

# Von den Besten lernen

## Die Corporate Governance familien-geführter Weltmarktführer

Eine empirische Studie zum Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg und erstklassiger Unternehmensführung



## Die Autorin der Studie



**Prof. Dr. Simone Zeuchner**

Hochschule Esslingen  
simone.zeuchner@hs-esslingen.de  
www.zeuchner.net

Prof. Dr. Simone Zeuchner ist Professorin für Organisationsentwicklung an der Hochschule Esslingen. Ihre Schwerpunktthemen sind Corporate Governance, digitale Geschäftsmodelle, Change Management und Compliance. Sie kann auf 20 Jahre operative Berufserfahrung in Führungspositionen im sehr großen Mittelstand und in MDax- und Dax-Unternehmen zurückgreifen.

Als Inhaberin der Corporate Governance Academy hat sie sich auf die professionelle Aus- und Weiterbildung von Mitgliedern in Aufsichtsgremien spezialisiert. Sie berät Gesellschafter, Vorstände, Geschäftsführer und Mandatsträger zu Fragen der Aufsichtsratsarbeit und bereitet gezielt auf die Übernahme von Mandaten vor. Insbesondere begleitet sie Unternehmerkinder und deren Familien sehr individuell dabei, ihre ganz persönliche Rolle in den jeweiligen Gremien ihrer Familienunternehmen zu finden und diese Rolle professionell auszuüben. Sie hat zahlreiche Vorträge zum Thema Corporate Governance gehalten und leitet regelmäßig Podiumsdiskussionen zu aktuellen Themen der Unternehmensführung.

Seit 2012 ist sie Mitglied im Vorstand der Financial Experts Association e. V., dem Berufsverband für Finanzexperten im Aufsichtsrat. In dieser Rolle ist sie verantwortlich für die erfolgreichen Regionalkonferenzen, auf denen die fachliche Weiterbildung für Mitglieder in Aufsichtsgremien gefördert wird. Seit 2019 ist sie zudem Präsidentin der SWISS Financial Experts Association e. V., die die Verwaltungsräte in der Schweiz vertritt.

Sie hat selbst mehrere Mandate in Aufsichtsgremien inne und ist unter anderem seit 2015 Aufsichtsratsvorsitzende eines weltweit agierenden IT-Konzerns.

# Das Wichtigste in Kürze

Die deutsche Wirtschaft wird vor allem von einer großen Zahl renommierter Mittelstandsunternehmen und Zulieferbetriebe geprägt, die in vielen Industriezweigen sogar Weltmarktführer sind.

Viele dieser Firmen sind familiengeführt und unterscheiden sich in ihrem Leitungs- und Aufsichtsrahmen deutlich von den nicht familiengeführten börsennotierten Aktiengesellschaften.

Die vorliegende Publikation beleuchtet die Besonderheiten der Governance von Familienunternehmen und die entsprechenden Auswirkungen auf ihren wirtschaftlichen Erfolg. Der Leserlichkeit wegen wird in der vorliegenden Publikation bei Personenbezeichnungen stets das generische Maskulinum verwendet. Davon möge sich bitte niemand ausgeschlossen fühlen.

28 Interviews von je circa 90 Minuten mit Aufsichtsratsvorsitzenden, Hauptgesellschaftern, CEOs und CFOs (also Hauptgeschäftsführern und Finanzchefs) vermitteln Einblicke in die Art, Zusammensetzung und Arbeitsweise sowie die wichtigsten Erfolgsfaktoren dieser Unternehmensgruppe.

Die Befragungsergebnisse sind in der vorliegenden Publikation in zwei Formen dargestellt: Die quantitativ abgefragten Aspekte sind in schematischen Darstellungen aufbereitet, die Angaben aus dem qualitativen Teil der Interviews sind in Form von anonymisierten Zitaten wiedergegeben.

Die Themen der Interviews im Einzelnen:

1. Unternehmensdaten, Gesellschaftsstruktur und Art der Aufsichtsgremien
2. Zeitpunkt und Anlass der Gründung
3. Größe der Gremien, Zusammensetzung, Besetzungsprozesse und Cooling-down-Phase

4. Qualifikation und Erfahrung
5. Aufgaben, Organisation und Zeitaufwand
6. Vergütung und Haftung
7. Einfluss des Aufsichtsgremiums bei den Trendthemen Digitalisierung, New Work, Corporate Social Responsibility und Compliance
8. Kommunikationskultur und Einfluss des Aufsichtsgremiums auf die Geschäftsentwicklung
9. Bedeutung und Anwendung des DCGK

Als Erfolgsfaktoren wirkungsvoller Corporate Governance haben sich folgende Aspekte herauskristallisiert:

- das richtige Rollenverständnis für Gremienarbeit,
- Professionalität und Führungskultur des Vorsitzenden,
- Vorbildfunktion des Aufsichtsgremiums,
- strategische Partnerschaft zwischen Aufsichtsgremium und Geschäftsleitung auf Augenhöhe und schließlich
- offene, ehrliche und rechtzeitige Kommunikation.

Die bereitwillige Mitwirkung der Unternehmen an der Studie unterstreicht die Bedeutung des Themas für Unternehmen, die auch bei dem Thema Corporate Governance mit gutem Beispiel vorangehen.



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Ziele der Studie</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Stand der Forschung</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>Design der Studie</b>	<b>15</b>
4.1	Auswahl der Unternehmen	15
4.2	Durchführung der Interviews	17
4.3	Auswertung der Ergebnisse	19
<b>5</b>	<b>Die Corporate Governance der Weltmarktführer</b>	<b>21</b>
5.1	Unternehmensdaten und Gesellschaftsstruktur	21
5.2	Art und Besetzung der Gremien	22
5.3	Inhaltliche Aspekte der Aufsichtsarbeit	30
5.4	Vergütung und Haftung	40
<b>6</b>	<b>Erfolgsfaktoren guter Corporate Governance</b>	<b>45</b>
6.1	Das richtige Rollenverständnis für Gremienarbeit	45
6.2	Professionalität und Führungskultur des Vorsitzenden	46
6.3	Vorbildfunktion des Aufsichtsgremiums	46
6.4	Strategische Partnerschaft auf Augenhöhe	47
6.5	Offene, ehrliche und rechtzeitige Kommunikation	47
<b>7</b>	<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>49</b>
	<b>Anhang</b>	<b>53</b>
	Abkürzungsverzeichnis	53
	Quellenverzeichnis	54
	Abbildungsverzeichnis	56
	Tabellenverzeichnis	58



# Einleitung

Viele familiengeführte Weltmarktführer entsprechen – gemessen an ihrer Mitarbeiterzahl und ihrem Umsatzvolumen – den im SDax oder im MDax oder kleineren im Dax gelisteten Unternehmen.

Während es bezüglich der börsennotierten Firmen – gerade aufgrund der öffentlichen Zugänglichkeit der Daten – bereits zahlreiche Untersuchungen zur Corporate Governance gibt, liegen für Weltmarktführer, die familiengeführt sind, bislang keine spezifischen Untersuchungen vor.

Die in dieser Studie untersuchte Gruppe an Unternehmen umfasst weltweit aktive, erfolgreiche Firmen mit führender Technologie und familiärer Führung. Warum Weltmarktführer? Als solcher ist ein Unternehmen nachgewiesenermaßen erfolgreich, hat eine gewisse Größe erreicht und kann somit als Benchmark für andere Unternehmen dienen – getreu dem Motto „Von den Besten lernen“. Die Beschränkung auf diese Gruppe wiederum sorgt für Vergleichbarkeit untereinander.

Anders als börsennotierte Unternehmen mit anonymer Aktionärsstruktur zeichnen sich familiengeführte Unternehmen in der Regel durch das Bestreben aus, das Werk über Generationen weiterzugeben. Das prägt die Unternehmens- und Aufsichtskultur und geht mit einer starken, fest verankerten und kontinuierlichen Wertorientierung einher, wie folgende Zitate, die in ähnlicher Form häufig zu hören sind, verdeutlichen:

„Die Werte sind seit eh und je in unserem Unternehmen sehr wichtig. Wir reden stärker darüber als früher.“

„Wir wollen als Familienunternehmen Vorbild sein.“

Vor diesem Hintergrund ist die vorliegende Studie entstanden. Aufgrund der mangelnden Verfügbarkeit valider Daten insbesondere bezüglich der relevanten Entscheidungsgremien in den Unternehmen wurden persönliche Interviews mit Aufsichtsratsvorsitzenden, Hauptgesellschaftern und Geschäftsführern geführt. Diese teilweise sehr freimütigen Einblicke in die tatsächliche Führungsstruktur der Unternehmen werden im Folgenden strukturiert und strikt anonymisiert zusammengeführt.

Die Studie gibt Aufschluss darüber, wie die Corporate Governance in den familiengeführten Weltmarktführern tatsächlich gelebt wird und welche Rolle die Aufsichtsgremien im Einzelnen spielen.

# Ziele der Studie

Das zentrale Ziel dieses Forschungsprojekts besteht darin, Erkenntnisse über die Art, Zusammensetzung und Arbeitsweise sowie die Auswirkung dieser Aspekte auf den wirtschaftlichen Erfolg der Aufsichtsgremien deutscher Weltmarktführer zu gewinnen.

Vor dem Hintergrund der öffentlichen Diskussionen und zunehmender rechtlicher Vorgaben für Mitglieder von Aufsichtsräten kapitalmarktnaher Unternehmen liegt die Vermutung nahe, dass sich auch Unternehmen, die nicht unter die gesetzliche Regulierung fallen, intensiv mit dem Themenfeld Corporate Governance auseinandersetzen. Daher sind Informationen über die Zusammensetzung, die Wirkungsweise und den Nutzen von Aufsichtsgremien sowohl für diese Unternehmen als auch für die gelisteten familiengeführten Unternehmen, deren Gremien und auch die Gesetzgeber von großem Interesse.

In Deutschland gab es im Jahr 2017 mehr als 3,1 Millionen Unternehmen. 12.883 davon waren Großunternehmen, die 66 Prozent des Gesamtumsatzes erwirtschafteten. Als Großunternehmen gelten solche, die pro Jahr über 50 Millionen Euro Umsatz verbuchen.<sup>1</sup> 15.061 Unternehmen hatten 2017 mehr als 250 Mitarbeiter. Ungefähr die Hälfte aller Unternehmen war familiengeführt.

Insbesondere für familiengeführte Unternehmen und deren individuelle Governance dürften Vergleiche mit ähnlich gelagerten Fällen hilfreich sein. Zum einen weisen die Eigentümerfamilien sehr unterschiedliche Konstellationen auf, zum anderen sind auch die Unternehmen selbst sowie ihre Geschichte und Kultur sehr individuell. Vor diesem Hintergrund geht es darum, Unternehmen zu identifizieren, die ähnlichen Rahmenbedingungen unterliegen und sich somit für sinnvolle

Vergleiche untereinander eignen. Die Ergebnisse richten sich besonders an Geschäftsleitungen, Aufsichts- und Beiratsmitglieder, Aktionäre, Gesellschafter, potenzielle Mandatsträger beziehungsweise Gesellschafter sowie Fach- und Führungskräfte aus dem Bereich Corporate Governance.

Gegenstand der Untersuchung:

- **Unternehmensdaten und Gesellschaftsstruktur** – Rechtsformen der Unternehmen, Inhabergeneration, Anzahl der Familienstämme, Investoren außerhalb der Familie, Kapitalmarktorientierung
- **Art und Besetzung der Aufsichtsgremien** – Beirat, Aufsichtsrat, Stiftungsrat, Verwaltungsrat, Mitbestimmungsrechte
- **Zeitpunkt beziehungsweise Anlass der Gründung der Gremien** – Einsetzen von Fremdgeschäftsführern, Generationenwechsel, Aufnahme weiterer Gesellschafter
- **Größe der Gremien, Zusammensetzung und Besetzungsprozesse** – Anzahl der Mitglieder, fachliche Qualifikation der Mitglieder im Aufsichtsgremium, Cooling-down-Phase
- **Qualifikation und Erfahrung** – Gremienerfahrung und berufliche Tätigkeiten, Finanz- und Digitalisierungsexpertise
- **Altersgrenzen und Diversity** – Vorhandensein und Höhe von Altersgrenzen, Gültigkeit der Altersgrenzen in der Praxis, Genderdiversity, Altersdiversity, Internationalität

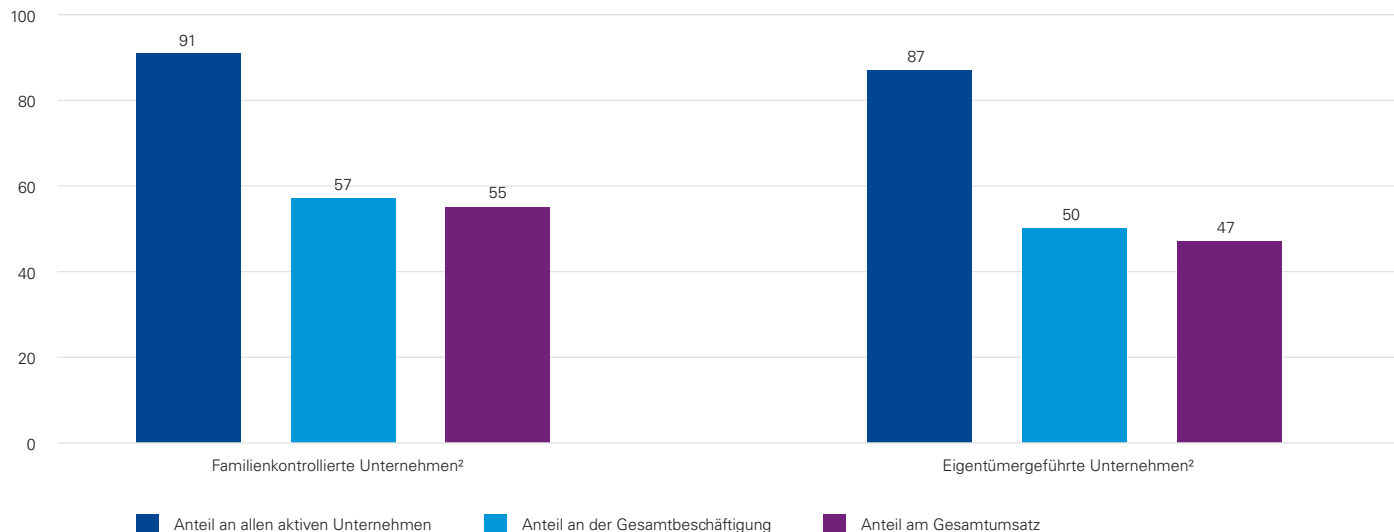
1 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/731993/umfrage/unternehmen-in-deutschland-nach-unternehmensgroesse-und-wirtschaftszweigen/> (Februar 2020)



**Abb. 01: Anteile der Familienunternehmen in Deutschland an allen Unternehmen, an der Gesamtbeschäftigung und am Gesamtumsatz**

**Familienunternehmen als maßgebliche Größe der deutschen Wirtschaft**

Angaben in Prozent



Quelle: Statistisches Bundesamt, Stiftung Familienunternehmen (2017)

- **Aufgaben, Organisation und Zeitaufwand** – Arbeitsweise und Organisation der Aufsichtsgremien der deutschen Weltmarktführer: Sitzungsfrequenz, Vorbereitung der Sitzungen, Ausschussbildung, Zeitaufwand, Anforderungen an den Aufsichtsratsvorsitz, Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsgremien sowie Hauptaktionären, Weiterbildung
- **Einfluss der Gremien auf die Geschäftsentwicklung** – Strategie-, Technologie- und Investitionsentscheidungen
- **Einfluss bei Trendthemen** – Digitalisierung, New Work, Corporate Social Responsibility, Compliance
- **Bedeutung und Anwendbarkeit des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK)** – Anwendung dieses oder eines anderen Kodex
- **Kommunikationskultur** – Austausch und Verständigung in und zwischen den Gremien
- **Vergütung und Haftung** – Höhe und Art der Vergütung, D&O-Versicherungen
- **Gute Corporate Governance** – Erfolgsfaktoren

2 Als familiengeführt gelten laut Quelle Unternehmen, die von einer überschaubaren Anzahl natürlicher Personen kontrolliert werden. Eigentum und Leitung müssen dabei laut Quelle nicht notwendigerweise miteinander einhergehen. Diese Definition ist die in der Öffentlichkeit wie auch in der wissenschaftlichen Literatur gebräuchlichste. Als eigentümergeführt gelten demgegenüber laut Quelle solche Familienunternehmen, die von einer überschaubaren Anzahl natürlicher Personen kontrolliert werden und in denen wenigstens einer der Eigentümer auch die Leitung des Unternehmens innehat. In der Quelle finden sich keine Angaben zum Erhebungszeitraum.



# Stand der Forschung

Für die SDax-, MDax- und Dax30-Unternehmen untersucht die Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz seit 2003 – also seit bald zwei Jahrzehnten – die entsprechenden Aufsichtsgremien.

Im Fokus stehen neben den Aspekten Einfluss und Vergütung der jeweiligen Personen auch Corporate-Governance-Themen wie Zeitaufwand, Frauenanteil und Zugehörigkeitsdauer zum jeweiligen Gremium.<sup>3</sup>

Die Duisburger Wirtschaftshochschule FOM nimmt seit 2010 für Dax-Unternehmen und seit 2013 auch für MDax-Unternehmen die Arbeitsweise, Zusammensetzung, Vergütung und Transparenz der Aufsichtsgremien unter die Lupe. Die Qualität der Arbeit dieser Organe wird jedes Jahr anhand eines Scores für jedes einzelne Gremium neu bewertet. Der Score erfasst die Arbeitsweise, die Transparenz und die Zusammensetzung der Aufsichtsräte.<sup>4</sup>

Mittlerweile in der neunten Auflage liegt die DAX 30 Aufsichtsratsstudie von Russel Reynolds vor, die die Gremienzusammensetzungen untersucht.<sup>5</sup>

Untersuchungen über die Beiräte im Mittelstand gibt es zwar, doch liegt bisher keine Untersuchung zu einer spezifischen Gruppe von Mittelständlern vor, sei es nach Branche, Größe, Rechtsform oder auch Weltmarktführerschaft. Achenbach/Gottschalck veröffent-

lichten im Jahr 2013 die Ergebnisse einer Unternehmensbefragung unter dem Titel „Beiräte und Aufsichtsräte im Mittelstand: Daten, Fakten, Hintergründe“<sup>6</sup> und 2016 unter dem Titel „Beirat und Aufsichtsrat: Praxisberichte aus dem Mittelstand“<sup>7</sup>. Im Rahmen der Erhebungen hatten sie Vertreter von über 300 Unternehmen zur Arbeit und zum Nutzen von Bei- und Aufsichtsräten im Mittelstand befragt. Die Studien richten sich vor allem an Unternehmen, die einen Bei- oder Aufsichtsrat einrichten und sich dabei an Vorbildern orientieren wollen, und folgen einer Publikation von 21 Erfahrungsberichten aus der Praxis aus dem Jahr 2012<sup>8</sup>. Darin wurden die Themen Beirat, Eigentümerstruktur und Status des Unternehmens, Beiratserfahrung nach persönlicher Stellung im Unternehmen, praktische Ausgestaltung der Beiratsarbeit sowie wichtige Zusatzaspekte der Beiratsarbeit beleuchtet.

