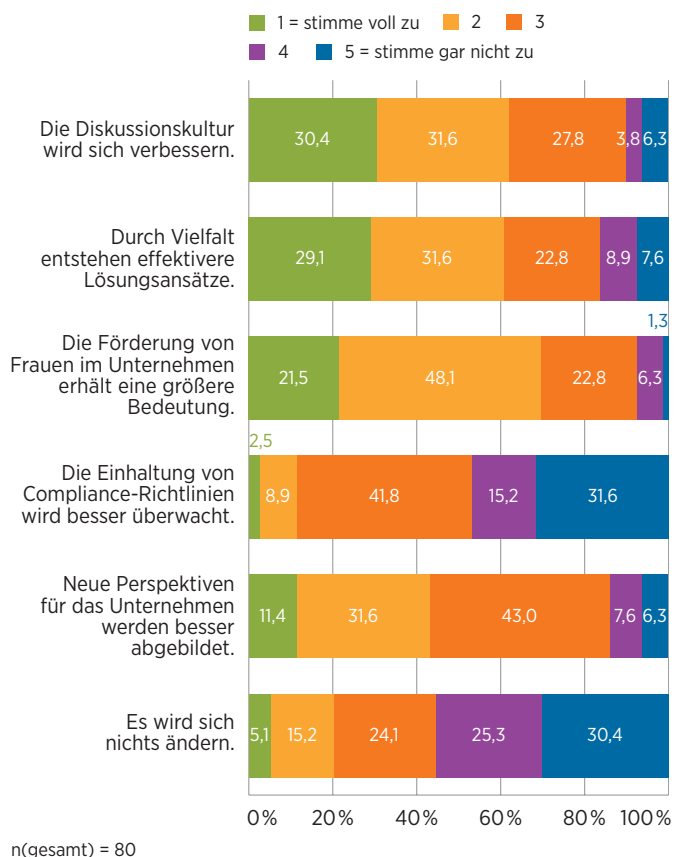
Gefragt nach ihren konkreten Erwartungen an einen mit Frauen und Männern gemischt besetzten Aufsichtsrat fand die Aussage die größte Zustimmung, dass die Förderung von Frauen in Unternehmen eine größere Bedeutung er-

hält (70%, kumulierte Anteile der Merkmalsausprägungen „1 = stimme voll zu“ und „2“). Eine bessere Überwachung der Einhaltung von Compliance-Richtlinien wird hingegen von den wenigsten Aufsichtsräten erwartet (11%, kumulierte Anteile der Merkmalsausprägungen „1 = stimme voll zu“ und „2“).

Auffällig ist, dass die diesjährigen durchschnittlichen Zustimmungswerte (Mittelwert über die Antwortoptionen „1“ bis „5“) denen von 2015 sehr ähneln. Lediglich der Aussage, dass neue Perspektiven für das Unternehmen besser abgebildet werden, erfährt über alle Befragten in der diesjährigen Studie im Durchschnitt eine größere Zustimmung.

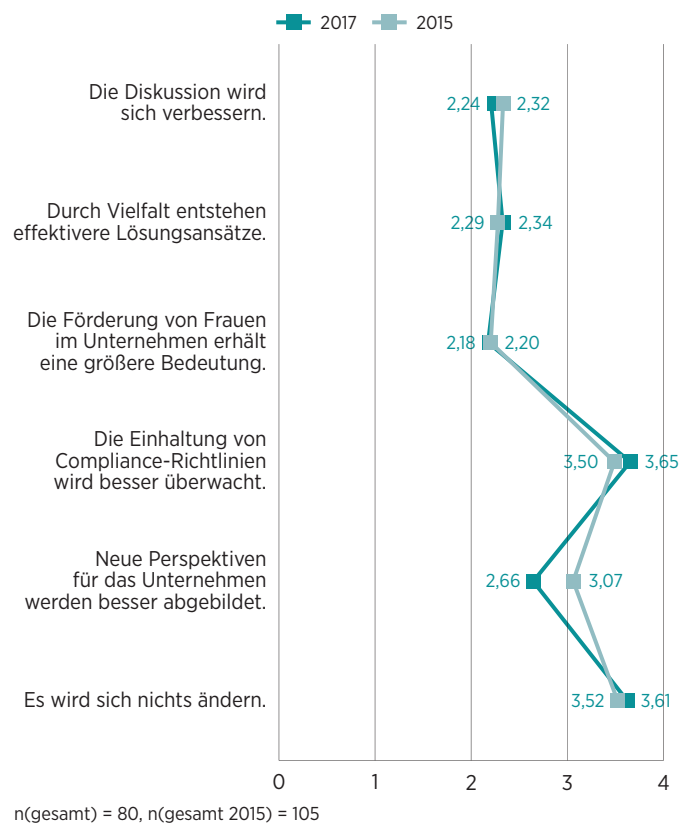
**Abbildung 18:**

„Welche Erwartungen haben Sie konkret an einen Aufsichtsrat, der mit Männern und Frauen besetzt ist?“



