



AUFSICHTSRATSSTUDIE 2017

HOCHSCHULE LANDSHUT



**Empirische Untersuchung zu Anforderungen und
Qualitätswahrnehmung von Aufsichtsräten in
börsennotierten Aktiengesellschaften in Deutschland**



SCHIRMHERR DER STUDIE

Staatssekretär im Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie

Als Bayerns Wirtschaftsstaatssekretär unterstütze ich sehr gerne die Studie der Hochschule Landshut und die in Bayern ansässige Akademie für Beiräte und Aufsichtsräte. Das Wirtschaftsministerium steht gerne an der Seite dieser Initiative, weil es um die Transparenz und Nachhaltigkeit von Unternehmen und Sicherung von Arbeitsplätzen geht.

Komplexer werdende Aufgaben konfrontieren Aufsichts-, Verwaltungs- und Beiräte konstant mit verschärften Anforderungsprofilen. Die Presse ist voll mit Beispielen zur Verletzung des „Deutschen Corporate Governance Kodex“.

Kurz gesagt, die Forderung nach der Professionalisierung der genannten Zielgruppen ist unübersehbar. Sie sollen Chancen und Risiken erkennen, kompetente Entscheidungen treffen, deren Realisation begleiten und kontrollieren. Sie übernehmen Verantwortung für die Gesellschaft und Ihr Unternehmen. Gesetzlichen, ethischen und unternehmensinternen Grundsätzen und öffentlichen Ansprüchen soll funktionserfüllend Rechnung getragen werden.

Wir, die bayerische Staatsregierung, unterstützen diese Initiative, um das Vorhaben für nachweislich exzellente Aufsichtsräte nicht nur in Bayern, sondern auch für den Wirtschaftsstandort Deutschland von heute und morgen zu sorgen: Wir unterstützen das Vorhaben der Studie, damit Aufsichtsräte in Deutschland den Mut haben, die richtigen Fragen zu stellen, Unternehmen nachhaltig und standortsichernd zu führen und Ihrer Verantwortung der Mindestanforderungen an Weiterbildung nachkommen. Deshalb habe ich gerne die Schirmherrschaft der Initiative übernommen.



Franz Josef Pschierer
Staatssekretär
Bayerisches Staatsministerium
für Wirtschaft, Medien,
Energie und Technologie



Gefördert durch
Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft und Medien, Energie
und Technologie

Besonderes leisten.

Sie sind anspruchsvoll. Sie suchen die persönliche Ansprache. Sie erwarten eine individuelle Betreuung. Genau das sind seit mehr als 160 Jahren unsere Stärken. Ob vermöglicher Privatkunde, Unternehmen oder institutioneller Kunde – wir nehmen uns Zeit. Nur so lernen wir Sie kennen. Und erst dann können wir Sie bei Ihren finanzstrategischen Fragen ganzheitlich und produktneutral beraten.

www.bankhaus-lampe.de



Bankhaus Lampe

BERLIN · BIELEFELD · BONN · BREMEN · DRESDEN · DÜSSELDORF · FRANKFURT/MAIN · HAMBURG · MÜNCHEN · MÜNSTER · OSNABRÜCK · STUTTGART · LONDON · NEW YORK · WIEN

GRUSSWORTE

Deutsche Börse AG

Die Studie ist eine Bestandsaufnahme zu Aufsichtsräten in Deutschland zu einer Zeit, in der die Bedeutung guter Corporate Governance kontinuierlich steigt. Sie befasst sich mit Weiterbildungsmöglichkeiten und Qualifikationskriterien für Aufsichtsräte mit dem Ziel, die Qualität der Gremien weiter zu verbessern.

Die von der Deutsche Börse AG vergebene Zertifizierung als „Qualifizierter Aufsichtsrat“ ermöglicht Teilnehmern, sich grundsätzliche und wichtige aktuelle Anforderungen an das Aufsichtsratsmandat anzueignen – und ist ein Beitrag zur weiteren Professionalisierung der Gremien. Wir begrüßen die Initiative zu dieser Studie durch unseren zertifizierten Partner „Akademie für Beiräte und Aufsichtsräte“ und die Hochschule Landshut.



Nicolas Nonnenmacher

Nicolas Nonnenmacher
Leiter Community Development
& Capital Markets Academy

Bankhaus Lampe

Globaler Wettbewerb, fordernde Investoren, steigende Rechtsnormen – die Anforderungen an Unternehmen steigen dramatisch. Damit werden aber auch Aufsichts- und Beiräte mit einer höheren Komplexität und größeren Risiken konfrontiert. Unter dem Stichwort „Professionalisierung“ wird von ihnen immer mehr abverlangt.

Als persönlich haftender Gesellschafter schätze ich besonders das Gespräch mit vielen unserer Kunden, die selbst Verantwortung in Aufsichts- oder Beiräten übernommen haben. Die unterschiedlichen Ansätze und Erfahrungen bieten mir genügend Anlässe zur Reflexion darüber, welche Bedeutung die Gremienarbeit für den Erfolg eines Unternehmens hat.

Wenn der Austausch zwischen Geschäftsleitung und den Gremien transparent und im Dialog stattfindet, wenn Aufsicht effektiv ausgeübt und Rat gegeben wird, dann profitieren nicht nur Unternehmen, sondern auch Kunden und Mitarbeiter. Allerdings: Die Profession des Aufsichtsrates ist empirisch kaum untersucht.

Umso mehr begrüßt das Bankhaus Lampe die vorliegende Studie, die wir gerne unterstützt haben. Sie soll Weichen stellen für die weitere Entwicklung der Rolle eines Aufsichtsrats.



N. Blanchard

Dr. Nicolas Blanchard
Persönlich haftender Gesellschafter

VORWORT DER STUDIE

Liebe Leserinnen, liebe Leser dieser Studie,

das Handeln von Aufsichtsräten in börsennotierten Aktiengesellschaften hat weit reichende Folgen für Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft. Sie tragen entsprechend hohe Verantwortung. Nicht umsonst werden sie von Medien und Öffentlichkeit kritisch begleitet.

Wie sehen sich Aufsichtsräte selbst? Was ist ihnen wichtig? Und wie werden sie von den Vorständen wahrgenommen und beurteilt? Welchen Herausforderungen und Ansprüchen stehen Aufsichtsräte gegenüber? Und wie wird die Qualität ihrer Arbeit beurteilt? Diesen Fragen stellt sich die Aufsichtsratsstudie 2017 der Hochschule Landshut. Ergebnis ist die Bestimmung von Exzellenzkriterien für Aufsichtsräte in börsennotierten Aktiengesellschaften.

Empirische Forschung ist immer noch selten an betriebswirtschaftlichen Fakultäten von Hochschulen. Dabei kann sie für die Praxis – über theoriegeleitete Wissenschaft hinaus – Transparenz herstellen und Erklärungsansätze

unterstützen. Handlungsempfehlungen auf Basis empirisch gewonnener Ergebnisse sind mehr als plausible Ratschläge: Sie sind theoretisch fundiert, methodisch reflektiert und empirisch belastbar.

Wir danken Michael Kurzeja von der Akademie für Beiräte und Aufsichtsräte für die Idee zu dieser Studie und die kritische Begleitung bei der Konzeption. Den Studierenden des Kurses „Markt- und Kundenanalyse“ im Master-Studiengang „Marktorientierte Unternehmensführung“ gilt unser Dank für die Aufbereitung und Analyse der Daten sowie die kritische Diskussion der Ergebnisse. Nicht zuletzt danken wir der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft EbnerStolz, dem Bankhaus Lampe und der Corporate Finance-Beratung Platinum Partners für die finanzielle und praktische Unterstützung bei der Veröffentlichung dieser Studie.



Michael Bürker

Prof. Dr. Michael Bürker
Professor für Marketing,
Kommunikation und Marktforschung



Thomas Zinser

Prof. Dr. Thomas Zinser
Professor für Betriebswirtschaft
mit Schwerpunkt Steuern

ERGEBNISSE IM ÜBERBLICK

Exzellente Aufsichtsräte punkten mit Fachkompetenz und Haltung

Die Anforderungen an Aufsichtsräte in börsennotierten Aktiengesellschaften sind gestiegen. Neue Herausforderungen sind dazu gekommen. Welche Ansprüche werden gestellt? Wie wird die Qualität ihrer Arbeit beurteilt? Dazu hat die Hochschule Landshut eine explorative Online-Befragung bei Aufsichtsräten und Vorständen börsennotierter Aktiengesellschaften in Deutschland durchgeführt. Ziel der Studie ist es, aus den Ergebnissen Exzellenzkriterien und Handlungsbedarf zur Erhöhung der Qualität von Aufsichtsräten abzuleiten. 168 Personen haben die Fragebögen vollständig ausgefüllt, darunter 124 Aufsichtsräte und 36 Vorstände.

Um es vorweg zu nehmen: Aufsichtsräte wie Vorstände nehmen die Relevanz von Veränderungen sehr deutlich wahr. Zugleich beurteilen sie die Eignung von Aufsichtsräten durchaus kritisch. Dies gilt gerade auch für die Aufsichtsräte selbst, die damit ein hohes Maß an Sensibilität und Kritikfähigkeit zeigen. Überraschend ist, wie auffällig einig sich beide Gruppen in den meisten Fragen sind.

Als relevante bzw. sehr relevante Entwicklung für die Arbeit von Aufsichtsräten werden von über 90 Prozent der Aufsichtsräte und Vorstände die zunehmende Verantwortung sowie steigende Haftungsrisiken genannt.

Am meisten kommt es auf fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten an

Bei den Ansprüchen an Aufsichtsräte sind sich Aufsichtsräte und Vorstände einig: Es sind in erster Linie die fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten, die einen guten Aufsichtsrat ausmachen. Es sind dieselben fünf Kompetenzfelder, die in beiden Gruppen überdurchschnittlich hohe Zustimmung erhalten: Unternehmensstrategie und -steuerung, Compliance, Risikomanagement und interne Kontrolle, Branchen- und Marktkenntnisse sowie Finanzierung und Rechnungslegung.

