

Was ist ein exzellenter Aufsichtsrat?

Studie zu Anforderungen und Qualitätswahrnehmung von Aufsichtsräten in börsennotierten Aktiengesellschaften

Von Michael Bürker

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- ▶ vor welchen aktuellen Herausforderungen Aufsichtsräte stehen,
- ▶ wie die Fachkompetenz, Fähigkeiten und persönliche Voraussetzungen von Aufsichtsräten eingeschätzt werden,
- ▶ welche Rolle das Selbstverständnis und die Haltung von Aufsichtsräten spielen,
- ▶ wie die Zusammenarbeit in den Gremien beurteilt wird,
- ▶ mit welchen Maßnahmen die Qualität von Aufsichtsräten erhöht werden könnte,
- ▶ wie sich die Einschätzungen und Urteile von Aufsichtsräten und Vorständen unterscheiden,
- ▶ welche Exzellenzkriterien für Aufsichtsräte aus den Ergebnissen abgeleitet werden können,
- ▶ welche Empfehlungen sich aus den Ergebnissen ergeben.

Autor

Dr. Michael Bürker ist Geschäftsführender Gesellschafter der SCRIPT Consult GmbH in München. 2016 wurde er zum Professor für Marketing, Kommunikation und Marktforschung an die betriebswirtschaftliche Fakultät der staatlichen Hochschule für angewandte Wissenschaften Landshut berufen. Bis 2016 war er Professor für Public Relations und Kommunikationsmanagement an der privaten Hochschule Macromedia.

Kontakt: m.buerker@script-consult.de

Inhalt

1	Vorbemerkung.....	3
2	Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick.....	4
3	Hintergrund und Zielsetzung der Studie	7
4	Forschungsdesign, Methode und Befragungsteilnehmer.....	8
4.1	Schriftliche Online-Befragung von Aufsichtsräten und Vorständen	8
4.2	Teilnehmer der Studie.....	9
5	Ergebnisse der Befragung.....	11
5.1	Aktuelle Herausforderungen	11
5.2	Gesamtqualität der Aufsichtsräte	12
5.3	Fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten von Aufsichtsräten.....	14
5.4	Persönliche Voraussetzungen von Aufsichtsräten	15
5.5	Selbstverständnis und Haltung von Aufsichtsräten	17
5.6	Zusammenarbeit und weitere Qualitätskriterien für Aufsichtsräte	19
5.7	Maßnahmen zur Erhöhung der Qualität von Aufsichtsräten.....	21

6	Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen	22
6.1	Exzellenzkriterien für die Qualität von Aufsichtsräten	22
6.2	Handlungsempfehlungen	24
6.3	Ausblick: Perspektiven weiterer Forschung	26
7	Nachtrag: Diskussion über die Kommunikation von Aufsichtsräten	27
8	Literatur	29

1 Vorbemerkung

Das Verhalten von Aufsichtsräten in börsennotierten Aktiengesellschaften hat weitreichende Folgen für Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft. Sie tragen entsprechend hohe Verantwortung. Nicht umsonst werden sie von Medien und Öffentlichkeit kritisch begleitet.

Doch 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 stellte sich die Aufsichtsratsstudie der Hochschule Landshut.

Anliegen der Studie

Resultat der Studie sind Exzellenzkriterien für Aufsichtsräte in börsennotierten Aktiengesellschaften, die sich aus der professionellen Selbstwahrnehmung von Aufsichtsräten und der Einschätzung durch Vorstände ergeben. Die Handlungsempfehlungen auf Basis empirisch gewonnener Ergebnisse sind mehr als plausible Ratschläge: Sie sind theoretisch fundiert, methodisch reflektiert und empirisch belastbar.

Resultat der Studie

2 Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

**Exzellente
Aufsichtsräte
punkten mit
Fachkom-
petenz 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 war 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 vorwegzunehmen: Aufsichtsräte wie Vorstände nehmen die Relevanz von Veränderungen sehr deutlich wahr. Zugleich beurteilen sie die Eignung von Aufsichtsräten durchaus kritisch. Dies gilt 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.

**Auf fachliche
Kenntnisse
und
Fähigkeiten
kommt es am
meisten 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. Doch trotz der hohen Werte für die Qualitätswahrnehmung bleiben sie durchweg hinter den Ansprüchen zurück.

Beurteilung
der
Gesamtqualität

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 zum Vorstand und CEO

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 auseinanderzu-

Mehr Qualität
durch
persönliche
Stärke der
Aufsichtsräte

setzen 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 Weiterbildungszertifikaten, 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.

3 Hintergrund und Zielsetzung der Studie

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).

Kritik an der Aufsichtsrats-tätigkeit

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).

Neue Herausforderungen

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.