**Abbildung 19:**

„Welche Erwartungen haben Sie konkret an einen Aufsichtsrat, der mit Männern und Frauen besetzt ist?“ – Vergleich der Mittelwerte 2017/2015





**c. Veränderungen nach Einführung der Geschlechterquote**

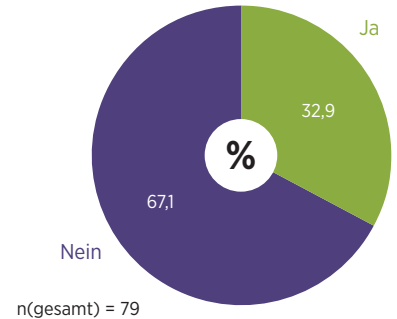
Neben ihren Erwartungen an künftige Entwicklungen aufgrund der Einführung der Geschlechterquote wurden die Aufsichtsräte auch gefragt, ob sie in ihren Gremien bereits Veränderungen feststellen konnten. Ein Drittel der Befragten insgesamt (33%) gab an, bereits Veränderungen beobachtet zu haben. Die Beobachtungen von Männern und Frauen gehen hier jedoch weit auseinander: Während nur 22% der Männer zustimmten, konnten bereits drei Viertel der Frauen (75%) Veränderungen beobachten. Gefragt danach, worin sich die Veränderungen äußern, antworteten die Aufsichtsräte am häufigsten, dass sich die Diskussionskultur verbessert habe.

**d. Grundsätzliche Bedeutung verstärkter Frauenförderung**

Die Teilnehmer wurden ebenfalls nach ihrer Meinung zur Notwendigkeit verstärkter Frauenförderung gefragt. Rund 56% der Befragten finden, in ihrem jeweiligen Unternehmen sei eine stärkere Frauenförderung notwendig (kumulierte Anteile der Merkmalsausprägungen „1 = stimme voll zu“ und „2“). Dementgegen halten nur 10% der Befragten eine stärkere Frauenförderung für nicht notwendig (kumulierte Anteile der Merkmalsausprägungen „4“ und „5 = stimme gar nicht zu“). Dennoch ist im Vergleich zu 2015 zu erkennen, dass weniger Aufsichtsräte die Notwendigkeit einer stärkeren Frauenförderung sehen. So nahm der Anteil derjenigen um etwa 5% ab, die mit „1 = stimme voll zu“

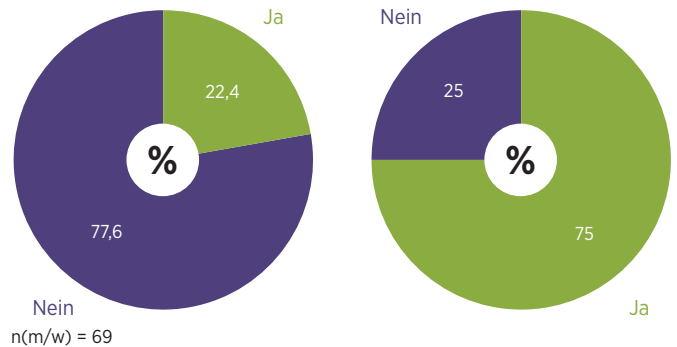
**Abbildung 20:**

„Konnten Sie aufgrund der Einführung der Geschlechterquote bereits Veränderungen in Ihrem Aufsichtsrat feststellen?“



**Abbildung 21:**

„Konnten Sie aufgrund der Einführung der Geschlechterquote bereits Veränderungen in Ihrem Aufsichtsrat feststellen?“, Beantwortung nach männlichen (links) und weiblichen (rechts) Aufsichtsräten