Die Gesamtqualität der Aufsichtsräte wird von über 80 Prozent der Aufsichtsräte und Vorstände als gut oder sehr gut beurteilt. Auch hier sind sich Aufsichtsräte und Vorstände in ihrem Urteil einig: Am höchsten ist die Zufriedenheit mit der beruflichen Erfahrung, der Zusammenarbeit mit dem Vorstand und CEO, dem professionellen Netzwerk und dem Vertrauensverhältnis zu Wirtschaftsprüfern. Trotz der hohen Zufriedenheit mit der wahrgenommenen Qualität bleibt sie durchweg hinter den Ansprüchen zurück.

Von allen Kriterien hängen die fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten am stärksten mit dem Gesamturteil der Aufsichtsräte zusammen. Dies gilt insbesondere für Branchen- und Marktkenntnisse, Unternehmensstrategie und -steuerung sowie das Risikomanagement und die interne Kontrolle. Bei den Vorständen gilt dies für Finanzierung und Rechnungslegung sowie das Vertrauensverhältnis zu Vorstand und CEO.

Letzteres schafft es als einziges Kriterium jenseits der Fachkompetenz in die Reihe der Exzellenzkriterien für gute Aufsichtsräte. Danach müssen professionelle Aufsichtsräte die folgenden Kenntnisse und Fähigkeiten mitbringen, wenn sie als exzellent gelten wollen:

- Unternehmensstrategie und -steuerung
- Compliance
- Risikomanagement und interne Kontrolle
- Branchen- und Marktkenntnisse
- Finanzierung und Rechnungslegung
- Vertrauensverhältnis zu Vorstand und CEO

Mehr Qualität durch persönliche Stärke der Aufsichtsräte

Der Handlungsbedarf zur Erhöhung der Qualität von Aufsichtsräten ist dort am größten, wo Ansprüche und Zufriedenheit am stärksten voneinander abweichen. Aus Sicht der Vorstände ist dies vor allem bei der Unabhängigkeit und Konfliktbereitschaft der Aufsichtsräte der Fall. In beiden Befragtengruppen gilt dies außerdem für die Bereitschaft, sich mit Problemen auseinanderzusetzen und kritische Fragen zu stellen, sowie dafür, Verantwortung nicht an externe Berater oder Wirtschaftsprüfer weiterzugeben.

Diese Eigenschaften weichen deutlich von den genannten Exzellenzkriterien ab. Während fachliche Kompetenz als besonders wichtig erachtet wird und ihr Zusammenhang mit der Gesamtzufriedenheit deutlich ist, sehen beide Befragtengruppen den größten Handlungsbedarf bei den persönlichen Voraussetzungen und dem Selbstverständnis sowie der Haltung von Aufsichtsräten.

Zugleich halten beide Befragtengruppen nur wenige Maßnahmen für geeignet, die Qualität von Aufsichtsräten zu erhöhen. Am ehesten glauben sie, dass langjährige Erfahrung als Aufsichtsrat sowie adäquate Weiterbildungsmaßnahmen die Qualität der Aufsichtsratsarbeit erhöhen können. Keine Verbesserungen versprechen sie sich dagegen von Weiterbildungs-Zertifikaten, gesetzlichen Regelungen, einem höheren Frauenanteil oder einer besseren Honorierung.

Der vergleichsweise hohe Zuspruch zu Weiterbildungsmaßnahmen steht im Kontrast zur tatsächlichen Inanspruchnahme. So führen laut AR-Score 2015 nur knapp über 20 Prozent der Unternehmen der DAX-Familie Schulungen für Aufsichtsräte durch (Ruhwedel 2015). Mögliche Gründe sind in fehlenden adäquaten Weiterbildungsangeboten oder einer überhöhten Selbsteinschätzung der Aufsichtsräte zu suchen.

Die entscheidende Frage wird sein, wie insbesondere die Kritik- und Konfliktbereitschaft von Aufsichtsräten gefördert und honoriert werden kann. Und dies in einer Situation, die von einer kritischen Öffentlichkeit und zunehmenden Haftungsrisiken geprägt ist und damit eher zu Vorsicht und Konfliktvermeidung führt.

„Die Beispiele unzureichender Aufsicht und Kontrolle bei börsennotierten Aktiengesellschaften legen signifikanten Schulungsbedarf nahe. Vor allem die Vermittlung des Corporate Governance Kodex muss dabei im Vordergrund stehen.“

(Michael Kurzeja, Akademie für Beiräte und Aufsichtsräte)



HINTERGRUND UND ZIELSETZUNG DER STUDIE

Aufsichtsräte stehen Kritik und neuen Herausforderungen gegenüber

Die Tätigkeit von Aufsichtsräten börsennotierter Aktiengesellschaften steht seit Jahren immer wieder in der Kritik (Grundeis & Graumann 2012). Medienberichte über Nachfolgeregelungen, Frauenquote, Vergütung, Aufsichts- und Kontrollfunktion (Büschemann 2016, Dämon 2016, Neuscheler 2016, Thorberg 2016, AllBright 2016, Sommer 2011) haben zu Forderungen nach einer weiteren Professionalisierung der Aufsichts-, Kontroll- und Beratungsfunktion von Aufsichtsräten sowie Maßnahmen zur Sicherung der Qualität von Aufsichtsräten geführt. Doch Kritik kam nicht nur von außen, sondern auch von Vorständen (Hirsch & Sandt 2005).

Zugleich hat sich die Arbeit von Aufsichtsräten spürbar verändert: So müssen sie mehr Zeit aufwenden, besser vorbereitet sein, sie haften strenger und die Kontrollgremien treffen sich häufiger (Werder 2017, Dämon 2016, Neuscheler, 2016). Neue Herausforderungen sind hinzugekommen (Werder 2017, Deloitte 2016). Die Ansprüche an die Qualifikation der Aufsichtsräte sind stetig gestiegen (Schröder 2016, Kunz 2014).

Entsprechend werden in vielen Unternehmen der DAX-Familie mittlerweile Effizienzprüfungen und Evaluierungen des Aufsichtsrats durchgeführt. Allerdings bleibt die inhaltliche Tiefe „in vielen Fällen tendenziell eher gering“ und die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen erfolgt „teilweise sehr oberflächlich“ (Rapp, Sick & Wolff 2013). Außerdem konzentrieren sich die meisten Verfahren auf eine Prüfung der Effizienz. Fragen der Effektivität werden seltener berücksichtigt. Zudem werden die Studien meist für das Aufsichtsratsgremium, nicht aber für dessen einzelne Mitglieder durchgeführt (Ruhwedel 2016).

Börsennotierte Unternehmen mit klar formuliertem Anforderungsprofil für Aufsichtsräte sind nach wie vor in der Minderheit (Ruhwedel 2016). Gefordert wird immer wieder ein tiefes Verständnis der Geschäftsmodelle, Strategien und Umfeldbedingungen sowie persönliche



Unabhängigkeit (Werder 2017). Ebenso auf der Agenda stehen Führungsstärke, das Beherrschen der regulatorischen Themen sowie Branchenkenntnis und Erfahrung in vergleichbaren Ämtern. Mit der Einführung der gesetzlichen Pflicht, mindestens 30 Prozent der Aufsichtsratsposten mit Frauen zu besetzen, rückt zudem die Zusammensetzung der Aufsichtsräte verstärkt in den Fokus.

Online-Befragung zu Herausforderungen und Exzellenzkriterien für Aufsichtsräte

Vor diesem Hintergrund hat die Hochschule für angewandte Wissenschaften HAW Landshut im Wintersemester 2016/17 eine empirische Studie zu Herausforderungen und Exzellenzkriterien für Aufsichtsräte in börsennotierten Aktiengesellschaften durchgeführt. Im Mittelpunkt stand die Frage: Was kennzeichnet einen exzellenten Aufsichtsrat? Dafür wurden aktuelle Herausforderungen, Ansprüche und Qualitätswahrnehmung aus der Perspektive von Aufsichtsräten und Vorständen erhoben und miteinander verglichen. Aus den Ergebnissen wurden schließlich Exzellenzkriterien und Handlungsbedarf abgeleitet. Sie sollen als Orientierungsrahmen dienen für die weitere Diskussion über gute Aufsichtsräte und geeignete Maßnahmen zur Steigerung der Qualität.

FORSCHUNGSDESIGN UND METHODE DER STUDIE

Schriftliche Online-Befragung von Aufsichtsräten und Vorständen

Die Aufsichtsratsstudie der Hochschule Landshut ist als Querschnitt-Studie (Ex-post-facto-Design) mit Soll-/Ist- und Gruppen-Vergleichen konzipiert. Sie ist explorativ angelegt und soll als Basis für weitere, vertiefte Forschung dienen.

Grundgesamtheit: alle Vorstände und Aufsichtsräte aus Unternehmen in DAX30, M-Dax, S-Dax und Tec-Dax.

Stichprobe: Teilerhebung bei Vorständen und Aufsichtsräten (ca. 1.600 Personen mit verfügbaren E-Mail-Adressen).

Erhebungsinstrument: Standardisierte schriftliche Online-Befragung über das Umfrageportal umfrageonline.com. Der Fragebogen umfasst 21 geschlossene Fragen, davon elf inhaltliche sowie zehn zu Person und Funktion. Als Kriterien für Ansprüche und Zufriedenheit mit der Qualität von Aufsichtsräten wurden insgesamt 26 Variablen in vier Dimensionen definiert.

Zur Bestimmung der Variablen wurde auf Empfehlungen und Untersuchungen zurückgegriffen (vgl. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex 2015, Kienbaum 2015, Kunz 2014, Fischhuber & von Preen 2012, Commerzbank 2011, Kunz 2006). Außerdem wurden im Vorfeld der Untersuchung qualitative Interviews mit Vorständen, Aufsichtsräten und Projektpartnern geführt.

Feldphase: 17. November bis 06. Dezember 2016.