Die Besonderheiten von Familienunternehmen und ihren Strategien beschreibt Baus in ihrem 2016 bereits in fünfter Auflage erschienenen Buch „Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern“<sup>9</sup>. Auch Kormann stellt wesentliche Gestaltungselemente der „Governance des Familienunternehmens“, erschienen 2017, zusammen und lässt zahlreiche eigene Erfahrungen in seine Darstellungen einfließen.<sup>10</sup>

3 Siehe Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. – DSW (2019): DSW Aufsichtsratsstudie 2019

4 Siehe Ruhwedel, Peter (2011): Aufsichtsratsscore-Studie zu Effizienz, Besetzung, Transparenz und Vergütung der Dax- und MDax-Aufsichtsräte, Essen

5 Siehe Russel Reynolds (2019): DAX 30 Aufsichtsratsstudie 2019, Verfasst von Pietralla, Jens-Thomas/Tomkos, Thomas, Hamburg, München

6 Achenbach, Christoph/Gottschalck, Frederik (2013): Beiräte und Aufsichtsräte im Mittelstand: Daten, Fakten, Hintergründe, Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf

7 Achenbach, Christoph/Gottschalck, Frederik (2016): Beiräte und Aufsichtsräte: Praxisberichte aus dem Mittelstand, Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf

8 Achenbach, Christoph/Gottschalck, Frederik (2012): Der Beirat im Mittelstand: Erfahrungsberichte aus der Praxis, Düsseldorf

9 Baus, Kirsten (2016): Die Familienstrategie: Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, SpringerGabler Verlag, 5. Aufl., Wiesbaden

10 Siehe Kormann, Hermut (2017): Governance des Familienunternehmens, Springer Gabler Verlag, Heidelberg

Darüber hinaus gibt es zahlreiche Veröffentlichungen, die sich praxisorientiert mit den Aufgaben, Funktionen, Rollen und Ausgestaltungsformen von Aufsichts- und Beiräten beschäftigen.<sup>11</sup> Intensiv und aus unterschiedlichen Perspektiven bearbeiten nicht zuletzt die Unternehmens- und Personalberater das Forschungsfeld:

- Boston Consulting Group (2019): Corporate Governance in Familienunternehmen – vier Ansatzpunkte zur Verbesserung der Aufsichts- und Beiratsarbeit. Für die Studie wurden 120 Unternehmen (von denen allerdings nur 34 Prozent Familienunternehmen waren) zur Verbesserung ihrer Corporate Governance befragt, und schlussfolgernd wird konstatiert, es sei von zentraler Bedeutung, im Unternehmen die einschlägigen Kompetenzen auszubauen, entsprechende Ausschüsse zu etablieren, externe Informationen zu nutzen und unterstützende Ressourcen einzuholen.<sup>12</sup>
- Deloitte (2019): Aufsichtsrat Panel 2019. In der Studie wurden 68 Mandatsträger und zwei Personen ohne Mandat telefonisch befragt, die insgesamt 224 Gesellschaften repräsentieren. Im Mittelpunkt stehen hier die Erfahrungen mit der Behandlung der Unternehmensstrategie im Aufsichtsrat, die Möglichkeiten und Grenzen der gemeinsamen strategischen Verantwortung von Vorstand und Aufsichtsrat wie auch die Maßnahmen zur Sensibilisierung des Unternehmens und der Gremien zum Thema aktivistische Investoren.<sup>13</sup>
- Kienbaum (2018): Corporate Governance im Fokus – Aufsichtsratsarbeit zwischen Steuerung, Gesetzgebung, Digitalisierung und Vergütung. Für die Studie wurden 22 Aufsichtsräte und 38 Vorstände und Führungskräfte in Österreich zu Steuerung, Gesetzgebung, Digitalisierung und Vergütung in Vorstands- und Aufsichtsräten interviewt.<sup>14</sup>
- PricewaterhouseCoopers (2018): Vergütungsstudie 2018. Gegenstand der Erhebung sind die Vorstands- und Aufsichtsratsvergütungen in Dax-, MDax-, SDax- und TecDax-Unternehmen in den Jahren 2014 bis 2017.<sup>15</sup>
- Diconium Group (2017): Herausforderung Digitale Transformation – Status Quo, Trends und Perspektiven für Vorstände und Aufsichtsräte. In der von dem Beratungshaus für digitale Transformation unterstützten Onlinebefragung haben 50 Aufsichtsräte 29 Fragen zur digitalen Transformation beantwortet. Die Befragten vertraten circa 100 Unternehmen. Ergebnis der Befragung: Das Thema Digitalisierung wird für Vorstände und Aufsichtsräte erheblich an Bedeutung zunehmen, was in beiden Gremien auch zu Neubesetzungen führen sollte. Bei jedem vierten Aufsichtsrat war die Zusammenarbeit hinsichtlich der Entwicklung einer Digitalstrategie sehr intensiv, während fast jeder dritte Aufsichtsrat diesbezüglich gar nicht oder nur geringfügig involviert war, und 37,5 Prozent wurden lediglich im Anschluss an die Ausarbeitung der Strategie informiert.<sup>16</sup>

---

11 Zum Beispiel Beyer, Michael/Heyde, Reinhard/George, Niels (2017): Aufsichtsrat Kompakt: Basiswissen mit Schaubildern, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart; Illert, Staffan/Ghassemi-Tabar, Nima/Cordes, Malte (2018): Handbuch Vorstand und Aufsichtsrat: Rechte, Pflichten, Haftung, besondere Risikobereiche, Compliance-Umsetzung, Straf- und Bußgeldtatbestände, D&O-Versicherung, RWS Verlag, Köln; Koeberle-Schmid, Alexander (2015): Der Beirat: Wie ein kritischer Begleiter den Erfolg von Familienunternehmen sichert und steigert – mit vielen Checklisten und Praxisvorlagen, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main; Scheffler, Eberhard (2017): Der Aufsichtsrat: Wirksame Überwachung der Unternehmensleitung, C. H. Beck Verlag, München; Semler, Johannes/von Schenck, Kersten/Wilsing, Hans-Ulrich (2020): Arbeitshandbuch für Aufsichtsratsmitglieder, 5. Aufl., Verlag Vahlen, München; Thüsing, Gregor/Giebeler, Rolf/Hey, Thomas (2018): Handwörterbuch für Aufsichtsräte: Recht und Praxis von A bis Z, Handelsblatt Verlag, Düsseldorf

12 Siehe Boston Consulting Group (Hg., 2019): Corporate Governance in Familienunternehmen – vier Ansatzpunkte zur Verbesserung der Aufsichts- und Beiratsarbeit, verfasst von Maurer, Andreas/Stange, Sebastian/Pidun, Ulrich/Roos, Alexander, Berlin, Düsseldorf, Frankfurt am Main, München

13 Siehe Deloitte in Kooperation mit „Der Aufsichtsrat“ (2019): Aufsichtsrat Panel 2019, verfasst von Poppek, Torsten, Handelsblatt Fachmedien, Düsseldorf

14 Siehe Kienbaum Consultants Austria (Hg., 2018): Kienbaum Studie 2018: Corporate Governance im Fokus!? Aufsichtsratsarbeit zwischen Steuerung, Gesetzgebung, Digitalisierung und Vergütung, verfasst von Berger, Alfred/Schindler, Clemens, Wien

15 Siehe PricewaterhouseCoopers (2018): Vergütungsstudie 2018 – Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung im Dax, MDax, SDax und TecDax 2014–2017, verfasst von Böcking, Hans-Joachim/Bundle, Laura, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Zürich

16 Siehe Eichsteller, Harald/Schwend, Andreas (Hg., 2017): Herausforderung Digitale Transformation – Status Quo, Trends und Perspektiven für Vorstände und Aufsichtsräte – Befragung von Aufsichtsräten, Sommer 2017, Bundesanzeiger Verlag, Köln

- Rochus Mummert (2017): Die Bedeutung von Ethik und Wertschätzungskultur für die Arbeit von Aufsichts- und Beiräten. Die Aufsichtsratsstudie beruht auf einer Onlinebefragung von 130 Gremienmitgliedern aus etwa 180 Unternehmen unterschiedlichster Größe (100 bis 100.000 Beschäftigte). Die Unternehmen stammen aus den wesentlichen Industrie-sektoren aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH). Der Publikation zufolge wird die Wertschätzungskultur in 56 Prozent der Betriebe „wirklich gelebt“. Vergleichbar ist die Situation beim Thema Ethik: Insgesamt 64 Prozent aller Betriebe setzen ihre diesbezüglichen Vorgaben tatsächlich im Alltag um, wobei die Werte für Unternehmen mit Frauen in den Gremien höher sind als für Unternehmen, deren Gremien sich allein aus Männern zusammensetzen.<sup>17</sup>
- McKinsey (2014): High Performance Boards – what’s on their agenda? Das Beratungsunternehmen hat weltweit 770 Gremienmitglieder online dazu befragt, was Aufsichtsgremien besonders erfolgreich macht. Die Erkenntnis: Die erfolgreichen Boards investieren fast doppelt so viel Zeit wie weniger erfolgreiche Gremien und richten besondere Aufmerksamkeit auf die Aspekte Strategie, Compliance, Fusionen und Übernahmen, Leistung, Risiko und Talentmanagement und heben sich von der Masse ab, da sie intensiver diskutieren, Strategien schneller an veränderte Rahmenbedingungen anpassen sowie regelmäßig prüfen und generell innovativ sind.<sup>18</sup>
- Gemini Executive Search (2012): Aufsichtsräte und Beiräte im Spannungsfeld zwischen Vertrauen, Verantwortung und Haftung. Für diese Erhebung standen 134 Inhaber, Geschäftsführer und Vorstände von Mittelständlern mit einem Umsatz zwischen 5 und 500 Millionen Euro Rede und Antwort. Dabei zeigte sich, dass die Zufriedenheit der Befragten mit der Arbeit von Beiräten und Aufsichtsräten verbesserungswürdig ist.<sup>19</sup>

---

17 Siehe Rochus Mummert (Hg., 2017): Aufsichtsrat-Studie 2017 – Die Bedeutung von Ethik und Wertschätzungskultur für die Arbeit von Aufsichts- und Beiräten, verfasst von Döring, Frank, Frankfurt am Main

18 Siehe McKinsey & Company (Hg., 2014): High-performing boards: What’s on their agenda?, in: McKinsey Quarterly, verfasst von Bhagat, Chinta/Kehoe, Conor, Singapur, London

19 Siehe Gemini (Hg., 2012): Aufsichtsräte und Beiräte im Spannungsfeld zwischen Vertrauen, Verantwortung und Haftung – Erkenntnisse für den großen Mittelstand, verfasst von Heilgenenthal, Ernst/Hübner, Stefan/Thömmes, Jürgen, Bad Homburg



# Design der Studie

Die vorliegende Studie geht der Wirksamkeit der Corporate Governance von Weltmarktführern auf den Grund.

Dazu wurden zunächst ein Fragebogen für ein strukturiertes Interview erarbeitet und die relevanten Unternehmen ermittelt, die dann per Post über das Forschungsprojekt informiert und um Teilnahme gebeten wurden. Allen Teilnehmern wurden Vertraulichkeit bezüglich der Daten und Anonymität zugesichert. Die Daten wurden anschließend grafisch aufbereitet und inhaltlich ausgewertet.

## 4.1 Auswahl der Unternehmen

Im Hinblick auf die Auswahl der Unternehmen wurde im Rahmen eines mehrstufigen Verfahrens zunächst die Grundgesamtheit und darauf aufbauend die Auswahlgesamtheit ermittelt. Als Grundlage diente hier die 2018er Liste der Weltmarktführer, die seit 2016 jährlich von der Universität St. Gallen in Kooperation mit der in Schwäbisch Hall ansässigen Akademie Deutscher Weltmarktführer erstellt und in der Zeitschrift *WirtschaftsWoche* veröffentlicht wird.<sup>20</sup>

Die meisten deutschen Weltmarktführer haben ihren Sitz in Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Bayern. Einzig in Mecklenburg-Vorpommern ist kein Weltmarktführer anzutreffen.

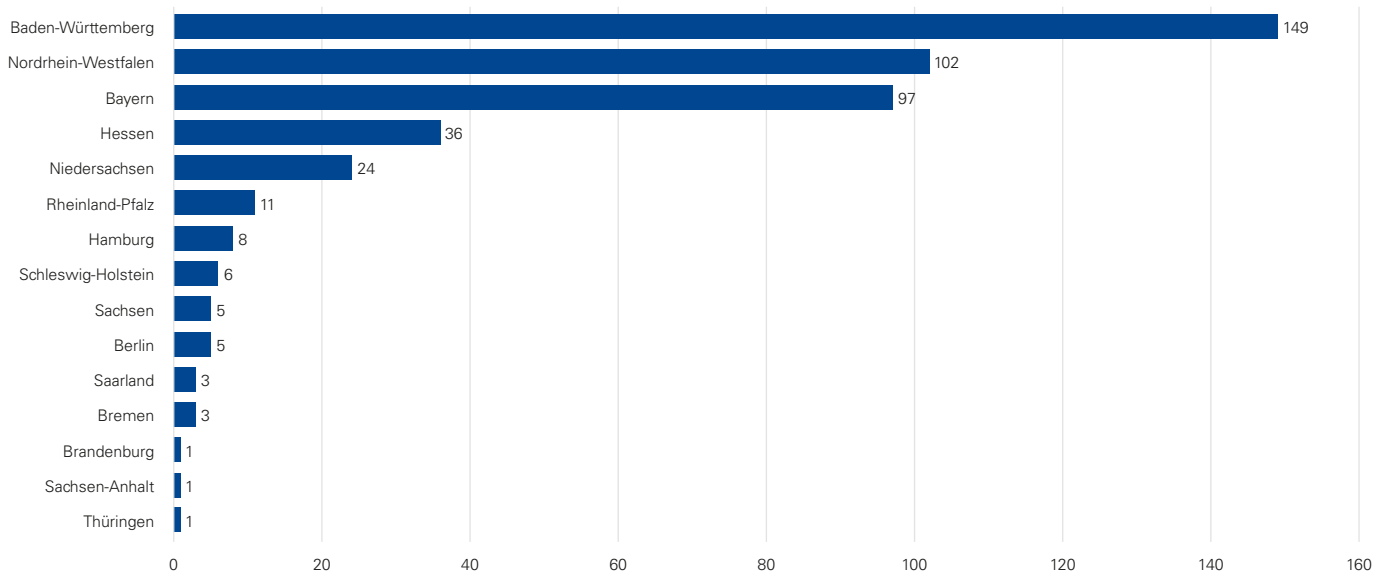
Im Jahr 2018 waren 452 deutsche Unternehmen auf den entsprechenden Märkten weltweit führend, darunter viele Mittelständler, aber auch einige der größten deutschen Unternehmen. Für die vorliegende Studie kamen ausschließlich solche Unternehmen in Betracht, bei denen der Anteil der Unternehmerfamilie an der Gesellschaft mindestens 20 Prozent betrug.

Im Anschluss an die Eingrenzung der infrage kommenden Unternehmen wurden zuerst diejenigen in Baden-Württemberg und Bayern angeschrieben. Daraus ergaben sich zwölf Interviews. Alle weiteren Interviews ergaben sich über die Netzwerke der Autorin und der Interviewpartner, die häufig Empfehlungen aussprachen. Insgesamt haben 29 Unternehmen an der Studie teilgenommen, davon konnte ein Interview nicht verwertet werden. Mit 28 verwertbaren Interviews liegt die Rücklaufquote bei 6,2 Prozent.

<sup>20</sup> Müller, Christoph (2018): Liste der Weltmarktführer 2018, erstellt von der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit der Akademie der Weltmarktführer, in: *WirtschaftsWoche*, 19.11.2018

**Abb. 02: Anzahl der Weltmarktführer aus Deutschland (nach Bundesländern) im Jahr 2018**

**Weltmarktführer je Bundesland**



Quelle: Statistisches Bundesamt, Universität St. Gallen, Akademie der Weltmarktführer, 2018

Es wird nach drei Kriterien unterschieden:

**Abb. 03: Welche Art Weltmarktführer gibt es?**



**Champions**



**Champions mit internationalen Eigentümern**



**Future Champions**



Die Kriterien für die Einstufung als Weltmarktführer:<sup>21</sup>

### **Champions**

- (Eigentümer-)Führung mit Stammsitz zu mindestens 50 Prozent im Raum DACH
- Tätigkeit auf mindestens drei Kontinenten mit eigenen Produktions- und/oder Vertriebsgesellschaften beziehungsweise Exporttätigkeit
- Jahresumsatz: mindestens 50 Millionen Euro
- Marktposition: Nummer eins oder zwei im relevanten Segment
- Exportanteil/Auslandsanteil am Umsatz: mindestens 50 Prozent oder aber 30 Prozent und zugleich überproportionales Wachstum im Ausland<sup>22</sup>

### **Champions mit internationalen Eigentümern**

- Anteil der Eigentümer mit Sitz außerhalb der Region DACH: über 50 Prozent. Abgesehen davon dieselben Kriterien wie bei Champions. Diese Kategorie wurde nicht in die vorliegende Studie einbezogen.

### **Future Champions**

- Umsatz von 5 bis 50 Millionen Euro, Anteil des Auslandsumsatzes über 40 Prozent. Abgesehen davon dieselben Kriterien wie bei Champions. Zudem gilt für diese Unternehmen, dass ihnen aufgrund des Wachstums mittelfristig der Aufstieg zu den Champions zugetraut wird. Diese Kategorie wurde ebenfalls außer Acht gelassen.

## **4.2 Durchführung der Interviews**

Die Befragung von Experten ist eines der klassischen Instrumente zur Erhebung von Daten für die empirische Forschung in den Wirtschaftswissenschaften.<sup>23</sup> Für die vorliegende Studie wurden qualitative, leitfadengestützte Experteninterviews<sup>24</sup> geführt, wobei den Interviewpartnern freigestellt war, die Fragen online oder im persönlichen Gespräch zu beantworten.

Experteninterviews definieren sich über die spezifische Auswahl und den Status der Befragten. Experten können als Ratgeber und Wissensvermittler fungieren, die Fakten- und Erfahrungswissen mitteilen und so einen wenig aufwendigen und guten Zugang zu bestimmten Wissensbereichen eröffnen („systematisierende Experteninterviews“). Für diese Studie wurden die Experten danach ausgewählt, ob sie über Insiderwissen bezüglich der Corporate-Governance-Systeme der jeweiligen Unternehmen verfügen. Zu dieser Personengruppe zählen Gesellschafter, die im Aufsichtsgremium vertreten sind (einfaches Mitglied oder Vorsitz), externe Mitglieder des Aufsichtsgremiums (Vorsitz) sowie CEOs, CFOs, Family Officer und für Personalbelange zuständige Geschäftsleiter, die regelmäßig an den Gremiumssitzungen teilnehmen. Die befragten Personen hatten zur Zeit der Interviews mehrheitlich ein bis vier Mandate inne und verfügten bereits über langjährige Aufsichtserfahrung. Die meisten von ihnen sind seit mindestens drei Amtszeiten für die jeweiligen Unternehmen aktiv.

21 Kriterien modifiziert übernommen von der von wissenschaftlichen Stellen verantworteten Seite [www.weltmarktfuehrerindex.de/about](http://www.weltmarktfuehrerindex.de/about), 25.09.2018

22 Die Akademie der Weltmarktführer spricht nur dann von Weltmarktführern, wenn mindestens 50 Prozent des Umsatzes im Ausland erzielt werden. In der Definition „Hidden Champions“ des Gabler Wirtschaftslexikons wird zum Beispiel keine Umsatzgrenze gesetzt. Siehe [www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/hidden-champions](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/hidden-champions)

23 Siehe Scheuch, Erwin K. (1967): Das Interview in der Sozialforschung, in: König, Rene (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band 2: Grundlegende Methoden und Techniken, Stuttgart, S. 136 ff. Das Interview als Forschungsinstrument wird hier verstanden als „planmäßiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung, bei dem die Versuchsperson durch eine Reihe gezielter Fragen oder mitgeteilter Stimuli zu verbalen Informationen veranlasst werden soll“.

24 Hierbei handelt es sich um eine verbreitete ausdifferenzierte Methode zur Erhebung qualitativer Daten. Siehe Helfferich, Cornelia (2019): Leitfaden und Experteninterviews, in: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hg., 2019): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden, S. 669 ff.

**Tab. 01: Anzahl interviewter Experten nach ihrer Rolle im Corporate-Governance-System**

Experten	Anzahl
Gesellschafter, die im Aufsichtsgremium vertreten sind (einfaches Mitglied oder Vorsitz)	13
CEOs	9
CFOs	2
Externe Vorsitzende des Aufsichtsgremiums	2
Family Officer	1
Personalleiter	1
Gesamt	28
Davon online interviewt	2

Allen Interviews lag derselbe Fragebogen zugrunde. Somit sind die einzelnen Interviews gut vergleichbar, da sich die Erhebungssituationen ähnelten und allen Gesprächspartnern die gleichen Fragen gestellt wurden. Die Antworten wurden direkt in einem Onlinetool erfasst und am Ende des jeweiligen Interviews unveränderbar gespeichert.<sup>25</sup> Wurden die Fragen nicht im persönlichen Gespräch, sondern online beantwortet – was in zwei Fällen vorkam –, war der Ablauf identisch.

Bei den persönlichen Befragungen bestand die Möglichkeit, gezielt Erklärungen und Klarstellungen anzubieten. Der 120 Fragen umfassende Katalog ließ sich im Idealfall in etwa 90 Minuten abarbeiten.

Die Interviews beinhalteten sowohl offene als auch geschlossene Fragen – also teils solche, bei denen die Interviewten Antworten frei formulieren konnten, und teils solche, bei denen unter vorgegebenen Optionen zu wählen war. Sofern bei den Fragen Bewertungsskalen vorkamen, waren diese auf eine möglichst intuitive Nutzbarkeit ausgelegt.

