

Studie

» Aufsichtsräte/Beiräte in großen
Nicht-Aktiengesellschaften

» Inhaltsverzeichnis

A	Einführung und Zielsetzung	3
B	Methodik und Vorgehensweise	5
C	Ergebnisse im einzelnen	7
D	Zusammenfassung der Ergebnisse	25
E	Beurteilung der Untersuchungsergebnisse und Empfehlungen	29
F	Anhang – Fragebogen und Ansprechpartner	34

Autor

Dr. Wolfgang Lichius
Vice President
Kienbaum Executive Consultants GmbH
02261/703-559

wolfgang.lichius@kienbaum.de

A Einführung und Zielsetzung

Als führende deutsche Personalberatung, die seit Jahren stark in die Besetzung von Aufsichtsrats- und Beiratspositionen für Unternehmen jedweder Größe und Rechtsform involviert ist, stellt die Kienbaum Executive Consultants GmbH hiermit eine unseres Wissens erstmalig durchgeführte Studie vor, in der die Rolle und Bedeutung des Aufsichtsrats/Beirats in großen Nicht-Aktiengesellschaften ermittelt worden ist. Anlass für diese Studie war der im Folgenden geschilderte Hintergrund:

Im Zuge der hochaktuellen Corporate Governance-Diskussion in unserem Lande wird die Effizienz von Aufsichtsräten in Aktiengesellschaften seit Wochen und Monaten intensiver denn je in den Medien, auf der politischen Ebene, in zahlreichen Studien und Veröffentlichungen und auf Diskussionsforen intensiv erörtert.

Mit der Einführung des von der im Auftrag des Bundesjustizministeriums eingesetzten Regierungskommission erarbeiteten deutschen Corporate Governance Codex sollte der Standort Deutschland für internationale und nationale Investoren u.a. durch die Definition von Regeln für Vorstände und Aufsichtsräte zur Offenlegung von Interessenskonflikten und für die Arbeit des Aufsichtsrats attraktiver werden. Die in Deutschland geltenden Normen für die Leitung und Überwachung von Aktiengesellschaften sollten präzisiert und transparent gemacht werden, um so das Vertrauen in die Unternehmensführung deutscher Gesellschaften zu stärken.

Ca. ein Jahr nach der Einführung belegten mehrere Studien von Beratungsgesellschaften und einer renommierten Anwaltssozietät, dass die Umsetzung der in diesem Codex formulierten Empfehlungen in den Aktiengesellschaften noch zu wünschen übrig lässt. Allerdings weist die Rating Agentur Deminor, die sich auf Corporate Governance spezialisiert hat, aus, dass inzwischen 35% der DAX-Unternehmen die Anforderungen der nationalen Verhaltensleitlinien erfüllen, nachdem dies noch in 2001 nur bei 7% der Firmen der Fall war. Dennoch liegt damit – laut Deminor – Deutschland im internationalen Corporate Governance Rating nur auf einem mittleren Rang. Im europäischen Durchschnitt befolgen 63% der Unternehmen Corporate Governance-Regeln.

Nachdem eine weitere Studie bei 503 – im wesentlichen kleinen – Familienunternehmen im Frühjahr 2003 aufzeigte, dass ca. 40% dieser Unternehmen – offensichtlich überwiegend freiwillig – einen Beirat mit allerdings weitestgehend beratender und weniger kontrollierender Funktion installiert hat und eine deutliche Tendenz zur Professionalisierung der Beiratsarbeit erkennbar ist,

fehlen bisher Informationen über die Bedeutung von Aufsichtsräten/Beiräten in den großen Nicht-Aktiengesellschaften.

Diese bekannten, mit hoher Reputation versehenen und überwiegend mit großer Tradition ausgestatteten Unternehmen prägen – häufig mit etablierten Marken – die deutsche Volkswirtschaft in hohem Maße. Sie tragen in ihrer Gesamtheit äußerst maßgeblich zum Bruttosozialprodukt bei und sind als starke Innovationsträger sehr wichtige Treiber unserer ökonomischen Entwicklung.

Eine Studie des Instituts für Demoskopie Allensbach belegt, dass 68% aller befragten Führungskräfte aus mittelständischen Unternehmen den Corporate Governance Codex für eine gute Sache erhalten. Offensichtlich bewirken die oftmals gegebene Eigenkapitalschwäche mittelständischer Unternehmen und die im Zusammenhang mit dem Stichwort Basel II zunehmend diffiziler werdende Unternehmensfinanzierung einen Druck, die Unternehmensstrukturen für Banken, Lieferanten und potenzielle Investoren transparenter darzustellen.

Hierzu scheint in besonderem Maße die Existenz eines effizienten und funktionsfähigen Aufsichtsrats/Beirats zu gehören. Andererseits wird häufig unterstellt, Aufsichtsräte/Beiräte seien auch in größeren Nicht-Aktiengesellschaften weniger nach rationalen und professionellen Gesichtspunkten als nach Maßgabe der Nutzung des Beziehungsnetzwerks und persönlicher Wertschätzung zusammengesetzt.

Wir wollten mit der nunmehr vorgelegten Studie empirisch – ohne auf Mutmaßungen zurückgreifen zu müssen – aufzeigen, wie die Realität zum angesprochenen Themenkreis aussieht.

Zur Abrundung an dieser Stelle kurz die juristischen Gegebenheiten:

Für OHG's und KG's besteht keine Verpflichtung zur Etablierung eines Aufsichtsrats. Für GmbH's ist er grundsätzlich ebenfalls nicht notwendig, kann aber durch Satzung vorgesehen werden (fakultativer Aufsichtsrat).

Unter bestimmten Voraussetzungen ist jedoch auch für GmbH's ein Aufsichtsrat gesetzlich vorgeschrieben: Grundlage hierfür sind „mitbestimmungsrechtliche Gesetze“, mit denen eine Mitbestimmung der Arbeitnehmerseite durch Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat verwirklicht wird. So ist insbesondere dann ein Aufsichtsrat zu bilden, wenn die GmbH mehr als 500 Arbeitnehmer hat.

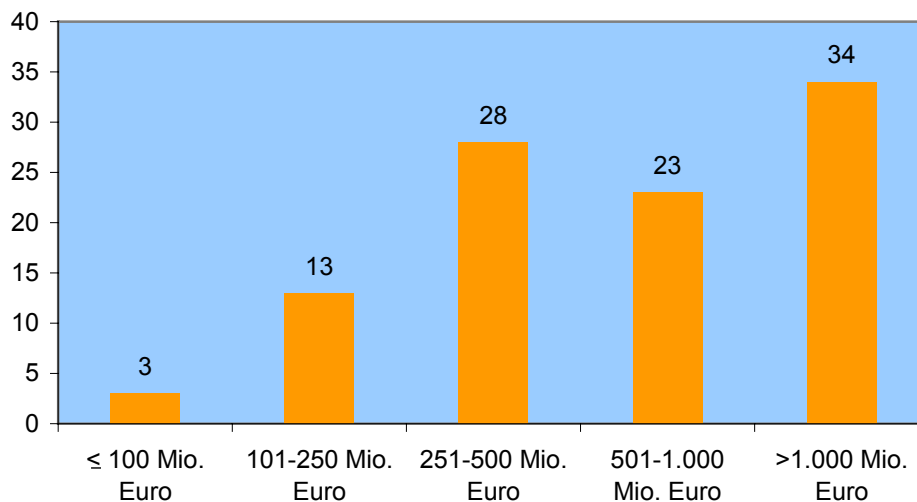
B Methodik und Vorgehensweise

Unsere Studie fußt auf einer in den Monaten Mai und Juni 2003 durchgeführten Befragung von weit überwiegend Unternehmensgesellschaftern und – zum geringeren Teil – sonstigen Entscheidern in der ersten Ebene der Unternehmensführung. Basis war ein Fragebogen mit strukturierten Fragen. Die Fragestellungen sahen jeweils mehrere von uns vorgegebene alternative Antwortmöglichkeiten (geschlossene Fragen) vor, denen – wo sinnvoll – individuelle Antworten zugefügt werden konnten.

Die Befragung erfolgte postalisch unter Zusicherung einer völligen Anonymisierung an Gesellschafter und Entscheider in 320 Unternehmen. Wir erhielten 101 auswertbare Fragebogen zurück, so dass sich die Rücklaufquote auf 32% beläuft.

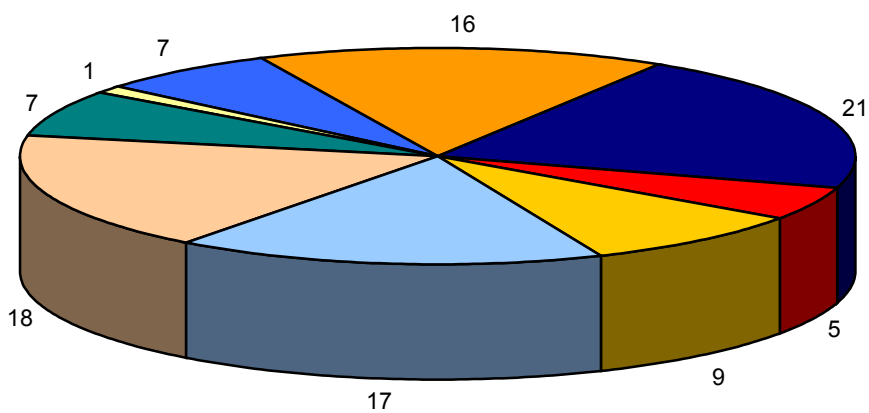
Die Umsatz-Aufgliederung der Unternehmen, die an der Befragung teilnahmen, zeigt folgendes Schaubild:

Anzahl
Unternehmen



Die Darstellung zeigt, dass 84% der in der Studie erfassten Unternehmen einen Jahresumsatz von mehr als 250 Mio. € realisierten. Immerhin 34% verfügen über einen Jahresumsatz von mehr als 1 Mrd. €. Das bedeutet, dass die Studie insbesondere bei den Nicht-Aktiengesellschaften dieser Umsatzkategorie eine hohe Repräsentativität besitzt.