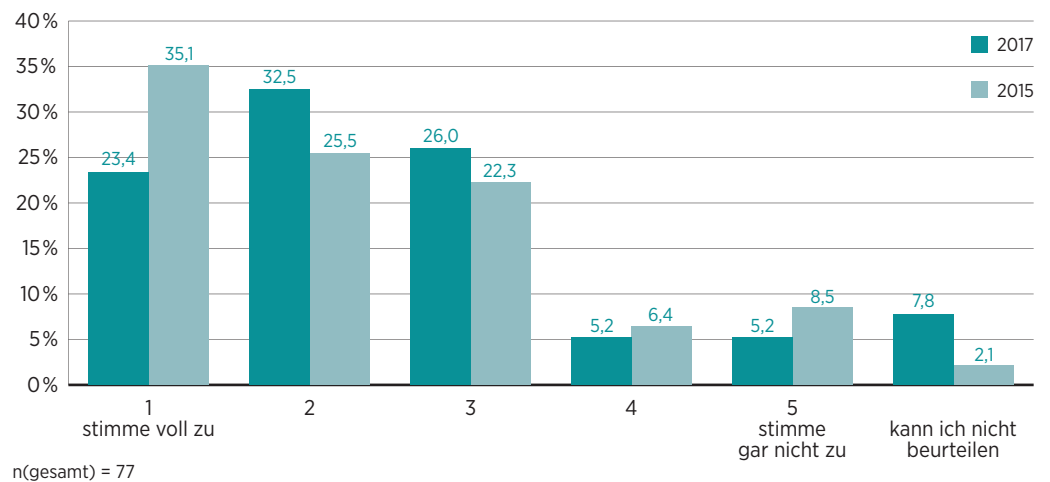
oder der Merkmalsausprägung „2“ geantwortet haben. Möglicherweise ist dies auf die Einführung der Geschlechterquote zurückzuführen.

Differenziert nach Geschlecht fallen die Antworten deutlich unterschiedlich aus: Nur 14% der männlichen, jedoch fast die Hälfte (45%) der weiblichen Befragten stimmten „voll zu“ (Merkmalsausprägung „1“). Weitere 45% der Frauen wählten die Merkmalsausprägung „2“, so dass der Anteil der zustimmenden Frauen 90% beträgt (kumulierte Anteile der Merkmalsausprägungen „1 = stimme voll zu“ und „2“). Ferner antwortete keiner der weiblichen Teilnehmer mit den Merkmalsausprägungen „4“ oder „5 = stimme

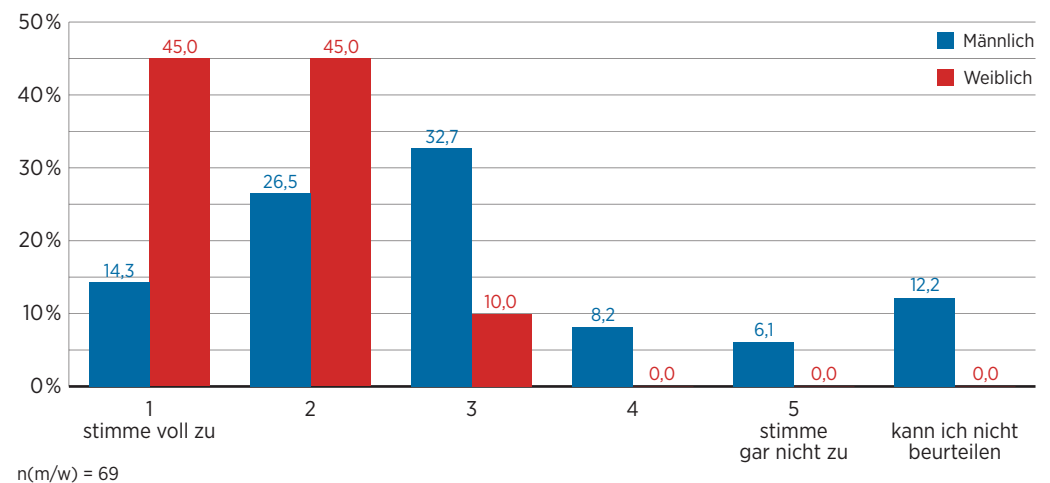
gar nicht zu“. Auf Seiten der Männer stimmten 14% der Notwendigkeit einer stärkeren Frauenförderung nicht zu (kumulierter Anteile der Merkmalsausprägungen „4“ und „5 = stimme gar nicht zu“). Darüber hinaus gaben 12% der

Männer an, nicht beurteilen zu können, ob eine stärkere Frauenförderung in ihrem Unternehmen notwendig ist. Auf Seiten der Frauen hingegen gab jede der Befragten eine Beurteilung ab.