Vor diesem Hintergrund hat die Hochschule für angewandte Wissenschaften HAW Landshut 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.

4 Forschungsdesign, Methode und Befragungsteilnehmer

4.1 Schriftliche Online-Befragung von Aufsichtsräten und Vorständen

Für die Aufsichtsratsstudie der Hochschule Landshut wurden im Spätherbst 2016 rund 1 600 Vorstände und Aufsichtsräte in DAX30, M-Dax, S-Dax und Tec-Dax zu einer schriftlichen Online-Befragung eingeladen.

Der Fragebogen umfasste 21 geschlossene Fragen, davon elf inhaltliche sowie zehn zu Person und Funktion. Bei den inhaltlichen Fragen wurde die Möglichkeit geboten, zusätzlich weitere Antworten zu formulieren. Als Kriterien für Ansprüche und Zufriedenheit mit der Qualität von Aufsichtsräten wurden insgesamt 26 Variablen in vier Dimensionen definiert. Sie konnten mithilfe einer vierstufigen Skala (0-1-2-3) bewertet werden. Zur Bestimmung der Variablen wurde auf mehrere 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.

**26 Kriterien
für Qualität
von
Aufsichtsräten
untersucht**

Für die Bestimmung der Exzellenzkriterien und des Handlungsbedarfs wurden

**Vergleich der
Antworten von
Vorständen
und
Aufsichtsräten**

- a) Soll-/Ist-Vergleiche zwischen Ansprüchen und Qualitätswahrnehmung sowie
- b) Gruppen-Vergleiche zwischen Vorständen und Aufsichtsräten durchgeführt.

Die Studie war explorativ angelegt und soll als Basis für weitere, vertiefte Forschung dienen. Aus diesem Grund und wegen des geringen Stichprobenumfangs bei den Vorständen wurde kein Anspruch auf Repräsentativität der Ergebnisse erhoben.

4.2 Teilnehmer der Studie

An der Befragung haben insgesamt 217 Personen teilgenommen. 168 Fragebögen wurden vollständig ausgefüllt. 160 Befragte haben als Tätigkeit „Aufsichtsrat“ und/oder „Vorstand“ angegeben. Ihre Antworten wurden für Vergleiche zwischen Aufsichtsräten und Vorständen genutzt.

**Rücklaufquote
über zehn
Prozent**

Das entspricht einer Rücklaufquote von rund 13,6 bei Aufsichtsräten bzw. 10,5 Prozent bei Vorständen. 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 oder wollten die Arbeit von Kollegen nicht bewerten. Einzelne Rückantworten per E-Mail machen auch deutlich, dass es Sorgen vor einem „Bashing“ von Aufsichtsräten gab.

87 Prozent der Befragten sind Aufsichtsräte, 26 Prozent Vorstände. Davon sind 13 Prozent sowohl Aufsichtsrat, als auch Vorstand. Bei den Börsensegmenten ist der M-DAX bei Aufsichtsräten (knapp über 25 Prozent) wie Vorständen (Knapp 25 Prozent) am stärksten vertreten.

Angaben zum Börsensegment der Aufsichtsrats- und Vorstandstätigkeit

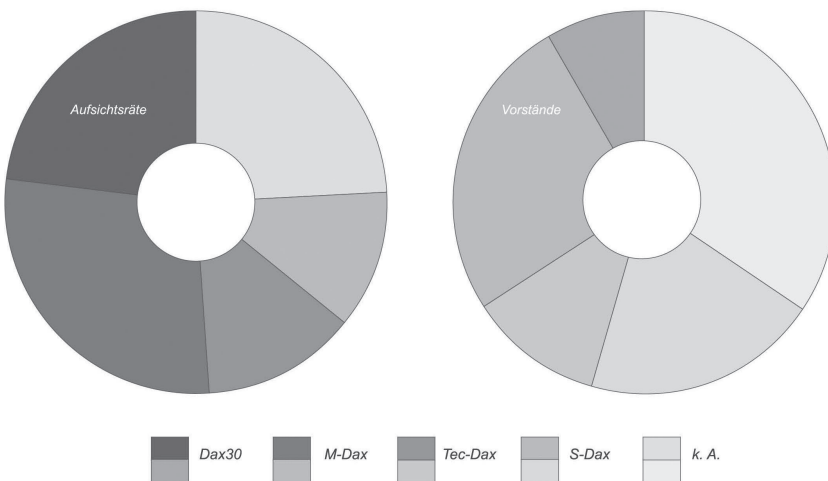


Abb. 1: Börsensegmente der Aufsichtsräte und Vorstände in Prozent der Befragten

68 Prozent der Teilnehmer sind männlich, 28 Prozent weiblich (4 Prozent haben keine Angabe gemacht). Über knapp über 50 Prozent der Befragten sind zwischen 50 und 59 Jahre alt, ein knappes Viertel ist über 60. Die durchschnittliche Tätigkeitsdauer der befragten Aufsichtsräte beträgt 8,3 Jahre. Sie nehmen im Schnitt 2,5 Aufsichtsratsmandate wahr. Die Tätigkeit der befragten Vorstände beträgt im Durchschnitt 10,3 Jahre.