Wurden Antworten anhand von abstuften Skalen abgefragt, waren diese möglichst knapp gestaltet und zur Konkretisierung mit Formulierungen wie „Gut“ oder „Eher gut“ statt nur mit Ziffern versehen. Für den Fall, dass der jeweilige Aspekt für den Befragten nicht relevant war oder dass er keine Antwort geben konnte oder wollte, stand dabei immer auch die Antwortoption „N/A“ für „Keine Angabe“ zur Wahl.

Bei vorgeschlagenen Antwortoptionen bot sich stets die Option „Sonstiges“. Wurde dies ausgewählt, folgte automatisch das Angebot, dies inhaltlich zu konkretisieren. Am Ende eines jeden Fragenkomplexes war die Möglichkeit gegeben, zusätzliche Themen aufzunehmen, die vom Interviewpartner eingebracht wurden. Die Befragten machten hiervon ausgiebig Gebrauch, um Zusatzinformationen beizutragen oder erklärungsbedürftige, spezifische Unternehmens- und Governance-situationen zu erläutern. Die auf diesem Weg gewonnenen Informationen bilden den Kern dieser Studie, da sie tatsächlich einen tiefen Einblick in die gelebte Governance der Unternehmen geben.

<sup>25</sup> Hierbei handelt es sich um die Methode CAPI (Computer-Assisted Personal Interviewing – deutsch: computergestützte Interviewer-administration) oder auch Face-to-face-Befragung. Vgl. Stocké, Volker (2019): Persönlich-mündliche Befragung, in: Baur, Nina/Blasius, Jörg (Hg., 2019): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Springer VS, Wiesbaden, S. 745 ff.

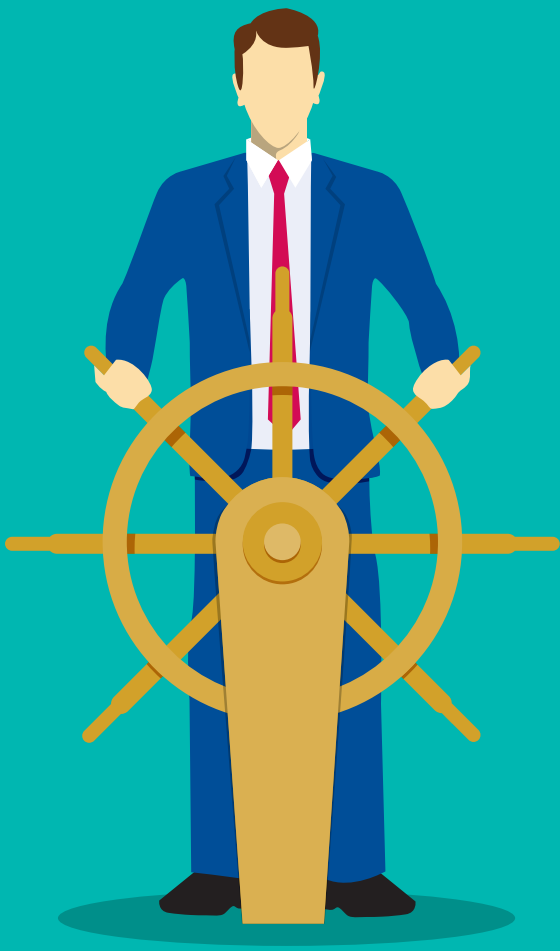
### 4.3 Auswertung der Ergebnisse

Der Fragenkatalog deckte folgende Aspekte ab:

1. Unternehmensdaten, Gesellschaftsstruktur und Art der Aufsichtsgremien
2. Zeitpunkt der Gründung
3. Größe der Gremien, Zusammensetzung, Besetzungsprozesse und Cooling-down-Phase
4. Qualifikation und Erfahrung
5. Aufgaben, Organisation und Zeitaufwand
6. Vergütung und Haftung
7. Einfluss des Aufsichtsgremiums bei den Trendthemen Digitalisierung, New Work, Corporate Social Responsibility und Compliance
8. Kommunikationskultur und Einfluss des Aufsichtsgremiums auf die Geschäftsentwicklung
9. Bedeutung und Anwendung des DCGK
10. Erfolgsfaktoren guter Corporate Governance

Eine große Menge an Daten ergibt sich aus den quantitativen Fragen beziehungsweise den entsprechenden Antworten. Die am Ende der Fragenkataloge eingebrachten Zusatzinformationen reichern die Daten darüber hinaus als qualitative Aussagen an und liefern einen elementaren Beitrag, da es gilt, die Erfolgsfaktoren guter Corporate Governance auszuloten. Für die vorliegende Publikation wurden die Daten strukturiert und ausgewertet. Alle Informationen werden grafisch dargestellt. Es wurden zudem verschiedene Korrelationen aus dem vorhandenen Datenmaterial errechnet, zum Beispiel hinsichtlich der Frage, ob es einen Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Vergütung gibt.

Die einzelnen Themen sind im Folgenden mit Zitaten der Interviewpartner unterlegt, die die quantitativen Ergebnisse qualitativ und teilweise sehr emotional untermauern.



# Die Corporate Governance der Weltmarktführer

Dieses Kapitel präsentiert die Befragungsergebnisse, inhaltlich gegliedert nach den abgefragten Themenfeldern und in der Darstellung unterteilt in Grafiken mitsamt Erläuterungen auf der einen und ergänzenden Zitate auf der anderen Seite.

## 5.1 Unternehmensdaten und Gesellschaftsstruktur

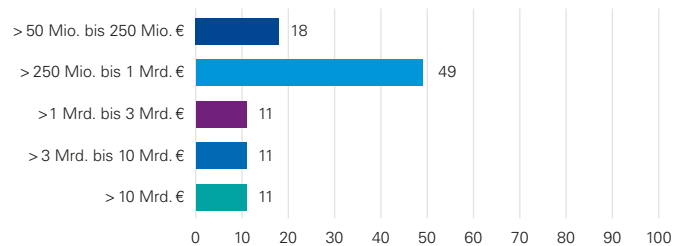
Die Mehrzahl der untersuchten Familienunternehmen – sie stammen aus allen Branchen – erzielt zwischen 250 Millionen und 1 Milliarde Euro Umsatz, beschäftigt 500 bis 2.000 Mitarbeiter und wird als GmbH & Co. KG, als AG, als GmbH oder als AG & Co. KG geführt. 18 Prozent der Unternehmen sind kleiner (50 bis 250 Millionen Euro Umsatz), 22 Prozent der untersuchten Unternehmen verbuchen zwischen 1 und 10 Milliarden und 11 Prozent über 10 Milliarden Euro Umsatz. Die Unternehmen sind nur teilweise kapitalmarktorientiert, befinden sich zu mehr als 75 Prozent in Familienhand und fußen zumeist auf nur zwei oder drei Familienstämmen. Internationale Investoren spielen lediglich eine untergeordnete Rolle.

Das älteste der befragten Unternehmen, die Bauer AG aus Bayern, wurde bereits 1790 gegründet, das jüngste, die Takkt AG aus Baden-Württemberg, erst 1999. Bei den Inhabergenerationen war daher von der ersten bis zur sechsten alles vertreten.

**Abb. 04: Unternehmen der Studie nach Umsatz**

### Umsatz

Prozentuale Angaben aller Antworten

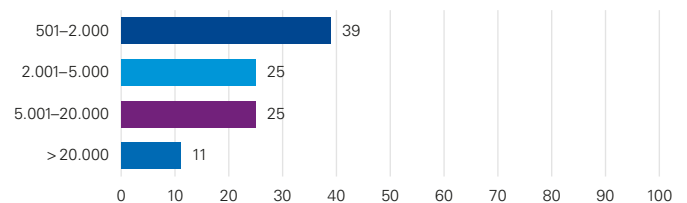


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 05: Unternehmen der Studie nach Mitarbeiterzahl**

### Mitarbeiteranzahl

Prozentuale Angaben aller Antworten

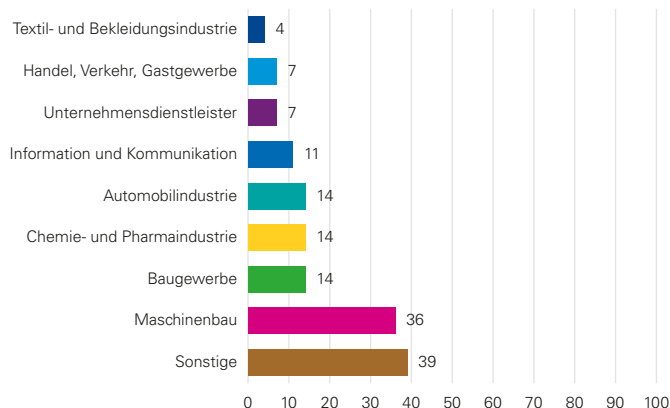


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 06: Tätigkeiten der Unternehmen nach Branchen**

**Wirtschaftssektor/Branchen**

Mehrfachauswahl, prozentuale Angaben auf Basis aller Teilnehmer

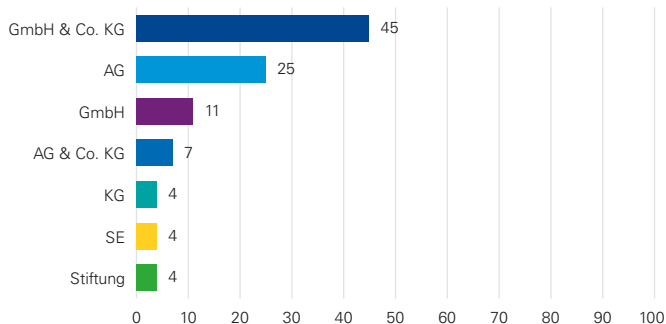


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 07: Gruppierung der Unternehmen nach Rechtsform**

**Rechtsform**

Prozentuale Angaben aller Antworten

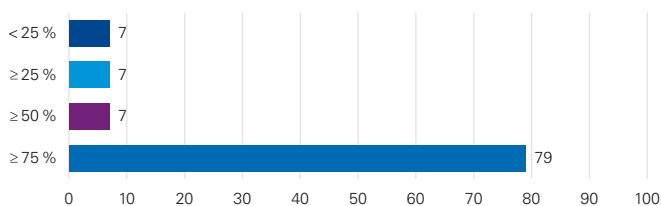


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 08: Einfluss der Eigentümerfamilien nach Besitzverhältnissen**

**Anteil im Besitz aller Eigentümerfamilien**

Prozentuale Angaben aller Antworten

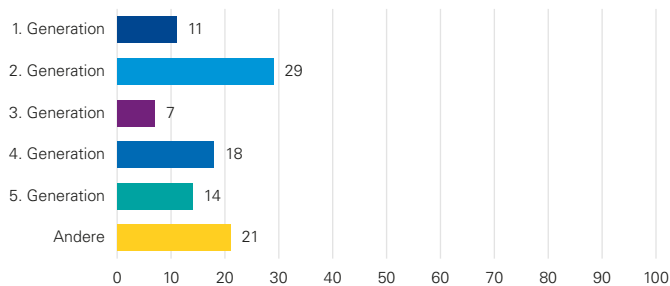


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 09: Gesellschafterstruktur der Unternehmen nach Inhabergeneration**

**Inhabergeneration**

Prozentuale Angaben aller Antworten



Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**5.2 Art und Besetzung der Gremien**

**5.2.1 Art der Aufsichtsgremien und Anlass der Gründung**

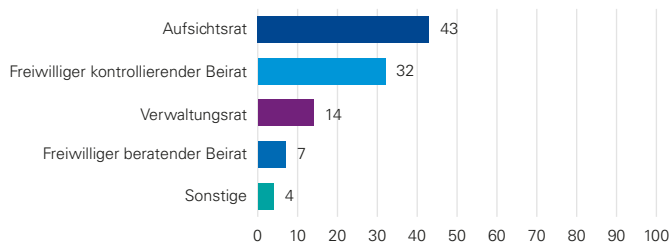
Die Weltmarktführer richten auch dann Aufsichtsgremien ein, wenn sie nicht dazu verpflichtet sind, und statten sie mit echten Kompetenzen zur Wahrnehmung der Aufsichtsarbeit aus. Das faktische Entscheidungsgremium heißt dabei nicht unbedingt Aufsichtsrat, sondern kann ebenso der Beirat, Verwaltungsrat, Industriebeirat, Gesellschafterausschuss oder Firmenrat sein. Dieses Gremium wird zusätzlich zum gesetzlich zu bildenden Aufsichtsrat eingerichtet. Während es sich bei dem laut Gesetz zu bildenden Aufsichtsrat in den betrachteten Unternehmen oft um die Institution handelt, die arbeitnehmermitbestimmt ist, sind in den faktischen – also den zusätzlich zum Aufsichtsrat gebildeten – Entscheidungsgremien keine Arbeitnehmer vertreten. Diese „aktiven Arbeitsgremien“ ähneln stark dem in der Schweiz üblichen Verwaltungsrat oder aber dem Verwaltungsrat mit monistischer Governancestruktur, wie er zuweilen auch bei der Rechtsform der SE (nach dem international gängigen Societas Europaea) anzutreffen ist.

Anlässe für die Gründung eines Aufsichts- oder Beirats sind das Einsetzen von Fremdgeschäftsführern, ein Generationenwechsel oder die Aufnahme weiterer Gesellschafter.

**Abb. 10: Art der untersuchten Aufsichtsgremien**

**Bezeichnung des Organs**

Prozentuale Angaben aller Antworten

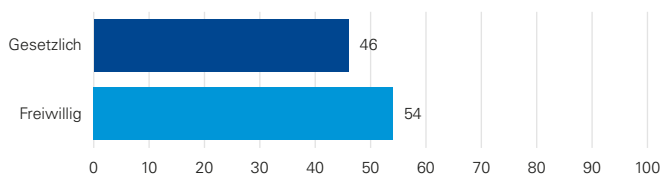


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 11: Pflicht oder Kür – Aufsichtsgremium per Gesetz oder freiwillig**

**Einrichtung des Aufsichtsgremiums**

Prozentuale Angaben aller Antworten

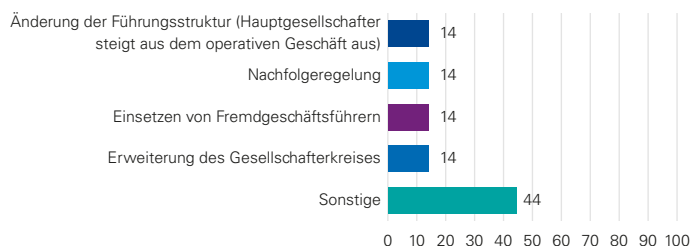


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 12: Freiwilliger Anlass zur Gründung eines Aufsichtsgremiums**

**Auslöser für die Einrichtung des Gremiums**

Prozentuale Angaben aller Antworten



Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**5.2.2 Größe der Gremien, Zusammensetzung und Besetzungsprozesse**

Die Gremien der betrachteten Weltmarktführer haben drei bis sieben Mitglieder, die überwiegend aus persönlichen Netzwerken der Gesellschafter stammen oder zur Familie zählen. Teilweise werden Personalberater bei der Suche nach neuen Mitgliedern eingesetzt und Vorschläge der amtierenden Aufsichts- oder Beiratsvorsitzenden werden ebenfalls berücksichtigt. Die Mehrzahl der Unternehmen beginnt circa sieben bis zwölf Monate vor der Neuwahl durch die Hauptversammlung mit der Suche nach neuen Kandidaten.

Die Mitglieder in den Gremien sind mehrheitlich männlich und deutsch. Bei über 80 Prozent der Unternehmen sitzen Hauptgesellschafter im Aufsichtsgremium, wobei bei mehreren Familienstämmen entweder keiner oder alle zu gleichen Teilen vertreten sind. Hierbei kommt es hin und wieder vor, dass der Vorsitz an eine externe Person vergeben wird.

„Jeder Stamm schlägt einen Beirat vor, die anderen Gesellschafter haben ein Vetorecht. Wenn in der Geschäftsführung ein Familienmitglied ist, muss der Beiratsvorsitzende ein Externer sein – sonst kann auch ein Familienmitglied Beiratsvorsitzender sein.“

„Ein Beiratsmitglied wurde von der Familie bestellt, eines vom Minderheitsgesellschafter, und außerdem gibt es ein neutrales Mitglied.“

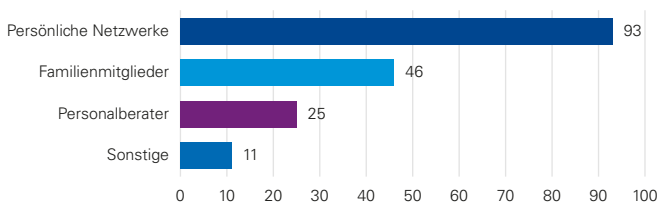
„Das Unternehmen ist unter Testamentsvollstreckung. Die Gesellschafter haben kein Stimmrecht bei der Auswahl der Gremiumsmitglieder. Der Testamentsvollstrecker ist der Aufsichtsratsvorsitzende.“

„Zwei Familienstämme stellen insgesamt drei Beiratsmitglieder. Der Familienstamm, der nicht in der Geschäftsführung ist, hat zwei Mandate.“

**Abb. 13: Wege in die Aufsichtsgremien – Rekrutierung**

**Wie werden neue Aufsichtsrats-/Beiratsmitglieder gewonnen?**

Mehrfachauswahl, prozentuale Angaben auf Basis aller Teilnehmer

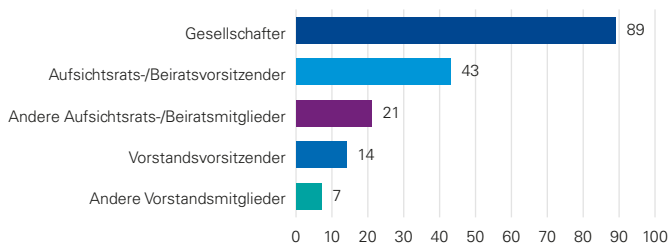


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 14: Einfluss ausspielen: die Nominierung**

**Wer sucht aus beziehungsweise schlägt die zukünftigen Gremienmitglieder vor?**

Mehrfachauswahl, prozentuale Angaben auf Basis aller Teilnehmer

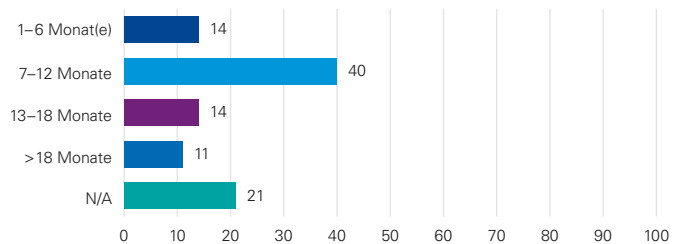


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 15: Dauer des Besetzungsprozesses**

**Wie lange vor Ihrem Bedarf fangen Sie an, nach einer Neubesetzung zu suchen?**

Prozentuale Angaben aller Antworten

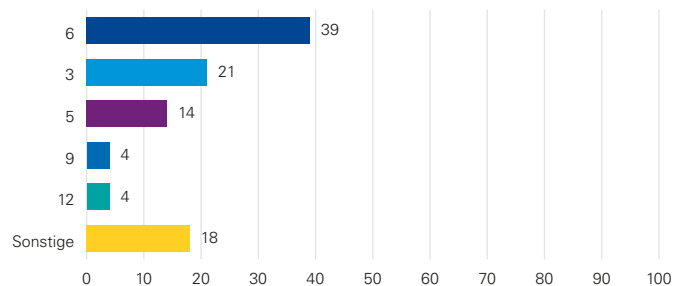


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 16: Größe der Aufsichtsgremien**

**Aus wie vielen Personen besteht das Aufsichtsgremium?**

Prozentuale Angaben aller Antworten



Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



### 5.2.3 Cooling-down-Phase

Bezüglich des Zeitraums, den eine Person zwischen der Beendigung ihrer Vorstands- und der Aufnahme ihrer Aufsichtsratsfunktion zu überbrücken hat, kommen unterschiedliche Gepflogenheiten zum Tragen. Wenn allerdings eine Cooling-down-Phase gilt, sollte diese der Einschätzung der Befragten zufolge länger als ein Jahr (56 Prozent) oder sogar länger als zwei Jahre (33 Prozent) dauern.