Die Branchen-Aufgliederung der teilnehmenden Gesellschaften ist in nachstehender Übersicht dargestellt:



- Automotive (7)
- Investitionsgüterindustrie (16)
- Konsum- und Gebrauchsgüter (21)
- Bauwirtschaft (5)
- Pharma/Chemie (9)
- Einzel- und Großhandel (17)
- Dienstleistung/Logistik (18)
- Mischkonzern/Holding (7)
- Sonstige (1)

Dieser Branchen-Mix weist aus, dass wir das Meinungsbild in nahezu allen wesentlichen Branchen erfassen konnten. Die sieben unter „Mischkonzern/Holding“ erfassten Großunternehmen verfügen über Aktivitäten in mehreren Branchen.

C Ergebnisse im Einzelnen

Rate des Vorhandenseins von Aufsichtsräten/Beiräten

82% der untersuchten Unternehmen verfügen über einen Aufsichtsrat/Beirat. Erwartungsgemäß fällt dabei auf, dass die kleineren Unternehmen in deutlich weniger Fällen einen Aufsichtsrat/Beirat besitzen. Während in der Umsatzkategorie bis 250 Mio. € 44% der Unternehmen dieses Aufsichtsorgan nicht besitzen, fehlt der Aufsichtsrat/Beirat in Unternehmen mit mehr als 250 Mio. € Umsatz nur in 13% der Fälle.

Bei der branchenmäßigen Betrachtung gibt es deutliche Unterschiede hinsichtlich des Vorhandenseins des Aufsichtsgremiums.

Branche	Existenz von Aufsichtsräten/Beiräten in %
Automotive	100
Investitionsgüterindustrie	94
Konsum- und Gebrauchsgüterindustrie	90
Pharma	89
Bauwirtschaft	80
Dienstleistung/Logistik	78
Mischkonzern/Holding	71
Einzel- und Großhandel	59

Motivation zur Etablierung von Aufsichtsräten/Beiräten

In 62% der Fälle wurde der Aufsichtsrat/Beirat aus Satzungsgründen bzw. nach Maßgabe mitbestimmungsrechtlicher Gesetze etabliert.

Dementsprechend entschieden die Gesellschafter in 38% der Unternehmen, auf „freiwilliger“ Basis dieses Aufsichtsgremium zu bilden. Dabei fällt auf, dass – abweichend von diesem Durchschnitt – in der Konsum- und Gebrauchsgüterindustrie 50% der Unternehmen, im Einzel- und Großhandel 70% der Unternehmen und in der Automotive-Branche 50% der Unternehmen einen Aufsichtsrat/Beirat besitzen, der ausschließlich nach Maßgabe der Interessen der Gesellschafter und nicht zur Erfüllung konstitutioneller Auflagen gebildet wurde.

Ein Indiz für die Bedeutung, die einem effizienten Aufsichtsgremium zugemessen wird, ist der Sachverhalt, dass in 32% der Unternehmen über 1 Mio. Euro Umsatz ein ausschließlich auf Gesellschafterentscheidung hin gegründetes Aufsichtsgremium existiert.

Die Frage, aus welcher Motivation heraus in Unternehmen freiwillig und ohne externe Auflagen ein Aufsichtsrat/Beirat etabliert wird, lässt klare Antworten zu:

Praktisch in allen Fällen wird die **Beratungsfunktion des Aufsichtsgremiums für die Geschäftsführung hinsichtlich der strategischen Unternehmensausrichtung** wie folgt angeführt:

besonders wichtig	wichtig
25 Nennungen	5 Nennungen

Das zweitwichtigste Gründungsmotiv ist die **Wahrung der Kapitalinteressen der Gesellschafter** mit folgenden Nennungen:

besonders wichtig	wichtig
10 Nennungen	15 Nennungen

An dritter Stelle steht die **Kontrolle der Geschäftsführung**:

besonders wichtig	wichtig
8 Nennungen	13 Nennungen

In diesem Begründungsranking steht der institutionalisierte **unternehmerische Erfahrungsaustausch „auf gleicher Augenhöhe“** an 4. Stelle. Allerdings halten sich hier die Bewertungen „besonders wichtig“ und „wichtig“ mit den Bewertungen „weniger wichtig“ und „unwichtig“ schon die Waage.

Als unwesentlichste Motive für die freiwillige Gründung eines Aufsichtsrats/Beirats steht **die Wahrung von Mitbestimmungsinteressen**

unwichtig	weniger wichtig
27 Nennungen	2 Nennungen

und der **Wunsch der Hausbank(en)**

unwichtig	weniger wichtig
23 Nennungen	6 Nennungen

Die **betriebswirtschaftliche Beratung für die Geschäftsführung** wird als Beweggrund für die freiwillige Konstitution eines Aufsichtsgremiums recht unterschiedlich gesehen:

besonders wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
3 Nennungen	9 Nennungen	11 Nennungen	6 Nennungen

Als **Begründung für das Fehlen des Aufsichtsgremiums** in der dargestellten deutlichen Minderheit der Unternehmen dominieren die Aussagen „kein Zusatznutzen erkennbar“ (11 Nennungen) und „Wunsch der Geschäftsführung nach Alleinentscheidung“ (6 Nennungen) bei weitem. Von den 18 erfassten Unternehmen ohne Aufsichtsgremium wollen aus heutiger Sicht 12, also 67%, keinen Aufsichtsrat/Beirat etablieren, 6 Unternehmen denken an eine Gründung dieses Gremiums bis 2006.

Von zweifelsfrei besonderer Bedeutung ist die Klärung der Frage, **welche Aufgaben die sowohl „freiwillig“ als auch aufgrund externer Auflagen etablierten Aufsichtsräte/Beiräte wahrnehmen und als wie bedeutend diese Aufgaben betrachtet werden.**

An erster Stelle stehen hier die **Beratungsfunktion für die Geschäftsführung hinsichtlich der strategischen Unternehmensausrichtung,**

besonders wichtig	wichtig
30 Nennungen	31 Nennungen

die **Wahrung der Kapitalinteressen der Gesellschafter**

besonders wichtig	wichtig
23 Nennungen	37 Nennungen

und die **Bestellung/Abberufung von Geschäftsführungsmitgliedern**

besonders wichtig	wichtig
34 Nennungen	28 Nennungen

Eingestuft mit ebenfalls hoher Bedeutung werden die Aufgaben der **Kontrolle der Geschäftsführung**

besonders wichtig	wichtig
20 Nennungen	38 Nennungen

und der **Entscheidung über zustimmungspflichtige Geschäfte/Handlungen**

besonders wichtig	wichtig
25 Nennungen	30 Nennungen

Die Aufgabe der **Gestaltung der Geschäftsordnung der Geschäftsführung** wird hinsichtlich ihrer Bedeutung recht uneinheitlich beurteilt.

besonders wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
9 Nennungen	30 Nennungen	15 Nennungen	24 Nennungen

Ähnlich undifferenziert ist das Beurteilungsbild bzgl. des Aufgabenfeldes **Jahresabschlussprüfung**.

besonders wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
13 Nennungen	24 Nennungen	22 Nennungen	23 Nennungen

Mit eher geringfügiger Bedeutung gesehen werden innerhalb des Aufgabenspektrums des Aufsichtsgremiums die **betriebswirtschaftliche Beratung für die Geschäftsführung**

besonders wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
4 Nennungen	16 Nennungen	33 Nennungen	22 Nennungen

und die **Wahrung von Mitbestimmungsinteressen**

besonders wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
7 Nennungen	22 Nennungen	7 Nennungen	43 Nennungen

Die vorgenannten Aussagen bezüglich aller untersuchten Unternehmen erfahren eine Differenzierung, wenn man die Antworten danach unterscheidet, ob sie aus Unternehmen mit einem freiwillig etablierten Aufsichtsrat/Beirat kommen, oder ob externe und gesetzliche Auflagen den Aufsichtsrats/Beirat vorschreiben.

Die folgende Übersicht zeigt die Rangfolge der **Aufgaben in Unternehmen mit „freiwillig“ etabliertem Aufsichtsrat/Beirat**

An erster Stelle steht wiederum die **Beratungsfunktion der Geschäftsführung hinsichtlich der strategischen Unternehmensausrichtung**

besonders wichtig	wichtig
19 Nennungen	10 Nennungen

gefolgt von der **Wahrung der Kapitalinteressen der Gesellschafter**

besonders wichtig	wichtig
8 Nennungen	17 Nennungen

der **Entscheidung über zustimmungspflichtige Geschäfte/Handlungen**

besonders wichtig	wichtig
11 Nennungen	10 Nennungen

und der **Kontrolle der Geschäftsführung**

besonders wichtig	wichtig
8 Nennungen	13 Nennungen

Etwas abgestuft folgen die **Bestellung/Abberufung von Geschäftsführungsmitgliedern**

besonders wichtig	wichtig
5 Nennungen	11 Nennungen

die **Gestaltung der Geschäftsordnung der Geschäftsführung**

besonders wichtig	wichtig
3 Nennungen	12 Nennungen

und die **Betriebswirtschaftliche Beratung für die Geschäftsführung**

besonders wichtig	wichtig
5 Nennungen	7 Nennungen

Die **Jahresabschlussprüfung**

besonders wichtig	wichtig
3 Nennungen	8 Nennungen

und die **Wahrung von Mitbestimmungsinteressen**

besonders wichtig	wichtig
0 Nennungen	1 Nennungen

stehen am Ende dieser Rangordnung.

Die nachstehende Übersicht zeigt die **wahrgenommenen Aufgaben von Aufsichtsrats-/Beiratsgremien, die aufgrund gesetzlicher Auflagen konstituiert wurden.**

In diesen Aufsichtsgremien schreiben Gesetz bzw. Satzung die zu erfüllenden Aufgaben weitestgehend vor.