Rücklaufquote: An der Befragung haben insgesamt 217 Personen teilgenommen. 168 Fragebögen wurden vollständig ausgefüllt. Das entspricht einer Rücklaufquote von rund 13,6 bzw. 10,5 Prozent. Wenn man berücksichtigt, wie häufig Aufsichtsräte und Vorstände börsennotierter Aktiengesellschaften befragt werden, und wie schwierig es ist, sie für eine Teilnahme zu gewinnen, kann die Responsequote als gut beurteilt werden.

Der Anteil von 22,6 Prozent nicht vollständig ausgefüllter Fragebögen wird vor allem auf den Umfang der Fragen sowie die Dauer des Interviews zurückgeführt. Außerdem haben einige Aufsichtsräte auf Qualitätsurteile mit dem Argument verzichtet, sie könnten die Arbeit von Kollegen nicht bewerten. Einzelne Rückantworten per E-Mail machen auch deutlich, dass es Sorgen vor einem „Bashing“ von Aufsichtsräten gab.

160 Befragte haben als Tätigkeit „Aufsichtsrat“ und/oder „Vorstand“ angegeben. Ihre Antworten wurden für Vergleiche zwischen Aufsichtsräten und Vorständen genutzt.

Repräsentativität: Aufgrund der explorativen Anlage der Studie sowie des geringen Stichprobenumfangs bei den Vorständen wird kein Anspruch auf Repräsentativität der Ergebnisse erhoben.



AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN FÜR AUFSICHTSRÄTE

Steigende Verantwortung und Haftungsrisiken besonders relevant

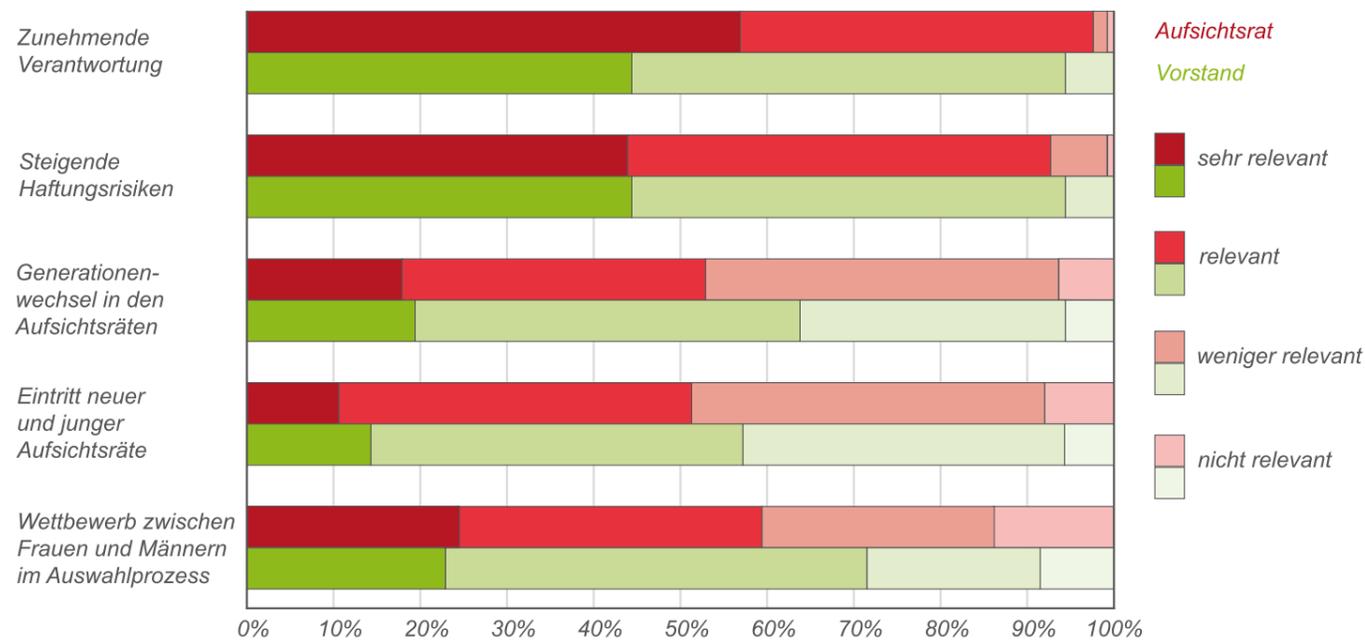
Die Anforderungen und Herausforderungen für die Arbeit von Aufsichtsräten in börsennotierten Aktiengesellschaften haben sich geändert. Wir haben gefragt, welche Entwicklungen als besonders relevant angesehen werden.

Für Aufsichtsräte wie Vorstände hat die „zunehmende Verantwortung“ die höchste Relevanz (Mittelwert 2,5), gefolgt von „steigenden Haftungsrisiken“ (2,4). Die Bedeutung demographischer Faktoren wie Alter oder Geschlecht der Aufsichtsräte fällt demgegenüber zurück. Die Antworten von Aufsichtsräten und Vorständen weichen nur geringfügig voneinander ab und die Unterschiede sind nicht signifikant.

Damit erweisen sich die in der Öffentlichkeit stark diskutierten Veränderungen in der Zusammensetzung von Aufsichtsräten als weniger relevant als vermutet. Ein möglicher Grund könnte sein, dass weniger ein höherer Anteil von Frauen und jüngeren Aufsichtsräten als Herausforderung wahrgenommen wird, sondern vielmehr deren fehlende Erfahrung. Mit Blick auf das Durchschnittsalter und den Männeranteil der Aufsichtsräte bleibt zu vermuten, dass mit dem erwarteten Generationswechsel dennoch eine „Demokratisierung“ auf die Aufsichtsräte zukommen wird.

„Wie relevant sind – nach Ihrer Auffassung – die folgenden Entwicklungen für die Arbeit von Aufsichtsräten in börsennotierten Unternehmen in Deutschland?“

(In Prozent der Befragten; Aufsichtsräte: n = 123; Vorstände: n = 36)



GESAMTQUALITÄT DER AUFSICHTSRÄTE

Aufsichtsräte zeigen sich selbstkritisch

Aktuelle Medienberichte über Fusionen, Produktmanipulationen, Vorstandsgehälter und -abfindungen bei Linde, VW und SAP zeigen: Die Qualität der Arbeit von Aufsichtsräten in börsennotierten Aktiengesellschaften wird in der Öffentlichkeit kontrovers wahrgenommen. Wir haben gefragt, wie Aufsichtsräte sich selbst beurteilen und wie sie von ihren engsten Partnern in den Unternehmen, den Vorständen, wahrgenommen werden.

Dabei sehen sich Aufsichtsräte selbst durchaus kritisch: Zwar beurteilen 84 Prozent die derzeitige Qualität ihrer Kolleginnen und Kollegen als sehr gut oder gut. Dennoch

liegt ihr Urteil nur im schwach positiven Bereich (Mittelwert: 1,9). Rund jeder sechste Befragte hält die Qualität für weniger oder nicht gut. Ein gutes Zeichen ist, dass die Aufsichtsräte von den Vorständen nicht signifikant schwächer beurteilt werden (1,8).

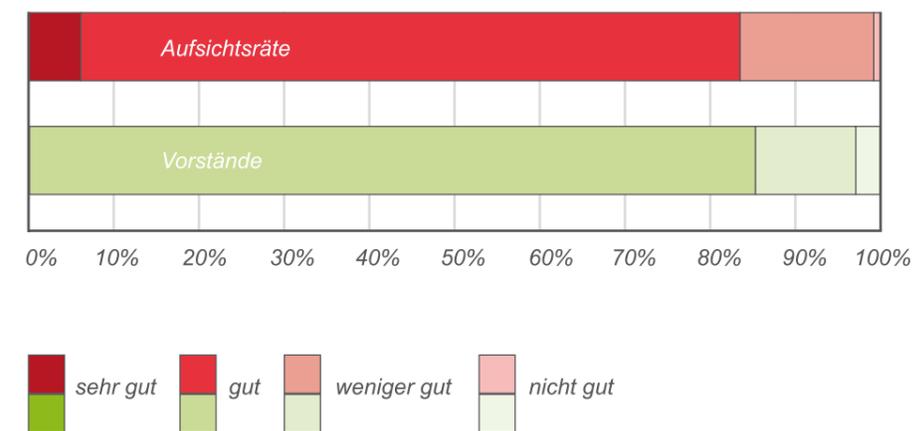
Damit erweisen sich Aufsichtsräte als offen und sensibel gegenüber möglichen Schwächen. Dass ihr Urteil nicht positiver ausfällt als bei den Vorständen ist zudem als Indiz für einen konstruktiven Austausch zwischen beiden Gruppen zu werten.

„Um den rechtlichen Rahmenbedingungen des deutschen Corporate Governance Kodex gerecht zu werden, bedarf es eines hohen Maßes an Kenntnissen, Erfahrungen, moralischer Einstellung und ein funktionierendes, inhaltlich kritisches Verhältnis zum Vorstand.“

(Michael Kurzeja, Akademie für Beiräte und Aufsichtsräte)

„Wie beurteilen Sie die derzeitige Qualität der Aufsichtsräte in börsennotierten Aktiengesellschaften?“

(In Prozent der Befragten; Aufsichtsräte: n = 115; Vorstände: n = 34).



FACHLICHE KENNTNISSE UND FÄHIGKEITEN VON AUFSICHTSRÄTEN

Kompetenz zu Unternehmensstrategie und -steuerung am wichtigsten

Die fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten von Aufsichtsräten in börsennotierten Aktiengesellschaften spielen erwartungsgemäß eine sehr große Rolle. Wir haben gefragt: Wie wichtig sind sie? Und wie zufrieden sind Aufsichtsräte und Vorstände?

Für beide Befragtengruppen sind Kenntnisse und Fähigkeiten bei „Unternehmensstrategie und -steuerung“ am wichtigsten (Mittelwert 2,6). Bei den Aufsichtsräten folgen danach „Branchen- und Marktkenntnisse“ sowie „Risikomanagement und interne Kontrolle“.