Zwei Drittel der Befragten männlich, rund drei Viertel älter als 50

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%

Abb. 2: Branchenzugehörigkeit der Aufsichtsräte und Vorstände in Prozent der Befragten

5 Ergebnisse der Befragung

5.1 Aktuelle Herausforderungen

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.

Steigende Verantwortung und Haftungsrisiken besonders relevant

Für Aufsichtsräte wie Vorstände hat die „zunehmende Verantwortung“ die höchste Relevanz (Mittelwert 2,5), gefolgt von „steigenden Haftungsrisiken“ (2,4). Die Bedeutung demografischer 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 wie 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)

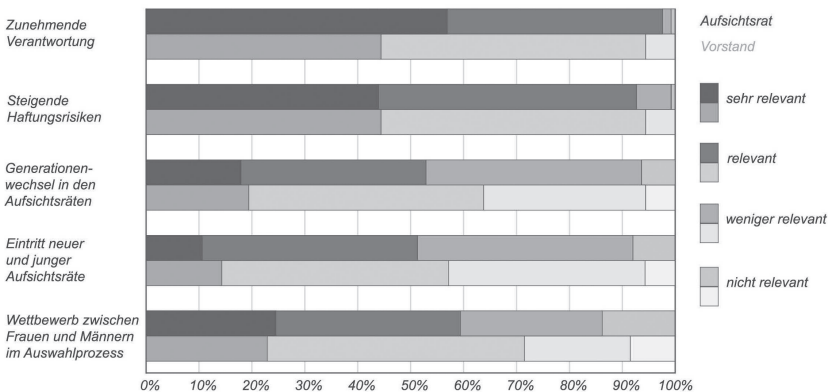


Abb. 3: Relevanz von Entwicklungen für Aufsichtsräte in börsennotierten Aktiengesellschaften (Mittelwerte von sehr relevant = 3 bis nicht relevant = 0; Aufsichtsräte: n = 123; Vorstände: n = 36)

5.2 Gesamtqualität der Aufsichtsräte

Aufsichtsräte zeigen sich selbstkritisch

Medienberichte über Fusionen, Produktmanipulationen, Vorstandsgehälter und -abfindungen 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.

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

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

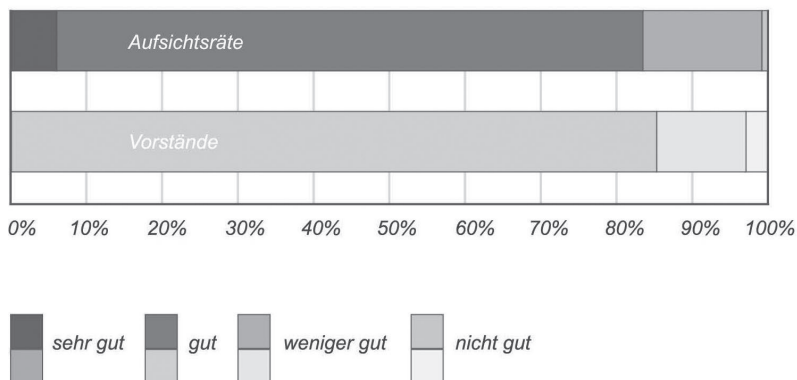


Abb. 4: Qualität von Aufsichtsräten in börsennotierten Aktiengesellschaften (Mittelwerte von sehr gut = 3 bis nicht gut = 0; Aufsichtsräte: $n = 115$; Vorstände: $n = 34$)

5.3 Fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten von Aufsichtsräten

**Kompetenz
zu Unterneh-
mensstrategie
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 sie sind und wie zufrieden Aufsichtsräte und Vorstände sind.