Die mit Abstand wichtigste Aufgabe ist die **Bestellung/Abberufung von Geschäftsführungsmitgliedern**

besonders wichtig	wichtig
22 Nennungen	18 Nennungen

Sehr wesentlich sind auch die **Kontrolle der Geschäftsführung**

besonders wichtig	wichtig
15 Nennungen	21 Nennungen

die **Entscheidung über zustimmungspflichtige Geschäfte/Handlungen**

besonders wichtig	wichtig
14 Nennungen	21 Nennungen

die **Wahrung der Kapitalinteressen der Gesellschafter**

besonders wichtig	wichtig
16 Nennungen	17 Nennungen

und die **Beratungsfunktion der Geschäftsführung hinsichtlich der strategischen Unternehmensausrichtung**

besonders wichtig	wichtig
10 Nennungen	22 Nennungen

mit jeweils über 30 Nennungen in den Rubriken „besonders wichtig“ und „wichtig“.

Die **Jahresabschlussprüfung**

besonders wichtig	wichtig
10 Nennungen	18 Nennungen

und die **Wahrung von Mitbestimmungsinteressen**

besonders wichtig	wichtig
6 Nennungen	20 Nennungen

folgen vor den Punkten **Gestaltung der Geschäftsordnung der Geschäftsführung**

besonders wichtig	wichtig
5 Nennungen	16 Nennungen

und **Betriebswirtschaftliche Beratung**

besonders wichtig	wichtig
1 Nennung	9 Nennungen

Die erbetenen Einschätzungen, **welche Informationen der Aufsichtsrat/Beirat benötigt, um seine Aufgabe qualifiziert wahrnehmen zu können**, geben folgendes Bild:

An erster Stelle stehen hier die **mündlichen Berichte der Geschäftsführung anlässlich der Aufsichtsrats/Beiratssitzungen**

besonders wichtig	wichtig
50 Nennungen	23 Nennungen

regelmäßige periodische Berichte der Geschäftsführung in schriftlicher Form

besonders wichtig	wichtig
41 Nennungen	31 Nennungen

und **mündliche Berichte der Geschäftsführung**

besonders wichtig	wichtig
34 Nennungen	38 Nennungen

Als ebenfalls bedeutsam werden **schriftliche Berichte der Geschäftsführung anlässlich der Aufsichtsrats-/Beiratssitzungen** gesehen

besonders wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
32 Nennungen	31 Nennungen	8 Nennungen	10 Nennungen

Berichte des Wirtschaftsprüfers erhielten ebenfalls überwiegend positive Einordnungen

besonders wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
21 Nennungen	32 Nennungen	15 Nennungen	13 Nennungen

Der Zugriff auf Controllingdaten des Unternehmens erfährt eine erheblich zurückhaltendere Einstufung

besonders wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
5 Nennungen	23 Nennungen	25 Nennungen	26 Nennungen

Als offensichtlich besonders unwesentlich werden **Berichte der Hausbanken** eingeordnet

besonders wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
1 Nennung	9 Nennungen	11 Nennungen	55 Nennungen

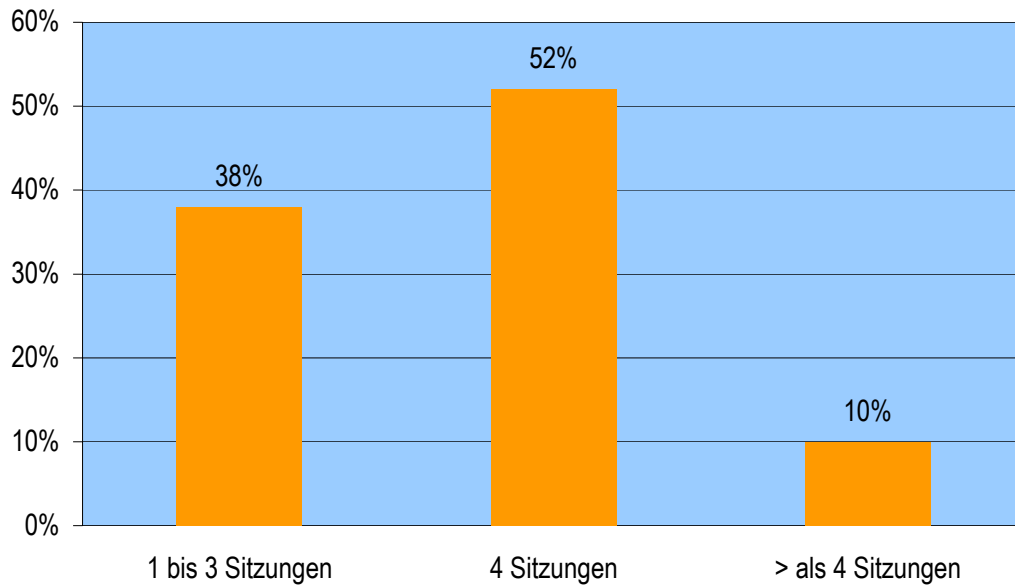
Die Informationen, die die Aufsichtsräte/Beiräte der befragten Unternehmen heute erhalten, korrelieren erwartungsgemäß stark mit der Einschätzung der Befragten, welche Informationen das Aufsichtsgremium zur qualifizierten Wahrnehmung seiner Aufgaben benötigt.

» Mündliche Berichte der Geschäftsführung anlässlich der Aufsichtsrats-/Beiratssitzungen	78 Nennungen
» Mündliche Berichte der Geschäftsführung sonstiger Art	74 Nennungen
» Berichte des Wirtschaftsprüfers	66 Nennungen
» Regelmäßige periodische Berichte der Geschäftsführung in schriftlicher Form	65 Nennungen
» Schriftliche Berichte der Geschäftsführung anlässlich der Aufsichtsrats-/Beiratssitzungen	64 Nennungen
» Zugriff auf Controllingdaten des Unternehmens	23 Nennungen
» Berichte der Hausbank(en)	5 Nennungen

Auffallend ist, dass mündliche Berichte der Geschäftsführung sowohl anlässlich der Aufsichtsrats-/Beiratssitzungen als auch sonstiger Natur mit 78 bzw. 74 Nennungen dominieren. Schriftliche Berichte der Geschäftsführung und Berichte des Wirtschaftsprüfers werden mit deutlichem Abstand genannt.

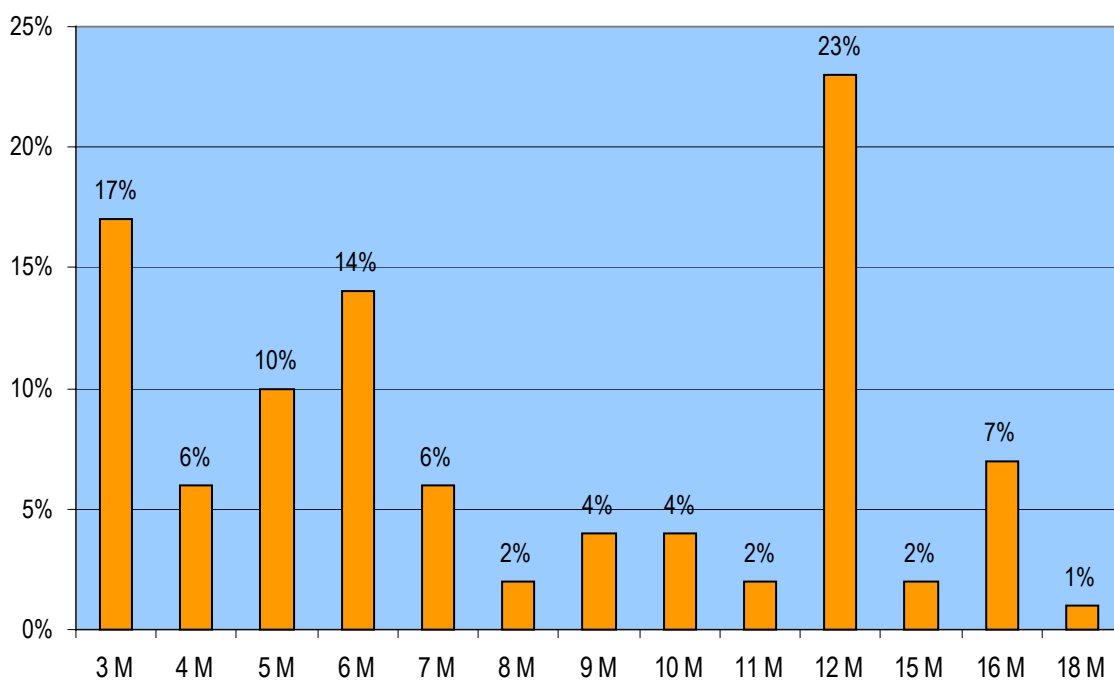
Die Angaben zur **Frequenz der Sitzungen pro Jahr** zeigen sehr eindeutig, dass mehr als 4 Sitzungen jährlich unüblich sind. 90% der Gremien tagen maximal 4x innerhalb eines Jahres.

Anteil der
Unternehmen



Die **Zahl der Mitglieder der Aufsichtsräte/Beiräte** hat in den einzelnen Unternehmen eine sehr große Bandbreite. Sie schwankt zwischen 3 und 18 Mitgliedern. Die am häufigsten anzutreffende Mitgliederzahl des Aufsichtsrats/Beirats ist 12; in 23% der Unternehmen ist diese Kopfzahl gegeben. An zweiter Stelle stehen Aufsichtsgremien mit 3 Mitgliedern, die in 17% der Unternehmen vorzufinden sind. Danach folgen Aufsichtsgremien mit 6 bzw. 5 Mitgliedern, die in 14% bzw. 10% der Unternehmen gegeben sind.

Anteil der Unternehmen



(M = Mitgliederzahl pro Aufsichtsrat/Beirat)

Eine branchenmäßige Differenzierung der Mitgliederzahl des Aufsichtsrats/Beirats lässt sich nicht signifikant nachweisen. Es gibt keine für bestimmte Branchen typischen Mitgliederzahlen.