„Wenn bei einem ehemaligen Verteidigungsminister vier Jahre Regierungstätigkeit ausreichen, um essentielle Entscheidungen in einem Unternehmen der Rüstungsindustrie treffen zu können, wird das eine sehr herausfordernde Aufsichtsratsaufgabe.“

(Peter Greß, Akademie für Beiräte und Aufsichtsräte)

Bei den Vorständen wird „Compliance“ bedeutsamer eingestuft. „Corporate Social Responsibility“ sowie „Produktion und Technik“ fallen demgegenüber deutlich ab.

Bei den Ansprüchen zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Aufsichtsräten und Vorständen. So legen Aufsichtsräte signifikant mehr Wert auf „Corporate Social Responsibility“ (Differenz +0,4), „Branchen- und Marktkenntnisse“ sowie „Produktion und Technik“.

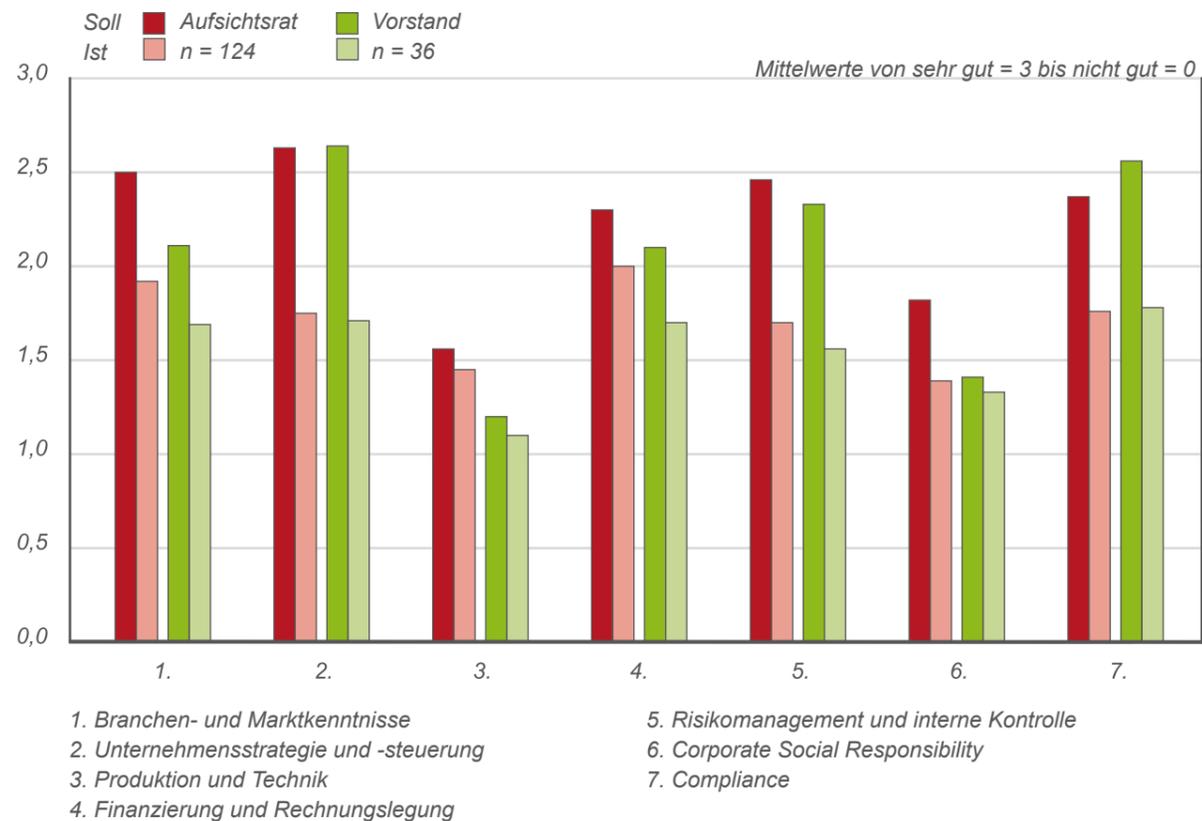
Die Zufriedenheit mit den fachlichen Kenntnissen und Fähigkeiten von Aufsichtsräten fällt gegenüber den Ansprüchen spürbar ab: Bei Aufsichtsräten wie Vorständen

ist die Differenz am größten bei „Unternehmensstrategie und -steuerung“ (Differenz -0,9), gefolgt von „Risikomanagement und interne Kontrolle“ und „Compliance“.

Die Unterschiede zwischen Soll- und Ist-Werten sind fast durchgängig höchst signifikant. Damit ist die Lücke zwischen Anspruch und Qualitätswahrnehmung ausgerechnet beim wichtigsten Kompetenzkriterium am größten.

„Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht die folgenden fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten für einen guten Aufsichtsrat?“

„Wie gut erfüllen die derzeitigen Aufsichtsräte in börsennotierten Aktiengesellschaften die genannten fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten?“



PERSÖNLICHE VORAUSSETZUNGEN VON AUFSICHTSRÄTEN

Erfahrung, Unabhängigkeit und Konfliktbereitschaft am meisten gefragt

Gute Aufsichtsräte verbinden fachliche Qualifikation und Kenntnis der Corporate Governance mit fundierter Erfahrung. Für ihre Kontroll- und Beratungsfunktion müssen sie persönlich unabhängig sein. Es dürfen keine Abhängigkeiten bestehen, die ihre Entscheidungen beeinflussen könnten. Wir haben gefragt, wie wichtig persönliche Eigenschaften für einen guten Aufsichtsrat sind, und wie sie bei den derzeitigen Aufsichtsräten beurteilt werden.

Von Aufsichtsräten wie Vorständen werden „Umfangreiche berufliche Erfahrung“ (Mittelwert 2,5 | Vorstände: 2,7) und „Unabhängigkeit und Konfliktbereitschaft“ besonders

stark betont. Ein „Professionelles Netzwerk“ und „Kontakte, die geeignet sind, zusätzliches Geschäft zu generieren“, spielen demgegenüber eine nachrangige Rolle.

Die Unterschiede zwischen Aufsichtsräten und Vorständen sind am größten bei der „Branchenerfahrung“, die von Aufsichtsräten signifikant höher eingestuft wird (Differenz +0,4), und bei „Führungserfahrung“, die von

Unternehmensführung muss ganz im Sinne einer guten Corporate Governance auch ethische Mindestansprüche erfüllen. Der Umgang mit Risiken sollte auf die langfristige Wertschöpfung ausgerichtet sein und nicht auf kurzfristige Partikularinteressen.“

(Prof. Dr. Thomas Zinser, EbnerStolz)



Vorständen signifikant stärker betont wird (+0,3). Beide Ergebnisse korrespondieren mit dem hohen Anspruch an Kenntnisse und Fähigkeiten bei Unternehmensstrategie und -steuerung.

Urteil über Aufsichtsräte bleibt hinter Ansprüchen zurück

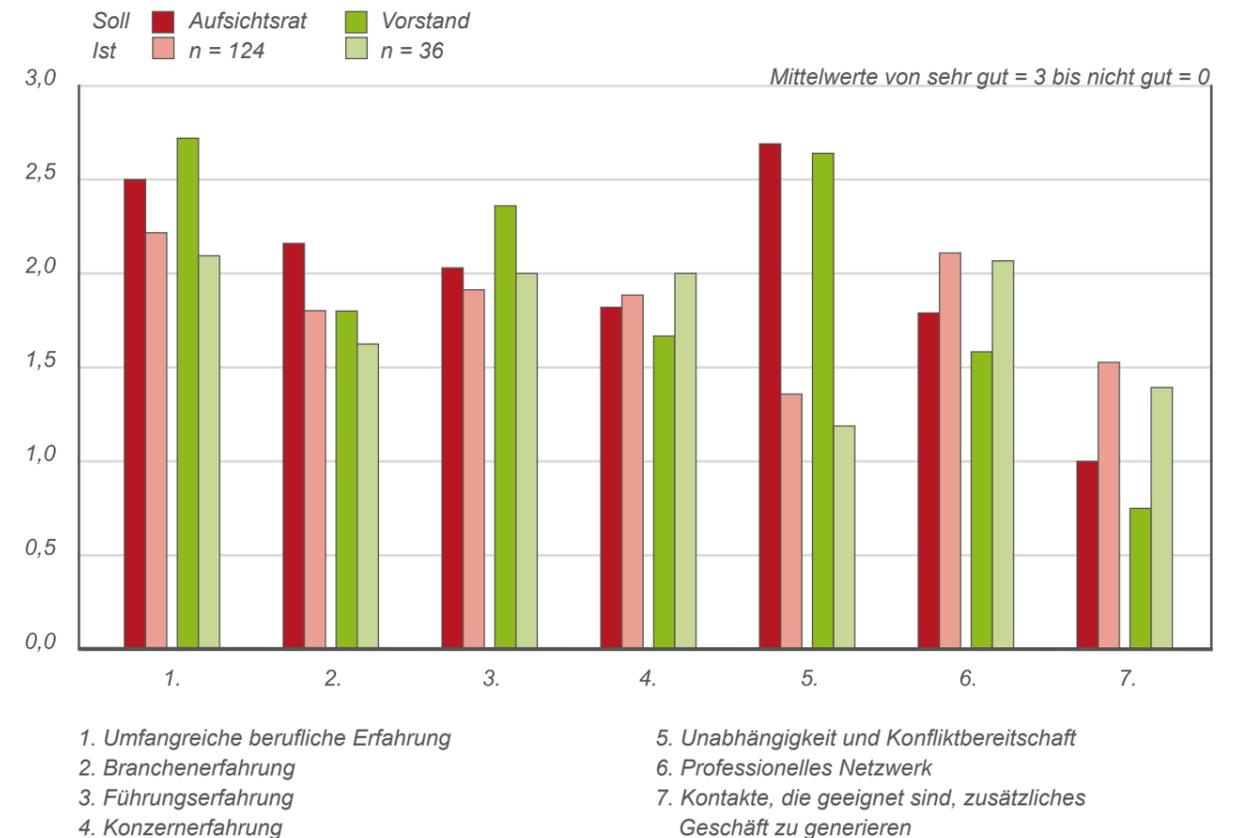
Auch bei den persönlichen Voraussetzungen für eine gute Aufsichtsrats Tätigkeit bleibt die Beurteilung der aktuellen Aufsichtsräte deutlich hinter den Ansprüchen zurück. In beiden Befragtengruppen sind die Unterschiede zwischen Anspruch und Zufriedenheit bei „Un-

abhängigkeit und Konfliktbereitschaft“ am größten und höchst signifikant (-1,4 | -1,5), gefolgt von „Kontakte, die geeignet sind, zusätzliches Geschäft zu generieren“. Vorstände sehen außerdem Defizite bei „Umfangreicher beruflicher Erfahrung“.