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“. 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?“

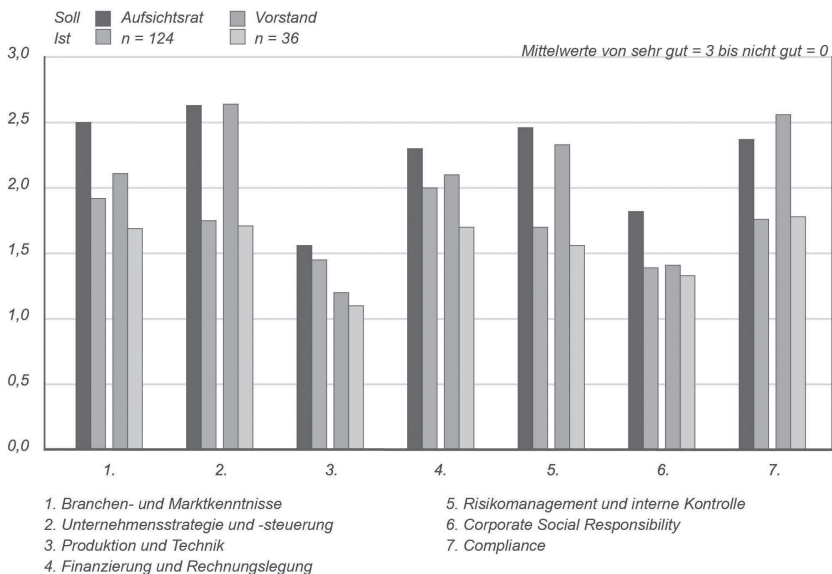


Abb. 5: Fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten von Aufsichtsräten in börsennotierten Aktiengesellschaften (Mittelwerte von sehr gut = 3 bis nicht gut = 0; Aufsichtsräte: n = 124; Vorstände: n = 36)

5.4 Persönliche Voraussetzungen von Aufsichtsräten

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.

Erfahrung, Unabhängigkeit und Konfliktbereitschaft am meisten gefragt

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 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 Aufsichtsratsarbeit bleibt die Beurteilung der aktuellen Aufsichtsräte deutlich hinter den Ansprüchen zurück. In beiden Befragtengruppen sind die Unterschiede zwischen Anspruch und Zufriedenheit bei „Unabhängigkeit 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?“

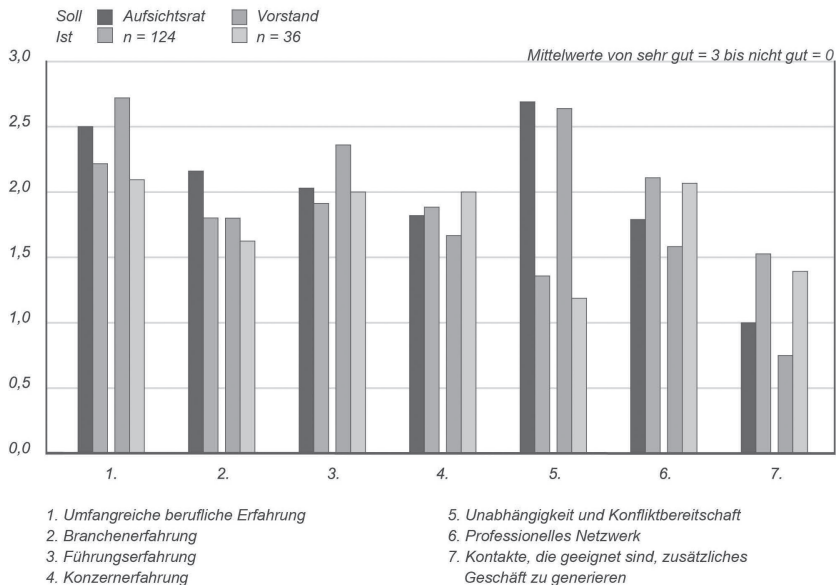


Abb. 6: Persönliche Voraussetzungen von Aufsichtsräten in börsennotierten Aktiengesellschaften (Mittelwerte von sehr gut = 3 bis nicht gut = 0; Aufsichtsräte: n = 124; Vorstände: n = 36)

5.5 Selbstverständnis und Haltung von Aufsichtsräten

Angesichts permanenter Veränderungen und erheblichem Leistungs- und Ergebnissdruck sowie zunehmenden Interessengegensätzen und -konflikten 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?

Auseinandersetzung mit Problemen und kritische Fragen am meisten vermisst

Auffällig ist, wie homogen die Antworten von Aufsichtsräten und Vorständen ausfallen: Am wichtigsten ist beiden Gruppen 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 Aufsichtsräte und Vorstände 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 Befragtengruppen 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 allen anderen Kriterien sind die Unterschiede zwischen Anspruch und Zufriedenheit in beiden Befragtengruppen höchst signifikant.

Damit wird deutlich, dass die Aufsichtsrats Tätigkeit nicht nur starke Persönlichkeiten verlangt, sondern dass sie aktuell auch vermisst werden. Ausgerechnet beim wichtigsten Kriterium ist die Lücke zwischen Anspruch und Zufriedenheit zugleich am größten. Doch im Gegensatz zur Kompetenz kann Haltung nicht delegiert oder ausgelagert werden. Stattdessen ist eine Begleitung im Rahmen von Coachings und Trainings denkbar.