„Es sollte differenziert werden zwischen Familienunternehmen und börsennotierten Unternehmen.“

„Bei Familienunternehmen nein“

„In öffentlich notierten AGs ja“

„Wenn der geschäftsführende Gesellschafter direkt in den Beirat gehen soll, ist das die Entscheidung der Gesellschafterversammlung. Bei Publikumsgesellschaften sollte es eine längere Cooling-down-Phase geben. Dies ist sehr fallabhängig: je anonymere die Hauptversammlung, desto wichtiger die Cooling-down-Phase.“

„In unserem Unternehmen nein, grundsätzlich ja. Bei uns hat die Unternehmenskultur einen sehr hohen Stellenwert. Die Vorbereitung auf Aufgaben im Gremium ist sehr langfristig. Es kommt auf die Governancestruktur an. Individuelle Prüfung ist erforderlich.“

„Im inhabergeführten Unternehmen will der Inhaber dranbleiben: ‚Primat des Kapitals‘. In allen anderen könnte ein ehemaliger CEO als Berater für den neuen CEO zur Verfügung stehen. Im Aufsichtsrat hat er nichts zu suchen – wenn, dann eher als Coach denn als Aufsichtsrat.“

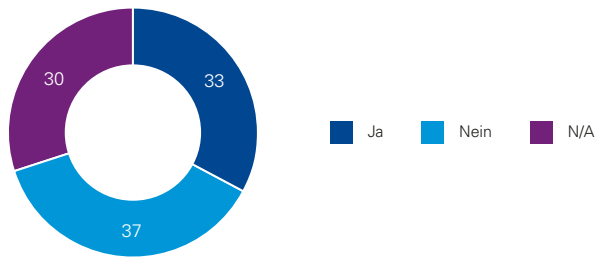
„Ich meine, dass gute Leute nicht bereit sind, zwei Jahre zu warten. Diese wandern dann ab. Die Organisation einer Zwischenlösung für die Wartezeit ist Unsinn.“

„Eine generelle Antwort ist nicht zielführend. Gegebenenfalls sollte man nicht direkt in den Vorsitz gehen. Interne Kenntnisse können dem Aufsichtsrat helfen.“

**Abb. 17: Fliegender Wechsel? Übergänge zwischen Leitungs- und Aufsichtstätigkeiten**

**Ist eine Cooling-down-Phase zwischen der Tätigkeit im Vorstand und darauffolgend im Aufsichtsgremium sinnvoll?**

Prozentuale Angaben aller Antworten

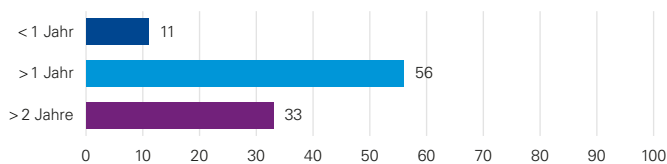


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 18: Das richtige Maß finden – Länge der Auszeit**

**Wie lange sollte diese Cooling-down-Phase sein?**

Prozentuale Angaben aller Antworten



Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**5.2.4 Qualifikation und Erfahrung**

Die unternehmerische Führungserfahrung spielt bei der Auswahl der Mitglieder die größte Rolle, gefolgt von Kenntnissen in Strategie, Finanz- und Rechnungswesen, Recht, Branche und Digitalisierung.

„Die HR-Kompetenz im Aufsichtsrat sollte gestärkt werden, auch im Hinblick auf eine etwaige Zusammenarbeit mit Personalberatern.“

Von Aufsichtsratsvorsitzenden werden insbesondere Integrität, Kooperationsvermögen und Kommunikationsstärke erwartet.

„Der Aufsichtsratsvorsitzende hat eine wichtige Mediationsrolle in der Vermittlung zwischen den Gremien.“

Die befragten Personen hatten zur Zeit der Interviews mehrheitlich ein bis vier Mandate inne und verfügten bereits über langjährige Aufsichtserfahrung. Die meisten von ihnen sind seit mindestens drei Amtszeiten für die jeweiligen Unternehmen aktiv. Hauptberuflich sind die Mandatsträger Vorstand oder Geschäftsführer und Professoren. Mit einigem Abstand folgen Unternehmensberater und Rechtsanwälte.

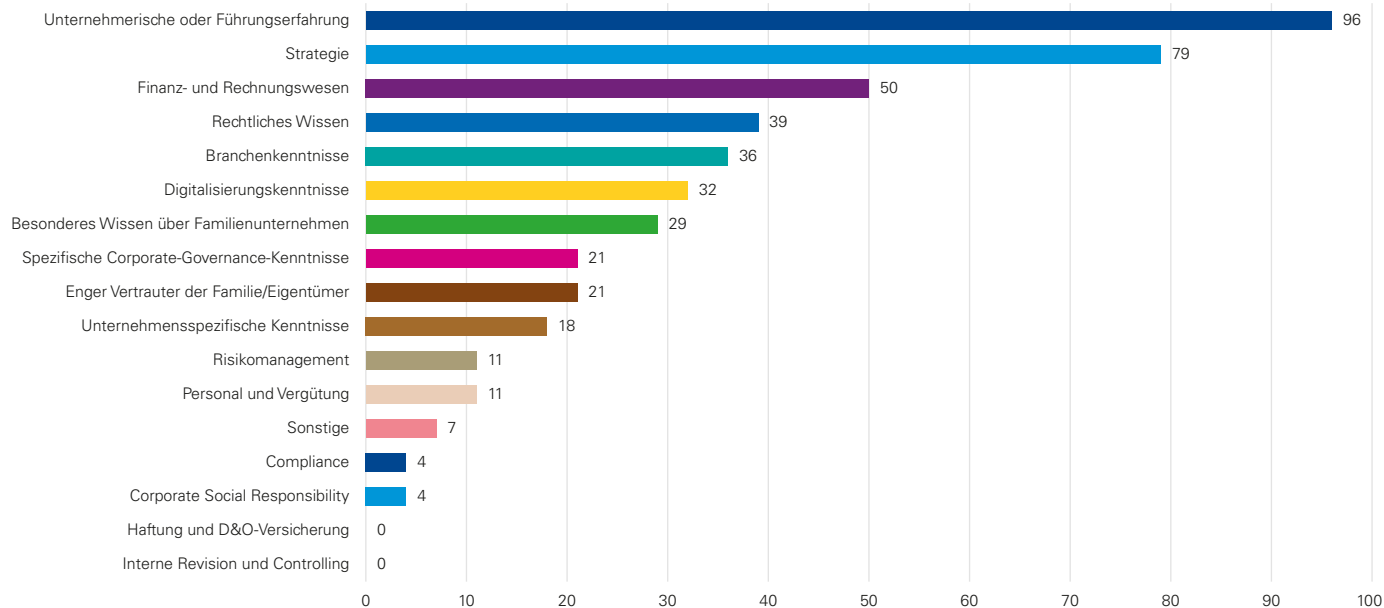
73 Prozent der befragten Unternehmen haben einen ausgewiesenen Finanzexperten im Gremium. In nur 30 Prozent zählt ein Digitalisierungsexperte zum Gremium, obwohl 65 Prozent der Unternehmen es begrüßen würden, spezifische Digitalisierungskompetenz in den eigenen Reihen zu haben.

Die meisten Mandatsträger investieren vier bis sechs Tage pro Jahr in ihre persönliche Weiterbildung.

**Abb. 19: Kenntnisse, die punkten: Fachkompetenz in Aufsichtsgremien**

**Fachliche Qualifikationen bei der Auswahl der Mitglieder**

Mehrfachauswahl, prozentuale Angaben auf Basis aller Teilnehmer

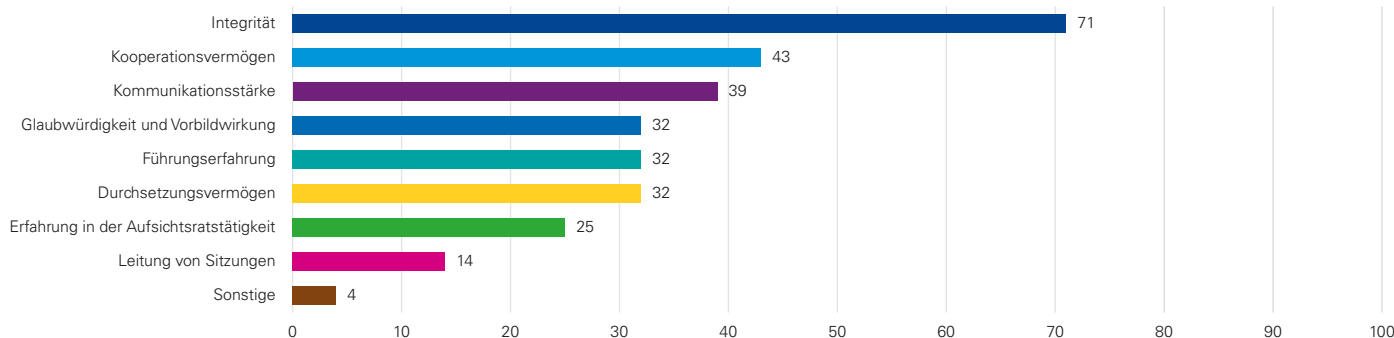


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 20: Was heraussticht – Anforderungen an Vorsitzende**

**Anforderungen an den Aufsichtsratsvorsitzenden**

Mehrfachauswahl, prozentuale Angaben auf Basis aller Teilnehmer

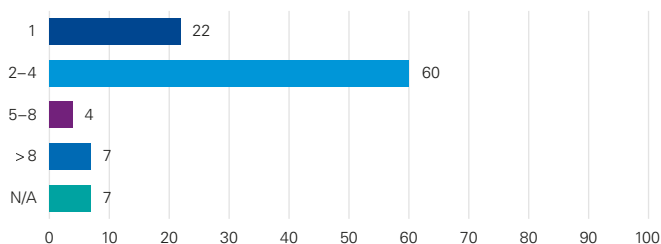


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 21: Ämterhäufung? Anzahl der Mandate pro Kopf**

**Wie viele Mandate haben Sie persönlich inne?**

Prozentuale Angaben aller Antworten

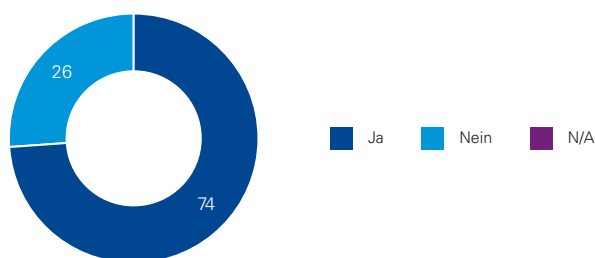


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 24: Finanzexpertise in den Aufsichtsgremien**

**Gibt es einen ausgewiesenen Financial Expert?**

Prozentuale Angaben aller Antworten

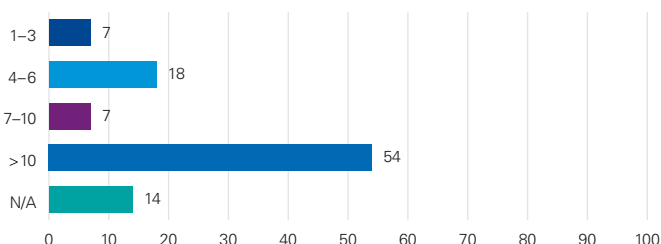


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 22: Erfahrung ist Trumpf? Gremienjahre pro Kopf**

**Seit wie vielen Jahren sind Sie als Aufsichtsrats-/Beiratsmitglied unternehmensübergreifend tätig?**

Prozentuale Angaben aller Antworten

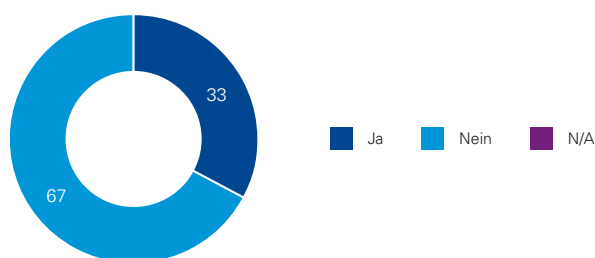


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 25: Aktuelle Digitalisierungsexpertise in den Aufsichtsgremien**

**Gibt es einen ausgewiesenen Digitalisierungsexperten?**

Prozentuale Angaben aller Antworten

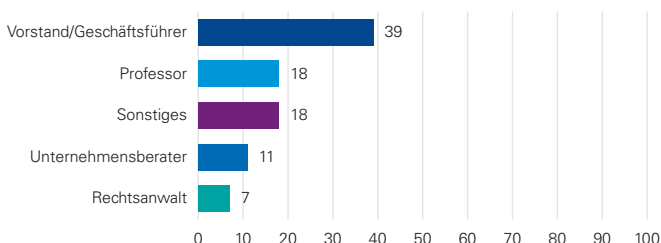


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 23: Aufsicht im Nebenberuf? Hauptberufe der Mandatsträger**

**Welche beruflichen Tätigkeiten üben Sie neben der Arbeit in Aufsichtsgremien noch aus?**

Mehrfachauswahl, prozentuale Angaben auf Basis aller Teilnehmer

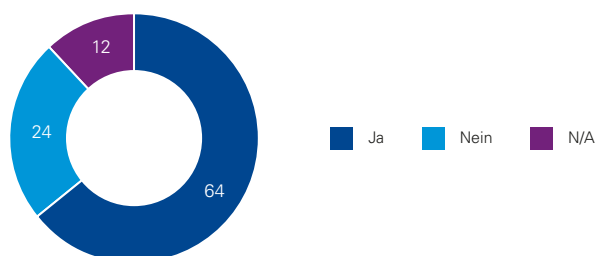


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 26: Gewünschte Digitalisierungsexpertise in den Aufsichtsgremien**

**Würde ein Digitalisierungsexperte Ihrem Aufsichtsgremium guttun?**

Prozentuale Angaben aller Antworten

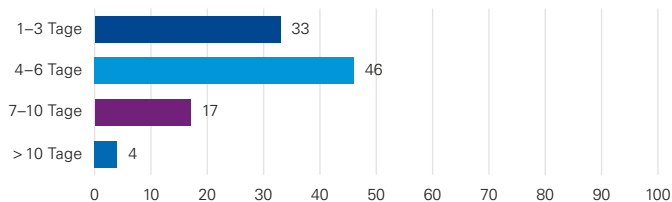


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 27: Weitsicht durch Weiterbildung?  
Zeitaufwand für Qualifizierungen**

**Zeitaufwand für die Weiterbildung pro Jahr**

Prozentuale Angaben aller Antworten



Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**5.2.5 Altersgrenze und Diversity**

Die Unternehmen dieser Studie haben mehrheitlich eine Altersgrenze für ihre Gremienmitglieder festgelegt, wenngleich diese in vielen Fällen nicht für den Hauptgesellschafter gilt. Die Grenze liegt zwischen 70 und 75 Jahren, bezogen auf den Tag der Wahl. Die Altersspanne der Gremienmitglieder liegt gleichverteilt zwischen 40 und über 80 Jahren.

„Der jüngste Beirat zu seiner Zeit (und bis heute) war Alfred Ritter mit 20 Jahren.“

„Die Altersgrenze sollte bei 200 Jahren liegen.“

Bei einem Viertel der Unternehmen hat das Aufsichtsgremium Mitglieder, die nicht deutsche Staatsbürger sind, und in ebenso vielen Firmen sind die Gremien mindestens zu 30 Prozent weiblich besetzt. Die maßgeblichen Kriterien für eine Wahl in den Aufsichtsrat sind allerdings weder Geschlecht noch Internationalität, sondern die Kompetenz und die Gesellschaftereigenschaft. Ungeachtet dessen würden die Unternehmen es generell begrüßen, mehr Frauen in ihrem Aufsichtsgremium zu haben.

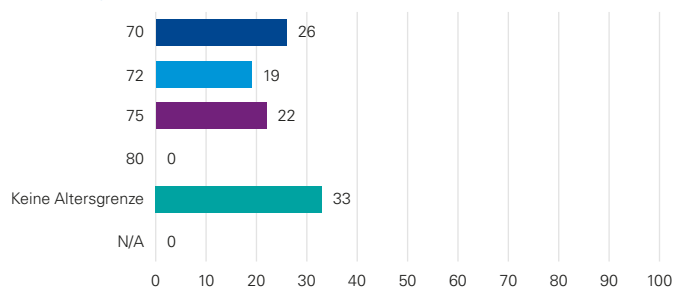
„Wichtig ist, dass ein Gesellschafter im Beirat ist, egal welchen Geschlechts. Generell ist es aber interessant, wenn ein Gremium divers ist. Die Quote birgt die Gefahr einer Fehlentscheidung.“

„Eigentlich wird die Quote den Frauen nicht gerecht. Es besteht die Gefahr, als Quotenfrau gesehen zu werden. Frauen sind generell eine Bereicherung für das Gremium. Die Quote ist daher das falsche Mittel, aber es dient dem richtigen Zweck.“

**Abb. 28: Diskriminierung oder Verjüngungskur?  
Altersgrenze für Gremienmitglieder**

**Altersgrenze für Mandatsträger nach Meinung der Interviewpartner**

Prozentuale Angaben aller Antworten

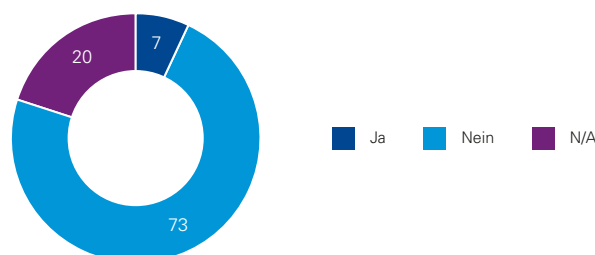


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 29: Einführung einer Altersgrenze**

**Planen Sie, in Zukunft eine Altersgrenze einzuführen?**

Prozentuale Angaben aller Antworten

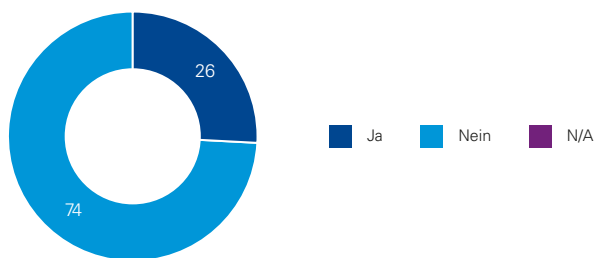


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 30: Internationalität in den Aufsichtsgremien**

**Anteil ausländischer Mitglieder**

Prozentuale Angaben aller Antworten

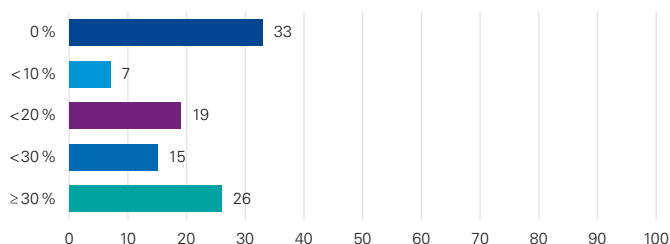


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 31: Genderdiversity in den Aufsichtsgremien**

**Anteil Frauen**

Prozentuale Angaben aller Antworten



Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**5.3 Inhaltliche Aspekte der Aufsichtsrarbeit**

**5.3.1 Organisation, Informationsversorgung und Zeitaufwand**

78 Prozent der befragten Unternehmen führen vier oder mehr reguläre Sitzungen jährlich durch, aber darüber hinaus auch immer wieder andere Treffen, besonders häufig Strategieworkshops. Bei der Sitzungsorganisation erhält der Aufsichtsratsvorsitzende Unterstützung durch einen Assistenten, den CFO oder den Hausjuristen.

Die Aufsichtsgremien verfügen in der Regel nicht über ein eigenes Budget. Und aufgrund der Größe der Gremien haben die meisten Unternehmen keine Ausschüsse gebildet. Sofern solche Komitees bestehen, handelt es sich dabei zumeist um Präsidial-, Personalbeziehungsweise Nominierungs- oder auch Prüfungsausschüsse.

Die Informationsversorgung für die Gremien bezeichnen die Umfrageteilnehmer als passend. Zusätzlich zu internen Informationen werden auch Pressespiegel, Marktanalysen, Konjunkturdaten, Brancheninformationen oder Analystenreports aus externen Quellen genutzt.