Der große Unterschied zwischen Anspruch und Qualitätswahrnehmung bei der Unabhängigkeit und Konfliktbereitschaft von Aufsichtsräten muss ein Warnsignal sein. Wenn sie nicht gegeben sind, ist eine erfolgreiche Kontrolle und begleitende Beratung von Vorständen gefährdet.

„Welche persönlichen Voraussetzungen sollte ein Aufsichtsrat mitbringen und wie wichtig sind sie für einen guten Aufsichtsrat?“

„Wie beurteilen Sie die persönlichen Voraussetzungen der derzeitigen Aufsichtsräte in börsennotierten Aktiengesellschaften in Deutschland?“



SELBSTVERSTÄNDNIS UND HALTUNG VON AUFSICHTSRÄTEN

Auseinandersetzung mit Problemen und kritische Fragen am meisten vermisst

Angesichts ständiger Veränderungen und erheblichem Leistungsdruck sowie zunehmenden Interessengegensätzen sind das Selbstverständnis und die Haltung von Aufsichtsräten in börsennotierten Aktiengesellschaften stärker in den Blickpunkt der Öffentlichkeit gerückt. Wir haben gefragt, wie wichtig sind Selbstverständnis und Haltung, und wie werden aktuelle Aufsichtsräte dahin gehend beurteilt?

Auffällig ist, wie homogen die Antworten ausfallen: Am wichtigsten ist Aufsichtsräten wie Vorständen die „Bereitschaft, sich mit Problemen auseinanderzusetzen und kritische Fragen zu stellen“ (Mittelwert 2,9 | Vorstände 2,7). Nahezu gleichauf folgen das „Selbstverständnis als Kontrolleur“ sowie „Verantwortung wird nicht an externe Berater oder Wirtschaftsprüfer weitergegeben“. Weder bei den Ansprüchen, noch bei der Zufriedenheit unterscheiden sich beide Gruppen signifikant –

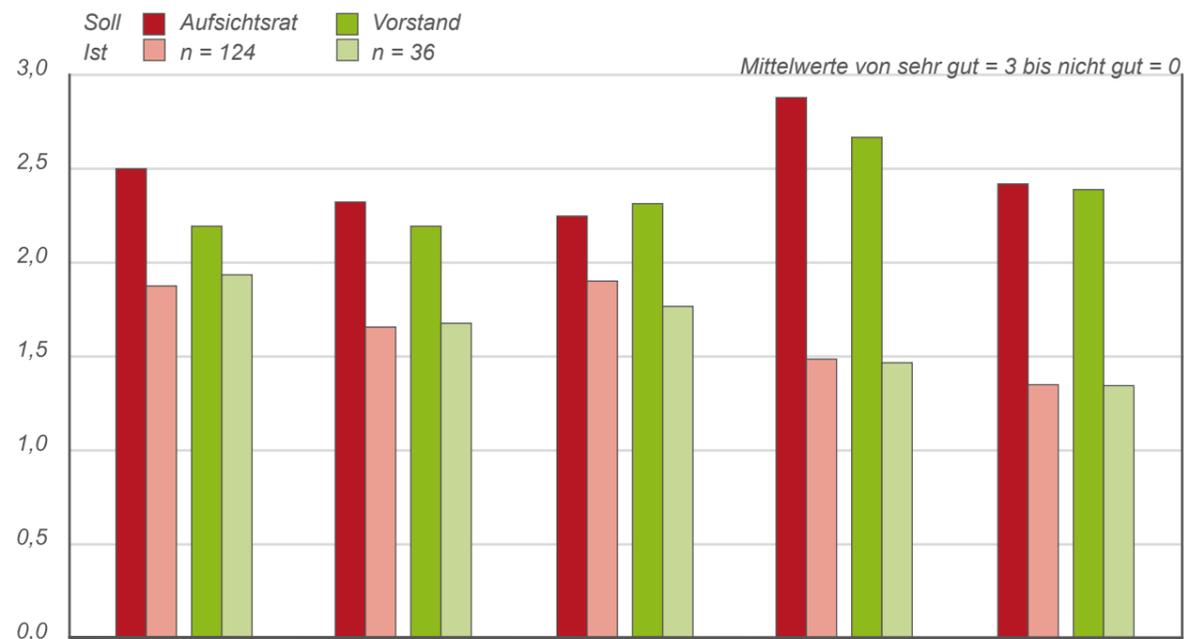
mit einer Ausnahme: Den Aufsichtsräten ist das „Selbstverständnis als Kontrolleur“ spürbar wichtiger.

Deutliche Unterschiede zwischen Ansprüchen und Zufriedenheit sind auch bei Selbstverständnis und Haltung von Aufsichtsräten erkennbar: Am größten sind sie in beiden Gruppen bei „Bereitschaft, sich mit Problemen auseinanderzusetzen und kritische Fragen zu stellen“ (-1,4 | -1,2) sowie „Verantwortung wird nicht an externe Berater oder Wirtschaftsprüfer weitergegeben“. Auch bei den anderen Kriterien unterscheiden sich Anspruch und Zufriedenheit in beiden Gruppen höchst signifikant.

Die Befragten wünschen sich folglich mehr starke Persönlichkeiten in den Aufsichtsräten. Beim wichtigsten Einzelkriterium ist die Lücke zwischen Anspruch und Zufriedenheit am größten. Doch im Gegensatz zur Kompetenz kann Haltung nicht delegiert oder ausgelagert werden.

„Für wie wichtig erachten Sie Selbstverständnis und Haltung von Aufsichtsräten?“

„Wie beurteilen Sie die tatsächliche Haltung der derzeitigen Aufsichtsräte in börsennotierten Aktiengesellschaften in Deutschland?“



1. Selbstverständnis als Kontrolleur
2. Selbstverständnis als Berater
3. Unternehmensinteresse und -bedürfnisse stehen im Vordergrund. Aufsichtsrat verhält sich stets loyal zum Unternehmen
4. Bereitschaft, sich mit Problemen auseinanderzusetzen und kritische Fragen zu stellen
5. Verantwortung wird nicht an externe Berater oder Wirtschaftsprüfer weitergegeben

ZUSAMMENARBEIT UND WEITERE QUALITÄTSKRITERIEN

Führung, Kooperation und Vertrauen sind entscheidend

Ein wesentlicher Faktor für die Qualität der Arbeit von Aufsichtsräten in börsennotierten Aktiengesellschaften ist ihre Zusammenarbeit mit Partnern und Gremien. Dazu zählen der Vorstand, insbesondere der CEO, Ausschüsse sowie Wirtschaftsprüfer. Der zeitliche Aufwand und die inhaltliche Intensität der Arbeit haben in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen und werden weiter steigen. Wir haben gefragt, wie wichtig die Zusammenarbeit ist, und wie gut sie von den derzeitigen Aufsichtsräten erfüllt wird.

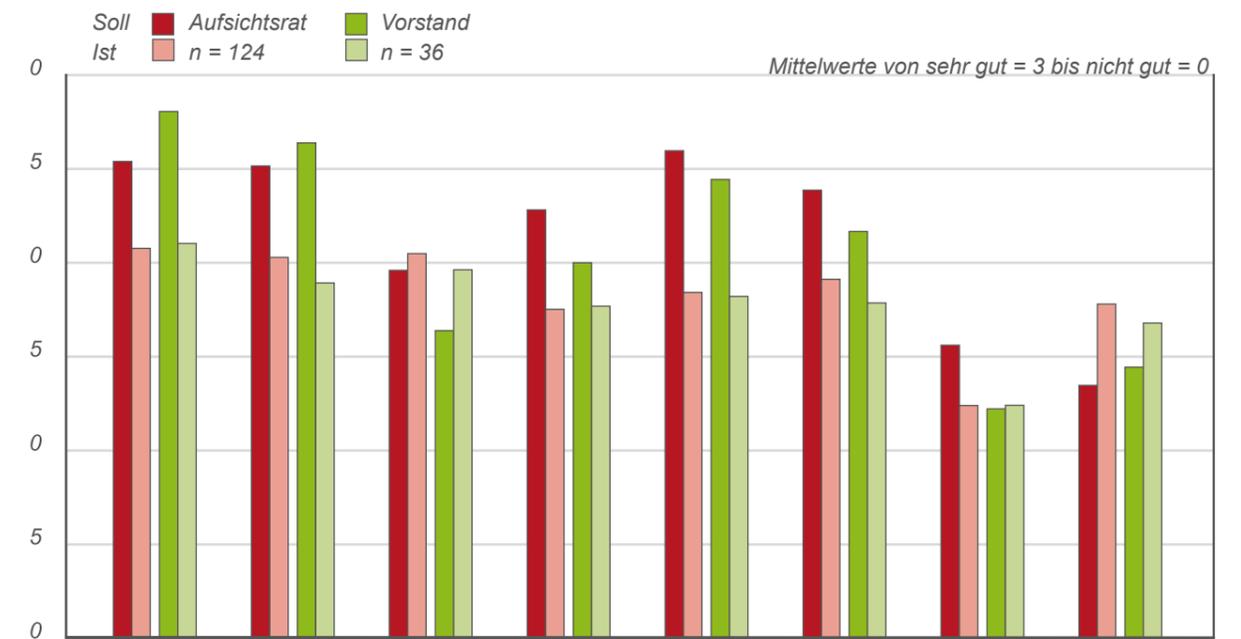
Die größte Bedeutung für Aufsichtsräte wie Vorstände haben die „Führung des Aufsichtsrats“ (Mittelwert 2,6 | Vorstände 2,4), die „Zusammenarbeit mit dem Vorstand und CEO“ (2,5 | 2,8) bzw. das „Vertrauensverhältnis zum Vorstand und CEO“ (2,5 | 2,6). Damit wird deutlich, wie wichtig die Vorsitzenden von Aufsichtsrat und Vorstand

für eine hohe Qualität der Arbeit von Aufsichtsräten sind. In dieser Bewertung sind sich beide Gruppen einig. Die einzigen signifikanten Unterschiede zwischen Aufsichtsräten und Vorständen gibt es bei den Ansprüchen an das „Vertrauensverhältnis zu Wirtschaftsprüfern“ und das „Klima im Aufsichtsrat“ (Differenz jeweils +0,3).