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

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

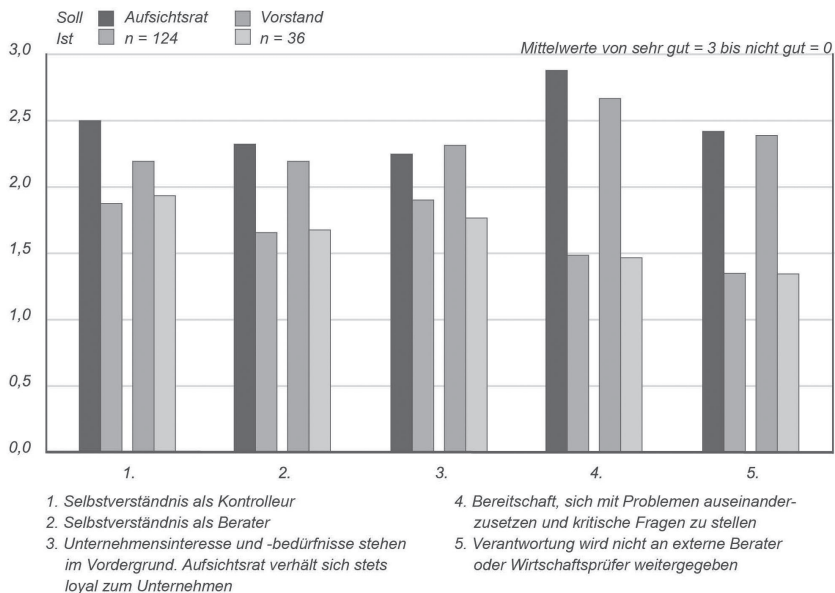


Abb. 7: Selbstverständnis und Haltung von Aufsichtsräten in börsennotierten Aktiengesellschaften (Mittelwerte von sehr gut = 3 bis nicht gut = 0; Aufsichtsräte: n = 124; Vorstände: n = 36)

5.6 Zusammenarbeit und weitere Qualitätskriterien für Aufsichtsräte

Ein wesentlicher Faktor für die Qualität der Arbeit von Aufsichtsräten in börsennotierten Aktiengesellschaften ist ihre Zusammenarbeit mit unterschiedlichen 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

Führung, Kooperation und Vertrauen sind entscheidend

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). Bei Vorständen wie Aufsichtsräten sind die genannten Unterschiede durchweg 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?“

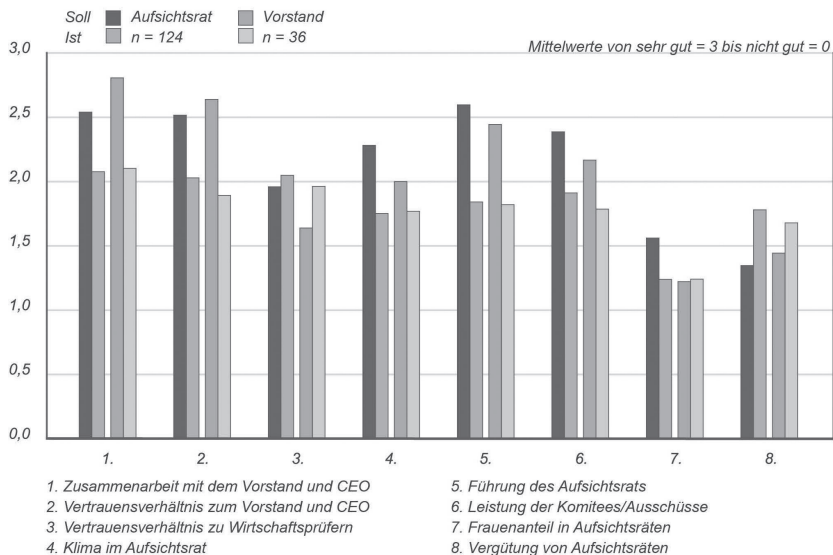


Abb. 8: Zusammenarbeit in Aufsichtsgremien von börsennotierten Aktiengesellschaften (Mittelwerte von sehr gut = 3 bis nicht gut = 0; Aufsichtsräte: n = 124; Vorstände: n = 36)

5.7 Maßnahmen zur Erhöhung der Qualität von Aufsichtsräten

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 Befragtengruppen sind dafür vor allem „Weiterbildung“ (Mittelwert 2,4 | Vorstände 1,9) und „Erfahrenere Aufsichtsräte“ (2,2 | 2,3) geeignet. Keine Verbesserungen versprechen sie sich von