**Abbildung 22:**  
„Stimmen Sie der folgenden Aussage zu? ‚Frauen müssen in meinem Unternehmen stärker gefördert werden‘ (bezogen auf Ihr jüngstes Mandat).“



**Abbildung 23:**  
„Stimmen Sie der folgenden Aussage zu? ‚Frauen müssen in meinem Unternehmen stärker gefördert werden.‘“, Vergleich Männer/Frauen



**e. Diversity in den Aufsichtsräten**

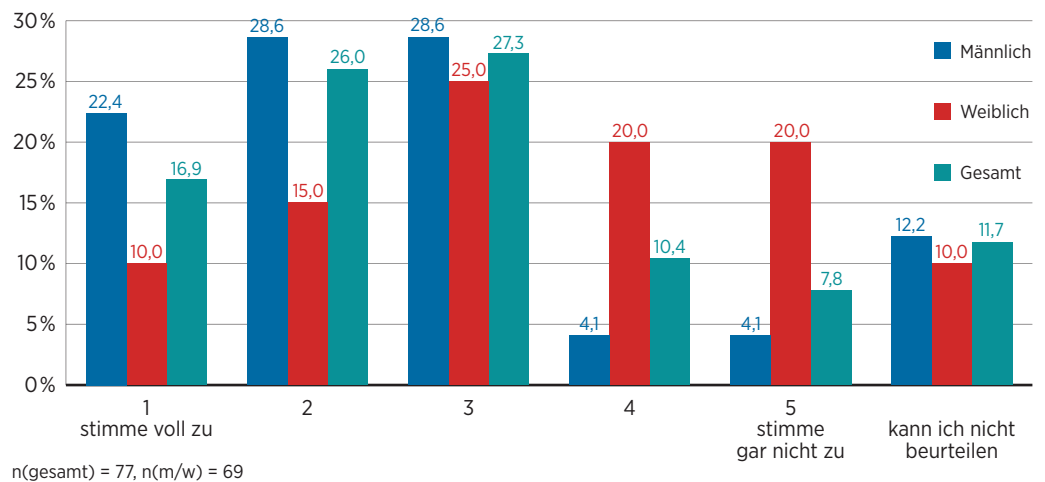
Weniger als die Hälfte der Befragten (43%) findet, dass in ihrem jeweiligen Aufsichtsrat die Internationalität ihres Geschäfts gut abgebildet sei (kumulierte Anteile der Merkmalsausprägungen „1 = stimme voll zu“ und „2“). Unter den Frauen ist der Anteil deutlich niedriger: Nur ein Viertel

(25%) stimmt der Aussage zu. Weitere 40% der Frauen wünschen sich eine größere Diversity (kumulierte Anteile der Merkmalsausprägungen „4“ und „5 = stimme gar nicht zu“). Der Anteil derjenigen, die die Aussage weder bejahen noch ablehnen (Merkmalsausprägung „3“), sowie derjeni-

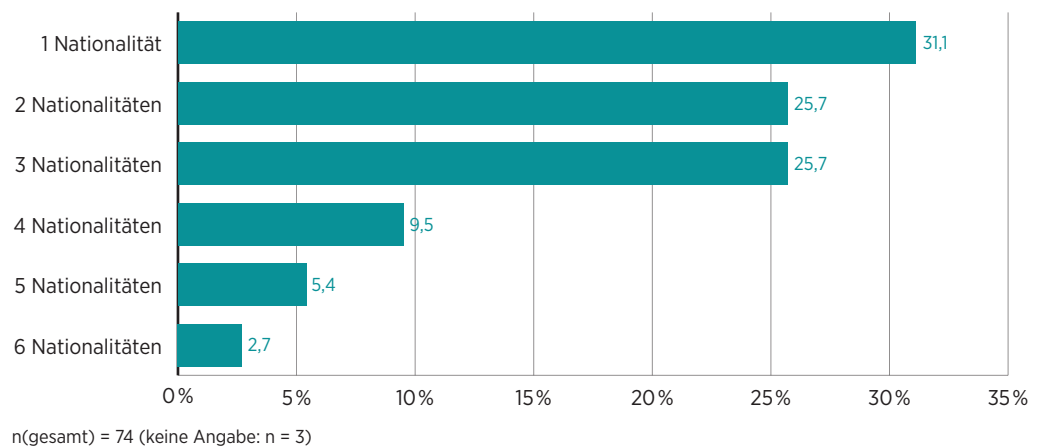
gen, die mit „Kann ich nicht beurteilen“ geantwortet haben, ist sowohl unter den Männern (41%) als auch unter den Frauen (35%) hoch. Tatsächlich gab knapp ein Drittel der Befragten (31%) an, dass in ihrem Aufsichtsrat nur eine Na-