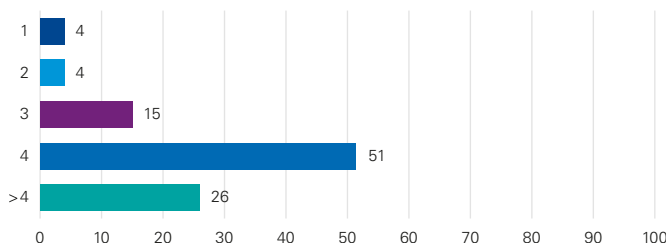
Die Anforderungen an die Aufsichtsrarbeit sind in den vergangenen Jahren insbesondere in den Bereichen Strategieentwicklung, Regularien und Compliance gestiegen. Dabei fällt der zeitliche Aufwand je nach Funktion der Mitglieder unterschiedlich aus: Von den Vorsitzenden lassen 37 Prozent wissen, dass er zwischen 16 und 20 Tagen liegt, 33 Prozent beziffern den Aufwand auf mehr als 30 Tage. Hier handelt es sich häufig um Hauptgesellschafter, die zum Teil regelmäßig an den Vorstandsbeziehungsweise Geschäftsführungssitzungen teilnehmen oder auch repräsentative Aufgaben wahrnehmen. In diesen Fällen ist die Governance meist ansatzweise oder weitgehend monistisch strukturiert.

Einfache Mitglieder wenden mehrheitlich vier bis 15 Tage je Mandat auf.

**Abb. 32: Anzahl der Sitzungen pro Jahr**

**Häufigkeit der jährlichen Arbeitstreffen**

Prozentuale Angaben aller Antworten

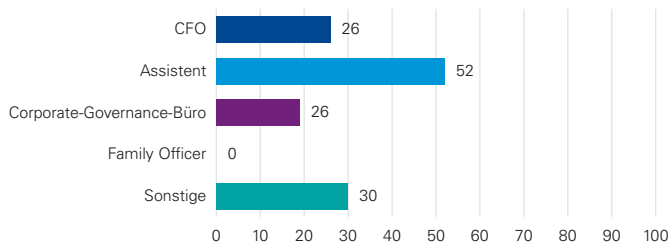


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 33: Helfende Hand bei Organisatorischem**

**Wer unterstützt Sie bei der Sitzungsorganisation?**

Mehrfachauswahl, prozentuale Angaben auf Basis aller Teilnehmer

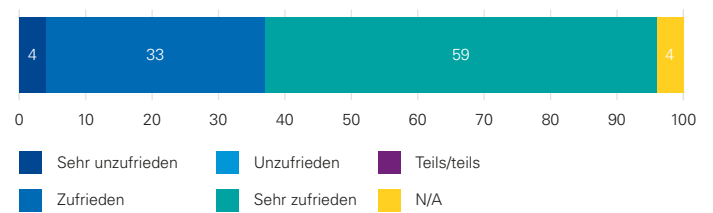


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 36: Im Gremium stets auf dem Laufenden?**

**Wie zufrieden sind Sie mit der Informationsversorgung für das Gremium?**

Prozentuale Angaben aller Antworten

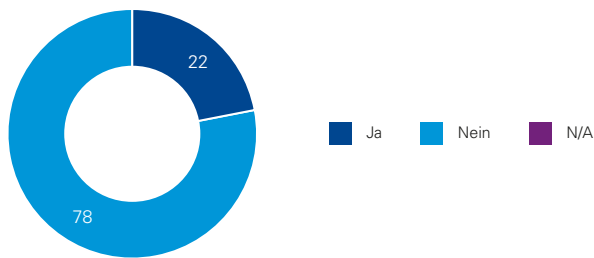


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 34: Ein eigenes Budget für das Aufsichtsgremium?**

**Verfügt das Aufsichtsgremium in Ihrem Unternehmen über ein Budget?**

Prozentuale Angaben aller Antworten

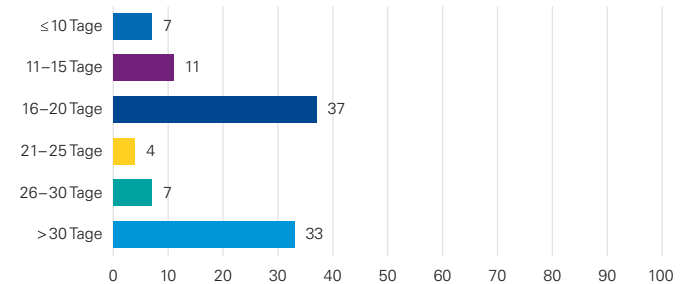


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 37: Zeitaufwand des Vorsitzenden**

**Wie hoch schätzen Sie den Zeitaufwand in Tagen pro Jahr für den Vorsitzenden ein?**

Mehrfachauswahl, prozentuale Angaben auf Basis aller Teilnehmer

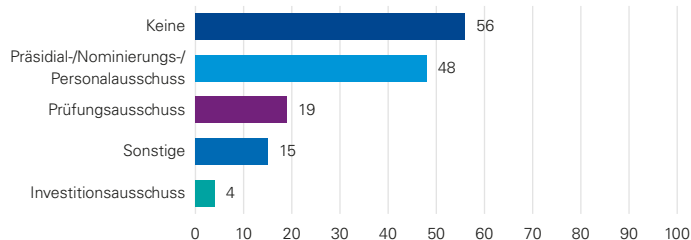


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 35: Ausschüsse der Aufsichtsgremien**

**Welche Ausschüsse haben Sie gebildet?**

Mehrfachauswahl, prozentuale Angaben auf Basis aller Teilnehmer

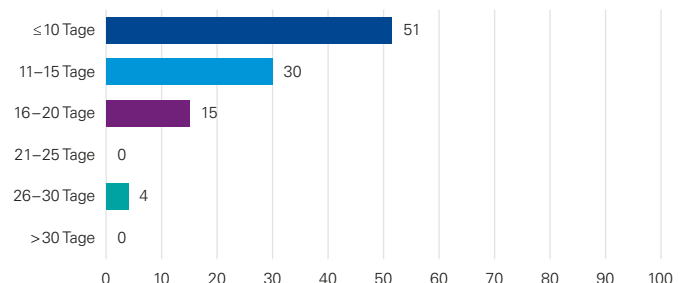


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 38: Zeitaufwand einfacher Mitglieder**

**Wie hoch schätzen Sie den Zeitaufwand in Tagen pro Jahr für ein einfaches Mitglied ein?**

Prozentuale Angaben aller Antworten



Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

### 5.3.2 Einfluss des Aufsichtsgremiums auf Strategie-, Technologie- und Investitionsentscheidungen

Unternehmensinterne Aufsichtsorgane haben großen Einfluss auf die Entscheidungen von Geschäftsführung oder Vorstand, wenn es um strategische Fragen und Entscheidungen über die Zustimmungskataloge bei Investitionen geht. Demgegenüber wird bei technologischen Fragen weniger stark auf die Mitwirkung des Aufsichtsgremiums gesetzt; nur gut zwei von zehn Befragten geben an, der Einfluss habe in diesen Belangen Gewicht.

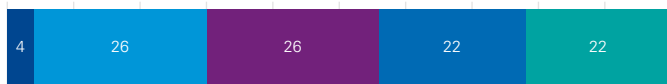
**Abb. 39: Einfluss des Aufsichtsgremiums auf die Geschäftsentwicklung**

Prozentuale Angaben aller Antworten

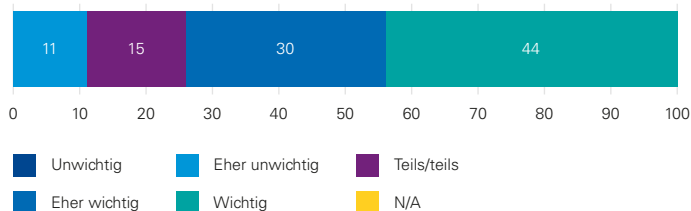
#### Einfluss des Aufsichtsgremiums auf das Entscheidungsverhalten bei strategischen Fragen?



#### Einfluss des Aufsichtsgremiums auf das Entscheidungsverhalten bei technologischen Fragen?



#### Einfluss des Aufsichtsgremiums auf das Entscheidungsverhalten bei Investitionsentscheidungen?



Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

### 5.3.3 Einfluss des Aufsichtsgremiums bei Trendthemen

#### 5.3.3.1 Digitalisierung

Nur bei knapp der Hälfte der befragten Unternehmen spielt das Thema Digitalisierung im Aufsichtsgremium derzeit eine gewichtige Rolle, wobei es von einer Mehrheit so gesehen wird, dass die Bedeutung in Zukunft sehr oder zumindest merklich zunimmt. Bei der Bewältigung der Herausforderungen, die mit der Digitalisierung einhergehen, kommen im Aufsichtsgremium insbesondere strategische (Digital-)Kompetenzen zum Tragen. Eine Möglichkeit, die gremieneigene Digitalisierungskompetenz zu steigern, ist nach Einschätzung der Befragten darin zu sehen, dass das Thema regelmäßig zum Gegenstand der gremieninternen Diskussionen gemacht wird. Digitale Kompetenz sollte der Mehrheitsmeinung zufolge bei einem Mitglied gebündelt sein, wobei es nicht zwangsläufig ein Digital Native sein muss. Die entsprechende Kompetenz im Vorstand wird derweil als wichtig und gut angesehen (81 Prozent). Während das Internet of Things (IoT) bei fast 80 Prozent der von den Befragten vertretenen Weltmarktführer eine Rolle spielt, wird die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle für das IoT derzeit nur von sehr wenigen Aufsichtsgremien vorangetrieben. Künstliche Intelligenz (KI) wiederum ist für 63 Prozent der Unternehmen von Bedeutung, und auch hier spielt das Aufsichtsgremium in der Regel eine untergeordnete Rolle.

„Beiratsmitglieder sind aktive Geschäftsführer (in anderen Unternehmen) und bringen daher die entsprechende Kompetenz mit.“

„Digitalisierung ist für den Beirat wichtig, aber wird nicht als Expertenwissen gebraucht.“



„Technische und strategische Kompetenzen, aber auch Anwendungs-kompetenzen sind wichtig. Und ich muss digitale Geschäftsmodelle verstehen (Business Development). Es werden viel mehr Digital Natives in den Aufsichtsräten benötigt.“

Verbessern könnte man die Digitalisierungskompetenz nach Einschätzung der Interviewpartner durch folgende Maßnahmen:

„Gemeinsame Messebesuche zur anschaulichen Konfrontation mit digitalen Themen“

„Reisen, Erfahrungen, Beispiele, Werksbesichtigungen“

„Einrichtung eines Digitalbeirats“

„Regelmäßige Besuche zu Tagungen, Fraunhofer-Institut etc.“

„Digital Natives als Berater/Coaches einsetzen“

„Die digitale Kompetenz durch Digital Natives im Unternehmen ist vorhanden, wird aber vom Aufsichtsrat (noch) nicht genutzt.“

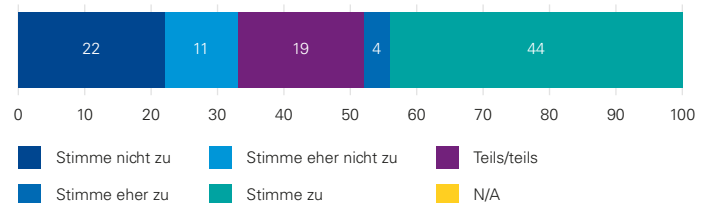
„Der Aufsichtsrat sollte in erster Linie Problemlösungskompetenz mitbringen und sich gegebenenfalls die beste externe Expertise holen.“

„Für Weiterbildung zum Thema Digitalisierung ist jeder selbst verantwortlich.“

**Abb. 40: Befassung der Aufsichtsgremien mit Digitalisierungsfragen**

**Das Thema Digitalisierung spielt in der Aufsichtsratsarbeit eine wichtige Rolle.**

Prozentuale Angaben aller Antworten

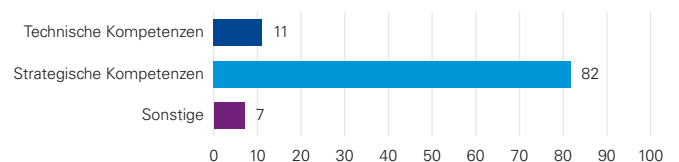


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 41: Wichtige Digitalisierungskompetenzen für Gremienmitglieder**

**Welche Digitalkompetenz erachten Sie als besonders wichtig?**

Prozentuale Angaben aller Antworten

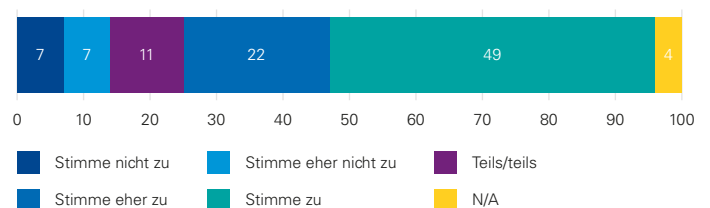


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 42: Bedeutung der Digitalisierung für die künftige Aufsichtsratsarbeit**

**Die Bedeutung der Digitalisierung für die Aufsichtsratsarbeit wird zukünftig ansteigen.**

Prozentuale Angaben aller Antworten

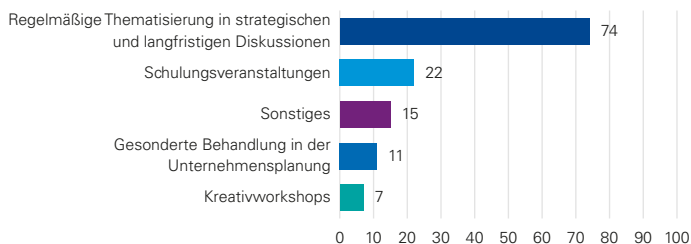


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 43: Erweiterung der Digitalisierungskompetenzen der Aufsichtsgremien**

**Wie könnte man die Digitalisierungskompetenz im Aufsichtsgremium erhöhen?**

Mehrfachauswahl, prozentuale Angaben auf Basis aller Teilnehmer

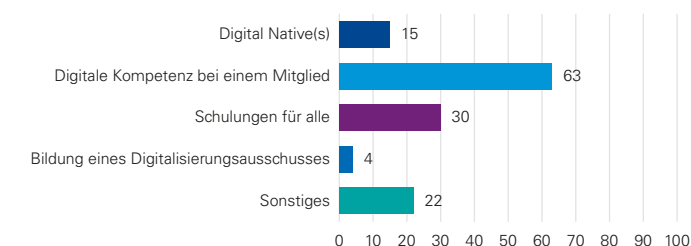


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 44: Digitalkompetenzen als fester Bestandteil von Aufsichtsgremien?**

**Wie sollten Ihrer Meinung nach Digitalkompetenzen im Aufsichtsgremium verankert werden?**

Mehrfachauswahl, prozentuale Angaben auf Basis aller Teilnehmer

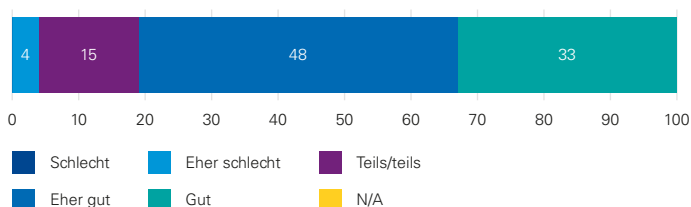


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 45: Digitalisierungskompetenz im Vorstand**

**Wie bewerten Sie die Digitalisierungskompetenz im Vorstand?**

Prozentuale Angaben aller Antworten



Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 46: Internet of Things und künstliche Intelligenz**

Prozentuale Angaben aller Antworten

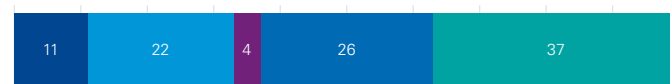
**Das Internet of Things spielt eine Rolle in unserem Unternehmen.**



**Treibt das Aufsichtsgremium das Entwickeln neuer Geschäftsmodelle für das IoT voran?**



**Künstliche Intelligenz spielt eine Rolle in unserem Unternehmen.**



**Treibt das Aufsichtsgremium das Thema künstliche Intelligenz voran?**



0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100  
 ■ Nein ■ Eher nein ■ Teils/teils ■ Eher ja ■ Ja ■ N/A

Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**5.3.3.2 New Work**

Old Work statt New Work – ein Thema, das in erster Linie beim Vorstand liegt. Dabei stützen sich die meisten Unternehmen deutlich mehr auf altbekannte Konzepte als auf neue: Teilzeit, Homeoffice und Vertrauensarbeitszeit dominieren deutlich im Vergleich mit Open Space, Open Innovation und Crowdsourcing. Die drei Letztgenannten, allesamt New-Work-Optionen, liegen zum Teil sehr deutlich hinter den Erstgenannten, den Old-Work-Konzepten, zurück.

Nur eines der in die Befragung eingegangenen Unternehmen hat agile Arbeitsmethoden konsequent in all seinen Bereichen eingeführt und umgesetzt. Der Großteil der Unternehmen beschäftigt sich zwar mehr oder weniger umfangreich mit dem Thema, nutzt die einschlägigen Optionen allerdings nur teilweise.

„Das Unternehmen hat sich mit New Work intensiv auseinandergesetzt und sich in vielen Bereichen bewusst für Old Work entschieden.“

„Open Innovation: Hierzu machen wir schon seit Jahrzehnten Workshops mit unseren Kunden – eher auf individueller Basis.“

### 5.3.3.3 Corporate Social Responsibility (CSR)

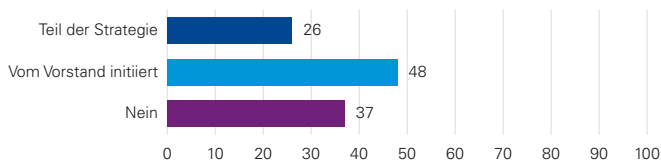
Werte haben in familiengeführten Unternehmen von Weltrang einen hohen Stellenwert. Dabei scheinen die Unternehmen sich allerdings keineswegs mit bisher Erreichtem zu begnügen; die Interviewpartner äußerten nahezu einhellig die Einschätzung, dass im Bereich CSR Handlungsbedarf besteht. Offen ist, wer – das Unternehmen oder die jeweilige Familie – in erster Linie in der Pflicht ist und wie agiert werden soll. Diesbezüglich lassen die Antworten unterschiedliche Meinungen der Gesprächspartner erkennen.

„Die Werte sind seit eh und je in unserem Unternehmen sehr wichtig. Wir reden stärker darüber als früher.“

**Abb. 47: New Work auf der Tagesordnung der Gremiensitzungen**

#### Ist New Work ein Thema, mit dem das Aufsichtsgremium sich auseinandersetzt?

Mehrfachauswahl, prozentuale Angaben auf Basis aller Teilnehmer



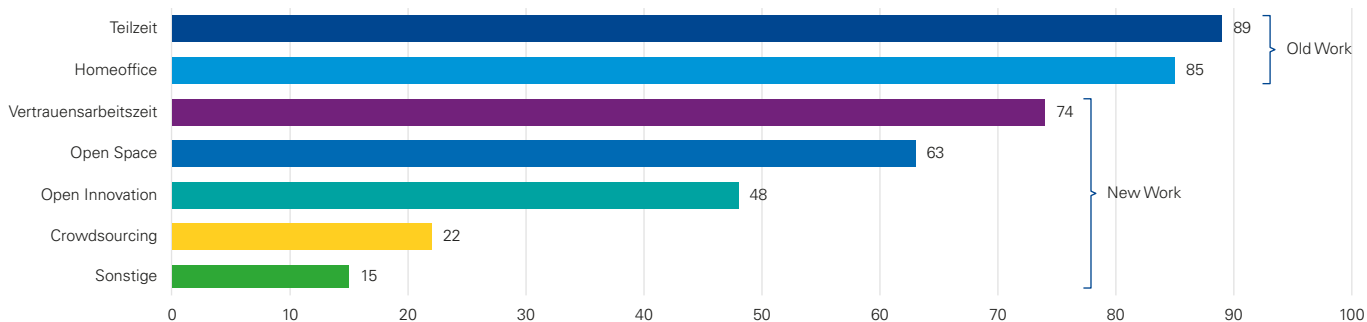
Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Tatsächlich wurde das Thema CSR in den Interviews besonders intensiv und kontrovers behandelt. Es bestand weitgehend Einigkeit darüber, dass im Bereich CSR etwas getan werden muss. Diskutiert wurde darüber, wer etwas tun soll – das Unternehmen oder die Familie – und wie etwas getan werden soll. Die Positionen reichen von „CSR bedeutet, langfristig sichere Arbeitsplätze zu schaffen“ bis hin zu gezieltem Nachhaltigkeitsmanagement, eigenen gemeinnützigen Stiftungen und professioneller einschlägiger Berichterstattung.