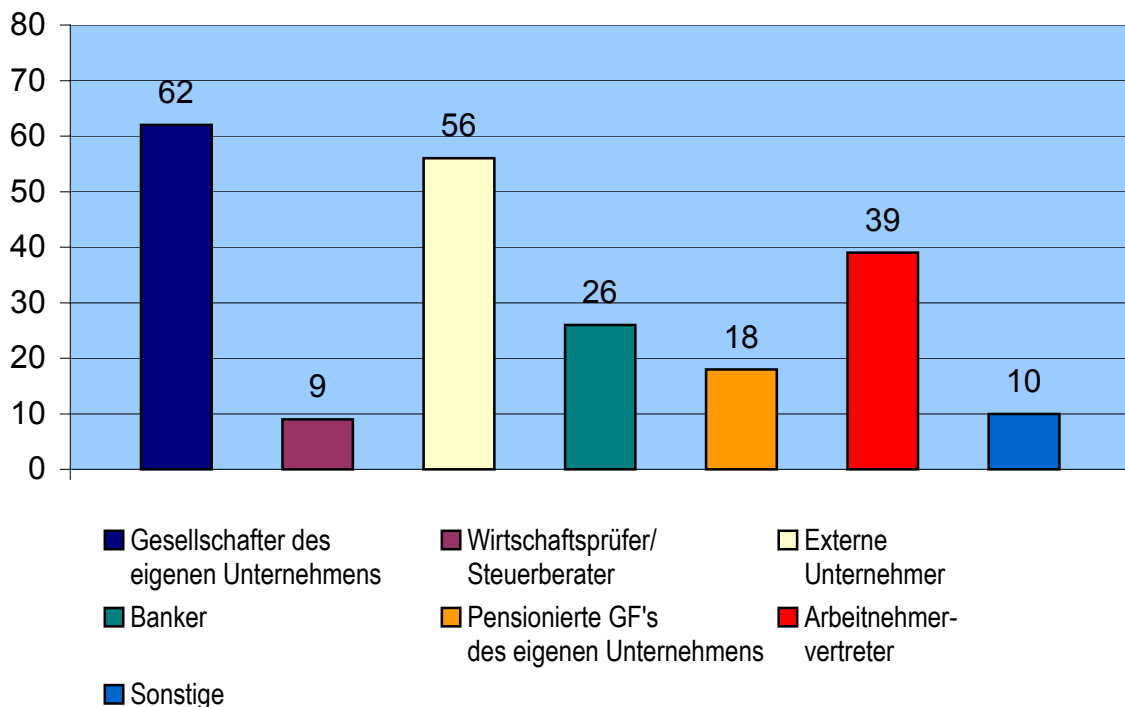
Allerdings ist feststellbar, dass eine Abhängigkeit der Mitgliederzahl des Aufsichtsgremiums von der Größe des Unternehmens besteht. In Unternehmen bis 500 Mio. Euro Umsatz gibt es nur in 21% der Fälle einen Aufsichtsrat/Beirat mit mehr als 9 Mitgliedern. Unternehmen mit mehr als 500 Mio. Euro Umsatz haben in 54% der Fälle ein Führungsgremium mit 10 und mehr Mitgliedern.

Die Mitgliederzahl der Aufsichtsräte/Beiräte hängt sehr signifikant davon ab, ob gesetzliche Gründe zur Etablierung führten oder der/die Gesellschafter aus eigenem Antrieb das Aufsichtsgremium konstituierte/n. 84% aller „freiwillig“ gegründeten Aufsichtsräte/Beiräte haben max. 7 Mitglieder, während bei den aus gesetzlichen Gründen etablierten Führungsgremien nur 34% aus bis zu 7 Mitgliedern bestehen.

Hinsichtlich der **personellen Zusammensetzung des Aufsichtsrats/Beirats** stehen natürlich die Gesellschafter des eigenen Unternehmens mit 62 Nennungen an der Spitze. An zweiter Stelle stehen Externe Unternehmer mit 56 Nennungen. Arbeitnehmervertreter folgen mit 39 Nennungen, deutlich vor den Vertretern der Banken mit 26 Nennungen. 18 Mal wurden im Ruhestand befindliche ehemalige Geschäftsführer des eigenen Unternehmens als Mitglieder genannt. Nur 9 Nennungen erhielten Wirtschaftsprüfer/Steuerberater.

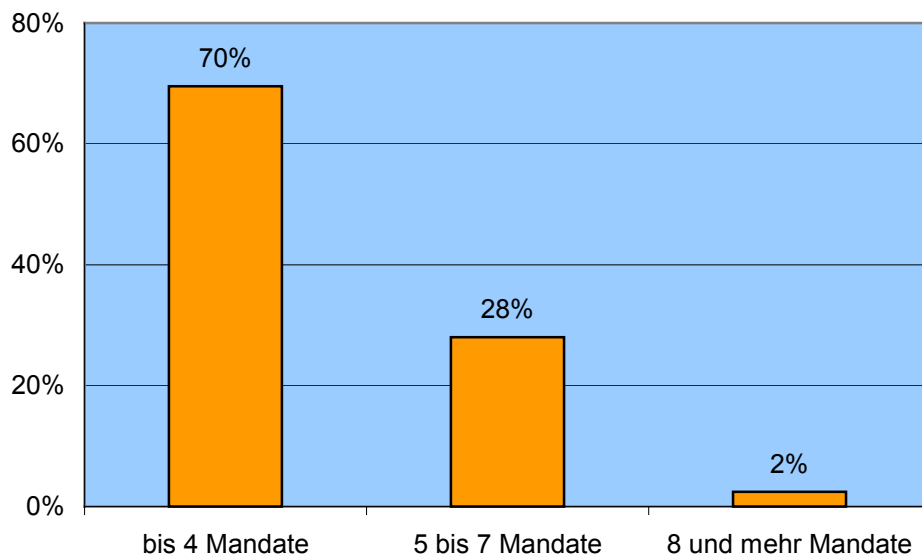
In der Rubrik „Sonstige“, die 10 Nennungen erhielt, sind 4 Universitätsprofessoren und 4 Juristen enthalten.

Zahl der Nennungen



Hinsichtlich der Frage, **wie viele andere Aufsichtsrats-/Beiratsmandate noch zusätzlich für sinnvoll gehalten werden**, stellt sich ein sehr deutliches Meinungsbild heraus. 70% der Befragten halten bis zu 4 weitere Mandate für sinnvoll. In 28% der Fälle wurden in diesem Zusammenhang 5 bis 7 weitere Mandate genannt.

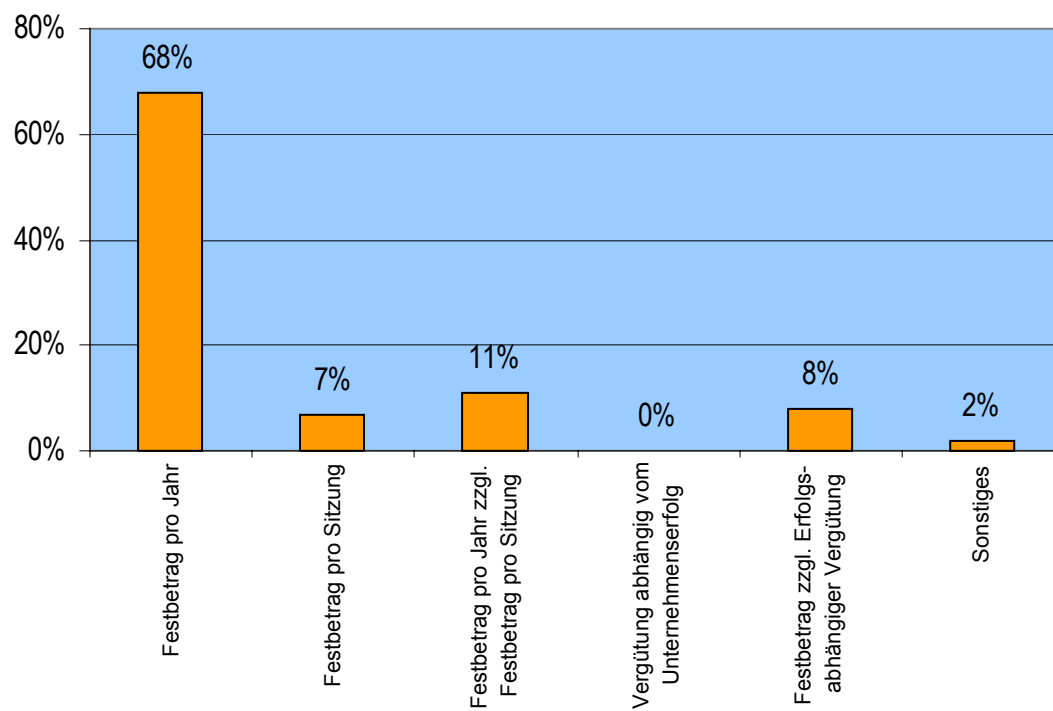
Anteil der
Unternehmen



Die **Dotierung des Aufsichtsrats/Beirats** ist äußerst eindeutig geregelt. Wie das unten stehende Schaubild zeigt, erfolgt die Vergütung in 90% der Fälle voll erfolgsunabhängig, entweder pro Jahr oder pro Sitzung oder in Form einer Kombination aus beidem.

Eine Dotierung ausschließlich abhängig vom Unternehmenserfolg findet überhaupt nicht statt.

Anteil der Unternehmen



Zur **Höhe der Durchschnittsvergütung eines Aufsichtsrats/Beiratsmitglieds pro Jahr** ergeben sich folgende Erkenntnisse:

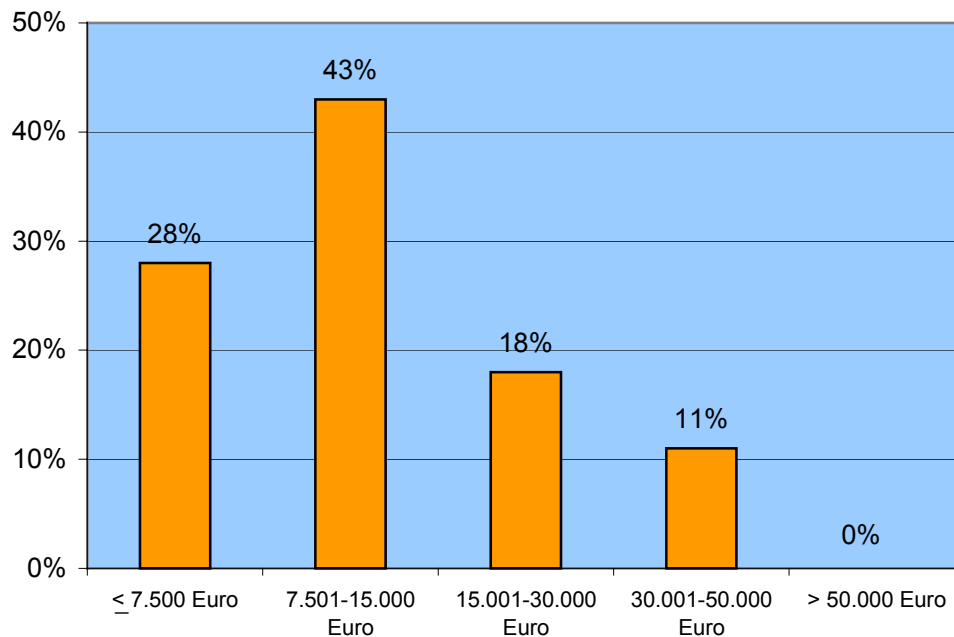
Am stärksten verbreitet ist die Dotierungs-Kategorie 7.501,-- bis 15.000,-- Euro, innerhalb derer sich die jährliche Aufsichtsrats-/Beiratsmitglieds-Vergütung in 43% der Fälle bewegt.