tionalität vertreten ist. Zwei bis drei Nationalitäten sind in etwa der Hälfte der Aufsichtsräte vertreten (51%). Vier bis sechs unterschiedliche Nationalitäten sind hingegen nur in 18% der Aufsichtsräte zu finden.

**Abbildung 24:**  
 „Stimmen Sie der folgenden Aussage zu? ‚In unserem Aufsichtsrat ist die Internationalität unseres Geschäfts gut abgebildet‘ (bezogen auf Ihr jüngstes Mandat).“



**Abbildung 25:**  
 „Wie viele unterschiedliche Nationalitäten sind in Ihrem Aufsichtsrat derzeit vertreten?“



## 6.4. Stichprobenbeschreibung/Soziodemographie

### a. Repräsentanz in Ausschüssen

Knapp die Hälfte der befragten Aufsichtsräte (48%) ist im Prüfungsausschuss vertreten. Die am zweithäufigsten vertretenen Ausschüsse sind der Personalausschuss/Ausschuss für Vertragsunterlagen sowie das Präsidium (jeweils 27%).

Auch im Strategieausschuss sind mit einem Viertel (25%) vergleichsweise viele der Befragte vertreten. Mitglieder des Finanzausschusses (11%) sowie des Vermittlungsausschusses (9%) sind in der Stichprobe dagegen seltener repräsen-

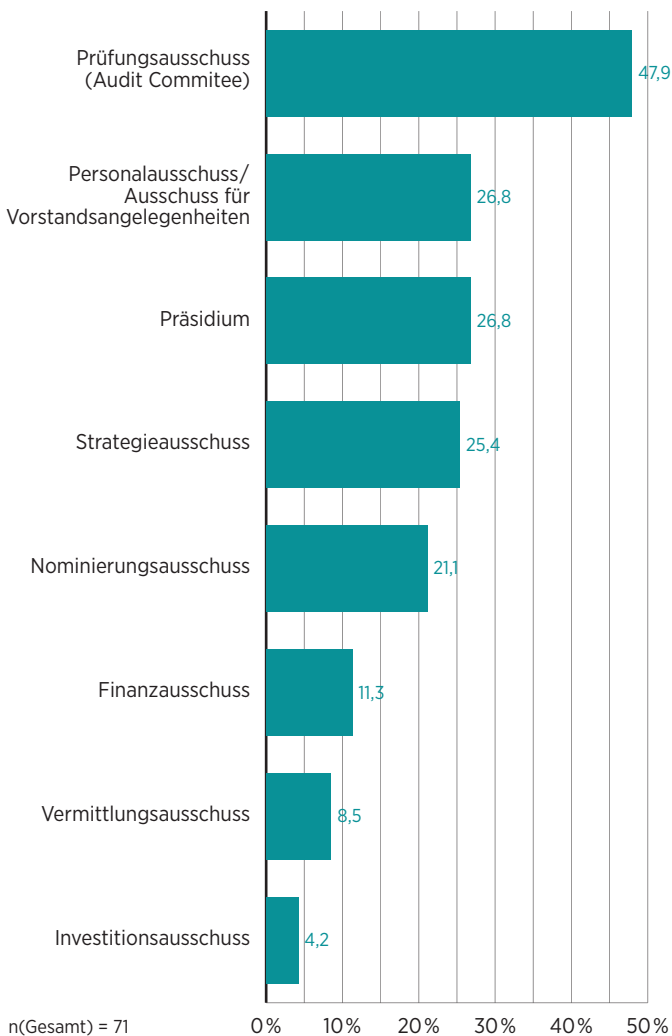
tiert. Nur 4% der Befragten sind ferner Repräsentanten des Investitionsausschusses.