Weiterbildung liegt vorn – Skepsis gegenüber Zertifikaten und gesetzlichen Regelungen

einem „höheren Frauenanteil“, einer „besseren Honorierung“, „Weiterbildungszertifikaten“ 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 das zentrale Mittel, um die Qualität der Aufsichtsrats Tätigkeit 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?“

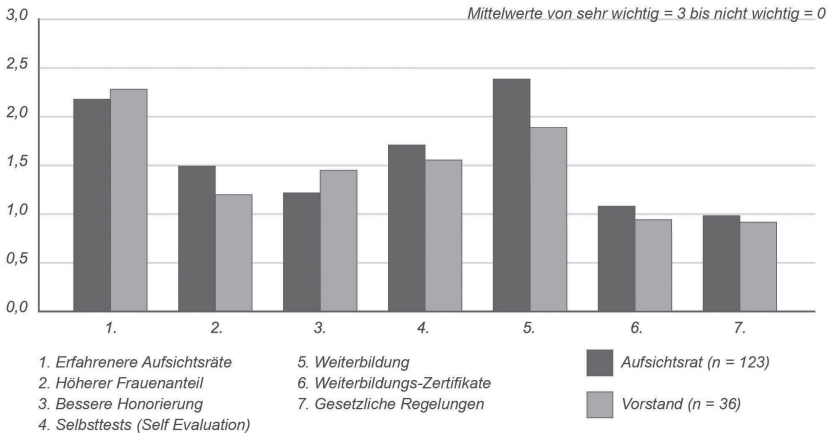


Abb. 9: Maßnahmen zur Erhöhung der Qualität von Aufsichtsräten in börsennotierten Aktiengesellschaften (Mittelwerte von sehr wichtig = 3 bis nicht wichtig = 0; Aufsichtsräte: n = 123; Vorstände: n = 36)

6 Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen

6.1 Exzellenzkriterien für die Qualität von Aufsichtsräten

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 auf der Skala von 0–3). 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).

Kenntnisse und Fähigkeiten bei Unternehmensstrategie und -steuerung führen das Ranking der Ansprüche an

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

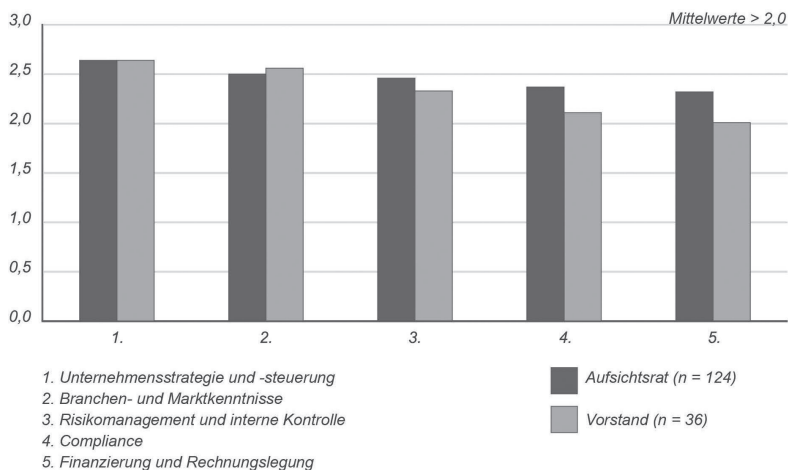


Abb. 10: Exzellenzkriterien für die Qualität von Aufsichtsräten auf Basis der Soll-Kriterien mit der höchsten Zustimmung (Mittelwert > 2,0) bei Aufsichtsräten (n = 124) und Vorständen (n = 36)

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

Deutliche Unterschiede bei Zusammenhängen 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 gleich 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“ und „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.

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

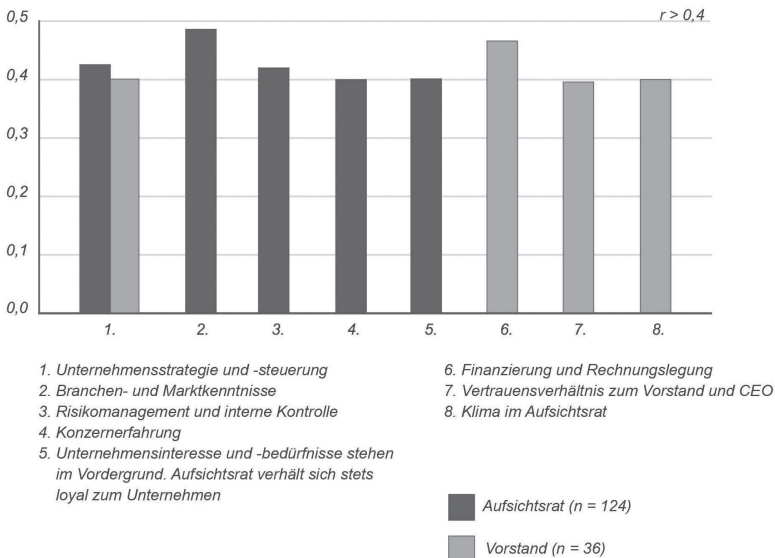


Abb. 11: Exzellenzkriterien auf Basis des Zusammenhangs der Zufriedenheitswerte mit der Gesamtbeurteilung von Aufsichtsräten (Korrelation $\geq 0,4$) bei Aufsichtsräten (n = 124) und Vorständen (n = 36)