Auch in dieser Dimension bleibt die Beurteilung der Qualität von Aufsichtsräten spürbar hinter der Wichtigkeit der einzelnen Kriterien zurück. Während von den Aufsichtsräten die „Führung des Aufsichtsrats“ besonders kritisch gesehen wird (Differenz -0,8 | Vorstände -0,6), stehen bei Vorständen erwartungsgemäß die „Zusammenarbeit mit dem Vorstand und CEO“ sowie das „Vertrauensverhältnis zum Vorstand und CEO“ im Fokus der Kritik (jeweils -0,8). In beiden Gruppen sind die genannten Unterschiede höchst signifikant.

„Wie wichtig sind – nach Ihrer Auffassung – die folgenden Aspekte für eine gute Arbeit von Aufsichtsräten?“

„Wie gut werden diese Aspekte von den derzeitigen Aufsichtsräten in börsennotierten Aktiengesellschaften in Deutschland erfüllt?“



1. Zusammenarbeit mit dem Vorstand und CEO
2. Vertrauensverhältnis zum Vorstand und CEO
3. Vertrauensverhältnis zu Wirtschaftsprüfern
4. Klima im Aufsichtsrat
5. Führung des Aufsichtsrats
6. Leistung der Komitees/Ausschüsse
7. Frauenanteil in Aufsichtsräten
8. Vergütung von Aufsichtsräten

MASSNAHMEN ZUR ERHÖHUNG DER QUALITÄT

Weiterbildung liegt vorn – Skepsis gegenüber Zertifikaten und gesetzlichen Regelungen

Bei allen 26 Einzelkriterien weichen die Ansprüche an Aufsichtsräte von der Zufriedenheit ab – teilweise signifikant. Mit Blick auf diese Unterschiede haben wir gefragt, mit welchen Maßnahmen die Qualität von Aufsichtsräten erhöht werden könnte.

Nach Einschätzung beider Befragten sind vor allem „Weiterbildung“ (Mittelwert 2,4 | Vorstände 1,9) und „Erfahrenere Aufsichtsräte“ (2,2 | 2,3) geeignet. Keine Verbesserungen versprechen sie sich von einem „höheren Frauenanteil“, einer „besseren Honorierung“, „Weiterbildungs-Zertifikaten“ oder „gesetzlichen Regelungen“. Die Einschätzungen von Aufsichtsräten und Vorständen unterscheiden sich nicht signifikant. Lediglich bei der „Weiterbildung“ zeigen sich Aufsichtsräte optimistischer (Differenz +0,5).

Bei jüngeren bzw. weniger erfahrenen Aufsichtsräten ist Weiterbildung sicher ein geeignetes, wenn nicht sogar

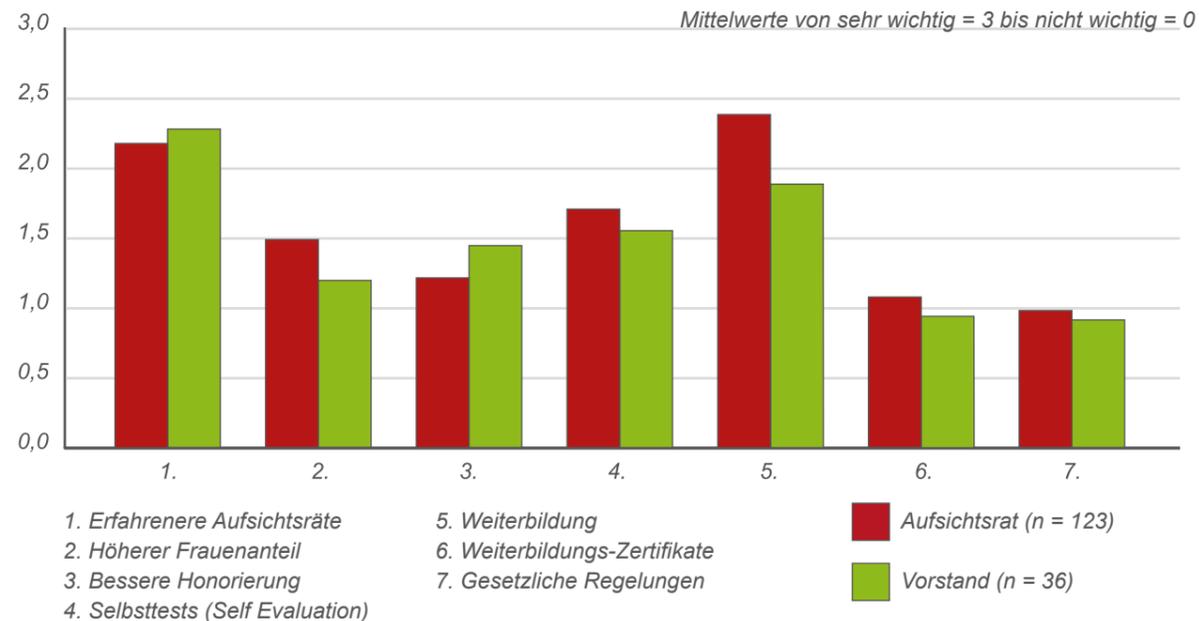
„Wirksame Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Aufsichtsratsarbeit sind:

Eigeninitiative bei der Versorgung mit Wissen und aktuellen Informationen, die Wahrnehmung von Weiterbildungen sowie ein einheitlicher und gesetzlich überwachter Zertifizierungsprozess nach internationalem Standard.“

(Peter Greß, Akademie für Beiräte und Aufsichtsräte)

das zentrale Mittel, um die Qualität von Aufsichtsräten zu verbessern. Dies gilt insbesondere mit Blick auf die fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten. Für den Aufbau von Erfahrung werden gemischt zusammengesetzte Aufsichtsräte eine wichtige Voraussetzung sein. Der zu erwartende Generationswechsel bietet dafür gute Chancen.

„Wie könnte nach Ihrer Meinung die Qualität Aufsichtsräten in börsennotierten Aktiengesellschaften in Deutschland erhöht werden?“



EXZELLENZKRITERIEN FÜR DIE QUALITÄT VON AUFSICHTSRÄTEN

Ranking der Ansprüche

Das erste Ziel der Studie war, aus den Ergebnissen Exzellenzkriterien für gute Aufsichtsräte abzuleiten. Dafür wurden im ersten Schritt aus den 26 Einzelkriterien jene mit der größten Wichtigkeit für die Bewertung von Aufsichtsräten ausgewählt (Mittelwert größer als 2,0). In beiden Gruppen erhielten dieselben fünf Kriterien die größte Zustimmung, alle entstammen der Dimension „fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten“. An der Spitze

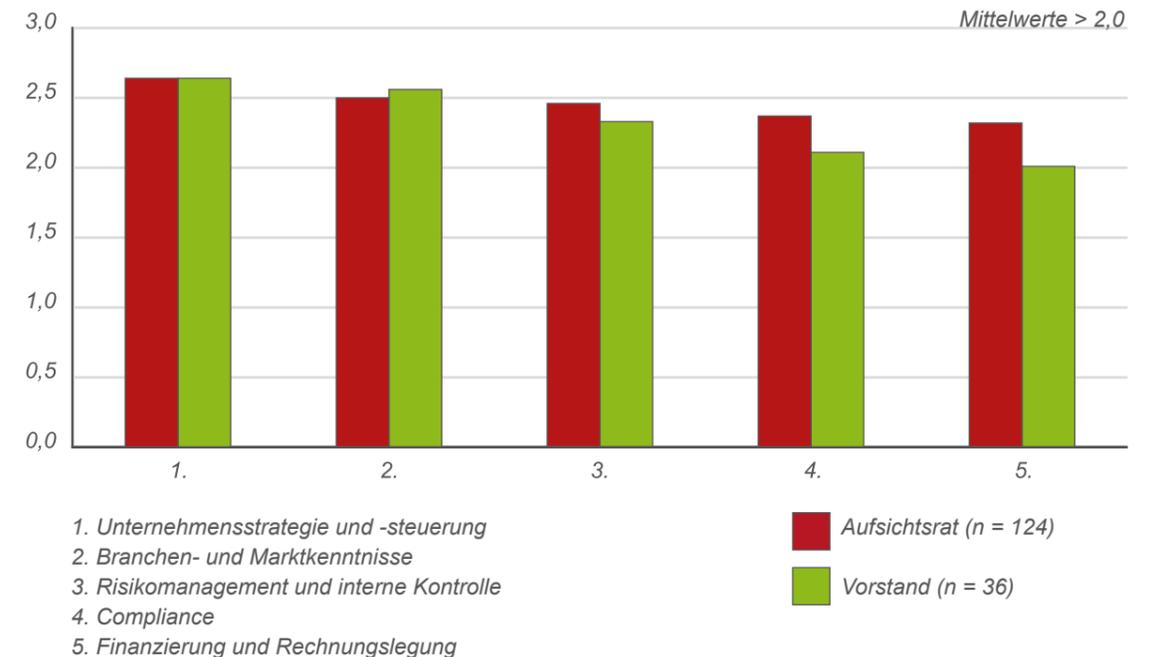
liegen Kenntnisse und Fähigkeiten bei „Unternehmensstrategie und -steuerung“ (Mittelwert 2,6).