Wie in der Studie 2015 fällt auch in der aktuellen Erhebung auf, dass Frauen in einigen Ausschüssen unterrepräsentiert sind. So gab keine der befragten weiblichen Aufsichtsräte an, Mitglied im Präsidium, im Vermittlungs- oder im Investitionsausschuss zu sein. Zudem ist der Anteil der Männer

(33%) im Personalausschuss/Ausschuss für Vertragsunterlagen mehr als drei Mal so hoch als jener der Frauen (10%). Im Prüfungs- (47% bzw. 50%) sowie im Finanzausschuss (jeweils 10%) sind Frauen und Männer hingegen in etwa gleichermaßen repräsentiert. Der Anteil der im Strategieausschuss vertretenen Frauen (35%) ist hingegen höher als der Anteil der Männer (22%).

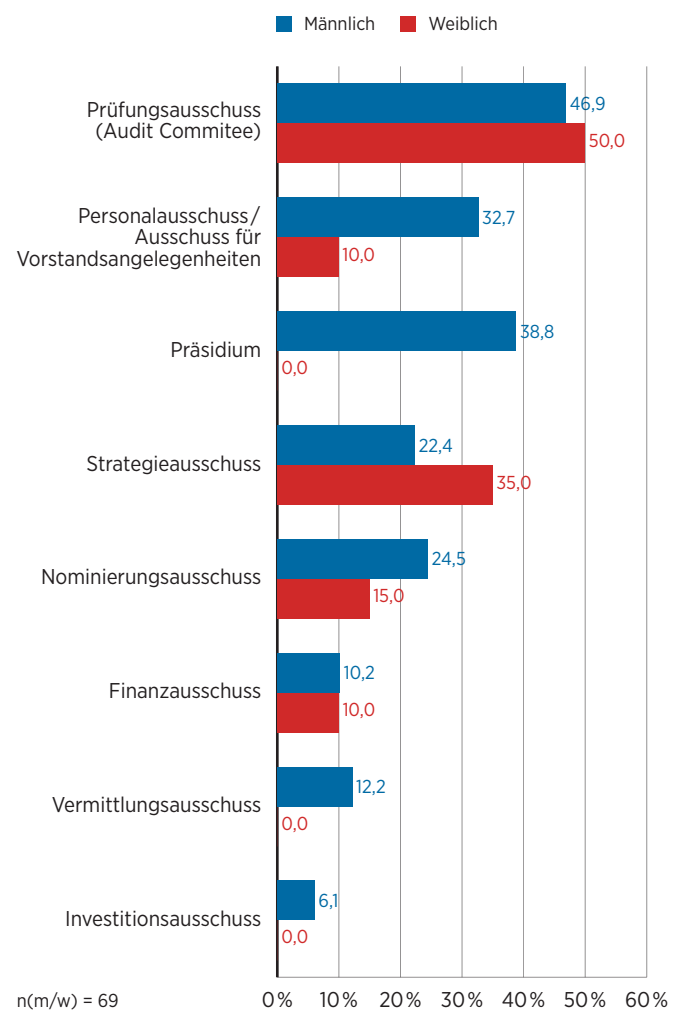
**Abbildung 26:**

„In welchem Ausschuss innerhalb des Aufsichtsrats sind Sie vertreten (Mehrfachauswahl möglich)?“



**Abbildung 27:**

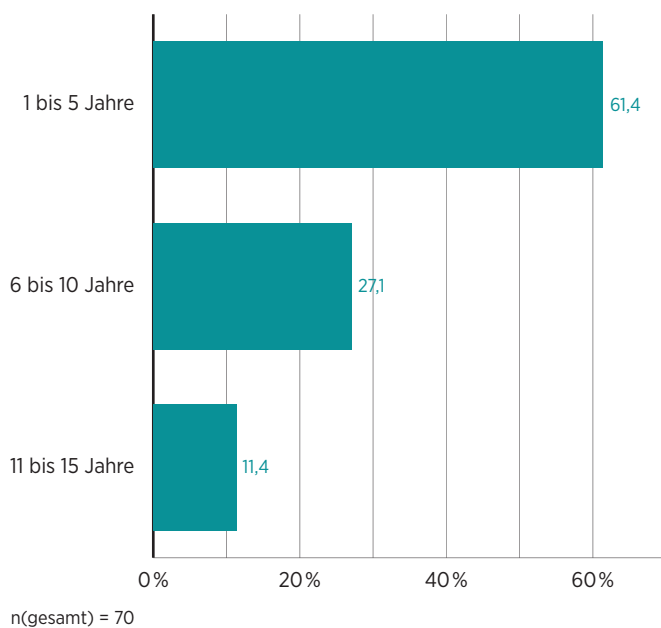
„In welchem Ausschuss innerhalb des Aufsichtsrats sind Sie vertreten (Mehrfachauswahl möglich)?“, Vergleich Männer/Frauen