**Abb. 48: New-Work-Konzepte in der Unternehmenspraxis**

#### Setzen Sie New-Work-Konzepte in Ihrem Unternehmen ein?

Mehrfachauswahl, prozentuale Angaben auf Basis aller Teilnehmer



Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Die CSR-skeptische Haltung spricht besonders deutlich aus Äußerungen wie diesen:

„CSR ist eine Aufgabe jedes einzelnen Aktionärs. Das Unternehmen soll langfristig Gewinn erwirtschaften und Arbeitsplätze sichern.“ – „Geld spenden ist nicht der Unternehmenszweck, sondern eine Sache der Gesellschafter.“ – „Der Begriff ist ein gigantisches Feigenblatt.“

Demgegenüber drückt sich CSR-Befürwortung unter anderem in folgenden Zitaten aus:

„Wir wollen als Familienunternehmen Vorbild sein.“ – „Wir haben eine große persönliche Bindung an die Mitarbeiter und ein hohes Verantwortungsbewusstsein gegenüber jedem Mitarbeiter.“ – „CSR ist ein wichtiger Teil unseres Unternehmensleitbildes und der Unternehmensstrategie.“

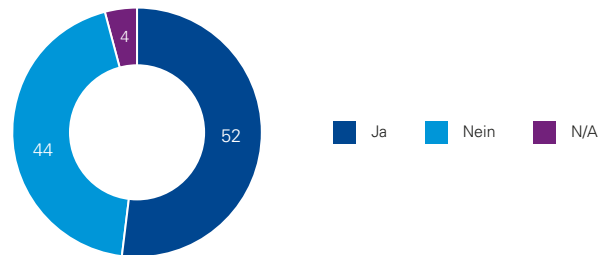
Das Engagement, das aus CSR-Erwägungen betrieben wird, bewegt sich überwiegend auf lokaler Ebene und dient vielfach dem Ziel, in der Region den Ruf des Unternehmens als Arbeitgeber zu stärken und Mitarbeiter zu gewinnen. Die Aufsichtsgremien befassen sich in 44 Prozent der Unternehmen mit diesem Thema und 52 Prozent haben eine gezielte CSR-Berichterstattung eingerichtet.

„CSR ist regelmäßiger Bestandteil in den Gremiensitzungen. CSR sollte man abgrenzen von ‚Greenwashing‘. Man muss in dem, was man macht, innerhalb der Wertschöpfungskette okay sein, und die Werte im Management waren bei uns immer schon okay.“

**Abb. 49: Tue Gutes und rede darüber – CSR-Berichterstattung**

**Hat Ihr Unternehmen eine CSR-Berichterstattung?**

Prozentuale Angaben aller Antworten

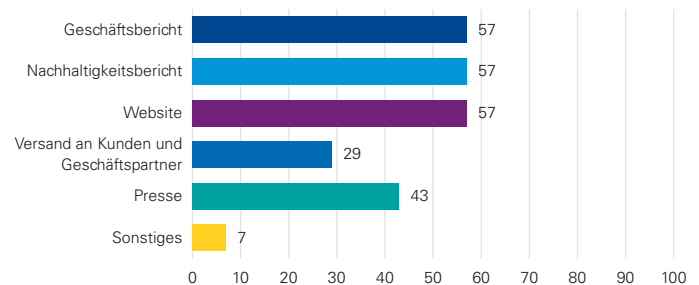


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 50: Art der CSR-Berichterstattung**

**In welcher Form wird der CSR-Bericht veröffentlicht?**

Mehrfachauswahl, prozentuale Angaben auf Basis aller Teilnehmer



Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**5.3.3.4 Compliance**

77 Prozent der Unternehmen dieser Studie verfügen über ein Compliance-Management-System (CMS), einige Prozent mehr haben sich zudem einem schriftlich fixierten Verhaltenskodex verpflichtet. Die Firmen, bei denen dies nicht der Fall ist, verweisen explizit auf eine besonders starke Unternehmenskultur, die einen solchen Kodex ersetzt. Die Überwachung erfolgt mehrheitlich anhand einer mindestens einmal jährlich stattfindenden Berichterstattung durch den Vorstand in einer Aufsichtsgremiumssitzung.

Die Mehrheit hält sich in Compliancefragen für ausreichend informiert. Dabei geben 15 Prozent der Befragten an, in der Vergangenheit seien keine Complianceverstöße aufgetreten. Wo doch Verstöße verzeichnet wurden, wurde das Aufsichtsgremium in 73 Prozent

der Fälle vom Vorstand beziehungsweise von der Geschäftsführung darüber informiert. Über ein Whistleblowersystem verfügen bislang lediglich 18 Prozent der Unternehmen.

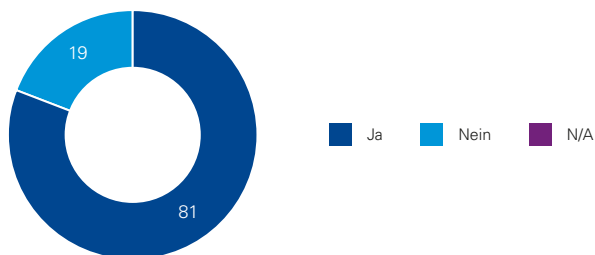
„Wir brauchen kein ausgewiesenes Compliancemanagement, angemessenes regelkonformes Verhalten ist stark in der Unternehmenskultur verankert (Leitbild). Das Leitbild spielt eine große Rolle. Wir haben gewisse Werte, wie wir innerhalb des Unternehmens mit unseren Kunden und Mitarbeitern umgehen, und überwachen die Einhaltung. [...] Die Gesellschafter sind gut informiert, externe Beiratsmitglieder eher nicht.“

„Risikomanagement ist etabliert, funktioniert, steht nicht im Fokus der Beiratssitzungen – bis auf jährliche Berichterstattung, wird eher im Jour fixe abgehandelt.“

**Abb. 51: Richtungsweisend für richtige Entscheidungen: der Code of Conduct**

**Hat Ihr Unternehmen einen Code of Conduct/Verhaltenskodex?**

Prozentuale Angaben aller Antworten

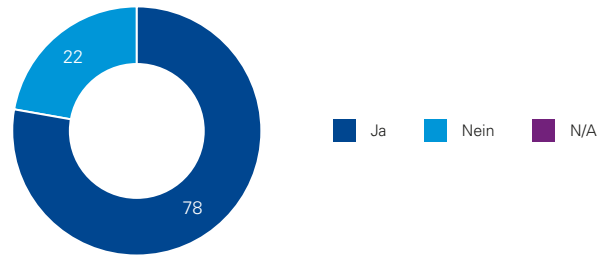


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 52: Vorhandensein eines Compliance-Management-Systems**

**Verfügt Ihr Unternehmen über ein Compliance-Management-System?**

Prozentuale Angaben aller Antworten

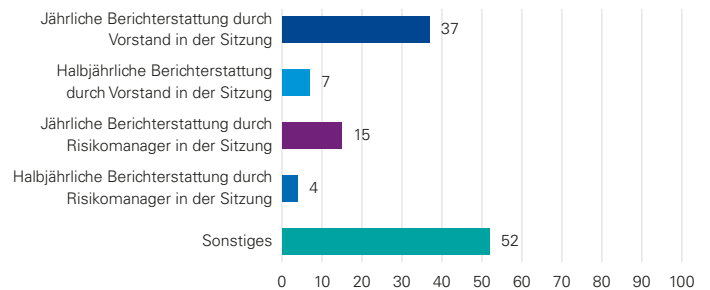


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 53: Überwachung des Compliance-Management-Systems**

**Wie überwacht das Aufsichtsgremium das Compliance-Management-System?**

Mehrfachauswahl, prozentuale Angaben auf Basis aller Teilnehmer

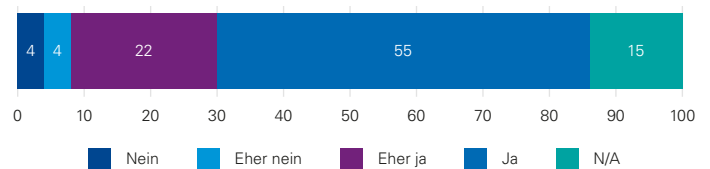


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 54: Complianceinformationen an das Aufsichtsgremium**

**Halten Sie sich für ausreichend informiert bezüglich Compliance?**

Prozentuale Angaben aller Antworten

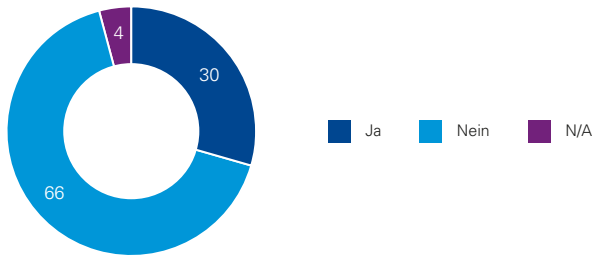


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 55: Complianceexperte im Aufsichtsgremium**

**Gibt es im Aufsichtsgremium jemanden, der speziell für das Thema Compliance zuständig ist?**

Prozentuale Angaben aller Antworten

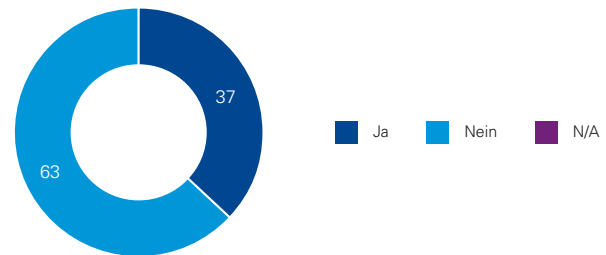


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 58: Anonyme Hinweisgebung – Whistleblowersysteme**

**Haben Sie ein Whistleblowersystem?**

Prozentuale Angaben aller Antworten

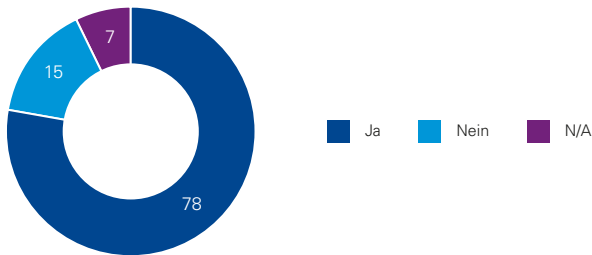


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 56: Complianceverstöße**

**Gab es in der Vergangenheit bereits Complianceverstöße?**

Prozentuale Angaben aller Antworten



Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

### 5.3.4 Bedeutung und Anwendung des DCGK

Die befragten Unternehmen verspüren einen zunehmenden äußeren Druck, sich stärker als bisher mit dem Thema Corporate Governance auseinanderzusetzen.

Ein weiteres einschlägiges Regelwerk – neben dem DCGK – für den gehobenen familiengeführten Mittelstand wird jedoch nicht benötigt. Der Bedarf an vergleichenden Fallstudien und Best Practices zum Umgang mit entsprechenden Standards ist allerdings hoch, wie die Interviews zeigen.

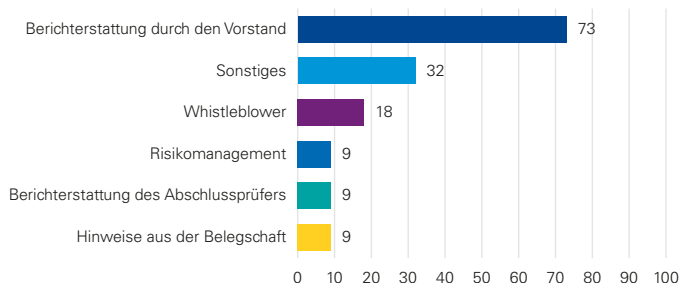
„Das Gremium verspürt Druck von außen und gibt diesen nach innen weiter, und das prägt die Arbeit.“

„Wir wenden den DCGK nicht an. Wir haben den Gesellschaftervertrag und von uns selbst verfasste Leitlinien, wie wir die Aufsichtsarbeit und die Zusammenarbeit zwischen den Gremien gestalten wollen: Governanceleitlinien. Es gibt keine ISO 9000 der Aufsichtsratsarbeit.“

**Abb. 57: Meldung von Complianceverstößen**

**Wie hat das Aufsichtsgremium davon Kenntnis erlangt?**

Mehrfachauswahl, prozentuale Angaben auf Basis aller Teilnehmer



Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

„Es kommt immer mehr auf den Nachweis an und nicht mehr auf das Tun. Die Gremien können immer weniger selbst entscheiden und müssen sich zur Vermeidung von Haftung entsprechend dem Rat von Fachleuten verhalten. Da ist man manchmal nicht mehr sicher, wofür das Gremium nötig ist. – Nur noch zum Absegnen?“

„... ehrliche Zusammenarbeit und nicht ‚nur‘ Befolgung von Vorschriften. Nach meiner Meinung sind die Governance- und Compliancevorschriften bereits so überhöht, dass sie die Zusammenarbeit mehr behindern als befördern. Hier sollte wieder mehr der Weg der Vernunft beschritten werden.“

„Kodizes sind eigentlich gut, da sie Orientierung geben. Die übertriebene Anwendung ist schädlich, nicht der Kodex selbst.“

„Der Kodex ist ein hilfreiches Instrument, aber nicht zwingend notwendig.“

„Bei der derzeitigen Weiterentwicklung des DCGK wird zu wenig auf die familiengeführten börsennotierten Unternehmen eingegangen, Vorstellungen über die Unabhängigkeit der Aufsichtsräte werden zu eng und zu schematisch gesehen.“

„Man vergleicht sich mit anderen und man orientiert sich auch am DCGK, wo sinnvoll.“

„Wir wenden den DCGK und den Kodex für Familienunternehmen an, wo es für unser Unternehmen Sinn macht, und haben die Regelungen in unsere internen Regelwerke integriert.“

„Wir haben eine Familienverfassung und eine Beiratsordnung.“

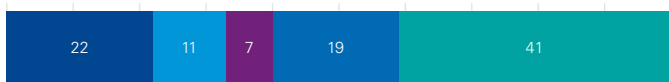
„Wir wenden einen selbst entwickelten Corporate-Governance-Kodex an, der unsere Unternehmenswerte beinhaltet.“

„Wir wenden den DCGK an – wegen der Börsennotierung.“

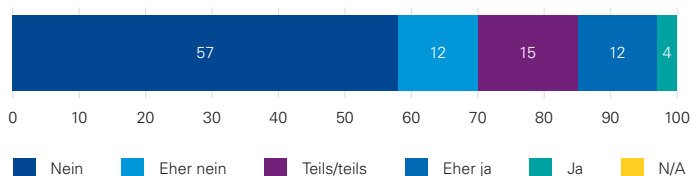
**Abb. 59: Corporate Governance im Fokus – äußerer und innerer Druck auf die Aufsichtsgremien**

Prozentuale Angaben aller Antworten

**Nehmen Sie einen äußeren Druck wahr, sich stärker mit dem Thema Corporate Governance auseinanderzusetzen?**



**Nehmen Sie innerhalb des Unternehmens einen Druck wahr, sich stärker mit dem Thema Corporate Governance auseinanderzusetzen?**

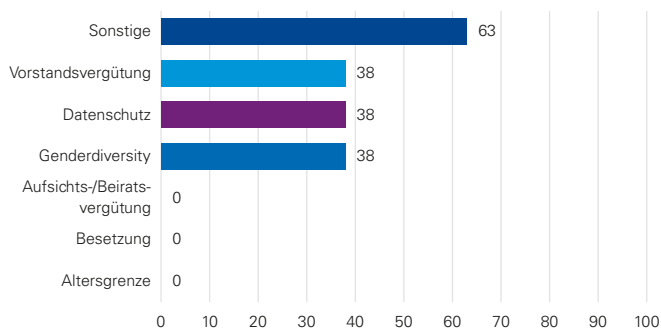


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 60: Corporate Governance im Fokus – Themen von besonderem öffentlichen Interesse**

**Bei welchen Themen ist der Druck besonders hoch?**

Mehrfachauswahl, prozentuale Angaben auf Basis aller Teilnehmer

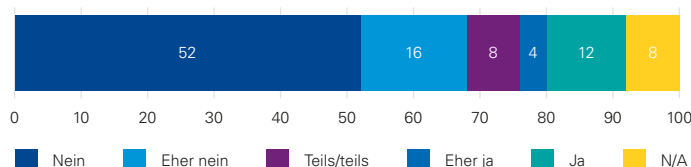


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 61: Kodex für familiengeführte Unternehmen**

**Besteht der Wunsch nach einem gesonderten Kodex für den familiengeführten Mittelstand?**

Prozentuale Angaben aller Antworten



Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

## 5.4 Vergütung und Haftung

Während für die Gesamtheit der Dax-, MDax-, SDax- und TecDax-Unternehmen der Faktor Unternehmensgröße den bedeutendsten Einfluss auf die jeweilige Vergütung hat, lässt sich dies für die familiengeführten Weltmarktführer nicht nachweisen.

23 Prozent der Unternehmen, deren Daten in diese Studie eingeflossen sind, zahlen ihren einfachen Gremiumsmitgliedern lediglich zwischen 5.000 und 20.000 Euro jährlich, 35 Prozent honorieren die Tätigkeit mit 20.000 bis 40.000 Euro pro Jahr und 19 Prozent mit 40.000 bis 60.000 Euro; bei 12 Prozent der Unternehmen liegt die Vergütung darüber.

Eine angemessene Vergütung einfacher Mitglieder liegt nach überwiegender Meinung der Interviewteilnehmer zwischen 20.000 und 60.000 Euro (73 Prozent).

Bei der Mehrheit der Unternehmen erhält der Vorsitzende das Zweifache der Vergütung eines einfachen Mitglieds. Ausgehandelt wird die Vergütung für das Gesamtgremium in der Regel zwischen dem Vorsitzenden des Gremiums und dem Hauptgesellschafter.



**Tab. 02: Vergütung des Engagements in den Aufsichtsgremien**

Umsatz	Börsen-notiert	Gezahlte Vergütung für ein einfaches Mitglied	Angemessene Vergütung für ein einfaches Mitglied aus Sicht der Interviewpartner	Vergütung des Vorsitzenden
>10 Mrd. €	Nein	>100.000 €	>100.000 €	2-Faches vom einfachen Mitglied
>10 Mrd. €	Nein	60.001–80.000 €	40.001–60.000 €	3-Faches vom einfachen Mitglied
>10 Mrd. €	Ja	40.001–60.000 €	40.001–60.000 €	3-Faches vom einfachen Mitglied
>3 Mrd.–10 Mrd. €	Nein	80.001–100.000 €	80.001–100.000 €	2-Faches vom einfachen Mitglied
>3 Mrd.–10 Mrd. €	Nein	N/A	20.001–40.000 €	N/A
>3 Mrd.–10 Mrd. €	Nein	N/A	N/A	N/A
>1 Mrd.–3 Mrd. €	Nein	40.001–60.000 €	60.001–80.000 €	2-Faches vom einfachen Mitglied
>1 Mrd.–3 Mrd. €	Ja	40.001–60.000 €	40.001–60.000 €	2-Faches vom einfachen Mitglied
>1 Mrd.–3 Mrd. €	Ja	5.000–20.000 €	20.001–40.000 €	2-Faches vom einfachen Mitglied
>250 Mio.–1 Mrd. €	Nein	40.001–60.000 €	40.001–60.000 €	2-Faches vom einfachen Mitglied
>250 Mio.–1 Mrd. €	Ja	40.001–60.000 €	40.001–60.000 €	2-Faches vom einfachen Mitglied
>250 Mio.–1 Mrd. €	Nein	20.001–40.000 €	40.001–60.000 €	2-Faches vom einfachen Mitglied
>250 Mio.–1 Mrd. €	Nein	N/A	40.001–60.000 €	N/A
>250 Mio.–1 Mrd. €	Nein	20.001–40.000 €	20.001–40.000 €	2-Faches vom einfachen Mitglied
>250 Mio.–1 Mrd. €	Nein	20.001–40.000 €	20.001–40.000 €	2-Faches vom einfachen Mitglied
>250 Mio.–1 Mrd. €	Nein	20.000–40.000 €	20.001–40.000 €	2-Faches vom einfachen Mitglied
>250 Mio.–1 Mrd. €	Nein	20.001–40.000 €	20.001–40.000 €	2-Faches vom einfachen Mitglied
>250 Mio.–1 Mrd. €	Ja	20.001–40.000 €	20.001–40.000 €	N/A
>250 Mio.–1 Mrd. €	Nein	5.000–20.000 €	20.001–40.000 €	2-Faches vom einfachen Mitglied
>250 Mio.–1 Mrd. €	Nein	5.000–20.000 €	5.000–20.000 €	1,5-Faches vom einfachen Mitglied
>250 Mio.–1 Mrd. €	Nein	5.000–20.000 €	5.000–20.000 €	N/A
>250 Mio.–1 Mrd. €	Nein	5.000–20.000 €	5.000–20.000 €	N/A
>250 Mio.–1 Mrd. €	Nein	N/A	N/A	N/A
>50 Mio.–250 Mio. €	Nein	20.001–40.000 €	20.001–40.000 €	2-Faches vom einfachen Mitglied
>50 Mio.–250 Mio. €	Nein	20.001–40.000 €	20.001–40.000 €	2-Faches vom einfachen Mitglied
>50 Mio.–250 Mio. €	Ja	20.001–40.000 €	20.001–40.000 €	2-Faches vom einfachen Mitglied
>50 Mio.–250 Mio. €	Nein	5.000–20.000 €	20.001–40.000 €	2-Faches vom einfachen Mitglied
>50 Mio.–250 Mio. €	Nein	<5.000 €	<5.000 €	Wie einfaches Mitglied

Von der Größenordnung her können die befragten Unternehmen durchaus mit den in den großen deutschen Börsenindizes gelisteten verglichen werden (in denen sie wie erwähnt teils auch selbst vertreten sind). Bei einem Blick auf die Vergütung von Aufsichtsratsvorsitzenden zeigen sich allerdings erhebliche Unterschiede zwischen börsennotierten und anderen Unternehmen: Bei Ersteren liegt die Vergütung im jährlichen Mittel deutlich höher. Dabei ist allerdings auch festzuhalten, dass die Aufsichtsratsvergütungen im Dax und MDax teilweise ebenfalls deutlich voneinander abweichen. Unterschieden wird in einigen Unternehmen bei der Vergütung darüber hinaus danach, ob es sich um Gesellschafter im Aufsichtsgremium oder um externe Mitglieder handelt.