Qualitätskriterien aus den Dimensionen „persönliche Voraussetzungen“, „Selbstverständnis und Haltung“ sowie „Zusammenarbeit“ werden unterm Strich von beiden Befragten als deutlich weniger wichtig betrachtet.

„Die Rolle des Aufsichtsrats erfordert reife Persönlichkeiten mit einem besonderen Set an Eigenschaften und Fähigkeiten. Der „ideale“ Aufsichtsrat sollte ausgleichend im Aufsichtsratsteam, gegenüber Stake- und Shareholdern sowie Vorständen wirken, zudem eine Coaching-Funktion gegenüber Vorständen einnehmen können, einen klaren ethischen Kompass besitzen und ein strategischer Denker mit internationaler Vorbildfunktion sein.“

(Karl-Michael Krüger, Platinum Partners)

Exzellenzkriterien für die Qualität von Aufsichtsräten auf Basis der Soll-Kriterien mit der höchsten Zustimmung



EXZELLENCRITERIEN FÜR DIE QUALITÄT VON AUFSICHTSRÄTEN

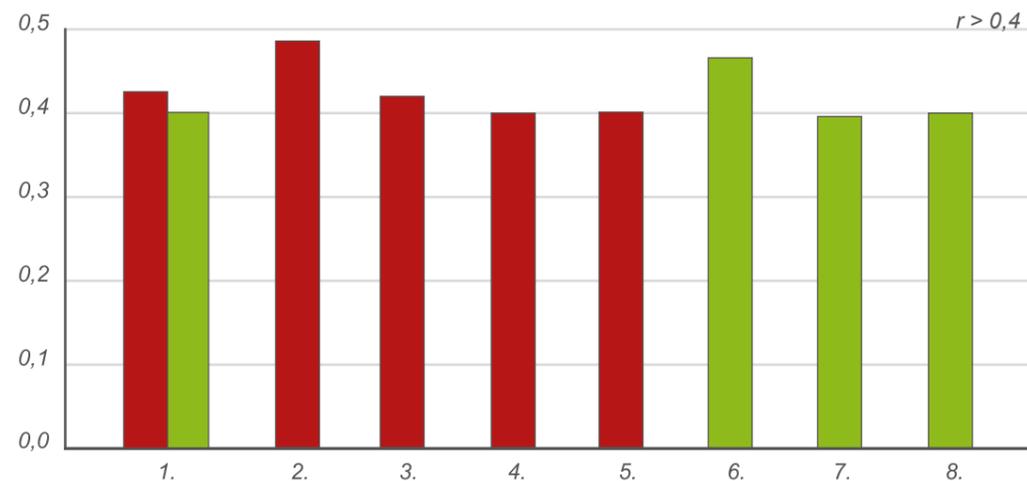
Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Gesamturteil

In einem weiteren Schritt wurde geprüft, wie stark die Zufriedenheit der Befragten bei allen 26 Kriterien mit ihrem Urteil zur Gesamtqualität von Aufsichtsräten zusammenhängen (Korrelation r größer als 0,4). Hier unterscheiden sich die Ergebnisse für Aufsichtsräte und Vorständen deutlich. Während bei den Aufsichtsräten „Branchen- und Marktkenntnisse“ ($r = 0,5$), „Unternehmensstrategie und -steuerung“ sowie „Risikomanagement und interne Kontrolle“ (jeweils 0,4) vorne liegen, sind dies bei den Vorständen „Finanzierung und Rechnungslegung“ (0,5)

sowie „Vertrauensverhältnis zum Vorstand und CEO“ (0,4). Alle Ergebnisse sind hoch bzw. höchst signifikant.

Während das Ranking der Ansprüche aus den subjektiven Einschätzungen von Aufsichtsräten und Vorständen (Soll-Werte) abgeleitet wurde, resultiert das zweite Ergebnis aus dem Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Gesamturteil. Es beansprucht damit eine höhere Aussagekraft, wenn es um die besonders relevanten Kriterien für die Qualität der Arbeit von Aufsichtsräten geht.

Exzellenzkriterien auf Basis des Zusammenhangs der Zufriedenheitswerte mit der Gesamtbeurteilung von Aufsichtsräten



1. Unternehmensstrategie und -steuerung
2. Branchen- und Marktkenntnisse
3. Risikomanagement und interne Kontrolle
4. Konzernenerfahrung
5. Unternehmensinteresse und -bedürfnisse stehen im Vordergrund. Aufsichtsrat verhält sich stets loyal zum Unternehmen

6. Finanzierung und Rechnungslegung
7. Vertrauensverhältnis zum Vorstand und CEO
8. Klima im Aufsichtsrat

■ Aufsichtsrat (n = 124)
■ Vorstand (n = 36)

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR MEHR QUALITÄT IN AUFSICHTSRÄTEN

Aufsichtsräte müssen Haltung zeigen

Das zweite Ziel der Studie war, aus den Ergebnissen den Handlungsbedarf zur Erhöhung der Qualität von Aufsichtsräten abzuleiten. Am höchsten ist er, wo die Unterschiede zwischen Anspruch und Zufriedenheit am größten sind (Differenz größer als 0,7). Überraschenderweise ist dies nicht der Fall bei den Qualitätskriterien mit den höchsten Ansprüchen (fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten). Vielmehr sind es die persönlichen Voraussetzungen, das Selbstverständnis und die Haltung der Aufsichtsräte.

„Die Berufung von qualifizierten Aufsichtsräten sollte transparenter werden. Sie muss entlang eines wertigen, verlässlichen Anforderungsprofils mit zeitgemäßen Vergütungskriterien erfolgen.“

(Prof. Dr. Thomas Zinser, EbnerStolz)

Am stärksten ausgeprägt ist dies aus Sicht beider Befragten bei „Bereitschaft, sich mit Problemen auseinanderzusetzen und kritische Fragen zu stellen“ (Aufsichtsräte -1,4 | Vorstände -1,2) sowie „Verantwortung wird nicht an externe Berater oder Wirtschaftsprüfer weitergegeben“ (jeweils -1,1). Aus Sicht der Vorstände ist der Handlungsbedarf am größten bei „Unabhängigkeit und Konfliktbereitschaft“ (-1,5).

Exzellente Aufsichtsräte durch Erfahrung und Weiterbildung

In einem weiteren Schritt wurden die Einschätzungen der Befragten zu konkreten Maßnahmen zur Erhöhung der Qualität von Aufsichtsräten herangezogen. Hier zeigen sich Aufsichtsräte wie Vorstände kritisch. Nur drei vorgeschlagene Maßnahmen erzielten einen Mittelwert im positiven Bereich (größer als 1,5): „Erfahrenere Aufsichtsräte“ (Aufsichtsräte 2,2 | Vorstände 2,3), „Weiterbildung“ (2,4 | 1,9) und „Selbsttests (Self Evaluation)“ (1,7 | 1,6).

Bleibt die Frage, ob andere Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung geeigneter sein könnten, oder ob freiwillige, auf der Akzeptanz von Aufsichtsräten und Vorständen basierende Maßnahmen allein ausreichen, um an der

aktuellen Situation etwas zu ändern. So hat die Diskussion um eine Frauenquote in den Aufsichtsräten gezeigt, dass erst Maßnahmen des Gesetzgebers zu einer spürbaren Veränderung geführt haben (AllBright 2016, Endres 2015). Ob damit auch qualitative Verbesserungen verbunden sind, müssen weitere Untersuchungen zeigen.

Ausblick: Perspektiven weiterer Forschung

Das im Großen und Ganzen recht homogene Ergebnis mag auf den ersten Blick überraschen. Auf den zweiten Blick macht es deutlich, wie sehr die kontroverse Darstellung und Diskussion in den Medien die Einschätzungen vieler Akteure in der Öffentlichkeit prägen. Die Ähnlichkeiten zwischen Aufsichtsräten und Vorständen bei einzelnen Ergebnissen der Studie sollten nicht über das beträchtliche Konfliktpotential zwischen persönlichen Interessen und professionellem Haltungsanspruch hinwegtäuschen.

Insofern empfiehlt sich für künftige Untersuchungen, weitere Stakeholder wie Aktionäre und Arbeitnehmervertreter sowie Journalisten, Börsenexperten und andere Meinungsbildner in die Befragung aufzunehmen. Ein Vergleich mit Ergebnissen in Nachbarländern könnte weitere Ansätze für den Standort Deutschland bringen.

Zusätzlich sollten im Rahmen qualitativer Interviews die Gründe und Motive der Befragten für ihre Antworten vertieft untersucht werden. Dieser Wunsch wurde auch in E-Mail-Rückantworten von Befragungsteilnehmern geäußert.

Um längerfristige Entwicklungen verfolgen zu können, sollte die Studie zudem alle zwei bis drei Jahre wiederholt werden. Dabei ist vor allem eine Verbreiterung der Datenbasis notwendig. So würde eine höhere Rücklaufquote bei Vorständen detailliertere Datenanalysen ermöglichen.

Und schließlich sollten nicht börsennotierte Unternehmen in künftige Befragungen aufgenommen werden, um auch ihnen Qualitätskriterien an die Hand geben zu können und Vergleiche mit Unternehmen an der Börse durchführen zu können.