**b. Dauer der Zugehörigkeit zum Gremium**

Im Durchschnitt gehören die befragten Aufsichtsräte ihrem Gremium seit knapp sechs Jahren an. 61% gaben an, seit bis zu fünf Jahre im Gremium zu sein. Weitere 27% sind seit sechs bis zehn Jahren in ihrem jeweiligen Aufsichtsrat. Nur 11% gehören dem Gremium bereits seit 11 bis 15 Jahren an. Längere Zugehörigkeiten wurden nicht genannt.

**Abbildung 28:**  
„Wie lange gehören Sie dem Gremium schon an?“

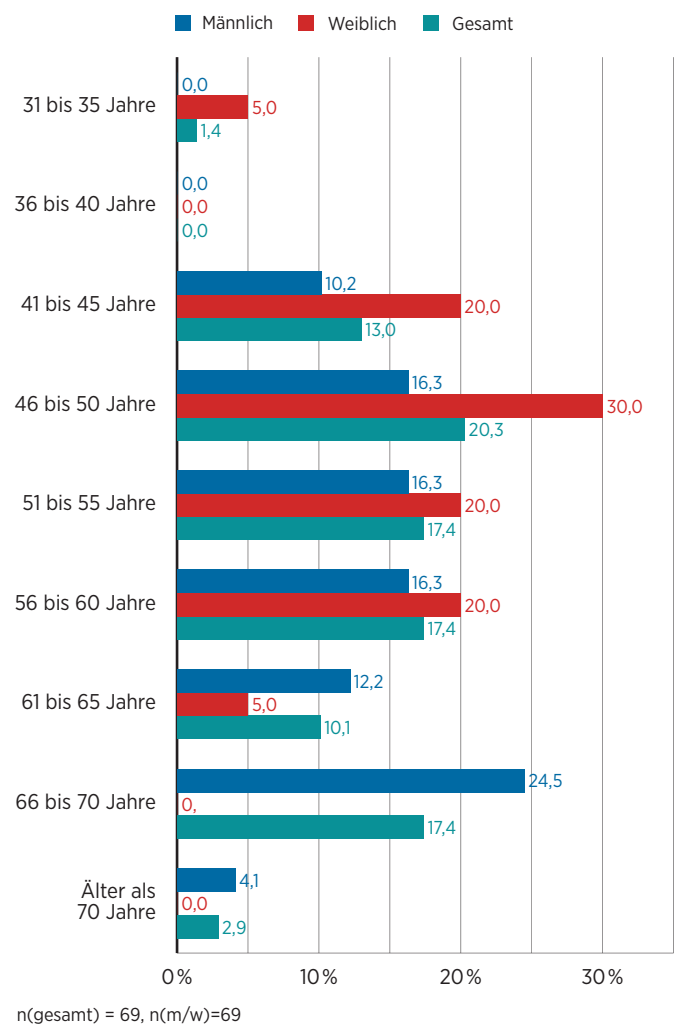


<sup>5</sup> Das durchschnittliche Alter der weiblichen Mandatsträger im DAX30 liegt mit 55 Jahren deutlich unter dem ihrer männlichen Kollegen (59 Jahre). Dabei ergibt sich dieser Unterschied insbesondere durch das geringere Durchschnittsalter der weiblichen Anteilseignervertreter, das mit 56 Jahren klar unter dem ihrer männlichen Pendanten (62 Jahre) liegt. Auf der Arbeitnehmerseite ist der Unterschied mit 54 gegenüber 55 Jahren sehr viel geringer. Quelle: DSW-Aufsichtsratsstudie 2016.

**c. Altersverteilung**

65% der befragten Aufsichtsräte sind über 50 Jahre alt. Der Anteil der über 60-Jährigen beträgt dabei 30%. Über 70 Jahre sind nur zwei der Befragten. Von den bis zu 50-Jährigen sind 33% zwischen 41 und 50 Jahren und nur ein Befragter zwischen 31 und 40 Jahren. Wie im Jahr 2015 sind die in der Studie befragten Frauen etwas jünger als ihre männlichen Kollegen.<sup>5</sup> So sind 55% der weiblichen Aufsichtsräte maximal 50 Jahre. Unter den Männern liegt der Anteil der bis zu 50-Jährigen bei 27%.