Eine Jahresdotierung pro Aufsichtsrats-/Beiratsmitglied bis 7.500,-- Euro gibt es in 28% der untersuchten Unternehmen.

Die Kategorie 15.001,-- bis 30.000,-- erhielt 18% und die Kategorie 30.001,-- bis 50.000,-- Euro 11% der Nennungen.

Mehr als 50.000,-- Euro werden in keinem Falle bezahlt.

Anteil der
Unternehmen



Bei der Branchenbetrachtung wird deutlich, dass die jährliche Durchschnittsvergütung in der Branche Dienstleistungen tendenziell unter dem dargestellten Durchschnitt liegt, während sich insbesondere für die Pharma-Branche und – allerdings abgeschwächter – für die Investitionsgüter- sowie die Konsumgüter- und Gebrauchsgüterindustrie überdurchschnittliche Werte ergeben.

Eine signifikante Korrelation der Vergütung pro Aufsichtsrats-/Beitragsmitglied zur Mitgliederzahl in diesem Gremium ist nicht erkennbar.

Allerdings gibt es eine Abhängigkeit der Aufsichtsrats-/Beiratsvergütung von der Größe der Unternehmen. Eine jährliche Durchschnittsvergütung pro Mitglied zwischen 15.0001,-- bis 30.000,-- Euro gibt es nur in Unternehmen mit mehr als 250 Mio. Euro Umsatz, eine solche zwischen 30.001,-- und 50.000,-- Euro nur in Unternehmen mit mehr als 500 Mio. Euro Umsatz.

Die Antwort auf die Frage, **welche Bedeutung der Existenz eines Aufsichtsrats/Beirats für die Bewertung des eigenen Unternehmens bei unterschiedlichsten Geschäftspartnern und Personengruppen zugemessen wird**, ergibt ein recht unterschiedliches Bild, das in der nachstehenden Übersicht dargestellt ist.

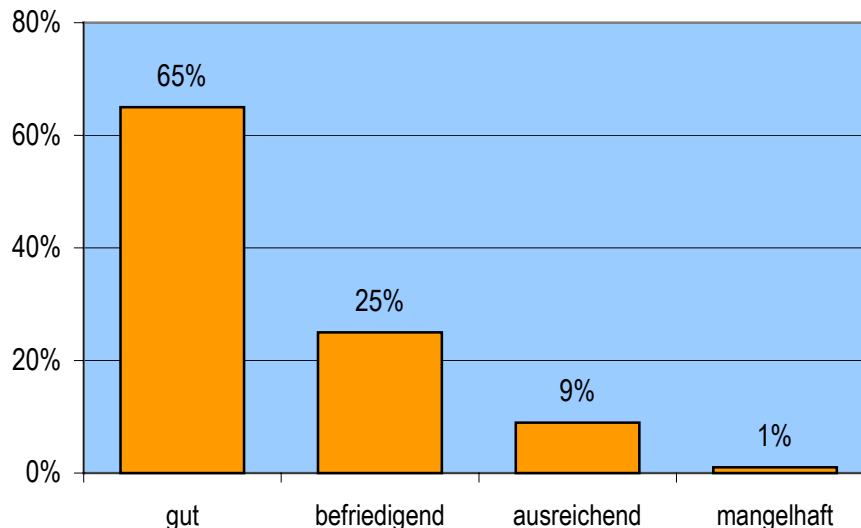
Zugemessene Bedeutung bei:

	Nennungen "besonders wichtig"	Nennungen "wichtig"	Nennungen "weniger wichtig"	Nennungen "unwichtig"
Banken	23	35	12	11
Eigenen Führungskräften	14	36	20	11
Investoren	16	25	7	33
Kooperationspartnern	2	28	21	30
Kunden	2	14	18	47
Lieferanten		8	27	46

Generell zeigt sich, dass der Existenz eines Aufsichtsrats/Beirats für die Bewertung des eigenen Unternehmens eine nicht sonderlich hohe Bedeutung zugemessen wird, wobei man unterstellt, dass ein Aufsichtsgremium bei Banken, bei den eigenen Führungskräften und bei potentiellen Investoren noch die stärkste „Wirkung“ hinterlässt.

Die **Gesamtbeurteilung der Arbeit des Aufsichtsrats/Beirats** zeigt das folgende Schaubild:

Anteil der Unternehmen



Es zeigt sich, dass nur 65% aller Befragten mit der Arbeit des Aufsichtsrats/Beirats insgesamt zufrieden sind, immerhin 35% der Nennungen zeigen mehr oder weniger starke Einschränkungen der Effizienz auf.

Wie auf Seite 15 dieser Studie dargestellt, besteht die Mehrzahl der Aufsichtsgremien in den untersuchten Unternehmen aus – in dieser Reihenfolge – 12, 3, 6, bzw. 5 Mitgliedern. Analysiert man diese Aufsichtsräte/Beiräte nach der Ihnen zugesprochenen Effizienz, wird deutlich, dass die Gremien mit 12 bzw. 3 Mitgliedern unterdurchschnittlich und diejenigen mit 6 bzw. 5 Mitgliedern überdurchschnittlich gut bewertet werden.

Betrachtet man die Zufriedenheit mit der Arbeit des Aufsichtsgremiums nach Unternehmensgrößen, so zeigt sich, dass Aufsichtsräte/Beiräte in Unternehmen bis 250 Mio. Euro Umsatz erheblich unterdurchschnittliche und in Unternehmen über 1 Mrd. Euro Umsatz leicht unterdurchschnittliche Beurteilungen erfahren. In Unternehmen mit 251 bis 500 Mio. Euro Umsatz liegt die Beurteilung des Aufsichtsgremiums leicht und in Unternehmen mit 501 Mio. Euro bis 1 Mrd. Euro Umsatz deutlich über dem Durchschnitt.

Bei der Betrachtung der Aufsichtsgremien-Beurteilung nach Branchen liegen die Konsum- und Gebrauchsgüterindustrie sowie die Bauwirtschaft deutlich über der Durchschnittsbeurteilung und Dienstleistung/Logistik sowie die Investitionsgüterindustrie unter der Durchschnittsbewertung.

D Zusammenfassung der Ergebnisse

82% der untersuchten Unternehmen verfügen über einen Aufsichtsrat/Beirat. Der Anteil des Vorhandenseins dieses Aufsichtsgremiums steigt mit der Größe der Unternehmen. In der Automotive-, Investitionsgüter-, Konsum- und Gebrauchsgüter- sowie in der Pharmaindustrie gibt es in relativ vielen Unternehmen Aufsichtsräte/Beiräte. Im Einzel- und Großhandel finden sich vergleichsweise weniger Unternehmen mit diesem Aufsichtsgremium.

In 62% der untersuchten Unternehmen mit Aufsichtsräten/Beiräten wurde dieses Gremium aus Satzungsgründen bzw. nach Maßgabe mitbestimmungsrechtlicher Gesetze etabliert. Entsprechend existiert in 38% der Unternehmen ein Aufsichtsrat/Beirat auf „freiwilliger“ Basis. In der Konsumgüter- und Gebrauchsgüterindustrie, im Einzel- und Großhandel und in der Automotive-Branche gibt es überdurchschnittlich viele „freiwillig“ gegründete Aufsichtsgremien.

Ein Indiz für die Bedeutung, die einem effizienten Aufsichtsgremium zugemessen wird, ist der Sachverhalt, dass in rund 1/3 der Unternehmen über 1 Mio. Euro Umsatz ein Aufsichtsrat/Beirat existiert, ohne dass dies durch das Gesetz gefordert wird.

Die wichtigsten Begründungen für eine freiwillige Etablierung sind die Beratungsfunktion des Aufsichtsgremiums für die Geschäftsführung hinsichtlich der strategischen Unternehmensausrichtung, die Wahrung der Kapitalinteressen der Gesellschafter und die Kontrolle der Geschäftsführung.

Als Begründung für das Fehlen des Aufsichtsgremiums in der Minderheit der Unternehmen dominieren die Aussagen „kein Zusatznutzen erkennbar“ und „Wunsch der Geschäftsführung nach Alleinentscheidung“.

Die wahrgenommenen Aufgaben des Aufsichtsrats/Beirats in Unternehmen mit „freiwillig“ etabliertem Gremium liegen hauptsächlich in der Beratungsfunktion der Geschäftsführung hinsichtlich der strategischen Unternehmensausrichtung, in der Wahrung der Kapitalinteressen der Gesellschafter, in der Entscheidung über zustimmungspflichtige Geschäfte/Handlungen und in der Kontrolle der Geschäftsführung.

Die am häufigsten wahrgenommenen Aufgaben von Aufsichtsrats-/Beiratsgremien, die aufgrund gesetzlicher Auflagen konstituiert wurden, liegen in der Bestellung/Abberufung von Geschäftsführungsmitgliedern, in der Kontrolle der Geschäftsführung, in der Entscheidung über zustimmungspflichtige Geschäfte/Handlungen, in der Wahrung der Kapitalinteressen der Gesellschafter und in der Beratungsfunktion hinsichtlich der strategischen Unternehmensausrichtung.