**Tab. 03: Jahresvergütung 2018 für Aufsichtsratsvorsitzende börsennotierter Unternehmen (Median)<sup>26</sup>**

Dax	MDax	SDax	TecDax
347.000 €	195.000 €	107.500 €	96.000 €

Eine variable Aufsichtsratsvergütung ist nur vereinzelt vorzufinden – in 92 Prozent der Fälle ist der Betrag fix. Im Hinblick auf die Gesamtvergütung geht ein Drittel der Befragten davon aus, dass hier in Zukunft ein Anstieg zu verzeichnen sein wird.

„Eine angemessene Vergütung: ein Zwanzigstel der Vorstandsvergütung, versehen mit einem Discount für fehlende unternehmerische Führung und einem Risikoabschlag“

„Eine variable Vergütung, langfristig, zum Beispiel im Mittel über drei Jahre, könnte sinnvoll sein.“

„Externe werden von den Gesellschaftern direkt bezahlt.“

„Die Vergütung wird individuell geregelt und liegt bei den Gesellschaftern im Beirat deutlich höher als die Vergütung für ein einfaches externes Mitglied.“

„Externe Beiratsmitglieder haben durchaus auch einen persönlichen Nutzen von der Beiratsarbeit.“

„Die Beiratsvergütung war nie ein Thema. Die Tätigkeit wird eher als Netzwerkarbeit und Erfahrung angesehen.“

„Geschäftsführende Direktoren im Verwaltungsrat erhalten keine gesonderte Vergütung.“

Fast 90 Prozent der Unternehmen verfügen über eine D&O-Versicherung für die Gremiumsmitglieder – in der Regel bei demselben Anbieter, bei dem auch der Vorstand versichert ist.

„Die Streitbereitschaft ist gestiegen.“

Für Gesellschafter im Beirat spielen Haftung und Vergütung eher eine untergeordnete Rolle. Zum Teil überträgt sich dies auch auf die externen Mitglieder.

„Dadurch, dass Gesellschafter im Beirat sind, spielt die Haftung eher eine untergeordnete Rolle.“

<sup>26</sup> Siehe Böcking, Hans-Joachim, u. a., PWC (Hg., 2018): Vergütungsstudie 2018, Frankfurt am Main.

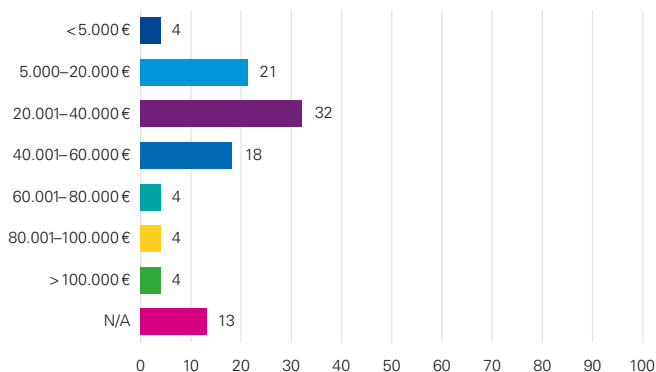
„Da der Beirat nur beratend tätig ist, hat man von einer D&O-Versicherung auch für die externen Beiräte abgesehen.“

„Eine Haftungsverschärfung nehmen wir vor allem wegen unseres Verwaltungsratsmandats in der Schweiz wahr.“

**Abb. 62: Vergütung für gewöhnliche Mitglieder**

**Welche Vergütung erhält ein einfaches Mitglied pro Jahr?**

Prozentuale Angaben aller Antworten

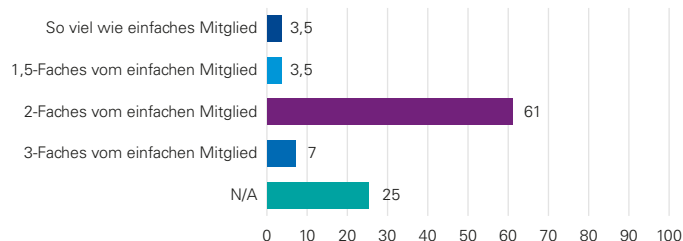


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 63: Vergütung für den Vorsitzenden**

**Welche Vergütung erhält der Vorsitzende pro Jahr?**

Prozentuale Angaben aller Antworten

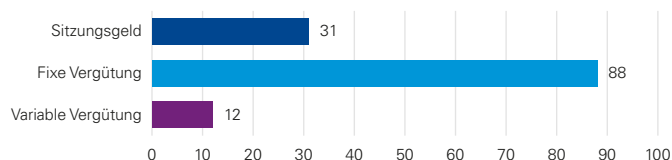


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 64: Vergütungsbestandteile**

**Wie ist die Vergütung zusammengesetzt?**

Mehrfachauswahl, prozentuale Angaben auf Basis aller Teilnehmer

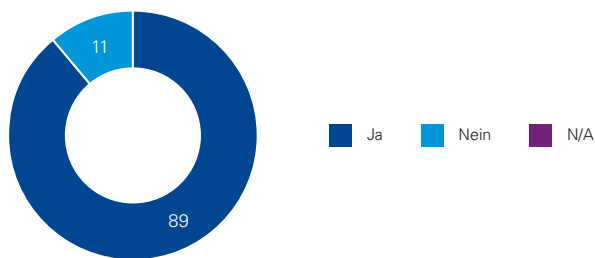


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 65: D&O-Versicherung**

**Haben Sie eine D&O-Versicherung?**

Prozentuale Angaben aller Antworten

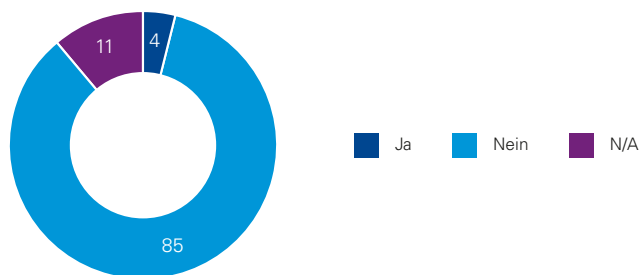


Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Abb. 66: Windhundverfahren? Unterschiedliche D&O-Versicherer für die Gremien**

**Sind Vorstand und Aufsichtsrat bei unterschiedlichen D&O-Versicherern?**

Prozentuale Angaben aller Antworten



Quelle: © 2020 Hochschule Esslingen, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



# Erfolgsfaktoren guter Corporate Governance

Bei der alles überspannenden Frage – der nach den Erfolgsfaktoren guter Corporate Governance und der jeweiligen Bedeutung der Aufsichtsgremien – erweist es sich als maßgeblich, ob ein Unternehmen familiengeführt ist oder nicht. Während bei Letzteren der DCGK und die Arbeitnehmermitbestimmung eine besondere Rolle spielen, ist die Corporate Governance der familiengeführten Weltmarktführer komplexer, vor allem hinsichtlich der Besetzung und des Zusammenspiels der Gremien. Im Folgenden sind die Antworten auf die Frage zusammengefasst, was eine gute Corporate Governance im Kern ausmacht.

## 6.1 Das richtige Rollenverständnis für Gremienarbeit

Die Zusammensetzung der Entscheidungsgremien stützt sich in den familiengeführten Unternehmen zum einen auf Kompetenz, zum anderen aber auch auf Familienzugehörigkeit. Hauptgesellschafter haben dabei in jedem Gremium eine besondere Stellung inne. Je nachdem, ob dies Vorstands- oder Geschäftsführungspositionen, Aufsichts-, Verwaltungs- oder Beiratsposten oder reine Aktionärs- oder Gesellschafterpositionen sind, kommen den Inhabern ihrerseits sehr unterschiedliche Funktionen zu. Dies zeigt sich auch, wenn Geschäftsleitungs- oder Aufsichtsgremiumspositionen von Personen bekleidet werden, die nicht zur Familie zählen. Für solche Externen ist es oft schwierig bis unmöglich, sich gegenüber einem Hauptgesellschafter durchzusetzen, selbst wenn sie dem Gremium vorstehen.

Ungemein wichtig ist, dass alle Beteiligten ihre Rolle kennen, entsprechend ausüben und wechselseitig akzeptieren. Diesbezüglich haben die Interviewpartner verstärkt darauf hingewiesen, welches Gewicht das Bewusstsein für die Rollenverteilung in der Gremienarbeit letztlich für den Gesamterfolg des Unternehmens hat.

„Das richtige Rollenverständnis für Gremienarbeit“

„Kompetenz auf der einen Seite und Zusammenarbeit der Gremien auf der anderen Seite. Miteinander reden – auf Augenhöhe“

„Ausgewogene Kompetenz und Rollenverteilung“

„Einhaltung der jeweiligen Rolle“

„Familie muss um ihre Selbstorganisation ringen, und das in guten Zeiten, damit die Dinge für schlechte Zeiten geregelt sind. Regelmäßige Treffen der Familie als Ganzes oder ihrer einzelnen Familienstämme ...“

„Vernünftiges, klares, eindeutiges Regelwerk und mindestens jährliche Befassung damit“

## 6.2 Professionalität und Führungskultur des Vorsitzenden

Mit Blick auf das richtige Rollenverständnis kommt insbesondere dem Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums die wichtige Aufgabe zu, auf die Einhaltung der jeweiligen Rollen zu achten. Zur Veranschaulichung ein Beispiel: In einem Unternehmen liegt die Geschäftsführung in den Händen eines Externen, während das Aufsichtsgremium von einem Familienmitglied geleitet wird. Zwar obliegt es allen Beteiligten, dafür zu sorgen, dass die Potenziale beider Personen bestmöglich zur Geltung kommen können, doch besonders einflussreich ist hier der Vorsitzende. Ähnliches gilt für die interne Organisation des Aufsichtsgremiums: Auch hier ist es wichtig, dass der Vorsitzende alle Mitglieder gleichermaßen zur Erfüllung ihrer jeweiligen Aufgaben animiert.

Insbesondere das Einbinden junger Gesellschafter in Aufsichtsgremien und das Heben der Kompetenzen aller Mitglieder erfordert ein beträchtliches Maß an Lebens- und Berufserfahrung und merkliche emotionale Kompetenz. Der Vorsitzende ist hier in seiner Rolle als Bindeglied zwischen Gesellschaftern beziehungsweise Familien und operativer Führung geradezu unverzichtbar. Hierbei kommt ihm fraglos zugute, über das Aufstellen der Tagesordnungen und die Leitung der Sitzungen Themen einbringen und gewichten oder auch Schwerpunkte verlagern oder neu ordnen zu können.

Im Einzelnen heißt das, wie in den Interviews deutlich wird: Die konsequente Durchführung und Leitung von Sitzungen – insbesondere auch ein Gefühl dafür, wann es nötig ist, eine Diskussion abubrechen oder in einen anderen Rahmen zu verlagern – ist geradezu essenziell.

„Wichtig sind konstruktive Diskussionen – man muss in der Sache auch mal streiten können – und ein guter Vorsitzender, der die Diskussion professionell führt.“

„Starke Führung, nicht autoritär“

## 6.3 Vorbildfunktion des Aufsichtsgremiums

Je besser das Aufsichtsgremium arbeitet, desto glaubwürdiger kann es auch vom Vorstand beziehungsweise von der Geschäftsführung Professionalität einfordern. Dabei verfügt das Gremium über die Möglichkeit, sich und der Geschäftsleitung entsprechende Geschäfts- und Informationsordnungen zu geben. Durch fachgerechte und sachdienliche Ausgestaltung und konsequente Umsetzung kann das Aufsichtsgremium gute Governance verkörpern.

Hier spielt auch die langfristige Nachfolgeplanung hinein – sowohl auf der Ebene der Aufsicht als auch auf der operativen Leitung. Unabhängig von konkreten Neubesetzungen steht es den Gremien frei, zum Beispiel die Geschäftsleitungen aufzufordern, regelmäßig über die Führungskräfteentwicklung zu berichten und auch den Markt an geeigneten Vorstands- und Aufsichtsmitgliedern laufend zu beobachten.

„... dass die Governance von oben gewollt und gelebt wird, Vorbildfunktion ...“

„Vorbildwirkung“

## 6.4 Strategische Partnerschaft auf Augenhöhe

Die Ordnung bei der Leitung und der Überwachung der Unternehmenstätigkeiten steht und fällt mit der Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsgremien auf der einen und Vorstand beziehungsweise Geschäftsführung auf der anderen Seite. Die Kunst liegt dabei darin, die Balance zwischen kritischem, unbeirrbar nachfragen und offener, vertrauensvoller Zusammenarbeit zu finden und zu wahren. Das Aufsichtsgremium wird als strategischer Partner von Vorstand oder Geschäftsführung gesehen. Damit sich alle Beteiligten auf Augenhöhe begegnen, ist die unternehmerische Führungserfahrung der Mandatsträger besonders wichtig.

„Ein guter Beirat bringt die Geschäftsführung dazu, die Dinge, die auf der Beiratssitzung präsentiert werden, so gut zu durchdenken, dass man die Beiratssitzung eigentlich gar nicht mehr braucht.“

„Offener Austausch über strategisch relevante Themen“

## 6.5 Offene, ehrliche und rechtzeitige Kommunikation

Die Offenheit der gremieninternen wie auch der gremienübergreifenden Kommunikation wird bei den familiengeführten Weltmarktführern mit großer Mehrheit für gut befunden. Stichworte, die mit gewinnbringender Kommunikationskultur assoziiert werden, sind – in dieser Reihenfolge – Vertrauen, Offenheit, Ehrlichkeit, Wertschätzung, Sachorientierung und Respekt.

„Intensive[r] und unmittelbare[r] Informationsaustausch zwischen Vorstand und Aufsichtsrat bei allen vom normalen Tagesablauf abweichenden Ereignissen“

„Vertrauen – der Vorstand sollte so viel Vertrauen in den Aufsichtsrat haben, dass er diesen rechtzeitig anspricht.“

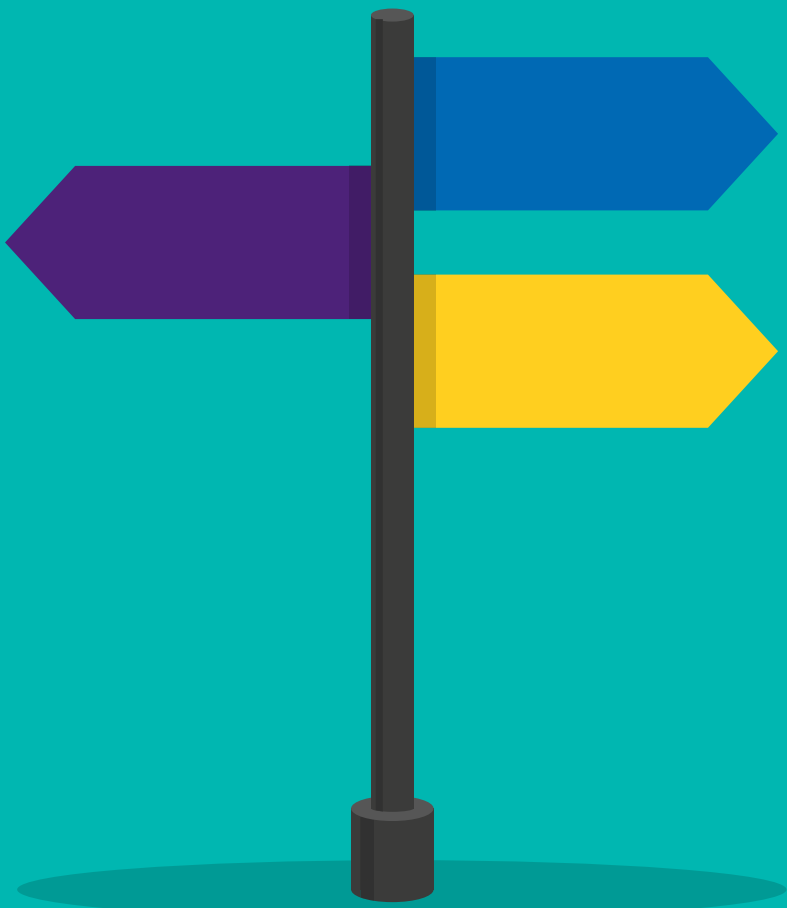
„Kommunikation“

„Gegenseitiger Respekt“

„Offenheit im Dialog zwischen Geschäftsführung und Verwaltungsrat“

„Gerade Familienunternehmen sollten eine formulierte Strategie haben und diese regelmäßig überprüfen und kommunizieren, damit jeder weiß, wo es langgeht.“

„Verpflichtung zur Rationalität und Gefühl der Accountability. Verantwortung übernehmen und sich zur Rechenschaft ziehen lassen – vollständig, wahr und rechtzeitig“





# Fazit und Ausblick

28 familiengeführte Unternehmen, jedes Weltmarktführer auf seinem Gebiet, haben in Interviews sehr offene, persönliche und seltene Einblicke in ihre individuelle Governance gegeben. Die bemerkenswerte bereitwillige Mitwirkung an der Studie unterstreicht die Bedeutung des Themas für die Unternehmen selbst. Sie setzen sich intensiv mit ihrer Corporate Governance auseinander und werden dem vielfach formulierten eigenen Anspruch, mit gutem Beispiel voranzugehen, in vielen Belangen gerecht.

Die Weltmarktführer richten auch dann Aufsichtsgremien ein, wenn sie nicht dazu verpflichtet sind, und statten diese Organe mit echten Kompetenzen zur Wahrnehmung der Aufsichtsfunktion aus. Häufig wird neben dem gesetzlich zu bildenden Aufsichtsrat ein weiteres Gremium eingerichtet. Während es von untergeordneter Bedeutung ist, ob dieses Gremium dann im Einzelfall als Beirat, Verwaltungsrat, Industriebeirat, Gesellschafterausschuss oder Firmenrat bezeichnet wird, fällt auf, dass hier keine Mitarbeitermitbestimmung gegeben ist – anders als in den Aufsichtsräten, die von Gesetz wegen zu bilden sind.

Die meisten Gremien der für diese Studie in den Blick genommenen Firmen haben drei bis sieben Mitglieder und sind somit verhältnismäßig klein. Wenn sie über Ausschüsse verfügen (was nur selten der Fall ist), handelt es sich dabei um Nominierungsausschüsse. Der relativ hohe Arbeitsaufwand von deutlich mehr als 30 Tagen jährlich ergibt sich häufig daraus, dass Hauptgesellschafter regelmäßig an den Geschäftsleitungssitzungen teilnehmen. Derart aufgestellte „aktive Arbeitsgremien“ ähneln hinsichtlich ihrer Arbeitsweise stark dem monistisch geprägten schweizerischen Verwaltungsratsmodell oder auch dem Verwaltungsrat nach monistischem Vorbild in Unternehmen mit der Rechtsform SE.