Während das Ranking der Ansprüche aus den subjektiven Einschätzungen von Aufsichtsräten und Vorständen (Sollwerte) 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.

6.2 Handlungsempfehlungen

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 auf der Skala von 0–3). 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.

**Aufsichtsräte
müssen
Haltung zeigen**

Am stärksten ausgeprägt ist dies aus Sicht beider Befragten Gruppen 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).

Die entscheidende Frage wird sein, wie insbesondere die Kritik- und Konfliktbereitschaft von Aufsichtsräten stärker gefördert werden kann. Und dies in einer Situation, die von einer kritischen Öffentlichkeit und zunehmenden Haftungsrisiken geprägt ist und eher zu Vorsicht und Konfliktvermeidung führt. Sich Konflikten zu stellen und die Auseinandersetzung zu suchen, erfordert

Mut, die Fähigkeit, Gegensätze, auch den Entzug von Sympathie und Wertschätzung, auszuhalten. Persönliche und materielle Unabhängigkeit sind dafür wichtige Voraussetzungen.

Was sich trainieren lässt, ist die Fähigkeit, Konflikte frühzeitig zu erkennen, zu verstehen und aus einem Arsenal an Bewältigungsstrategien zu wählen. Dazu zählt auch der Umgang mit Gefühlen, die erfahrungsgemäß immer mit im Spiel sind. Nicht selten sind sie die größte Barriere in Konflikten. Über situative und punktuelle Weiterbildungen hinaus werden vor allem längerfristige Begleitmaßnahmen notwendig sein. Dies können Mentorings in der Einstiegsphase bzw. bei jüngeren Aufsichtsräten sein, aber auch Coachings für erfahrenere Aufsichtsräte.

**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.

6.3 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 Konfliktpotenzial zwischen persönlichen Interessen und professionellem Haltungsanspruch hinwegtäuschen. In diesem Zusammenhang wird der Kommunikation eine zunehmende Bedeutung zukommen. In diese Richtung weisen auch die Aussagen der Befragten bei den offenen Antwortmöglichkeiten: „Kommunikation“ war dort das am häufigsten genannte Stichwort.

Kommunikation von Aufsichtsräten rückt in den Fokus

Zusätzlich 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.

Urteil von Arbeitnehmervertretern, Börsenexperten, Journalisten und anderen Meinungsbildnern aufnehmen

Darüber hinaus 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.

7 Nachtrag: Diskussion über die Kommunikation von Aufsichtsräten

Die zentrale Empfehlung der Studie – mehr Kritik- und Konfliktbereitschaft sowie persönlicher Unabhängigkeit von Aufsichtsräten – lässt sich auch an einer selbstbewussten Kommunikation nach innen und ggf. nach außen festmachen. Damit rückt eine stärker eigenständige Kommunikation von Aufsichtsräten in den Fokus.

Sollen Aufsichtsräte stärker eigenständig kommunizieren?

2018 kam es – angeregt durch eine Befragung von Finanzkommunikatoren in DAX-Unternehmen durch das PR Magazin – zu einem Aufleben dieser Diskussion. Das Magazin hatte gefragt, ob Aufsichtsräte in die Konzernkommunikation integriert oder ausgegrenzt werden (Stahl 2018). Das Ergebnis war nicht eindeutig, die Tendenz: Abstimmen ja, Integration eher nein.

Dabei scheint es auf den ersten Blick einfach: Aufsichtsräte unterliegen einer Treue- und Loyalitätspflicht gegenüber den von ihnen beaufsichtigten Unternehmen. Eine eigenständige Kommunikation, eventuell mit abweichenden Positionen, scheint da ausgeschlossen. Solange keine Probleme auftreten, wird das auch niemand von Aufsichtsräten erwarten. Eine Pflicht zur Kommunikation gibt es nicht.

Wie sollen Aufsichtsräte bei Interessenskollisionen kommunizieren?