Die als wichtigste angesehenen Aufgaben der sowohl „freiwillig“ als auch aufgrund externer Auflagen etablierten Aufsichtsräte/Beiräte sind – in dieser Reihenfolge – die Beratungsfunktion für die Geschäftsführung hinsichtlich der strategischen Unternehmensausrichtung, die Wahrung der Kapitalinteressen der Gesellschafter, die Bestellung/Abberufung von Geschäftsführungsmitgliedern, die Kontrolle der Geschäftsführung und die Entscheidung über zustimmungspflichtige Geschäfte/Handlungen.

Als wesentlichste vom Aufsichtsrat/Beirat benötigte Informationen werden mündliche Berichte der Geschäftsführung anlässlich der Aufsichtsrats-/Beiratssitzungen, regelmäßige periodische Berichte der Geschäftsführung in schriftlicher Form, sonstige mündliche Berichte der Geschäftsführung und schriftliche Berichte der Geschäftsführung anlässlich der Aufsichtsrats-/Beiratssitzungen eingestuft.

Die Informationen, die die Aufsichtsräte/Beiräte der befragten Unternehmen heute erhalten, korrelieren mit den als notwendig angesehenen naturgemäß stark. Es sind mündliche Berichte der Geschäftsführung sowohl anlässlich der Aufsichtsrats-/Beiratssitzungen als auch sonstiger Natur, schriftliche Berichte der Geschäftsführung und Berichte des Wirtschaftsprüfers.

Hinsichtlich der Sitzungsfrequenz pro Jahr gibt es ein sehr deutliches Bild: 90% der Aufsichtsgremien tagen maximal viermal innerhalb eines Jahres.

Die Mitgliederzahl der Aufsichtsräte/Beiräte schwankt zwischen 3 und 18. Die am häufigsten anzutreffenden Mitgliederzahlen sind – in dieser Reihenfolge – 12, 3, 6 und 5. In der Tendenz steigen die Mitgliederzahlen der Aufsichtsgremien mit der Größe der Unternehmen. Außerdem ist erkennbar, dass „freiwillig“ gegründete Aufsichtsräte/Beiräte tendenziell kleinere Mitgliederzahlen haben als aus gesetzlichen Gründen etablierte Führungsgremien.

Hinsichtlich der personellen Zusammensetzung der Aufsichtsräte/Beiräte stehen die Gesellschafter des eigenen Unternehmens und externe Unternehmer mit deutlichem Abstand an der Spitze, gefolgt von Arbeitnehmervertretern und Repräsentanten der Banken.

Die Frage, wie viele andere Aufsichts-/Beiratsmandate noch zusätzlich für sinnvoll gehalten werden, erhält eine eindeutige Antwort. 70% der Befragten halten bis zu 4 weitere Mandate für sinnvoll. In 28% der Fälle wurden in diesem Zusammenhang 5-7 weitere Mandate genannt.

Bezüglich der Dotierung der Aufsichtsräte/Beiräte ist evident, dass die Vergütung in 90% der Fälle voll erfolgsunabhängig erfolgt. Eine total vom Unternehmenserfolg abhängige Dotierung findet überhaupt nicht statt. Die am stärksten verbreitete Dotierungskategorie für Aufsichtsräte/Beiräte beläuft sich auf 7.501 bis 15.000 Euro pro Jahr, die auf 43% der Fälle zutrifft. In 28% der untersuchten Unternehmen liegt die Jahresdotierung pro Aufsichtsrats-/Beiratsmitglied bei einem Betrag bis 7.500 Euro. In der Dienstleistungsbranche liegt die Vergütung unter, in der Pharma-, Investitionsgüter- sowie Konsumgüter- und Gebrauchsgüterindustrie über den Durchschnittswerten. Tendenziell lässt sich sagen, dass die Vergütung von Aufsichtsrats/Beiratsmitgliedern bei größeren Unternehmen höher ist als bei kleineren.

Der Existenz eines Aufsichtsrats/Beirats wird für die Bewertung des eigenen Unternehmens bei unterschiedlichen Geschäftspartnern und Personengruppen nur eine eingeschränkte Bedeutung zugemessen. Es wird unterstellt, dass ein Aufsichtsgremium bei Banken, bei den eigenen Führungskräften und bei potentiellen Investoren noch die stärkste „Wirkung“ hinterlässt.

Die Antworten auf die Frage nach der Gesamtbeurteilung der Arbeit des Aufsichtsrats/Beirats weisen aus, dass nur 65% aller Befragten insgesamt zufrieden sind, immerhin 35% jedoch mehr oder weniger starke Einschränkungen der Effizienz geltend machen.

Bei der Branchenbetrachtung werden die Aufsichtsgremien in der Konsum- und Gebrauchsgüterindustrie und in der Bauwirtschaft überdurchschnittlich und diejenigen in Dienstleistung/Logistik sowie in der Investitionsgüterindustrie unterdurchschnittlich beurteilt.

Grobmaschig zusammengefasst lässt sich sagen, dass der „typische“ Aufsichtsrat in großen Nicht-Aktiengesellschaften

- » in über 80% der Fälle existiert
- » im Einzel- und Großhandel sowie in kleineren Unternehmen etwas seltener vorzufinden ist
- » in 38% der Fälle freiwillig etabliert wurde und sich dann hauptsächlich mit der strategischen Beratung der Geschäftsführung und der Wahrung der Kapitalinteressen der Gesellschafter befasst
- » in 62% der Fälle aufgrund gesetzlicher Auflagen konstituiert wurde und dann hauptsächlich die Bestellung/Abberufung von Geschäftsführungsmitgliedern, die Kontrolle der Geschäftsführung und die Entscheidung über zustimmungspflichtige Geschäfte/Handlungen wahrnimmt.
- » fast ausschließlich von der Geschäftsführung in überwiegend mündlicher und – in geringerem Umfang – auch schriftlicher Form informiert wird
- » in 90% der Fälle maximal 4x pro Jahr tagt
- » aus 12, 3, 6 oder 5 Mitgliedern besteht
- » besonders gut beurteilt wird, wenn er 5 oder 6 Mitglieder hat
- » überwiegend aus Gesellschaftern des eigenen Unternehmens sowie externen Unternehmern besteht
- » über Mitglieder verfügt, die möglichst nur bis zu weitere 4 Aufsichtsrats-/Beiratsmandate wahrnehmen sollten
- » üblicherweise erfolgsunabhängig und überwiegend in einer Größenordnung zwischen 7.500 bis 15.000 Euro pro Jahr dotiert wird und
- » nur in 65% der Fälle uneingeschränkt positiv beurteilt wird

E Beurteilung der Untersuchungsergebnisse und Empfehlungen

Unternehmen jedweder Größenordnung und Branchenzugehörigkeit sehen sich bei operativen Entscheidungen grundsätzlicherer Art und bei strategischen Weichenstellungen mit stetig komplexer werdenden Herausforderungen konfrontiert. Zur Sicherstellung optimaler Lösungen ist dabei die Nutzung aller Informations-Ressourcen unabdingbar notwendig.

Eine solche Ressource ist ein professionell zusammengesetzter Aufsichtsrat/Beirat, der neben der Erfüllung der in Satzungen und Gesetzen festgehaltenen eher formellen Kontrollaufgaben und der Wahrung der Gesellschafter-Interessen eine wichtige Beratungsfunktion ausüben kann, auf die ein modern geführtes Unternehmen auf keinen Fall verzichten sollte.

Voraussetzung ist das Vorhandensein höchster persönlicher und fachlicher Qualifikationen in diesem Aufsichtsgremium. Die Auswahl der Mitglieder ausschließlich bzw. überwiegend aus dem persönlichen Beziehungsnetzwerk des/der Gesellschafter/s heraus ist häufig mit dem Makel behaftet, dass die unabdingbare Unabhängigkeit der Mitglieder sowohl hinsichtlich der Kontroll- als auch bezüglich der Beratungsaufgaben nur bedingt gegeben ist. Auf der anderen Seite sind hochqualifizierte Persönlichkeiten nur zur verantwortungsbewussten Übernahme einer Aufsichtsrats-/Beiratsfunktion bereit, wenn Rechte und Pflichten klar definiert sind. Deshalb bedarf es insbesondere in den Fällen, in denen Gesellschafter eines Unternehmens freiwillig und ohne gesetzliche Verpflichtungen einen Aufsichtsrat/Beirat etablieren, einer besonders ausgefeilten Lösung, die sowohl der beschriebenen Interessenslage eines externen Aufsichtsrats-/Beiratsmitglieds einerseits als auch dem Postulat des/der Kapitaleigener/s andererseits entspricht, „Herr im eigenen Haus“ zu bleiben.

Dass solche Lösungen in der Praxis möglich sind, zeigen die in dieser Studie dargestellten Unterschiede in der Aufgabenwahrnehmung von Aufsichtsräten/Beiräten in freiwillig konstituierten Führungsgremien einerseits und aufgrund externer Auflagen etablierter andererseits. In der erstgenannten Kategorie stehen die Beratungsfunktionen für die Geschäftsführung hinsichtlich der strategischen Unternehmensausrichtung und die Wahrung der Kapitalinteressen der Gesellschafter vor der Entscheidung über zustimmungspflichtige Geschäfte/Handlungen, vor der Kontrolle der Geschäftsführung und vor der Bestellung/Abberufung von Geschäftsführungsmitgliedern.

Im Gegensatz dazu rangieren in Führungsgremien der zweiten Kategorie die Aufgaben der Bestellung/Abberufung von Geschäftsführungsmitgliedern, der Kontrolle der Geschäftsführung und der Entscheidung über zustimmungspflichtige/Handlungen – in dieser Reihenfolge – vor denjenigen der Wahrung der Kapitalinteressen der Gesellschafter und der Beratungsfunktion für die Geschäftsführung hinsichtlich der strategischen Unternehmensausrichtung.