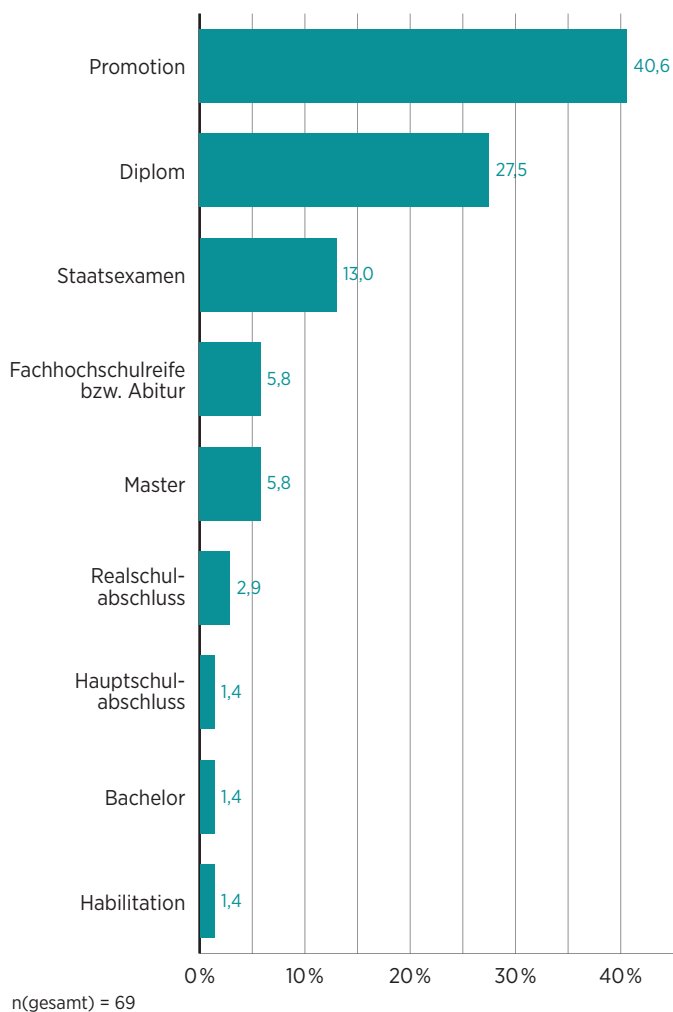
**Abbildung 29:**  
„Wie alt sind Sie?“



**d. Bildungsabschluss**

Die relative Mehrheit der Befragten (41%) verfügt über eine Promotion. Bei 28% der Aufsichtsräte stellt das Diplom den höchsten Bildungsabschluss dar, gefolgt von dem Staatsexamen (13%). Jeweils 6% der Aufsichtsräte besitzen einen Master oder die (Fach-)Hochschulreife als höchsten Bildungsabschluss. Realschulabschluss (3%), Habilitation, Bachelor und Hauptschulabschluss (jeweils 1%) spielen nur eine untergeordnete Rolle.

**Abbildung 30:**  
„Wie lautet Ihr höchster Bildungsabschluss?“



**7. Impressum**

**Herausgeber:**

**Hengeler Mueller**

Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB  
Bockenheimer Landstraße 24  
60323 Frankfurt am Main  
<http://www.hengeler.com>

**Heiner Thorborg GmbH & Co. KGaA**

Bischofsweg 32  
60598 Frankfurt am Main  
<http://www.heinerthorborg.com>

**Umsetzung:**

Deutsches Kundeninstitut (DKI),  
Herzogstraße 10 A, 40217 Düsseldorf

**Autoren:**

Dr. Daniela Favocchia,  
Dr. Christian Seidenabel  
(Hengeler Mueller);  
Heiner Thorborg, Christina Virzì  
(Heiner Thorborg);  
Jörn Hüsgen, Miriam Ziesak  
(Deutsches Kundeninstitut, DKI).

Der Abdruck der Studie  
oder von Auszügen daraus mit  
Quellenangabe ist gestattet.  
Belegexemplare werden an die  
Herausgeber erbeten.