TEILNEHMER DER STUDIE

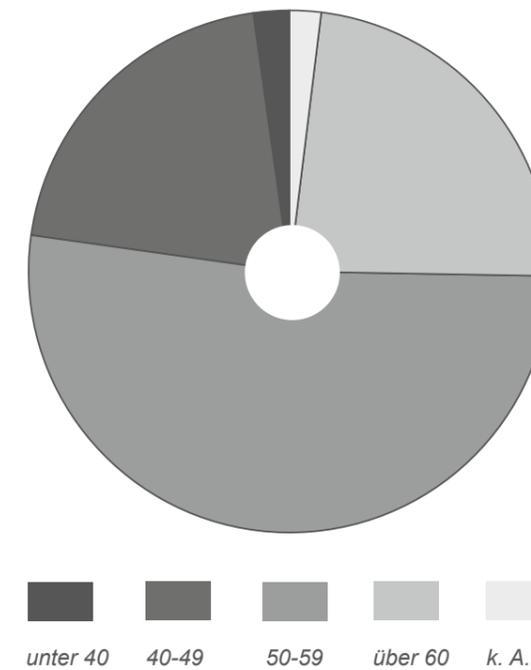
Für die Studie wurden 142 vollständig ausgefüllte Fragebögen berücksichtigt. 87 Prozent der Teilnehmer sind Aufsichtsräte, 26 Prozent Vorstände. 13 Prozent davon sind sowohl Aufsichtsrat, als auch Vorstand. 68 Prozent der Befragten sind männlich, 28 Prozent weiblich (4 Prozent haben keine Angabe gemacht).

Die durchschnittliche Tätigkeitsdauer der befragten Aufsichtsräte beträgt 8,3 Jahre. Sie nehmen im Durchschnitt 2,5 Aufsichtsratsmandate wahr. Die durchschnittliche Tätigkeitsdauer der befragten Vorstände beträgt 10,3 Jahre.

Angaben zum Börsensegment der Aufsichtsrats- und Vorstandstätigkeit



Alter der befragten Teilnehmer



Branchenzugehörigkeit	Aufsichtsrat	Vorstand
Industrie, Maschinen-/Anlagenbau, Investitionsgüter	14,5%	11,4%
Chemie, Pharma, Gesundheit	1,6%	2,9%
Banken, Versicherungen und Finanzdienstleistungen	14,5%	11,4%
Handel, Dienstleistung	3,2%	2,9%
Informationstechnologie, Telekommunikation, Medien	16,9%	11,4%
Verkehr, Automobil, inkl. Zulieferer	9,7%	31,4%
Energie, Versorger, Entsorgung, Umwelt	12,1%	8,6%
Baugewerbe, Wohnungswesen	8,1%	5,7%
Sonstige Branchen	11,3%	8,6%
keine Angabe	8,1%	5,7%

AllBright Stiftung gGmbH (Hrsg.). (2016).

Zielgröße: Null Frauen. Die verschenkte Chance deutscher Unternehmen. Abgerufen am 20.09.2016 von <https://static1.squarespace.com/static/56e04212e707ebf17e7d7cd2/t/57eacfc11b631be8477952cc/1475006439619/Allbright-Bericht-2016-Final-Screen.pdf>

Büschemann, K.-H. (2016, 03. November).

„Offensichtlich problematisches Verhalten“. Süddeutsche Zeitung. S. 19.

Commerzbank (Hrsg.). (2011).

Anforderungsprofil für Aufsichtsratsmitglieder der Commerzbank AG. Abgerufen am 05.11.2016 von https://www.commerzbank.de/media/konzern_1/konzerninfo/aufsicht/Anforderungsprofil_Aufsichtsrat.pdf

Dämon, K. (2016, 28. Januar).

Aufsichtsräte. Die Anforderungen steigen, die Gehälter nicht. Wirtschaftswoche Online. Abgerufen am 18.02.2017 von <http://www.wiwo.de/erfolg/management/aufsichtsrate-die-anforderungen-steigen-die-gehaelter-nicht/12890164.html>

Debus, M. (2010).

Evaluation des Aufsichtsrats. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde. Dissertation. Wiesbaden: Gabler.

Deloitte (Hrsg.). (2016).

EMEA 360° Boardroom Survey. Prioritäten und Schwerpunkte der Aufsichts- und Verwaltungsräte. Abgerufen am 11.07.2016 von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/governance-risk-compliance/Deloitte-EMEA-Boardroom-Studie.pdf>

Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW) (Hrsg.). (2016).

Pressekonferenz DSW-Aufsichtsratsstudie 2016. Präsentation am 23.09.2016 in Frankfurt. Abgerufen am 04.10.2016 von http://www.dsw-info.de/uploads/media/DSW_Pressekonferenz_Aufsichtsratsstudie_2016_-_Grafiken.pdf

Endres, H. (2015, 10. Juni).

DAX-30-Aufsichtsräte im Test. Studie: Deutsche Bank hat die besten Kontrolleure. Manager Magazin Online. Abgerufen am 24.06.2016 von <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/dax-30-studie-deutsche-bank-bester-aufsichtsrat-a-1037869.html>

Fischhuber, S. & von Preen, A. (2012).

Effizienzprüfung: Evaluierung der Aufsichtsrats-tätigkeit. In J. Grundei, P. Zaumseil (Hrsg.) Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance. Wiesbaden: Gabler. 398-417.

Fockenbrock, D. (2016, 23. November).

Vergütungsprognose für Aufsichtsräte. Achleitner saht weiter ab.

Handelsblatt Online.

Abgerufen am 29.11.2016 von <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/verguetungsprognose-fuer-aufsichtsrate-achleitner-sahnt-weiter-ab/14883170.html>

Grundei, J. & Graumann, M. (2012).

Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat bei strategischen Entscheidungen. In J. Grundei, P. Zaumseil (Hrsg.) Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance. Wiesbaden: Gabler. 280-309.

Hirsch, B. & Sandt, J. (2015).

Der Beitrag deutscher Aufsichtsräte zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung deutscher Unternehmen. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Erkenntnisse. zfwu, 6(2), 179-194.

Kienbaum Consultants (Hrsg.). (2015).

Corporate Governance Studie 2014/2015. Abgerufen am 24.06.2016 von http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resources/downloads/brochures/Kienbaum_Corporate_Governance_Studie_2014_2015.pdf

Kuck, D. (2006).

Aufsichtsräte und Beiräte in Deutschland. Rahmenbedingungen, Anforderungen, professionelle Auswahl. Wiesbaden: Gabler.

Kunz, J. (2014).

Deutsche Aufsichtsräte und Corporate Governance. Kompetenz geht über alles. Board, 4(3), 100-103.

Neuscheler, T. (2016, 23. November).

Aufsichtsräte verdienen immer mehr. FAZ Online. Abgerufen am 29.11.2016 von <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/arm-und-reich/neue-prognose-aufsichtsrate-verdienen-immer-mehr-14541378.html>

Rapp, M. S., Sick, S. & Wolff, M. (2013).

Die Praxis der Effizienzprüfung des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat, 10(12). 177-179.

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (Hrsg.). (2015).

Deutscher Corporate Governance Kodex. Abgerufen am 24.06.2016 von http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/2015-05-05_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex.pdf

Ruhwedel, P. (2016).

Aufsichtsrats-Score. Licht und Schatten in der Aufsichtsrats-tätigkeit. Board, 6(1), 30-35. Schröder, U. (2016). Herausforderung Aufsichtsrat. Der Aufsichtsrat, 13(7-8), 98-99.

Sommer, S. (2011, 28. April).

Führerschein für Aufsichtsräte. FAZ Online. Abgerufen am 12.05.2016 von <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/recht-und-gehalt/weiterbildung-fuehrerschein-fuer-aufsichtsrate-1627284.html>

Thorberg, H. (2016, 13. Juni).

Wenn Aufsichtsräte Fehler machen. Wie Hasen aus dem Hut – die Chefs wechseln immer schneller. Manager Magazin Online. Abgerufen am 01.07.2016 von <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/chefwechsel-aufsichtsrate-leisten-sich-fehlbesetzungen-a-1097349.html>

Tödtmann, C., Hennersdorf, A., Salz, J. et. al. (2016, 06. September).

Aufsichtsräte. Der Höllenjob. Wirtschaftswoche Online. Abgerufen am 18.02.2017 von <http://www.wiwo.de/erfolg/management/aufsichtsrate-der-hoellenjob/14483414.html>

Werder, A. von (2017).

Erfolgsfaktoren eines exzellenten Aufsichtsrats. Der Betrieb, 18(5), 977-984.

Impressum

Aufsichtsratsstudie 2017
Empirische Untersuchung zu Anforderungen
und Qualitätswahrnehmung von Aufsichtsräten
in börsennotierten Aktiengesellschaften in Deutschland.

Autor und Herausgeber:
Prof. Dr. Michael Bürker
Hochschule Landshut | University of Applied Sciences
Fakultät Betriebswirtschaft
Am Lurzenhof 1
84036 Landshut
E-Mail: michael.buerker@haw-landshut.de
Internet: www.haw-landshut.de

Gestaltung und Satz:
Sabine Fink
www.finkdesign.net

Empfohlene Zitation:
Bürker, M. (2017). Aufsichtsratsstudie 2017.
Empirische Untersuchung zu Anforderungen
und Qualitätswahrnehmung von Aufsichtsräten
in börsennotierten Aktiengesellschaften in Deutschland.
Landshut: Hochschule Landshut.

© Copyright: Jede Nutzung, Verwertung und Weiterlei-
tung bedarf der ausdrücklichen schriftlichen Genehmi-
gung durch den Autor und Herausgeber.



Mit freundlicher Unterstützung von:



KARPFENTEICH KANN JEDER.

WIR KÖNNEN MITTELSTAND.

Wir beraten mit dem nötigen Tiefgang, exzellentem branchenspezifischen Know-how und internationaler Expertise. So unterstützen wir große und kleine Fische beim Zugang zu allen Weltmeeren und Weltmärkten.



HOCHSCHULE LANDSHUT
Hochschule für angewandte Wissenschaften
Prof. Dr. Michael Bürker
Fakultät für Betriebswirtschaft
Am Lurzenhof 1
84036 Landshut
Tel. +49 (0)871 - 506 0
Fax +49 (0)871 - 506 506
info@haw-landshut.de
www.haw-landshut.de