Im Rahmen einer Studie wie der hier vorgelegten kann naturgemäß die Qualifikation der Aufsichtsräte/Beiräte nicht ermittelt werden, weil hierzu eine Beurteilung der persönlichen und fachlichen Profile notwendig wäre. Ein Indiz für die Erkenntnis der Entscheidungsträger, dass in die Aufsichtsgremien Personen mit unternehmerischen Background gehören, ist jedoch der Umstand, dass externe Unternehmer die Personengruppe bilden, die nach der Gruppe der Gesellschafter des jeweils eigenen Unternehmens zahlenmäßig erheblich stärker als Arbeitnehmervertreter, Vertreter von Banken, ehemalige Geschäftsführer des eigenen Unternehmens und Wirtschaftsprüfer/Steuerberater vertreten sind.

Die Leistungen und die Effizienz von Führungsgremien werden auch durch die Dotierung beeinflusst. Wenn auch ein erfolgreicher und gestandener Unternehmer ganz sicher nicht in erster Linie durch die Dotierung zur Übernahme eines Aufsichtsrats-/Beirats-Mandats zu motivieren ist, so müssen die Bezüge dennoch eine Größenordnung haben, die den Mandatsträger moralisch zu einem gewissenhaften, sorgfältigen und intensiven Engagement verpflichtet. Eine zu geringe Vergütung kann zu der Haltung verleiten, nur einen dieser geringen Dotierung adäquaten Einsatz schuldig zu sein.

Der in der Studie ermittelte Sachverhalt, dass die durchschnittliche Jahresvergütung eines Aufsichtsrats/Beirats in 71% der Fälle 15.000 Euro nicht übersteigt, gibt wenig Anlass zur Hoffnung, dass diese Aufsichtsräte/Beiräte vor diesem Hintergrund eine hohe Motivation haben. Allerdings zeigt eine im Hause Kienbaum erarbeitete Langzeituntersuchung, dass auch in ca. 2000 erfassten Kapitalgesellschaften die durchschnittliche jährliche Aufsichtsrats-Vergütung nur 12.000 Euro beträgt.

Von praktisch jedermann, der sich zur Dotierung von Führungsgremien äußert, und auch im Corporate Governance-Codex wird gefordert, dass sich die Gesamtdotierung von Aufsichtsräten/Beiräten aus einer Kombination aus Fixgehalt und erfolgsabhängiger Tantieme zusammensetzen sollte. Während eine Umfrage des deutschen Aktieninstituts Ende 2002 ausweist, dass 58% der befragten Aktiengesellschaften einen erfolgsabhängigen Dotierungsanteil für ihre Führungsgremien vorsehen, und eine entsprechende Analyse eines großen Consulting-Unternehmens ergab, dass rund $\frac{3}{4}$ der Dax-30 Unternehmen ebenfalls erfolgsabhängige Vergütungsanteile vorsehen, weist die hier vorgelegte Studie aus, dass die Aufsichtsrats-/Beirats-Vergütung in 90% der Fälle voll erfolgsunabhängig ist.

Es liegt auf der Hand, dass hier bei den meisten der in die Studie einbezogenen Unternehmen Optimierungspotenziale in erheblichem Umfang gegeben sind, wobei bei der Definition der Kriterien für die erfolgsabhängige Dotierung sehr genau analysiert werden muss, welche Einflussmöglichkeiten auf den Unternehmenserfolg dem Führungsgremium laut Satzung, gesetzlichen Auflagen, Beiratsordnung, u.ä. gegeben sind.

Die Effizienz von Aufsichtsräten/Beiräten wird zweifelsfrei auch von der Zahl der Mandate beeinflusst, die eine Person in solchen Aufsichtsgremien wahrnimmt. Eine sehr geringe Zahl von Mandaten kann auf zu geringe einschlägige Erfahrungen und zu wenig Möglichkeiten des Benchmarks für den einzelnen hinweisen. Eine hohe Zahl von Mandaten kann ein Indiz dafür sein, sich aus Zeitgründen mit jedem einzelnen Mandat nicht hinreichend beschäftigen zu können. Zu diesem Punkt besteht ein sehr deutliches Meinungsbild: 70% der Befragten halten insgesamt bis zu 5 Aufsichtsrats-/Beirats-Mandate pro Person für sinnvoll. Diese Aussage deckt sich übrigens mit der Empfehlung des Corporate Governance Codex.

Zu bemängeln ist aus unserer Sicht die Versorgung der Aufsichtsgremien mit Informationen. Üblich sind mit deutlichem Abstand mündliche Berichte der Geschäftsführung, die anlässlich der Aufsichts-/Beiratssitzungen oder zu sonstigen Anlässen gegeben werden. An nächster Stelle folgen schriftliche Berichte der Geschäftsführung entweder regelmäßig periodisch oder anlässlich von Sitzungen des Aufsichtsgremiums. Etwas „unabhängigere“ Informationen, z.B. des Wirtschaftsprüfers und insbesondere der Zugriff auf Controllingdaten des Unternehmens werden den Aufsichtsgremien nur selten zur Verfügung gestellt.

Entsprechend dieser Gegebenheiten entwickelt sich auch das Meinungsbild der Studienteilnehmer darüber, welche Informationen das Aufsichtsgremium benötigt, um seine Aufgabe qualifiziert wahrnehmen zu können. Auch zu dieser Frage weisen die Einschätzungen weit dominierend mündliche und schriftliche Berichte der Geschäftsführung aus, während Berichte des Wirtschaftsprüfers/Steuerberaters und der Zugriff auf Controllingdaten des Unternehmens sehr nachrangige Einstufungen erhielten.

Vor dem Hintergrund der Versorgung der Aufsichtsgremien mit Informationen sollte auch die Frequenz der Aufsichtsrats-/Beiratssitzungen pro Jahr beleuchtet werden. In 38% der Unternehmen gibt es jährlich 1 bis 3 Sitzungen. In 52% der Fälle sind 4 Sitzungen jährlich üblich, so dass 90% der Gremien maximal 4x innerhalb eines Jahres tagen. Diese Tagungsfrequenz halten wir grundsätzlich für sinnvoll. Allerdings kann in diesen Sitzungen die notwendige Effizienz nur sichergestellt werden, wenn den Teilnehmern rechtzeitig vor diesen Sitzungen zwecks Ermöglichung einer adäquaten Vorbereitung aussagekräftige Unterlagen zur Verfügung gestellt werden. Nur so kann eine angemessen profunde Diskussion und Entscheidungsfindung in den Sitzungen stattfinden.

Dass die Entscheidungsträger von der Sinnhaftigkeit und Effizienz von Aufsichtsräten/Beiräten überzeugt sind, zeigt der Sachverhalt, dass 82% der in der vorliegenden Studie erfassten Unternehmen ein solches Gremium haben. Allerdings fällt dabei auf, dass kleinere Unternehmen in deutlich weniger Fällen über dieses Gremium verfügen. Diese Erkenntnis wurde auch in der in den einführenden Textpassagen zitierten Studie bei über 500 kleineren Familienunternehmen ermittelt, in denen es nur in rund 40% der Fälle einen Aufsichtsrat/Beirat gibt. Wahrscheinlich ist diese Beobachtung damit zu begründen, dass die Komplexität der zu treffenden gravierenden Unternehmerentscheidungen in kleineren Unternehmen nicht so hoch ist, so dass die Entscheidungsträger keinen Beratungsbedarf haben und deshalb in einem Aufsichtsgremium keinen Zusatznutzen erkennen.

Ein solcher Beratungsbedarf wird – insbesondere in größeren Unternehmen – eindeutig gesehen. Die Beratungsfunktion des Aufsichtsgremiums für die Geschäftsführung hinsichtlich der strategischen Unternehmensausrichtung ist nämlich praktisch in allen Fällen der freiwilligen Etablierung von Aufsichtsräten/Beiräten die Hauptmotivation zur Bildung dieses Aufsichtsgremiums.

Überraschend ist die aus der Studie gewonnene Erkenntnis, dass die Entscheidungsträger in den untersuchten Unternehmen der Existenz eines Aufsichtsrats/Beirats für die Bewertung des eigenen Unternehmens bei unterschiedlichen Geschäftspartnern und Personengruppen eine nur eingeschränkte Bedeutung zumessen. Dies widerspricht dem allgemein diskutierten Tenor, demzufolge eine transparente Corporate Governance – das Vorhandensein eines Aufsichtsrats/Beirats trägt hierzu maßgeblich bei – insbesondere bei potentiellen Investoren und bei Banken eine wichtige Rolle spielen. Dies wird von der Mehrzahl der Studienteilnehmer zwar nicht bestritten, jedoch auch nicht als besonders relevant erachtet.

Insgesamt lässt unsere Studie die Erkenntnis zu, dass es um die Effizienz von Aufsichtsräten/Beiräten in großen Nicht-Aktiengesellschaften zwar überwiegend gut bestellt ist, allerdings auch noch deutliche Optimierungsmöglichkeiten gegeben sind. Auf die Frage nach der Gesamtbeurteilung der Arbeit des Aufsichtsrats/Beirats äußerten sich nur 65% aller Befragten auf der Notenskala „gut – befriedigend – ausreichend – mangelhaft“ mit der Bewertung „gut“. 25% gaben die Note „befriedigend“, 9% die Note „ausreichend“ und 1% die Note „mangelhaft“. Dieses Gesamturteil findet eine ungefähre Entsprechung in der in einer Vielzahl von Studien, Veröffentlichungen und Diskussionsbeiträgen manifestierten Meinung über die Effizienz von Aufsichtsräten in Aktiengesellschaften.

Analysiert man die Gesamtbeurteilung der Aufsichtsrats-/Beirats-Arbeit spezifisch für die Aufsichtsgremien mit den am häufigsten vorzufindenden Mitgliederzahlen, so fällt auf, dass Gremien mit 12 bzw. 3 Mitgliedern unterdurchschnittlich und solche mit 6 bzw. 5 Mitgliedern überdurchschnittlich bewertet wurden. Da Aufsichtsräte/Beiräte mit höheren Mitgliedszahlen sehr häufig aufgrund gesetzlicher Vorgaben entstehen, halten wir Änderungen der einschlägigen Vorschriften für angezeigt mit dem Ziel, auch in größeren Unternehmen 5- bzw. 6-köpfige Aufsichtsräte/Beiräte zu ermöglichen. In dieser kleineren Gruppe wäre sich jedes einzelne Mitglied der persönlichen Verantwortung sicherlich in höherem Maße bewusst. Außerdem könnte – anknüpfend an die obigen Ausführungen zur Dotierung – die höhere Vergütung zu einer besseren Motivation der Mandatsträger führen, ohne dass sich die Gesamtkosten für die Aufsichtsrats-/Beiratsdotierung erhöhen würden.