Im Hinblick auf die Regeln und Leitlinien, auf die die Unternehmen ihre Leitung und Überwachung stützen, fällt auf: Der DCGK wurde zwar vielfach zur Orientierung verwendet, doch haben sich alle Unternehmen, die den DCGK nicht zwingend anwenden müssen, eigene Regelwerke gegeben, nach denen sie ihre Corporate Governance organisieren. In einem Dilemma befinden sich diesbezüglich die börsennotierten Familienunternehmen, die auf den DCGK verpflichtet sind, ohne dass er allerdings die Besonderheiten dieser Unternehmen berücksichtigt. Diese Ambivalenz spiegelt sich zum Beispiel in den Diskussionen um die Cooling-down-Phase, um eine Altersgrenze oder um Genderquoten wider, in denen die Familienzugehörigkeit oder auch die Gesellschaftereigenschaft eine bedeutende Rolle spielen, während diese Sonderstellung im DCGK jedoch außer Acht gelassen wurde.

Der Einfluss der Aufsichtsgremien ist erwartungsgemäß am größten bei allen strategischen Fragen. Der Umgang mit der zunehmenden Digitalisierung oder neue Organisationsformen wie New Work oder auch agiles Arbeiten werden vorwiegend von den Vorständen initiiert und umgesetzt. Im Hinblick auf den Bereich CSR zeichnet sich in den Interviews eine Bereitschaft zu intensiver und kontroverser Diskussion ab. Aufgrund der generell stark ausgeprägten Wertvorstellungen ist anzunehmen, dass die familiengeführten Weltmarktführer hohe Ansprüche an nachhaltige Lieferketten, an umwelt- und sozialverträgliche Produktionsweisen und an den Umgang mit ihren Mitarbeitern haben. Das darüber hinausgehende gesellschaftliche und kulturelle Engagement wird dann teils als Aufgabe der Familie oder der Gesellschafter und teils als Aufgabe des Unternehmens selbst gesehen.

Wendet man den Blick von der Einrichtung von Aufsichtsgremien, der Abfassung von Corporate-Governance-Leitlinien und der Professionalität der Gremienarbeit hin zu der Frage, wie es um die Befolgung einschlägiger Vorgaben bestellt ist, ist Folgendes zu konstatieren: In Sachen Compliance arbeiten die untersuchten Weltmarktführer mehrheitlich sehr professionell. Allenfalls bei der Einführung von Whistleblowersystemen gibt es verbreitet Nachholbedarf.

Ein deutlicher Unterschied gegenüber börsennotierten Unternehmen ist bei der Vergütung der Tätigkeit in den Aufsichtsgremien festzustellen; die Interviewpartner berichten von verhältnismäßig niedrigen Beträgen. Einige Unternehmen haben „Zwei-Klassen-Systeme“ für die Vergütung eingerichtet, nach denen Gesellschafter deutlich besser bezahlt werden als externe Gremiumsmitglieder, wobei allerdings zu berücksichtigen ist, dass Unternehmensleitung und -überwachung in diesen Fällen weitgehend monistisch strukturiert und somit die Tätigkeiten im Aufsichtsgremium relativ aufwendig sind.

Externe Mitglieder der Aufsichtsgremien werden etwas schlechter entlohnt als in börsennotierten Unternehmen gleicher Größenordnung. Das überrascht, wenn man die hohen Anforderungen an Führungserfahrung, strategische Kenntnisse, Fachwissen in den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen, Compliance et cetera in Betracht zieht. Aus den meisten Unternehmen, die am unteren Ende der Vergütungsskala liegen, ist jedoch zu vernehmen, dass die Honorare in Zukunft steigen dürften.

Geht es mit Blick auf die Zukunft darum, von den Besten zu lernen, stellt sich nicht zuletzt die Frage, was eine gute Corporate Governance wirklich ausmacht. Hier ist ein struktureller Unterschied zwischen den Aufsichtsgremien der mit der vorliegenden Studie untersuchten Unternehmen auf der einen und denen nicht familiengeführter börsennotierter Unternehmen auf der anderen Seite markant: Während bei Letzteren der DCGK und die Arbeitnehmermitbestimmung eine zentrale Rolle spielen und die jeweiligen Gremien nach recht festen Vorgaben organisiert sind, hat sich bei den familiengeführten Weltmarktführern eine weitaus komplexere Corporate Governance herausgebildet. Dies gilt vor allem für die Besetzung und das Zusammenspiel der Gremien.

Als entscheidenden Erfolgsfaktor – nicht nur für gute Corporate Governance, sondern für den Erfolg des Unternehmens insgesamt – bezeichneten die Interviewpartner damit einhergehend das richtige Rollenverständnis für Gremienarbeit. Dabei kommt insbesondere dem Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums die wichtige Aufgabe zu, darauf zu achten, dass alle Beteiligten über ein angemessenes Verständnis ihrer jeweiligen Rolle verfügen und diese auch einhalten. Des Weiteren zeichnet sich ein guter Vorsitzender – und mithin eine gute Corporate Governance – durch seine Fähigkeit aus, für eine konstruktive Diskussionskultur zu sorgen.

Das Aufsichtsgremium hat eine Vorbildfunktion für eine überzeugende Corporate Governance: Je professioneller dieses Gremium arbeitet, desto nachdrücklicher kann es auch vom Vorstand beziehungsweise von der Geschäftsführung und von den Gesellschaftern Professionalität einfordern. Dieser Aspekt verweist auf einen weiteren wichtigen Erfolgsfaktor: die strategische Partnerschaft auf Augenhöhe. Sie steht und fällt mit der Ausgewogenheit von kritischer, unbestechlicher Aufsicht und Prüfung einerseits und unvoreingenommener, vertrauensgeleiteter Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung andererseits. Gerade in familiären Beziehungsgeflechten ist das Gelingen dieser Partnerschaft auf Augenhöhe keine Selbstverständlichkeit, was den Stellenwert dieses Erfolgsfaktors sogar noch hervorhebt.

Ob beim Zusammenspiel der Gremien oder beim Austausch über die unterschiedlichen Rollenverständnisse, ob Diskussionskultur im Allgemeinen oder Partnerschaft auf Augenhöhe im Besonderen – bei all dem spielt die Kommunikation eine herausragende Rolle. Hier passt es ins Bild, dass die Vertreter der familiengeführten Weltmarktführer sie sehr überwiegend als gut bezeichnen, sowohl innerhalb des jeweiligen Gremiums als auch zwischen dem Aufsichtsgremium und dem Vorstand oder aber der Geschäftsführung. Eine beispielhafte Kommunikationskultur zeichnet sich – so die Interviewpartner – aus durch Vertrauen, Offenheit, Ehrlichkeit, Wertschätzung, Sachorientierung und Respekt.

Es lässt sich also im Hinblick auf eine überzeugende Corporate Governance durchaus manches von den Besten – den Weltmarktführern – lernen. Zugleich zeigen die Interviews, dass auch diese Unternehmen bei dem ein oder anderen Aspekt noch nicht alle Potenziale ausschöpfen. Teils ergibt sich dies indirekt aus dem Vergleich der Antworten, teils äußern die Befragten, die für die vorliegende Studie Rede und Antwort standen, dies auch direkt. So haben auch die Weltmarktführer noch deutlich Bedarf an Informationen zu bereits bewährten Vorgehensweisen in unterschiedlichen Bereichen, beispielsweise zur Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen, zu Generationenübergängen oder auch zur Unabhängigkeit externer Gremienmitglieder und zum Ausbau des Rollenverständnisses für die Gremienarbeit, nicht zuletzt im Vergleich mit nicht familiengeführten börsennotierten Unternehmen. Anlass für die eine oder andere Vertiefung der vorliegenden Studie ist somit fraglos gegeben.



# Anhang

## Abkürzungsverzeichnis

<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>CFO</b>	Chief Financial Officer
<b>CMS</b>	Compliance-Management-System
<b>CSR</b>	Corporate Social Responsibility
<b>DACH</b>	Deutschland/Österreich/Schweiz
<b>Dax</b>	Deutscher Aktienindex
<b>DCGK</b>	Deutscher Corporate Governance Kodex
<b>D&amp;O</b>	Directors and Officers
<b>MDax</b>	Mid-Cap-Dax
<b>SDax</b>	Small-Cap-Dax
<b>TecDax</b>	Dax der Technologiewerte

## Quellenverzeichnis

- Achenbach, Christoph/Gottschalk, Frederik (2016): Beiräte und Aufsichtsräte: Praxisberichte aus dem Mittelstand, Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf
- Achenbach, Christoph/Gottschalk, Frederik (2013): Beiräte und Aufsichtsräte im Mittelstand: Daten, Fakten, Hintergründe, Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf
- Achenbach, Christoph/Gottschalk, Frederik (2012): Der Beirat im Mittelstand: Erfahrungsberichte aus der Praxis, Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf
- Baur, Nina/Blasius, Jörg (2019): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden
- Baus, Kirsten (2016): Die Familienstrategie: Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern, 5. Aufl., SpringerGabler Verlag, Wiesbaden
- Beyer, Michael/Heyde, Reinhard/George, Niels (2017): Aufsichtsrat Kompakt: Basiswissen mit Schaubildern, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart
- Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e. V. – DSW (2019): DSW Aufsichtsratsstudie 2019
- Eichsteller, Harald/Schwend, Andreas (Hg., 2017): Herausforderung Digitale Transformation – Status Quo, Trends und Perspektiven für Vorstände und Aufsichtsräte – Befragung von Aufsichtsräten, Sommer 2017, Bundesanzeiger Verlag, Köln
- Haric, Peter (2020): Definition Hidden Champions, in: Gabler Wirtschaftslexikon, abgerufen am 14.2.2020 [www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/hidden-champions](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/hidden-champions)
- Helfferrich, Cornelia (2019): Leitfaden und Experteninterviews, in: Baur, Nina/Blasius, Jörg (2019): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden, S. 669 ff.
- Illert, Staffan/Ghassemi-Tabar, Nima/Cordes, Malte (2018): Handbuch Vorstand und Aufsichtsrat: Rechte, Pflichten, Haftung, besondere Risikobereiche, Compliance-Umsetzung, Straf- und Bußgeldtatbestände, D&O-Versicherung, RWS Verlag, Köln
- Koeberle-Schmid, Alexander (2015): Der Beirat: Wie ein kritischer Begleiter den Erfolg von Familienunternehmen sichert und steigert – mit vielen Checklisten und Praxisvorlagen, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main
- Kormann, Hermut (2017): Governance des Familienunternehmens, Springer Gabler Verlag, Heidelberg
- Müller, Christoph (2018): Liste der Weltmarktführer 2018, erstellt von der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit der Akademie Deutscher Weltmarktführer, in: WirtschaftsWoche, 19.11.2018
- Ruhwedel, Peter (2011): Aufsichtsratsscore-Studie zu Effizienz, Besetzung, Transparenz und Vergütung der Dax- und MDax-Aufsichtsräte, Essen
- Scheffler, Eberhard (2017): Der Aufsichtsrat: Wirksame Überwachung der Unternehmensleitung, C.H. Beck Verlag, München
- Scheuch, Erwin K. (1967): Das Interview in der Sozialforschung, in: König, René (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd. 2: Grundlegende Methoden und Techniken, Stuttgart, S. 136 ff.
- Semler, Johannes/von Schenck, Kersten/Wilsing, Hans-Ulrich (2020): Arbeitshandbuch für Aufsichtsratsmitglieder, 5. Aufl., Verlag Vahlen, München
- Statistisches Bundesamt, Statista (2020): Anzahl der Weltmarktführer aus Deutschland nach Bundesländern im Jahr 2018, Erhebung der Uni St. Gallen und der Akademie Deutscher Weltmarktführer
- Statistisches Bundesamt, Statista (2017): Anteile der Familienunternehmen in Deutschland an allen Unternehmen, an der Gesamtbeschäftigung und am gesamten Umsatz, Untersuchung der Stiftung Familienunternehmen, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/234891/umfrage/familienunternehmen-in-deutschland-anteil-an-unternehmen-beschaeftigten-und-umsatz/>
- Thüsing, Gregor/Giebel, Rolf/Hey, Thomas (2018): Handwörterbuch für Aufsichtsräte: Recht und Praxis von A bis Z, Handelsblatt Verlag, Düsseldorf

## **Ausgewählte Studien von Beratungsunternehmen**

Boston Consulting Group (Hg., 2019): Corporate Governance in Familienunternehmen – vier Ansatzpunkte zur Verbesserung der Aufsichts- und Beiratsarbeit, verfasst von Maurer, Andreas/Stange, Sebastian/Pidun, Ulrich/Roos, Alexander; Berlin, Düsseldorf, Frankfurt am Main, München

Deloitte in Kooperation mit „Der Aufsichtsrat“ (2019): Aufsichtsrat Panel 2019, verfasst von Poppek, Torsten, Handelsblatt Fachmedien, Düsseldorf

Diconium Group (Hg., 2017): Herausforderung Digitale Transformation – Status Quo, Trends und Perspektiven für Vorstände und Aufsichtsräte – Befragung von Aufsichtsräten, verfasst von Eichsteller, Harald/Schwend, Andreas, Bundesanzeiger Verlag, Köln

Gemini (Hg., 2012): Aufsichtsräte und Beiräte im Spannungsfeld zwischen Vertrauen, Verantwortung und Haftung – Erkenntnisse für den großen Mittelstand, verfasst von Heilgenthal, Ernst/Hübner, Stefan/Thömmes, Jürgen, Bad Homburg

Kienbaum Consultants Austria (Hg., 2018): Kienbaum Studie 2018: Aufsichtsratsarbeit zwischen Steuerung, Gesetzgebung, Digitalisierung und Vergütung, verfasst von Berger, Alfred/Schindler, Clemens, Wien

McKinsey & Company (2014): High-performing boards: What's on their agenda?, in: McKinsey Quarterly, verfasst von Bhagat, Chinta/Kehoe, Conor

PricewaterhouseCoopers (2018): Vergütungsstudie 2018 – Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung im Dax, MDax, SDax und TecDax 2014–2017, verfasst von Böcking, Hans-Joachim, u. a., Düsseldorf, Frankfurt am Main, Zürich

Rochus Mummert (2017): Aufsichtsrat-Studie 2017 – Die Bedeutung von Ethik und Wertschätzungskultur für die Arbeit von Arbeits- und Aufsichts- und Beiräten, verfasst von Döring, Frank, Frankfurt am Main

Russel Reynolds (2019): Dax – 30 Aufsichtsratsstudie verfasst von Pietralla, Jens-Thomas/Tomkos, Thomas, Hamburg, München

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 01: Anteile der Familienunternehmen in Deutschland an allen Unternehmen, an der Gesamtbeschäftigung und am Gesamtumsatz	9
Abb. 02: Anzahl der Weltmarktführer aus Deutschland (nach Bundesländern) im Jahr 2018	16
Abb. 03: Welche Art Weltmarktführer gibt es?	16
Abb. 04: Unternehmen der Studie nach Umsatz	21
Abb. 05: Unternehmen der Studie nach Mitarbeiterzahl	21
Abb. 06: Tätigkeiten der Unternehmen nach Branchen	22
Abb. 07: Gruppierung der Unternehmen nach Rechtsform	22
Abb. 08: Einfluss der Eigentümerfamilien nach Besitzverhältnissen	22
Abb. 09: Gesellschafterstruktur der Unternehmen nach Inhabergeneration	22
Abb. 10: Art der untersuchten Aufsichtsgremien	23
Abb. 11: Pflicht oder Kür – Aufsichtsgremium per Gesetz oder freiwillig	23
Abb. 12: Freiwilliger Anlass zur Gründung eines Aufsichtsgremiums	23
Abb. 13: Wege in die Aufsichtsgremien – Rekrutierung	24
Abb. 14: Einfluss ausspielen: die Nominierung	24
Abb. 15: Dauer des Besetzungsprozesses	24
Abb. 16: Größe der Aufsichtsgremien	24
Abb. 17: Fliegender Wechsel? Übergänge zwischen Leitungs- und Aufsichtstätigkeiten	26
Abb. 18: Das richtige Maß finden – Länge der Auszeit	26
Abb. 19: Kenntnisse, die punkten: Fachkompetenz in Aufsichtsgremien	27
Abb. 20: Was heraussticht – Anforderungen an Vorsitzende	27
Abb. 21: Ämterhäufung? Anzahl der Mandate pro Kopf	28
Abb. 22: Erfahrung ist Trumpf? Gremienjahre pro Kopf	28
Abb. 23: Aufsicht im Nebenberuf? Hauptberufe der Mandatsträger	28
Abb. 24: Finanzexpertise in den Aufsichtsgremien	28
Abb. 25: Aktuelle Digitalisierungsexpertise in den Aufsichtsgremien	28
Abb. 26: Gewünschte Digitalisierungsexpertise in den Aufsichtsgremien	28
Abb. 27: Weitsicht durch Weiterbildung? Zeitaufwand für Qualifizierungen	29
Abb. 28: Diskriminierung oder Verjüngungskur? Altersgrenze für Gremienmitglieder	29
Abb. 29: Einführung einer Altersgrenze	29
Abb. 30: Internationalität in den Aufsichtsgremien	30
Abb. 31: Genderdiversity in den Aufsichtsgremien	30
Abb. 32: Anzahl der Sitzungen pro Jahr	30
Abb. 33: Helfende Hand bei Organisatorischem	31
Abb. 34: Ein eigenes Budget für das Aufsichtsgremium?	31
Abb. 35: Ausschüsse der Aufsichtsgremien	31
Abb. 36: Im Gremium stets auf dem Laufenden?	31
Abb. 37: Zeitaufwand des Vorsitzenden	31
Abb. 38: Zeitaufwand einfacher Mitglieder	31
Abb. 39: Einfluss des Aufsichtsgremiums auf die Geschäftsentwicklung	32



Abb. 40: Befassung der Aufsichtsgremien mit Digitalisierungsfragen	33
Abb. 41: Wichtige Digitalisierungskompetenzen für Gremienmitglieder	33
Abb. 42: Bedeutung der Digitalisierung für die künftige Aufsichtsarbeit	33
Abb. 43: Erweiterung der Digitalisierungskompetenzen der Aufsichtsgremien	34
Abb. 44: Digitalkompetenzen als fester Bestandteil von Aufsichtsgremien?	34
Abb. 45: Digitalisierungskompetenz im Vorstand	34
Abb. 46: Internet of Things und künstliche Intelligenz	34
Abb. 47: New Work auf der Tagesordnung der Gremiensitzungen	35
Abb. 48: New-Work-Konzepte in der Unternehmenspraxis	35
Abb. 49: Tue Gutes und rede darüber – CSR-Berichterstattung	36
Abb. 50: Art der CSR-Berichterstattung	36
Abb. 51: Richtungsweisend für richtige Entscheidungen: der Code of Conduct	37
Abb. 52: Vorhandensein eines Compliance-Management-Systems	37
Abb. 53: Überwachung des Compliance-Management-Systems	37
Abb. 54: Complianceinformationen an das Aufsichtsgremium	37
Abb. 55: Complianceexperte im Aufsichtsgremium	38
Abb. 56: Complianceverstöße	38
Abb. 57: Meldung von Complianceverstößen	38
Abb. 58: Anonyme Hinweisgebung – Whistleblowersysteme	38
Abb. 59: Corporate Governance im Fokus – äußerer und innerer Druck auf die Aufsichtsgremien	40
Abb. 60: Corporate Governance im Fokus – Themen von besonderem öffentlichen Interesse	40
Abb. 61: Kodex für familiengeführte Unternehmen	40
Abb. 62: Vergütung für gewöhnliche Mitglieder	43
Abb. 63: Vergütung für den Vorsitzenden	43
Abb. 64: Vergütungsbestandteile	43
Abb. 65: D&O-Versicherung	43
Abb. 66: Windhundverfahren? Unterschiedliche D&O-Versicherer für die Gremien	43

## Tabellenverzeichnis

Tab. 01:	Anzahl interviewter Experten nach ihrer Rolle im Corporate-Governance-System	18
Tab. 02:	Vergütung des Engagements in den Aufsichtsgremien	41
Tab. 03:	Jahresvergütung 2018 für Aufsichtsratsvorsitzende börsennotierter Unternehmen (Median)	42

## Herausgeber



### **Prof. Dr. Simone Zeuchner**

Hochschule Esslingen  
Campus Göppingen  
Robert-Bosch-Straße 1  
73037 Göppingen

M +49 177 4927574  
simone.zeuchner@hs-esslingen.de  
www.hs-esslingen.de

## Mit Unterstützung von



### **KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**

#### **Ulrich Ackermann**

Partner, M&A Tax  
Regionalvorstand Südwest  
Theodor-Heuss-Straße 5  
70174 Stuttgart

T +49 711 9060-42000  
uackermann@kpmg.com

**[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)**

#### **Jens C. Laue**

Partner, Head of Corporate  
Governance Services  
Tersteegenstraße 19–23  
40474 Düsseldorf

T +49 211 475-7901  
jlaue@kpmg.com

Stand: Mai 2020