Was aber, wenn es zu Zielkonflikten kommt? Wenn allzu genaue und strenge Aufsicht „politisch“ nicht gewünscht ist. Wenn Aufsichtsräte im Interesse des Unternehmens gegen Vorstände agieren (müssten). Oder wenn die Inte-

ressen des Unternehmens, der Anteilseigner, Arbeitnehmer oder potenzieller Investoren auseinandergehen?

Spätestens dann müssen Organ- und Individualpflichten getrennt betrachtet werden. Und läuft es den Kontroll- und Überwachungsaufgaben nicht zuwider, wenn sich Vorstände und Aufsichtsräte allzu eng abstimmen? Wenn die Kommunikation der Aufsichtsräte gar über die Kommunikations- oder IR-Abteilung läuft?

Das Berlin Center of Corporate Governance (BCCG) kommt in seinem Roundtable zu den zehn wichtigsten Erfolgsfaktoren einer exzellenten Aufsicht an zentraler Stelle zu folgendem Ergebnis: „Ein exzellenter Aufsichtsrat öffnet sich der Kommunikation mit den wichtigen Investoren und in Sonderfällen auch mit anderen Stakeholdern des Unternehmens, soweit es um originäre Themen der Aufsicht geht“ (von Werder 2017). Die Teilnehmer konstatieren einen spürbaren Wandel im Grundverständnis der Kompetenzordnung für die externe Unternehmenskommunikation. Insbesondere dem Vorsitzenden wird eine – mit dem Vorstand abgestimmte – eigene Rolle im Dialog mit bedeutenden Anteilseignern zugewiesen. Insofern scheinen das Abstimmen von Fall zu Fall sowie das Fehlen einer generellen Integrationsstrategie kein Defizit, sondern vielmehr adäquat zu sein.

**Kontroverse
um Kommunik-
ation von
Aufsichtsräten
mit anderen
Stakeholdern**

Konkreter wird eine Studie der Universität Leipzig. Sie leitet aus dem gestiegenen Druck von außen und höheren Ansprüchen an eine transparente Unternehmensführung ebenfalls neue Kommunikationsaufgaben für den Aufsichtsrat ab. Sie gehen deutlich über die gesetzlichen Publizitätsmaßnahmen hinaus und berücksichtigen als externe Stakeholder auch Journalisten (Nieber 2017). Die befragten Experten sehen die Aufsichtsräte in einer aktiveren Rolle als bislang. Gleichwohl sprechen sie sich mehrheitlich für eine zurückhaltende und wohl dosierte Kommunikation aus, die auch mit der Kapitalmarktkommunikation des Vorstands abzustimmen ist. Für

eine offensivere Variante plädiert dagegen Ruhwedel. Er forderte von Aufsichtsräten schon 2013 eigene Kommunikationsstrategien (Ruhwedel/Weitzel 2013).

Die Forderungen bestätigen zentrale Befunde der Aufsichtsratsstudie der Hochschule Landshut. In welche Richtung die Entwicklung geht, scheint sich abzuzeichnen, Regelungen stehen noch aus. Aber es Bewegung in die Diskussion gekommen!

8 Literatur

AllBright Stiftung gGmbH (Hrsg.) (2016): Zielgröße: Null Frauen. Die versenkte 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 Aufsichtsratsstätigkeit. 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 sahnt weiter ab. Handelsblatt Online. Abgerufen am 29.11.2016 von <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/verguetungsprognose-fuer-aufsichtsratsraete-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. S. 280–309.

Hirsch, B./Sandt, J. (2015): Der Beitrag deutscher Aufsichtsräte zu einer verantwortungsvollen Unterneh-

mensführung deutscher Unternehmen. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Erkenntnisse. zfwu, 6(2), S. 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), S. 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-aufsichtsräte-verdienen-immer-mehr-14541378.html>

Nieber, M. (2017): Die neue Rolle des Aufsichtsrates in der Kapitalmarktkommunikation. DIRK-Forschungsreihe, Band 20. Frankfurt/M.: DIRK – Deutscher Investor Relations Verband e. V.

Rapp, M. S., Sick, S./Wolff, M. (2013): Die Praxis der Effizienzprüfung des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat, 10(12), S. 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./Weitzel, T. M. (2013): Die Berichterstattung des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsrat, 10(3), S. 40–41.
- Ruhwedel, P. (2016): Aufsichtsratsscore. Licht und Schatten in der Aufsichtsratsstätigkeit. Board, 6(1), S. 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-aufsichtsr-aete-1627284.html>
- Stahl, C. (2018): Aufsichtsräte – Bedarfsfälle. PR Magazin, 49(7).
- 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-aufsichtsr-aete-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/aufsichtsr-aete-der-hoellenjob/14483414.html>
- Werder, A. von (2017): Erfolgsfaktoren eines exzellenten Aufsichtsrats. Der Betrieb, 18(5), 977–984.