Die aufgezeigte Forderung nach einer überschaubaren Größenordnung der Mitgliederzahl von Aufsichtsgremien bedingt die Sicherstellung einer hohen persönlichen und fachlichen Qualifikation jedes einzelnen Mandatsträgers. Unterdurchschnittlich Qualifizierte können bzw. sollten nicht toleriert werden. Gefragt sind unabhängige hochkompetente Persönlichkeiten mit unternehmerischer Erfahrung, einer angemessenen zeitlichen Verfügbarkeit und ausgeprägten analytisch konzeptionellen Fähigkeiten. Für eine effiziente, erfolgreiche und für die Unternehmen gewinnbringende Aufsichtsrats-/Beiratsarbeit gilt wie für alle Tätigkeitsfelder in Unternehmen der Satz:

„It's the people who make the business run“

Fragebogen

» Aufsichtsräte/Beiräte in Nicht-Aktiengesellschaften

» **Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?**

(bitte ankreuzen)

- Automotive
- Investitionsgüterindustrie
- Konsum- und Gebrauchsgüterindustrie
- Bauwirtschaft
- Informations- und Kommunikationsindustrie und –dienstleistungen
- Pharma/Chemie/Health Care
- Einzel- und Großhandel
- Dienstleistung/Logistik
- Finanzdienstleistung (Banken/Versicherung)
- Verlage/Medienwirtschaft
- Sonstige:.....

» **Wie hoch ist der Umsatz Ihres Unternehmens?**

(bitte ankreuzen)

- < 100 Mio. Euro
- 101 – 250 Mio. Euro
- 251 – 500 Mio. Euro
- 501 – 1.000 Mio. Euro
- > 1.000 Mio. Euro

» **Hat Ihr Unternehmen einen Aufsichtsrat/Beirat?**

(bitte ankreuzen)

- Ja
- Nein

Wenn nein, warum wurde bisher von einer Etablierung Abstand genommen?

(bitte ankreuzen)

- kein Zusatznutzen erkennbar
- Wunsch der Geschäftsführung nach Alleinentscheidung
- Diskretionsgründe
- Kostengründe

Sonstige Gründe

-
-

Wenn nein, ist an die Gründung eines Aufsichtsrats/Beirats gedacht?

(bitte ankreuzen)

- in 2003
- in 2004/2005
- ab 2006
- aus heutiger Sicht nicht

» **Wurde der Aufsichtsrat/Beirat aus Satzungsgründen bzw. nach Maßgabe mitbestimmungsrechtlicher Gesetze etabliert?**

(bitte ankreuzen)

- Ja
- Nein

Wenn nein, warum wurde er „freiwillig“ etabliert?

(Bitte bewerten Sie die einzelnen Punkte, indem Sie Bedeutungskennziffern nach folgender Rangfolge eintragen: 1 = besonders wichtig, 2 = wichtig, 3 = weniger wichtig, 4 = unwichtig)

- Beratungsfunktion für die Geschäftsführung hinsichtlich der strategischen Unternehmensausrichtung
- Betriebswirtschaftliche Beratung für die Geschäftsführung
- Kontrolle der Geschäftsführung
- Wahrung der Kapitalinteressen der Gesellschafter
- Wahrung von Mitbestimmungsinteressen
- Wunsch der Hausbank(en)
- Institutionalisierte unternehmerischer Erfahrungsaustausch „auf gleicher Augenhöhe“

Sonstige Gründe:

-
-

» **Welche Aufgaben nimmt Ihr Aufsichtsrat/Beirat wahr und für wie bedeutend betrachten Sie diese?**

(Bitte bewerten Sie die einzelnen Punkte, indem Sie Bedeutungskennziffern nach folgender Rangfolge eintragen: 1 = besonders wichtig, 2 = wichtig, 3 = weniger wichtig, 4 = unwichtig)

- Beratungsfunktion für die Geschäftsführung hinsichtlich der strategischen Unternehmensausrichtung
- Betriebswirtschaftliche Beratung für die Geschäftsführung
- Jahresabschlussprüfung
- Kontrolle der Geschäftsführung
- Bestellung/Abberufung von Geschäftsführungsmitgliedern
- Gestaltung der Geschäftsordnung der Geschäftsführung
- Wahrung der Kapitalinteressen der Gesellschafter
- Wahrung von Mitbestimmungsinteressen
- Entscheidung über zustimmungspflichtige Geschäfte/Handlungen

Sonstige:

-
-

» **Welche Informationen benötigt nach Ihrer Auffassung der Aufsichtsrat/Beirat, um seine Aufgabe qualifiziert wahrnehmen zu können?**

(Bitte bewerten Sie die einzelnen Punkte, indem Sie Bedeutungskennziffern nach folgender Rangfolge eintragen: 1 = besonders wichtig, 2 = wichtig, 3 = weniger wichtig, 4 = unwichtig)

- Regelmäßige periodische Berichte der Geschäftsführung in schriftlicher Form
- Mündliche Berichte der Geschäftsführung
- Zugriff auf Controllingdaten des Unternehmens
- Schriftliche Berichte der Geschäftsführung anlässlich der Aufsichtsrats-/Beiratssitzungen
- Mündliche Berichte der Geschäftsführung anlässlich der Aufsichtsrats-/Beiratssitzungen
- Berichte der Hausbank(en)
- Berichte des Wirtschaftsprüfers

Sonstige:

-
-

» **Welche Informationen erhält Ihr Aufsichtsrat/Beirat heute?**

(bitte ankreuzen)

- Regelmäßige periodische Berichte der Geschäftsführung in schriftlicher Form
- Mündliche Berichte der Geschäftsführung
- Zugriff auf Controllingdaten des Unternehmens
- Schriftliche Berichte der Geschäftsführung anlässlich der Aufsichtsrats-/Beiratssitzungen
- Mündliche Berichte der Geschäftsführung anlässlich der Aufsichtsrats-/Beiratssitzungen
- Berichte der Hausbank(en)
- Berichte des Wirtschaftsprüfers

Sonstige:

-
-

» **Wie viele Sitzungen finden jährlich statt?**

(bitte ankreuzen)

- 1 - 3
- 4
- > 4

» **Wie viele Mitglieder gehören dem Aufsichtsrat/Beirat an?**

(bitte geben Sie die Zahl an)

.....

» **Wie ist der Aufsichtsrat/Beirat zusammengesetzt?**

(bitte ankreuzen)

- Gesellschafter des eigenen Unternehmens
- Wirtschaftsprüfer/Steuerberater
- Externe Unternehmer
- Banker
- Pensionierte Geschäftsführer des eigenen Unternehmens
- Arbeitnehmervertreter

Sonstige:

-
-

» **Wie viele andere Aufsichtsrats-/Beiratsmandate halten Sie für die Mitglieder Ihres Aufsichtsrats/Beirats noch für sinnvoll?**

(bitte ankreuzen)

- bis 4
- 5 bis 7
- 8 und mehr

» **Wie wird der Aufsichtsrat/Beirat dotiert?**

(bitte ankreuzen)

- Festbetrag pro Jahr
- Festbetrag pro Sitzung
- Vergütung abhängig vom Unternehmenserfolg
- Festbetrag zzgl. erfolgsabhängiger Vergütung

» **Auf welchen Betrag beläuft sich die Durchschnittsvergütung eines Aufsichtsrats-/Beiratsmitglieds Ihres Unternehmens pro Jahr?**

(bitte ankreuzen)

- < 7.500 Euro
- 7.501 – 15.000 Euro
- 15.001 – 30.000 Euro
- 30.001 – 50.000 Euro
- > 50.000 Euro

» **Welche Bedeutung hat nach Ihrer Auffassung die Existenz eines Aufsichtsrats/Beirats für die Bewertung Ihres Unternehmens bei**

(Bitte bewerten Sie die einzelnen Punkte, indem Sie Bedeutungskennziffern nach folgender Rangfolge eintragen: 1 = besonders wichtig, 2 = wichtig, 3 = weniger wichtig, 4 = unwichtig)

- Banken
- Kunden
- Lieferanten
- Kooperationspartnern
- Investoren
- eigenen Führungskräften

» **Wie beurteilen Sie die Arbeit des Aufsichtsrats/Beirats insgesamt?**

(Bitte ankreuzen)

- gut
- befriedigend
- ausreichend
- mangelhaft

Kurzprofil

Dr. Wolfgang Lichius

57 Jahre, promovierter Diplom-Kaufmann

Vice President/Partner

Kienbaum Executive Consultants GmbH

wolfgang.lichius@kienbaum.de

Telefon: 02261/703-559



- » Seit 1985: Kienbaum Executive Consultants GmbH
 - zunächst Bereichsleiter, dann
 - Vice President/Partner, Mitglied des Management Teams
 - vorher:
 - » 4 Jahre in kleinerer Unternehmensberatung
 - Prokurist und
 - Leiter Personalberatung
 - » 10 Jahre in Großunternehmen der Investitionsgüter-Industrie als
 - Referent Marktforschung und Vertriebsplanung
 - Leiter strategische Unternehmensplanung
 - Marketing- und Vertriebsleiter
 - » Vorsitzender des Fachverbands Personalberatung im BDU – Bundesverband Deutscher Unternehmensberater
 - » Seit mehr als 20 Jahren Schwerpunkt-Erfahrungen in der Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften aller Führungsebenen sowohl in mittelständischen als auch in Konzernunternehmen nahezu aller Branchen, besondere Fokussierung auf die Besetzung von Aufsichtsrats-/Beiratspositionen
 - » Autor einer Vielzahl von Veröffentlichungen und gefragter Interviewpartner zum Themengebiet Recruitment
-